



Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) de l'IRCANTEC 2013-2016

RAPPORT DÉFINITIF

Établi par

Charles de BATZ

Antoine MANTEL

Antoine DELATTRE

Membres de l'Inspection générale
des affaires sociales

Membre du contrôle général économique
et financier



IGAS N°2016-086R



CGefi N°16.05.40

- Mars 2017 -

SYNTHESE

[1] L'IRCANTEC¹ est le régime complémentaire obligatoire de retraite par répartition et par points des agents non titulaires de la fonction publique et assimilés (63 400 organismes déclarants en 2014 pour 3,2 Md€). Il compte, en 2015, plus de 3 millions d'actifs cotisants, plus de 16 millions d'actifs ont acquis des droits avec des durées de cotisation courtes (9 ans et 7 mois en moyenne) et plus de 2 millions d'allocataires. En 2015, près de 48 % des nouveaux retraités (184 100) ont bénéficié d'un capital unique versé au moment de la liquidation de leur pension.

[2] Une réforme du régime visant à assurer sa solvabilité à long terme est intervenue en 2008. Elle prévoit notamment un ajustement progressif des taux de cotisation et des valeurs de service du point jusqu'à 2018, année à partir de laquelle le conseil d'administration disposera de compétences étendues pour le pilotage.

[3] Le régime fait partie des 48 fonds gérés par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). En application de l'article 1^{er} du décret n°2008-996 du 23 septembre 2008 portant réforme de l'IRCANTEC, la gestion administrative est encadrée depuis 2010 par une convention d'objectifs et de gestion (COG) signée par le président du conseil d'administration, la CDC et l'État. À l'exception d'Angers et Paris, le régime ne dispose pas de guichet d'accueil et de services en propre.

[4] En 2016, le budget de gestion administrative s'élève à 100,8 M€ et le fonds d'action sociale est doté d'un budget de 13,7 M€. D'après les éléments de facturation au régime par la CDC des frais de gestion, 682 équivalents temps plein (ETP) ont assuré cette gestion en 2015.

[5] **Comme pour l'évaluation de la précédente COG, la mission a été confrontée à des difficultés d'obtention des données de gestion et n'a souvent obtenu que des données partielles ou trop globales pour être exploitées. La CDC n'accepte pas le principe d'une évaluation externe et refuse la transparence nécessaire à cet exercice, pourtant couramment pratiqué dans les différentes branches du régime général. Cela pose la question de la pertinence de la signature d'une nouvelle COG et de l'évaluation éventuelle d'une future COG au moment de son terme.**

La COG et son suivi

[6] Les deux premières COG ont contribué à la structuration du régime. Le gestionnaire a accompagné le conseil d'administration dans une démarche d'appropriation des différentes composantes du pilotage du régime par des formations ciblées, la révision de l'allocation d'actifs, les travaux sur les modèles de projections...

[7] La COG a fait l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation finale par le gestionnaire. En voulant anticiper les conditions de son renouvellement, ce dernier est toutefois allé au-delà de la marche normale des négociations avec les tutelles. Il conviendra de mieux synchroniser les différents travaux d'évaluation au terme d'une prochaine COG.

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

Gouvernance, pilotage et politique de placements

[8] À partir de 2018, le conseil d'administration aura la charge de fixer les principaux paramètres techniques du régime. Cette responsabilité importante est prise au moment où l'IRCANTEC bénéficie transitoirement d'une structure démographique favorable qui lui permet de dégager des excédents techniques et de constituer des réserves importantes. Toutefois, les excédents réalisés ces dernières années et l'augmentation des réserves ne permettent pas de conclure quant à la pérennité financière du régime. De ce point de vue, les critères réglementaires de suivi de la solvabilité paraissent insuffisants pour le long terme.

[9] Les projections réalisées pour le compte du régime par la CDC reposent sur un modèle robuste « Mistral », perfectionné au long de la COG 2013-2016. À la suite de l'étude de l'IPP² dont la réalisation était prévue par la COG, Mistral a été complété par un nouveau modèle « Prévir » qui repose sur des hypothèses discutables compte tenu notamment de l'incertitude inhérente aux projections démographiques de l'emploi public non titulaire³. Ces deux modèles montrent le déséquilibre du régime à long terme. Il conviendra que le pilotage s'appuie préférentiellement sur les scénarios conservateurs du Conseil d'orientation des retraites (COR) (C ou C') et sur les projections réalisées à l'aide de Mistral, sans adjonction de Prévir. La prochaine COG devra inclure de nouveaux indicateurs de suivi de la situation financière du régime à long terme (horizon 40 ans). En effet, le taux de satisfaction des administrateurs n'est pas suffisant à lui seul pour apprécier la qualité de pilotage du régime.

[10] En matière de placement, l'IRCANTEC n'est pas soumise aux dispositions du code de la sécurité sociale (CSS). La politique de placement est déterminée par les décisions du conseil d'administration. L'allocation stratégique arrêtée par ce dernier est fondée sur une étude de gestion actif-passif (ALM) de 2011. Au cours de la COG 2013-2016, l'adoption par le CA d'un règlement financier a permis la formalisation de l'ensemble des règles encadrant la politique d'investissement. Une exposition significative du régime aux obligations non souveraines ne respecte pas l'allocation stratégique qui est en cours de révision. Cette allocation doit davantage s'articuler avec le plan quadriennal qui doit conduire à fixer les paramètres du régime.

La qualité de service

[11] La qualité de service a progressé durant la COG, conformément aux objectifs fixés. La démarche de certification ISO 9001 de l'établissement d'Angers-Paris et les audits de suivi contribuent au maintien de la qualité de service au bénéfice des ressortissants du régime.

[12] Le recouvrement des cotisations est suivi avec attention par le gestionnaire. Les opérations de « bouclage » des comptes financiers, qui consistent à rapprocher les versements reçus des déclarations individuelles des salaires, se font dans des délais inférieurs à ceux fixés par la COG. L'impact sur le processus de recouvrement de la déclaration sociale nominative (DSN) qui se fera sentir lors de la prochaine COG de manière très progressive selon le gestionnaire, n'apparaît pas formellement évalué.

[13] Si les opérations de fiabilisation des comptes de droit à l'initiative du gestionnaire ont été interrompues en 2014 en raison de la réorientation des ressources vers les liquidations en forte augmentation, celles conduites par les employeurs ont augmenté par les services en ligne.

[14] Durant la période 2013-2016, le nombre de demandes de liquidation a progressé, un peu moins cependant que les prévisions (2 %). Le pic de demandes de 2014 lié aux élections

² Institut des politiques publiques.

³ Texte modifié à l'issue de la procédure contradictoire.

municipales a été bien anticipé. En l'absence de réseau d'accueil de proximité, l'IRCANTEC s'appuie sur les Centres information conseil et accueil des salariés (CICAS) de l'ARRCO. Le partenariat concrétisé par une convention renouvelée en 2016 joue pleinement son rôle : plus de 70 % des demandes de liquidation sont formulées auprès des CICAS et la part des dossiers transmis par les CICAS liquidés automatiquement par l'IRCANTEC a progressé conformément aux objectifs fixés. Aucune réflexion n'a été conduite sur l'élargissement des catégories de dossiers pouvant être traitées par les CICAS. Au cours de la COG, le processus de liquidation a été refondu, avec de nombreuses améliorations. Cependant, l'orientation de la COG visant à mettre en place des procédures allégées pour des dossiers ciblés n'apparaît pas mise en œuvre. Le suivi des demandes de liquidation est perfectible dans la mesure où persiste un écart important entre le nombre de demandes et le nombre des liquidations effectuées. Si les délais fixés par la COG ont été tenus, les indicateurs paraissent incomplets puisque n'intégrant pas les délais de traitement par les CICAS.

[15] Le dispositif de prévention de la fraude est fondé sur le plan de contrôle, la cartographie des risques et la *base incidents*. Il a été dynamisé par la création au niveau de la direction des retraites et de la solidarité (DRS) du centre de compétences antifraude en 2013. Le contrôle de la persistance des droits reste cependant à mutualiser.

[16] Au sein de l'établissement d'Angers-Paris, la direction chargée de la relation client est organisée pour adapter l'offre de services aux évolutions des demandes. Les objectifs sont atteints en matière de taux de décrochés, de délais de traitement des courriers de réclamation et des courriels.

[17] L'action sociale du régime est gérée par une unité située à Cholet. Si les orientations de cette action ont évolué favorablement durant la COG en se recentrant sur l'aide aux retraités, elle est encore très isolée et ne consiste qu'en l'attribution de financement sur dossier. La convention avec la CNAV n'a pas été mise en œuvre pour ce qui concerne l'évaluation des besoins des personnes permettant d'adapter les aides et de fédérer les différents intervenants.

Performance de gestion et productivité

[18] Pour analyser la performance de gestion, la mission, comme les deux précédentes missions d'évaluation des COG de l'IRCANTEC et de la CNRACL, n'a pas disposé des informations suffisantes. Dans différents domaines, en particulier celui de la gestion des ressources humaines, les documents transmis par la direction de l'établissement d'Angers-Paris sont incomplets, partiels ou trop généraux pour permettre un éclairage sur la performance de gestion et la productivité concernant l'IRCANTEC. Certains éléments n'ont pas été communiqués.

[19] L'analyse a donc été pratiquée en partie seulement et à l'aide d'éléments dont la fiabilité ne peut être évaluée. La mission n'a pas eu accès au modèle de coûts, lourd d'utilisation et réputé complexe. Il n'a pas été possible d'obtenir des extractions de données de gestion, pourtant aisément réalisables. La mission n'a pas pu obtenir la confirmation de l'information donnée oralement d'un écart entre la facturation au régime et le résultat des données de sortie du modèle de coût pour l'exercice 2015.

[20] Dans ces conditions, l'évolution de la productivité est à considérer avec précaution. La moitié des indicateurs de productivité sont calculés en agrégeant selon les cas, les ETP opérationnels et quasi opérationnels (processus support). Il est alors difficile d'apprécier la réalité de l'amélioration de la productivité du processus. Cela est d'autant plus vrai que la productivité n'est pas suivie au niveau des unités de production, encore moins au niveau individuel. Elle n'est pas non plus commentée dans les instances alors qu'elle est déterminante pour l'évolution de la facturation des frais de gestion administrative et que les frais de personnel sont particulièrement élevés.

Prospective pour une prochaine COG

[21] La prospective pour la prochaine COG est bâtie par la CDC à partir des estimations de demandes de liquidation de pension. Toutefois, ces estimations sont très dépendantes des hypothèses de diminution du nombre de comptes non liquidés. En matière de dossiers traités par les CICAS, les flux apparaissent sous-estimés compte tenu des objectifs des fédérations AGIRC-ARRCO d'interlocution unique. Les flux de contacts clients pour les prochaines années paraissent quant à eux surestimés au vu du réalisé et de la diversité des services en ligne désormais proposés.

[22] La CDC a chiffré dans son offre de service 2017-2020 des besoins en effectifs pour faire face à l'augmentation du nombre de liquidations de droits propres à effectuer. Ces chiffrages ne tiennent pas suffisamment compte des améliorations liées à la mise en œuvre de nouvelles applications (liquidation et services en ligne pour la relation client). Par ailleurs, si les projets de place ont un coût de développement et de mise en production, ils apportent des gains de productivité ou permettent de réduire les coûts de gestion (DSN, demande unique de retraite en ligne, mutualisation des contrôles d'existence). Des évolutions réglementaires peuvent également entraîner des simplifications. En revanche, la mensualisation des paiements envisagée par les instances délibérantes rendrait le travail de gestion plus complexe et engendrerait des coûts supplémentaires pour un bénéfice négligeable pour les bénéficiaires en l'absence de paiement unique interrégimes.

[23] La mission, au vu des prévisions qu'elle a faites de l'évolution du nombre de demandes de liquidations et de contacts clients à traiter, estime que les ETP peuvent être au plus stabilisés au niveau actuel (673) à l'exception d'un ajustement pour 2020 lié aux élections locales. En tenant compte des évolutions de la productivité pour l'ensemble des processus, il est possible de réduire le nombre global d'ETP durant la prochaine COG.

[24] Pour négocier la prochaine COG, à défaut d'éléments convaincants fournis par la CDC, il conviendra de partir des bases générales de discussion dans le cadre contraint des finances publiques, soit une baisse de 15 % des frais de gestion sur les quatre années de la COG et une réduction des ETP de 2,5 % par an sur la durée de la COG.

—

SOMMAIRE

SYNTHESE	3
RAPPORT	11
Introduction.....	11
1 Présentation du régime, de la convention et de son suivi.....	12
1.1 L'IRCANTEC gère le régime de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'état et des collectivités locales, des praticiens hospitaliers et des élus locaux.....	12
1.2 La gestion de l'IRCANTEC est déléguée à la CDC dans le cadre d'une gestion mutualisée.....	14
1.3 La convention d'objectifs et de gestion – COG : un suivi effectif est réalisé par l'opérateur ...	15
1.3.1 La COG 2013-2016 est la deuxième signée par le régime	15
1.3.2 Un suivi effectif de la COG est réalisé par l'opérateur	16
2 Les objectifs en matière de gouvernance et de pilotage.....	18
2.1 L'IRCANTEC est un régime de retraite complémentaire obligatoire par point dont l'équilibre de long terme ne paraît pas assuré.....	18
2.1.1 Le transfert du pilotage au conseil d'administration en 2018 s'effectue dans un contexte de constitution de réserves importantes.....	18
2.1.2 Le régime dispose d'outils de projection robustes qui mettent en évidence un déséquilibre à long terme	22
2.1.3 Des préconisations en matière de pilotage pour la COG 2017-2020 doivent permettre aux administrateurs de mieux objectiver les conditions d'équilibre du régime.....	30
2.2 La politique de placement de l'IRCANTEC doit être mieux formalisée.....	34
2.2.1 L'articulation entre la stratégie de placement fixée par le conseil d'administration et sa déclinaison opérationnelle doit être améliorée	34
2.2.2 L'allocation stratégique est complétée par des règles et des orientations de différentes natures qui se conjuguent pour constituer la politique de placement	37
2.2.3 La redéfinition de l'allocation stratégique est l'occasion de mieux intégrer la politique d'investissement au sein du pilotage du régime.....	43
2.2.4 Les conséquences du « décret placements » sur la politique d'investissement de l'IRCANTEC.....	52
2.3 Le développement d'une communication institutionnelle ne paraît pas légitime pour un régime obligatoire.....	54
3 la qualité de service s'améliore conformément aux objectifs de la COG.....	55
3.1 La qualité du recouvrement des cotisations est maintenue.....	56
3.1.1 La gestion de l'immatriculation des employeurs pourrait être améliorée.....	57
3.1.2 Le recouvrement des cotisations est suivi avec attention.....	57

3.1.3	Les créances et les dettes ne font pas l'objet d'un indicateur au niveau du service.....	59
3.2	La fiabilisation des comptes individuels n'est pas complète	59
3.2.1	Les opérations de « bouclage » des comptes financiers se font dans des délais inférieurs à ceux prévus par la COG.....	59
3.2.2	L'impact de la déclaration sociale nominative – DSN, n'apparaît pas clairement évalué ...	61
3.2.3	Les employeurs ont davantage recours à « e-service » pour la gestion des droits.....	61
3.2.4	Les actions de fiabilisation à l'initiative du gestionnaire ont été interrompues en 2014 ...	62
3.3	Le traitement des liquidations s'est amélioré	62
3.3.1	Le nombre des demandes de liquidation s'est accru.....	62
3.3.2	Le partenariat avec les CICAS de l'ARRCO s'est renforcé	63
3.3.3	Le processus de liquidation est en cours de refonte	66
3.3.4	Le suivi de la liquidation est perfectible et doit se traduire par de nouveaux indicateurs.....	67
3.4	Le contrôle des paiements à bon droit n'est pas abouti.....	70
3.4.1	L'IRCANTEC bénéficie de la création en 2013 d'un centre de compétences antifraude.....	71
3.4.2	Les contrôles de persistance des droits ne sont pas mutualisés	71
3.5	L'organisation de la relation client permet de mettre en œuvre le droit à l'information.....	72
3.5.1	Le droit à l'information des affiliés (EIR, EIG et RIS) est bien mis en œuvre	73
3.5.2	La qualité de la relation avec les clients est en adaptation constante.....	73
3.6	L'action sociale de l'IRCANTEC est encore trop isolée	78
4	La performance et l'efficience de la gestion, difficiles voire impossibles à objectiver, rendent aléatoires les prévisions de trajectoire financière.....	81
4.1	La DRS se refuse toujours à une véritable transparence de la gestion	82
4.1.1	La caisse s'exonère de son obligation de répondre aux demandes des corps de contrôle	82
4.1.2	Il n'est pas possible d'évaluer la fiabilité des données	83
4.1.3	La mission n'a pas eu accès au modèle de coûts, lourd d'utilisation et réputé complexe... 83	
4.2	L'évolution de la productivité des services opérationnels est à considérer avec précaution	84
4.2.1	Les indicateurs utilisés ne sont pas suffisants pour apprécier la productivité	84
4.2.2	La productivité des services opérationnels n'est pas commentée au conseil d'administration.....	90
4.2.3	La productivité n'est pas suivie au niveau des unités de production.....	90
4.2.4	La question de la productivité est d'autant plus importante que les coûts de personnel sont élevés	90
4.3	Éléments prospectifs pour la prochaine COG.....	92

4.3.1	La CDC a établi des prévisions d'activité sur la base d'hypothèses discutables en matière de liquidation	92
4.3.2	La mission propose un scénario d'évolution des moyens au regard des possibilités de réduction des coûts et de gains de productivité	98
4.3.3	Conclusion : La trajectoire financière de la prochaine COG doit être bâtie sur les hypothèses communément utilisées	105
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	108
	LETTRE DE MISSION	111
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	115
	ANNEXE	117
4.4	L'action sociale est encore trop isolée.....	119
4.4.1	Les dispositions de la COG.....	119
4.4.2	Le contexte de l'action sociale de l'IRCANTEC	120
4.4.3	Depuis 2013 l'action sociale a connu plusieurs évolutions	120
4.4.4	Les aides attribuées par l'IRCANTEC sont diversifiées	121
4.4.5	La coopération interrégimes est relancée timidement depuis 2014.....	125
4.4.6	Les indicateurs de l'action sociale.....	126
4.4.7	Les dossiers de demandes pourraient répertorier les autres aides dont bénéficient les demandeurs par ailleurs.....	128
	SIGLES UTILISES.....	129
	Sommaire détaillé	131
	TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	137
	Pièces jointes.....	141
	Pièce jointe n°1 : Organigramme de l'établissement d'Angers-Paris	143
	Pièce jointe n°2 : Estimations des économies réalisées en 2016 par rapport à 2015 liées à la dématérialisation.....	147
	Pièce jointe n°3 : Note du directeur de l'IRCANTEC transmise à la mission le 14 novembre 2016	151
	Pièce jointe n°4 : Répartition des ETP et des coûts par processus et sous processus.....	155
	Pièce jointe n°5 : Réponse du directeur à la demande de la mission d'éléments sur la production des unités de liquidation.....	159
	REPONSES DE LA CAISSE DES DEPÔTS ET OBSERVATIONS DE LA MISSION.....	163
	REPONSES DE LA CDC.....	213
	REPONSE DE LA DIRECTION DU BUDGET	263
	REPONSE DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE.....	269
	OBSERVATION DE LA MISSION AUX REPONSES DE LA DB ET DE LA DSS.....	275

RAPPORT

INTRODUCTION

[25] Par lettre du 3 mai 2016, la ministre des affaires sociales et de la santé et le ministre des finances et des comptes publics ont sollicité les chefs de l'IGAS et du CGefi pour effectuer une mission d'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) de l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (IRCANTEC) pour la période 2013-2016, dans la perspective de son renouvellement. Le chef de l'inspection générale des affaires sociales a désigné Charles de BATZ et Antoine DELATTRE, membres de L'IGAS, et la cheffe du contrôle général économique et financier, Antoine MANTEL, membre du CGefi pour conduire cette évaluation. La mission s'est déroulée de juillet à octobre 2016.

[26] La lettre de mission, jointe, met l'accent sur les trois axes qui devraient constituer l'essentiel de la prochaine COG à savoir la performance de gestion, le pilotage de l'institution et la qualité de service.

[27] Le rapport a été rédigé sur la base d'entretiens et de documents recueillis pour l'essentiel auprès de la direction de l'établissement d'Angers-Paris, auprès de la Caisse des dépôts et auprès des services des fédérations AGIRC et ARRCO. La mission a adapté la méthodologie d'analyse des conventions d'objectifs et de gestion des organismes de sécurité sociale de l'IGAS⁴.

[28] Elle s'est toutefois heurtée à des difficultés de deux natures différentes.

- La mission a été lancée tardivement ce qui a contraint les délais de réalisation, rendant difficile une approche exhaustive de l'ensemble des sujets listés par la lettre de mission ;
- Comme pour la précédente mission, l'accès aux données de gestion n'a été que très partiel, empêchant les membres de la mission de réaliser une véritable évaluation de la performance de gestion, sujet pourtant au cœur des COG. Dans différents domaines, en particulier celui de la gestion des ressources humaines, les documents transmis sont incomplets, partiels ou trop généraux pour permettre un éclairage sur la performance de gestion et la productivité concernant l'IRCANTEC.

[29] Compte tenu du fait que le CGefi et l'IGAS ont été confrontés par deux fois à cette problématique, que l'IGAS l'a rencontrée également pour la mission d'évaluation de la COG de la CNRACL, il apparaît que la CDC ne partage pas la vision que les services de l'État ont d'une COG, telle qu'elle s'applique, par exemple, dans le régime général. Elle n'accepte pas non plus le principe d'une évaluation externe. Cela pose la question de la pertinence de la signature d'une nouvelle COG et de l'évaluation éventuelle de la future COG au moment de son terme.

[30] Le rapport fait l'objet d'une procédure contradictoire avec l'établissement et les tutelles. Il se compose de quatre parties :

- Une première partie présentant le régime et les conditions de sa gestion, la COG, son suivi et la préparation de son renouvellement ;
- Une deuxième partie relative au pilotage et à la gouvernance de l'institution ;
- Une troisième partie concerne la qualité de service ;

⁴ Du Mesnil du Buisson, M.A. *missions de bilan/perspectives des conventions d'objectifs et de gestion des organismes de sécurité sociale*, Guide méthodologique, juillet 2010.

- Une quatrième et dernière partie fait le constat de la difficulté à objectiver la performance de gestion ce qui pose la question des conditions de négociation d'une nouvelle COG.

[31] La mission s'est appuyée sur les travaux déjà réalisés par des équipes antérieures pour les évaluations de COG et a adapté les préconisations du *Guide méthodologique et repères sur les questions communes, missions de bilan/perspectives des conventions d'objectifs et de gestion des organismes de sécurité sociale*⁵. Au plan méthodologique, elle s'est heurtée toutefois aux mêmes difficultés que les précédentes missions, la CDC ne répondant pas à ses demandes d'informations, en particulier pour ce qui concerne la performance de gestion (cf. 4 ci-dessous). L'analyse réalisée est donc incomplète.

[32] Elle a réalisé plusieurs déplacements à Angers et un à Cholet et a rencontré des cadres de la CDC.

[33] La mission s'est rapprochée de la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) sur les questions d'action sociale et de partenariat ainsi que de l'AGIRC-ARRCO pour les CICAS⁶. Elle a également rencontré les directions concernées des ministères de tutelle.

1 PRESENTATION DU REGIME, DE LA CONVENTION ET DE SON SUIVI

1.1 L'IRCANTEC gère le régime de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités locales, des praticiens hospitaliers et des élus locaux⁷

[34] L'IRCANTEC est un régime de retraite complémentaire obligatoire par points. Il fonctionne selon le principe de la répartition. Le régime a connu une importante réforme en 2008 (décret n°2008-996 du 23 septembre 2008) visant à assurer son équilibre financier à long terme et à modifier ses règles de gouvernance. Les modalités de fonctionnement ont été fixées par un arrêté du 30 décembre 1970 complété par un arrêté du 14 avril 2016.

[35] Les agents non titulaires de l'État et des collectivités et de leurs établissements publics bénéficient d'un régime complémentaire de retraite, créé par le décret n°70-1277 du 23 décembre 1970 modifié, et mis en œuvre au 1^{er} janvier 1971. Les fonctionnaires territoriaux exerçant moins de vingt-huit heures par semaine (agents à temps non complet), les praticiens hospitaliers et les élus locaux sont affiliés pour la retraite complémentaire obligatoire à l'IRCANTEC.

[36] Les taux théoriques de cotisation de l'IRCANTEC évoluent entre 2011 et 2017 passant, pour la tranche A de 4,55 à 5,60 % et pour la tranche B de 14,08 à 15,6 %. Le taux d'appel est maintenu depuis 2011 à 125 %.

[37] Le conseil d'administration de l'IRCANTEC est composé de 34 membres nommés tous les 4 ans, représentant paritairement les affiliés (16 en activité et à la retraite), les employeurs immatriculés à l'IRCANTEC (16) et deux personnalités qualifiées⁶. Le conseil est présidé depuis le 18 décembre 2015 par Jean-Pierre COSTES (CFDT), le vice-président est Dominique LÉVÊQUE, administrateur au titre de l'AMF (Association des maires de France).

[38] Le conseil d'administration assure le contrôle de la gestion du régime et délibère sur les questions d'ordre général concernant l'institution. Dans ce cadre, il se prononce sur le budget de

⁵ Marie-Ange du Mesnil du Buisson, IGAS, Juillet 2010.

⁶ Centre d'information conseil et accueil des salariés.

⁷ Texte modifié à l'issue de la procédure contradictoire.

gestion administrative, examine les comptes et la trésorerie, définit la politique d'action sociale en faveur des retraités et sera conduit à délibérer sur les paramètres de conduite du régime à partir de 2018.

Tableau 1 : Chiffres clés de l'IRCANTEC



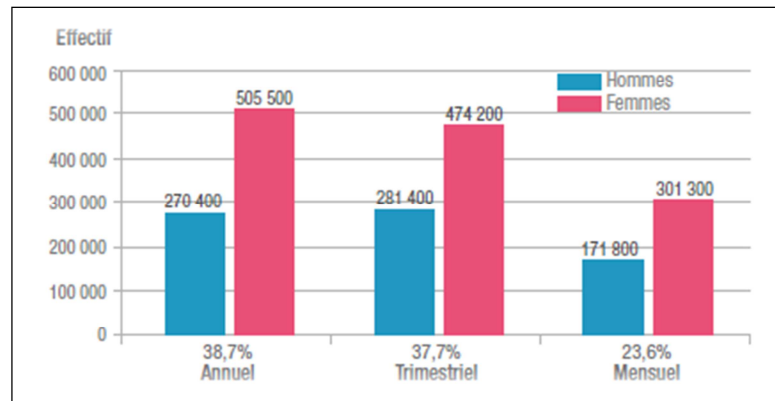
Source : *Annuaire statistique 2015 IRCANTEC, édition juin 2016.*

[39] Le régime compte 16,1 millions d'actifs ayant acquis des droits à retraite, avec des durées de cotisations courtes. L'IRCANTEC est un régime de passage pour la très grande majorité des affiliés. Il accompagne un début de carrière dans le secteur public sur un emploi de non titulaire à l'exception du cas des praticiens hospitaliers qui cotisent tout au long de leur carrière. Un peu moins de 5 % des allocataires ont cotisé plus de 30 ans.

[40] Le nombre de points acquis détermine la périodicité du versement des pensions⁸. À la fin 2015, près de 24 % des allocataires bénéficient d'une allocation mensuelle, 37,7 % d'une allocation trimestrielle et 38,7 d'une allocation annuelle.

⁸ Versement annuel entre 300 et 999 points, trimestriel entre 1000 et 2999 points et mensuel à partir de 3000 points.

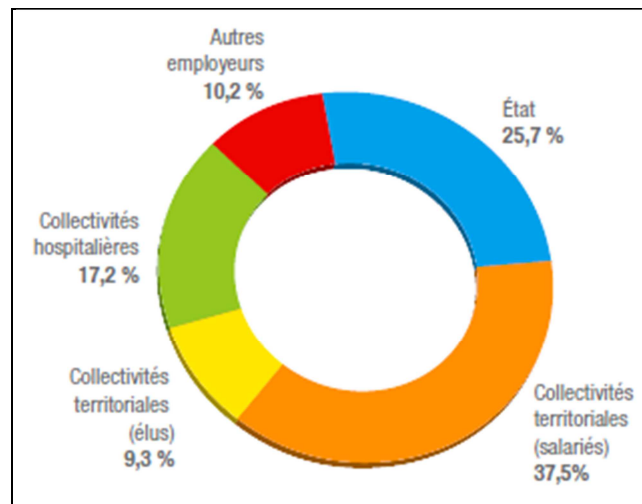
Graphique 1 : Répartition des allocataires par périodicité de paiement en 2015



Source : *Annuaire statistique 2015 IRCANTEC, édition juin 2016.*

[41] Le régime concerne un spectre étendu d'employeurs publics et parapublics (63 678 employeurs immatriculés à fin 2015).

Graphique 2 : Répartition des cotisants par famille d'employeurs



Source : *Annuaire statistique 2015 IRCANTEC, édition juin 2016.*

1.2 La gestion de l'IRCANTEC est déléguée à la CDC dans le cadre d'une gestion mutualisée

[42] La Caisse des dépôts assure pour le compte de l'IRCANTEC un mandat de gestion dans le cadre de « processus mutualisés » avec quarante-huit fonds, dont 23 fonds de retraite gérés par la direction des retraites et de la solidarité – DRS⁹. L'établissement de Bordeaux et celui d'Angers-Paris comptent plus de 1 824 agents permanents affectés à la gestion des divers fonds, dont l'IRCANTEC – 682 ETP¹⁰ en 2015, la CNRACL, le RAFP et le fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'État (FSPOEIE) à titre principal.

[43] Cette mission de gestionnaire administratif recouvre l'ensemble des processus nécessaires à la gestion d'un régime : recouvrer les cotisations, gérer les comptes de droits, liquider et payer les retraites, communiquer et informer les clients, fournir les prestations sociales et annexes, mettre

⁹ Données CDC au 31/12/2015, texte modifié à l'issue de la procédure contradictoire.

¹⁰ ETP : équivalent temps plein.

en œuvre la gestion financière, la trésorerie et la comptabilité du fonds, assister les mandants dans le pilotage du fonds. Des processus supports complètent ces processus opérationnels (gérer le système d'information, gérer les ressources humaines, assurer les moyens généraux, assurer le pilotage).

[44] Les processus de production se déroulent pour l'essentiel à Angers. Une partie de l'activité de liquidation est accomplie à Metz et Cholet. C'est également à Cholet qu'est gérée l'action sociale. Les fonctions support – paye, trésorerie, communication et les investissements, sont réparties entre Paris, Bordeaux et Angers.

[45] L'IRCANTEC ne dispose pas de service d'accueil territorialisé hormis deux guichets situés à Angers, rue Louis Gain et à Paris au siège social, rue Villiers de L'Isle-Adam dans le 20^{ème} arrondissement. Aussi, utilise-t-elle le réseau des centres d'information conseil et accueil des salariés (CICAS) de l'ARRCO. Une convention actualisée en avril 2016 règle les conditions d'utilisation de ce réseau et de rétribution du service accompli par les CICAS au bénéfice de l'IRCANTEC.

1.3 La convention d'objectifs et de gestion – COG : un suivi effectif est réalisé par l'opérateur

[46] L'IRCANTEC s'est engagée en 2009 dans une démarche de COG conformément aux règles posées par l'article 1^{er} du décret n°2008-996 du 23 septembre 2008 portant réforme de l'IRCANTEC.

1.3.1 La COG 2013-2016 est la deuxième signée par le régime

[47] La première COG (2010-2012), signée en juin 2010 a été conclue pour trois ans. Cette première convention a permis d'accompagner la réforme de la gouvernance du régime (décret et arrêté de 2008). Elle a constitué par ailleurs un outil de cadrage de la gestion plus détaillé que les précédentes conventions de gestion. La seconde COG (2013-2016) entre l'IRCANTEC, la Caisse des dépôts et l'État, a été signée le 10 avril 2013 par le président du conseil d'administration de l'IRCANTEC, le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), gestionnaire du régime par délégation, puis par l'État (directeur de la sécurité sociale et sous-directeur de la 6^{ème} sous-direction du budget).

[48] Elle décrit l'ensemble des opérations de gestion confiées par l'Institution à la Caisse des dépôts, les moyens alloués ainsi que les objectifs en termes de qualité de service et de performance. Elle comporte trois axes :

- 1. l'engagement « d'un haut niveau de qualité de service » ;
- 2. la garantie de la performance et de l'efficacité de la gestion au travers de la maîtrise des coûts et de l'optimisation de l'outil informatique ;
- 3. l'accompagnement de la gouvernance dans la perspective de 2018, échéance à laquelle le conseil d'administration aura en charge la fixation des paramètres techniques du régime.

[49] La trajectoire financière a été intégrée à la COG au chapitre 3 « Garantir la performance et l'efficacité de la gestion ». Elle prévoit une évolution sensible du financement passant de 92,8 M€ en 2012 à 101,0 M€ en 2016, soit une progression de 8,8 %.

Tableau 2 : Trajectoire financière – COG 2013-2016

k€	2012 Prévision atterrissage rebasée	2013	2014	2015	2016	Variation 2012/2016 %
Frais de personnel	55 718	58 944	61 583	60 646	61 233	9,9 %
Frais généraux hors ligne évaluative	17 385	17 388	17 047	16 863	16 682	- 4,1 %
Frais informatiques hors ligne évaluative	12 702	14 292	14 372	13 505	13 689	7,8 %
TOTAL charges hors évaluatives & immobilier	86 736	91 570	94 288	92 322	92 934	7,2 %
Charges immobilières (changement Siège social IRCANTEC)	-	-	322	327	333	
TOTAL charges hors évaluatives	86 736	91 570	93 966	91 995	92 601	6,8 %
Recettes atténuatives	- 47	- 48	- 49	- 49	- 50	7,2 %
TOTAL net hors évaluatives	86 689	91 523	94 239	92 273	92 884	7,2 %
Comptes évaluatifs dont :	4 854	5 664	7 096	6 905	6 858	41,3 %
<i>Dépenses informatiques projets réglementaires</i>	<i>574</i>	<i>537</i>	<i>1 887</i>	<i>1 828</i>	<i>1 510</i>	<i>163,2 %</i>
<i>Partenariat Cicas</i>	<i>3 396</i>	<i>4 177</i>	<i>4 259</i>	<i>4 128</i>	<i>4 398</i>	<i>29,5 %</i>
<i>Contributions diverses</i>	<i>241</i>	<i>299</i>	<i>299</i>	<i>299</i>	<i>299</i>	<i>24,0 %</i>
<i>Dotation aux amortissements</i>	<i>643</i>	<i>650</i>	<i>650</i>	<i>650</i>	<i>650</i>	<i>1,2 %</i>
TOTAL hors réserve	91 544	97 187	101 335	99 178	99 741	9,0 %
Réserve pour variations imprévues d'activité	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	0,0 %
TOTAL	92 832	98 475	102 623	100 466	101 029	8,8 %

Source : COG, traitement mission.

[50] La trajectoire inclut également les moyens humains (ETP) auxquels le gestionnaire peut recourir pour la conduite des missions qui lui sont dévolues. En 2012, deux ETP « exceptionnels » étaient prévus, le dispositif n'a pas été retenu pour la COG suivante.

Tableau 3 : Trajectoire financière de la COG 2013-2016 – Ressources humaines

ETP	2012 Prévision atterrissage rebasée	2013	2014	2015	2016	Variation 2012/2016 %
ETP permanents	644	643	642	641	640	-0,62 %
ETP non permanents	33	56	89	39	34	3,03 %
ETP exceptionnels (pour 2012 uniquement)	2					
Total ETP	679	699	731	680	674	-0,74 %

Source : COG, traitement mission.

1.3.2 Un suivi effectif de la COG est réalisé par l'opérateur

[51] Le chapitre 4 de la COG prévoit un suivi de la COG, mais également sa révision et la préparation de son renouvellement.

1.3.2.1 Les bilans annuels de gestion sont présentés régulièrement

[52] Les bilans annuels sont réalisés par l'établissement et soumis à l'examen et l'approbation de la commission des comptes et de l'audit¹¹ comme prévu par la COG. Les documents présentés à la commission se composent d'une part d'un bilan d'activité et des dépenses de gestion et d'autre part d'un bilan annuel d'exécution de la COG qui est annexé.

¹¹ La commission des comptes et de l'audit (CCA) est l'une des commissions du conseil d'administration du régime.

[53] Le document a été présenté à l'approbation du conseil d'administration avant le 30 juin de chaque année comme le prévoit la COG (19 juin 2014 pour le rapport de gestion 2013, puis 25 juin 2015 pour la gestion 2014 et le 30 juin 2016 pour la gestion 2016). Ces documents sont détaillés pour ce qui concerne l'activité opérationnelle et la gestion et son évolution dans les différents domaines. On peut regretter toutefois que l'analyse de l'exécution budgétaire ne détaille pas davantage les charges de personnel qui constituent près des deux tiers des charges de gestion. Une analyse de la productivité par processus serait utile pour valoriser les progrès accomplis ou préciser les motifs qui empêchent son amélioration.

1.3.2.2 Des conditions de renouvellement anticipées, mais non conformes à la COG

[54] La COG prévoit qu'«au cours du premier trimestre 2016, les parties signataires à la convention procèdent à une évaluation contradictoire de celle-ci pour apprécier l'atteinte des objectifs». La COG indique la méthode à appliquer pour cette évaluation. Un groupe de travail doit réunir les parties prenantes et réaliser cette évaluation sur la base d'informations fournies par la Caisse des dépôts.

[55] À la connaissance de la mission, ce groupe de travail n'a pas pu se réunir. En revanche, l'opérateur Caisse des dépôts a réalisé un bilan d'évaluation de la COG. Il a été présenté à la commission des comptes et de l'audit le 28 avril 2016. La commission a souhaité enrichir ce rapport d'un certain nombre de compléments. Il s'agit de la liste des saisines transmises aux tutelles relatives aux mesures de simplifications proposées et des bilans annuels d'exécution de la COG présentés au conseil d'administration. Le rapport ainsi complété a été soumis au conseil d'administration du 30 juin 2016. Un récapitulatif des indicateurs COG, complété des données de calcul est également joint au rapport.

[56] Par ailleurs, comme l'opérateur s'y était engagé et conformément à la recommandation n°3 du rapport d'évaluation de la précédente COG, il a préparé des hypothèses et propositions pour la future COG. Cependant, il est allé au-delà des recommandations de la mission. En effet, les propositions ont pris la forme d'un document finalisé s'intitulant «convention d'objectifs et de gestion 2017-2020 entre l'IRCANTEC, la Caisse des dépôts et l'État» comprenant même un tableau détaillant la trajectoire financière. Ce document a été diffusé le 13 juillet à l'ensemble des administrateurs du régime au moment où la mission IGAS-CGefi débutait¹².

[57] L'IRCANTEC prévoyait la réunion de groupes de travail ou instances de septembre à décembre 2016. La production d'une trajectoire financière au sein d'un document prenant l'apparence d'une COG finalisée a suscité la réprobation des tutelles. Le président de l'IRCANTEC a indiqué vouloir attendre la fin de la mission IGAS-CGefi avant d'entamer les travaux des instances.

[58] Il apparaît qu'un travail utile et complémentaire entre l'opérateur, le régime et les tutelles pourrait s'accomplir dès lors qu'une bonne synchronisation interviendrait entre les différents intervenants. Un lancement de la mission d'évaluation IGAS-CGefi en fin de 1^{er} trimestre de la dernière année de la COG devrait le permettre à la condition que l'opérateur accepte de mettre à disposition des données de gestion pertinentes pour conduire l'évaluation et préparer la COG suivante.

[59] Cette temporalité permettrait de conduire l'évaluation dans un délai compatible avec les négociations nécessaires à la finalisation de la COG suivante.

Recommandation n°1 : Veiller à lancer l'évaluation de la COG au plus tard à la fin du premier trimestre de la dernière année d'exécution.

¹² La mission a été notifiée le 20 juillet à l'IRCANTEC par courrier et par mail.

2 LES OBJECTIFS EN MATIERE DE GOUVERNANCE ET DE PILOTAGE

2.1 L'IRCANTEC est un régime de retraite complémentaire obligatoire par point dont l'équilibre de long terme ne paraît pas assuré

2.1.1 Le transfert du pilotage au conseil d'administration en 2018 s'effectue dans un contexte de constitution de réserves importantes

2.1.1.1 L'IRCANTEC est un régime de retraite par point dont le pilotage technique sera assuré par le conseil d'administration à partir de 2018

[60] L'IRCANTEC est un régime de retraite complémentaire obligatoire par points. Il fonctionne selon le principe de la répartition provisionnée. Les cotisations versées par les actifs et par leurs employeurs servent à payer immédiatement les prestations des retraités. Une partie des cotisations est néanmoins susceptible d'être mise en réserve et investie sous forme de placements.

[61] La constitution de réserves, donnant lieu à une mobilisation différée de ressources financières, doit permettre de faire face à l'évolution défavorable de la structure démographique.

[62] Les cotisations sont appelées sur la base de taux de cotisations réels définis comme le produit entre un taux théorique et un taux d'appel, ce dernier étant égal à 125 %. Les taux théoriques sont appliqués à l'assiette de cotisation pour obtenir les cotisations théoriques utilisées aux fins du calcul des points acquis par l'affilié. L'assiette de cotisations comprend deux tranches, A et B, respectivement au plus égale et supérieure au plafond de la sécurité sociale¹³. Ces tranches sont soumises à des taux de cotisations théoriques différenciés, tant pour la part des cotisations employeur que salarié.

[63] En matière de pilotage du régime, l'IRCANTEC a connu une importante réforme en 2008, visant, d'une part, à assurer son équilibre financier à long terme et, d'autre part, à modifier ses règles de gouvernance afin d'accorder des compétences étendues au conseil d'administration de l'institution.

[64] À partir de 2018, le conseil d'administration aura en charge la fixation de l'essentiel des paramètres techniques du régime. Le décret 2008-996 du 23 septembre 2008¹⁴ dispose à cet égard que le conseil d'administration *prévoit, dans un plan quadriennal, sur la base des travaux préparatoires de la commission de pilotage technique et financier, les conditions de réalisation de l'équilibre de long terme du régime. À ce titre, il détermine les règles d'évolution de la valeur du point de retraite et du salaire de référence¹⁵ et en fixe, chaque année, la valeur. Le conseil d'administration propose au Gouvernement une évolution des taux de cotisation sur la période considérée ; le décret fixant les taux de cotisation est soumis pour avis au conseil d'administration.*

[65] Les administrateurs n'auront pas réellement la main quant au niveau des taux de cotisations sociales applicables ; le conseil d'administration aura en revanche toute latitude en ce qui concerne la fixation du rendement réel du régime¹⁶ à compter de 2018.

[66] Jusqu'à fin 2017, les paramètres techniques du régime obéissent à une trajectoire d'ajustement programmée censée garantir l'équilibre de long terme.

¹³ Le plafond de la Sécurité sociale (PSS) s'élève à 38 616 € annuel pour l'année 2016.

¹⁴ Modifiant le décret n° 70-1277 du 23 décembre 1970 portant création de l'IRCANTEC.

¹⁵ Le salaire de référence correspond à la valeur d'acquisition du point.

¹⁶ Dans le cadre d'un régime par point, le rendement réel calculé à un instant donné est le rapport entre la valeur de service du point et la valeur d'achat du point, l'ensemble divisé par le taux d'appel des cotisations.

[67] En vertu de l'arrêté du 30 décembre 2008 modifiant l'arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement de l'IRCANTEC, le rendement réel du régime doit progressivement baisser de 3,65 points entre 2009 et 2017 pour s'établir à 7,75 %.

[68] Entre 2010 et 2017, le rendement réel du régime, modifié au 1^{er} avril de chaque année, est fixé conformément au tableau suivant :

Tableau 4 : Évolution du rendement réel du régime sur la période 2010-2017

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
10,75%	10,15%	9,60%	9,10%	8,60%	8,23%	7,98%	7,75%

Source : *arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement de l'IRCANTEC*

[69] Cette baisse du rendement réel est couplée à une hausse programmée des cotisations sociales tant des affiliés que des employeurs. Ce relèvement du taux de cotisations doit notamment permettre de limiter, toutes choses égales par ailleurs, l'impact de la baisse du rendement sur le montant nominal des pensions. Le décret du 23 septembre 2008 précité prévoit ainsi une hausse substantielle des taux de cotisation théoriques jusqu'à 2018¹⁷.

Tableau 5 : Évolution des taux de cotisation théoriques des bénéficiaires et de l'employeur

	taux de cotisation employé		taux de cotisation employeur	
	tranche inférieure	tranche supérieure	tranche inférieure	tranche supérieure
Avant 1989	1,40 %	4,25 %	2,10 %	8,25 %
1989-2010	1,80 %	4,76 %	2,70 %	9,24 %
2011	1,82 %	4,80 %	2,73 %	9,28 %
2012	1,88 %	4,88 %	2,82 %	9,36 %
2013	1,96 %	4,98 %	2,94 %	9,46 %
2014	2,028 %	5,10 %	3,042 %	9,58 %
2015	2,112 %	5,26 %	3,168 %	9,74 %
2016	2,176 %	5,40 %	3,264 %	9,88 %
2017	2,24 %	5,56 %	3,36 %	10,04 %

Source : *Décret 2008-996 du 23 septembre 2008. Note : Les tranches inférieure et supérieure sont définies par rapport au plafond prévu à l'article L.241-3 du code de la sécurité sociale.*

2.1.1.2 L'IRCANTEC bénéficie transitoirement d'une structure démographique favorable qui lui permet de dégager des excédents techniques et de constituer des réserves importantes

[70] La structure démographique du régime est actuellement favorable et lui permet de dégager des excédents techniques récurrents.

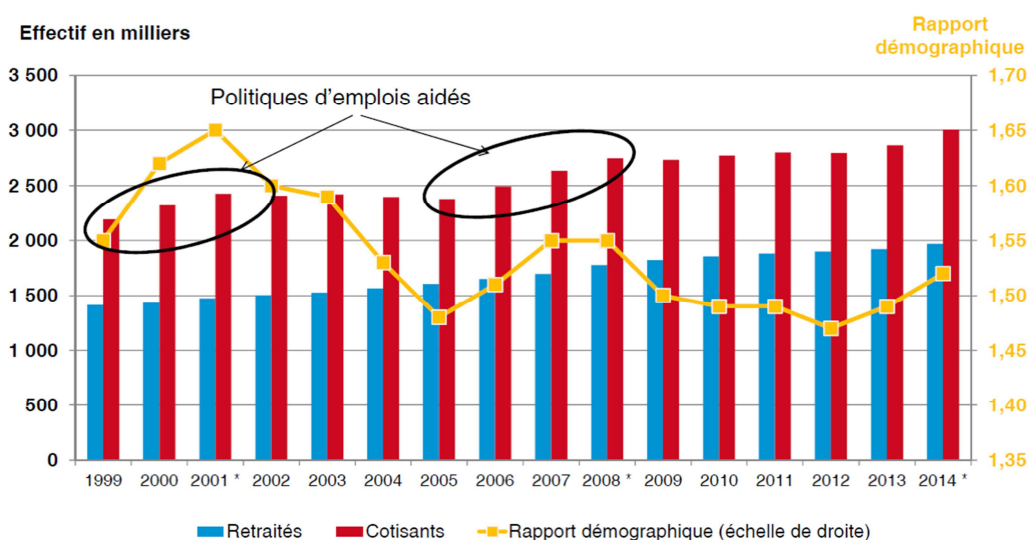
[71] Le rapport démographique, qui correspond au rapport entre les cotisants et les allocataires de droits directs ou indirects, s'établissait à un peu plus de 1,5 en 2014. Cet indicateur s'avère toutefois d'une utilité toute relative pour appréhender correctement la situation du régime au regard de ses spécificités. En effet, l'IRCANTEC n'est qu'un régime de passage pour beaucoup d'affiliés. Le nombre de cotisants, 3 millions en 2014, se révèle ainsi très faible par rapport au nombre des anciens cotisants, qui atteint près de 13 millions à fin 2014.

[72] Cette spécificité se reflète d'abord dans les durées de cotisations, qui n'atteignaient en moyenne que 6 ans et 2 mois pour les affiliés ayant liquidé leurs droits en 2015, cette durée

¹⁷ Ces taux de cotisation se voient de surcroît appliquer un taux d'appel de 125 % (Cf. *supra*).

recouvrant des situations très disparates. La faiblesse du nombre de périodes cotisées par la majorité des affiliés s'exprime également au niveau des droits acquis. Près de la moitié des droits liquidés en 2015 (47,7 %, soit 87 739 liquidations) l'a été sous forme de capital unique, mode de liquidation réservé aux affiliés ayant accumulé un nombre de points relativement modeste (moins de 300 points¹⁸). Cette moyenne masque au demeurant une très grande hétérogénéité des situations individuelles puisque 4,9 % des allocataires (hors pensionnés sous forme de capital unique) percevaient 50 % du total des allocations versées en 2015¹⁹.

Graphique 3 : Évolution rétrospective du rapport démographique



Source : CDC, document présenté à la commission de pilotage technique et financier du 19 avril 2016.

[73] L'accumulation de soldes techniques positifs a permis la constitution de réserves importantes et croissantes. En 2015, le résultat technique, qui correspond approximativement à la différence entre les cotisations perçues et les prestations versées, s'établissait à 562 M€, tandis que les réserves atteignaient 9 185 M€ en valeur de réalisation.

[74] Eu égard à sa situation financière, le régime est financé par les cotisations d'assurance vieillesse qu'il recouvre sans subvention d'équilibre de l'État.

Tableau 6 : Évolution du résultat technique et du montant des réserves

Compte de résultat de l'IRCANTEC (M€)	2012	2013	2014	2015
Résultat technique	316	601	567	562
Réserves (valeur de liquidation)	6 683	7 662	8 462	9 185

Source : CDC, comptes annuels.

[75] L'IRCANTEC présente par ailleurs une trésorerie confortable, majoritairement constituée d'OPCVM monétaires pour un montant de 256 M€ à fin 2015, soit légèrement plus de 9 % du montant annuel des prestations versées par le régime.

¹⁸ 300 points donneraient lieu à une allocation annuelle théorique de près de 143 euros pour une liquidation à taux plein eu égard à la valeur du point applicable entre le 01/10/2015 et 30/09/2016.

¹⁹ Le nombre moyen de points par allocataire s'élève à 2812 en 2015.

Tableau 7 : Évolution des prestations versées par le régime

(M€)	2012	2013	2014	2015
Charges techniques	2 482	2 451	2 637	2 791

Source : CDC, comptes annuels.

[76] Les charges administratives relatives aux opérations de retraite, qui expliquent l'essentiel des charges de gestion courante, s'élèvent à 97 M€ en 2015. En y ajoutant les 2 M€ de charges imputables à la gestion de l'action sociale, le montant des charges de gestion courante atteint 99 M€, soit légèrement plus de 3,5 % du total des prestations versées sur l'exercice.

[77] Les excédents réalisés ces dernières années et la croissance des réserves révèlent une situation favorable à court terme, mais ils ne permettent aucunement de conclure quant à la pérennité financière du régime sur le long terme.

2.1.1.3 Les critères réglementaires de suivi de la solvabilité du régime paraissent insuffisants pour piloter l'équilibre de long terme

[78] La nécessité de restaurer l'équilibre de long terme de l'IRCANTEC avait conduit à revoir le rendement servi aux affiliés. La réforme de 2008 emportait par ailleurs les modalités d'une évaluation et d'un contrôle réglementaire de la soutenabilité du régime, *via* deux indicateurs introduits par l'arrêté du 23 septembre 2008²⁰ :

- «Le régime dispose au terme de vingt ans d'un montant de réserve équivalent à une fois et demie le montant annuel prévu des prestations du régime au titre du vingtième exercice de projection» ;
- «Le paiement des prestations est couvert par les cotisations prévisionnelles et les réserves du régime sur une durée de trente ans».

[79] Les durées de vingt ans et trente ans sont appréciées à compter de la prise en main des paramètres du régime par le conseil d'administration de l'IRCANTEC, soit 2018.

[80] Le décret n°70-1277 du 23 décembre 1970 modifié portant création de l'IRCANTEC confère un caractère contraignant à ces indicateurs de solvabilité. Ces derniers limitent en effet la marge de manœuvre des administrateurs en subordonnant leur liberté de fixer les paramètres du régime au respect des deux critères censés garantir l'équilibre de long terme. Ainsi, *la fixation [des paramètres techniques] doit permettre au régime de respecter des critères de solvabilité à long terme déterminés par arrêté. La proposition de la commission de pilotage technique et financier est accompagnée d'un rapport établi par l'actuaire indépendant du régime, choisi par le conseil d'administration.*

[81] La rédaction de l'arrêté du 30 décembre 1970 modifié relatif aux modalités de fonctionnement de l'IRCANTEC soulève une certaine ambiguïté en ce qui concerne le caractère «glissant» des horizons temporels mentionnés. À la lecture de l'arrêté, les deux critères paraissent devoir s'appliquer à tout moment. Ils devront ce faisant être pris en compte dans la préparation des plans quadriennaux à venir (*voir infra*).

[82] Or, si le respect de l'équilibre à horizon 30 ans constitue un objectif constant, il n'est pas de raison que l'objectif à 20 ans concernant le dimensionnement des réserves soit perpétuellement satisfait.

²⁰ Modifie l'arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement de l'IRCANTEC.

[83] Le régime connaît dans l'immédiat une situation favorable qui devrait se détériorer à moyen terme. L'IRCANTEC devrait commencer à subir d'ici une vingtaine d'années des déficits techniques croissants et persistants, lesquels, à paramètres techniques inchangés, devraient progressivement éroder les réserves du régime jusqu'à les avoir totalement consommées à horizon 30-40 ans (voir *infra*).

[84] Au regard de la situation du régime, le critère portant sur le dimensionnement des réserves peut être actuellement regardé comme un garde-fou additionnel rejoignant *in fine* l'objectif d'équilibre de long terme. Toutefois, sur la durée, la nécessité de disposer sur un horizon de vingt ans « glissants » de l'équivalent de 1,5 fois le montant des prestations annuelles sous forme de réserves ne paraît pas réellement se justifier.

[85] En revanche, l'objectif d'équilibre à 30 ans devrait être recherché à tout instant pour garantir un pilotage satisfaisant du régime. Cet horizon paraît même insuffisant, en particulier pour évaluer les conséquences à long terme des engagements qui sont d'ores et déjà pris par l'IRCANTEC, mais qui ne donneront lieu à décaissement qu'au-delà de trente ans.

[86] Si une projection à 80 ans permettrait d'obvier à cet obstacle en donnant une image plus réaliste de la situation du régime sur le long terme, le niveau élevé d'incertitude quant aux différentes hypothèses à formuler pour réaliser ces projections rendrait l'exercice malaisé.

[87] Le Conseil d'orientation des retraites (COR) réalise des projections à horizon 2060 qui portent tant sur les évolutions de la structure démographique nationale que sur l'environnement macroéconomique. Au vu de l'incertitude pesant sur ces hypothèses, le COR décline ses projections macroéconomiques selon différents jeux d'hypothèses, lesquels, du reste, sont repris par l'IRCANTEC pour alimenter ses modèles de projection (voir *infra*).

[88] L'objectif réglementaire d'équilibre à 30 ne paraît pas suffisant pour permettre le pilotage du régime à long terme. L'équilibre à horizon 2060, cohérent avec celui retenu par le COR — mais également avec les horizons de projection retenus par l'INSEE et par l'Union européenne —, devrait constituer un objectif à atteindre pour les administrateurs du régime bien qu'il ne constitue pas une obligation réglementaire (cf. Recommandation n°2 : ci-dessous).

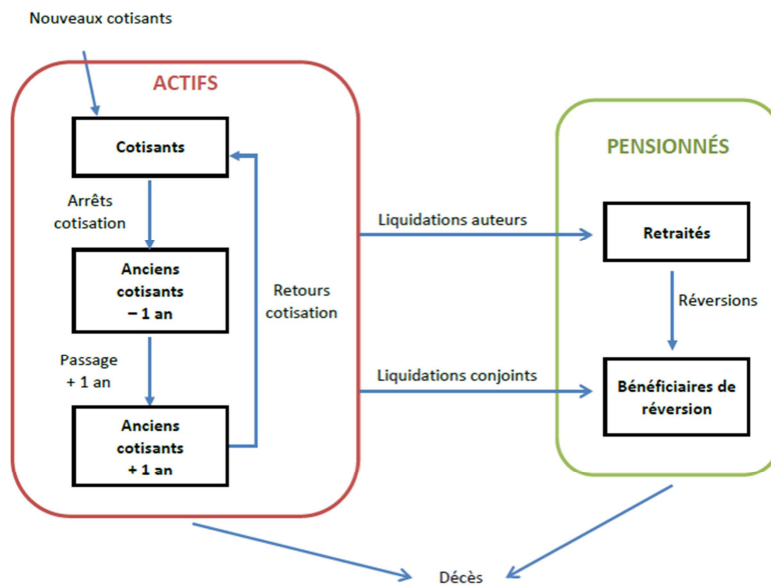
2.1.2 Le régime dispose d'outils de projection robustes qui mettent en évidence un déséquilibre à long terme

2.1.2.1 Les projections réalisées par la CDC pour le compte de l'IRCANTEC reposent sur un modèle robuste, Mistral, qui a été revu en profondeur au cours de la COG 2013-2016

[89] Afin de faciliter le pilotage du régime et de suivre l'évolution des indicateurs de solvabilité réglementaires, la CDC réalise des projections démographiques et financières. Le rapport technique et financier de 2016 présentait les résultats de projections obtenues dans le cadre d'un nouveau modèle de simulation baptisé Mistral. Cette évolution, faisant suite aux recommandations d'un audit réalisé en 2012 par la société SPAC Actuaires, constituait un engagement de la COG 2013-2016.

[90] Mistral doit être regardé comme un modèle classique « stock-flux » dont l'architecture simplifiée — pour la partie démographique — peut être représentée par le schéma suivant :

Schéma 1 : Architecture de Mistral



Source : CDC, rapport technique 2016.

[91] La structure générale du modèle de projection n'a pas été fondamentalement modifiée par l'introduction de Mistral²¹. La modélisation des flux annuels, symbolisés par les flèches alimentant les différents «stocks», et la caractérisation des populations constitutives de ces stocks ont, en revanche, été revues en profondeur.

[92] L'outil de projection antérieur à Mistral modélise les flux conformément à des lois de transitions calibrées à partir de moyennes historiques, toutes les lois de transition se présentant comme des fonctions de deux variables : l'âge et sexe de l'individu. Les stocks sont intégralement décrits par le nombre d'individus appartenant à chacune des valeurs possibles du doublet sexe-âge, et, pour chaque flux, le modèle calcule autant de lois de transition spécifiques que de configurations possibles du doublet.

[93] L'évolution du stock des cotisants constitue une variable exogène au modèle. La variation de l'effectif total des cotisants du régime est calée sur les hypothèses d'évolution de la population active des travailleurs salariés retenues par le conseil d'orientation des retraites (COR)²². Le volume global des nouveaux entrants, n'ayant jamais cotisé à l'IRCANTEC, constitue dès lors une variable d'ajustement permettant de faire coïncider le stock des cotisants obtenu après application des flux modélisés de manière endogène (retours de cotisations, décès...) et l'évolution du stock pilotée de manière exogène conformément aux hypothèses retenues par le COR.

[94] En ce qui concerne la modélisation des cotisations perçues par l'IRCANTEC, la structure des salaires ne dépend que de la génération des individus et son évolution obéit à une loi exogène. La hausse des salaires, identique en proportion quelle que soit la génération, est indexée sur différentes hypothèses de hausse de la productivité du travail à long terme.

[95] Cette croissance de la productivité est calée sur les prévisions du COR, qui présente dans ses rapports annuels plusieurs jeux d'hypothèses macroéconomiques. À chaque jeu d'hypothèses peut être associé un résultat de projection particulier en sortie de modèle. Pour le moment, les scénarios macroéconomiques de référence utilisés par les équipes actuarielles du régime

²¹ Mistral introduit toutefois quelques évolutions de structure, telle la distinction désormais faite entre le stock des anciens cotisants ayant cessé de cotiser depuis moins d'un an et le stock de ceux ayant cessé de cotiser depuis plus d'un an.

²² Le COR s'appuie sur les projections de l'INSEE, actualisées tous les cinq ans environ.

correspondent encore aux scénarios A, A', B, C et C' du COR, qui fournissent des hypothèses de projection à long terme en matière de productivité, mais également de taux de chômage²³.

Tableau 8 : Hypothèses macroéconomiques correspondant aux scénarios du COR

Scénarios économiques du COR (2014)	Croissance annuelle de la productivité du travail	Valeurs de long terme atteintes à partir de...	Taux de chômage	Valeurs de long terme atteintes à partir de...
Scénario A'	2,0 %	2027	4,5 %	2027
Scénario A	1,8 %	2026	4,5 %	2027
Scénario B	1,5 %	2024	4,5 %	2031
Scénario C	1,3 %	2023	7,0 %	2024
Scénario C'	1,0 %	2023	7,0 %	2024

Source : rapport annuel du COR (juin 2015).

[96] Les projections relatives à la masse salariale, et *in fine* aux cotisations se déduisent directement des évolutions du stock des cotisants et de la structure des salaires. Dans le cadre du modèle antérieur à Mistral, le « plafond de la Sécurité Sociale » (PSS) est supposé croître au même rythme que la productivité, et la proportion des assiettes de cotisations — et par conséquent des cotisations — relevant de l'une ou l'autre des tranches est supposée stable par rapport au total de la masse salariale.

[97] L'outil Mistral, qui a été utilisé pour la première fois à l'occasion de l'établissement du rapport technique de 2016, ne modifie pas fondamentalement la structure du modèle antérieur, mais affine la caractérisation des affiliés en augmentant significativement le nombre de variables susceptibles de les décrire. Alors que le précédent modèle retient, pour la partie démographique, des segments populationnels assez frustes, caractérisés uniquement par l'âge et le sexe des individus, Mistral démultiplie le nombre de segments en introduisant notamment le type d'employeur ou le niveau de rémunération des affiliés.

[98] En ce qui concerne les employeurs des salariés ou la nature de leur emploi, Mistral distingue ainsi :

- fonction publique d'État ;
- fonction publique hospitalière : personnel non médical ;
- fonction publique hospitalière : personnel médical ;
- fonction publique territoriale ;
- Pôle Emploi ;
- la Poste ;
- autres employeurs (exploitants publics, régies, EPIC, GIP, associations et fondations) ;
- élus.

²³ Ces scénarios économiques et les hypothèses afférentes ont été introduites dans le onzième rapport du COR de décembre 2012. Elles ont également servi aux projections de 2014 et 2015. Ces hypothèses toutefois ont été revues dans le cadre du rapport annuel du COR de juin 2016.

[99] De même, le modèle catégorise les cotisants selon le montant de leur assiette de cotisations lors du dernier exercice :

- 0 à 0,4 fois le PSS ;
- 0,4 à 1 fois le PSS ;
- plus d'une fois le PSS.

[100] Mistral prend également en compte d'autres critères de segmentation tels que le nombre de points acquis sur la carrière (5 tranches de points) ou le nombre d'années de présence sur la carrière complète (6 tranches d'années), deux variables pertinentes pour mettre en évidence des comportements différenciés en matière de liquidation notamment (âge, non-recours éventuel...).

[101] Le croisement de l'ensemble des différents critères retenus par Mistral permet de caractériser des segments d'individus beaucoup plus fins et homogènes que dans le modèle antérieur. Les lois de transition, spécifiques d'un doublet sexe-âge auparavant, sont à présent aussi nombreuses qu'il y a de combinaisons possibles des différentes variables de segmentation prises en compte par Mistral²⁴.

[102] La segmentation de la population selon le niveau de rémunération par rapport au PSS permet par ailleurs de simuler une dynamique propre à chaque tranche. Le montant des cotisations relevant des tranches A et B se déduit dorénavant du positionnement de la masse salariale des différents segments populationnels par rapport au PSS.

[103] Mistral introduit également plusieurs améliorations, en ce qui concerne par exemple le taux de nuptialité, lequel constitue une hypothèse déterminante pour évaluer le flux des réversions. Ce taux n'est plus fixe et calculé sur la base de la seule moyenne rétrospective du taux de nuptialité observé chez les affiliés ; il évolue désormais dans le temps sur la base d'une extrapolation de la dynamique observée ces dernières années (baisse continue de la proportion d'unions au sein de la population des affiliés).

[104] Les développements significatifs réalisés sur le modèle de projection développés par l'équipe d'actuariat constituent une avancée conforme aux objectifs assignés par la COG 2013-2016. Ce modèle permet des projections beaucoup plus précises et une segmentation des populations significativement plus fine.

2.1.2.2 Le modèle Mistral a été complété par un modèle développé par l'IPP, Prévir, censé mieux décrire les évolutions démographiques du régime, mais qui repose sur des hypothèses dont l'extrapolation est discutable

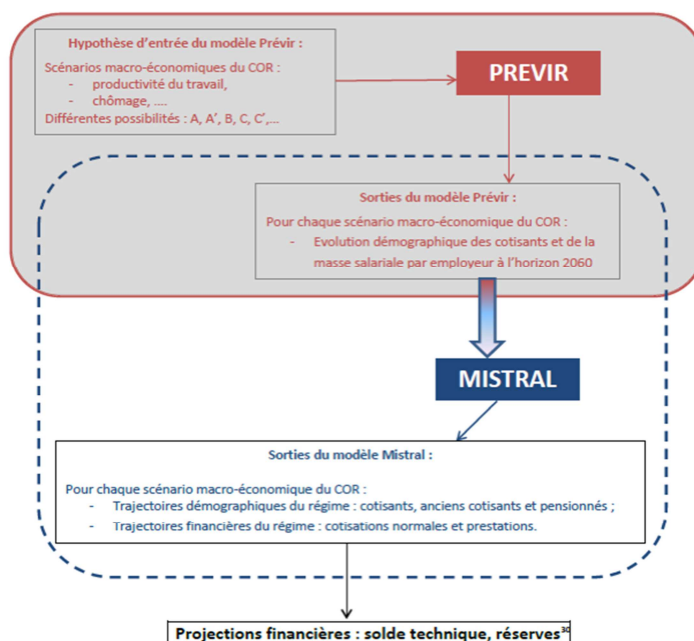
[105] La COG 2013-2016 prévoyait la conclusion d'un partenariat entre l'IRCANTEC et l'Institut des politiques publiques (IPP) qui devait permettre au *conseil d'administration de préparer le plan quadriennal garantissant les conditions de réalisation de l'équilibre de long terme du régime* (cf. *supra*). En plus d'un nouveau modèle de projection permettant de mieux prendre en compte les spécificités du régime (Mistral), la CDC devait donc également produire des *scénarii d'évolution démographique et économique spécifiques aux affiliés du régime nécessaires aux projections dans ce nouveau modèle*. La COG prévoyait que la production de ces scénarios s'appuyât sur une analyse rétrospective et prospective de l'emploi non titulaire en France devant être réalisée en 2013 et en 2014 par l'IPP.

²⁴ Tous les flux ne retiennent pas nécessairement l'intégralité des variables explicatives possibles.

[106] Conformément à la COG, l'IPP a produit en novembre 2014 une analyse rétrospective des carrières des non titulaires du secteur public, et, sur ce fondement, l'Institut a également réalisé des projections pour l'IRCANTEC portant sur la structure démographique et la masse salariale des affiliés du régime. Au-delà de cette étude, le conseil d'administration a souhaité s'appropriier le modèle élaboré par l'IPP (Prévir) afin de réaliser ses propres simulations dans le cadre de son modèle « maison ».

[107] Ce faisant, Mistral est susceptible de fonctionner selon deux modalités. Dans la première configuration, le modèle réalise l'ensemble des projections nécessaires à l'analyse de l'équilibre du régime ; dans la seconde configuration, Prévir fournit des projections sur les évolutions de l'effectif des cotisants et sur leur masse salariale, ces dernières étant ensuite utilisées pour alimenter Mistral.

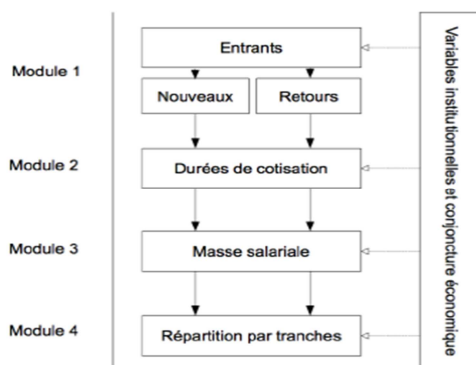
Schéma 2 : Articulation entre les modèles Prévir et Mistral



Source : CDC, rapport technique et financier 2016.

[108] Prévir présente de fortes différences par rapport à Mistral, même si son architecture globale autorise encore à y voir un modèle « flux-stock » constitué de différents modules articulés les uns avec les autres.

Schéma 3 : Architecture du modèle Prévir



Source : IPP, analyse rétrospective des carrières des non titulaires du secteur public et projections pour le régime de l'IRCANTEC.

[109] Une différence significative entre Prévir et Mistral porte sur le rôle joué par les variables exogènes au modèle, telles que celles utilisées pour décrire l'environnement macroéconomique à long terme. Comme la mission l'a décrit, l'évolution du stock des cotisants et l'augmentation de leur salaire obéissent, dans le cadre de Mistral, à un pilotage exogène ne prenant pas véritablement en compte les spécificités des populations affiliées à l'IRCANTEC (cf. *supra*).

[110] La particularité de Prévir consiste au contraire à mettre en évidence, à partir d'une analyse rétrospective de nature économétrique, des sensibilités spécifiques des populations du régime par rapport à un certain nombre de variables exogènes.

[111] Cette différence peut être comprise en analysant la manière dont Prévir gère la dynamique du stock des cotisants de l'IRCANTEC.

[112] En ce qui concerne plus particulièrement les flux d'«entrants», Prévir ne pilote pas directement l'effectif global des cotisants du régime, contrairement à Mistral, mais seulement le ratio entre le nombre des cotisants entrant au cours d'une année donnée et l'effectif de population active la même année (Module 1, cf. Schéma 3 : ci-dessus). Ces entrants correspondent aussi bien à de nouveaux affiliés qu'à des «retours», et l'évolution à long terme de la population active est fixée conformément aux hypothèses du COR. Le modèle segmente par ailleurs la population d'affiliés en distinguant autant de ratios de pilotage que de catégories d'employeurs retenus par Prévir²⁵.

[113] Surtout, et c'est en cela que se trouve la spécificité de Prévir, le rapport entre le nombre annuel d'entrants et la population active n'est pas figé sur la totalité de la période de projection. Il est susceptible d'évoluer, pour chaque employeur, en tant que fonction d'un jeu de variables exogènes²⁶ qui forment une véritable équation de pilotage du nombre des entrants.

[114] L'analyse rétrospective économétrique permet de mettre en évidence des corrélations singulières entre l'évolution des entrants pour chaque catégorie d'employeur et les variables exogènes retenues par Prévir. L'IPP a en particulier révélé une évolution fortement contra-cyclique de l'emploi salarié public sur la période de calibrage.

[115] Autrement dit, l'analyse rétrospective montre qu'une dégradation de l'environnement macroéconomique (croissance inférieure à la croissance potentielle, taux de chômage élevé...) s'accompagnait, toutes choses égales par ailleurs, d'une augmentation du taux d'entrants par rapport à la population active. Ce caractère contra-cyclique observé par le passé a été capturé par l'approche économétrique puis intégré à Prévir en tant qu'hypothèse de projection. Si la mise en évidence de l'effet d'amortisseur de l'emploi public en période de morosité économique n'est pas surprenante sur la période de calibrage du modèle (1971-2011), l'extrapolation de cette vérité rétrospective aux décennies futures est sans doute plus hasardeuse car la politique d'emploi public ne relève pas de la seule conjoncture économique.

[116] En matière de projection de la masse salariale, Prévir se distingue également par la modélisation d'une dynamique des salaires par tête prenant davantage en compte les spécificités des affiliés du régime.

[117] Dans le cadre de Mistral, la hausse des salaires est identique en proportion, quel que soit le segment populationnel : elle est directement indexée sur la hausse de la productivité du travail retenue par le COR. Prévir modélise en revanche une dynamique des salaires en partie endogène, fondée entre autres sur l'analyse de l'évolution des salaires observée historiquement au sein des différents segments de population étudiés.

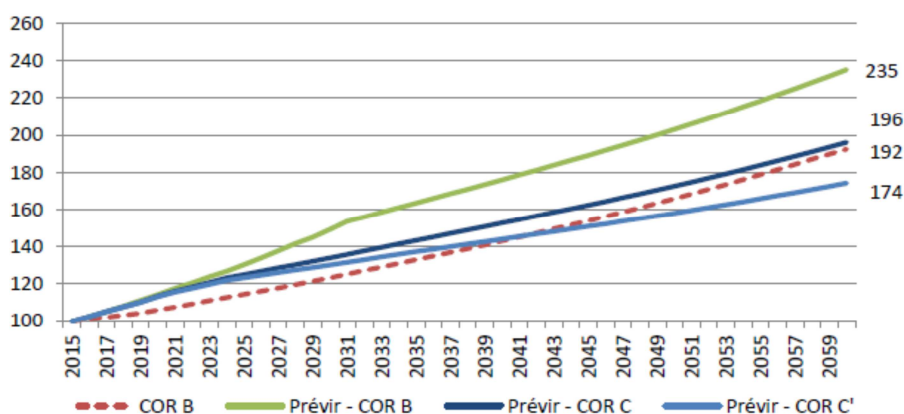
²⁵ La segmentation retenue par Prévir en ce qui concerne les employeurs diffère quelque peu de celle de Mistral.

²⁶ Les variables exogènes prises en compte par le modèle varient selon la nature d'employeur. Toutefois, quelle que soit la nature de l'employeur, le taux de croissance et le taux de chômage sont systématiquement considérés comme des variables explicatives.

[118] Au final, le salaire moyen par tête ressort nettement plus haut sous Prévir que sous Mistral dans le cadre du scénario B du COR (cf. Graphique 4 : ci-dessous). Cette différence s'explique principalement par un taux de croissance de la productivité significativement plus élevé avec Prévir pour la période 2015-2030, qui conduit à un écart de salaire moyen par tête jamais comblé par la suite.

[119] La conclusion serait la même dans le cadre des scénarios C et C'.

Graphique 4 : Projection des salaires moyens par tête pour différents scénarios du COR (base 100 en 2015)



Source : CDC, rapport technique 2016.

[120] Ces écarts pourraient en partie s'expliquer par une déformation de la pyramide des âges ou par une dynamique similaire. Les gains de productivité modélisés par le COR intègrent l'effet du vieillissement moyen de la population des salariés. Un vieillissement plus marqué sur le sous-ensemble formé par les cotisants de l'IRCANTEC devrait logiquement conduire, toutes choses égales par ailleurs, à modéliser pour le régime des hausses de productivité par tête plus élevées que pour la moyenne des salariés. L'existence d'une telle dynamique démographique ainsi que la capacité de Prévir à l'appréhender mieux que Mistral restent toutefois purement hypothétiques.

[121] L'écart de modélisation en matière salariale pourrait davantage s'expliquer par le fait que Prévir, contrairement à Mistral, modélise une fonction de salaire tenant compte de l'évolution des rémunérations passées, qui a été particulièrement dynamique sur la période de calibrage.

[122] Cette explication, si elle était avérée, n'impliquerait pas que les prévisions du modèle Prévir soient plus réalistes que celles de Mistral. En effet, il n'est aucunement démontré que les gains de productivité futurs des cotisants de l'IRCANTEC doivent être supérieurs à ceux de la moyenne de la population des salariés. Dès lors il n'y a pas de raison de s'écarter de l'approche du COR pour modéliser l'évolution des salaires à long terme.

2.1.2.3 Les résultats des modèles de projection Mistral et Prévir montrent le déséquilibre à long terme du régime

[123] Le rapport technique de 2016 présente le résultat de projections permettant de comparer, pour un même scénario macroéconomique, le modèle Mistral utilisé seul ou avec l'adjonction de Prévir.

[124] La progression salariale soutenue modélisée par Prévir explique en grande partie que l'horizon d'épuisement des réserves soit significativement rallongé lorsque les projections sont réalisées sur la base des travaux de l'IPP. Dans le cadre du scénario B, les réserves sont intégralement consommées dès 2044 en cas d'utilisation de Mistral seul ; cet horizon est repoussé à 2056 avec Prévir.

[125] Le rapport technique n'effectue pas les comparaisons entre les deux modèles pour les scénarios C et C' du COR, mais les conclusions en seraient similaires. À la dynamique des salaires favorisant l'équilibre du régime à moyen terme s'ajouterait par ailleurs un effet contra-cyclique propre à Prévir et jouant lui aussi favorablement (cf. *supra*).

Tableau 9 : Synthèses de projections réalisées dans le cadre du rapport technique de 2014

modèle	scénario	déficit technique		1 ^{er} critère de solvabilité		2 nd critère de solvabilité	
		année	montant en 2060 (Mds€)	montant des réserves en 2038 (en nombre d'années de cotisations)	respect	année d'épuisement des réserves	respect
Mistral sans Prévir	B	2029	-3,2	1,5	oui	2044	non
Mistral avec Prévir	B	2037	-3,3	3,9	oui	2056	oui
Mistral avec Prévir	C	2033	-3,5	2,9	oui	2050	oui
Mistral avec Prévir	C'	2031	-4,0	2,5	oui	2047	non

Source : CDC, rapport technique 2016.

[126] Au final, le second critère de solvabilité — qui apparaît insuffisant à la mission pour garantir un pilotage satisfaisant du régime — ne serait pas satisfait dans le cadre des projections effectuées sans recours à Prévir et sous les hypothèses du scénario B du COR. Il le serait encore moins sous les hypothèses des scénarios C et C', qui correspondent à des situations macroéconomiques plus dégradées, mais non nécessairement moins réalistes.

[127] L'utilisation de Prévir permet de satisfaire le second critère sous les hypothèses du scénario B, mais non dans celles du C et du C'. À horizon 40 ans, aucun des scénarios, y compris dans le cadre de Prévir, ne permet d'assurer l'équilibre du régime.

[128] L'équilibre de long terme ne paraît donc pas assuré, quelles que soient les hypothèses envisagées.

[129] Par ailleurs, l'amélioration apparente de l'équilibre du régime grâce à Prévir doit être considérée avec circonspection. Certes, dans le cadre du modèle de l'IPP, l'augmentation des cotisations à moyen terme par des effets « prix » et « volume » (cf. *supra*) permet de repousser l'horizon des déficits ; toutefois, l'absence d'équilibre à long terme tend à démontrer le caractère structurellement « déséquilibrant » des paramètres techniques du régime. Dans ces conditions, le « remède » à moyen terme peut se révéler la cause d'un « mal » encore plus grand à long terme. Par exemple, un surplus de cotisants à court terme est susceptible de participer au creusement d'un déficit à long terme encore plus marqué que celui qu'il a participé à résorber à moyen terme.

2.1.3 Des préconisations en matière de pilotage pour la COG 2017-2020 doivent permettre aux administrateurs de mieux objectiver les conditions d'équilibre du régime

2.1.3.1 Le conseil d'administration devra envisager une baisse du rendement pour assurer l'équilibre du régime

[130] Les résultats des projections réalisées par la CDC appellent deux remarques, l'une concerne les hypothèses à retenir pour assurer le suivi des critères de solvabilité réglementaire, et plus généralement le pilotage du régime, l'autre porte sur les travaux à réaliser pour caractériser les conditions de l'équilibre de long terme.

[131] Le rapport technique de 2016 montre que la question de la satisfaction des critères de solvabilité réglementaire ne peut appeler une réponse évidente étant donné que cette réponse dépend éminemment des hypothèses de projection retenues pour l'analyse (scénario de référence, Mistral ou Prévir...).

[132] La mission a pointé le caractère insuffisant de l'horizon de référence du deuxième critère de solvabilité (30 ans), lequel ne permet pas de garantir un pilotage satisfaisant de l'équilibre de long terme.

Recommandation n°2 : fixer les paramètres du régime de manière à viser l'équilibre au-delà de 30 ans, en retenant un horizon temporel au minimum égal à 40 ans.

[133] La mission a aussi examiné les hypothèses sous-tendant le calibrage du modèle développé par l'IPP (Prévir). Ces hypothèses, fondées sur un travail économétrique minutieux, sont sans doute à même de « coller » au mieux aux évolutions de la démographie et de la masse des cotisations sociales sur les dernières décennies. Il apparaît toutefois hasardeux de les extrapoler sur le long terme.

[134] Dans une phase de rationalisation des finances publiques, qui reflète en partie les engagements internationaux de plus en plus contraignants pris par la France depuis la fin des années 90, il apparaît très incertain que l'emploi salarié public puisse continuer à jouer durablement le rôle d'un coussin contra-cyclique en cas de dégradation conjoncturelle, particulièrement si cette dernière situation était amenée à perdurer.

[135] De même, il apparaît douteux que les hausses salariales des cotisants de l'IRCANTEC soient nécessairement supérieures, à moyen comme à long terme, aux gains de productivité observés au niveau national. Aucun élément ne permet de soutenir l'hypothèse selon laquelle les gains de productivité futurs des salariés de l'IRCANTEC pourraient être supérieurs à ceux de l'ensemble des salariés ; or, la modération des dépenses publiques devrait sans doute conduire à ce que les revalorisations salariales des cotisants de l'IRCANTEC n'excèdent pas les gains de productivité réels.

[136] Le plan quadriennal en cours de préparation doit fixer les hypothèses et les scénarios de projection sur le fondement desquels le conseil d'administration pourra arrêter les paramètres techniques du régime. Dans ces conditions et pour les raisons précitées, la mission préconise *a minima* que les décisions du CA sur le pilotage technique du régime s'appuient préférentiellement et des projections réalisées par le modèle de projection Mistral, sans adjonction de Prévir.

[137] Par ailleurs, il paraît plus sûr d'alimenter les modèles de projection avec des scénarios plutôt « conservateurs » (C ou C'). La mission note au demeurant que le dernier rapport annuel du COR de juin 2016 tend à revoir à la baisse ses prévisions macroéconomiques : le taux de chômage de long terme atteindrait désormais 7 % dans l'hypothèse centrale²⁷, ce qui correspond au taux retenu dans le cadre des scénarios C et C'.

Recommandation n°3 : Pour l'élaboration du plan quadriennal de l'IRCANTEC prendre en compte les projections réalisées par le modèle Mistral, sans adjonction de Prévir, et privilégier les scénarios macroéconomiques C et C' du COR.

[138] En plus des projections correspondant aux hypothèses et scénarios retenus par l'IRCANTEC, la CDC doit fournir les éléments permettant de caractériser les conditions d'équilibre du régime.

[139] L'équilibre de long terme du régime — qui n'est pas assuré aujourd'hui — dépend essentiellement du taux de rendement servi aux affiliés. Ce dernier correspond au levier de pilotage principal mis à disposition du conseil d'administration. Trois variables participent à la détermination de ce taux : la valeur de service, la valeur d'acquisition et le taux d'appel. Si la valeur de service, de fait, semble difficilement pouvoir être revue à la baisse, et si la fixation du taux d'appel échappe en grande partie aux instances décisionnaires de l'IRCANTEC, seule la valeur d'acquisition paraît pouvoir jouer le rôle d'un véritable instrument de pilotage du régime.

[140] La mission note que le taux de rendement servi par l'IRCANTEC reste relativement généreux malgré le plan d'ajustement décidé en 2008 (voir *supra*). En 2016, il s'établit à 7,98 % ; à titre de comparaison, il n'est pour la même année que de 6,39 % pour l'AGIRC-ARCCO et atteint seulement 3,74 % pour l'ERAFP²⁸. Dans ces conditions, la valeur d'acquisition devra sans doute être revue à la baisse, et la CDC devra être en mesure de produire régulièrement des analyses de sensibilité de l'équilibre du régime à des variations cette valeur. Pour le moment, aucune étude de ce type n'a encore été réalisée. Ces études devront être conduites pour différents scénarios et hypothèses de projection.

[141] Enfin, la CDC devra fournir au conseil d'administration une estimation (fourchette) de la valeur d'acquisition qui permettrait d'assurer l'équilibre du régime à 30 ans, mais également à long terme.

Recommandation n°4 : L'équilibre de long terme du régime n'étant pas assuré, envisager une baisse du rendement du régime, qui pourra passer par une hausse de la valeur d'acquisition.

Recommandation n°5 : En ce qui concerne les paramètres techniques, la CDC doit fournir des analyses de sensibilité permettant aux administrateurs de déterminer les conditions permettant d'assurer l'équilibre de long terme.

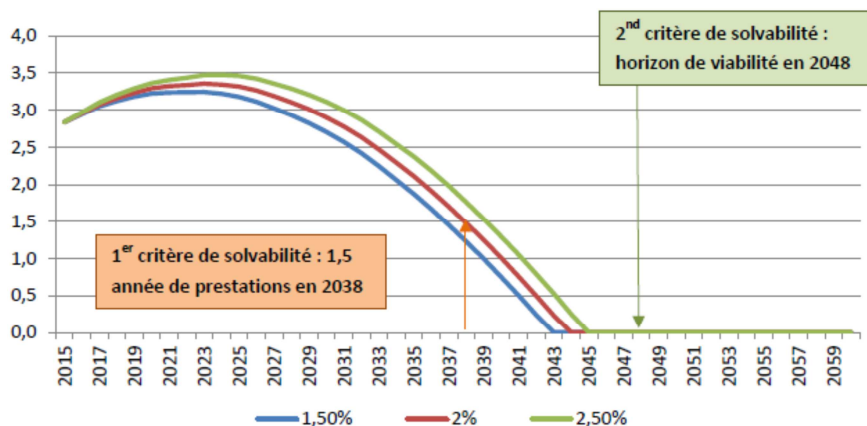
[142] Des analyses de sensibilité ont déjà été effectuées en ce qui concerne la rentabilité des placements. Les projections financières dans Mistral reposent en effet sur l'hypothèse centrale d'un taux de rendement de 2 % des réserves du régime. Ces analyses montrent que si la recherche de performance des placements ne doit pas être négligée, l'enjeu doit toutefois en être relativisé. Les réserves actuelles représentant une part minime par rapport à l'ensemble des engagements de l'IRCANTEC, une majoration de l'hypothèse de rentabilité des placements n'impactant au final que marginalement les conditions d'équilibre du régime. Comme le montre le graphique suivant, une

²⁷ Deux jeux de variantes par rapport à ce taux central retiennent respectivement un taux de chômage de 4,5 % et de 10 %.

²⁸ Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique.

variation à la hausse ou la baisse de 0,5 point de la rentabilité des placements ne fait respectivement que reculer ou avancer d'une année l'horizon d'épuisement des réserves.

Graphique 5 : Sensibilité de la trajectoire des réserves aux variations du taux de rentabilité des placements (scénario B du COR sans Prévir)



Source : *Rapport technique 2016*

2.1.3.2 La COG 2017-2020 devrait introduire de nouveaux indicateurs de suivi de la situation financière du régime à long terme

[143] Les indicateurs retenus par la COG 2013-2016 en matière de pilotage du régime paraissent insuffisants. Ainsi, le taux de satisfaction des administrateurs de l'IRCANTEC quant aux prestations de la CDC ne saurait constituer, du point de vue de la tutelle notamment, un indicateur pertinent de la qualité de pilotage du régime.

[144] Si cet indicateur peut être utile en première approche pour évaluer la qualité du travail effectué par la CDC et la diligence avec laquelle cette dernière assiste le CA, la mesure de la satisfaction des administrateurs ne révèle rien de tangible. Qui plus est, cet indicateur semble implicitement faire l'hypothèse de l'existence d'une convergence de vue entre la tutelle et le CA, alors même que, pour partie, la COG est précisément conçue pour encadrer l'action des instances décisionnaires de l'IRCANTEC.

[145] Cet indicateur doit donc être complété ou remplacé par d'autres instruments de contrôle et de mesure de la qualité du pilotage. La mission préconise en particulier que la COG intègre un indicateur de suivi relatif à l'équilibre du régime.

[146] À cet égard, la COG 2017-2020 pourrait faire figurer l'année correspondant à la consommation intégrale des réserves du régime, dans le cadre de projections réalisées avec Mistral, sans adjonction de Prévir, et sous les hypothèses des scénarios C et C' du COR.

[147] Les hypothèses de modélisation retenues par le CA dans le cadre de ses réflexions sur la fixation des paramètres du régime n'excluent pas, le cas échéant, que d'autres hypothèses soient préférées pour calculer l'indicateur devant figurer dans la COG.

Recommandation n°6 : Introduire un indicateur de suivi de l'horizon d'épuisement des réserves, calculé dans le cadre de Mistral — sans adjonction de Prévir — et retenant les hypothèses des scénarios C ou C' du COR.

2.1.3.3 La bonne prise en main du pilotage du régime par le conseil d'administration est conditionnée à sa maîtrise technique de sujets ardues et à sa capacité d'en débattre

[148] Le plan de formation permet aux administrateurs de mieux appréhender des problématiques techniques parfois ardues. C'est notamment le cas en matière actuarielle ou en ce qui concerne la théorie de la gestion de portefeuille. La COG 2013-2016 prévoyait la mise en place d'un plan de formation annuel et innovant pour les nouveaux administrateurs.

Tableau 10 : Synthèse de la participation au plan de formation

Intitulé des formations	Durée de la formation (jour)	Nombre de sessions	Nombre d'inscrits	Nombre de présents
Formation des administrateurs	2	3	17	16
Introduction à la gestion financière	1	2	17	14
Modèle de projection	0,5	3	17	16
Comptabilité	1	3	17	14
Informatique	0,5	3	15	15
Fondement de l'allocation d'actifs	0,5	3	20	18
Diversification du portefeuille	0,5	2	18	12
IRCANTEC et ISR (2 modules)	1	1	7	5
Total (9 modules de formation)		20	128	110

Source : CDC, synthèse du plan de formation (2016).

[149] La CDC propose des formations couvrant un large champ de sujets directement utiles aux administrateurs dans le cadre de leurs fonctions. De manière générale, la participation des nouveaux administrateurs à ces formations apparaît satisfaisante.

[150] Pour autant, la mission recommande à l'avenir le renforcement des formations en faveur des sujets ayant directement trait à l'équilibre du régime (projections actuarielles, spécificité des différents modèles, effets d'une variation des hypothèses démographiques et macroéconomiques, conséquences sur l'équilibre d'une modification des paramètres du régime...).

[151] L'appréhension correcte de ces sujets difficiles est nécessaire à la bonne prise en main du pilotage par les administrateurs. Qui plus est, certaines décisions de pilotage, en particulier celles qui concernent la fixation des paramètres techniques, ont des répercussions de premier ordre sur l'équilibre du régime. Les caractéristiques du modèle de projection ou la valeur des paramètres techniques sont par exemple des déterminants des conditions d'équilibre beaucoup plus fondamentaux que ne le sont les hypothèses de rendement des réserves à long terme (cf. *supra*).

[152] La prise en main du pilotage du régime n'est possible que si les administrateurs se saisissent des leviers dont ils disposent, ce qui passe en premier lieu par une participation assidue aux séances du CA. Le rapport de l'IGAS de 2012 pointait la faiblesse des taux de présence des représentants des employeurs sur la période 2010-2012. Sur ce point, l'analyse des comptes-rendus du conseil d'administration sur la période couverte par la COG 2013-2016 montre que la situation s'est nettement améliorée, même s'il est possible de regretter la très grande discrétion dont font preuve les représentants des employeurs — à l'exception peut-être de ceux de la FHF — dans les débats du CA.

[153] Par ailleurs, l'analyse des comptes-rendus du CA révèle occasionnellement un fonctionnement perfectible de l'instance décisionnaire. Le grand nombre des représentants siégeant au CA, et, parfois, la mauvaise coordination entre les interventions de représentants de la même organisation ou du même employeur (répétition, contradiction), conduit fondamentalement la mission à s'interroger sur l'efficacité même d'un CA constitué de 34 membres titulaires. La

question se pose avec d'autant plus d'acuité que le conseil a à traiter de sujets techniques complexes pour l'exercice de ses responsabilités de pilotage.

Recommandation n°7: Envisager une réduction importante de la taille du conseil d'administration.

2.2 La politique de placement de l'IRCANTEC doit être mieux formalisée

2.2.1 L'articulation entre la stratégie de placement fixée par le conseil d'administration et sa déclinaison opérationnelle doit être améliorée

2.2.1.1 En matière de politique de placement, l'IRCANTEC n'est pas soumise aux dispositions du CSS

[154] Les textes fondateurs de l'IRCANTEC (cf. *supra*) renvoient ponctuellement au code de la sécurité sociale (comme en ce qui concerne l'application du PCUOSS²⁹), mais le régime n'est que très marginalement soumis aux dispositions du CSS. L'IRCANTEC était autrefois soumise aux dispositions du titre III du livre IV de la sécurité sociale avant que ce dernier soit abrogé par la loi n°94-678 du 8 août 1994. L'article L. 732-1 distinguait en particulier les institutions de retraite ou de prévoyance complémentaire ne couvrant pas intégralement et à tout moment par des provisions techniques leurs engagements. La loi support de cette abrogation a également créé le livre IX de la sécurité sociale relatif à la protection sociale complémentaire et supplémentaire des salariés et non salariés et aux institutions à caractère paritaire. Toutefois, ces nouvelles dispositions ne reprennent pas à l'identique la dichotomie opérée par le titre III du livre IV. Le livre IX introduit ainsi une nouvelle taxonomie :

- les régimes de retraite complémentaire des salariés (titre II) ;
- les institutions de prévoyance (titre III) ;
- les institutions de retraite supplémentaire (titre IV), devenues institutions de gestion de retraite supplémentaire depuis 2003.

[155] Si le titre II est a priori le seul susceptible de concerner l'IRCANTEC, certaines de ses dispositions, difficilement applicables en l'espèce, conduisaient à devoir rejeter cette hypothèse. L'article L. 921-4 dispose notamment que les *régimes de retraite complémentaire des salariés relevant du présent chapitre sont institués par des accords de branche interprofessionnels étendus et élargis*.

[156] L'article L. 921-2-1, créé par la loi du n°2014-40 du 20 janvier en 2014, fait désormais référence au régime des salariés du public, qui se trouve ce faisant explicitement reconnu par le CSS. Toutefois, cet article circonscrit fortement le champ des dispositions du code de la sécurité sociale applicable à l'IRCANTEC³⁰ : pour l'essentiel, les dispositions du CSS continuent de ne pas intéresser le régime.

[157] En matière d'investissement, le livre VI du code de la sécurité sociale, relatif aux régimes des travailleurs non-salariés — obligatoires et complémentaires —, ne concerne pas le régime des salariés du public. Il en résulte que les dispositions des articles R. 623-1 et suivants du code de la

²⁹ Le décret n° 2011-2084 du 30 septembre 2011 modifie le plan comptable de l'IRCANTEC en adaptant le PCUOSS (plan comptable unique des organismes de sécurité sociale).

³⁰ Les articles L. 243-4 et L. 243-5 s'appliquent aux cotisations versées à l'IRCANTEC et le premier alinéa de l'article L. 355-2 s'applique aux prestations servies par le régime.

sécurité sociale, qui encadrent la politique de placements financiers des institutions de retraites, ne sont pas applicables au cas de l'IRCANTEC.

[158] La politique de placement de l'IRCANTEC n'est donc pas encadrée réglementairement par le code de la sécurité sociale ; elle résulte d'un ensemble de décisions du conseil d'administration sans d'autres contraintes que celles posées indirectement par les textes fondateurs (ex : exigences de solvabilité), ou par la tutelle le cas échéant.

2.2.1.2 L'allocation stratégique, arrêtée par le CA, est actuellement fondée sur une étude actif-passif (ALM) de 2011

[159] La période couvrant la COG 2013-2016 a vu l'introduction d'un règlement financier qui compile l'ensemble des règles en matière de politique de placement³¹. Auparavant, les décisions du conseil d'administration concernant les placements n'étaient pas consolidées et s'inscrivaient dans une logique de sédimentation difficilement lisible.

[160] Le règlement financier est généralement arrêté en début d'année par la Commission de pilotage technique et financier (CPTF)³². Il ne donne normalement lieu à l'introduction d'aucune règle qui n'aurait déjà été adoptée par le conseil d'administration. La mise à jour du règlement financier doit donc être regardée comme un exercice de formalisation visant à intégrer l'ensemble des décisions prises par les administrateurs — depuis la dernière actualisation — en matière la politique de placement.

[161] Ce document regroupe à la fois les règles relatives à l'univers d'investissement (dispersion par type d'actif, dispersion géographique, exclusion d'actifs jugés risqués...) et celles qui portent plus spécifiquement sur la mise en œuvre de la politique ISR (Cf. 2.2.3.4 ci-dessous).

Recommandation n°8 : Mettre à jour le règlement financier au fil des décisions du conseil d'administration pour aller au bout de la logique de codification des règles s'appliquant aux placements.

[162] Actuellement, le socle de la politique de placement se fonde encore sur la décision du conseil d'administration du 22 juin 2011, laquelle définit une allocation stratégique cible par grande catégorie d'actifs.

[163] Le choix de l'allocation stratégique arrêtée en 2011 s'appuyait sur une étude réalisée par la CDC. Sur la base d'un univers d'investissement défini par le CA, l'analyse de la CDC visait à mettre en évidence une frontière efficiente dessinant l'ensemble des portefeuilles optimaux au regard d'un couple rendement-risque usuel (théorie du portefeuille Markowitz). Si l'étude paraît rigoureuse, on peut toutefois regretter que les hypothèses sous-tendant le calcul du rendement et de la volatilité des classes d'actifs n'aient pas été explicitées dans les présentations faites aux instances décisionnaires.

[164] Les contraintes s'exerçant sur le pilotage du régime, à travers les critères de solvabilité précédemment décrits, ont également été prises en compte par le conseil d'administration pour arrêter son choix parmi l'ensemble des allocations optimales. Pour ce faire, la CDC a présenté au CA les conséquences des différentes stratégies envisageables sur la situation financière de long terme du régime.

³¹ Le règlement financier a pour objet de formaliser la politique de placement de l'IRCANTEC et de décrire les dispositions et règles applicables aux opérations financières et aux investissements réalisés dans le cadre de sa mise en œuvre (règlement financier adopté le 25 février 2016).

³² Le dernier règlement financier a été adopté par la CPTF du 25 février 2016.

Tableau 11 : Allocation stratégique arrêtée par le CA du 22 juin 2011

Classe d'actifs	Allocation cible
Obligation État nominale 5 ans	40 %
Obligation État nominale 15 ans	6 %
Obligation État indexée inflation	20 %
Action	29 %
Immobilier	5 %

Source : Règlement financier.

[165] Afin d'accorder une certaine flexibilité au gestionnaire (CDC), le CA, par une décision du 20 mars 2014, a souhaité assortir ses allocations cibles de « fourchettes » permettant de délimiter précisément l'ampleur de la marge de manœuvre qu'il entend déléguer.

Tableau 12 : Marge de manœuvre par rapport à l'allocation stratégique cible

Classe d'actifs	Borne basse	Allocation cible	Borne haute
Taux nominaux	40 %	46 %	60 %
Actions	24 %	29 %	39 %
Taux indexés	10 %	20 %	20 %

Source : Règlement financier.

[166] Cette formalisation de l'encadrement de la politique d'investissement permet de prévenir certaines dérives éventuelles et constitue un progrès notable réalisé sur la période de la COG 2013-2016.

[167] Les actifs de type « action » représentaient, à titre d'exemple, 36,5 % du total des placements à fin janvier 2014³³ (avant l'introduction des « fourchettes ») alors que l'allocation cible s'établissait à seulement 29 %. Le maintien d'un tel écart, que l'on peut juger significatif, n'a pas été formellement validé par le CA, même s'il est vrai qu'il n'a pas été non plus remis en cause par les instances décisionnaires du régime auxquelles la CDC rend compte régulièrement³⁴. Quoiqu'il en soit, l'introduction de bornes inférieures et supérieures, précisément définies et « exécutoires », clarifie l'étendue de la marge de manœuvre laissée au gestionnaire.

[168] Le règlement financier ne précise pas si les limites établies pour chaque classe d'actifs doivent être comprises en prenant comme référence la valeur de réalisation des placements.

2.2.1.3 Une exposition significative du régime aux obligations non souveraines, qui, sans être critiquable sur le principe, ne respecte pas l'allocation stratégique

[169] Le statut des obligations émises par des entreprises privées aurait mérité d'être plus clairement formalisé par la politique de placement. Le règlement financier adopté le 25 février 2015 par la CPTF fait mention d'un objectif cible de 46 % pour les obligations à taux fixe, en précisant incidemment que ce taux pivot concernerait aussi bien les obligations souveraines que celles émises par des entreprises privées.

[170] Or, la décision du CA du 22 juin 2011 définissant l'allocation stratégique ne fait aucunement référence aux obligations privées, l'objectif des 46 % concernant exclusivement des obligations souveraines. Du reste, comme la mission l'a écrit, l'univers d'investissement sur le

³³ Document de présentation « Gestion financière » du 31 janvier 2014.

³⁴ En particulier, la CDC rend compte mensuellement de sa gestion financière dans le cadre de la CPTF.

fondement duquel la CDC a réalisé les projections permettant de définir une frontière efficiente ne comprenait que des obligations d'État.

[171] Au final, les conditions de détention d'obligations privées ne semblent pas avoir été précisément définies par une décision explicite du conseil d'administration.

[172] Pourtant, le portefeuille des placements de l'IRCANTEC est actuellement constitué d'obligations *corporate* pour près de 20 % du total de ses encours³⁵. L'ampleur de l'exposition du régime sur cette classe d'actifs, qui n'est généralement pas distinguée des obligations souveraines dans les supports de présentation destinés aux instances décisionnaires³⁶, pose problème.

[173] D'une part, cette situation conduit à s'interroger sur le degré de connaissance qu'ont les administrateurs quant au niveau d'exposition de l'IRCANTEC sur ces obligations ; d'autre part, l'importance des montants en jeu appelait dans tous les cas un encadrement plus rigoureux : ces actifs auraient dû se voir assigner un taux cible spécifique, voire leur propre fourchette de pondération (cf. *supra*).

Recommandation n°9 : Articuler complètement la déclinaison opérationnelle de la politique de placement avec l'allocation stratégique arrêtée par le CA. En particulier toute évolution de la politique de placement doit se fonder sur une modification préalable, claire et explicite de l'allocation stratégique ou des règles qui viennent encadrer cette politique.

2.2.2 L'allocation stratégique est complétée par des règles et des orientations de différentes natures qui se conjuguent pour constituer la politique de placement

2.2.2.1 Des règles de gestion du risque arrêtées par le CA viennent encadrer la politique de placement

[174] Les règles définissant la politique de placement ne découlent pas uniquement de l'allocation stratégique à proprement parler, mais résultent également de décisions ponctuelles et ciblées du conseil d'administration.

[175] Ainsi la diversification géographique du portefeuille de l'IRCANTEC a-t-elle d'abord été encadrée par une décision du CA du 23 juin 2010, qui prévoit que les gestionnaires *privilégient la zone euro* — aussi bien pour les actions que pour les obligations — tout en laissant la possibilité d'investir jusqu'à 5 % de la totalité du portefeuille de l'IRCANTEC dans la « zone BIC » (Brésil, Inde, Chine), et jusqu'à 5 % dans la zone constituée par les États-Unis et le Japon.

[176] La décision du CA du 18 juin 2013 assouplit cette règle de dispersion. Elle fixe un plancher égal à 80 % pour les placements de la zone euro et introduit la possibilité d'investir jusqu'à 20 % du portefeuille global sur des émetteurs de l'OCDE et, dans la limite de 5 % du portefeuille action, dans la zone BIC.

[177] Une décision du 18 juin 2013 modifie également les règles en matière de limitation du risque de contrepartie, fixées par une décision du CA du 23 juin 2010. Les titres dont la note était inférieure à « A » ne pouvaient initialement représenter plus de 5 % de la poche taux. Cette limite disparaît par la décision de 2013, laquelle, en revanche, procède à un encadrement plus fin des émetteurs du segment « BBB » en instituant des limites supérieures différenciées selon chaque sous-segment :

- maximum 14 % du portefeuille de taux noté BBB+ ;

³⁵ Support de présentation de la CPTF du 12 octobre 2016.

³⁶ C'est notamment le cas pour les supports de présentation de la gestion financière réalisés mensuellement.

- maximum 7 % du portefeuille de taux noté BBB ;
- maximum 3 % du portefeuille de taux noté BBB³⁷.

[178] En vertu du règlement financier, la note prise en compte est la moins bonne des deux meilleures parmi celles des agences S&P, Moody's et Fitch. En cas de dégradation d'un titre, la liquidation des positions n'est pas automatique, la décision étant prise au cas par cas.

[179] Ces principes ne s'appliquent qu'aux fonds dédiés existants. Les FCP dédiés en projet, composés de dettes d'entreprises *investment grade* de la zone euro et dont la création a été décidée par le CA le 20 mars 2014 (cf. *infra*), ne sont pas concernés par ces règles. Les restrictions spécifiques concernant ce portefeuille de titres *corporate* seront fixées en cohérence avec la composition de l'indice de référence (*benchmark*) qui aura été sélectionné.

[180] Le ratio d'emprise, qui limite l'exposition de l'IRCANTEC à 10 % de l'encours nominal total d'une émission ou d'un fonds ouvert, n'a pas été modifié au cours de la période couverte par la COG 2013-2016.

2.2.2.2 Des décisions d'investissement ponctuelles et à la portée limitée, parfois symboliques, traduisent la volonté des administrateurs de promouvoir certaines valeurs auxquelles ils sont attachés

[181] Par des décisions ponctuelles, le conseil d'administration a également souhaité préciser ses orientations générales en matière de politique d'investissement. Dans certains cas, ces choix visent à faire refléter par le portefeuille des placements des « valeurs » que les administrateurs du régime sont attachés à promouvoir. L'ampleur de ces mesures reste relativement modeste, parfois symbolique au regard du montant total des réserves du régime.

[182] L'IRCANTEC possède une participation très spécifique à hauteur de 50 % du Groupement forestier de Brèves, comptabilisée pour 9,4 M€ dans le portefeuille du régime au 31/12/2016. De plus, le régime a réalisé récemment plusieurs « investissements d'impact ». On recense au 31 août 2016 :

- Un fonds commun de titrisation (FCT) participant au financement des collectivités territoriales³⁸ et géré par Arkéa. Cet investissement résulte d'une confirmation de décision prise par le CA le 16 décembre 2014, qui limite par ailleurs l'engagement de l'IRCANTEC à 20 M€ dans le respect d'un ratio d'emprise de 10 % (cf. *supra*)³⁹. L'exposition du régime n'atteint que 12,2 M€ en valeur de réalisation au 31/08/2016 ;

³⁷ La Commission de pilotage technique et financier a accepté provisoirement, par une décision du 27 mai 2015, une fongibilité des limites au sein du segment BBB (fongibilité d'un sous segment avec le sous-segment directement supérieur).

³⁸ Le FCT finance par le biais d'emprunts à taux fixe sur 15 ans des départements, des régions et des communes de plus de 10 000 habitants. Arkéa, gestionnaire du fonds est également exposé aux prêts octroyés aux collectivités de manière à favoriser un alignement d'intérêt avec les investisseurs.

³⁹ Ce fonds, sans être un fonds dédié, n'est pas un fonds ouvert, ce qui implique que la règle générale du règlement financier concernant le ratio d'emprise n'y est pas applicable par défaut.

- Un fonds viager Certivia, prenant la forme d'une SICAV dont l'investisseur principal est la CDC. Cet investissement de nature immobilière⁴⁰ fait suite à une décision du CA du 16 décembre 2014, laquelle, sans retenir explicitement de limite nominale sur les montants engagés par l'IRCANTEC, prévoit l'application d'un ratio d'emprise de 10 %. Au vu du dimensionnement du fonds, l'exposition maximale se situerait entre 10 et 15 M€. Celle-ci n'atteint que 1,5 M€ en valeur de réalisation au 31/08/2016 ;
- Un fonds Tourisme social investissement (TSI), constitué sous forme de SA et piloté par la CDC⁴¹. Cette structure investit en fonds propres dans des sociétés immobilières⁴² détentrices d'infrastructures destinées au tourisme social. Les opérateurs cibles sont identifiés comme *ceux ne disposant pas de fonds propres suffisants pour convaincre des banques de leur accorder des financements sous forme de prêts*. Le CA, dans sa décision du 16 décembre 2014, confirme la réalisation de cet investissement et fixe une borne supérieure à son engagement, à hauteur de 22,5 M€ pour la première tranche, soit 30 % des 75 M€ de capacité d'intervention globale du fonds. L'exposition de l'IRCANTEC au TSI n'atteint que 2,8 M€ en valeur de réalisation au 31/08/2016 ;
- Un fonds ouvert « Économie sociale et solidaire » (ESS), géré par Amundi et couvrant 5 thématiques : emploi, logement, santé, environnement et solidarité internationale. Ce placement concrétise d'une décision du CA du 5 avril 2016, qui visait à faire investir le régime dans un fonds ESS, dans la limite de 10 M€. Au 31/08/2016, l'exposition afférente n'atteint que 5 M€.

[183] Malgré le caractère atypique de certains de ces investissements, les montants potentiellement en risque eu égard aux limites arrêtées par le conseil d'administration (exposition maximale) autorisent à les considérer comme essentiellement symboliques, ne constituant pas un risque financier structurel pour le régime.

[184] Par ailleurs, les bornes supérieures sont loin d'avoir été atteintes, tout particulièrement pour le fonds relatif au tourisme social. La montée en charge du TSI, très modérée, semble révéler une certaine prudence dans la sélection de projets de qualité, relativement rares, qui prime la volonté de voir s'accroître les encours.

[185] Il convient de souligner que ces « investissements d'impact » dans le domaine du tourisme social n'affichent pas nécessairement un objectif de rentabilité inférieur à celui de la moyenne du cœur du portefeuille (fonds dédiés), même si le risque du TSI est sans doute supérieur. Sans qu'on puisse aisément l'objectiver, le fonds TSI ne saurait donc être regardé comme un investissement offrant une rentabilité très dégradée en contrepartie d'un risque très réduit.

[186] La CDC intervient à différents niveaux dans les fonds TSI et Certivia, et y joue dans les deux cas un rôle central. Le positionnement du régime sur ces fonds paraît surtout traduire le souhait des administrateurs de l'IRCANTEC d'investir dans des structures à vocation sociale très singulières, plus que la volonté de la CDC de tirer partie de sa position privilégiée.

[187] Malgré la faiblesse des montants en jeu, une exposition maximale devrait être définie pour chacun de ces fonds, principe qui n'est pas formellement respecté dans le cas du fonds viager Certivia.

⁴⁰ Le véhicule d'investissement se voit transférer la propriété de biens immobiliers cédés en viager en contrepartie du versement d'une rente et d'un « bouquet » éventuel aux cédants, ces derniers conservant l'usage des biens cédés jusqu'à leur décès.

⁴¹ Le fonds est cofinancé par quatre partenaires investisseurs : la CDC (apport maximum de 25 M€), l'Agence nationale des Chèques Vacances (25 M€), le Crédit Coopératif (2,5 M€) et l'IRCANTEC (22,5 M€).

⁴² L'opérateur de tourisme social (ex : une association) désireux de bénéficier de ce soutien doit s'engager à séparer la propriété immobilière de l'exploitation de son infrastructure. Le TSI investit dans la structure détentrice de la propriété immobilière, cette dernière recevant des loyers de la société d'exploitation.

2.2.2.3 Des décisions complémentaires plus structurelles dont certaines anticipent la révision de l'allocation stratégique, mais qui restent en grande partie lettre morte pour le moment

[188] Si certaines mesures apparaissent largement symboliques, d'autres initiatives s'inscrivent dans une logique plus structurelle destinée à infléchir la politique de placement de l'IRCANTEC. Dans cette logique, le CA du 20 mars 2014 s'est prononcé indirectement sur l'élargissement de l'univers d'investissement de l'allocation stratégique.

[189] Les administrateurs ont décidé simultanément le lancement d'appels d'offres portant sur plusieurs fonds dédiés :

- Un mandat pour un fonds dédié « action » avec un style de gestion de type « faible volatilité ». Ce support n'élargit pas en tant que tel l'univers des placements définis par l'allocation stratégique puisqu'il trouve à s'intégrer au sein de la poche actions ;
- Deux mandats pour des fonds dédiés obligataires à taux fixe. Le premier mandat porte sur des dettes d'État de l'OCDE. Cette décision concrétise l'élargissement de l'univers d'investissement aux émetteurs souverains de l'OCDE arrêté par le CA en 2013 (cf. *supra*). Le deuxième mandat doit être le support de dettes d'entreprises *investment grade* de la zone euro. Ce deuxième mandat est plus problématique puisqu'il s'articule difficilement avec le cadre général de l'allocation stratégique actuellement applicable ;
- Un mandat pour un support « multi-actifs » destiné à diversifier le portefeuille des placements et à financer l'« économie réelle », de préférence dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ou sur certaines problématiques particulières (ex : énergie durable). Il s'agit en particulier de financer des PME/ETI ou des projets d'infrastructures par l'acquisition de titres *a priori* non cotés. En prévoyant de mettre en œuvre ce mandat, le CA élargit indirectement l'univers d'investissement puisque les actifs de type *private equity* en étaient jusque-là exclus. Ce choix peut être regardé comme le prolongement d'une décision prise par le CA du 18 juin 2013, qui permettait la détention de petites et moyennes capitalisations d'entreprises françaises dans la poche actions du portefeuille de placements. Ces investissements seront strictement encadrés par le CA quant à leur montant puisqu'ils ne pourront représenter plus de 3 % du portefeuille global.

[190] Au plan strictement financier, ces choix visent plusieurs objectifs qui ont été clairement présentés aux instances décisionnaires du régime. Il s'agit en premier lieu de favoriser la diversification des placements, notamment sur la partie taux, alors que l'essentiel des investissements souverains concernait, à cette date, la France, l'Allemagne et l'Italie (près de trois quarts du total des encours, et près de la moitié pour les seuls titres français). L'extension effective de l'univers d'investissement, au sein même de la zone euro et au-delà (OCDE), doit permettre de capter des rendements supérieurs sur d'autres secteurs géographiques tout en limitant le risque global par un effet de diversification de portefeuille.

[191] En ce qui concerne la poche actions, le fonds « faible volatilité » vise à maintenir une exposition sur cette classe d'actifs — considérée comme un levier de performance par la CDC — dans des conditions de risque mieux maîtrisé. En cas de baisse des marchés, cette stratégie doit permettre d'amortir les chocs et de préserver les plus-values latentes substantielles actuellement constatées sur les actions.

[192] Ces décisions soulèvent toutefois certaines difficultés, en ce qui concerne les actifs obligataires non souverains notamment. Aucune indication de l'exposition maximale n'est précisée pour le mandat afférent alors même que cette classe d'actifs ne figure pas, formellement, dans l'allocation stratégique arrêtée par le CA en 2011 (cf. *supra*).

[193] S'il est possible de considérer que cette décision vaut indirectement élargissement de l'univers d'investissement et amendement de l'allocation stratégique, cette nouvelle poche n'est assortie d'aucune fourchette limitative ni d'aucun taux cible. L'articulation de cette décision avec l'allocation stratégique demeure donc peu claire en toute hypothèse.

[194] L'ampleur de la stratégie consistant à investir sur des actions à faible volatilité aurait pu être quantifiée, même de manière approximative. Un abaissement significatif de la volatilité du portefeuille *actions*, qui semble recherché au regard des présentations faites en CPTF et en CA, nécessiterait de s'engager significativement sur cette voie, ce qu'il conviendrait dans ce cas d'explicitier. La remarque vaut également pour le mandat portant sur les titres souverains de l'OCDE, censé dynamiser le rendement du portefeuille de taux.

[195] De manière générale, les présentations faites au CA et à la CPTF n'ont pas été assorties de simulations permettant de quantifier les conséquences attendues des nouvelles stratégies introduites.

[196] Les délais pour réaliser un appel d'offres étant longs, le CA a décidé de recourir temporairement à des parts de fonds ouverts en déclinant les objectifs de la politique de placement décidée par le conseil d'administration. Actuellement, ces mandats sur fonds dédié n'ont toujours pas été mis en œuvre pour la très grande majorité d'entre eux (voir *infra*).

2.2.2.4 Composition du portefeuille au 31 août 2016

[197] Le portefeuille d'investissement de l'IRCANTEC au 31 août 2016 traduit la sédimentation des différentes décisions prises par le conseil d'administration en matière de politique de placement.

Tableau 13 : Portefeuille de placements de l'IRCANTEC au 31 août 2016

M€	Gestion	Valeur de réalisation	Obligations taux fixe	Obligations indexées	Actions	Immobilier	Non coté	
Indice de référence			Barclays Euro Aggregate	Barclays Inflation	MSCI	IPD		
Investissements cœur	NATIXIS AM	2 040,1	1 276,7	763,3				
	AMUNDI	484,6	484,6					
	EDRAM	485,6			485,6			
	ALLIANZ	1 746,1	333,3		1 412,8			
	BNPP AM	1 457,4	333,8	772,3	351,4			
	CPRAM	839,6	311,7		527,9			
	CANDRIAM	976,9	976,9					
	FCP dédiés récents	Actions type « faible volatilité » ⁴³	329,9			329,9		
	Fonds ouverts	Crédit Euro IG ⁴⁴	432,5	432,5				
		Actions type « faible volatilité » ⁴⁵	138,2			138,2		
Phitrust ⁴⁶		1,8			1,8			
OPCI	Swiss Life	354,0				354,0		
Investissements d'impact	ESS	AMUNDI	5,0			5,0		
	Capital Investissement	Multi-SDG ⁴⁷	8,2				8,2	
	Dette privée	FCT ARKEA	12,1	12,1				
	Infrastructure	Multi-SDG ⁴⁸	8,5				8,5	
	Autres investissements d'impact	SA TSI (CDC)	2,8				2,8	
		Groupement forestier	9,4					9,4
Fonds Viager Certivia		1,5				1,5		
Total		9 334,1	4 164,5	1 535,6	3 252,7	358,2	26,1	
Soit en %		100 %	44,6 %	16,0 %	34,8 %	3,8 %	0,3 %	
benchmark	Benchmark	9 334,1	4 293,7	1 866,8	2 706,9	466,7		
	Soit en %	100 %	46,0 %	20,0 %	29,0 %	5,0 %		
Écart	Montant		- 132,1	- 331,2	545,8	- 108,5		
	Soit en %		- 1,4 %	- 3,5 %	5,8 %	- 1,2 %		

Source : CDC, suivi mensuel de la gestion financière de l'IRCANTEC (août 2016).

[198] Le portefeuille reste très majoritairement constitué de fonds dédiés traditionnels — 90 % de la valeur de réalisation des placements hors immobilier — traduisant l'allocation stratégique arrêtée en 2011. Ces fonds sont répartis entre 7 sociétés de gestion susceptibles d'investir, selon la

⁴³ Deux fonds dédiés gérés par Allianz et BFT-Quoniam (voir *infra*).

⁴⁴ Ensemble de fonds ouverts faisant suite à la décision du 20 mars 2014.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Le fonds Phitrust a été curieusement placé par la CDC dans les « investissements cœur ».

⁴⁷ Ensemble de fonds ouverts faisant suite à la décision du 20 mars 2014.

⁴⁸ *Ibid.*

nature des mandats qui leur ont été confiés, dans des obligations à taux fixes ou indexées, des actions, ou les deux dans le cadre de fonds dédiés diversifiés (cf. *supra*).

[199] La surpondération relative de la poche actions, qui représente près de 35 % de la valeur de réalisation du portefeuille, est éloignée de son taux cible de 29 %. Le gestionnaire (CDC) respecte toutefois pleinement la borne supérieure de la fourchette fixée par le CA en 2014 (cf. *supra*). Cet écart reflète en particulier la surperformance de cette classe d'actifs sur les derniers exercices, source d'une « dérive » naturelle haussière en termes de pondération.

[200] Le gestionnaire pourrait procéder à un ajustement destiné à ramener la part « action » à un niveau inférieur, plus proche de son taux cible. Pour ce faire, il pourrait orienter exclusivement vers la poche taux, les flux de trésorerie positifs actuellement dégagés par le régime ; il pourrait aussi réaliser des rebalancements entre les mandats taux et actions, ou bien procéder, par un avenant à la convention de gestion, à une redistribution entre classes d'actifs au sein du mandat diversifié. Ce n'est toutefois pas le choix qui a été fait, avec l'aval implicite du conseil d'administration. La volonté de conserver une exposition importante sur les actions s'explique en grande partie par le contexte prolongé de taux bas qui pénalise les rendements servis par les placements de type obligataire.

[201] Le reste du portefeuille est notamment constitué, pour la partie « investissements cœur », par les fonds ouverts auxquels recourt le régime en attendant la mise en œuvre de fonds dédiés spécifiques (fonds actions type « faible volatilité », fonds « Euro IG » exposés sur des obligations *corporate*, cf. *supra*). Il est également composé d'« investissements d'impact » : les structures atypiques permettant de promouvoir certaines valeurs auxquelles sont attachés les administrateurs (« Autres investissements d'impact », fonds ESS et FCT Arkéa, cf. *supra*) ou des fonds ouverts investis dans des actions traduisant la décision du régime d'orienter une partie de ses investissements sur le financement des TPE/PME françaises (cf. *supra*).

[202] L'ensemble de ces « investissements d'impact » reste négligeable à l'échelle du portefeuille global, autour de 0,5 % des encours en valeur de réalisation.

[203] Les placements immobiliers ont été incorporés dans un véhicule d'investissement conformément à une décision du CA du 30 mars 2011. Ce véhicule est un organisme de placement collectif immobilier (OPCI), dédié et doté de la personnalité morale (SPPICAV). Le fonds est géré par Swiss Life, dont le mandat a été reconduit en 2016. Les encours représentent près de 3,8 % du montant total des réserves de l'IRCANTEC (354 M€), soit légèrement moins que le taux cible de 5 % fixé pour la poche immobilière.

2.2.3 La redéfinition de l'allocation stratégique est l'occasion de mieux intégrer la politique d'investissement au sein du pilotage du régime

2.2.3.1 L'allocation stratégique est en cours de révision

[204] La période couverte par la COG 2017-2020 doit donner lieu à une révision de l'allocation stratégique, d'ores et déjà en cours. La feuille de route de la gestion financière adoptée le 5 avril 2016 par le conseil d'administration de la nouvelle mandature prévoit ainsi la redéfinition des grandes orientations de la politique de placement.

[205] Cette mise à jour doit s'appuyer sur le modèle ALM utilisé par le gestionnaire du régime et développé en 2010 par le cabinet Winter et Associés. Le modèle permet de réaliser des projections financières des différentes classes d'actifs constitutives d'un portefeuille de placements. L'évolution du contexte économique depuis 2010 et l'élargissement de l'univers d'investissement plus ou moins explicitement formalisé par le CA (cf. *supra*) nécessitaient un recalibrage des paramètres du

modèle. Le CA, par une décision du 25 juin 2015, a donc demandé un audit externe de l'outil ALM, dont les conclusions ont été présentées à la CPTF du 25 mai 2016.

[206] Le travail de simulation de portefeuilles correspondant à différentes allocations stratégiques nécessite au préalable de délimiter clairement un univers d'investissement de référence. La CPTF du 25 mai 2016 a défini ce nouvel univers, qui, pour partie, ne fait que consacrer et généraliser les décisions ponctuelles et « expérimentales » du CA du 20 mars 2014 notamment (cf. *supra*).

[207] En ce qui concerne la poche actions, l'univers d'investissement ne procède qu'à des modifications à la marge. La mission relève :

- Une prédominance de titres de la zone euro (80 %) ;
- La possibilité d'investir sur des titres d'émetteurs de l'OCDE ;
- La possibilité d'investir sur des titres de petites et moyennes capitalisations (dans la limite de 5 % du portefeuille) non seulement françaises, mais également européennes ;
- La possibilité d'investir sur des actifs de la *global emergent* dans la limite de 5 % du portefeuille, et non plus uniquement dans la zone BIC.

[208] La poche taux de l'univers d'investissement formalise le statut des obligations *corporate*, qui constituent désormais une classe d'actifs à part entière ; pour le reste, la décision du 25 mai 2016 introduit quelques évolutions de moindre importance. La mission relève :

- En ce qui concerne les titres souverains, la possibilité d'investir dans des titres *investment grade* d'émetteurs de l'OCDE tout en préservant la prépondérance de la zone euro, dans une mesure non précisée toutefois ;
- La possibilité d'investir sur des titres *corporate* de la zone euro *investment grade* ;
- La possibilité d'investir sur des titres indexés sur l'inflation de la zone OCDE.

[209] La CPTF a également introduit, dans l'univers de la poche taux, des actifs qu'elle considère comme tactiques. La Commission prévoit en particulier la possibilité d'investir sur des dettes d'entreprises de l'OCDE (5 % maximum de l'ensemble de la poche taux) ou, de manière non exclusive, sur des dettes à haut rendement de la zone euro de qualité minimum BB- (5 % maximum de la poche taux).

[210] Cette définition de l'univers de placements ne remet pas en cause les décisions très spécifiques portant sur la poche des actions non cotées (poche multi-actifs dans la limite de 3 % des encours) ou sur certains fonds atypiques (cf. *supra*).

[211] Une fois ce nouvel univers d'investissement défini, la CDC a modélisé les caractéristiques (rendement et volatilité) de plusieurs portefeuilles correspondant à autant d'allocations stratégiques envisageables. La CDC a présenté ces résultats lors de la CPTF du 12 octobre en mettant tout particulièrement en avant trois jeux de pondérations différents :

Tableau 14 : Propositions d'allocation stratégique

Allocation proposée	Obligation souveraines nominales	Obligations souveraines indexées	Obligations d'entreprises (Crédit)	Actions	Immobilier et autres actifs non cotes
Allocation 1	16%	22%	20%	32%	10%
Allocation 2	10%	16%	28%	36%	10%
Allocation 3	10%	20%	20%	40%	10%

Source : CDC, support de la présentation faite à la CPTF du 12 octobre 2016.

[212] Les présentations faites par la CDC n'explicitent pas les hypothèses qui sous-tendent le calcul des caractéristiques de ces grandes catégories d'actifs (rendement, volatilité). À titre d'exemple, il n'est pas précisé dans quelle mesure la possibilité d'investir sur des dettes à haut rendement de la zone euro de qualité minimum BB- est prise en compte dans la simulation des allocations stratégiques.

[213] Or, cette hypothèse est importante. Selon que l'on considère un scénario conservateur (absence de ces titres dans le portefeuille de taux) ou que l'on se fixe comme hypothèse une exposition pour ces titres au niveau du plafond autorisé par le CA (5 % de la poche taux), les résultats de la simulation sont susceptibles de différer de manière non négligeable.

[214] La présélection opérée par la CDC se fonde notamment sur l'analyse du rendement des portefeuilles simulés, le rendement de long terme recherché devant atteindre au moins 1,5 % hors inflation (pour une inflation estimée de 1,75 % sur le long terme).

Tableau 15 : Caractéristiques des allocations stratégiques présélectionnées par la CDC

Allocation proposée	Rendement	Volatilité	Rendement/volatilité
Allocation 1	3,25 %	4,78 %	68,13 %
Allocation 2	3,50 %	5,41 %	64,81 %
Allocation 3	3,70 %	6,00 %	61,70 %

Source : CDC, support de la présentation faite à la CPTF du 12 octobre 2016.

[215] La CDC présente par ailleurs des fourchettes de pondération attachées à chaque classe d'actifs, exception faite des placements de la catégorie « Immobilier et autres actifs non cotés », qui s'inscrivent davantage dans une logique d'objectif d'exposition (cf. *supra*).

Tableau 16 : Fourchettes de pondération par classe d'actifs proposées par la CDC

Classes d'actifs	Poids Minimal	Poids maximal
Obligations souveraines nominales	2 %	Poids de l'allocation stratégique + 10 %
Obligations souveraines indexées	2 %	Poids de l'allocation stratégique + 10 %
Obligations d'entreprises	5 %	Poids de l'allocation stratégique + 10 %
Actions	5 %	Poids de l'allocation stratégique + 10 %, dans la limite de 50 %

Source : CDC, support de la présentation faite à la CPTF du 12 octobre 2016.

[216] Ces fourchettes permettent de s'écarter très fortement des taux cibles envisagés dans le cadre des propositions d'allocation, avec, par exemple, une pondération minimale pour les obligations souveraines non indexées qui pourrait n'être égale qu'à 2 %.

[217] L'ampleur extrême de la flexibilité consentie par le CA en matière de pondération permettrait, le cas échéant, une réaction rapide de la CDC en cas d'évolution défavorable des marchés. La hausse subite du risque « action », par exemple, pourrait donner lieu à un allègement significatif de l'exposition du régime sur cette classe d'actifs (5 %).

[218] Un écart substantiel et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles devrait toutefois conduire à une révision de l'allocation stratégique, sans quoi la notion même d'allocation stratégique fixée par le CA perdrait tout sens et toute portée.

Recommandation n°10 : Réviser formellement l'allocation stratégique en cas d'écart significatif et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles ; dans tous les cas, procéder annuellement au niveau du CA à un état des lieux de l'allocation stratégique, discuter les évolutions envisageables et adopter les modifications qui s'imposent.

2.2.3.2 Une articulation perfectible entre la définition de l'allocation stratégique et le plan quadriennal qui doit conduire à la fixation des paramètres du régime

[219] Dans l'ensemble, le travail effectué par la CDC laisse pleine liberté aux instances décisionnaires de choisir une allocation stratégique de manière éclairée. On peut seulement regretter que certaines hypothèses utiles à la simulation n'aient pas été explicitées. En particulier, les caractéristiques (rendement et volatilité) des classes d'actifs de référence (obligations souveraines nominales, actions...) sont susceptibles de varier significativement suivant les pondérations attribuées à chacune des sous-classes qui en sont constitutives (ex : pondération, au sein de la poche « obligation corporate », des titres BB- de la zone euro permise par le nouvel univers d'investissement).

[220] Surtout, la définition de l'allocation stratégique devrait s'articuler plus étroitement avec le travail actuariel mené dans le cadre du plan quadriennal, qui doit conduire à la fixation des paramètres du régime à compter de 2018 (cf. *supra*).

[221] En ce qui concerne le plan quadriennal, le calendrier actuellement retenu prévoit une première sélection de scénarios économiques par la CPTF (12 octobre 2016). Il s'agit pour les instances décisionnaires de choisir un ou plusieurs jeux d'hypothèses sur la base desquelles des projections financières de long terme seront réalisées (cf. *supra*).

[222] Toutefois, le « chiffrage » final des différentes variantes présélectionnées par le CA ne pourra être effectué avant la mise à jour des travaux du COR, attendue d'ici la fin de l'année 2016. Les résultats pourront ensuite être présentés à la CPTF de février 2017. En prenant le plus grand compte de ces « chiffrages », la CPTF puis le conseil d'administration arrêteront le plan quadriennal. Ce plan doit permettre d'assurer la solvabilité du régime dans le cadre des hypothèses de projection qui auront été retenues.

[223] Même si la présentation de la CDC sur l'évolution de la politique de placement (CPTF du 12 octobre 2016) fait mention de ce travail actuariel, l'articulation entre la définition du plan quadriennal et le choix de l'allocation stratégique pourrait être renforcée. En particulier, les premiers travaux conduits dans le cadre du plan quadriennal retiennent une hypothèse de rendement des réserves de 2% (hors inflation), alors qu'aucune des allocations stratégiques envisagées ne permet d'atteindre ce niveau (cf. *supra*).

[224] Au final, il paraîtrait sans doute plus rigoureux 1) de commencer par choisir un ou plusieurs jeux d'hypothèses économiques, 2) de réaliser les projections et d'assortir chacun de ces chiffrages de variantes correspondant à différentes hypothèses de rentabilité des placements, puisque ce paramètre ne peut être connu et intégré dans le modèle tant que l'allocation stratégique n'a pas été arrêtée, 3) de fixer simultanément un objectif de rendement pour les placements et des paramètres du régime permettant d'assurer l'équilibre de long terme.

Recommandation n°11 : Renforcer l'articulation entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de la nouvelle allocation stratégique, en mettant en cohérence, dès le début des travaux, les hypothèses de taux de rendement retenues par l'« actuariat » d'une part et par la « gestion d'actifs » d'autre part.

[225] Dans ce cadre, le conseil d'administration pourrait en outre décider, en vertu de considérations prudentielles et compte tenu du profil de risque de l'allocation stratégique choisie, que le taux de rendement retenu dans le cadre du plan quadriennal soit fixé à un niveau inférieur au taux de rendement « espéré » de l'allocation stratégique.

2.2.3.3 La déclinaison de l'allocation stratégique repose essentiellement sur des fonds dédiés

[226] Les placements mobiliers de l'IRCANTEC sont pour l'essentiel gérés via des fonds communs de placement dédiés (FCP). Cette gestion est encore aujourd'hui presque exclusivement assurée par les 7 gérants sélectionnés à la suite d'appels d'offres lancés en décembre 2010 parallèlement aux travaux de 2010 et 2011 portant sur la redéfinition de l'allocation stratégique (cf. *supra*).

[227] La mission s'étonne de ce que les appels d'offres aient été lancés avant l'adoption de l'allocation stratégique définitive adoptée le 22 juin 2011⁴⁹.

[228] L'appel d'offres de décembre 2010 regroupait 4 lots concernant 10 FCP dédiés :

- le lot n°1 comprend deux FCP « investis en actions et valeurs assimilées » ;
- le lot n°2 comprend deux FCP « investis en obligations à taux nominal, TCN et valeurs assimilées » ;
- le lot n°3 comprend deux FCP « investis en actifs financiers diversifiés » ;
- le lot n°4 comprend deux FCP « investis en obligations à taux indexés sur l'inflation ».

[229] Les lots n°2 et 4 correspondent aux poches obligataires à taux fixe et à taux indexé des allocations d'actifs fixées en 2010 et 2011, et le lot n°1 correspond à la poche actions.

[230] Le lot n°3, autorisant la détention d'actions comme d'obligations, est censé jouer le rôle d'un instrument tactique ajustable en fonction des conditions de marché ; il doit également faciliter, d'après la CDC, les rebalancements entre différentes poches afin de maintenir les pondérations conformes à l'allocation stratégique. Les mandats diversifiés visent l'équilibre entre les expositions « action » et « obligation » (50 %/50 %) tout en laissant des marges de manœuvre tactiques aux gestionnaires (+30 %/-30 %).

[231] Les spécifications des appels d'offres interrogent, en ce qu'elles paraissent s'articuler imparfaitement avec les limites en matière de placement adoptées par le CA le 27 juin 2010 (cf. *supra*). Ainsi, en ce qui concerne la détention d'obligations, les spécifications correspondant aux lots n°2 et 3 permettent d'investir sur des titres australiens, canadiens, britanniques ou suisses. Sans être critiquable sur le fonds, cette possibilité était exclue par le CA jusqu'à la décision du 13 juin 2013⁵⁰.

[232] Par ailleurs, en l'absence de coordination entre les différents gestionnaires, la flexibilité individuellement accordée à ces derniers par les spécifications des appels d'offres ne permet pas de garantir, *a priori*, le respect des règles de dispersion géographique sur l'ensemble du portefeuille. Plus précisément, tous les appels d'offres ont autorisé des expositions maximales sur des titres hors zone euro supérieures à 10 % du montant sous gestion (ex : 30 % au maximum pour les mandats du lot n° 1 portant sur les actions). Dans ces conditions, il n'est pas possible de s'assurer du non-

⁴⁹ Le CA du 7 avril 2010 a approuvé une allocation stratégique « transitoire » (25 % actions, 60 % taux fixe, 10 % taux indexé, 5 % immobilier) applicable dès le deuxième trimestre 2010 et qui a servi de cadre à l'appel d'offres de décembre 2010 (Propositions CDC pour la construction du portefeuille de l'IRCANTEC, 23 juin 2010).

⁵⁰ Cette possibilité n'est ouverte que par une décision du CA du 13 juin 2013.

dépassement des bornes supérieures posées par le CA le 27 juin 2010⁵¹ à l'aune des seules règles posées par les appels d'offres.

Recommandation n°12 : Concevoir les mandats de gestion de manière à ce que les marges de manœuvre accordées à chaque délégataire ne risquent pas de concourir au non-respect des règles posées par le CA à l'échelle de l'ensemble du portefeuille.

[233] Les dix mandats de gestion constitutifs des quatre lots ont été attribués à sept sociétés de gestion dans le cadre du respect des règles de mise en concurrence (marchés publics).

Tableau 17 : Répartition des lots entre les différentes sociétés de gestion

Lots	Fonds
Lot n° 1	Villiers Actions Allianz
	Villiers Actions Edram
Lot n° 2	Villiers taux Amundi
	Villiers taux Candriam
	Villiers taux Natixis
Lot n° 3	Villiers Diversifié Allianz
	Villiers Diversifié BNP
	Villiers Diversifié CPR
Lot n° 4	Villiers Indexé BNP
	Villiers Indexé Natixis

Source : Données IRCANTEC.

[234] L'assouplissement des règles de placements résultant de la décision du CA du 13 juin 2013 (cf. *supra*) permet de mieux articuler les orientations arrêtées par administrateurs avec les prescriptions encadrant la déclinaison opérationnelle de ces principes.

[235] Cette évolution laisse toutefois entier le problème des obligations privées, dont la présence substantielle au sein du portefeuille de placements de l'IRCANTEC (cf. *supra*) trouve directement sa source dans les spécifications des appels d'offres de 2010. Les lots n° 2 et 3 visent ainsi des obligations souveraines et non souveraines alors que les allocations stratégiques approuvées par le CA en 2010 et 2011 excluent la détention d'obligations privées (cf. *supra*)⁵².

[236] La refonte actuelle de l'allocation stratégique définit un univers d'investissement clarifié, qui accorde une place pleine et entière aux obligations privées (cf. *supra*). Il n'en reste pas moins que, sur la période couverte par la COG 2013-2016, la déclinaison pratique de l'allocation stratégique n'est pas pleinement cohérente avec les orientations fixées par le CA, même si les choix opérés sur le fond ne sont pas nécessairement critiquables.

Recommandation n°13 : Rédiger les mandats de gestion et le cahier des charges des appels d'offres qui les précèdent en stricte conformité avec l'univers d'investissement préalablement arrêté par le CA⁵³.

[237] En outre, la possibilité d'utiliser les mandats diversifiés pour rééquilibrer, si nécessaire, les pondérations du portefeuille de l'IRCANTEC se heurte à des obstacles de principe. En effet, ce rééquilibrage nécessiterait que les gestionnaires des fonds dédiés intègrent en temps réel des

⁵¹ 5 % maximum des placements sur la zone BIC plus 5 % sur la zone constituée du Japon et des États-Unis.

⁵² Afin 2011, les obligations souveraines ou quasi-souveraines représentaient plus de 96 % de la poche taux nominal.

⁵³ Cette recommandation renvoie à la Recommandation n°9 : elle vise une meilleure articulation entre les orientations du CA en matière d'investissement et la déclinaison opérationnelle de la politique de placement.

paramètres exogènes et évolutifs qui ne sont pas à leur main, comme le montant des encours des différentes classes d'actifs sur l'ensemble du portefeuille.

[238] Sauf à ce que la CDC pilote indirectement ces fonds dédiés en pesant à chaque instant sur les décisions de leur gérant — ce qui n'est pas autorisé —, la pertinence même qu'il y aurait à recourir à ce type de fonds « mixtes » n'apparaît pas évidente.

Recommandation n°14 : Ne pas recourir aux fonds diversifiés comme instruments de pilotage des pondérations; la CDC n'est pas autorisée à préempter les prérogatives des sociétés de gestion, lesquelles sont libres de leurs choix d'investissement dans la limite des stipulations fixées par les mandats.

[239] De manière générale, l'introduction par le CA d'une certaine flexibilité s'agissant des pondérations cibles définies par l'allocation stratégique (« fourchette ») conduit à s'interroger sur la répartition de la marge de manœuvre entre la CDC et les délégataires. Cette répartition des rôles doit être plus clairement formalisée qu'elle ne l'est actuellement. Au plan pratique, les mandats de gestion doivent être conçus conformément à l'étendue de la flexibilité que la CDC, en accord avec le CA, aura choisi de déléguer aux sociétés de gestion.

[240] La solution la plus simple consiste encore à ce que la CDC conserve l'intégralité de la marge de manœuvre accordée par le CA. Cette configuration nécessiterait la mise en place de mandats de gestion « purs »; la CDC piloterait directement les différentes pondérations par classe d'actifs en procédant à des rebalancements entre mandats.

Recommandation n°15 : Concevoir de préférence des mandats de gestion « purs » par classes d'actifs, voire, au sein de ses grandes catégories, par sous-classes d'actifs pertinentes au regard des règles et principes posés par le CA en matière de politique de placement.

[241] À la suite de la décision du CA du 20 mars 2014 visant à diversifier le portefeuille des placements du régime (cf. *supra*), des appels d'offres (appels d'offres restreints ou dialogues compétitifs) ont été lancés entre octobre 2014 et janvier 2015 :

- 1 à 3 mandats pour des fonds dédiés portant sur des obligations *corporate* de la zone euro *investment grade* (montant indicatif global de 300 M€);
- 3 mandats, correspondant à 3 lots complémentaires, pour des fonds dédiés portant sur des actions européennes et obéissant à un mode de gestion systématique de type faible volatilité (montant indicatif global de 300 M€);
- 1 mandat pour un fonds dédié « multi-actifs » investissant notamment sur des actions de PME non cotées (montant indicatif global de 300 M€).

[242] En ce qui concerne les mandats portant sur les obligations *corporate*, trois sociétés de gestion ont été retenues : Threadneedle, BFT Gestion avec Insight et Deutsche AM. Pour les mandats « action à faible volatilité », trois autres sociétés ont été sélectionnées : Robeco, BFT Gestion avec Quoniam et Allianz.

[243] Au 31 août 2016, seuls les mandats attribués à Quoniam et Allianz ont été mis en œuvre (cf. *supra*).

[244] La mise à jour de l'allocation stratégique précédera le renouvellement de l'essentiel des mandats portant sur le cœur du portefeuille, qui constituent aujourd'hui près de 90 % du portefeuille des placements (cf. *supra*).

2.2.3.4 La généralisation de la politique d'«investissement socialement responsable»

[245] Le sujet « ISR » (Investissement socialement responsable) revêt une importance certaine aux yeux des administrateurs, qui ont souhaité s'engager dans une démarche « socialement responsable » dès 2007. La COG 2013-2016 précise : *La Caisse des dépôts s'engage à accompagner le régime pour le conforter dans son rôle d'investisseur responsable de référence de la sphère des retraites publiques avec notamment un objectif d'augmenter la visibilité de l'Institution par son témoignage dans les médias et sa participation aux réseaux spécialisés.*

[246] La mise en place d'une politique socialement responsable nécessite de définir des critères permettant d'apprécier l'adéquation entre les investissements réalisés par les sociétés de gestion délégataires et les valeurs portées par les instances décisionnaires de l'IRCANTEC. Ces principes sont compilés dans une charte ISR, arrêtée par le CA, accessible sur le site Internet de l'institution et annexée au règlement financier (cf. *supra*).

[247] La charte proscrit certains émetteurs, notamment ceux impliqués dans la fabrication et la commercialisation d'armes interdites par certaines conventions internationales (mines antipersonnel, bombes à sous-munitions...) ou « coupables » de manquements avérés à des principes fondamentaux énoncés par des textes internationaux (déclarations, conventions...), tels que les principes et droits fondamentaux du travail de la déclaration de l'OIT.

[248] La charte n'exclut *a priori* aucun secteur d'activité, la logique retenue étant celle du *best in class*, qui consiste à demander aux sociétés de gestion de n'investir que dans les entreprises les mieux notées sur chaque secteur. Les critères de notation, une vingtaine au total assortis de pondérations différenciées, sont rattachés à chacun des trois domaines dits « ESG » (Environnement, social et gouvernance). La charte souhaite ainsi privilégier spécifiquement les entreprises qui 1) mettent l'homme en avant et favorisent le progrès social, 2) sont soucieuses de la préservation de l'environnement, 3) sont soucieuses de la préservation de l'environnement et de l'aménagement durable des territoires.

[249] La COG 2013-2016 a été marquée par une extension du champ de la politique ISR, qui s'applique désormais à l'ensemble des émetteurs, y compris souverains ; seules les actions et les obligations d'entreprises étaient auparavant soumises à cette exigence. La charte ISR précise que *l'identité et les valeurs de l'Institution tendent à l'orienter vers les politiques publiques qui se projettent sur le long terme pour garantir des ressources aux générations futures et qui placent l'intérêt général au centre de leur ambition.* Le conseil d'administration de l'IRCANTEC décide de privilégier les États qui favorisent le progrès social (éducation, santé...), mettent en œuvre des politiques de préservation de l'environnement (préservation des ressources naturelles, luttes contre le réchauffement climatique) et disposent d'une gouvernance exemplaire (lutte contre la corruption, liberté d'expression).

[250] Les sociétés de gestion mandatées rendent compte trimestriellement, lors de comités de gestion et par des *reportings*, de la manière dont elles intègrent les principes de l'IRCANTEC dans leur processus d'investissement. Ce contrôle est complété par une évaluation externe semestrielle, réalisée par la société Vigeo, donnant lieu à la remise d'un rapport présenté en CPTF (« synthèse de la notation extrafinancière »).

[251] Sur la base des critères d'évaluation arrêtés par le CA, Vigeo attribue une note agrégée variant entre 0 et 100 à chaque émetteur représenté dans le portefeuille de placements du régime. L'addition de toutes ces notes, pondérées pour prendre en compte l'exposition du régime à chacun

de ces émetteurs, donne la note globale du portefeuille. L'analyse de Vigeo permet de couvrir près de 98 % (en montant) du portefeuille des placements de l'IRCANTEC⁵⁴.

[252] La mission ne se prononce pas sur la qualité de l'analyse effectuée par Vigeo ni sur la pertinence même de l'objectif ISR. Au plan purement financier, l'approche *best in class* paraît limiter fortement le risque de voir le régime exclure certains secteurs dans leur ensemble, dégageant une éventuelle surperformance, mais possiblement non « socialement responsables » selon une acception extensive de la notion (ex : secteur de l'armement).

[253] Si la mission ne juge pas de la légitimité des objectifs que s'est fixés le conseil d'administration, il convient au moins de s'assurer que les actions conduites par le CA ont été efficaces. À ce titre, on observe par exemple une progression de la note attribuée par Vigeo au portefeuille des titres d'émetteurs privés de l'IRCANTEC, qui passe de 51,5 à fin 2011 à 54,1 à fin 2015, ainsi qu'une surperformance de trois points de ce portefeuille par rapport à son *benchmark* au 31 décembre 2015.

[254] La bonne prise en compte des critères ESG par les sociétés de gestion reste difficilement évaluable malgré les résultats apparemment positifs précités. À titre d'exemple, en dépit de l'interdiction stricte d'investir sur des titres dont les émetteurs ne respectent pas certains principes, Vigeo constate, à fin juin 2015, que le portefeuille était indirectement exposé — *via* des *trackers* — à 7 sociétés impliquées dans la production de bombes à sous-munitions (0,04 % des investissements). Ce seul constat autorise à questionner, de manière générale, la réelle implication des sociétés de gestion dans la bonne prise en compte des principes ESG établis par le CA.

[255] Une autre difficulté consiste à comparer dans le temps les notes d'un portefeuille dont la structure interne évolue sensiblement. D'une part, la note d'un émetteur souverain est incomparable — au sens premier du terme — avec celle d'un émetteur privé, ce qui n'autorise pas à calculer une note agrégée pour l'ensemble du portefeuille du régime.

[256] D'autre part, la logique du système de notation de Vigeo — qui adapte son processus d'évaluation selon le secteur étudié — rend peu significative la comparaison de notes d'entreprises intervenant dans des secteurs différents; et ce, alors même que par nature certains domaines d'activités pourraient sans doute être regardés comme moins « socialement responsables » que d'autres.

[257] Au final, l'évolution des notes d'un sous-portfeuille sectoriel constitué de titres d'émetteurs privés (obligations ou actions) traduit probablement une amélioration ou une détérioration en matière d'« ISR » eu égard aux critères ESG retenus. En revanche, l'évolution de la note globale d'un portefeuille constitué de titres d'émetteurs privés intervenant dans différents secteurs est plus difficilement interprétable.

[258] Les placements immobiliers ou certains projets de diversifications (ETI/PME par exemple, cf. *supra*) ne sont pas intégrés dans cette analyse, mais obéissent à des approches et des logiques socialement responsables qui leur sont propres. Pour les investissements dans l'immobilier par exemple, l'IRCANTEC investit de préférence dans des résidences pour personnes âgées et pour étudiants ainsi que dans des résidences pour vacances sociales. En ce qui concerne certains placements atypiques ou sa politique à destination des PME, ils répondent par nature à une démarche socialement responsable selon les administrateurs du régime.

⁵⁴ Présentation faite à la CPTF le 25 mai 2016 du rapport de Vigeo sur le portefeuille de placements au 31/12/2015.

2.2.4 Les conséquences du « décret placements » sur la politique d'investissement de l'IRCANTEC

[259] Le rapport rendu par l'IGAS en juin 2013 sur le contrôle des placements de régimes de retraite complémentaire obligatoires a révélé le caractère mal adapté de la réglementation découlant du décret n°2002-1314. Le Gouvernement a donc souhaité refondre la réglementation encadrant les placements financiers réalisés par certaines caisses de retraite complémentaire obligatoires, afin de renforcer la sécurité de la gestion des actifs détenus par ces organismes tout en encourageant les investissements utiles à l'économie.

[260] Dans ce cadre, la direction de la sécurité sociale du ministère des affaires sociales et de la santé et la direction générale du trésor des ministères de l'économie et des finances ont élaboré un projet de décret destiné à remplacer le décret n°2002-1314. Ce projet prévoit notamment un renforcement des modalités de gouvernance des caisses de retraite complémentaire obligatoire et une incitation encadrée à l'investissement dans des actifs plus risqués via la création de « fonds mutualisés ». Ces « fonds mutualisés », introduits spécialement par le projet de décret et destinés à financer l'« économie réelle », doivent en particulier permettre d'investir sur des actifs non cotés (ex : PME) en associant au moins deux caisses de retraite et un investisseur tiers (ex : un assureur).

[261] Ce projet de décret modifie le cadre établi par le décret n°2002-1314 tout en élargissant son champ d'application à l'IRCANTEC. À l'heure actuelle, l'institution n'est pas soumise à un encadrement réglementaire de sa politique de placements, si ce n'est, très indirectement, à travers certains objectifs et règles fixés par les textes fondateurs du régime (cf. *supra*).

[262] Les représentants des organisations syndicales du conseil d'administration ont exprimé leur opposition à ce texte. Le conseil d'administration réuni en session extraordinaire le 31 août 2016 a ainsi décidé *de demander la suppression de toute référence à l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques dans ce projet de décret, estimant que le projet de décret en l'état de son écriture remet en cause la feuille de route des placements ISR (Investissement socialement responsable) de l'IRCANTEC.*

[263] Cette délibération fait suite à plusieurs courriers — dont ceux du président de l'IRCANTEC en date du 5 et 11 juillet 2016 à l'adresse de la ministre des affaires sociales et de la santé — qui demandent l'exclusion de l'IRCANTEC du champ d'application du projet de texte. Plusieurs arguments sont avancés à l'appui de cette opposition.

[264] D'une part, le CA regrette sur le fond de voir sa marge de manœuvre en matière d'investissement restreinte par le projet de décret alors même qu'il juge la gestion des réserves du régime rigoureuse et non visées par les observations du rapport de l'IGAS de juin 2013. D'autre part, sur le plan opérationnel, le CA pointe les ajustements relativement brutaux qu'entraînerait l'application du texte ; ajustements par rapport à l'état actuel du portefeuille des placements et, surtout, par rapport à la modification de l'allocation stratégique qui doit donner lieu à de nouveaux mandats de gestion, en cours de conclusion pour certains (Cf. *supra*).

[265] Il n'incombe pas à la mission de se prononcer sur les arguments de fonds qui concernent les modalités d'exercice de la tutelle de l'État sur le régime ni sur la pertinence matérielle des nouvelles règles envisagées par le projet de décret. Il est en revanche possible d'évaluer, dans les grandes lignes, les conséquences objectives de ce texte sur la politique de placement du régime, y compris au plan organisationnel.

[266] En ce qui concerne les textes fondateurs du régime, qui précisent le fonctionnement de l'IRCANTEC et confèrent un rôle particulier à la CDC dans sa gestion administrative et financière, le nouveau décret ne paraît pas faire obstacle au maintien de l'organisation actuelle. S'il est vrai que le décret n'évoque pas le rôle spécifique de la CDC en tant que gestionnaire de l'IRCANTEC, aucune

disposition du texte ne semble exclure, directement ou non, ce mode de fonctionnement. Le projet de décret est toutefois susceptible d'instaurer des contraintes ou sujétions supplémentaires, notamment en ce qui concerne les règles de prévention des conflits d'intérêts prévues par l'article R. 623-10-4.

[267] Par ailleurs, la mission ne voit pas pour quelles raisons la possibilité pour le régime d'investir dans des « fonds mutualisés » prévus par le projet de décret pourrait être subordonnée au fait que la CDC soit le dépositaire de ces fonds, contrairement à ce que paraît indiquer la note de la CDC datée du 29 juillet 2016 à l'attention du directeur de la sécurité sociale.

[268] Contrairement à ce que semble avancer le conseil d'administration⁵⁵, le projet de décret ne contient pas de dispositions remettant fondamentalement en cause la politique ISR du régime, sauf peut-être indirectement et de manière marginale (fonds atypiques, actifs non cotés finançant des PME/ETI, voir *infra*). Le décret ne fait en tout cas pas obstacle, par nature, au déploiement d'une politique de placements « ISR » telle que voulue par les administrateurs.

[269] Les règles fixées par le projet de décret ne remettent pas non plus en cause le choix fait pas le régime de recourir à des fonds dédiés. La logique retenue par le texte, et plus précisément par les articles R. 623-10-8 — définissant la notion de fonds dédié, dénommé « organisme dédié » — et R. 623-10-9 — introduisant le principe d'une vue en transparence, consiste à considérer les actifs placés au sein de fonds dédiés au même titre que s'ils étaient détenus directement.

[270] Cette « vue en transparence » permet d'établir un « équivalent à l'actif de placement » soumis aux règles d'éligibilité ou de limitation générales prévues par ailleurs par le projet de texte (voir *infra*). Si les fonds dédiés ne s'accompagnent pas d'une flexibilité plus grande en matière de placement, ce que semble regretter la CDC dans sa note du 29 juillet 2016, ils ne donnent pas non plus lieu à des restrictions supplémentaires.

[271] L'article R. 632-10-9 semble toutefois exclure la possibilité de détenir des organismes de placement collectifs de valeurs mobilières au sein de fonds dédiés, ce qui, du reste, peut paraître contradictoire avec les hypothèses envisagées à l'article R. 623-10-18. Cette interdiction d'investir dans des structures prenant la forme de « fonds de fonds », si elle était confirmée, pourrait avoir un impact sur la politique d'investissement de l'IRCANTEC. Les expositions actuelles prises au sein des fonds dédiés sur des valeurs mobilières hors zone euro — notamment sur la zone BIC et à l'avenir sur le périmètre « emerging market » (cf. *supra*) — le sont normalement sous la forme de fonds ouverts nécessitant une autorisation préalable de la CDC (agrément). Ce mode de détention ne serait plus possible dans le nouveau cadre réglementaire. Ces expositions sont par ailleurs susceptibles de poser problème au regard des restrictions géographiques introduites par le projet de décret (cf. *infra*).

[272] Sur les placements proprement dits, le projet de décret impose des règles de limitation des actifs éligibles qui sont effectivement susceptibles de réduire les marges de manœuvre du régime. En particulier, la mission relève les points d'achoppement suivants :

- L'article R. 623-10-36 prévoit de limiter l'exposition des régimes complémentaires sur les actions (détenues en direct ou *via* un fonds qui ne soit pas un fonds mutualisé) à 25 % de la valeur de réalisation des placements⁵⁶. Cette règle s'articule difficilement avec la pondération actuelle de la poche actions et la nouvelle allocation stratégique en cours de définition ; selon toute vraisemblance, celle-ci devrait arrêter une pondération cible supérieure à 30 % pour cette classe d'actifs (cf. *supra*) ;

⁵⁵ Délibération du conseil d'administration du 31 août 2016 (cf. *supra*).

⁵⁶ Ce montant peut atteindre 50 %, par transparence, à travers des parts ou actions de fonds mutualisés en vertu du 4° de l'article R. 623-10-36.

- En matière de dispersion géographique, l'exposition aux obligations et actions d'émetteurs de l'OCDE non membres de l'UE ou de l'EEE ne pourrait excéder 5 % de la valeur de réalisation totale des obligations ou des actions détenues en direct ou *via* des fonds qui ne sont pas mutualisés (R. 623-10-36). Cette règle est très restrictive au regard des possibilités fixées par l'allocation stratégique en cours de finalisation (*cf. supra*);
- La possibilité d'investir dans des actions et obligations hors OCDE en direct ou *via* des fonds communs de placement n'est pas autorisée par le projet de décret alors que l'allocation stratégique le permettrait dans la limite de 5 % du portefeuille actions (*cf. supra*).

[273] Le cadre posé par le projet de décret s'articule par ailleurs difficilement avec certaines décisions de diversification arrêtées par le conseil d'administration de l'IRCANTEC. La mission retient en particulier :

- La possibilité d'investir sur des titres non cotés en direct ou *via* des fonds communs de placement n'est pas permise par le projet de décret. Cette possibilité n'est ouverte qu'à travers les « fonds mutualisés » introduits spécifiquement par le nouveau texte. Le conseil d'administration envisageait pourtant d'investir jusqu'à 3 % de ses réserves sur des fonds de droit commun de capital investissement ou d'infrastructure, destinés notamment au financement de PME ;
- Certains titres actuellement détenus par l'IRCANTEC ou qui pourraient l'être à l'avenir sont émis par des entités qui ne sont pas des sociétés par actions (ex : titres détenus par le FCP finance et solidarité), ce que le projet de décret ne semble pas permettre.

2.3 Le développement d'une communication institutionnelle ne paraît pas légitime pour un régime obligatoire

[274] Si la communication à destination des affiliés est légitime, les objectifs de communication non ciblée figurant dans la COG 2013-2016 apparaissent contestables pour un régime obligatoire. La COG fixe pour objectif le renforcement du « positionnement de l'IRCANTEC dans la sphère sociale en promouvant son image ». Si l'objectif de communication à l'égard des affiliés peut avoir du sens (point 1.5.1 de la COG), parce qu'il s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité de service, la volonté d'« améliorer la notoriété et la visibilité du régime » (point 1.5.2) pour faire de l'IRCANTEC « un interlocuteur de référence dans le paysage socio-économique » laisse perplexe s'agissant d'un régime obligatoire.

[275] Du point de vue de la tutelle, cet objectif très contestable ne devrait pas donner lieu, quoi qu'il en soit, à un indicateur de performance fondé sur le taux de satisfaction des administrateurs. La mission recommande de supprimer de la future COG le point de l'offre de service relatif à la *réalisation d'actions de communication de type événementiel destinées à développer la visibilité et la notoriété du régime*.

Recommandation n°16 : Supprimer dans la prochaine COG toute référence et indicateur relatif à des actions de communication promouvant le régime.

[276] Les actions de mécénat ont pris fin en 2015. Ces actions gérées par la direction de la communication avaient pour objectifs de promouvoir la cohabitation intergénérationnelle et d'installer le régime comme acteur de l'intérêt général.

[277] Deux types d'actions ont été financés entre 2011 et 2015 pour atteindre ces deux objectifs. Des subventions annuelles ont été accordées à des porteurs de projet répondant à un cahier des charges pour promouvoir la solidarité intergénérationnelle. Un événement annuel a été organisé pour rassembler les acteurs et développer la notoriété du régime.

[278] Au bilan, 64 projets ont été soutenus entre 2011 et 2015 pour un montant global de 237 503 €. Quatre évènements prenant la forme d'un déjeuner débat en 2011, de réunions plénières et de tables rondes en 2012 et 2013 et enfin d'un forum en 2015 ont été organisés pour un montant de 244 225 €.

[279] La mission note qu'il a été mis fin à ces actions isolées et peu ou pas coordonnées avec l'action sociale du régime.

3 LA QUALITE DE SERVICE S'AMELIORE CONFORMEMENT AUX OBJECTIFS DE LA COG

[280] Le chapitre 2 de la COG est consacré à la qualité de service et à l'anticipation des évolutions de charges. La certification ISO 9001-V2008 et les audits de suivi qui ont concerné l'établissement d'Angers-Paris ont pour but de maintenir la qualité du service dont bénéficient les ressortissants de l'IRCANTEC. L'établissement a prévu le passage à la version 2015 de la norme ISO lors de la prochaine COG.

[281] La qualité de service au client suivi par la COG concerne les différents processus en jeu pour une caisse de retraite soit :

- Le recouvrement des cotisations ;
- La gestion des droits ;
- La liquidation et le paiement ;
- La communication et l'information des clients ;
- Les prestations sociales.

[282] Les indicateurs associés au suivi de la qualité couvrent l'ensemble des prestations délivrées aux clients. Ce sont soit des indicateurs de résultat soit des indicateurs de suivi. Pour certains d'entre eux, la COG prévoit des évolutions annuelles permettant d'améliorer les services rendus aux bénéficiaires (cf. Tableau 18 : ci-dessous).

Tableau 18 : Indicateurs de résultat et de suivi de la COG 2013-2016

N°	Indicateurs de résultat	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015	Cible 2016
1	Taux de satisfaction des administrateurs	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %
3	Taux de comptes financiers soldés à fin juin et fin décembre	> 97 %	> 98 %	> 98 %	> 98 %
4	Taux de mise à jour des comptes individuels au 30 juin de l'année N	> 98 %	> 98 %	> 98 %	> 98 %
7	Pourcentage de droits propres à périodicité mensuelle liquidés dans les délais	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %
9	Pourcentage de droits dérivés liquidés dans les délais	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %
12	Taux de satisfaction des clients sur les différents vecteurs de contact	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %
13	Pourcentage d'appels aboutis (Benchmark FT 200)	≥ 86 %	≥ 87 %	≥ 89 %	≥ 90 %
14	Taux de réponse aux courriels dans les délais	≥ 80 % en 3 jours ouvrés	≥ 80 % en 2 jours ouvrés	≥ 83 % en 2 jours ouvrés	≥ 85 % en 2 jours ouvrés
15	Taux de réponse aux réclamations traitées dans les délais	≥ 85 % en 15 jours calendaires	≥ 85 % en 15 jours calendaires	≥ 87 % en 15 jours calendaires	≥ 90 % en 15 jours calendaires
16	Taux de satisfaction des internautes				
16a	Services en ligne pour les employeurs (e-services)	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %
16b	Services en ligne pour les personnes physiques (SLG)	≥ 83 %	≥ 85 %	≥ 86 %	≥ 88 %
17	Pourcentage de demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 87 %	≥ 90 %
N°	Indicateurs de suivi	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016
2	Pourcentage des actifs sous gestion ISR				
5	Nombre de mises à jour de comptes individuels par les employeurs via les services en ligne				
6	Nombre de comptes individuels fiabilisés				
7b	Délai de traitement pour les dossiers à périodicité trimestrielle, annuelle et capitaux uniques				
8	Délai moyen de traitement d'un dossier de retraite entre la demande et la liquidation				
10	Évitement sur un an généré par la suspension des pensions suite à contrôle d'existence				
11	Nombre d'EIR, de RIS à la demande et d'EIG à la demande réalisés				

Source : COG 2013-2016, annexe n°5.

3.1 La qualité du recouvrement des cotisations est maintenue

[283] Le processus recouvrement – recouvrer et maîtriser les cotisations, est composé de trois sous-processus : immatriculation des personnes morales, recouvrement des cotisations et gestion des comptes employeurs y/c bouclage.

[284] Les différents processus liés au recouvrement sont gérés à Angers par le service «employeurs» (PAG100). Il fait l'objet de plusieurs indicateurs de la COG : un indicateur de résultat, le n°3 – *taux de comptes financiers soldés à fin juin et fin décembre*, deux indicateurs de suivi, le n°20 – *productivité du processus recouvrement et maîtriser les cotisations* et le n° 21 – *coût du recouvrement*.

[285] Le processus «recouvrer et maîtriser les cotisations» de la DRS a fait l'objet d'un audit interne en 2015. Le rapport définitif daté d'avril 2016 a été communiqué à la mission à sa demande.

3.1.1 La gestion de l'immatriculation des employeurs pourrait être améliorée

[286] Le processus concerne principalement le groupe de gestion PAG164 de l'unité « employeurs » (PAG 160)⁵⁷. Il comprend 6 personnes soit 5,8 ETP (au 31/12/2015).

[287] L'immatriculation est un acte important pour l'IRCANTEC en vue de disposer d'une base « employeurs » la plus à jour possible pour s'assurer des versements des cotisations à bon droit. Depuis novembre 2015, le processus est dématérialisé. La base employeurs est multi-fonds.

[288] Si la tendance observée en 2015 est à la baisse du nombre d'employeurs depuis 2011, une augmentation du volume d'adhésions est observée en 2016 en raison des fusions faisant suite aux créations de communes nouvelles. Le délai moyen des adhésions est suivi au niveau du service « employeurs ». L'objectif est de 80 % au moins des adhésions réalisées avec un délai inférieur à 30 jours. Le délai apparaît difficile à tenir en début d'année (71 % en février). Le délai d'immatriculation s'établit à 18 jours à fin août 2016. L'activité d'immatriculation s'élève à environ 650 opérations par an, elle se partage entre « adhésions fusion » et « adhésions nouvelles ».

[289] La demande d'adhésion est faite sous forme dématérialisée par les employeurs. Cependant, les données du formulaire doivent être ressaisies par les gestionnaires dans l'applicatif. Une évolution vers une dématérialisation complète a été recommandée par la DGAU⁵⁸ afin de réduire les risques d'erreur et d'optimiser le processus. La mission souscrit à cette recommandation.

[290] Par ailleurs, la DGAU fait le constat que 80 % des employeurs immatriculés sont communs à la CNRACL et l'IRCANTEC dont 60 % des grands contributeurs. Elle en déduit que la mutualisation de la gestion de la base employeurs doit être étudiée. La mission souscrit à cette recommandation qui pourrait faire l'objet d'un objectif COG commun CNRACL et IRCANTEC.

Recommandation n°17 : Mutualiser la gestion de la base employeurs commune CNRACL et IRCANTEC en vue de réduire les coûts d'exploitation (immatriculation et mise à jour).

[291] L'immatriculation des employeurs fait l'objet d'un contrôle trimestriel de premier niveau *a posteriori* sur un échantillon de dossiers. Une rubrique du tableau de bord du service comporte un indicateur à ce sujet.

3.1.2 Le recouvrement des cotisations est suivi avec attention

[292] Si la COG ne donne pas de précision sur ce thème particulier, il n'en reste pas moins que ce processus fait l'objet d'une attention particulière au sein de la direction de la gestion.

[293] Les opérations de recouvrement consistent chaque année en la transmission aux employeurs d'un échéancier et des références de paiement à respecter pour le paiement des cotisations. Les cotisations sont constituées d'une part salariale et d'une part employeur. Ce dernier prend en charge la collecte de la part salariale. Les paiements ont lieu par virement sur le compte du régime et ne sont pas accompagnés de justificatifs.

[294] La situation de son compte financier est consultable par l'employeur via la plate forme Internet « e-service » dans un délai court, correspondant au temps de traitement des données (jusqu'à 24 heures).

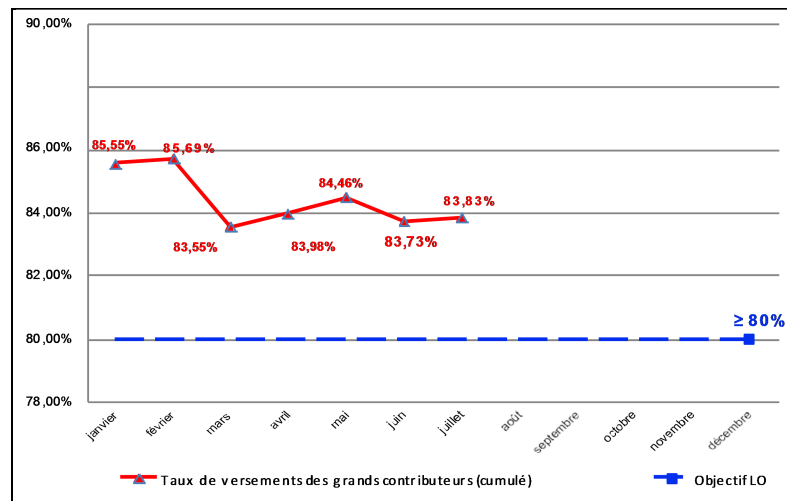
⁵⁷ cf. organigramme général de l'établissement d'Angers-Paris en pièce jointe n°1.

⁵⁸ DGAU : direction de l'audit interne de la Caisse des dépôts et consignations.

[295] L'activité concerne plus particulièrement l'unité « recouvrement » (PAG 130) du service « employeurs ». Cette unité comporte 13 agents (septembre 2016). Selon les éléments transmis par la CDC, elle comportait 14 ETP au 31 décembre 2015. Cette unité se consacre exclusivement aux opérations de recouvrement (100 %) selon les inducteurs métiers 2016 communiqués à la mission. D'autres unités du service y participent pour une part plus faible de leur activité.

[296] Un suivi particulier des grands contributeurs est effectué conformément à la COG. Ces 2 800 grands employeurs représentaient 83 % des cotisations versées en 2015. Un indicateur spécifique du tableau de bord mensuel du service « employeurs » permet de s'assurer du respect de l'objectif de taux de versement supérieur à 80 %.

Graphique 6 : Suivi du taux de versements des grands contributeurs 2016 (cumulé)



Source : CDC, tableau de bord du service employeurs fin août 2016. LO : lettre d'objectifs

[297] L'IRCANTEC reçoit plus de 900 000 virements. Un certain nombre d'entre eux apparaissent en anomalie. Leur traitement est priorisé par catégorie d'employeurs et montant. L'objectif est de faciliter le rapprochement des versements des données issues de la déclaration individuelle.

[298] Ces anomalies sont liées à l'impossibilité d'identifier l'origine du versement, y compris après des corrections automatiques. Elles sont traitées manuellement et priorisées en fonction de la catégorie d'employeurs et par montant sachant qu'environ 80 % des anomalies sont liées à l'absence totale de référence du virement (source audit DGAU). La résolution des anomalies est répartie sur les unités de gestion du service « employeurs ».

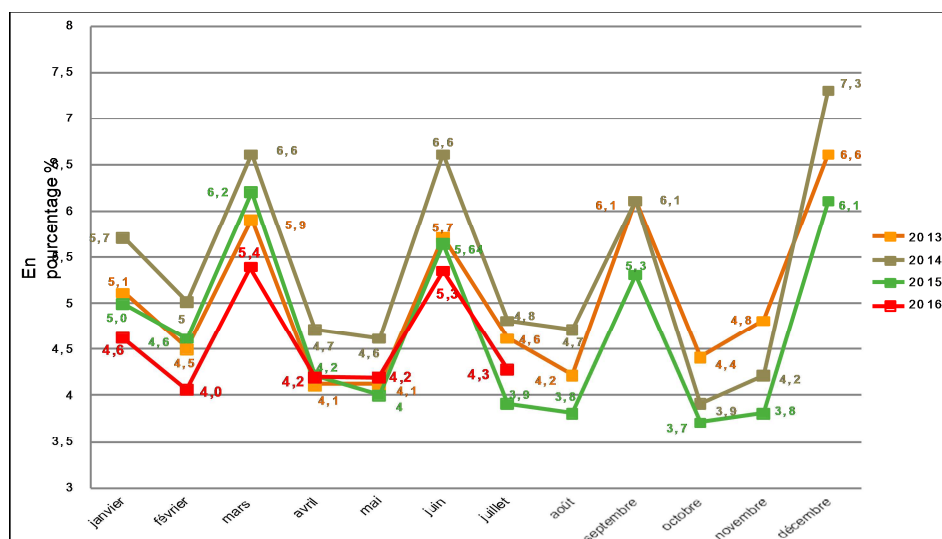
[299] L'audit DGAU montre qu'une part significative des anomalies concerne des employeurs communs à l'IRCANTEC et à la CNRACL (environ 4 250 en 2015 pour 17 500 anomalies). Les actions de sensibilisation à la qualité des informations de virement auprès de ces employeurs profiteraient donc aux deux régimes.

Recommandation n°18 : Coordonner avec la CNRACL les actions d'information et de formation auprès des employeurs, particulièrement les plus gros contributeurs dans le cadre du recouvrement.

[300] Les cent plus gros employeurs à l'origine du plus grand nombre d'anomalies font l'objet d'un accompagnement personnalisé commun à la direction de la gestion et à la direction de la relation client. Il est mis en œuvre dans le cadre d'un « plan d'action employeurs » (PAE).

[301] Les pics d'anomalie sont liés à la fréquence des versements.

Graphique 7 : Taux de virements en anomalie par échéance entre 2013 et 2016



Source : CDC, tableau de bord du service employeurs fin août 2016.

3.1.3 Les créances et les dettes ne font pas l'objet d'un indicateur au niveau du service

[302] La mission relève l'absence d'indicateur mensuel au sein du tableau de bord du service permettant de connaître l'évolution de la situation. Un tableau récapitulatif des soldes débiteurs et créditeurs par exercice permettrait de mesurer le reste à recouvrer et de suivre les actions en cours ou à conduire.

Recommandation n°19 : Intégrer un indicateur mensuel de suivi des créances et dettes à recouvrer au tableau de bord mensuel du service « employeurs ».

3.2 La fiabilisation des comptes individuels n'est pas complète

[303] La fiabilisation des comptes permet la mise à jour du compte de droit de chaque affilié, par la déclaration annuelle des employeurs, des interventions ponctuelles de ces employeurs et des interventions du régime auprès des affiliés ou à leur initiative. C'est un élément indispensable pour permettre une information de qualité des assurés dans le cadre du dispositif du droit à l'information et faciliter les opérations de liquidation au moment de la demande de retraite. La COG prévoit une amélioration du traitement des déclarations individuelles.

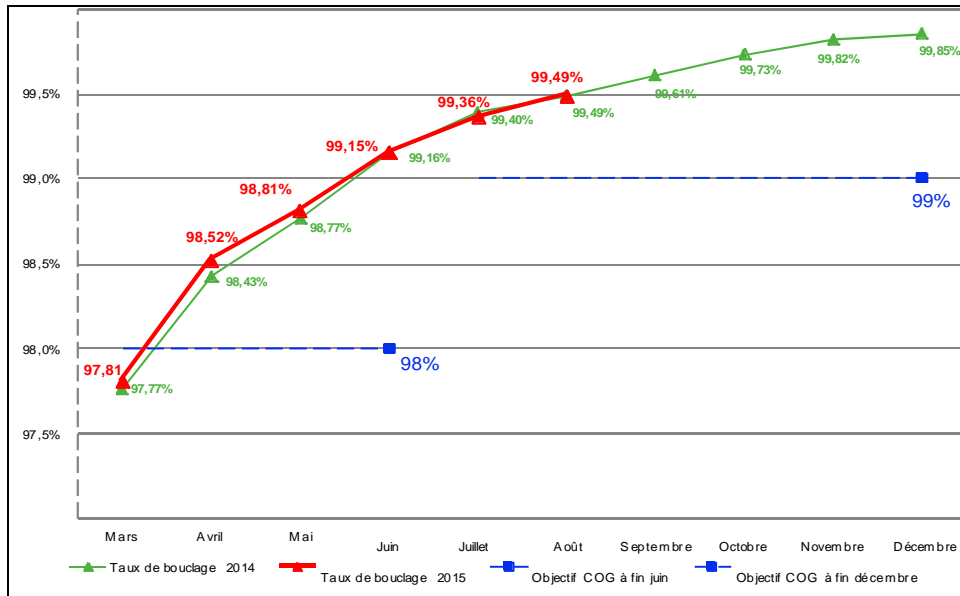
3.2.1 Les opérations de « bouclage » des comptes financiers se font dans des délais inférieurs à ceux prévus par la COG

[304] En début d'exercice (N+1), un rapprochement est opéré entre les versements reçus et les déclarations individuelles des salaires transmises annuellement à la fin de l'exercice (N). Ce processus dit de « bouclage » permet de détecter les écarts en plus ou en moins qui peuvent conduire à des remboursements ou refacturations. Il permet également l'attribution des droits qui alimentent les comptes individuels des affiliés au régime.

[305] Les gestionnaires des unités « employeurs » du service sont conduits à chercher la cause des écarts financiers. Ils évaluent ensuite avec l'employeur les modalités de corrections adaptées.

[306] Cette activité est importante pour le régime. Elle est suivie grâce à deux indicateurs intégrés au tableau de bord du service, dont le premier est celui de la COG. Le même indicateur est suivi pour les grands contributeurs.

Graphique 8 : Comparaison du taux de bouclage global exercice 2014 et 2015



Source : CDC, tableau de bord du service employeurs fin août 2016.

[307] Le processus fait l’objet de l’indicateur de résultat n°3 – Taux de comptes financiers soldés à fin juin et fin décembre.

[308] Sur la durée de la COG, l’indicateur de résultat est systématiquement au-dessus de l’objectif plancher.

Tableau 19 : Indicateur de résultat n°3 : Taux de comptes financiers soldés à fin juin et fin décembre

Indicateur	Cible 2013	Réalisé 2013	Cible 2014	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015
P1-3-1 - à fin juin	> 97 %	98,27 %	> 98 %	98,98 %	> 98 %	99,16 %
Nombre de comptes soldés pour l'année N-1		60 108		59 516		58 850
Nombre de comptes ayant fait l'objet en N-1 d'un versement de cotisations normales		61 168		60 132		59 346
P1-3-2 - à fin décembre	> 99 %	99,70 %	> 99 %	99,80 %	> 99 %	99,85 %
Nombre de comptes soldés pour l'année N-1		62 291		61 578		60 651
Nombre de comptes ayant fait l'objet en N-1 d'un versement de cotisations normales		62 480		61 699		60 751

Source : CDC, rapport d’évaluation de la COG.

[309] La mission note toutefois que si l’indicateur retenu paraît satisfaisant, le taux de recouvrement serait différent dans le cas où l’on retiendrait, au dénominateur, le nombre de comptes pour lesquels des cotisations sont attendues au titre de N-1 sur la base des déclarations individuelles (DI). L’indicateur tel qu’actuellement conçu laisse en effet penser que les employeurs très en retard sur les versements dus — n’ayant versé aucune cotisation les 2 dernières années — ne sont pas pris en compte dans le cadre du calcul du taux de recouvrement. C’est ce que souligne le rapport d’audit de la DGAU qui retient le nombre d’employeurs devant effectuer un versement au dénominateur. Le calcul conduit à un taux différent de celui de la DRS qui est conforme à la COG, soit 90,5 % au lieu de 99,7 % pour 2013 et 92,9 % au lieu de 99,8 % pour 2014.

[310] Un indicateur différent consisterait simplement à rapporter le montant des cotisations versées au titre de N-1 aux cotisations théoriques calculées sur la base des déclarations individuelles – DI, pour la même année.

3.2.2 L'impact de la déclaration sociale nominative – DSN, n'apparaît pas clairement évalué

[311] Des échanges que la mission a eus à Angers, il est apparu que l'évaluation de l'impact de la DSN n'avait pas été réalisée de manière approfondie. Aucun document récent n'a pu être fourni à la mission⁵⁹. Elle note que le rapport d'audit interne 2015-34 – « le processus *recouvrer et maîtriser les cotisations* de la DRS » souligne cette absence de document ou de livrables. Il apparaît toutefois que la refonte de la chaîne de traitement automatisée des déclarations individuelles – DI, mise en production pour la campagne 2014 a amélioré leur traitement. Les délais sont raccourcis. Le nouvel outil prépare la mise en œuvre de la DSN.

[312] Le service « employeurs » estime que l'impact sera modéré en 2017 puisque 10 % environ des employeurs seront concernés par le passage à ce mode de déclaration. Les autres employeurs relevant du secteur public ne passeront que progressivement à la DSN. Les prévisions font état d'un possible passage échelonné des trois fonctions publiques en 2018, 2019 puis 2020 ; respectivement pour la fonction publique hospitalière, la fonction publique territoriale et la fonction publique de l'État. Le décret fixant ces échéances n'est pas paru à la date de rédaction de ce rapport⁶⁰. Le régime devra donc gérer en parallèle sur la durée de la prochaine COG deux systèmes ce qui entraînerait des surcoûts pendant encore au moins 4 à 5 ans selon l'institution.

[313] Il conviendrait que la DRS évalue dans quelle mesure la DSN est susceptible d'améliorer l'efficacité du recouvrement des cotisations par le suivi, quasiment en temps réel, des soldes des comptes « employeur ». Cette évaluation devrait être prise en compte pour la trajectoire financière de la prochaine COG.

3.2.3 Les employeurs ont davantage recours à « e-service » pour la gestion des droits

[314] La COG prévoit une incitation à l'utilisation des services en ligne par les employeurs. Le service « employeurs » suit cette utilisation grâce à un indicateur intégré au tableau de bord mensuel⁶¹. Il correspond à l'indicateur de suivi n°5 de la COG : *Nombre de mises à jour de comptes individuels via les services en ligne*⁶². Si l'année 2014 a été atypique compte tenu des élections municipales et du grand nombre de modifications pour les élus locaux, la progression de l'activité sur e-services est régulière et importante. Fin août 2016, la progression de l'activité est de 20,6 % par rapport à la même période de 2015. Les actions de sensibilisation et d'information auprès des employeurs sont efficaces selon le service « employeurs ».

⁵⁹ Une présentation sur la DSN au comité de fonds du 25 juin 2014 a été adressée à la mission le 26 octobre.

⁶⁰ La circulaire du 21 janvier 2016 portant application dans la fonction publique de l'ordonnance n° 2015-682 du 18 juin 2015 relative à la simplification des déclarations sociales des employeurs rappelle que : *L'ordonnance en tire les conséquences pour les employeurs de la fonction publique en ne leur faisant pas obligation de passer en DSN au même rythme que dans le secteur privé. Elle précise ainsi que cette obligation s'appliquera à ces employeurs à compter d'une date fixée par décret, et au plus tard au 1^{er} janvier 2020.*

⁶¹ Texte modifié à l'issue de la procédure contradictoire.

⁶² Les mises à jour peuvent consister, entre autres, en correction d'anomalie de déclaration individuelle (DI), attestation de cessation de cotisation.

Tableau 20 : Évolution de l'indicateur de suivi n°5

Indicateur	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P2-5 - Nombre de mises à jour de comptes individuels par les employeurs via les services en ligne	29 500	62 489	51 338
Évolution N/(N-1)	42,60 %	111,83 %	- 17,84 %

Source : CDC, rapport annuel de gestion et rapport d'évaluation de la COG, traitement mission.

3.2.4 Les actions de fiabilisation à l'initiative du gestionnaire ont été interrompues en 2014

[315] La COG demandait à la CDC de poursuivre les actions de fiabilisation des comptes individuels pour les affiliés susceptibles de faire valoir leur droit à pension d'ici 2017. Ces actions ont été interrompues en 2014. Cet arrêt est lié à un nombre de liquidations plus important que prévu au moment de la signature de la COG, conduisant à focaliser les moyens sur le processus de liquidation. Cette situation avait été anticipée par la précédente mission d'évaluation IGAS-CGefi.

[316] La première campagne conduite en 2013 a permis de fiabiliser des comptes d'élus en prévision des élections locales de 2014. Si les opérations de fiabilisation des comptes ont été interrompues, des opérations de certification de NIR se sont poursuivies. Il n'en reste pas moins que le droit à l'information a pour objectif ultime de faciliter voire d'automatiser la liquidation au moment de la demande de retraite grâce à la mise à jour du compte de l'assuré tout au long de sa carrière. Ces opérations de fiabilisation des comptes sont donc importantes pour faciliter la liquidation des pensions. Il conviendrait que la DRS travaille à un ciblage approprié des opérations de fiabilisation dont le régime a l'initiative.

3.3 Le traitement des liquidations s'est amélioré

[317] La liquidation des droits représente la majeure partie du processus de gestion « Liquidier les retraites et payer ». En 2015, l'IRCANTEC a liquidé 186 125 droits propres et 18 431 réversions.

[318] Dans un contexte de volumétrie croissante, la COG comportait des objectifs d'amélioration de la gestion, de développement du partenariat avec le réseau de CICAS de l'AGIRC-ARRCO et de garantie de continuité des ressources des nouveaux retraités, mesurée par des indicateurs de délai.

3.3.1 Le nombre des demandes de liquidation s'est accru

[319] Les demandes de liquidation de droits propres avaient baissé continûment sur la période 2010-2012, jusqu'à 139 846 en 2012. La COG prévoyait une forte hausse pour les droits propres, avec un pic de demandes en 2014 lié aux élections municipales, à la suite desquelles des élus sortants liquident leur retraite spécifique, et une stabilité pour les réversions.

Tableau 21 : Demandes de liquidation

		2013	2014	2015	2016	2013-2015
Droits propres	prévisions COG	188 500	215 300	177 800	180 500	581 600
	réalisations	182 727	201 298	185 652		569 677
	écart	-5 773	-14 002	7 852		-11 923
Réversions	prévisions COG	18 600	18 500	18 700	18 600	55 800
	réalisations	18 296	17 320	18 199		53 815
	écart	-304	-1 180	-501		-1 985

Source : Dossiers du conseil d'administration de l'IRCANTEC.

[320] Ces prévisions se sont révélées légèrement surestimées, de 2 %. Le pic de 2014 a été bien anticipé.

[321] Les demandes de liquidation de droits propres arrivent par trois canaux différents :

- Les dossiers transmis par les CICAS, concernant les affiliés qui demandent en même temps la liquidation de leur retraite complémentaire de salarié de droit privé ;
- Les demandes directes de retraite ;
- Les demandes en ligne, dont le processus de gestion reste proche de celui des demandes directes.

Tableau 22 : Demandes de liquidation de droits propres, par canal de demande

(nombre)	2013	2014	2015	8 mois 2016
CICAS	130 859	119 413	126 204	102 486
directe	51 868	81 885	59 448	35 277
dont en ligne	n.d.	n.d.	n.d.	7 551
total	182 727	201 298	185 652	137 763
(en %)				
CICAS	71,6	59,3	68,0	74,4
prévision COG	67	57	66	68 (1 an)
directe	28,4	40,7	32,0	25,6
dont en ligne	n.d.	n.d.	n.d.	5,5

Source : Tableaux de bord du service affiliés, calculs de la mission.

[322] Le partenariat avec les CICAS a pleinement joué son rôle. D'ailleurs, la part des dossiers transitant par les CICAS a toujours été supérieure aux prévisions de la COG.

[323] Le service de demande de retraite en ligne est encore peu utilisé. Il devrait se développer dans le cadre de la demande unique interrégimes (cf. 4.3.2.5 ci-dessous).

3.3.2 Le partenariat avec les CICAS de l'ARRCO s'est renforcé

[324] L'IRCANTEC ne disposant pas de réseau territorial, a passé plusieurs conventions de coopération successives pour permettre à ses ressortissants de bénéficier des services des Centres d'information conseil et accueil des salariés (CICAS)⁶³. Le réseau des CICAS de l'AGIRC-ARRCO est

⁶³ Conventions signées les, 3 décembre 1990, 24 juillet 2006, 1^{er} avril 2011 et 5 janvier 2016

présent dans tous les départements. L'IRCANTEC quant à elle, dispose de deux accueils, l'un à Paris au siège du régime et l'autre à Angers.

[325] Le partenariat avec les CICAS permet aux ressortissants du régime de bénéficier d'un accueil physique relativement proche du lieu de résidence. Cet accueil unique permet aux futurs retraités de constituer en un seul point leurs demandes de retraite complémentaire. Il doit conduire également à réduire le risque de perte de droits éventuels auprès de l'IRCANTEC pour les demandes qui sont formulées auprès de l'AGIRC-ARRCO.

[326] Depuis 2013 l'organisation des Centres d'information conseil et accueil des salariés a évolué.

[327] La structure est animée par les fédérations et les moyens sont mutualisés.

[328] Le réseau comprend 100 CICAS – un par département et un réseau de lieux d'accueils ou de permanence (463 opérationnels en 2016).

[329] Cinq plates-formes téléphoniques permettent d'optimiser les flux d'appels à un numéro unique. En 2014, la création de 2 centres de numérisation, à Esvres et Lille, et de quatre centres de gestion permet d'améliorer le traitement des flux de dossiers et de raccourcir les délais.

[330] En 2016, de nouveaux outils de gestion sont déployés.

[331] La préparation des dossiers par les CICAS constitue en outre un facteur favorable pour les coûts de gestion du régime compte tenu d'une tarification avantageuse (cf. 4.3.2.4 ci-dessous).

3.3.2.1 Les dispositions de la nouvelle convention

[332] La nouvelle convention a pris effet au 1^{er} janvier 2016 pour une durée de 5 ans. Elle exclut toujours de son champ les résidents hors de France, les élus, les médecins, les affiliés ayant exercé une activité à l'étranger et dans les territoires d'outre-mer.

[333] À la connaissance de la mission, l'extension du champ des dossiers traités par les CICAS n'a pas été considérée, contrairement à la recommandation formulée par la précédente mission de l'IGAS-CGefi⁶⁴.

[334] La classification en trois catégories des dossiers transmis par les CICAS est maintenue :

- Est « vert », tout dossier pour lequel la reconstitution de carrière à valider pour l'IRCANTEC est complète et dont toutes les pièces sont présentes. Cependant, les dossiers de retraite progressive, de réversion d'actif ou d'orphelin, les dossiers nécessitant la nomination d'un tuteur ou avec une allocation non contributive non numérisée, sont transmis en « rouge » ;
- Est « orange » tout dossier dont la reconstitution de carrière est incomplète ou inexacte et dont toutes les pièces sont présentes. Pour les dossiers de titulaire sans droit à pension (TSD), EDF-GDF et ORTF, les dossiers « régime spécial », le classement est également « orange » si les justificatifs de carrière sont présents ;
- Est « rouge » tout dossier pour lequel des pièces IRCANTEC sont en attente ou pour les dossiers par exception de la rubrique verte (retraite progressive, réversion d'actif ou d'orphelin...)

[335] Cette classification est fondamentale puisqu'elle détermine d'une part le traitement des dossiers une fois transmis à l'IRCANTEC, mais aussi la facturation par l'AGIRC-ARRCO à l'IRCANTEC de ces interlocutions.

⁶⁴ Recommandation n°19 du rapport précité : *Étudier les conditions d'une extension du périmètre de traitement par les CICAS à d'autres catégories d'affiliés de l'IRCANTEC.*

[336] Un contrôle qualité des dossiers est prévu par la convention et ses résultats ont des conséquences sur la facturation.

[337] Les modalités de suivi et de *reporting* sont organisées entre les deux parties. Des échanges trimestriels sont prévus ainsi qu'au moins une réunion annuelle de bilan.

[338] La convention est complétée par une convention technique dite « d'interopérabilité » pour la définition des protocoles d'échanges dématérialisés.

3.3.2.2 Bilan de la précédente convention

[339] Selon les données des bilans annuels établis par l'AGIRC-ARRCO, le nombre de dossiers transmis par les CICAS a progressé entre 2010 et 2015, un léger fléchissement est observé en 2011 et 2012.

Tableau 23 : Évolution du nombre de dossiers transmis par les CICAS selon la catégorie entre 2010 et 2016

Nombre de dossiers	verts		oranges	rouges	Total
2010	40 875	36,8 %	46 231	24 061	111 167
2011	37 814	38,0 %	44 947	16 785	99 546
2012	37 667	40,7 %	40 772	14 190	92 629
2013	57 057	43,5 %	54 864	19 135	131 056
2014	52 920	44,2 %	47 789	18 960	119 669
2015	55 741	44,2 %	49 213	21 172	126 126
2016 (8 mois)	44 264	43,2 %	37 144	21 078	102 486

Source : Bilans annuels de la convention établis par l'AGIRC-ARRCO⁶⁵.

[340] Les dossiers verts sont, pour les neuf dixièmes d'entre eux, liquidés automatiquement. Les dossiers verts restants, pour lesquels une anomalie a été détectée par l'application informatique, nécessitent une intervention humaine, qui reste cependant minime, selon les services de gestion. Il y a donc lieu de les assimiler à des dossiers liquidés automatiquement, plutôt qu'aux autres dossiers, qui nécessitent une intervention humaine nettement plus importante (mise à jour de la carrière,...).

[341] L'objectif d'augmenter la part de dossiers liquidés automatiquement a été tenu: le pourcentage de dossiers verts est passé de 38,4 % sur la période 2010-2012 à 43,8 % sur la période 2013-2016.

3.3.2.3 Les contrôles de la qualité des dossiers

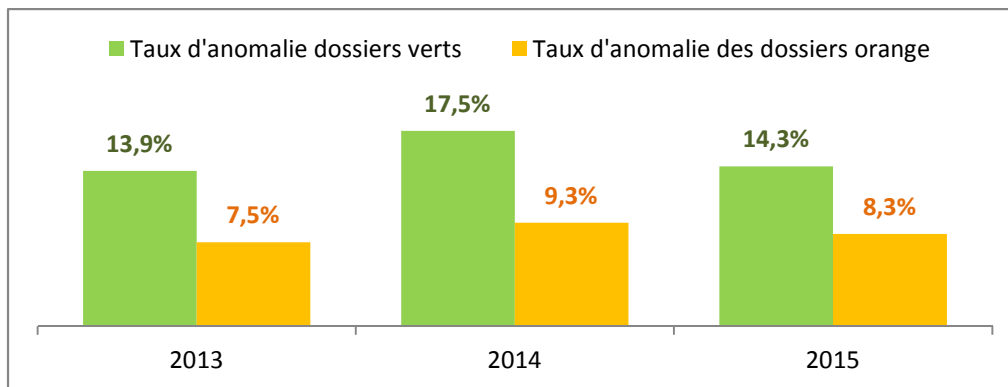
[342] Un contrôle qualité est mis en place conformément à la convention signée entre les parties. Les modalités de contrôle par l'IRCANTEC sont organisées différemment pour les dossiers classés «verts» et les dossiers classés «orange». Les résultats des contrôles sont communiqués chaque trimestre à l'AGIRC-ARRCO qui les transmet au réseau et organise si nécessaire les rappels et les actions de formation visant à rectifier les anomalies et améliorer la qualité des dossiers.

⁶⁵ On note, pour les années 2013 à 2015, des écarts non significatifs avec les chiffres des tableaux de bord de la CDC.

[343] Les résultats du contrôle qualité servent à établir la facturation annuelle. En effet, une indemnité minorée s'applique pour les dossiers «verts» et les dossiers «orange» en anomalie. Ils sont facturés de l'indemnité «rouge» multipliée par $(1 - \text{taux d'anomalie constaté})$.

[344] Cette modalité incite les fédérations à conduire des actions d'information, de rappel de la réglementation et plus généralement à organiser des actions de formation en coordination avec l'IRCANTEC pour réduire le taux d'anomalie. Le bilan de ces actions est présenté dans le bilan annuel prévu par la convention.

Graphique 9 : Évolution du taux d'anomalie des dossiers transmis par les CICAS



Source : Bilan du service animation du réseau CICAS, AGIRC-ARRCO, traitement mission.

3.3.3 Le processus de liquidation est en cours de refonte

[345] La liquidation relève de services dédiés à l'IRCANTEC, en fonction du type d'interlocuteur. La liquidation des droits propres relève ainsi du service Affiliés, alors que les réversions sont gérées par le service Retraités.

[346] Le service Affiliés, d'un effectif de 184 ETP à fin 2015⁶⁶, est essentiellement consacré à la liquidation, mais un dixième de son activité consiste à mettre à jour des comptes de droits sur demande des affiliés, indépendamment de toute liquidation⁶⁷.

[347] L'organisation actuelle du service Affiliés remonte à fin 2012. Les différentes unités de liquidation ont été spécialisées, compte tenu des différences de tâches à réaliser : quatre unités pour les dossiers provenant des CICAS, deux unités pour les élus et autres cotisants permanents, une unité pour les praticiens hospitaliers. Chaque unité comporte généralement de 20 à 30 personnes, et est subdivisée en groupes de 6 à 8 gestionnaires. Cinq unités sont à Angers, une à Cholet et une à Metz. Cette dernière, constituée à partir de personnel de la CDC dédié jusqu'alors au régime des Mines, a été créée début 2016 et ne comprend que 10 personnes.

[348] Le service Retraités avait un effectif de 56 ETP à fin 2015. Il regroupe toute la gestion relative aux retraités : décès et réversions, action sociale, paiements. L'unité Décès-réversions comprend 23 ETP. Outre les réversions, elle consacre un dixième de son activité à la gestion des décès d'actifs, qui donne lieu au versement d'un capital. Cette petite activité est rattachée au processus de l'action sociale, rattachement qui ne reflète pourtant ni l'organisation interne, ni le caractère de la prestation.

⁶⁶ En comptant l'unité de Metz, hiérarchiquement indépendante du service Affiliés, mais qui lui est rattachée fonctionnellement.

⁶⁷ Cette partie de l'activité est affectée au processus « Gérer les droits ».

[349] Par rapport à la précédente période, la période de la COG 2013-2016 a bénéficié d'améliorations nombreuses de la gestion, concourant à réduire les délais de traitement :

- Le projet « demande directe de retraite », prévu par la COG, est devenu opérationnel en fin 2013. Le formulaire de demande de retraite a été personnalisé, et le traitement du dossier est devenu traçable ;
- Les dossiers papier ont été supprimés, grâce à la numérisation des flux entrants, qui a mis fin au recours à un prestataire extérieur pour la saisie de dossiers ;
- Depuis 2013, les affiliés n'ont plus à demander à leur employeur l'attestation de cessation de cotisations, qui permet de déterminer les droits de la dernière période d'activité. Ce document est dorénavant demandé directement par l'IRCANTEC ;
- En 2014, il a été décidé de ne plus subordonner la liquidation à la production de l'avis d'imposition. Si, après relance, l'affilié ne le fournit pas, il lui est alors appliqué le taux maximal de CSG ;
- Un processus d'échange avec la CNAV permet, depuis 2014, de recevoir automatiquement la notification de la liquidation du régime de base. Cette pièce indispensable à la liquidation des droits IRCANTEC était auparavant demandée aux affiliés ;
- Depuis début 2016, une notification automatique des ouvertures de dossiers entre les CICAS et l'IRCANTEC permet d'éviter la création d'un doublon lorsque l'affilié a demandé la liquidation à la fois aux CICAS et à l'IRCANTEC ;
- La procédure de demande de réversion a bénéficié en 2013 d'améliorations similaires à la demande directe.

[350] Cependant, la COG demandait de chercher à identifier des dossiers pouvant être liquidés selon des procédures allégées, à l'instar de ce qui est fait avec les CICAS. Cet objectif n'apparaît pas parfaitement rempli par les améliorations apportées, qui ont certes allégé la gestion, mais pas par un ciblage des dossiers susceptibles d'une gestion simplifiée.

[351] Parallèlement à ces diverses évolutions du processus, la CDC a lancé en 2014 un projet de refonte du processus de liquidation de l'IRCANTEC. La bascule vers le nouvel applicatif de gestion LI2, prévue initialement en avril 2016, a été réalisée en octobre 2016, avec un complément prévu en juin 2017. Ce projet, qui n'a quasiment pas d'impact sur la période de la COG, sera évoqué plus loin dans le rapport.

3.3.4 Le suivi de la liquidation est perfectible et doit se traduire par de nouveaux indicateurs

[352] Le pilotage de la liquidation est centré sur le respect des délais de traitement des dossiers, tels que mesurés par les indicateurs de la COG, avec une attention particulière pour les dossiers aux enjeux financiers significatifs (compte de points supérieur à 3 000).

[353] En pratique, les dossiers reçus par l'IRCANTEC, directement de l'affilié ou via les CICAS, sont répartis automatiquement entre les unités, selon des critères géographiques.

[354] Le suivi du service Affiliés porte sur le stock de dossiers et sur les délais, mesurés dans des tableaux de bord mensuels :

- Deux types de stock sont identifiés : les dossiers qui sont en attente de traitement et les dossiers en attente d'une pièce justificative. Les stocks sont suivis au niveau de chaque groupe, l'objectif étant de ne pas laisser dériver le stock de chaque groupe au-delà de 1000 dossiers en attente de traitement ;

- Les indicateurs de délais définis par la COG sont calculés pour chaque mois, ainsi que la moyenne depuis le début de l'année, qui sert d'indicateur avancé pour la tenue des objectifs, qui portent sur la moyenne annuelle des délais.

3.3.4.1 Un suivi des demandes de liquidation insuffisamment tracé

[355] La comparaison des nombres de demandes de liquidation de droits propres et de liquidations effectuées fait apparaître un écart important, qui ne s'explique qu'en partie par l'accroissement du stock de dossiers en cours.

Tableau 24 : Comparaison demandes de liquidation de droits propres et liquidations effectuées

	2013	2014	2015	8 mois 2016	total
Demandes reçues	182 727	201 298	185 652	137 763	707 440
Liquidations effectuées	164 003	188 605	186 125	133 820	672 553
Écart	18 724	12 693	-473	3 943	34 887
Variations de stocks	12 862	6 780	-5 666	10	13 986
En attente de traitement	12 823	3 003	-3 398	551	12 979
En attente de pièces	39	3 777	-2 268	-541	1 007
Écart résiduel	5 862	5 913	5 193	3 933	20 901

Source : CDC, tableaux de bord du service Affiliés, calculs de la mission.

[356] L'écart résiduel, qui n'est pas négligeable, peut avoir plusieurs sources :

- Les demandes faites à la fois auprès des CICAS et directement à l'IRCANTEC sont comptées deux fois, et ne donnent lieu bien entendu qu'à une seule liquidation. Le nombre de ces doublons n'est pas connu ;
- Certaines demandes sont irrecevables, d'autres sont classées sans suite (l'affilié, après relances, ne fournit pas les justificatifs indispensables). Leur nombre est aussi inconnu.

[357] En outre, le recensement des demandes de liquidation apparaît incomplet, dans la mesure où il ne prend pas en compte les dossiers en cours d'instruction par les CICAS. Le service Affiliés dénombre bien les ouvertures de dossiers par les CICAS, mais ne connaît pas les dossiers sans suite et ne sait donc pas rapprocher les nombres d'ouvertures des nombres de transmissions à l'IRCANTEC. Aussi ne décompte-t-il la demande de liquidation qu'à la transmission du dossier. Toujours est-il que le nombre d'ouvertures par les CICAS excède de beaucoup le nombre de dossiers transmis à l'IRCANTEC, ce qui fait penser, sans pouvoir le démontrer, qu'un stock de dossiers s'est accumulé dans les CICAS.

[358] Dans la mesure où les prévisions de la COG, fondées sur une étude actuarielle, portent par nature sur des demandes devant aboutir à une liquidation, le recensement actuel des demandes n'apparaît donc pas totalement cohérent et donne une vision un peu biaisée de la production à réaliser.

[359] Le nouvel applicatif de gestion, en service depuis octobre 2016, devrait permettre une meilleure traçabilité des demandes. Au demeurant, les doublons devraient normalement disparaître, grâce à la procédure de signalement réciproque mise en place début 2016. Cela donne l'opportunité à l'IRCANTEC d'améliorer le suivi lors de la prochaine COG, en y incluant en outre le suivi du stock des CICAS.

Recommandation n°20 : Pour les dossiers traités par les CICAS, comptabiliser les demandes de liquidation dès l'ouverture du dossier par le CICAS. Assurer un correct rapprochement entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées.

3.3.4.2 Des délais de traitement tenus, mais des indicateurs incomplets

[360] L'IRCANTEC a une particularité au regard des impératifs de délais de liquidation et de continuité des ressources des nouveaux retraités: pour une majorité de ses affiliés, la durée d'affiliation est courte, le nombre de points acquis est minime, et donc la retraite IRCANTEC a peu d'impact sur la continuité des ressources.

[361] La COG prévoit de ce fait plusieurs indicateurs selon la périodicité de versement des prestations, qui reflète le montant des droits acquis :

- Les indicateurs de résultat concernent les retraités bénéficiant d'une retraite mensuelle (soit au moins 3000 points acquis, ou 119 euros d'allocation mensuelle) et les réversions. L'objectif est de réaliser au moins 90 % de liquidation dans un délai de 60 jours (30 jours pour les réversions), en supprimant les jours pendant lesquels le dossier est en attente de pièces ;
- Les indicateurs de suivi concernent toutes les autres liquidations, et portent sur le délai de liquidation sans exclure les jours pendant lesquels le dossier est en attente de pièces.

Tableau 25 : Indicateurs de résultat de délais de liquidation

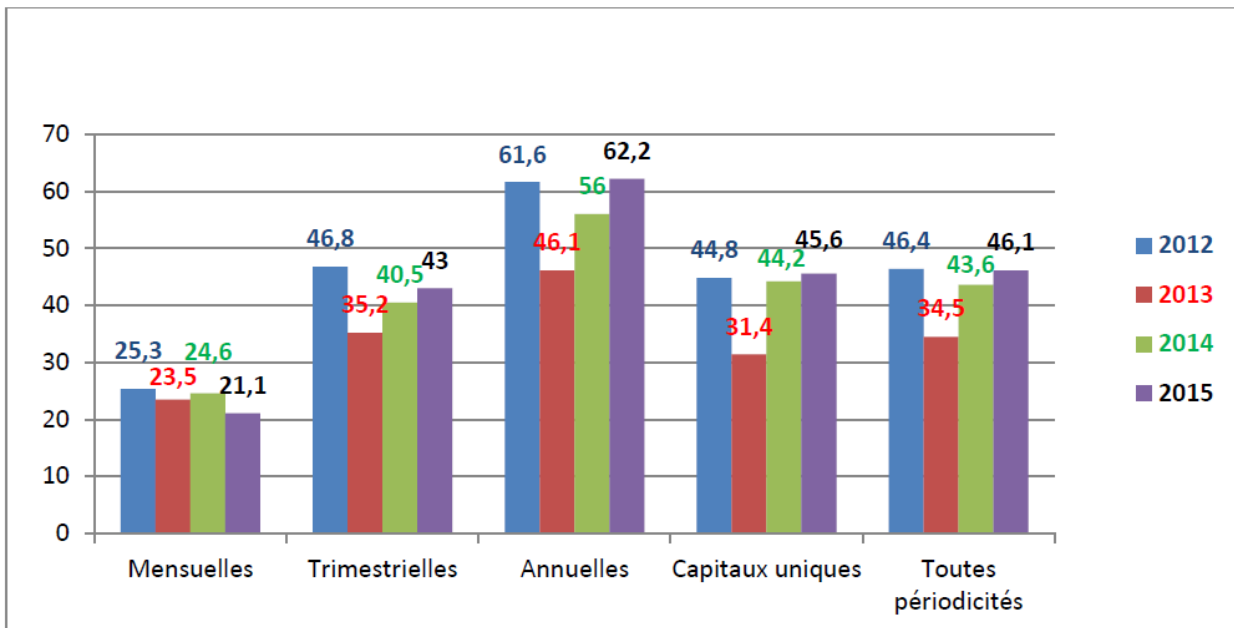
Indicateur	Réalisé 2013		Réalisé 2014		Réalisé 2015	
	≥90 %		≥90 %		≥90 %	
P3-7 - Pourcentage de droits propres à périodicité mensuelle liquidés dans les délais	≥90 %	95,48 %	≥90 %	95,35 %	≥90 %	95,33 %
Nombre de dossiers à périodicité mensuelle liquidés dans un délai de 60 jours		18 237		23 419		20 806
Nombre de dossiers à périodicité mensuelle liquidés		19 101		24 561		21 825
P3-9 - Pourcentage de droits dérivés liquidés dans les délais	≥90 %	90,60 %	≥90 %	94,90 %	≥90 %	97,89 %
Nombre de dossiers de droits dérivés liquidés dans un délai de 30 jours		16 738		16 722		18 043
Nombre de dossiers de droits dérivés liquidés		18 474		17 621		18 431

Source : CDC – Bilan d'exécution de la COG présenté au conseil d'administration.

[362] Les indicateurs de résultat ont largement atteint leurs objectifs. On note que, pour les liquidations de droits propres, les dossiers concernés ne représentent que 12 % des liquidations, et peuvent être traités en priorité.

[363] Le délai moyen de traitement des autres liquidations s'est accru sur la période, retrouvant à peu près le niveau de 2012 (Cf. Graphique 10 : ci-dessous). Cela peut être lié à l'afflux de dossiers en 2014. Par ailleurs, l'accroissement du stock de dossiers en cours, qui a doublé, a dû porter sur les dossiers non prioritaires (périodicité non mensuelle).

Graphique 10 : Délais de liquidation des droits propres



Source : CDC – Rapport de gestion administrative 2015.

[364] Au total, le respect des objectifs ne peut toutefois pas être considéré comme pleinement satisfaisant. En effet, aucun des délais calculés n’inclut le délai de traitement des dossiers par les CICAS, par lesquels transite la majorité des dossiers. Or, le délai de transfert du dossier du CICAS à l’IRCANTEC est un motif d’insatisfaction pour 21 % des affiliés, selon l’enquête « Nouveaux retraités » menée par la CDC (septembre 2016). Il a par ailleurs été noté que le stock de dossiers au sein des CICAS, dont le niveau n’est pas connu de l’IRCANTEC, s’est probablement accru.

[365] Au regard de la qualité du service offert aux affiliés, l’exclusion du délai de traitement par les CICAS ne se justifie en fait pas. Il incombe à l’IRCANTEC, dans le cadre du partenariat, de faire établir un suivi des délais de traitement par les CICAS.

Recommandation n°21 : Faire évoluer les indicateurs de délai en incluant le délai de traitement par les CICAS, tout en conservant les indicateurs existants, pour assurer une continuité statistique et suivre les délais de gestion propres de l’IRCANTEC.

3.4 Le contrôle des paiements à bon droit n’est pas abouti

[366] La gestion des paiements relève, au sein du processus « Liquidier les retraites et payer », des sous-processus « Gestion des comptes pensionnés et allocataires » et « Paiement », représentant 23 ETP opérationnels du service Retraités. En 2015, l’IRCANTEC a effectué 9 670 000 paiements pour 2 512 M€ d’allocations.

[367] La COG prévoyait un renforcement du contrôle interne des paiements, de façon à assurer un paiement à bon droit.

3.4.1 L'IRCANTEC bénéficie de la création en 2013 d'un centre de compétences antifraude

[368] Au niveau de la CDC, c'est la direction des risques et du contrôle interne – DRCI qui pilote le dispositif en application du règlement CRBF n°97-02⁶⁸. Une procédure interne a été rédigée en 2013 relative à la gestion des cas de fraude, un *reporting* a été mis en place concernant le risque de fraude et un répertoire des évènements redoutés permet aux établissements d'intégrer ces éléments dans leur cartographie des risques.

[369] Le contrôle interne de la DRS est animé par le département du contrôle des risques et de la conformité juridique de la DRCI. L'établissement d'Angers-Paris dispose d'un service qualité risques (PAP 300) auquel est rattaché le référent fraude de l'établissement. Le service comprend 10 personnes réparties entre Angers et Paris.

[370] Depuis 2013, un centre de compétences anti-fraude – CCAF, rassemble les correspondants risques et les métiers. Il a pour objectif de renforcer la lutte contre la fraude en développant les contrôles et en améliorant la détection des cas de fraude. Il se réunit mensuellement.

[371] Au sein de l'établissement d'Angers-Paris, la maîtrise des risques, la prévention des fraudes et le plan de continuité de l'activité repose sur trois outils :

- Le plan de contrôle annuel ;
- La cartographie des risques ;
- La base « incidents ».

[372] Le plan de contrôle est passé en revue deux fois par an. Deux comités des risques sont réunis dans l'année. Le contrôle de premier niveau est du ressort des métiers. Le contrôle de second niveau des contrôleurs internes du service.

[373] Le dispositif de prévention des fraudes et le contrôle interne de la DRS ont fait l'objet d'un audit interne en 2015.

[374] Le rapport d'audit 2015-26 mentionne la nécessité d'un renforcement de la formation des gestionnaires à la lutte contre la fraude⁶⁹. Comme c'est souvent le cas, la fraude externe fait l'objet de l'attention des gestionnaires en particulier les contrôles d'existence pour la persistance des droits à pension. La prévention de la fraude interne est moins mise en avant à l'exception de la revue semestrielle des habilitations.

3.4.2 Les contrôles de persistance des droits ne sont pas mutualisés

[375] Les contrôles d'existence ont pour but de s'assurer que le versement de la pension est fait à bon droit. Si l'information d'un décès d'assuré est rapidement connue en France, il n'en est pas de même à l'étranger. Aussi les caisses de retraite pratiquent-elles couramment des enquêtes de vie.

⁶⁸ CRBF: Comité de la Réglementation Bancaire et financière. Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

⁶⁹ Rapport définitif de la mission DGAU 2015-26, *le dispositif de prévention de la fraude à la direction des retraites et de la solidarité*, du 8 décembre 2015.

En 2016, l'IRCANTEC a ainsi envoyé 2 206 questionnaires pour des allocataires résidents à l'étranger.

Le bilan provisoire fait état au 26 septembre de 1 854 retours positifs, 309 non réponses, 8 décès, 31 plis non distribuables, 38 changements d'adresse, 4 changements de RIB, deux réponses douteuses nécessitent une analyse complémentaire. Enfin, 38 allocataires centenaires résidents à l'étranger font l'objet d'une enquête approfondie.

[376] Le contrôle réalisé par l'IRCANTEC fait l'objet dans la COG d'un indicateur de suivi, en augmentation sur la période.

Tableau 26 : Indicateur relatif au contrôle d'existence

Évitement sur un an généré par la suspension des paiements suite à contrôle d'existence (suivi)	2013	2014	2015
Résultat	412 963 €	363 572 €	677 071 €

Source : CDC – Bilan d'exécution de la COG présenté au conseil d'administration

[377] Tous les régimes étant concernés par les contrôles de ce type, le GIP Union retraite a lancé un projet de mutualisation des contrôles d'existence. Selon l'IRCANTEC, ce projet serait suspendu⁷⁰. La circulation de l'information sur les décès entre les pays européens progresse. Ainsi, l'IRCANTEC reçoit le flux d'information des décès présumés de l'Allemagne. Cela permet de ne pas pratiquer d'enquête de vie auprès des pensionnés du régime résidant dans ce pays.

[378] Par ailleurs, l'IRCANTEC a pu obtenir de la DGfIP des informations sur la situation matrimoniale des bénéficiaires de pension de réversion. Cela lui a permis d'initier des actions de répétition des indus en cas de remariage.

L'enquête remariage 2015 a permis d'identifier 618 allocataires remariés sur les 987 contrats repérés par la DGfIP, représentant un trop versé de plus de 2 M€.

Recommandation n°22 : Relancer la dynamique du projet interrégimes de mutualisation des contrôles d'existence.

3.5 L'organisation de la relation client permet de mettre en œuvre le droit à l'information

[379] La COG prévoit le développement d'une offre de service « globale » vers l'actif, en raison du développement du droit à l'information – DAI. Au sein de l'établissement d'Angers-Paris, c'est la direction de la relation client – DRC, qui est en charge de cette politique.

[380] La direction de la relation client est implantée à Angers. Elle regroupe deux services destinés d'une part à répondre aux contacts et à l'accueil et d'autre part à développer l'offre de relation client. Une unité rattachée à la directrice apporte un appui à la programmation et au suivi de la performance (cf. organigramme général de l'établissement en pièce jointe n°1).

[381] Le service Contact et accueil est organisé pour faire face à la temporalité de trois types de sollicitations :

⁷⁰ La mutualisation du contrôle de la persistance des droits constitue la recommandation n°8 du groupe de travail paritaire article 8 de l'accord national interprofessionnel du 13 mars 2013 relatif aux retraites complémentaires. La recommandation vise en premier lieu une mutualisation AGIRC-ARRCO et comporte également une option interrégimes.

- des réponses immédiates attendues dans le cas du téléphone, des courriels, du service *webcallback*, du face à face, ou d'une réclamation simple (délai de traitement de moins de 72h) ;
- des réponses dans le temps dans le cas de sollicitations par courrier, de demande complexe ou d'une offre de service personnalisée ;
- des contacts dits « sensibles » selon la nature de la demande ou l'identité du demandeur.

[382] Il est donc plutôt le service de *front office*.

[383] Le service « offre relation client » est chargé de fonctions de support et de développement de l'offre de relation client. Il est le service de *back office*.

3.5.1 Le droit à l'information des affiliés (EIR, EIG et RIS)⁷¹ est bien mis en œuvre

[384] L'édition programmée des RIS et EIG est gérée par l'union retraite. L'IRCANTEC apporte les éléments en sa possession. Il est possible de formuler une demande d'édition dans l'espace personnalisé « SARA » ou de consulter les documents déjà édités.

[385] Pour les éditions à la demande et les entretiens, la COG prévoit un indicateur de suivi, le n°11 : – *Nombre d'EIR, RIS à la demande, et d'EIG à la demande réalisés (réactifs et proactifs)*.

Tableau 27 : Évolution de l'indicateur n°11 : nombre d'EIR et de RIS

Indicateur	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P4-11 - Nombre d'EIR, de RIS à la demande et d'EIG à la demande réalisés	29 369	39 613	27 534
P4-11-1 Nombre d'EIR (phase 1+ phase 2 + phase 3)	1 824	2 437	2 558
EIR finalisés	1 028	1 203	1 358
P4-11-2 Nombre de RIS	27 545	37 176	24 976

Source : CDC, rapport annuel de gestion et rapport d'évaluation de la COG.

[386] La possibilité d'obtenir une EIG à la demande n'est pas mise en œuvre. L'activité d'EIR se développe conformément aux objectifs de la COG. Ces entretiens sont proposés aux cotisants permanents de l'IRCANTEC en particulier lors des campagnes d'information au moment de manifestations, salons ou forums retraite. Les potentiels bénéficiaires de cet entretien sont ciblés par téléphone et se voient proposer des créneaux de rendez-vous avec un conseiller. La préparation de l'entretien demande environ 35 minutes selon la DRC. L'entretien lui-même dure en moyenne 30 minutes. Il est suivi d'opérations de mise à jour et de saisie dans l'outil de gestion de la relation client (CRM). L'essentiel des EIR est réalisé suite à une démarche proactive de la DRC (72 % des entretiens).

3.5.2 La qualité de la relation avec les clients est en adaptation constante

[387] L'objectif 2.6 vise explicitement la relation client : « optimiser la qualité de la relation avec les clients ». Cet objectif se décline en plusieurs actions. L'IRCANTEC doit mieux connaître leurs attentes et mesurer leur degré de satisfaction tout en poursuivant l'amélioration de la qualité des prestations de relation avec les clients.

[388] Cet objectif est essentiellement porté au sein de l'établissement d'Angers-Paris par la DRC dont une bonne part de l'activité est consacrée à l'IRCANTEC. Il est assorti de plusieurs indicateurs de résultat : n°12 – *Taux de satisfaction des clients sur les différents vecteurs de contact* ; n°13 –

⁷¹ EIR : entretien information retraite ; EIG : estimation indicative globale ; RIS : relevé de situation individuelle

pourcentage d'appels aboutis (benchmark FT200) ; n°14 – taux de réponse aux courriels dans les délais ; n°15 – taux de réponse aux réclamations dans les délais. Trois indicateurs de suivi les complètent : n°26 – productivité du processus communiquer et informer ; n°27 – productivité globale du sous-processus informer les clients ; n°28 – coût de l'information clients.

3.5.2.1 L'unité « Expérience et stratégie clients » de la DRC s'emploie à connaître leurs attentes et mesure leur degré de satisfaction conformément aux orientations de la COG

[389] La DRC recueille la parole du client par trois canaux différents : directement auprès du client par enquêtes, focus ou panels ; auprès des collaborateurs en contact avec les clients par l'observatoire client ; par l'analyse de données de contacts (modalités, motifs, canaux...).

[390] Elle procède à une analyse des comportements et des parcours clients pour évaluer la qualité perçue et d'identifier les besoins et les attentes. L'analyse des événements générateurs de contacts et du parcours vécu par le client complète le tableau. Un plan d'actions est ensuite élaboré pour améliorer l'offre de services et faire évoluer la stratégie d'information. Un suivi est organisé pour la mise en œuvre.

[391] Une étude mensuelle « commentaires IRCANTEC » est conduite sur la relation avec les employeurs, les actifs, les retraités et sur les réclamations. Les enquêtes sont réalisées sur appel d'offres. BVA réalise par exemple le baromètre de satisfaction sur les différents vecteurs de la relation client. Certaines enquêtes sont réalisées par l'unité « Expérience et stratégie clients » de la DRC. Cette dernière a conduit l'enquête commanditée par le fonds d'action sociale sur l'habitat des bénéficiaires de l'aide chauffage & énergie. Elle réalise également l'enquête auprès des nouveaux retraités.

[392] Ces enquêtes sont régulièrement conduites, elles permettent selon les éléments recueillis par la mission, de mesurer l'adéquation des services proposés aux attentes des clients et d'identifier les améliorations à apporter.

Le baromètre BVA de satisfaction de la relation client – volet accueil téléphonique août 2016

Ce baromètre réalisé régulièrement est destiné à mesurer le niveau de satisfaction global des clients sur les vecteurs de contact et les paramètres composant ce niveau. Il permet d'identifier les attentes et les souhaits des bénéficiaires. Il contribue au calcul de l'indicateur COG n°12.

Il a été réalisé par téléphone début juillet 2016 auprès d'un échantillon de 509 personnes : retraités, actifs et employeurs, ayant contacté la plate-forme téléphonique d'Angers.

Le sondage révèle un haut niveau de satisfaction sur les différents paramètres (horaires d'ouverture de la plateforme, compréhension de la demande, amabilité, disponibilité, réponse apportée) et identifie des points d'attention en particulier pour ce qui concerne le serveur vocal interactif (SVI). Le temps d'attente avant la prise en ligne par un télé-conseiller est un élément à surveiller.

L'enquête nouveaux retraités réalisés par l'unité « expérience/stratégie clients » – rapport septembre 2016

Réalisée en 2014 et 2015, cette enquête permet de connaître le niveau de satisfaction des nouveaux retraités qui ont reçus une attestation de paiement au premier semestre 2016, de mesurer l'évolution d'année en année et d'identifier les améliorations à apporter au parcours clients.

Elle a été réalisée par courrier auprès de 2 000 affiliés. Le taux de réponse est de 40 %.

Elle confirme que la démarche de demande de liquidation est perçue comme relativement simple. Les répondants estiment être bien informés avant de remplir leur dossier. Près des trois quarts sont satisfaits du suivi du traitement de leur dossier. Quelques pistes d'amélioration ont été dégagées notamment en ce qui concerne la précision des informations relatives aux structures de contact notamment CICAS.

3.5.2.2 L'offre doit être adaptée continuellement pour répondre à l'évolution des modes de contact et des attentes des clients

[393] Le téléphone reste le mode de contact privilégié des clients. En 2015 les appels téléphoniques représentent 79% des contacts reçus (hors service vocal interactif – SVI), les courriers 15%, les courriels 5% et l'accueil physique seulement 1%.

Tableau 28 : Bilan des contacts de 2013 à 2015 et prévisions pour 2016

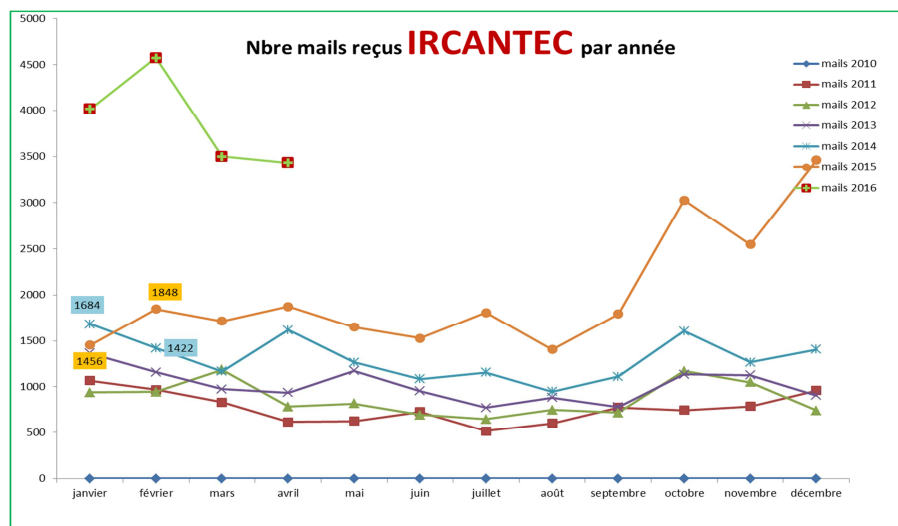
Volumétries 2013-2016								
COG 2013-2016	Prév. COG 2013	Réal. 2013	Prév. COG 2014	Réal. 2014	Prév. COG 2015	Réal. 2015	Prév. COG 2016	Rév COG 2016
Appels reçus TC	477 850	381 491	525 700	443 964	477 900	384 781	477 300	382 500
Appels reçus SVI	164 000	191 403	174 000	171 037	164 000	153 212	164 000	145 500
Courriels reçus	10 300	14 268	12 800	18 971	13 400	28 852	13 600	28 000
Courriers reçus	64 100	60 820	79 800	84 519	69 000	69 804	68 700	68 700
Contacts tous vecteurs	716 250	647 982	792 300	718 491	724 300	636 650	723 600	624 700
Contacts humains (hors SVI)	552 250	456 579	618 300	547 454	560 300	483 438	559 600	479 200
Flux des demandes de retraite	188 500	182 727	215 300	201 298	177 800	185 652	180 500	197 900

Source : CDC.

TC : télé conseiller, SVI : serveur vocal interactif

[394] Si l'analyse du nombre et des types de contacts confirme une stabilité des appels téléphoniques, le nombre de courriels croît très rapidement depuis septembre 2015. fin septembre, 36 338 courriels ont été reçus, une évaluation *prorata temporis* conduit à 48 450 à fin 2016 pour une prévision annuelle de 28 000. La direction de la relation clients indique les difficultés de prévisions des comportements des clients quant au choix du mode de relation avec le régime. Un travail d'analyse de la nature des demandes par courriel est accompli et permet à la DRC de proposer des réponses types et d'enrichir ou d'améliorer les services en ligne.

Graphique 11 : Évolution du nombre de courriels reçus entre 2010 et avril 2016



Source : CDC

[395] La gestion des flux dits « chauds », c'est-à-dire qui ne peuvent attendre, tient compte d'effets cycliques annuels, hebdomadaires et quotidiens. C'est l'unité appui et performance de la DRC qui effectue le travail de planification des moyens nécessaires à la gestion des flux « chauds » pour répondre aux objectifs de qualité de service prévus par la COG.

[396] Durant la durée de la COG, les indicateurs de résultats ont été systématiquement au-dessus des objectifs fixés à l'exception de l'indicateur n°12 – *taux de satisfaction des clients sur les différents vecteurs de contact*. Le même constat est fait pour le premier semestre 2016.

Tableau 29 : Évolutions des indicateurs de résultat relatifs à la qualité des prestations de relation avec les clients de 2013 à 2015

Indicateur	Cible 2013	Réalisé 2013	Cible 2014	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015
P4-12 - Taux de satisfaction des clients sur les différents vecteurs de contact	≥ 90 %	89,00 %	≥ 90 %	93,00 %	≥ 90 %	88,00 %
P4-13 - Pourcentage d'appels aboutis (Benchmark FT 200)	≥ 86 %	88,05 %	≥ 87 %	89,46 %	≥ 89 %	89,90 %
appels décrochés		504 430		550 206		483 682
appels reçus		572 834		615 001		537 993
P4-14 - Taux de réponse aux courriels dans les délais	≥ 80 % en 3 jours ouvrés	81,06 %	≥ 80 % en 2 jours ouvrés	90,96 %	≥ 83 % en 2 jours ouvrés	85,30 %
Nombre de courriels traités dans les délais		10 608		15 537		21 415
Nombre de courriels traités		13 087		17 081		25 105
P4-15 - Taux de réponses aux réclamations traitées dans les délais	≥ 85 % en 15 jours calendaires	93,08 %	≥ 85 % en 15 jours calendaires	88,41 %	≥ 87 % en 15 jours calendaires	88,28 %
Nombre total de réclamations traitées dans les délais		9 103		11 966		10 055
Nombre total de réclamations traitées		9 780		13 535		11 390

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

3.5.2.3 Les technologies de l'information sont déployées au service d'une relation client dématérialisée

[397] L'objectif du paragraphe 2.5.2 de la COG n'est pas assorti d'indicateur. Il ne concerne pas seulement les actifs. Il rejoint l'objectif du paragraphe 2.6.4 qui promeut la dématérialisation des relations clients qui est assorti de deux indicateurs de résultat: n° 16a – *taux de satisfaction client sur services en ligne pour les employeurs (e-service)* et n°16b – *taux de satisfaction clients pour les personnes physiques*.

[398] Le service « offre relation client » est organisé pour anticiper les attentes des clients et proposer le développement et l'amélioration de l'offre de services en particulier à base de technologies de l'information.

[399] L'unité « self service client » a pour rôle l'animation et la promotion du numérique. Elle a pour objectif de rendre le client autonome et de mettre à sa disposition des informations « retraite » sur le support de son choix.

[400] Début octobre 2016, le régime comptait un million d'inscrits à l'espace personnalisé « SARA » qui ne concerne pas seulement les actifs. Cet espace s'enrichit de nouveaux services. En 2016, l'attestation fiscale n'est plus envoyée par voie postale aux titulaires d'un compte SARA. Les téléchargements ont concerné environ 300 000 attestations. Cependant, l'IRCANTEC a dû procéder à l'envoi par courrier de 43 000 attestations à la demande des affiliés.

[401] La dématérialisation des bulletins de pension est réalisée en 2016. Ces derniers sont accessibles par l'espace personnalisé via Internet. Selon les estimations fournies à la mission, cette dématérialisation permet d'économiser près de 860 k€ en frais d'affranchissement et frais

d'impression (cf. pièce jointe n°2). À cette évaluation il conviendrait d'ajouter selon la même estimation 192 jours/homme pour le traitement des plis non distribués en 2015.

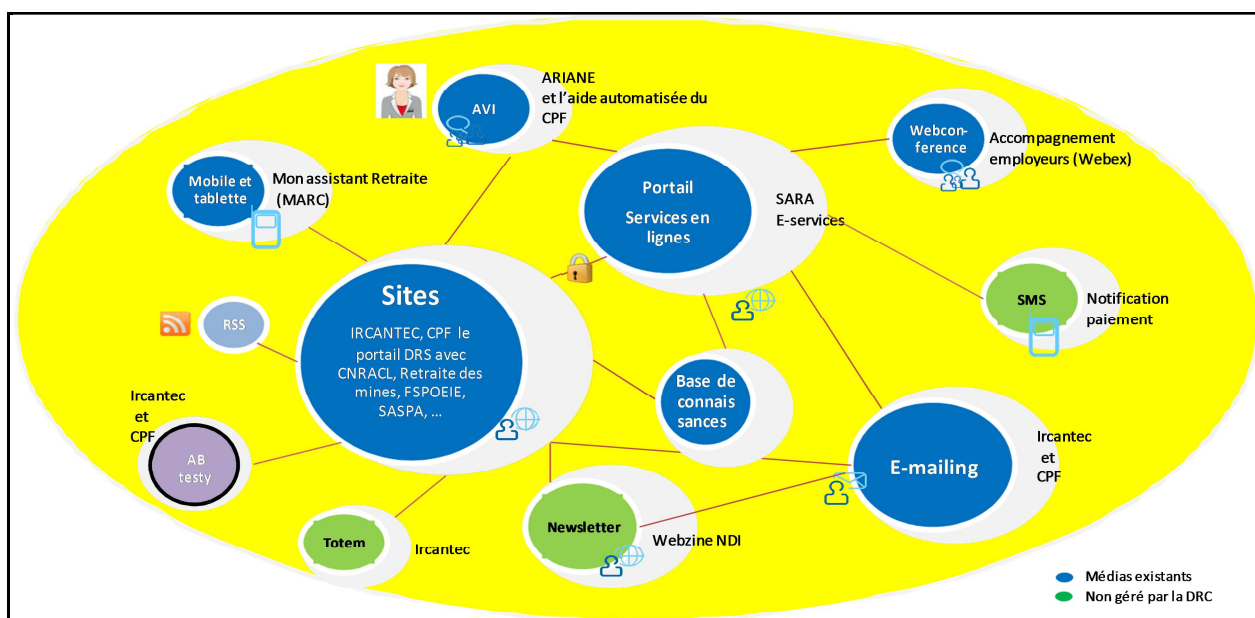
[402] Depuis le 23 septembre 2016, les ressortissants du régime peuvent accéder à leur espace personnalisé par France-Connect. Ils disposent du calendrier des versements et peuvent télécharger leur attestation de paiement.

[403] L'agent virtuel interactif - AVI, ARIANE a été mis en service fin 2013. Il répond aux attentes clients en procurant une aide en ligne efficace. (56 395 conversations en 2015 pour un taux de satisfaction de 86,93 % selon la DRC).

[404] Un assistant retraite a été développé pour les tablettes et smartphones «MARC» - mon assistant retraite connecté. Il a fait l'objet de 21 115 visites en 2015 pour 119 928 pages consultées.

[405] D'autres canaux sont utilisés comme le mailing, les SMS ou des web conférences pour l'accompagnement des employeurs.

Schéma 4 : L'offre digitale de la direction de la relation client – DRC



Source : CDC.

[406] Sur la durée de la COG, les deux indicateurs de résultats, 16a & 16b ont dépassé les objectifs. Ces deux indicateurs sont élaborés grâce à une enquête annuelle réalisée par un prestataire extérieur. Ils décrivent un taux de satisfaction globale des sondés.

Tableau 30 : Évolutions des indicateurs de résultat relatifs à la satisfaction des clients de 2013 à 2015

Indicateur	Cible 2013	Réalisé 2013	Cible 2014	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015
P4-16 - Taux de satisfaction des internautes						
P4-16a - Services en ligne pour les employeurs (e-services)	≥ 90 %	93,00 %	≥ 90 %	92,00 %	≥ 90 %	93,00 %
P4-16b - Services en ligne pour les personnes physiques (SLG)	≥ 83 %	91,00 %	≥ 85 %	90,00 %	≥ 86 %	93,00 %

Source : CDC, rapport annuel de gestion et rapport d'évaluation de la COG.

3.6 L'action sociale de l'IRCANTEC est encore trop isolée⁷²

[407] Loin de développer des actions individuelles interrégimes tournées vers les retraités, l'IRCANTEC a choisi une coopération uniquement pour les actions collectives. Le maintien d'un certain isolement du régime pour les actions individuelles, malgré la convention signée avec la CNAV, ne correspond pas aux orientations de la loi d'adaptation de la société au vieillissement⁷³.

Les dispositions de la COG

[408] L'action sociale de l'IRCANTEC a été réorientée en 2011 vers des actions visant à favoriser le maintien à domicile et à prévenir la perte d'autonomie. Conformément aux recommandations de la mission d'évaluation de la COG 2010-2012, la nouvelle COG 2013-2016 comprend une orientation relative au développement de partenariats interrégimes qui pourront donner lieu à la mise en œuvre d'actions collectives.

[409] Une seconde orientation vise à améliorer la lisibilité des aides et à simplifier l'accès des allocataires aux différentes aides ainsi que le traitement des dossiers de demandes.

[410] Le budget de l'action sociale étant limité, toute inflexion de la politique des aides implique de dégager des marges pour favoriser l'une ou plusieurs d'entre elles.

[411] Pour la première fois, la COG incluait en son annexe n°4 l'évolution prévisionnelle de la dotation budgétaire du fonds social sur la période 2013-2016. La COG prévoit que le budget de l'action sociale est revalorisé en fonction de l'évolution prévisionnelle du nombre de pensionnés d'une année à l'autre ainsi que de l'évolution de l'inflation. L'annexe précise aussi la méthode de révision de la dotation. L'enveloppe budgétaire d'autorisation de nouveaux prêts individuels à caractère social est déterminée par le conseil d'administration.

[412] En 2013, sont intervenus de nombreux changements dans les règles d'éligibilité et d'attribution des aides, la dotation a été consommée à hauteur de 83 %. En 2014 et 2015, elle est consommée à plus de 97 %. La quote-part non dépensée vient abonder la réserve du fonds.

[413] Il conviendra de veiller à l'évolution des dépenses pour qu'en cas de dépassement, la réserve de l'action sociale qui s'élevait à 6,06 M€ au 31 décembre 2015, ne soit pas consommée trop rapidement.

Depuis 2013, l'action sociale a connu plusieurs évolutions

[414] La rénovation des aides a débuté en 2012 par la suppression de l'aide scolaire et de l'aide aux obsèques et la mise en place de nouvelles aides comme l'aide au répit pour les aidants et l'aide à l'acquisition de matériel médical. L'aide « service à la personne » s'est enrichie d'un partenariat avec Domiserve+.

[415] Conformément aux orientations préconisées par la précédente mission IGAS-CGefi, les critères d'éligibilité ont été revus. A compter du 1^{er} janvier 2013, les allocataires doivent répondre à la double condition de durée de cotisation et de nombre de points: 10 ans de cotisation à l'IRCANTEC et 900 points pour les allocataires de droit direct ou 450 points pour les allocataires de droit dérivé.

[416] Un barème de ressources détermine également l'éligibilité ou le montant plafond des aides. Depuis le 1^{er} janvier 2013, c'est le revenu brut global figurant sur le dernier avis d'imposition

⁷² Une présentation plus complète de l'action sociale du régime figure en annexe.

⁷³ Loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.

qui sert de référence. Le barème est revu annuellement et approuvé par le conseil d'administration de la fin de l'année N pour l'année N+1.

[417] Une nouvelle convention de partenariat a été signée avec la CNAV le 18 décembre 2013.

[418] Afin de favoriser le maintien à domicile, le conseil d'administration de l'IRCANTEC a décidé d'augmenter la part de financement dédiée aux aides « services à la personne » à partir de l'exercice 2014.

[419] L'action sociale de l'institution est désormais organisée autour de trois axes : des aides individuelles, des actions collectives et des prêts.

La mise en œuvre de l'action sociale

[420] L'amélioration de la production a été permise par la dématérialisation des dossiers de demande d'aide depuis novembre 2014. Elle simplifie l'instruction des dossiers en automatisant l'examen des critères d'éligibilité et l'analyse du niveau de ressources. L'examen des demandes de prêt est toujours effectué à l'aide d'un dossier « papier ».

[421] La demande dématérialisée de formulaire de demande d'aide par voie électronique existe depuis l'exercice 2016. Elle permet un filtrage des demandes selon les critères d'éligibilité.

Les aides attribuées par l'IRCANTEC sont diversifiées

[422] Les 12 types d'aides et les 3 formes de prêts n'ont pas fondamentalement évolué depuis le bilan de la COG précédente. Les aides se structurent en quatre groupes : maintien à domicile, prévention du vieillissement, maintien du lien social et aide ponctuelle ou exceptionnelle. Les prêts recouvrent trois cas de figure : prêt destiné à l'amélioration de l'habitat, prêt personnel et prêt de première nécessité pour faire face à une urgence.

[423] Après une augmentation régulière du nombre des aides entre 2012 et 2014, une certaine stabilité est observée entre 2014 et 2015. Le nombre total des aides accordées en 2015 (26 125) est comparable à celui de 2014 (26 085). L'augmentation du nombre d'aides accordées pour la prévention du vieillissement et le maintien à domicile est compensée par une baisse équivalente de l'aide aux vacances (lien social).

[424] Pour ce qui concerne le montant total des aides accordées, la progression ralentit entre 2014 et 2015 : + 3,8 % contre +23,5 % entre 2013 et 2014.

[425] Depuis 2012, l'aide « chauffage et énergie » relevant de la catégorie « maintien à domicile » est la plus demandée. En 2015, elle représente près de 44 % du nombre des aides accordées. La progression continue du nombre d'aides « chauffage et énergie depuis » 2008 et de l'enveloppe budgétaire correspondante, a conduit la commission du fonds d'action sociale à une réflexion sur les évolutions à envisager. En effet, s'il est indéniable que le maintien à domicile passe par la capacité à préserver des conditions acceptables de température, cette aide n'apporte pas d'amélioration dans les conditions du maintien de la personne à son domicile contrairement à l'aide « amélioration du logement ».

[426] Au moment où le maintien à domicile est devenu une priorité, il convient d'approfondir les pistes pour mobiliser les parties prenantes autour de cette question pour rendre la dépense plus efficiente. La CNAV propose des aides à l'amélioration de l'habitat pour lutter contre la précarité énergétique, sous conditions. Une coordination des interventions permettrait de donner plus d'efficacité aux aides de cette nature.

[427] L'activité de prêts se maintient. Les conditions d'octroi n'ont pas évolué depuis 2012. Le remboursement est précompté sur la pension. Le stock de prêts et l'encours total des prêts sont

stables depuis 2011, mais on observe une diminution forte des prêts de première nécessité. Aucun prêt n'a été payé à ce titre en 2014 et en 2015.

La coopération interrégimes est relancée timidement depuis 2014

[428] La nouvelle convention de coopération avec la CNAV signée fin 2013, prévoit trois niveaux d'actions de prévention :

- 1 - Communiquer sur le "Bien vieillir" ;
- 2 - Promouvoir le développement d'actions collectives de prévention ;
- 3 - Proposer aux retraités de l'IRCANTEC de bénéficier d'une évaluation globale de leurs besoins en s'appuyant sur le réseau des évaluateurs conventionnés avec l'Assurance retraite du régime général.

[429] La communication sur le bien vieillir a été mise en œuvre avec l'INPES par la réalisation de brochures et de courtes séquences vidéo.

[430] Pour la promotion des actions collectives, le régime a décidé de s'investir au niveau régional uniquement lorsque les actions interrégimes existaient et à la condition que les financements apportés par la caisse viennent en supplément pour développer l'activité et non en substitution d'autres financements.

[431] Le dernier volet de la coopération relatif aux actions individuelles coordonnées n'a pas encore été mis en œuvre. Le régime a estimé que les financements qu'il apportait jusqu'à présent ne profitaient pas forcément à ses ressortissants. L'évaluation globale des besoins est pourtant une garantie de l'efficacité et de la pertinence des aides apportées à la personne, en relation directe avec sa situation. Il serait souhaitable que l'IRCANTEC la mette en œuvre, au moins à titre expérimental, dans l'une des régions dans laquelle le partenariat au titre des actions collectives interrégimes fonctionne déjà.

[432] Par ailleurs la loi sur l'adaptation de la société au vieillissement a introduit des dispositions relatives à l'action sociale interrégimes des caisses de retraite dans le code de la sécurité sociale. Les échanges d'informations deviennent obligatoires pour l'appréciation de la situation des ressortissants des régimes obligatoires. Les régimes de base – CNAV, CCMSSA, RSI et CNRACL, doivent passer une convention pluriannuelle avec l'État en vue de fixer les principes et les objectifs pour une politique coordonnée d'action sociale tournée vers la préservation de l'autonomie des personnes âgées. Les régimes complémentaires obligatoires peuvent signer cette convention. Il est indispensable que l'IRCANTEC s'y associe pour participer à la concertation avec les départements sur la mise en œuvre de l'action sociale en faveur des personnes âgées.

Recommandation n°23: Inscrire l'action sociale de l'IRCANTEC dans la dynamique interrégimes visant à évaluer et coordonner les besoins d'aide des personnes âgées en vue de préserver leur autonomie.

Les indicateurs de l'action sociale

[433] L'indicateur de résultat de l'action sociale est défini par le pourcentage des demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais. La définition de l'indicateur précise que le délai est de 30 jours et que le délai court y compris lorsque des pièces complémentaires sont attendues.

[434] Pour les trois premières années de la COG, l'indicateur est systématiquement dépassé en moyenne annuelle de 10%. Cela interroge sur la pertinence de cet indicateur, sur le niveau de l'objectif et la mobilisation des moyens pour obtenir un résultat proche de 100% et cela d'autant que l'activité est cyclique (Cf. Graphique 22 : en annexe).

Tableau 31 : Indicateur de résultat de l'action sociale — n°17 — Pourcentage de demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais (30 jours)

	2012	2013	2014	2015	2016
Cible	84 %	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 87 %	≥ 90 %
Réalisé	94,74 %	95,76 %	95,91 %	98,52 %	98,34 % (au 30/09)

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

[435] L'afflux de demandes d'aides en début d'année est très lié à la diffusion des « nouvelles de l'IRCANTEC ». Le magazine présente les aides, les conditions de leur attribution et le nouveau barème. Dans sa version papier, il est accompagné d'un coupon de demande à renvoyer à l'IRCANTEC.

[436] Selon la direction, l'activité de l'unité est soutenue durant le premier semestre de l'année. Ensuite, le personnel de l'unité peut être affecté en renfort pour d'autres tâches : certification de NIR, mise à jour de compte de retraités et même liquidations... Au fil de la COG, on note que l'action sociale prend une part croissante de l'activité de l'unité (cf. annexe).

Les dossiers de demandes d'aide pourraient répertorier les autres aides dont bénéficient les demandeurs par ailleurs

[437] À l'exception des demandes d'aide pour les prothèses, Il n'est pas recherché si le demandeur bénéficie par ailleurs de financements d'autres organismes (régime de base, complémentaire santé, département ou centre communal d'action sociale).

[438] Le dossier de demande pourrait prévoir, à l'instar du formulaire de demande d'intervention sociale de l'AGIRC-ARRCO, une rubrique répertoriant les aides obtenues ou sollicitées auprès de différents organismes. À défaut, la demande devrait comporter une déclaration sur l'honneur que le demandeur n'a pas perçu ou n'a pas sollicité d'autres financements pour l'aide en question dans les 12 derniers mois ou pour l'année en cours.

4 LA PERFORMANCE ET L'EFFICIENCE DE LA GESTION, DIFFICILES VOIRE IMPOSSIBLES A OBJECTIVER, RENDENT ALEATOIRES LES PREVISIONS DE TRAJECTOIRE FINANCIERE

[439] Le chapitre 3 de la COG prévoit de garantir la performance et l'efficacité de la gestion. Conformément à ce qu'indique la COG, la direction des retraites et de la solidarité (DRS) *s'engage à optimiser sa performance en faisant évoluer ses processus de gestion, en améliorant l'outil informatique et en renforçant le niveau de compétence de ses agents par la formation.*

[440] Six indicateurs de productivité et cinq relatifs au coût des processus sont répertoriés par la COG 2013-2016, dont la plupart sont des indicateurs de suivi, c'est-à-dire ne présentent pas d'objectif à atteindre ou de niveau de progression. Seuls deux indicateurs sont des indicateurs de résultats (liquidation et communiquer et informer les clients).

Tableau 32 : Indicateurs de la COG – performance et efficience de la gestion

n°	Indicateur	Type
20	Productivité du processus recouvrer et maitriser les cotisations	Suivi
21	Coût du recouvrement	Suivi
22	Productivité du processus Gérer les droits	Suivi
23	Coût de gestion d'un compte individuel	Suivi
24	Productivité de la liquidation	Résultat
25	Coût d'une liquidation pour droits propres	Suivi
26	Productivité du processus Communiquer et Informer - Contacts écrits	Résultat
27	Productivité globale du sous processus Informer les clients	Suivi
28	Coût de l'information clients	Suivi
29	Productivité du processus Attribuer les aides sociales	Suivi
30	Coût d'attribution d'une aide sociale	Suivi

Source : COG 2013-2016

4.1 La DRS se refuse toujours à une véritable transparence de la gestion

[441] Pour vérifier que les engagements de la COG ont été tenus et évaluer les marges de manœuvre existantes comme le demande la lettre de mission des ministres, la mission IGAS-CGefi n'a pas disposé d'éléments suffisants. Elle constate, comme l'a fait la précédente mission d'évaluation de la COG de l'IRCANTEC, que la DRS ne partage pas la même conception de l'évaluation de la mise en œuvre de la COG par une mission externe.

4.1.1 La caisse s'exonère de son obligation de répondre aux demandes des corps de contrôle

[442] Le directeur de l'IRCANTEC a rappelé le point de vue constamment opposé aux missions d'évaluation des corps de contrôle: la CDC se considère comme un prestataire de services dont l'offre a été choisie et qui n'a pas à rendre compte du détail de ses coûts. Il s'est à nouveau retranché derrière la commission de surveillance de la CDC pour indiquer que la caisse n'avait pas à répondre aux demandes de l'IGAS-CGefi. Il a indiqué à la mission que les informations transmises aux commissions et présentées au conseil d'administration, informations déjà en possession des tutelles, devaient suffire à évaluer la COG. Le directeur a confirmé cette position dans un courrier adressé à la mission le 14 novembre (cf. pièce jointe n°3). Il a refusé de fournir des éléments demandés par la mission relatifs à la production.

[443] « ... le service gestionnaire est engagé et apprécié sur la délivrance de ses prestations au regard des indicateurs inscrits à la COG. L'observation de niveaux infra ne me semble pas de nature à donner de meilleurs éclairages et relèvent à mon sens de la responsabilité du service gestionnaire dans sa gestion opérationnelle de proximité. » (cf. en pièce jointe n°5 la demande de la mission et la réponse du directeur de l'IRCANTEC).

[444] Comme l'a expliqué la mission lors des premiers entretiens avec la direction de l'IRCANTEC, il n'appartient pas à l'opérateur de dicter la méthode à appliquer et de juger de la pertinence des demandes de documentation émises. Ces demandes sont par ailleurs habituelles dans le cadre de mission d'évaluation de COG ou de contrôle de caisses de retraite et les organismes s'y conforment dans la très grande majorité des cas. La mission a eu l'occasion de l'indiquer à plusieurs reprises à la direction de l'IRCANTEC.

[445] La mission note que le rapport d'audit interne de la mission DGAU 2014-42 sur *la gouvernance des fonds à la DRS* propose des axes d'amélioration pour éviter que « les contrôles de la gouvernance par l'inspection générale des affaires sociales... [ne]... soient un facteur de fragilisation de la relation institutionnelle. »

[446] Il est en particulier préconisé « d'envisager une ouverture,... afin de stabiliser la relation avec l'IGAS ». La mission constate que tel n'est pas le cas.

4.1.2 Il n'est pas possible d'évaluer la fiabilité des données

[447] Dans ces conditions, la mission n'est pas en mesure de se prononcer sur la fiabilité des données figurant dans le rapport d'évaluation de la COG présenté au CA. Elle observe en particulier comme la précédente mission de l'IGAS que le suivi de la productivité est peu documenté et peu transparent. Il semble qu'une bonne part des données alimentant la comptabilité analytique et permettant la refacturation à l'IRCANTEC soit fondée sur des données déclarées et non recueillies par des mesures ou de manière automatisée⁷⁴.

[448] Concernant les actes de gestion, la mission n'a pas obtenu d'information sur leur pesée pourtant recommandée par la mission d'évaluation de la précédente COG. Cela est confirmé, pour ce qui concerne le recouvrement, par le rapport d'audit de la DGAU. Ce dernier mentionne le fait que la pesée des actes de gestion n'a pas été faite pour l'établissement d'Angers-Paris⁷⁵. La pesée est une bonne pratique largement répandue dans les différents régimes de protection sociale⁷⁶.

4.1.3 La mission n'a pas eu accès au modèle de coûts, lourd d'utilisation et réputé complexe

[449] La mission n'a pas pu obtenir de présentation détaillée de la comptabilité analytique servant à la facturation. Elle a disposé de trois documents traitant de la répartition des coûts: un extrait de la note de synthèse relative à l'intervention intérimaire des commissaires aux comptes (CAC) de 2011, le rapport définitif d'audit interne 2013-09 – *Le modèle de coûts de la DRS* et d'une synthèse de l'audit externe réalisé par *Accenture* en 2015. Des éléments d'information ou d'appréciation figurent également dans le rapport définitif de l'audit interne DGAU relatif au processus de recouvrement⁷⁵.

[450] Si ces différents documents soulignent la puissance du modèle de coûts et sa fiabilité, ils indiquent également sa capacité à proposer des analyses détaillées par centre de coût, nature de charge, processus et sous processus, prestation et fonds... C'est ce type d'analyses détaillées que la mission aurait souhaité réaliser dans le cadre de l'évaluation de la COG à partir d'extractions de la base de données. Elle n'y a pas eu accès⁷⁷.

⁷⁴ Selon les dernières informations transmises par la CDC, la facturation se fondait en 2013 sur 51,6 % de temps passé (déclaré), 30,9 % de volumétrie, 8 % d'affectation directe, 9,5 % d'activité mono-fonds mono processus.

⁷⁵ Rapport d'audit DGAU 2015-34, *le processus « recouvrer et maîtriser les cotisations » de la DRS*.

⁷⁶ Y compris à la CNRACL gérée par l'établissement de la CDC de Bordeaux.

⁷⁷ La mission a assisté à une présentation du modèle de coût le 7 octobre. Au cours de cette présentation, deux extractions de la base de données ont été réalisées à sa demande, mais les données extraites ne lui ont pas été communiquées contrairement à la demande formulée en séance et rappelée par mails du 21 et 23 octobre. Elle a seulement obtenu le 25 octobre un tableau de restitution des données répartissant les ETP et les coûts des processus et sous processus pour 2013, 2014 et 2015.

[451] Il a été confirmé à la mission que le modèle de coût est lourd à mettre en œuvre. Il ne permet que deux opérations annuelles, l'une pour la facturation aux différents fonds en début d'année N pour N-1 et l'autre pour la préparation du budget en fin d'année N pour N+1. Il n'est donc pas couramment utilisé pour le pilotage.

[452] L'audit DGAU sur le processus de recouvrement confirme les constats précédents de l'IGAS sur la complexité et la lisibilité du modèle de coût. En 2013, le modèle comportait 123 inducteurs dont 55 inducteurs informatiques selon l'audit DGAU sur le modèle de coûts de la DRS⁷⁸. Les derniers éléments recueillis par la mission font état de 116 inducteurs de coût dont 48 inducteurs informatiques. La simplification, pourtant souhaitée, a été très modeste.

[453] Selon la direction de l'IRCANTEC, la facturation 2015 au fonds ne correspond pas au données de sorties du modèle de coût. Pour le processus 3 «liquider les retraites et payer» le modèle de coût ressortait 310 ETP, la CDC aurait pris à sa charge 9 ETP qu'elle n'aurait pas pu facturer compte tenu des contraintes de la COG. La facturation au fonds s'établissait alors à 301 ETP (271 ETP permanents et 30 ETP non permanents). Malgré sa demande, la mission n'a pu obtenir d'explications complémentaires ou de document venant étayer cette affirmation. Aucune information à ce sujet ne figure dans le rapport de gestion 2015 présenté à la commission financière et au conseil d'administration.

4.2 L'évolution de la productivité des services opérationnels est à considérer avec précaution

4.2.1 Les indicateurs utilisés ne sont pas suffisants pour apprécier la productivité

4.2.1.1 Productivité et coût du recouvrement

[454] Les indicateurs de suivi sont relatifs à la productivité et au coût du processus. Le coût du recouvrement progresse légèrement au cours de la COG selon les calculs de l'opérateur.

Tableau 33 : Indicateurs de suivi n°20 & 21 : productivité & coût du recouvrement

Indicateur	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P1-20 - Productivité du processus recouvrer et maîtriser les cotisations	1 381	1 319	1 323
Nombre de comptes employeurs soldés	62 291	61 699	60 651
ETP opérationnels et quasi opérationnels	45,1	46,8	45,9
P1-21 - Coût du recouvrement (en €)	109,03	109,38	111,19
Coût du processus (en M€)	6,79	6,74	6,74
Nombre de comptes employeurs soldés	62 291	61 699	60 651

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

[455] Comme pour la plupart des indicateurs de productivité, se pose la question des éléments retenus pour le calcul. Il convient en premier lieu de rechercher, un « numérateur » offrant une mesure pertinente de la production réalisée. Il convient en second lieu de définir un dénominateur représentatif des ressources en facteur « travail » mobilisées au titre des différents processus. Sur ce point, le périmètre des ETP à prendre en compte est discutable. Faut-il prendre en compte uniquement les ETP opérationnels ou l'ensemble des ETP — y compris dévolus aux fonctions support — dès lors qu'il est possible, même sur une base rigoureuse, de les imputer indirectement

⁷⁸ Rapport d'audit DGAU 2013-09, le modèle de coûts de la direction des retraites et de la solidarité.

aux différents processus opérationnels? S'ajoute à cette question la difficulté qu'il peut y avoir à distinguer les fonctions opérationnelles et les fonctions support.

[456] Le coût du processus recouvrement de l'IRCANTEC demeure élevé, selon les termes de l'audit DGAU sur ce thème. La mission observe que le coût du recouvrement du régime n'a pas diminué au fil de la COG.

4.2.1.2 Productivité et coût du processus gérer les droits

[457] L'évolution de la productivité de ce processus est attribuée par l'opérateur à l'augmentation du nombre des actifs cotisants ainsi qu'à la baisse des ETP affectés à ce processus. La diminution du nombre d'ETP est justifiée par la plus grande autonomie des employeurs. Le coût de gestion d'un compte individuel diminue grâce à l'augmentation du nombre d'actifs et à la stabilité du coût du processus.

Tableau 34 : Indicateurs n° 22 & 23 : productivité & coût de la gestion des droits

Indicateur	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P2-22 - Productivité du processus Gérer les droits	39 417	43 932	45 534
Nombre d'actifs cotisants	2 806 552	2 934 673	3 080 993
ETP opérationnels et quasi opérationnels	71,2	66,8	67,7
P2-23 - Coût de gestion d'un compte individuel (en €)	5,09	4,73	4,61
Coût du processus (en M€)	14,28	13,90	14,19
Nombre d'actifs cotisants	2 806 552	2 934 673	3 080 993

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

[458] En calculant la productivité du processus avec les seuls ETP opérationnels, la productivité évolue plus favorablement. Le coût de gestion d'un compte diminue.

Tableau 35 : Calcul des indicateurs n° 22 & 23 avec les ETP et les coûts opérationnels (hors support)

Indicateur	2013	2014	2015
Nombre d'actifs cotisants	2 806 552	2 934 673	3 080 993
ETP opérationnels	71,1	64,7	65,0
P2-22 - Productivité du processus Gérer les droits recalculé	39 473	45 358	47 400
P2-23 - Coût de gestion d'un compte individuel recalculé (en €)	3,67	3,43	3,34
Coût du processus (hors support, en M€)	10,29	10,06	10,30

Source : CDC, traitement mission.

[459] En examinant la répartition des ETP opérationnels par sous processus, on constate une augmentation très importante des moyens du poste « affiliation des personnes physiques ». Alors que la baisse du total des ETP des sous processus 2-2 et 2-3 est de plus de 21 % entre 2013 et 2015, au global, l'évolution n'est que de 8,6 % pour le processus. Selon la CDC, *il s'avère que les unités de gestion réalisent de plus en plus d'opérations de certification de NIR. En effet, pour bon nombre de travailleurs étrangers, les NIR ne sont pas certifiés. Toutefois, afin de répondre à certaines obligations réglementaires et aux contraintes du RGCU, les gestionnaires traitent régulièrement la certification*

des NIR pour les flux des mises à jour des comptes individuels retraite et également le stock de NIR non certifiés. Ce qui explique l'augmentation des ETP dédiés à ce sous processus⁷⁹.

Tableau 36 : Évolutions des ETP par sous processus pour la « gestion des droits » entre 2013 et 2015

P2-Gérer les droits	ETP 2013	ETP 2014	ETP 2015	Évolution 2015/2013
2-1 Affiliation des personnes physiques	0,5	3,3	9,4	1935 %
2-2 Alim. & māj CDD yc transfert et validations	32,8	24,6	27,0	-17,6 %
2-3 Alim. & māj CDD à partir déclar. empl. Pré-liq. & estim. pensions	37,9	36,8	28,6	-24,6 %
Total processus	71,1	64,7	65,0	-8,6 %

Source : CDC, traitement mission.

4.2.1.3 Productivité et coût du processus liquider les retraites et payer

[460] Le processus «Liquider les retraites et payer» ne fait en réalité l'objet d'indicateurs de productivité et de coût que pour la liquidation, limitée aux droits propres. Ce périmètre représente néanmoins plus des quatre cinquièmes du coût du processus⁸⁰.

[461] L'indicateur de productivité calculé par la CDC a augmenté en moyenne au-delà de la cible de +3 % par an. Cela s'explique par le déploiement des projets informatiques et l'optimisation du processus (cf. *supra*). La cible de +3 % n'a pas été atteinte en 2014, année atypique du fait de l'afflux de demandes d'élus.

Tableau 37 : Évolution de l'indicateur de résultat de productivité de la liquidation de droits propres

Indicateur	Cible 2013	Réalisé 2013	Cible 2014	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015	Cible 2016
P3-24 - Productivité de la liquidation	+3 %	5,73 %	+3 %	1,57 %	+3 %	7,70 %	+3 %
		1 027,85		1 043,95		1 124,35	
Nombre de liquidations de droits propres traitées =		168 997		195 497		192 863	
Nombre de liquidations		164 003		188 605		186 125	
Nombre de révisions		4 994		6 892		6 738	
ETP opérationnels		164,4		187,3		171,5	

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

Selon la fiche indicateur, figurent au numérateur le nombre de liquidation de droits propres ayant donné lieu à paiement ou non (quel que soit le degré d'automatisation) et au dénominateur les ETP opérationnels du processus opérationnel.

[462] Cet indicateur appelle plusieurs observations :

- L'indicateur ne porte que sur la liquidation des droits propres. Il serait préférable de l'étendre aux réversions, ce qui permettrait de couvrir la totalité du sous-processus « Liquider les droits propres et dérivés ». Au passage, la piste d'audit de l'indicateur, que la mission n'a pu remonter totalement, serait améliorée ;

⁷⁹ Message CDC du 14 novembre 2016.

⁸⁰ Soit 35,71 M€ (source : calcul de l'indicateur de coût) sur 43,06 M€ (source : CDC), en 2015.

- Il y a une incertitude sur le nombre d'ETP opérationnels affectés à la liquidation des droits propres, dans la mesure où la facturation des ETP peut différer du nombre d'ETP résultant du modèle de coût (cf. *supra*). Il se peut donc que l'amélioration de l'indicateur résulte d'une facturation moindre d'ETP, et non d'une amélioration réelle de la productivité. La mission n'a pas obtenu d'explications sur ce point. En tout état de cause, l'indicateur n'a d'intérêt que s'il mesure une productivité fondée sur la réalité des coûts et des ETP, quelle que soit leur refacturation;
- Le numérateur de l'indicateur comprend les révisions, ce qui n'est pas prévu dans la définition de l'indicateur donnée par la COG. Cette inclusion est discutable, dans la mesure où le nombre de révisions dépend des décisions des services de la CDC de procéder ou non à des liquidations partielles;
- Dans le calcul de l'indicateur, un dossier traité par un CICAS avant transmission à la CDC a le même poids qu'un dossier totalement traité par la CDC, alors que les tâches de gestion de la CDC pour un dossier CICAS sont bien moindres, voire nulles (dossiers «verts»). Une part de l'évolution de l'indicateur découle donc de celle de la proportion de dossiers CICAS, et ne reflète pas l'évolution de la productivité de la CDC. En l'absence de pesée des actes de gestion, il n'est pas possible de retraiter l'indicateur pour éliminer cet effet artificiel sur les évolutions de l'indicateur. En pratique, cet effet a été favorable pour 2013, 2015 et 2016 (hausse de la proportion de dossiers CICAS) et défavorable pour 2014. Sur l'ensemble de la période 2013-2016, l'effet est favorable car la proportion de dossiers CICAS est passée de 66 % en 2012 à 74 % en 2016⁸¹.

[463] Le coût des liquidations fait l'objet d'un indicateur de suivi, égal au coût complet des liquidations de droits propres divisé par leur nombre. Cet indicateur connaît lui aussi une évolution favorable.

Tableau 38 : Évolution de l'indicateur de coût de la liquidation de droits propres

Indicateur	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P3-25 - Coût d'une liquidation pour droits propres (en €)	207,72	187,63	185,18
Coût du processus (en M€)	35,10	36,68	35,71
Nombre de liquidations produites	168 997	195 497	192 863

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

[464] Les observations formulées pour l'indicateur de productivité s'appliquent aussi à l'indicateur de coût, sauf en ce qui concerne la distorsion de l'indicateur liée à l'évolution de la proportion de dossiers CICAS. Cela étant, le coût complet d'un dossier CICAS diffère certainement du coût complet d'un dossier de demande directe, et il serait utile de les suivre séparément, d'autant plus que le coût d'un traitement de dossier par les CICAS va fortement augmenter (Cf. 4.3.2.4 ci-dessous).

Recommandation n°24 : Faire évoluer les indicateurs de productivité de la liquidation, sans décompter les révisions, et en pondérant les diverses catégories de liquidations (CICAS, demande directe de droits propres, réversions), de façon notamment à mesurer l'évolution de la productivité réelle de la CDC. Suivre aussi les coûts complets par catégories.

4.2.1.4 Productivité et coût de la relation client

[465] Trois indicateurs de suivi traitent de la productivité du processus. L'indicateur de productivité est en baisse pour 2015. L'indicateur de coût de l'information clients est en

⁸¹ Proportion mesurée sur 8 mois, et qui devrait augmenter.

progression alors que selon la CDC, le nombre de clients est stable entre 2013 et 2015. L'explication avancée est que les demandes qui doivent être traitées sont de plus en plus complexes, les demandes simples étant filtrées par le serveur vocal interactif ou l'assistant virtuel intelligent.

Tableau 39 : Évolutions des indicateurs de suivi du processus d'information des clients de 2013 à 2015

Indicateur	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P4-27 - Productivité globale du sous processus Informer les clients	5 841	5 906	5 696
Nombre de contacts clients	585 705	655 419	585 184
Appels traités	504 430	550 206	483 682
Appels sortants	3 155	3 092	1 658
Courriers traités	58 269	78 159	68 852
Accueils physiques	4 940	4 444	3 329
Courriels traités	13 087	17 081	25 105
EIR	1 824	2 437	2 558
ETP opérationnels	100,3	111	102,7
P4-28 - Coût de l'information clients (en €)	21,09	21,25	22,15
Coût du sous processus (en M€)	12,35	13,93	12,96
Nombre de contacts clients	585 704	655 419	585 184

Source : CDC, rapport annuel de gestion et rapport d'évaluation de la COG.

[466] Concernant le calcul de cet indicateur, le nombre d'ETP opérationnels n'est pas conforme au tableau transmis par la CDC répartissant les ETP opérationnels par sous processus, excepté pour l'année 2014⁸². Il s'établit en effet à 99,9 en 2013 et à 104,6 en 2015. L'indicateur de productivité n°27 recalculé avec ces données est le suivant :

Tableau 40 : Productivité globale du sous processus « informer les clients » recalculé avec les données ETP opérationnels CDC

Indicateur recalculé	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P4-27 - Productivité globale du sous processus Informer les clients	5 863	5 905	5 594
Nombre de contacts clients	585 705	655 419	585 184
ETP opérationnels CDC	99,9	111	104,6

Source : CDC, traitement mission.

[467] Le calcul effectué avec ces données conduit au constat d'une baisse sensible de la productivité du processus en 2015 (-5,3%).

[468] Concernant la productivité du processus d'information par écrit des clients, celle-ci s'est dégradée entre 2014 et 2015. Cependant, l'objectif de progression globale de 3 % par an est atteint sur les deux années. Il est de 8,75 % en moyenne en 2014 et en 2015. Pour le calcul de la productivité, cet indicateur fait appel aux seuls ETP opérationnels à l'exclusion donc de tout ETP des fonctions support comme pour l'indicateur n°26.

⁸² Tableau Excel, Coût ETP process 2013 2014 2015, transmis à la demande de la mission le 25 octobre 2016 (cf. pièce jointe n°4).

Tableau 41 : Évolutions des indicateurs de suivi du processus d'information des clients par écrit de 2013 à 2015

Indicateur	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
	3 %	3 %	3 %
	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
P4-26 - Productivité du processus Communiquer et Informer-Contacts écrits	+30,12 %(*)	19,14 %	-0,73 %
	+18,71 %(**)		
Nombre de courriers et courriels traités	71 356	95 240	93 957
<i>Courriers traités</i>	58 269	78 159	68 852
<i>Courriels traités</i>	13 087	17 081	25 105
ETP opérationnels	33,1	37,1	36,8
(*) Nouveau périmètre avec courriers reversions décès	2 157,48(*)	2 570,35	2 551,56
(**) Périmètre constant : hors courriers réversions décès	1 968,16(**)		

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

4.2.1.5 Productivité et coût de l'action sociale

[469] Les deux indicateurs relatifs au coût et à la productivité de l'action sociale sont des indicateurs de suivi. Le n°29 concerne la *productivité du processus "attribuer les aides sociales"* et le n°30 *coût d'attribution d'une aide sociale*.

Tableau 42 : Indicateurs de suivi de l'action sociale - n°29 et n°30 productivité et coût

Indicateur	2013	2014	2015
Productivité	3 598	3 601	3 369
Nombre de dossiers aides et prêts traités	46 578	48 521	42 375
<i>dont dossiers d'aides</i>	44 925	48 047	41 962
<i>dont dossier de prêts</i>	630	441	413
<i>dont aides ménagères (convention CNAV)</i>	1 023	33	-
ETP Opérationnels et quasi opérationnels	12,9	13,5	12,6
30 - Coût d'attribution d'une aide sociale	2013	2014	2015
Coût (en €)	82,11	80,45	63,35
Coût du sous processus (en M€)	1,81	2,12	1,67
Nombre d'aides et de prêts accordés	22 082	26 369	26 378

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

[470] La baisse de la productivité est expliquée par l'opérateur par plusieurs facteurs. La diminution des ETP a été moins rapide que la baisse du nombre de dossiers à traiter. Cette baisse de l'activité est liée à la modification de la réglementation (critère d'éligibilité) et à la dématérialisation des dossiers de demande d'aides qui permet un traitement automatisé des refus. Si on rapproche cette baisse de productivité de l'indicateur de résultat pour 2015 on peut en déduire que les moyens affectés à ce sous-processus sont surdimensionnés. De plus, si on se réfère au tableau des ETP opérationnels demandés par la mission on constate qu'en réalité pour le sous processus, les ETP affectés sont restés stables voire ont légèrement augmenté en 2015 : 11,3 en 2013, 11,1 en 2014 et 11,6 en 2015. Les variations sont donc plutôt liées aux ETP quasi opérationnels ventilés sur le sous-processus (1,6 ETP en 2013 puis 2,4 en 2014 et enfin 1 en 2015).

[471] Le coût d'attribution d'une aide sociale ou d'un prêt a diminué parce que leur nombre a augmenté fortement entre 2013 et 2014 et que le coût du sous processus a baissé.

4.2.2 La productivité des services opérationnels n'est pas commentée au conseil d'administration

[472] La mission a consulté les documents présentés en commission et au conseil d'administration. Contrairement à d'autres institutions du secteur de la retraite, elle n'a pas trouvé de point développé à ce sujet. La réponse avancée est peu convaincante : « Il n'y a pas de demande de la part des administrateurs. »⁸³ La précédente mission d'évaluation recommandait pourtant « d'assurer un *reporting* vers le conseil d'administration en matière de productivité »⁸⁴. Par nature, cette information intéresse les administrateurs parce que l'amélioration de la productivité contribue à l'équilibre du régime.

[473] Le rapport d'évaluation de la COG présenté en commission des comptes et de l'audit le 31 mai 2016, puis au conseil d'administration du 30 juin 2016 commente brièvement l'évolution de chacun des indicateurs de productivité de la convention d'objectifs et de gestion.

4.2.3 La productivité n'est pas suivie au niveau des unités de production

[474] De façon constante, il a été répondu à la mission que la productivité n'est pas suivie au niveau des unités ou groupe de production, encore moins la productivité individuelle. Aucun des tableaux de bord présentés lors des entretiens sur place ne contient des indicateurs relatifs à la productivité par groupe au sein des unités et services. Il paraît très difficile, dans ces conditions, d'évaluer les marges de progression et d'orienter les actions d'optimisation vers les secteurs le nécessitant.

[475] La mission fait observer que la majorité des régimes procèdent à une évaluation de la productivité par groupes de production, caisses ou services et à des comparaisons pour identifier les difficultés et les utilisent comme outil de pilotage.

[476] Les rapports de gestion ne présentent pas la productivité par processus en isolant les ETP opérationnels et quasi opérationnels de ceux consacrés aux fonctions support. Quelques éléments apparaissent cependant dans le tableau annexé au rapport d'évaluation de la COG présenté par le gestionnaire puisque le calcul des indicateurs de productivité nécessite de connaître le nombre d'ETP opérationnels et quasi opérationnels affectés au processus. Le modèle de coûts de la DRS est réputé pouvoir fournir un tel niveau de détail, y compris au niveau des sous processus, voire des activités.

4.2.4 La question de la productivité est d'autant plus importante que les coûts de personnel sont élevés

[477] Les données tirées des rapports de gestion administrative montrent que le coût annuel par ETP de l'IRCANTEC est élevé : 83 200 € en 2015. Par comparaison, les coûts à l'ETP des fédérations AGIRC et ARRCO s'élèvent respectivement à 77 306 et 72 635 €⁸⁵. Le coût d'un ETP du service des retraites de l'État – SRE, ressort à 65 760 € en 2015⁸⁶.

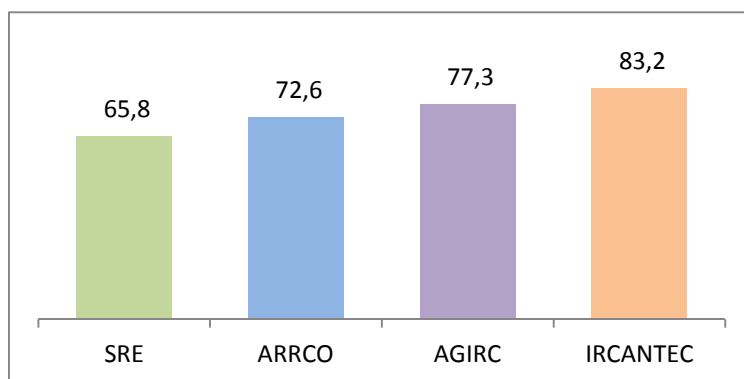
⁸³ Texte modifié à l'issue de la procédure contradictoire.

⁸⁴ Recommandation n°31 du rapport d'évaluation de la COG 2010-2012.

⁸⁵ Source « rapport d'activité AGIRC 2015 » et « rapport d'activité ARRCO 2015 ».

⁸⁶ Source « rapport annuel de performance 2015 de la mission : gestion des finances publiques et des ressources humaines »

Graphique 12 : Coût à l'ETP de quelques organismes de retraite en 2015 en k€



Source : Rapport annuel de performance 2015 de la mission « gestion des finances publiques et des ressources humaines » pour le SRE, rapport annuel d'activité 2015 pour l'AGIRC et l'ARRCO, rapport de gestion administrative 2015 pour l'IRCANTEC, traitement mission.

[478] Le coût global par ETP facturé à l'IRCANTEC a eu tendance à diminuer durant la COG sans qu'il soit possible de déterminer les causes précises de cette diminution. Cette évolution concerne tous les processus à l'exception de l'action sociale pour laquelle le coût à l'ETP augmente.

Tableau 43 : Évolutions du coût à l'ETP par processus entre 2013 et 2015 – en k€

Montant annuel en k€	2013	2014	2015
1 Recouvrer et maîtriser les cotisations	88,5	87,8	88,2
2 Gérer les droits	87,6	89,3	87,9
3 Liquidier les retraites et payer	82,1	78,8	79,0
4 Communiquer et Informer les clients	80,3	82,0	79,6
5 Fournir les prestations sociales et annexes	82,5	85,8	86,5
6 Mettre en œuvre la gestion fin., trésor. & compta. des fonds	115,8	111,7	109,6
7 Assister les mandants dans le pilotage des fonds	102,5	99,7	96,5
Total	85,3	83,9	83,2

Source : CDC, traitement mission⁸⁷.

[479] Dans ces conditions, il est légitime d'attendre non seulement un haut niveau de qualité de service, mais également une productivité en rapport avec les coûts élevés de personnel.

[480] Les moyennes de rémunération nette communiquées à la mission par la CDC montrent que le personnel permanent de droit public est sensiblement mieux rémunéré que des agents de l'État.

Tableau 44 : Rémunérations moyennes annuelles nettes par catégorie en €

		Catégorie A ⁸⁸	Catégorie B	Catégorie C
État	2013	34 596	28 800	22 560
DRS Droit public	2013	53 845	36 624	26 058
	2014	52 821	36 728	26 209
	2015	53 218	36 948	26 362

Source : CDC et DGAFP.

⁸⁷ Données rectifiées à l'issue de la procédure contradictoire.

⁸⁸ La mission a finalement obtenu le 17 novembre 2016, confirmation du fait que les cadres dirigeants (A+) ne figurent pas dans la catégorie A.

[481] Si on prend en compte les rémunérations moyennes nettes du personnel de droit privé, la moyenne par catégorie tous statuts confondus est plus élevée encore. Pour 2015, elle est de 55,9 k€ pour la catégorie A, de 36,8 k€ pour la catégorie B et de 26,6 k€ pour la catégorie C.

4.3 Éléments prospectifs pour la prochaine COG

[482] La CDC utilise les prévisions des demandes de liquidations pour élaborer une prévision d'activité de chacune des directions de l'IRCANTEC. Le contrôle de gestion en déduit ensuite les moyens à prévoir. Cette prévision intègre éventuellement les évolutions de productivité lorsqu'elles sont quantifiées (exemple : évolution de l'interlocution unique et des flux de passage en CICAS). Elles ne sont pas quantifiées pour l'impact du passage à la DSN. De même qu'à la connaissance de la mission, l'impact de la mise en production de la nouvelle application de liquidation n'a pas été réévalué.

4.3.1 La CDC a établi des prévisions d'activité sur la base d'hypothèses discutables en matière de liquidation

4.3.1.1 Les prévisions d'activité de liquidation

[483] Dans l'offre de services de la CDC, les principales hypothèses concernant l'activité de liquidation sont les suivantes :

- Une forte augmentation des demandes de droits propres, les demandes attendues en 2020 étant de 273 100, soit + 38 % par rapport à 2016 ;
- Une proportion de dossiers de salariés traités par les CICAS croissant légèrement de 77 % en 2016 jusqu'à 80 %, pourcentage atteint en 2019. 44 % des dossiers CICAS sont « verts », et 90 % de ces derniers dossiers sont liquidés de manière automatique. Au total, ce sont donc à terme 31,7 % de dossiers de salariés liquidés automatiquement par l'IRCANTEC.

Une fiabilité des prévisions démographiques qui reste à démontrer

[484] Les prévisions démographiques sont issues du modèle Mistral, qui comporte une loi de départ en retraite entièrement revue par rapport au précédent modèle. Ce sont les premières prévisions réalisées avec Mistral, et la première année de prévision est 2016.

Tableau 45 : Prévisions démographiques 2016-2020, droits propres

	2016	2017	2018	2019	2020
Demandes totales	197 900	222 900	246 300	239 900	273 100
Salariés	183 900	207 600	230 900	225 400	233 400
Élus récurrents	8 400	9 100	8 500	7 700	7 700
Élus campagne					25 000
Non recevables	5 600	6 200	6 900	6 800	7 000
Liquidations à effectuer	192 300	216 700	239 400	233 100	266 100

Source : CDC.

[485] La forte hausse des demandes des salariés est expliquée par l'arrivée à l'âge de la retraite de générations d'affiliés nettement plus nombreuses.

[486] L'estimation du supplément de demandes d'élus lié aux élections de 2020 s'appuie sur l'observation des précédentes années d'élections, notamment 2014.

[487] Un autre facteur impacte à la hausse les demandes de liquidation : la diminution du nombre de comptes non liquidés. Historiquement, la proportion de comptes non liquidés est très importante à l'IRCANTEC : supérieure à 40 % pour les générations antérieures à 1949. Une étude approfondie de la CDC réalisée en 2012 et renouvelée en 2016 constate, à compter de la génération 1949, une baisse significative de la proportion de comptes non liquidés. Ce phénomène est expliqué par la mise en œuvre depuis 2007 du droit à l'information des assurés, dont la génération 1949 a été la première à bénéficier. Il était déjà pris en compte dans le modèle précédent, mais de façon moins détaillée.

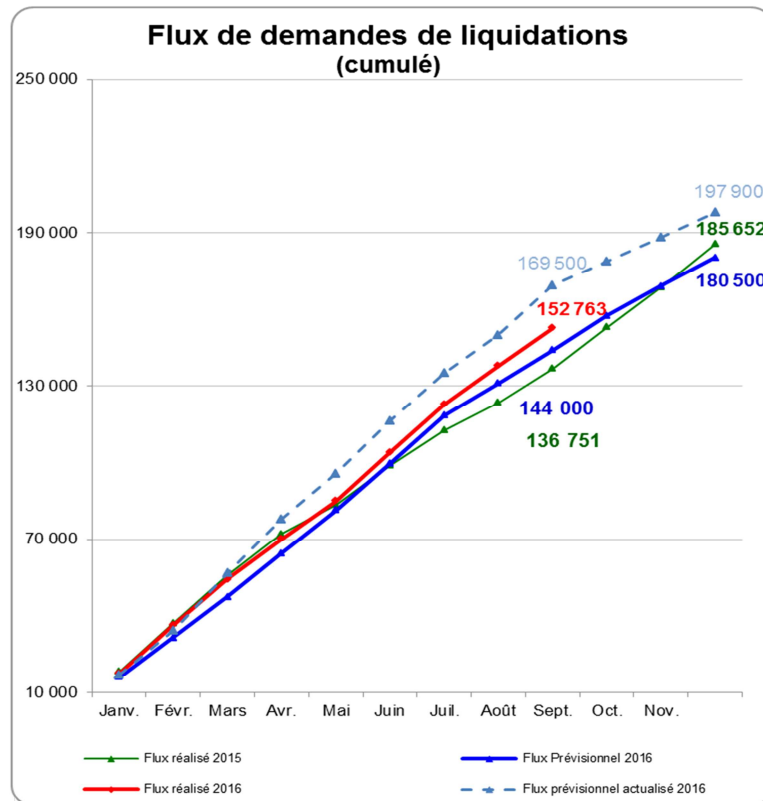
[488] Le nouveau modèle suppose, en fonction de la génération et de la tranche de points acquis, une diminution progressive des comptes non liquidés, qui finissent par disparaître pour les générations les plus jeunes. Cette hypothèse de disparition à terme extrapole une tendance encore récente : à fin 2015, la proportion la plus basse observée reste de l'ordre de 30 %, pour les générations 1949 et 1950. La CDC a considéré diverses variantes.

[489] La variante retenue est celle qui donne les prévisions les plus proches de celles effectuées avec l'ancien modèle. Elle suppose qu'il n'y aura à terme plus de comptes non liquidés à compter de la génération 1955 pour les affiliés ayant au moins 300 points au moment de la liquidation, et de la génération 1960 pour les actifs ayant moins de 300 points. C'est une évolution rapide, mais plausible : outre l'effet de l'information des assurés, l'évolution du partenariat avec les CICAS doit conduire à détecter plus systématiquement les droits IRCANTEC des affiliés relevant aussi de l'AGIRC-ARRCO (cf. *infra*).

[490] Une diminution plus lente conduirait à sensiblement moins de demandes de liquidations. Par exemple, si la disparition des comptes non liquidés était constatée seulement à compter de la génération 1961 (au lieu de 1955/1960), le nombre annuel de demandes de liquidations serait inférieur d'environ 15 000 à la prévision retenue pour la période 2017-2020.

[491] La fiabilité des prévisions à court terme n'a bien entendu pas pu être testée. Il n'est pas possible non plus de réaliser un test rétrospectif de la loi de départ en retraite. À ce stade, on constate que le modèle a révisé à la hausse de 9,6 % la prévision pour 2016 qui figurait dans la COG (197 900 contre 180 500). À fin septembre, les demandes réalisées restent en deçà de la prévision révisée. Par ailleurs, la prévision de demandes non recevables ne peut être vérifiée, en l'absence de dénombrement, ce qui rend incertain le rapprochement avec les demandes enregistrées.

Graphique 13 : Comparaison des prévisions pour 2016



Source : CDC - Point production à fin septembre 2016

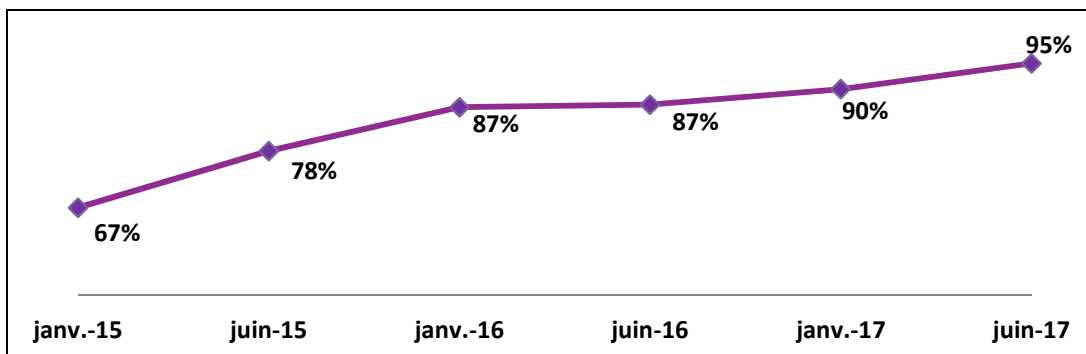
Une évolution du partenariat avec les CICAS sous-estimée

[492] Le partenariat avec les CICAS est fortement impacté par l'unification de l'interlocution unique en liquidation pour l'AGIRC-ARRCO⁸⁹.

[493] L'objectif de l'interlocution unique est d'offrir en 2017 un service homogène en interlocution pour la liquidation des droits AGIRC et ARRCO tout en rationalisant les coûts. Elle doit permettre de simplifier les démarches des demandeurs, d'améliorer la qualité du service et de préparer les évolutions du travail en inter-régimes. fin 2014, les CICAS absorbaient 67 % de l'interlocution, l'objectif visé pour juin 2017 est de 95 %.

⁸⁹ L'unification de l'interlocution en liquidation correspond à la mise en œuvre de la recommandation N°7 du groupe de travail paritaire article 8 de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 13 mars 2013 relatif aux retraites complémentaires.

Graphique 14 : Évolution du taux d'ouverture de dossiers AGIRC-ARRCO en CICAS et prévisions



Source : AGIRC-ARRCO.

[494] L'augmentation des flux d'interlocution dans les CICAS a été obtenue grâce à des gains de productivité permis par la réorganisation du réseau, la mutualisation des activités, la différenciation des parcours clients et la dématérialisation des dossiers⁹⁰.

[495] Ces améliorations s'appliquent également au traitement des dossiers IRCANTEC. Selon l'AGIRC-ARRCO, elles devraient conduire à améliorer le suivi des dossiers et à en accélérer le traitement.

[496] La CDC estime prendre en compte cette évolution en prévoyant que la proportion de dossiers de salariés traités par les CICAS converge progressivement vers 80 %.

[497] Or, on sait, grâce à l'Échantillon Inter-régimes de Cotisants (EIC) mis en place par la DREES, que 89 % des cotisants IRCANTEC ont des droits à l'ARRCO⁹¹. Il est raisonnable de supposer qu'à brève échéance 95 % des salariés affiliés IRCANTEC ayant aussi des droits à l'ARRCO présenteront leur demande de liquidation auprès des CICAS. Ce qui fait converger la proportion de liquidations de droits IRCANTEC traitées par les CICAS vers 85 %⁹².

[498] Par ailleurs, la mission constate que des progrès de gestion peuvent être encore réalisés par les CICAS, notamment grâce aux actions de formation ciblées sur les CICAS les moins performants. Il paraît donc possible d'anticiper une légère amélioration de la proportion de dossiers « verts », qui a déjà augmenté de 5 points de la période 2010-2012 à la période 2013-2016

[499] Enfin, le taux de liquidation automatique de 90 % des dossiers « verts », retenu par la CDC, ne tient pas compte de la réduction des anomalies qui résulte notamment de la détection précoce des doublons de demande CICAS/demande directe, effective depuis 2016. Le taux de liquidation automatique constaté sur les huit premiers mois 2016 est d'ailleurs de 93 %. Au demeurant, comme l'intervention humaine sur les dossiers verts non liquidés automatiquement est très légère, il est plus réaliste d'assimiler ces dossiers à des dossiers liquidés automatiquement, plutôt qu'à des dossiers « orange » ou « rouge » ou non traité par les CICAS.

[500] La mission estime au total plus approprié de retenir les hypothèses suivantes relatives aux dossiers traités par les CICAS :

⁹⁰ Il est à noter que l'AGIRC-ARRCO a repris la notion de classement tricolore des dossiers IRCANTEC pour ses propres dossiers pour un usage un peu différent du classement IRCANTEC. Les dossiers classés « verts » pour l'AGIRC-ARRCO sont traités automatiquement et mis en paiement, les dossiers classés « orange » sont traités automatiquement et payables à titre provisoire, les dossiers classés « rouge » ne sont pas traités en automatique.

⁹¹ Chiffre cité par le rapport de l'IPP précité, p. 29.

⁹² Soit 95 % x 89 %.

Tableau 46 : Hypothèses de la mission relatives aux dossiers traités par les CICAS

Proportion de dossiers salariés	2016	2017	2018	2019	2020
traités par les CICAS	77%	80%	85%	85%	85%
dont dossiers "verts"	44%	45%	45%	45%	45%
dont liquidés automatiquement ou assimilés	100%	100%	100%	100%	100%
liquidés automatiquement ou assimilés	33,9%	36,0%	38,3%	38,3%	38,3%

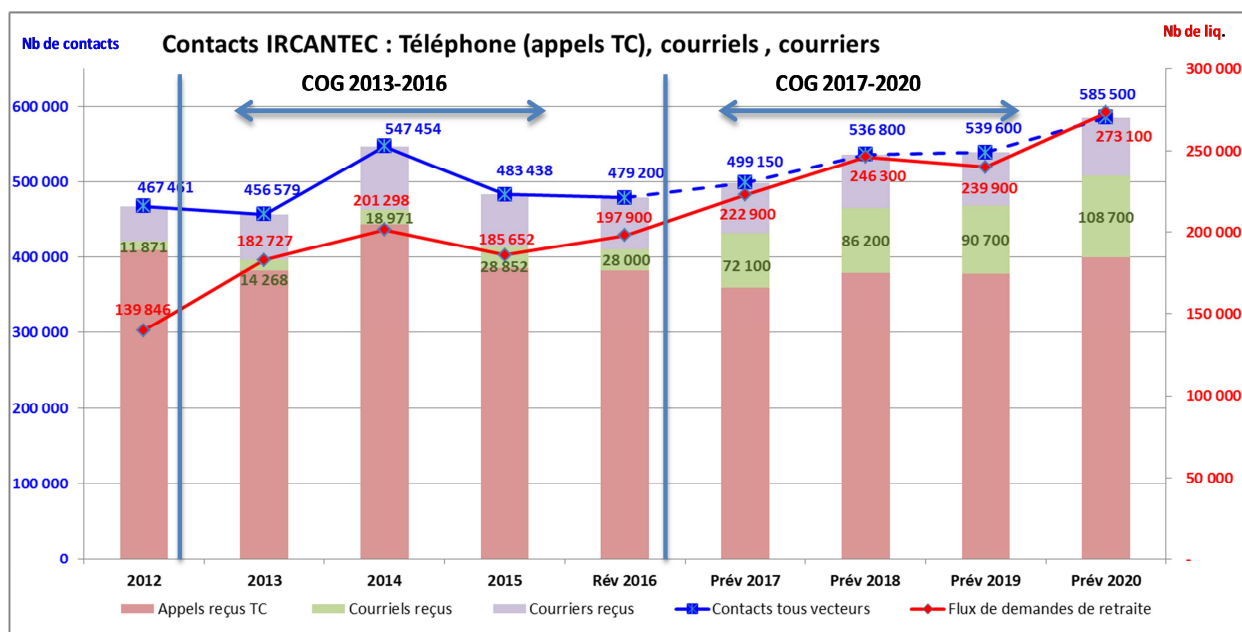
Source : Mission.

4.3.1.2 Les éléments prospectifs pour l'activité de la relation clients

[501] Les prévisions d'activité pour la prochaine COG partent des flux de liquidations attendus. La DRC tient compte des évolutions observées dans le comportement des clients, en particulier de la montée en charge rapide des contacts par courriel, en dépit du fait qu'elle estime très difficile de prévoir les changements de comportements en matière de vecteurs de contact.

[502] Les motifs de contacts des années passées sont analysés pour faire des extrapolations sur les années à venir. Sont pris en compte également le nombre de pensionnés, les demandes diverses, le nombre d'employeurs, les anomalies de recouvrement, etc. Pour 2020, il est tenu compte des élections municipales qui déclenchent un afflux de contacts liés au renouvellement des équipes municipales.

Graphique 15 : Contacts clients, prévisions DRC pour 2017-2020



Source : CDC, DRC.

[503] La DRC indique dans sa prévision qu'il est nécessaire de tenir compte de la baisse de la productivité des appels constatée entre 2013 et 2015. Elle l'attribue à la complexité des demandes qui induisent un temps traitement plus long et à la nécessité de disposer d'un plus grand nombre de télé-conseillers pour respecter le taux de décrochés. Le nombre d'appels traités par jour télé-conseiller serait ainsi passé de 44,9 en 2013 à 41,6 en 2015.

[504] Le taux de décrochés n'est pas seulement dépendant du nombre de télé-conseillers mais est aussi tributaire de la gestion des flux. La page du site « nous contacter par téléphone » précise les numéros et les horaires, mais ne donne aucune indication sur les heures creuses. Une telle indication permettrait de mieux lisser la répartition des appels dans la semaine ou la journée.

[505] On observe que pour les trois premières années de la COG, le nombre de contacts tous vecteurs est systématiquement en dessous des prévisions d'un peu plus de 10%. Pour 2016, la prévision d'activité a été réévaluée à la baisse de -13,7% (de 723 600 à 624 700 contacts tous vecteurs).

Tableau 47 : Comparaison entre réalisation et prévision pour différents modes de contact client

Écart réalisé-prévu	2013		2014		2015	
	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Appels reçus TC	-96 359	-20,2%	-81 736	-15,5%	-93 119	-19,5%
Appels reçus SVI	27 403	16,7%	-2 963	-1,7%	-10 788	-6,6%
Courriels reçus	3 968	38,5%	6 171	48,2%	15 452	115,3%
Courriers reçus	-3 280	-5,1%	4 719	5,9%	804	1,2%
Total tous vecteurs	-68 268	-9,5%	-73 809	-9,3%	-87 651	-12,1%

Source : Données CDC (cf. Tableau 28 : ci-dessus), traitement mission.

[506] Les hypothèses de progression du nombre de courriels à traiter semblent particulièrement pessimistes. La CDC retient une augmentation annuelle moyenne de près de 27 000 courriels à traiter entre 2017 et 2020. Il conviendrait de bien analyser la nature des messages reçus. Tous les courriels n'appellent pas forcément de réponse, ce mode de contact étant propice à des commentaires ou des interactions ne constituant pas à proprement parler des demandes à traiter comme des courriers. De plus les modalités de réponse peuvent être simplifiées par la production de réponses types à personnaliser par exemple ou par l'enrichissement de la base de connaissance de l'assistant virtuel interactif.

Tableau 48 : Prévisions du volume de contacts clients tous vecteurs CDC

	2016	2017	2018	2019	2020	Écart 2020-2016	Variation 2020/2016
Appels reçus TC	382 500	359 450	379 150	377 900	399 800	17 300	4,5%
Appels reçus SVI	145 500	154 450	158 150	158 400	169 900	24 400	16,8%
Courriels reçus	48 450	72 100	86 200	90 700	108 700	60 250	124,4%
Courriers reçus	68 700	67 600	71 450	71 000	77 000	8 300	12,1%
Total tous vecteurs	645 150	653 600	694 950	698 000	755 400	110 250	17,1%

Source : CDC, traitement mission. Nombre de courriels reçus en 2016 proratisé au vu des données à fin septembre.

[507] La prévision d'activité retient des hypothèses indépendantes de l'évolution d'autres facteurs. Il est ainsi maintenu un flux des 1^{ers} contacts par courrier de 7% des demandes de liquidations durant les années 2017 à 2019 alors que la part des dossiers CICAS augmente de 77 à 80% dans la prévision CDC (la mission retient quant à elle 85%). On peut donc s'attendre à une diminution de cette proportion au fil de la COG. Il est également retenu une hypothèse de quasi doublement des demandes de duplicatas et une stabilisation des flux liées aux attestations de paiement à partir de 2017. Ces demandes devraient diminuer fortement suite aux évolutions des services en ligne de l'espace personnalisé mis en production en octobre 2016 (cf. supra).

[508] La mission fait l'hypothèse que le nombre de courriels nécessitant un traitement ne progressera pas aussi rapidement que le prévoit le CDC, ou bien que cette progression se fera au détriment des courriers. L'ensemble des contacts humains ne progresserait donc pas plus rapidement ou très légèrement plus vite que le nombre de dossiers de liquidation à traiter en direct (soit +13% sur la durée de la COG).

Tableau 49 : Estimations par la mission du volume de contacts clients tous vecteurs

	2016	2017	2018	2019	2020	Écart 2020-2016	Variation 2020/2016
Courriels à traiter	48 450	65 000	75 000	82 000	85 000	36 550	75,4 %
Total tous vecteurs	645 150	646 500	683 750	689 300	731 700	86 550	13,4 %

Source : Estimations mission. Nombre de courriels reçus en 2016 proratisé au vu des données à fin septembre.

4.3.2 La mission propose un scénario d'évolution des moyens au regard des possibilités de réduction des coûts et de gains de productivité

4.3.2.1 Les liquidations

[509] Dans son offre de services, la CDC a chiffré des besoins en effectifs pour faire face à l'augmentation du nombre de liquidations de droits propres à effectuer.

[510] Pour ce faire, elle détermine à partir de ses prévisions d'activité (cf. *supra*) le nombre de dossiers nécessitant une intervention humaine. À partir de paramètres de productivité (de type « nombre de dossiers traités par un ETP ») dont les montants ont été communiqués, mais qui ne peuvent être rapprochés d'aucune autre information donnée à la mission, la CDC détermine la production réalisable à effectif constant. Il est en outre envisagé une amélioration de la productivité de 3 % par an.

[511] Il n'apparaît pas nécessaire de discuter dans le détail de la méthode et des paramètres retenus par la CDC. La mission constate simplement, au vu de la production réalisée sur les neuf premiers mois de 2016, que les paramètres de productivité utilisés par la CDC sous-estiment nettement la capacité de production du service Affiliés, en charge de la liquidation des droits propres :

- Le calcul de la CDC aboutit à un nombre de dossiers liquidés prévus pour 2016 de 179 650, comprenant 123 575 dossiers liquidés par l'IRCANTEC et 56 075 dossiers transmis par les CICAS liquidés automatiquement ;
- Or la production cumulée à fin septembre 2016 est déjà de 148 741, ce qui conduit à estimer la production totale de l'année à environ 200 000⁹³ -ce qui devrait permettre de diminuer le stock de dossiers, compte tenu d'une prévision du nombre de liquidations à effectuer de 192 300.

[512] Pour estimer correctement les besoins en effectifs, il faut se fonder sur une production 2016 de 200 000 dossiers, réalisée par un effectif de 184 ETP (service Affiliés).

[513] Par ailleurs, la refonte du processus de liquidation, effective en octobre 2016 (mise en service du logiciel LI2), permet d'envisager des gains de productivité importants, tels qu'ils découlent des améliorations prévues par le dossier d'opportunité de février 2014 établi par la CDC :

- Une orchestration du processus entièrement revue pour signaler les alertes et guider le gestionnaire vers le traitement des anomalies ;
- Une simplification et une automatisation de certains contrôles ;
- Une automatisation des courriers ;

⁹³ Par estimation *prorata temporis*. La comparaison avec les exercices précédents arrive à une estimation similaire : pour les années 2013 à 2015, la production des 9 premiers mois de l'année représente en moyenne 74 % de la production de l'année.

- Un pilotage facilité par une nouvelle gestion des corbeilles.

[514] Cette refonte ne conduit certes pas à déterminer une catégorie de dossiers liquidés automatiquement, comme l'envisageait la COG, mais le nouveau logiciel doit permettre des gains de temps similaires en aiguillant le gestionnaire vers les seules interventions utiles.

[515] La CDC indiquait aussi dans le dossier d'opportunité que le projet devait permettre des gains de productivité de + 3 % par an. Mais aucune analyse ne vient corroborer ce chiffre, qui n'est en réalité qu'une valeur cible figurant dans la présente COG et que la CDC reprend dans son offre de services. Au regard de l'amélioration des fonctionnalités du logiciel de liquidation, cette cible paraît peu ambitieuse.

[516] Sur ces bases, faute de données disponibles de productivité par type de liquidation, la mission a néanmoins pu procéder à une évaluation simple des besoins en effectifs pour la liquidation des droits propres à partir :

- des prévisions d'activité, révisées par la mission en ce qui concerne la proportion de dossiers liquidés automatiquement ou assimilés,
- de la productivité constatée par la mission en 2016, en excluant les dossiers liquidés automatiquement ou assimilés,
- et en supposant une évolution de + 4 % par an de cette productivité.

Tableau 50 : Évaluation des besoins en effectifs pour la liquidation des droits propres pour la période 2017-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de liquidations	200 000	216 700	239 400	233 100	266 100
dont salariés	191 600	207 600	230 900	225 400	233 400
dont élus	8 400	9 100	8 500	7 700	32 700
Proportion de dossiers de salariés liquidés automatiquement ou assimilés	33,9 %	36,0 %	38,3 %	38,3 %	38,3 %
Nombre de liquidations non automatiques	135 086	141 964	151 081	146 885	176 825
Effectif du service Affiliés	184				
Productivité	734,2	763,5	794,1	825,8	858,9
Taux d'augmentation de la productivité		4 %	4 %	4 %	4 %
Besoins en effectifs ETP (permanents ou non)		2	6	-6	22

Source : Prévisions démographiques CDC, estimations et calculs de la mission.

4.3.2.2 Les besoins en moyens pour la gestion de la relation client

[517] Pour les besoins en ETP pour les années 2017-2020, la CDC fait l'hypothèse d'une progression de 1 % par an de la productivité pour les appels téléphoniques. Le contrôle de gestion en déduit l'évolution des ETP pour satisfaire aux objectifs de la COG concernant la réponse aux appels téléphoniques. Pour les réponses aux courriers et aux courriels, l'hypothèse d'une amélioration de la productivité de 3 % par an conduit à un calcul théorique des besoins en ETP. Au total, le contrôle de gestion évalue le besoin à 106,4 ETP en 2020 soit une augmentation de 16 ETP par rapport à 2016 représentant une progression de 17,7 % des ETP entre 2016 et 2020. Cette augmentation serait supérieure à la progression du nombre de contacts prévus par la CDC entre 2016 et 2020 (cf. Tableau 48 : 17,1 %)

[518] La mission retient pour sa part une évolution du nombre de contacts entre 2016 et 2020 de l'ordre de 13 %. Le nombre d'ETP affectés au sous processus n'aurait donc pas besoin

d'augmenter sur la durée de la COG. En tenant compte de l'évolution de la productivité et de l'augmentation de l'utilisation des outils mis à disposition des employeurs, des actifs et des retraités et du flux CICAS, le nombre d'ETP pourrait diminuer au cours de la prochaine COG.

4.3.2.3 L'amélioration de la productivité de l'action sociale nécessite de simplifier l'instruction des dossiers

[519] L'unité action de sociale de Cholet, conduit une réflexion sur la nature des pièces justificatives des demandes d'aide. Elle pourrait soumettre ses propositions à la commission du fonds social avant la fin de l'année.

[520] Le prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source à partir de 2018 ouvre une possibilité de simplification. En effet, l'IRCANTEC devra procéder à un prélèvement sur les pensions des retraités imposables. La DGfiP devrait donc lui transmettre des informations nominatives. L'IRCANTEC souhaiterait alors qu'à ces informations soit joint le revenu brut global qui permet d'instruire la demande d'aide (application du barème). Cette information entrée dans le compte du retraité n'aurait plus à être saisie et permettrait l'application automatique du barème.

[521] Se pose également avec acuité, la question du lissage de la charge de travail sur l'année et des moyens consacrés à cette activité.

Les applications spécifiques de traitement des demandes d'aides et de prêts doivent être renouvelées

[522] L'instruction des demandes d'aide est effectuée par une application maison déjà ancienne (17 ans). Commune à l'IRCANTEC et à la CNRACL, elle mériterait une refonte ce qui nécessiterait, selon les responsables de l'unité de gestion de l'action sociale, de prévoir des moyens simultanément dans les COG des deux régimes.

[523] Quant à l'application de gestion des prêts de l'IRCANTEC, sa refonte n'est pas prioritaire. La CNRACL utilise quant à elle, une application de gestion de prêt datant de plus de 16 ans. Il serait souhaitable qu'une seule et même application permettant un traitement dématérialisé soit partagée par les deux régimes.

4.3.2.4 Les évolutions de la tarification de la convention CICAS

[524] En 2011, le coût estimé d'une liquidation de pension AGIRC-ARRCO est estimé à 70 €. La tarification IRCANTEC est alors déduite par estimation d'un coût marginal appliqué aux dossiers classés « orange » (30,24 €). Un dispositif de minoration et de majoration est prévu pour les dossiers classés respectivement « rouge » et « verts ».

[525] En 2013, l'amélioration du suivi analytique des coûts a conduit les fédérations à procéder à une nouvelle estimation du coût de l'unité d'œuvre correspondant à la liquidation d'un dossier ARRCO. Le coût s'élève alors à 103 €. En analysant les tâches nécessaires au traitement d'un dossier IRCANTEC, l'AGIRC-ARRCO l'estime à 0,65 unité d'œuvre, soit un coût de 67 €, très supérieur au coût moyen facturé à l'IRCANTEC.

[526] Les prévisions de diminution de l'unité d'œuvre faite par les fédérations conduisent à un coût de 80 € à l'horizon 2018. L'AGIRC-ARRCO estime par ailleurs que le traitement d'un dossier IRCANTEC ne peut bénéficier d'économie d'échelle parce que les tâches supplémentaires sont liées au traitement unitaire de chaque dossier. Ce traitement est indépendant de la proportion d'IRCANTEC dans la carrière, mais lié à la présence d'une affiliation IRCANTEC.

[527] La tarification courant pour la prochaine COG couverte par la convention de 2016 est alors avantageuse pour l'IRCANTEC. Ce que la direction de l'institution a confirmé à la mission sans toutefois lui communiquer des éléments de quantification.

[528] Les dossiers classés « verts » sont indemnisés du montant de base majoré de 5 euros. Les dossiers classés « rouge » sont indemnisés du montant de base minoré de 7 euros.

Tableau 51 : Tarification des dossiers IRCANTEC ouverts en CICAS prévue par la convention de 2016

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Dossiers					
Verts = base +5 €	37 €	37 €	40 €	43 €	46 €
Orange = base	32 €	32 €	35 €	38 €	41 €
Rouge= base -7 €	25 €	25 €	28 €	31 €	34 €

Source : Convention IRCANTEC & ARRCO du 5 janvier 2016.

[529] Les fédérations ont estimé que l'IRCANTEC a bénéficié d'un tarif avantageux jusqu'à fin 2015. Au moment des négociations pour la nouvelle convention, plusieurs hypothèses ont été étudiées. Elles ont été élaborées en tenant compte des prévisions de l'IRCANTEC en matière de liquidation, des prévisions des fédérations en matière d'évolution des coûts et des temps de traitement compte tenu du déploiement du projet d'interlocution unique et des contraintes de la COG de l'IRCANTEC pour 2016.

[530] Les fédérations ont retenu un scénario médian pour la croissance de l'activité. Il correspond à une croissance progressive de la part des ouvertures de dossiers de salariés dans les CICAS entre 2016 et 2019 puis à une stabilisation à partir de cette année.

[531] La mission a estimé les prévisions de facturation annuelle en appliquant un coût moyen par dossier selon le ratio de classement « vert, orange et rouge » constaté pour les 8 premiers mois de 2016. L'application du ratio de classement 2015 conduit à une facturation supérieure. Toutefois ce premier calcul ne tient pas compte des minorations qu'entraînent les anomalies détectées par le contrôle qualité pour les dossiers classés « verts » et « orange ».

Tableau 52 : Prévisions de facturation établies à partir du scénario médian retenu par l'AGIRC-ARRCO hors anomalies

	2017	2018	2019	2020
Prévisions de liquidation IRCANTEC (salariés)	224 900	244 300	254 900	254 400
% ouverture des dossiers en CICAS	78 %	79 %	80 %	80 %
flux de dossiers ouverts en CICAS	175 422	192 997	203 920	203 520
Coût moyen unitaire estimé, ratio 2016 (43,2 % vert, 36,2 % orange, 20,6 % rouge)	32,72 €	35,72 €	38,72 €	41,72 €
Total facturation estimée 1	5 739 781 €	6 893 823 €	7 895 751 €	8 490 823 €
Coût moyen unitaire estimé, ratio 2015 (44,2 % vert, 39,0 % orange, 16,8 % rouge)	33,03 €	36,03 €	39,03 €	42,03 €
Total facturation estimée 2	5 795 011 €	6 954 587 €	7 959 953 €	8 554 900 €

Source : AGIRC-ARRCO et données de pilotage IRCANTEC pour 2016, traitement mission.

[532] En introduisant une hypothèse de taux d'anomalie de 10 % pour les dossiers « vert » et 5 % pour les dossiers « orange » sur la durée de la COG, l'estimation du coût total est moindre sur les deux premières années de la COG et supérieure sur les deux dernières années à l'offre de service proposée par l'IRCANTEC. Une réduction du taux d'anomalie au fil de la COG peut expliquer ces différences en fin de convention. La demande en début de COG paraît surestimée.

Tableau 53 : Prévisions de facturation établies à partir du scénario médian retenu par l'AGIRC-ARRCO, avec anomalies

	2017	2018	2019	2020
Coût total, ratio dossiers 2016, avec anomalies (10 % verts, 5 % orange)	4 312 188 €	6 152 876 €	7 348 305 €	8 375 955 €
Coût total, ratio dossiers 2015, avec anomalies (10 % verts, 5 % orange)	4 238 137 €	6 042 374 €	7 211 464 €	8 215 236 €
Offre de services 2017-2020	5 345 243 €	6 568 620 €	7 034 283 €	7 844 107 €

Source : AGIRC-ARRCO et données de pilotage IRCANTEC pour 2016, traitement mission.

4.3.2.5 Les projets de place et interrégimes

[533] Les projets communs, dont certains ont déjà été évoqués dans le présent rapport, doivent être pris en compte par la COG, à la fois par les coûts qu'ils peuvent générer et les économies de gestion qui peuvent en découler.

La déclaration sociale nominative (DSN)

[534] Comme cela a été indiqué, l'impact de ce projet n'apparaît pas clairement évalué par l'IRCANTEC.

[535] Le fait que seuls 10% des employeurs cotisant à l'IRCANTEC transmettront des DSN, jusqu'à sa généralisation progressive dans le secteur public à des dates non encore fixées par décret, amène à penser que les améliorations de gestion, touchant au recouvrement et à la gestion des droits, ne deviendront significatives qu'en fin de période de la prochaine COG, au plus tôt.

Le répertoire de gestion des carrières unique (RGCU)

[536] Ce projet majeur pour les régimes obligatoires de retraite est piloté par l'Union retraite, et son opérateur est la CNAV. Il doit conduire l'IRCANTEC à alimenter le RGCU à compter du second semestre 2018, puis à abandonner sa propre base de gestion des droits, deux ans et demi à trois ans plus tard.

[537] Le projet avait fait l'objet en 2014 d'une évaluation économique globale par un consultant externe. Le coût de mise en place du projet pour la DRS de la CDC avait été évalué à 3 M€.

[538] Cependant, de nouvelles évaluations ont été sollicitées par l'Union retraite. L'estimation produite en 2016 par la DRS de la CDC pour l'ensemble des régimes qu'elle gère se monte maintenant à 37 M€, dont 10 M€ pour l'IRCANTEC. Malgré le caractère sommaire de la première estimation, la multiplication par plus de 10 de l'estimation pose question.

[539] Outre la dérive des coûts, ce projet connaît aussi des retards. Le calendrier prévu initialement ne serait pas tenu.

[540] Les conclusions d'un audit du projet, missionné en juin 2016, sont attendues pour novembre.

[541] Les bénéfices qui seront retirés du RGCU n'apparaissent à ce stade pas évalués par l'IRCANTEC.

La demande unique de retraite en ligne

[542] Ce projet, piloté lui aussi par l'Union retraite, consiste à proposer aux assurés d'effectuer leur demande de liquidation pour tous leurs régimes de retraite au moyen d'un télé-service du portail commun internet – portail ouvert en octobre 2016.

[543] Les enjeux de ce projet sont importants pour les régimes, car il conduit à une mise en relation des processus de liquidation, avec mise en commun de différents sous-processus : traitement des pièces justificatives, rectification de carrières, suivi des demandes. Les mutualisations qui en découlent doivent normalement permettre de réaliser des économies de gestion, mais aucune évaluation n'est encore disponible : le projet a été lancé en juin 2016, sur la base d'études informatiques globales, et l'évaluation des impacts métier ne fait que commencer.

[544] La mise en service de cette demande unique est prévue début 2019, et peut donc avoir un impact sur l'IRCANTEC en seconde partie de la prochaine COG, ce que personne n'est pour l'instant en mesure d'évaluer. La demande unique de retraite en ligne est potentiellement source de réduction des coûts de gestion.

La mutualisation des contrôles d'existence

[545] Ce projet doit permettre à l'IRCANTEC de systématiser un contrôle qui n'est actuellement effectué que par sondages, et donc de réduire le risque d'indus et de fraude.

[546] Toutefois, le projet est en cours de redéfinition par l'Union retraite, et ni les fonctionnalités, ni le calendrier de mise en œuvre d'un contrôle mutualisé ne sont connus pour l'instant. Aucune amélioration n'est à attendre en tout cas avant 2018.

4.3.2.6 Les évolutions réglementaires

[547] Conformément à la COG, le conseil d'administration de l'IRCANTEC a soumis à l'État des propositions d'évolutions réglementaires visant à simplifier les liquidations à faible nombre de points et à modifier le calcul du capital unique, versé pour les liquidations de 300 points au plus. Il s'agit de dossiers en grand nombre (un peu moins de la moitié du nombre de liquidations), générant des coûts de gestion significatifs au regard du montant des prestations versées.

[548] Ces propositions, approuvées début 2013, ont fait suite à des études approfondies menées en 2011 et 2012. Le dispositif envisagé consistait à :

- Supprimer les points gratuits (chômage, maladie, service militaire, bonifications pour enfants,...) lorsque l'affilié a acquis 300 points au plus et perçoit de ce fait un capital unique ;
- Augmenter en contrepartie le barème de calcul du capital unique. Les augmentations étudiées allaient au-delà de l'économie réalisée sur les points gratuits.

[549] L'État n'a jusqu'à présent pas donné suite à cette proposition.

[550] De fait, la suppression des points gratuits en fonction du nombre de points acquis paraît se heurter au principe d'égalité de traitement. En particulier, il paraît difficile de justifier que, toutes choses égales par ailleurs, les points gratuits soient supprimés pour les assurés qui disposent des revenus les plus bas, ne leur permettant pas d'accumuler plus de 300 points.

[551] Plus récemment, en 2016, a été étudiée à la demande du conseil d'administration l'éventualité de remplacer les versements à périodicité annuelle ou trimestrielle, en vigueur pour les liquidations jusqu'à 3000 points, par des versements mensuels, actuellement en vigueur pour les liquidations de plus de 3000 points. Dans le même temps, le seuil de versement en capital serait relevé de 300 à 500 points, avec un barème de calcul révisé.

[552] L'étude menée par la CDC, présentée en novembre 2016 à la Commission des comptes et de l'audit, conclut à un renchérissement important du processus de paiement : si le stock d'allocations annuelles et trimestrielles était converti en allocations mensuelles, le nombre de paiements croîtrait de 60 %, avec un surcoût de frais bancaires de 900 k€ par an. De plus, le gestionnaire ferait face à une problématique de délai de traitement des dossiers à périodicité

mensuelle, qui représenteraient dorénavant 42% du nombre de liquidations, contre 12% actuellement.

[553] Le relèvement du seuil de versement en capital de 300 à 500 points simplifierait la gestion, en supprimant des paiements et des demandes de réversions, mais aurait aussi un impact sur le solde technique du régime. En conservant le barème actuel, le solde serait détérioré à court terme – puisqu'on remplace des versements étalés dans le temps par un versement immédiat, mais amélioré à long terme (impact de +0,2Md€ en 2033), ce qui renforcerait ainsi la solvabilité. En changeant le barème pour ceux en vigueur à la CNAV (jusqu'à fin 2015) ou à l'AGIRC-ARRCO, qui sont tous les deux en fonction de la valeur de service du point, le solde technique resterait à terme détérioré (impacts de -0,1Md€ et -0,2Md€ respectivement en 2033).

[554] Sur la base de ces travaux, la mission considère qu'il est possible d'adopter des mesures de simplification :

- La suppression des points gratuits simplifierait la gestion des petits dossiers. Mais le critère de non-attribution des points gratuits doit être revu. Un critère de durée d'affiliation pour bénéficier des points gratuits, par exemple de 5 ans au minimum, serait plus conforme au regard du principe d'égalité de traitement : avec une durée d'affiliation de moins de 5 ans, les carrières concernées sont différentes et le régime IRCANTEC a un aspect accessoire. Ce critère ne fait en outre pas dépendre indirectement l'attribution des points gratuits du niveau de revenu.
- La modification des périodicités de versement entraîne des coûts de gestion significatifs, alors que la contrepartie en termes de qualité de service pour les retraités n'est pas majeure, dans la mesure où les montants des versements en cause ne sont, par nature, pas très élevés. La mensualisation devrait être étudiée plutôt dans l'hypothèse, qui n'est pas d'actualité, d'une mutualisation des paiements entre plusieurs régimes.
- Relever le seuil de versement en capital unique entraîne une simplification de la gestion. La mission relève aussi qu'un barème en fonction de la valeur de service réduirait la différence de traitement existant actuellement entre les générations d'assurés. En effet, avec le mode de calcul actuel, une hausse de la valeur d'acquisition du point profite principalement aux générations les plus âgées, du fait de la revalorisation du capital unique qui en découle, tandis qu'elle affecte principalement les générations d'affiliés les plus jeunes, qui connaîtront sur leur carrière un coût d'acquisition des droits plus élevé en moyenne. Cela étant, adopter directement le barème de la CNAV ou de l'AGIRC-ARRCO n'est pas souhaitable : même si les impacts financiers sur le régime ne sont pas majeurs, ils ne sont pas pour autant négligeables, et il n'est pas souhaitable que les mesures prises accroissent le déséquilibre à long terme du régime. Un principe de neutralité financière devrait à tout le moins être respecté.

Recommandation n°25 : Envisager la suppression des points gratuits lorsque la durée d'affiliation est inférieure à un seuil qui pourrait être de 5 ans.

Recommandation n°26 : Relever de 300 à 500 points le seuil en deçà duquel la retraite est liquidée en capital. Revoir le barème de calcul du capital à la hausse, qui pourrait être exprimé en nombre d'années de rente. Le nombre d'années de rente devrait être déterminé de façon à assurer une neutralité financière des mesures adoptées.

4.3.2.7 Les prévisions de départ en retraite donnent des marges de manœuvre pour les effectifs

[555] Comme la mission d'évaluation précédente, la mission n'a pas disposé de données suffisantes pour pouvoir formuler des propositions précises. Elle n'a disposé que de données générales et globales sur les RH.

[556] Un tableau des prévisions de départ pour les seuls agents affectés à 100 % à l'IRCANTEC lui a été fourni pour les années 2016 à 2019. C'est-à-dire pour les 361 agents représentant 345,8 ETP au 31 décembre 2015 sur les 682 ETP réalisés en 2015 soit 50,7 %. Cinquante-cinq départs interviendraient durant ces quatre années représentant 53,5 ETP.

Tableau 54 : Prévisions de départs entre 2016 et 2019 pour les seuls agents affectés 100 % IRCANTEC

Années	Nombre de départs en retraite	Équivalents temps plein ETP
2016	15	14,7
2017	25	24,1
2018	3	3
2019	12	11,7
Total général	55	53,5

Source : CDC, traitement mission

[557] La mission fait l'hypothèse d'une structure d'emploi et d'âge identique entre les agents affectés 100 % IRCANTEC et les autres agents de l'établissement d'Angers-Paris mobilisés partiellement pour l'institution. Elle en déduit que le nombre de départs d'ETP pour l'IRCANTEC s'élèverait à 105 entre 2016 et 2019, soit 26,25 ETP par an.

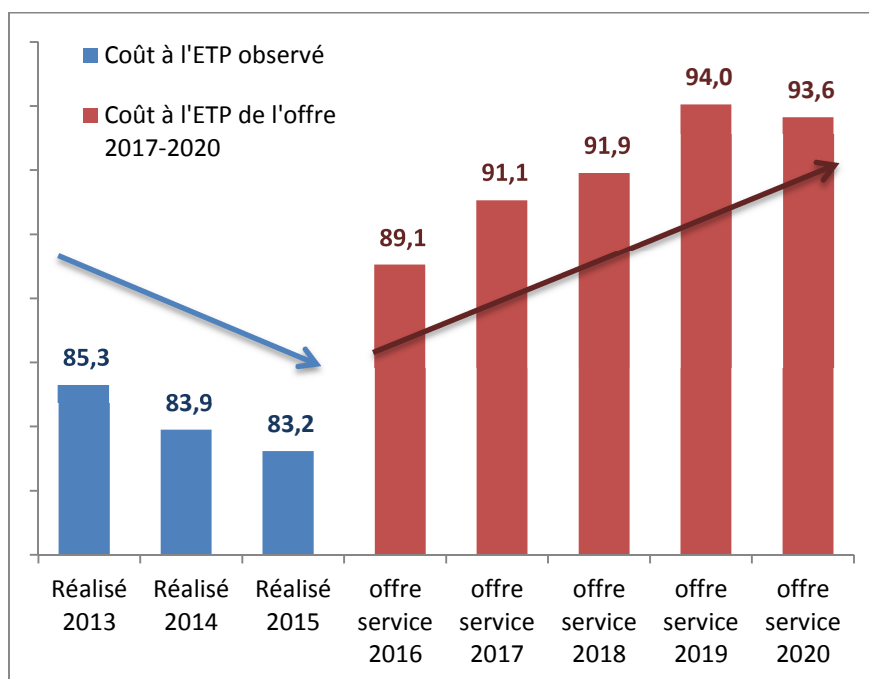
[558] Ces départs présentent l'opportunité d'une réduction des effectifs permanents, l'ajustement des moyens à l'activité se faisant en développant la mutualisation et en recourant à des renforts temporaires. Par ailleurs, le repyramidage recommandée par la mission d'évaluation précédente doit se poursuivre. Selon les données communiquées par la CDC pour les seuls agents affectés 100 % IRCANTEC, on comptait fin 2015, 36 catégorie A, 154 catégorie B et 171 catégorie C. La proportion de cadres B est encore importante comparée à celle des agents de catégorie C (respectivement 43 et 47 %).

4.3.3 Conclusion: La trajectoire financière de la prochaine COG doit être bâtie sur les hypothèses communément utilisées

[559] La mission observe que le tableau proposé par la CDC dans son offre de services pour la trajectoire financière 2017-2020 est déconnecté de la réalité des exercices de la COG précédente. Les données de l'année 2016 qui servent de base aux prévisions n'ont que peu de rapport avec le budget voté; les reports doivent en être déduits sauf autorisation expresse des tutelles.

[560] Le coût à l'ETP est aussi en augmentation très forte, en contradiction avec la tendance observée de 2013 à 2015.

Graphique 16 : Évolution du coût à l'ETP en k€ observé de 2013 à 2015 et prévu par l'offre de service CDC pour 2016-2020



Source : CDC, traitement mission.

[561] La mission a pu faire une estimation de l'évolution des besoins pour les processus de liquidations (P3) et de la gestion de la relation client (P4). Cependant, ces deux processus accaparent la majorité des ressources humaines dévolues à l'IRCANTEC : 68,4 % des ETP et 65,6 % des frais de personnel au budget 2016. Ce sont les deux processus les plus sensibles à l'évolution d'activité de liquidation. Elle en déduit que l'évolution des ETP pour la prochaine COG devrait être au maximum la suivante :

Tableau 55 : Estimation de l'évolution des ETP entre 2016 et 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Besoins d'ETP pour P3 et P4	0	2	6	-6	22
Plafonds d'ETP	673	675	681	675	697
<i>Dont permanents</i>	640	640	640	640	640
<i>Dont non permanents</i>	33	35	41	35	57

Source : Données CDC, traitement mission.

[562] Cette prévision ne tient pas compte d'une diminution possible des ETP d'autres processus opérationnels et des processus support. La mission estime qu'il est donc possible de réduire le nombre global d'ETP sur la durée de la prochaine COG.

[563] Pour négocier la prochaine COG, à défaut d'éléments convaincants fournis par la CDC, il conviendra de partir des bases générales de discussion dans le cadre contraint des finances publiques, soit une baisse de 15 % des frais de gestion sur les quatre années de la COG et une réduction des ETP de 2,5 % par an sur la durée de la COG.

Tableau 56 : Évolutions comparées des ETP : offre de service CDC et cadrage général des COG

	2016	2017	2018	2019	2020
ETP offre de service CDC	695	715	738	726	754
ETP cadrage général des COG	673	656	640	624	608

Source : CDC et traitement mission à partir des ETP budget 2016.

[564] Les règles budgétaires permettant les évolutions de la trajectoire doivent être révisées et devenir plus contraignantes, s'appliquant à la hausse comme à la baisse. Les prévisions doivent être révisées annuellement.

- La mission propose de maintenir comme seuls paramètres d'indexation des dépenses l'évolution du point de la fonction publique et de la contribution au CAS pensions ;
- Le mécanisme de la réserve doit être supprimé ;
- Les dépenses liées au partenariat CICAS relevant de la liquidation et celles liées à la contribution au GIP Union retraite actuellement classées en dépenses évaluatives doivent intégrer les dépenses limitatives ; en contrepartie, une fongibilité des crédits doit être prévue de façon à pouvoir reprendre ou alimenter les crédits dédiés aux CICAS en fonction de l'évolution réelle du nombre de dossiers traités par les CICAS ;
- Les reports doivent être soumis à la validation préalable des tutelles.

[565] Enfin s'agissant du transfert du siège social de l'IRCANTEC, il paraît inutile de prévoir des crédits dans la trajectoire financière. Lorsque le projet aura avancé, la mission suggère qu'un avenant à la COG prévoit les crédits strictement nécessaires à cette opération dont l'intérêt économique devra alors être démontré.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Échéance
1.	Veiller à lancer l'évaluation de la COG au plus tard à la fin du premier trimestre de la dernière année d'exécution.	État	2019
2.	fixer les paramètres du régime de manière à viser l'équilibre au-delà de 30 ans, en retenant un horizon temporel au minimum égal à 40 ans.	CDC/DRS & État	2017
3.	Pour l'élaboration du plan quadriennal de l'IRCANTEC prendre en compte les projections réalisées par le modèle Mistral, sans adjonction de Prévir, et privilégier les scénarios macroéconomiques C et C' du COR.	CDC/DRS	2017
4.	L'équilibre de long terme du régime n'étant pas assuré, envisager une baisse du rendement du régime, qui pourra passer par une hausse de la valeur d'acquisition.	CDC/DRS	2017
5.	En ce qui concerne les paramètres techniques, la CDC doit fournir des analyses de sensibilité permettant aux administrateurs de déterminer les conditions permettant d'assurer l'équilibre de long terme.	CDC/DRS	2017
6.	Introduire un indicateur de suivi de l'horizon d'épuisement des réserves, calculé dans le cadre de Mistral — sans adjonction de Prévir — et retenant les hypothèses des scénarios C ou C' du COR.	CDC/DRS	2017
7.	Envisager une réduction importante de la taille du conseil d'administration.	État	2017
8.	Mettre à jour le règlement financier au fil des décisions du conseil d'administration pour aller au bout de la logique de codification des règles s'appliquant aux placements.	CDC/DRS	2017
9.	Articuler complètement la déclinaison opérationnelle de la politique de placement avec l'allocation stratégique arrêtée par le CA. En particulier toute évolution de la politique de placement doit se fonder sur une modification préalable, claire et explicite de l'allocation stratégique ou des règles qui viennent encadrer cette politique.	CDC/DRS	2017
10.	Réviser formellement l'allocation stratégique en cas d'écart significatif et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles ; dans tous les cas, procéder annuellement au niveau du CA à un état des lieux de l'allocation stratégique, discuter les évolutions envisageables et adopter les modifications qui s'imposent.	CDC/DRS	2017
11.	Renforcer l'articulation entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de la nouvelle allocation stratégique, en mettant en cohérence, dès le début des travaux, les hypothèses de taux de rendement retenues par l'« actuariat » d'une part et par la « gestion d'actifs » d'autre part.	CDC/DRS	2017
12.	Concevoir les mandats de gestion de manière à ce que les marges de manœuvre accordées à chaque délégataire ne risquent pas de concourir au non-respect des règles posées par le CA à l'échelle du portefeuille global.	CDC/DRS	2017

13.	Rédiger les mandats de gestion et le cahier des charges des appels d'offres qui les précèdent en stricte conformité avec l'univers d'investissement préalablement arrêté par le CA.	CDC/DRS	2017
14.	Ne pas recourir aux fonds diversifiés comme instruments de pilotage des pondérations; la CDC n'est pas autorisée à préempter les prérogatives des sociétés de gestion, lesquelles sont libres de leurs choix d'investissement dans la limite des stipulations fixées par les mandats.	CDC/DRS	2017
15.	Concevoir de préférence des mandats de gestion « purs » par classes d'actifs, voire, au sein de ses grandes catégories, par sous-classes d'actifs pertinentes au regard des règles et principes posées par le CA en matière de politique de placement.	CDC/DRS	2017
16.	Supprimer dans la prochaine COG toute référence et indicateur relatif à des actions de communication promouvant le régime.	CDC/DRS	2017
17.	Mutualiser la gestion de la base employeurs commune CNRACL et IRCANTEC en vue de réduire les coûts d'exploitation (immatriculation et mise à jour).	CDC/DRS	2017
18.	Coordonner avec la CNRACL les actions d'information et de formation auprès des employeurs, particulièrement les plus gros contributeurs dans le cadre du recouvrement.	CDC/DRS	2017
19.	Intégrer un indicateur mensuel de suivi des créances et dettes à recouvrer au tableau de bord mensuel du service « employeurs ».	CDC/DRS	2017
20.	Pour les dossiers traités par les CICAS, comptabiliser les demandes de liquidation dès l'ouverture du dossier par le CICAS. Assurer un correct rapprochement entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées.	CDC/DRS	2017
21.	Faire évoluer les indicateurs de délai en incluant le délai de traitement par les CICAS, tout en conservant les indicateurs existants, pour assurer une continuité statistique et suivre les délais de gestions propres de l'IRCANTEC.	CDC & AGIRC- ARRCO	2017
22.	Relancer la dynamique du projet interrégimes de mutualisation des contrôles d'existence.	CDC & GIP UR	2017
23.	Inscrire l'action sociale de l'IRCANTEC dans la dynamique interrégimes visant à évaluer et coordonner les besoins d'aide des personnes âgées en vue de préserver leur autonomie.	CDC/DRS	2017
24.	Faire évoluer les indicateurs de productivité de la liquidation, sans décompter les révisions, et en pondérant les diverses catégories de liquidations (CICAS, demande directe de droits propres, réversions), de façon notamment à mesurer l'évolution de la productivité réelle de la CDC. Suivre aussi les coûts complets par catégories.	CDC/DRS	2017
25.	Envisager la suppression des points gratuits lorsque la durée d'affiliation est inférieure à un seuil qui pourrait être de 5 ans.	État	2017
26.	Relever de 300 à 500 points le seuil en deçà duquel la retraite est liquidée en capital. Revoir le barème de calcul du capital à la hausse, qui pourrait être exprimé en nombre d'années de rente. Le nombre d'années de rente devrait être déterminé de façon à assurer une neutralité financière des mesures adoptées.	État	2017

LETRE DE MISSION



MINISTÈRE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS
MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

Les Directeurs de Cabinet

Paris, le **03 MAI 2016**

NOTE à l'attention de

Monsieur le chef de l'Inspection générale des affaires sociales
Madame la cheffe du service du Contrôle Général Economique et Financier

Objet : Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) de l'Ircantec 2013-2016 dans la perspective de son renouvellement

La deuxième convention d'objectifs et de gestion (COG), signée le 10 avril 2013 entre l'État, l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (Ircantec) et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) pour la période 2013-2016, arrive prochainement à son terme.

La mission d'appui à la préparation de la COG 2013-2016, qui avait été réalisée par l'Inspection générale des affaires sociales et le Contrôle général économique et financier, avait estimé que le principal enjeu pour le régime était lié à l'amélioration continue de l'efficacité de la gestion de l'institution, associé à une plus grande transparence de cette gestion, dans le but de maintenir un haut niveau de qualité de service.

La COG 2013-2016 s'est donc donnée pour ambition de garantir la performance et l'efficacité de la gestion, de consolider la qualité de service, d'anticiper l'alourdissement de la charge prévu sur la durée de la COG et enfin d'accompagner l'institution pour renforcer sa gouvernance dans la perspective de 2018, date à laquelle le conseil d'administration aura la charge du pilotage du régime à long terme.

Conformément à l'usage et dans le cadre de la préparation des négociations de la prochaine COG, l'Inspection générale des affaires sociales et le Contrôle général économique et financier procéderont à l'évaluation du bilan de la COG 2013-2016 de l'Ircantec et formuleront des propositions en vue de la prochaine convention.

La mission concentrera ses travaux sur des sujets qui constitueront des axes majeurs de la prochaine convention négociée avec la CDC et l'institution, à partir de l'été, dans la perspective d'une signature avant la fin de l'année.

S'agissant de la performance de la gestion, la mission s'attachera à mesurer :

- l'efficacité de l'ensemble des dépenses relatives à la gestion du régime ;
- l'évolution de la productivité de l'institution ;

.../...

- l'impact de la dématérialisation, notamment sur les fonctions support ;
- l'adéquation entre les moyens dont dispose le régime et les charges d'activité qu'il a dû assumer et devra assumer sur la COG à venir (hausse importante du nombre des liquidations qui interviendra dès 2017) ;
- les gains en gestion liés à une éventuelle suppression des droits non contributifs pour les liquidations à faible nombre de points (en deçà du seuil de 300 points correspondant au versement du capital unique dans le régime) ;
- la mutualisation des moyens au sein de la direction des retraites de la CDC, et l'impact des coûts globaux de la CDC répercutés dans les COG.

La mission veillera également, dans la perspective du renouvellement de la COG, à identifier les marges de manœuvre existantes, qui permettront à la CDC de respecter les objectifs fixés par le gouvernement en matière de maîtrise des coûts de fonctionnement des organismes publics. La mission pourra ainsi identifier les perspectives de gains de productivité potentiels à travers l'optimisation des processus, le déploiement des chantiers inter-régimes, la mutualisation d'activités et la coopération inter-caisses.

S'agissant du pilotage de l'institution, la mission accordera une attention particulière au renforcement de la gouvernance de l'institution et à l'amélioration de son rôle d'investisseur. La mission étudiera ainsi la politique de placements du régime, et notamment la pertinence de certains investissements liés à la démarche d'investissement socialement responsable (ISR), par exemple ceux dans le domaine du tourisme social. Un bilan de la politique de communication et des actions de mécénat conduites par l'IRCANTEC sera également effectué.

En matière de qualité de service, la COG prévoyait un grand nombre de chantiers visant à améliorer la relation avec les usagers, notamment la fiabilisation des comptes en ligne, la prévention de la fraude, le développement des technologies de l'information et l'optimisation des partenariats avec les autres organismes de protection sociale. La mission évaluera les progrès réalisés et les perspectives d'évolution dans ces domaines, et étudiera en particulier les travaux menés par l'Ircantec dans le cadre du groupement d'intérêt public Union Retraite. Une réflexion particulière devra également être menée sur les moyens de renforcer le partenariat entre l'Ircantec et le réseau des centres d'information, de conseil et d'accueil des salariés (CICAS), ainsi que sur l'objectivation du coût réel lié au traitement des différentes catégories de dossiers. Cette réflexion devra permettre de s'assurer de la traduction, dans les frais de gestion des CICAS refacturés à l'Ircantec, de l'objectif global de rationalisation des coûts de gestion poursuivi par les institutions de retraite complémentaire.

Enfin, la mission s'attachera à vérifier si l'objectif de rénovation de la politique d'action sociale a bien été atteint sur la COG 2013-2016 et si les dispositifs actuels s'inscrivent dorénavant dans le cadre des orientations nationales visant à rapprocher et coordonner l'action des différents régimes.

Vous voudrez bien remettre vos conclusions d'ici la fin du premier semestre 2016.


Claire WAYSAND


Etienne CHAMPION

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

➤ MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE

○ CABINET

- Benjamin Ferras, conseiller

○ DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE

- Aude de Vivies, adjointe à la sous directrice, sous-direction, sous direction des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire

- Charlotte Geay, chef du bureau des régimes professionnels de retraite et des institutions de la protection sociale complémentaire, sous direction des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire

- Cécile Salic, bureau des régimes professionnels de retraite et des institutions de la protection sociale complémentaire

➤ MINISTERE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLIQUES

○ CABINET

- Morgan Delaye, conseiller compte sociaux

○ DIRECTION DU BUDGET

- Jean-François Juéry, Sous-directeur, 6^{ème} sous-direction, finances sociales

➤ IRCANTEC

○ Conseil d'administration

- Jean-Pierre Costes, président du conseil d'administration

- les membres du bureau du conseil d'administration, (lors d'une réunion de bureau)

- Patrick Dumée, président de la commission du fonds social

○ Caisse des dépôts et consignations – CDC, Établissement d'Angers-Paris et direction de l'IRCANTEC⁹⁴

- Alain Beuzelin, directeur de l'établissement, directeur de l'IRCANTEC

- Annie Gaudry-Lastere, directrice de la gouvernance IRCANTEC et services associés

- Geneviève Meisnerowski, responsable du service vie sociale des instances

- Jean-Louis Barsottini, adjoint au directeur, directeur de la gestion

- Cédric d'Ouince, chef de projets interrégimes, direction de la gestion

- Véronique Auffret, chef du service employeurs, direction de la gestion

- Bruno Pierre, responsable de l'unité recouvrement, service employeurs

- Philippe Palluau, chef du service affiliés

- Véronique Drouin-Delaby, chef du service Retraités

⁹⁴ Liste modifiée à l'issue de la procédure contradictoire.

- Géraldine Boureau, responsable de l'unité action sociale, responsable du site de Cholet, service Retraités
 - Anne-Marie Granic, directrice de la relation client (DRC)
 - Emmanuelle Gros, chef du service contacts et accueil, DRC
 - Sandrine Blouin, responsable de l'unité de gestion de la relation client multicanal 1, DRC
 - Emmanuel Fortin, chef du service offre relation client, DRC
 - Sandrine Triquet, adjoint au chef du service offre relation client, DRC
 - Mireille Naudin, responsable de l'unité appui et performance, DRC
 - Michel Barthélémy, responsable de l'unité expérience et stratégie client, DRC
 - Michèle Beduneau, responsable de l'unité coordination communication client, DRC
 - Raymond Bourdais, responsable de l'unité self-service client, DRC
 - Sophie Caron responsable de l'unité relation employeurs et partenaires, DRC
 - Patricia Lozach, chef du service pilotage, activité, budget, facturation
 - Benjamin Faucon, adjoint au chef du service qualité risques, responsable d'unité
 - Jean-Luc Maubé, Directeur des ressources humaines et des moyens opérationnels
 - Alexia Bacchi, chef du service de gestion des ressources humaines, établissement d'Angers-Paris
 - Philippe Treilhou, responsable du service chargé des études statistiques et actuarielles
 - Corinne Menier-Delobelle, responsable service des flux
 - CDC direction des retraites et de la solidarité
 - Vincent Delsart, directeur des investissements et de la comptabilité
 - Patrick Badilian, responsable du département financier
 - Caroline Le Meaux, responsable de la gestion déléguée
 - Angèle Calabrese-Vidal, responsable affaires générales, direction des investissements et de la comptabilité
 - Gilles Vachez, responsable du contrôle de gestion de la direction des retraites et de la solidarité
 - Isabelle Vergeat-Achaintre, responsable du service communication Angers
 - Béatrice Watelet, service communication Angers
- CNAV
- Antonin Blanckaert, directeur national de l'action sociale
- AGIRC-ARRCO
- Delphine Brillat, responsable animation du réseau des CICAS

ANNEXE

4.4 L'action sociale est encore trop isolée

[566] Loin de développer des actions individuelles interrégimes tournées vers les retraités, l'IRCANTEC a choisi une coopération uniquement pour les actions collectives. Le maintien d'un certain isolement du régime pour les actions individuelles malgré la convention signée avec la CNAV ne correspond pas aux orientations de la loi d'adaptation de la société au vieillissement.

4.4.1 Les dispositions de la COG

[567] L'action sociale de l'IRCANTEC au cours de la dernière convention d'objectif et de gestion s'est inscrite dans une double perspective à l'égard de ses retraités.

[568] Elle a été réorientée en 2011 vers des actions visant à favoriser le maintien à domicile et à prévenir la perte d'autonomie. Conformément aux recommandations de la mission d'évaluation de la COG 2010-2012, la nouvelle COG 2013-2016 comprend une orientation relative au développement de partenariats interrégimes qui pourront donner lieu à la mise en œuvre d'actions collectives.

[569] La seconde orientation vise à améliorer la lisibilité des aides et à simplifier l'accès des allocataires aux différentes aides ainsi que le traitement des dossiers de demandes.

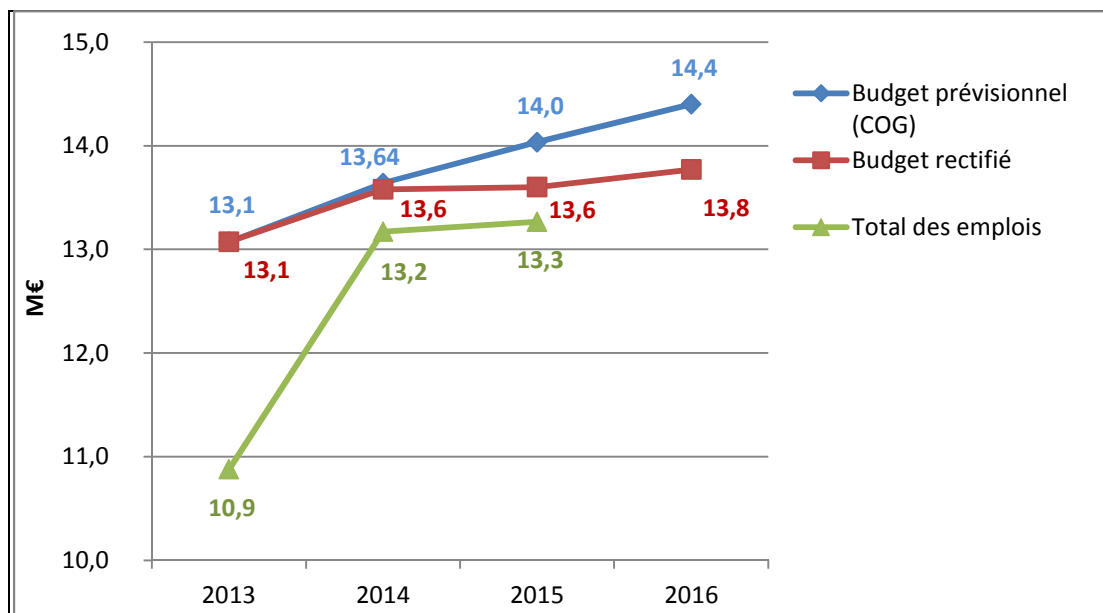
[570] L'indicateur de qualité de service associé est le n°17 – *pourcentage de demandes d'aide individuelles attribuées dans les délais* (résultat). Il s'agit de dénombrer les demandes d'aides individuelles qui sont traitées dans un délai inférieur ou égal à 30 jours. Le taux plancher évolue au long de la COG : 85 % en 2013 et 2014, 87 % en 2015 et 90 % en 2016.

[571] Les indicateurs de suivi sont les n°29 – *Productivité du processus attribuer les aides sociales* et 30 – *Coût d'attribution d'une aide sociale*.

[572] Pour la première fois, la COG incluait en son annexe n°4 l'évolution prévisionnelle de la dotation budgétaire du fonds social sur la période 2013-2016. La COG prévoit que le budget de l'action sociale est revalorisé en fonction de l'évolution prévisionnelle du nombre de pensionnés d'une année à l'autre ainsi que de l'évolution de l'inflation. L'annexe précise également la méthode de révision de la dotation. L'enveloppe budgétaire d'autorisation de nouveaux prêts individuels à caractère social est déterminée par le conseil d'administration.

[573] Le graphique ci-après montre que les hypothèses prises en compte pour le budget prévisionnel ont été optimistes en particulier pour la prévision de l'inflation. En 2013 sont intervenus de nombreux changements dans les règles d'éligibilité et d'attribution des aides. La dotation a été consommée à hauteur de 83 %. En 2014 et 2015, elle est consommée à plus de 97 %. La quote-part non dépensée vient abonder la réserve du fonds. Il conviendra de veiller à l'évolution des dépenses pour qu'en cas de dépassement, la réserve de l'action sociale qui s'élevait à 6,06 M€ au 31 décembre 2015, ne soit pas consommée trop rapidement.

Graphique 17 : Évolutions du budget et des emplois du budget du fonds d'action sociale de 2013 à 2016



Source : CDC et COG, traitement mission.

4.4.2 Le contexte de l'action sociale de l'IRCANTEC

[574] L'action sociale de l'IRCANTEC prend place dans un contexte démographique caractérisé par l'allongement de la durée de vie et l'augmentation du nombre de personnes dépendantes.

[575] Elle prend place dans un secteur fragmenté dans lequel de nombreux acteurs interviennent, à commencer par les régimes de retraite de base. Ces régimes développent en commun des programmes de prévention pour le « bien vieillir », en conformité avec les objectifs de la COG de la CNAV. Si les départements sont les pivots de la politique en faveur des personnes âgées, les communes ou communautés et leur centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CIAS) interviennent localement selon des modalités très diverses.

[576] L'IRCANTEC est un régime complémentaire obligatoire, de passage pour l'essentiel de ses affiliés. L'institution ne dispose pas de réseau territorial de proximité.

4.4.3 Depuis 2013 l'action sociale a connu plusieurs évolutions

[577] La rénovation des aides a débuté en 2012 par la suppression de l'aide scolaire et de l'aide aux obsèques et la mise en place de nouvelles aides comme l'aide au répit pour les aidants et l'aide à l'acquisition de matériel médical.

[578] L'aide « service à la personne » s'est enrichie d'un partenariat avec Domiserve+.

[579] Conformément aux orientations préconisées par la précédente mission IGAS-CGefi, les critères d'éligibilité ont été revus. A compter du 1^{er} janvier 2013, les allocataires doivent répondre à la double condition de durée de cotisation et de nombre de points: 10 ans de cotisation à l'IRCANTEC et 900 points pour les allocataires de droit direct ou 450 points pour les allocataires de droit dérivé.

[580] Un barème de ressources détermine également l'éligibilité ou le montant plafond des aides. Depuis le 1^{er} janvier 2013, c'est le revenu brut global figurant sur le dernier avis d'imposition qui sert de référence. À la même date a été mise en place la limitation de la récurrence de certaines

aides. Le barème est revu annuellement et approuvé au conseil d'administration de la fin de l'année N pour l'année N+1. L'aide « chauffage et énergie » a été élargie aux allocataires des tranches de revenus 4 et 5.

[581] Une nouvelle convention de partenariat a été signée avec la CNAV le 18 décembre 2013.

[582] Afin de favoriser le maintien à domicile, le conseil d'administration de l'IRCANTEC a décidé d'augmenter la part de financement dédiée aux aides « services à la personne » à partir de l'exercice 2014. La politique de limitation des aides par allocataire a été adaptée en créant un crédit disponible spécifique pour ce type d'aide. Trois types de crédits disponibles coexistent désormais pour accorder des aides : un crédit de base, un crédit « services à la personne » et un crédit « matériel médical ». L'aide « prothèses » a été étendue aux allocataires des tranches 6 à 8 du barème.

[583] L'action sociale de l'institution est désormais organisée autour de trois axes : des aides individuelles, des actions collectives et des prêts.

4.4.3.1 La mise en œuvre de l'action sociale

[584] La commission du fonds d'action sociale se réunit quatre à six fois par an. Elle examine les éléments d'orientation et les paramètres qui sont proposés au vote du conseil d'administration. Les dossiers de la commission présentent un ensemble d'informations très complet. Ils comportent fréquemment un point relatif au suivi des décisions de la commission. Ils permettent aux membres de la commission de nourrir la réflexion et les débats pour orienter les décisions. Ponctuellement la commission se prononce sur des dossiers individuels de demandes d'aides exceptionnelles comme le financement de monte-escaliers, qui ne figure pas au catalogue des aides de l'IRCANTEC.

[585] Afin de faciliter l'instruction des dossiers et de raccourcir les délais d'attribution, l'unité en charge de l'action sociale, dispose de « délégations » permettant l'attribution des aides sur critères. Cette unité est implantée à Cholet.

[586] L'amélioration de la production a été permise par la dématérialisation des dossiers de demande d'aide depuis novembre 2014. Les dossiers de demandes d'aides adressés à l'IRCANTEC sont dématérialisés par l'unité de GED implantée à Angers. Ils sont ensuite déversés dans des « corbeilles » du module action sociale du système d'information dans lesquelles les agents puisent au fur et à mesure du traitement des dossiers. Le suivi des demandes et le respect des délais sont ainsi facilités. La dématérialisation simplifie l'instruction des dossiers en automatisant l'examen des critères d'éligibilité et l'analyse du niveau de ressources.

[587] L'examen des demandes de prêt est toujours effectué de manière traditionnelle à l'aide d'un dossier « papier ».

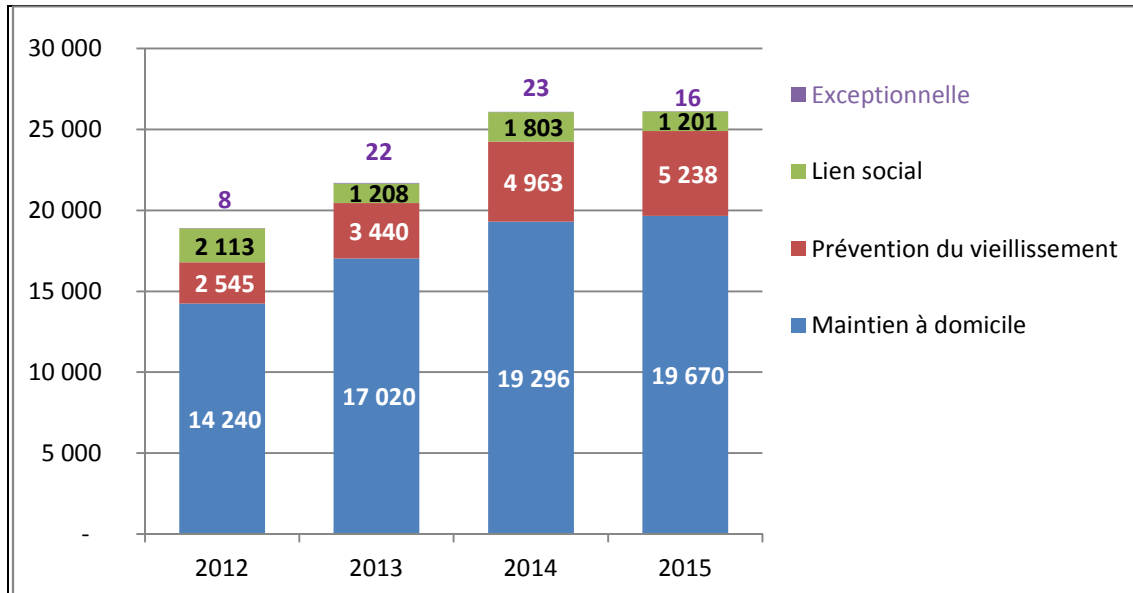
[588] La demande dématérialisée de formulaire de demande d'aide par voie électronique existe depuis l'exercice 2016. Elle permet un filtrage des demandes selon les critères d'éligibilité (cf. *supra*). Le dossier de demande d'aide ne peut pas être rempli en ligne. S'agissant d'une prestation s'adressant aux pensionnés les plus en difficultés, cela n'apparaît pas limitant.

4.4.4 Les aides attribuées par l'IRCANTEC sont diversifiées

[589] Les 12 types d'aides et les 3 formes de prêts n'ont pas fondamentalement évolué depuis le bilan de la COG précédente. Les aides se structurent en quatre groupes : maintien à domicile, prévention du vieillissement, maintien du lien social et aide ponctuelle ou exceptionnelle. Les prêts recouvrent trois cas de figure : prêt destiné à l'amélioration de l'habitat, prêt personnel et prêt de première nécessité pour faire face à une urgence.

[590] Après une augmentation régulière du nombre des aides entre 2012 et 2014, une certaine stabilité est observée entre 2014 et 2015. Le nombre total des aides accordées en 2015 est de 26 125, comparable au total des aides 2014 (26 085). L'augmentation du nombre d'aides accordées pour la prévention du vieillissement et le maintien à domicile est compensée par une baisse équivalente de l'aide aux vacances (lien social).

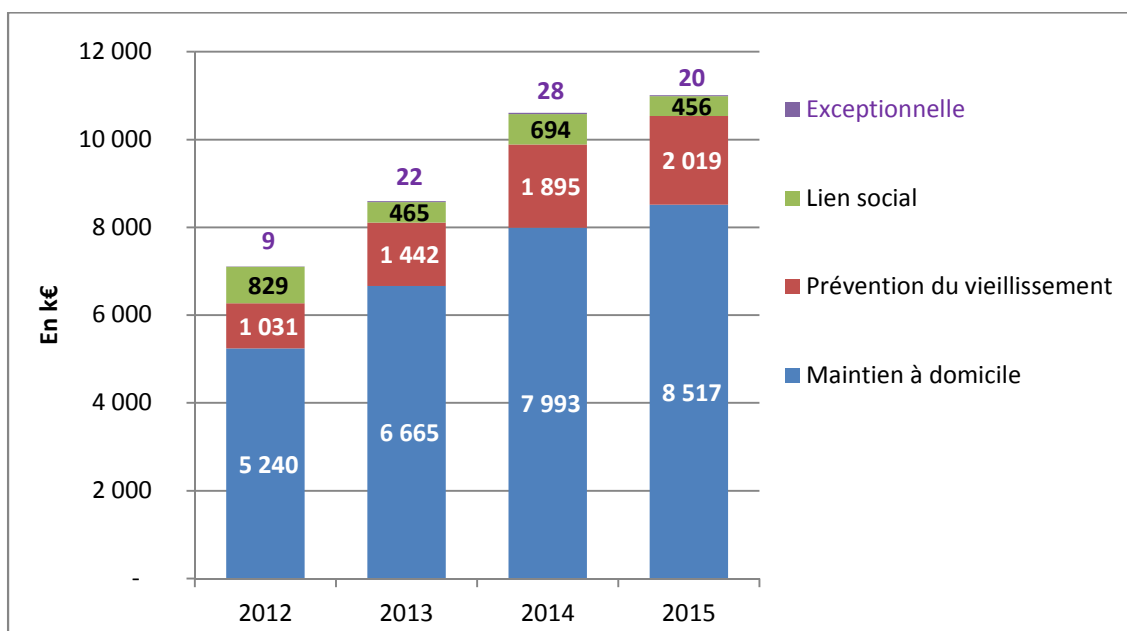
Graphique 18 : Évolution du nombre d'aides par catégorie entre 2012 et 2015



Source : Données CDC, traitement mission.

[591] Pour ce qui concerne le montant total des aides accordées, la progression ralentit entre 2014 et 2015 : +3,8% contre +23,5% entre 2013 et 2014.

Graphique 19 : Évolution du montant des aides par catégorie entre 2012 et 2015, en milliers d'euros



Source : Données CDC, traitement mission.

4.4.4.1 L'aide « chauffage & énergie » est la plus demandée et représente encore 38% du montant total des aides en 2015

[592] Depuis 2012, l'aide « chauffage et énergie » relevant de la catégorie « maintien à domicile » est la plus demandée. En 2015, elle représente près de 44% du nombre des aides accordées. Au deuxième rang, l'aide au financement de prothèse ne représente plus que 13% des aides accordées, suivi de près des services à la personne (12,8%).

[593] La progression continue du nombre d'aides « chauffage et énergie depuis » 2008 et de l'enveloppe budgétaire correspondante, a conduit la commission du fonds d'action sociale à une réflexion sur les évolutions à envisager pour cette aide. En effet, s'il est indéniable que le maintien à domicile passe par la capacité à préserver des conditions acceptables de température, cette aide n'apporte pas d'évolution dans les conditions du maintien de la personne à son domicile contrairement à l'aide « amélioration du logement ».

[594] Les données au 31 juillet 2016 montrent que cette aide continue de progresser, mais plus lentement que l'ensemble des aides.

Tableau 57 : Évolution de la part de chaque type d'aides et de chaque aide dans le total du montant des aides accordées entre 2012 et 2015

Catégorie et type d'aide	2012	2013	2014	2015
Maintien à domicile	73,7%	77,6%	75,3%	77,3%
chauffage et énergie	42,3%	43,2%	38,4%	38,5%
amélioration logement	11,1%	15,8%	11,3%	11,0%
service à la personne	6,8%	7,5%	11,1%	10,9%
SAP Domiserve+	1,1%	2,2%	6,6%	9,5%
équipement ménager	9,1%	5,0%	4,6%	4,3%
déménagement	2,3%	2,0%	1,6%	1,5%
téléassistance	0,9%	1,1%	1,2%	1,3%
aide au répit	0,2%	0,7%	0,5%	0,4%
Prévention du vieillissement	14,5%	16,8%	17,9%	18,3%
prothèse	8,6%	10,1%	11,2%	11,2%
dépendance	2,8%	3,1%	3,7%	4,6%
hébergement cure	2,9%	3,0%	2,6%	2,2%
matériel médical	0,2%	0,6%	0,4%	0,4%
Lien social	11,7%	5,4%	6,5%	4,1%
vacances	11,7%	5,4%	6,5%	4,1%
Exceptionnelle	0,1%	0,3%	0,3%	0,2%
exceptionnelle	0,1%	0,3%	0,1%	0,2%
secours urgence	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%
Total général	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Données CDC, traitement mission.

[595] Aussi une enquête a été commanditée par la commission du fonds d'action sociale afin de mieux connaître la situation de l'habitat des bénéficiaires de l'aide et de proposer un accompagnement ciblé sur la rénovation du logement. L'enquête a été réalisée en interne par les services de l'opérateur et les résultats ont été présentés à la commission du fonds d'action sociale du 13 septembre 2016.

Enquête aide au chauffage et à l'énergie

La cible de l'enquête est constituée des bénéficiaires de l'aide en 2015, résidant en France métropolitaine, âgés de moins de 80 ans qui ne sont pas placés sous tutelle.

7311 questionnaires papiers ont été adressés par courrier le 18 juin 2016. 4554 questionnaires ont été retournés soit un taux de retour de 63%.

Cette enquête a permis de définir un **profil type de bénéficiaire** : une femme seule âgée de 70 ans, propriétaire ou locataire, au revenu annuel moyen en tranche 3 (entre 10 330 et 11 655 €) résidant en Île-de-France ou dans l'ex région Nord-Pas-de-Calais.

Le **logement type** est : une maison ancienne – plus de 30 ans, d'environ 85 m², un seul niveau, un chauffage individuel au gaz dont la chaudière a plus de 10 ans, des radiateurs équipés de thermostats, l'eau chaude sanitaire est produite par un ballon électrique, les huisseries sont munis de double vitrages et sont protégées par des volets. Le bénéficiaire réside depuis 23 ans en moyenne dans ce logement.

Pour **les propriétaires de maison individuelle** : ils ont envisagé des travaux d'amélioration de l'isolation ou du chauffage, mais y ont renoncé pour des raisons financières. Ils n'ont pas effectué de diagnostic de performance énergétique, mais le ferait s'il était gratuit. Pour faire des travaux, ils ont besoin d'abord d'une aide financière.

D'après rapport de synthèse – Direction des retraites et de la solidarité, Expérience/stratégie clients PAR210

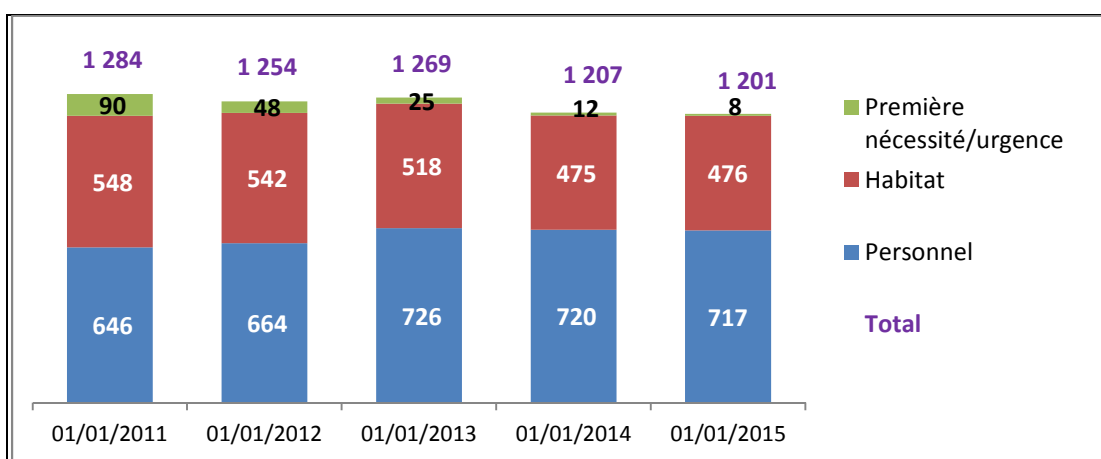
[596] Les principaux enseignements tirés de cette enquête montrent que les allocataires ont avant tout un besoin d'accompagnement et de conseil mais ne pourraient pas faire les travaux d'amélioration de l'habitat sans une aide financière.

[597] Au moment où le maintien à domicile est devenu une priorité, il convient d'approfondir les pistes pour mobiliser les parties prenantes autour de cette question pour rendre la dépense plus efficiente. La CNAV propose des aides à l'amélioration de l'habitat, pour lutter contre la précarité énergétique, sous conditions. Une coordination des interventions permettrait de donner plus d'efficacité aux aides de cette nature.

[598] Le budget de l'action sociale étant limité, toute inflexion de la politique des aides implique de dégager des marges pour favoriser l'une ou plusieurs d'entre elles.

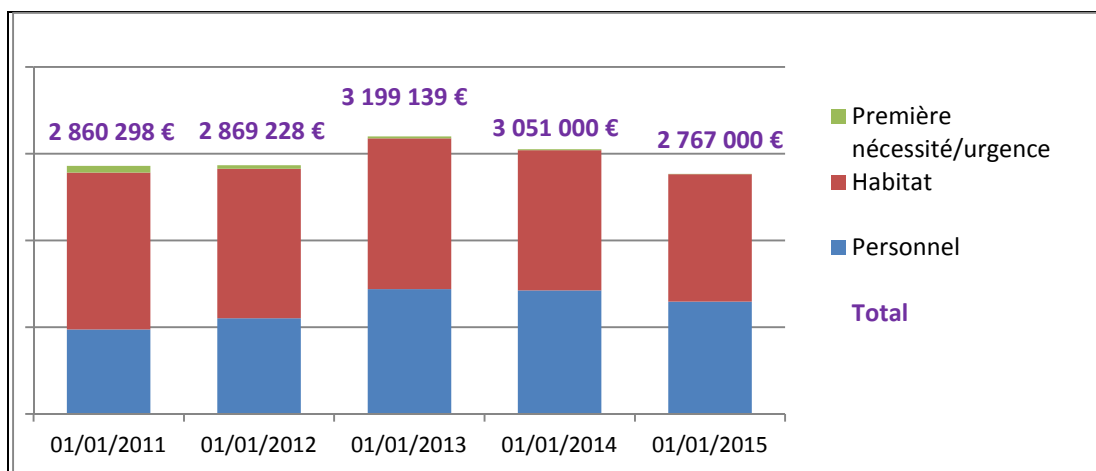
[599] L'activité de prêts se maintient. Les conditions d'octroi n'ont pas évolué depuis 2012. Le dossier de demande est un dossier papier, traité exclusivement par l'unité de Cholet. Tous les dossiers d'accord sont contrôlés par la responsable de l'unité. Les contrats de prêts sont signés par le directeur de la gestion. Le remboursement est précompté sur la pension. Le stock de prêts est globalement stable, mais on observe une diminution forte des prêts de première nécessité. Aucun prêt n'a été payé à ce titre en 2014 et en 2015.

Graphique 20 : Évolution du nombre de prêts en stock au 1^{er} janvier de chaque année



Source : Données CDC, traitement mission.

[600] L'encours total des prêts depuis 2011 est également stable.

Graphique 21 : Évolution de l'encours des prêts au 1^{er} janvier de chaque année

Source : Données CDC, traitement mission.

4.4.5 La coopération interrégimes est relancée timidement depuis 2014

[601] La nouvelle convention de coopération avec la CNAV signée fin 2013, prévoit trois niveaux d'actions de prévention :

- Communiquer sur le "Bien vieillir" (niveau 1 de la prévention) ;
- Promouvoir le développement d'actions collectives de prévention (niveau 2 de la prévention) ;
- Proposer aux retraités de l'IRCANTEC de bénéficier d'une évaluation globale de leurs besoins en s'appuyant sur le réseau des évaluateurs conventionnés avec l'Assurance retraite du régime général (niveau 3 de la prévention).

[602] La communication sur le bien vieillir a été mise en œuvre avec l'INPES par la réalisation de brochures, en particulier la brochure « Vieillir et alors ? » et de courtes séquences vidéos.

[603] Pour la promotion des actions collectives, le régime a décidé de s'investir au niveau régional uniquement lorsque les actions interrégimes existaient vraiment et à la condition que les financements apportés par la caisse viennent en supplément pour développer l'activité et non en substitution d'autres financements. C'est ainsi qu'une convention a été signée avec le groupement PRIF (Prévention retraite Île-de-France). L'IRCANTEC vient de signer une convention avec CAP Bretagne. La convention ne donnera pas lieu à un appel de fonds pour 2016 car le budget est bouclé. D'autres partenariats au niveau régional sont étudiés en région Hauts-de-France ou Auvergne-Rhône-Alpes.

[604] Le dernier volet de la coopération n'a pas encore été mis en œuvre. Pour ce qui est des actions individuelles coordonnées, l'IRCANTEC a voulu éviter les difficultés rencontrées lors de la première convention avec la CNAV. Le régime a estimé que les financements qu'il apportait alors ne profitaient pas forcément à ses ressortissants. Pourtant, l'évaluation globale des besoins est une garantie de l'efficacité et de la pertinence des aides apportées à la personne, en relation directe avec sa situation. L'étude de dossier ne permet pas de garantir cette adéquation malgré les précautions prises. L'adhésion au réseau d'évaluateurs doit permettre à l'IRCANTEC d'aborder la question de l'action sociale par une évaluation globale des besoins des ressortissants du régime. Cette coopération fonctionne avec l'action sociale de la CNRACL. Il serait souhaitable que l'IRCANTEC la mette en œuvre au moins à titre expérimental dans l'une des régions dans laquelle le partenariat au titre des actions collectives interrégimes fonctionne déjà.

[605] Par ailleurs la loi sur l'adaptation de la société au vieillissement a introduit des dispositions relatives à l'action sociale interrégimes des caisses de retraite dans le code de la sécurité sociale. Les échanges d'information deviennent obligatoires pour l'appréciation de la situation des ressortissants des régimes obligatoires. Les régimes de base – CNAV, CCMISA, RSI et CNRACL doivent passer une convention pluriannuelle avec l'État en vue de fixer les principes et les objectifs pour une politique coordonnée d'action sociale tournée vers la préservation de l'autonomie des personnes âgées. Les régimes complémentaires obligatoires peuvent signer cette convention. Il est indispensable que l'IRCANTEC s'y associe pour participer à la concertation avec les départements sur la mise en œuvre de l'action sociale en faveur des personnes âgées.

4.4.6 Les indicateurs de l'action sociale

[606] L'indicateur de résultat de l'action sociale est défini par le pourcentage des demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais. La définition de l'indicateur précise que le délai est de 30 jours et que le délai court y compris lorsque des pièces complémentaires sont attendues.

[607] Pour les trois premières années de la COG, l'indicateur est systématiquement dépassé en moyenne annuelle de 10 %. Cela interroge sur la pertinence de cet indicateur, sur le niveau de l'objectif et la mobilisation des moyens pour obtenir un résultat proche de 100 % et cela d'autant que l'activité est cyclique (cf. Graphique 22 : ci-dessous).

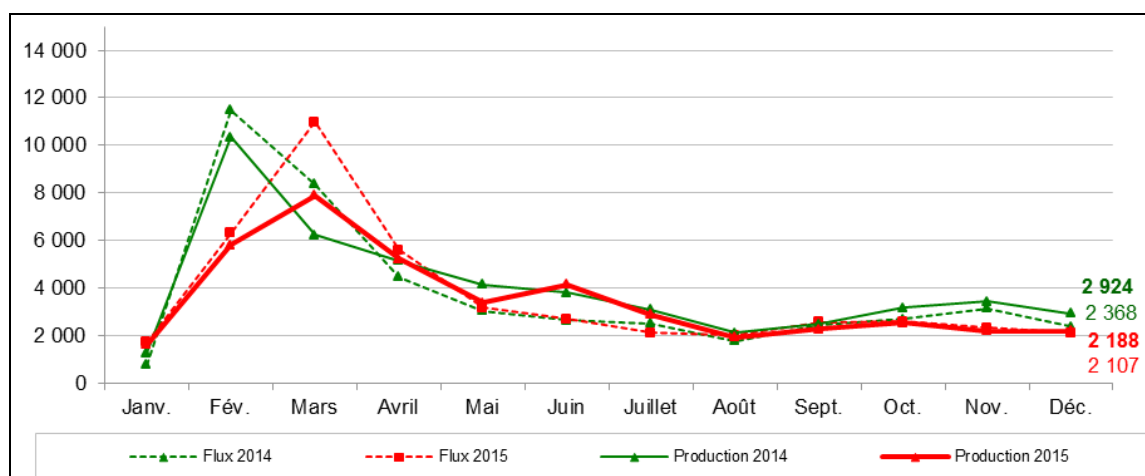
Tableau 58 : Indicateur de résultat de l'action sociale — n°17 — Pourcentage de demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais (30 jours)

	2012	2013	2014	2015	2016
Cible	84 %	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 87 %	≥ 90 %
Réalisé	94,74 %	95,76 %	95,91 %	98,52 %	98,34 % (au 30/09)

Source : CDC, rapport d'évaluation de la COG.

[608] La production de l'unité action sociale de Cholet est cyclique. L'afflux de demandes d'aides en début d'année est très lié à la diffusion des « nouvelles de l'IRCANTEC ». Le magazine présente les aides, les conditions de leur attribution et le nouveau barème approuvé par le conseil d'administration de la fin de l'année de l'exercice précédent. Il est accompagné d'un coupon de demande d'aide dans sa version papier.

Graphique 22 : Aides individuelles, flux de production (mensuel)



Source : CDC

[609] Selon la direction, l'activité de l'unité est soutenue durant le premier semestre de l'année. Ensuite, le personnel de l'unité peut être affecté en renfort pour d'autres tâches : certification de NIR, mise à jour de compte de retraités et même liquidations... Au fil de la COG, on note que l'action sociale prend une part croissante de l'activité de l'unité.

Tableau 59 : Répartition du temps de travail de l'unité Action sociale (PAG320, ex PCAY0) par sous processus, durant la COG (prévisions pour 2016)

N° du Sous processus et Dénomination	2013	2014	2015	2016
P2-1				
Affiliation des personnes physiques	1,48 %	9,46 %	3,98 %	4,42 %
P3-1				
Liquidations pour droits propres et dérivés	14,60 %	3,71 %		
P5-1				
Aide sociale (fonds d'action sociale)	83,92 %	84,00 %	86,47 %	91,08 %
P2-3				
Alim. & māj CDD à partir déclar. empl. Pré-liq. & estim. pensions		2,83 %		2,97 %
P3-2				
Gestion des comptes pensionnés et allocataires			9,56 %	
P3-1-2				
Liquidations pour droits dérivés				1,54 %
Total général	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : CD, traitement mission.

4.4.6.1 Une enquête conduite auprès des bénéficiaires de l'aide services à la personne/Domiserve+ en 2014 révèle un indice de satisfaction élevé

[610] Cette enquête a été réalisée fin 2014 par et la direction de la relation client de la direction des retraites et de la solidarité. Les résultats ont été présentés à la commission du fonds d'action sociale le 25 février 2015.

Enquête Services à la personne/Domiserve+

La cible de l'enquête est constituée des bénéficiaires de l'aide Services à la personne/Domiserve+ en 2014.

593 questionnaires papiers ont été adressés par courrier le 19 novembre 2014. 428 questionnaires ont été retournés soit un taux de retour de 72 %.

La prestation satisfait 95 % des répondants. La majorité d'entre eux, 83 %, sollicite l'aide pour l'entretien du jardin ou de la maison. L'aide financière de l'IRCANTEC est déterminante pour près de la moitié des bénéficiaires.

Les contacts tant avec l'IRCANTEC qu'avec Domiserve pour obtenir des informations ont donné satisfaction.

Près des deux tiers des répondants aurait souhaité un complément d'heures.

D'après rapport de synthèse – Direction des retraites et de la solidarité, Direction de la relation clients.

[611] S'agissant d'une enquête auprès des bénéficiaires de la prestation, il est naturel que l'indice de satisfaction soit élevé.

4.4.7 Les dossiers de demandes pourraient répertorier les autres aides dont bénéficient les demandeurs par ailleurs

[612] Pour les prothèses, le dossier de demande spécifie que le demandeur doit fournir les décomptes de la sécurité sociale et de la mutuelle, l'IRCANTEC n'intervenant qu'en complément. L'unité propose de demander cette dernière information également pour les aides à l'hébergement en cure.

[613] Le dossier de demande d'aide chauffage doit être accompagné de la facture de combustible ou du relevé de charges ou de la quittance de loyer. Il n'est pas recherché si le demandeur bénéficie par ailleurs d'une aide du département ou de la commune dans ce domaine. Certaines communes par leur centre communal d'action sociale (CCAS) accordent des aides forfaitaires pour l'énergie, le téléphone ou le chauffage. Des CCAS proposent également des aides pour la téléassistance ou des services à domicile. Les régimes de retraite de base proposent aussi un panel de prestations soumises à conditions de ressources.

[614] Le dossier de demande pourrait donc prévoir, à l'instar du formulaire de demande d'intervention sociale de l'AGRIC-ARRCO, une rubrique répertoriant les aides sollicitées auprès de différents organismes. À défaut, la demande devrait comporter une déclaration sur l'honneur que le demandeur n'a pas perçu ou n'a pas sollicité d'autres financements pour l'aide en question dans les 12 derniers mois ou pour l'année en cours.

SIGLES UTILISES

ALM:	<i>Asset and liability management</i> (gestion actif-passif)
AMF:	Association des maires de France
AVI:	Agent virtuel intelligent
BIC:	Brésil, Inde, Chine
CAC:	Commissaire aux comptes
CAS:	Compte d'affectation spéciale
CCAF:	Centre de compétences anti-fraude
CCAS:	Centre communal d'action sociale
CDC:	Caisse des dépôts et consignations
CGefi:	Contrôle général économique et financier
CIAS:	Centre intercommunal d'action sociale
CICAS:	Centre d'information conseil et accueil des salariés
CNAV:	Caisse nationale d'assurance vieillesse
CNRACL:	Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales
COG:	Convention d'objectifs et de gestion
COR:	Conseil d'orientation des retraites
CPTF:	Commission de pilotage technique et financier
CRBF:	Comité de la réglementation bancaire et financière
CRM:	Customer relationship management
CSG:	Contribution sociale généralisée
CSS:	Code de la sécurité sociale
DAI:	Droit à l'information
DGAU:	Direction de l'audit interne
DGfIP:	Direction générale des finances publiques
DI:	Déclaration individuelle
DRC:	Direction de la relation client
DRCI:	Direction des risques et du contrôle interne
DREES:	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
DRS:	Direction des retraites et de la solidarité
DSN:	Déclaration sociale nominative
EEE:	Espace économique européen
EIC:	Échantillon inter-régimes de cotisants
EIG:	Estimation indicative globale
EIR:	Entretien information retraite
EPIC:	Établissement public industriel et commercial
ERAFP:	Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique
ESG:	Environnement, social et gouvernance
ESS:	Économie sociale et solidaire
ETI:	Entreprise de taille intermédiaire
ETP:	Équivalent temps plein
FCP:	Fonds commun de placement
FCT:	Fonds commun de titrisation
FHF:	Fédération hospitalière de France
FSPOEIE:	Fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'État
GIP:	Groupement d'intérêt public
IGAS:	Inspection générale des affaires sociales
INSEE:	Institut national de la statistique et des études économiques
IPP:	Institut des politiques publiques
IRCANTEC:	Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques

ISO:	<i>International organization for standardization</i> (organisation internationale de normalisation)
ISR:	Investissement socialement responsable
MARC:	Mon assistant retraite connecté
NIR:	Numéro d'inscription au répertoire des personnes physiques
OCDE:	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT:	Organisation internationale du travail
OPCVM:	Organisme de placement collectif en valeurs mobilières
PAE:	Plan d'actions employeurs
PCUOSS:	Plan comptable unique des organismes de sécurité sociale
PME:	Petites et moyennes entreprises
PSS:	Plafond de la sécurité sociale
RAFP:	Retraite additionnelle de la fonction publique
RGCU:	Répertoire de gestion des carrières unique
RIS:	Relevé individuel de situation
SA:	Société anonyme
SICAV:	Société d'investissement à capital variable
SPPICAV:	Société à prépondérance immobilière à capital variable
SRE:	Service des retraites de l'État
SVI:	Serveur vocal interactif
TCN:	titre de créance négociable
TPE:	Très petites entreprises
TSD:	Titulaire sans droit
TSI:	Tourisme social investissement
UE:	Union européenne

SOMMAIRE DETAILLE

SYNTHESE	3
SOMMAIRE	7
RAPPORT	11
Introduction.....	11
1 Présentation du régime, de la convention et de son suivi.....	12
1.1 L'IRCANTEC gère le régime de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'état et des collectivités locales, des praticiens hospitaliers et des élus locaux.....	12
1.2 La gestion de l'IRCANTEC est déléguée à la CDC dans le cadre d'une gestion mutualisée.....	14
1.3 La convention d'objectifs et de gestion – COG : un suivi effectif est réalisé par l'opérateur ...	15
1.3.1 La COG 2013-2016 est la deuxième signée par le régime	15
1.3.2 Un suivi effectif de la COG est réalisé par l'opérateur	16
1.3.2.1 Les bilans annuels de gestion sont présentés régulièrement	16
1.3.2.2 Des conditions de renouvellement anticipées, mais non conformes à la COG.....	17
2 Les objectifs en matière de gouvernance et de pilotage.....	18
2.1 L'IRCANTEC est un régime de retraite complémentaire obligatoire par point dont l'équilibre de long terme ne paraît pas assuré	18
2.1.1 Le transfert du pilotage au conseil d'administration en 2018 s'effectue dans un contexte de constitution de réserves importantes	18
2.1.1.1 L'IRCANTEC est un régime de retraite par point dont le pilotage technique sera assuré par le conseil d'administration à partir de 2018	18
2.1.1.2 L'IRCANTEC bénéficie transitoirement d'une structure démographique favorable qui lui permet de dégager des excédents techniques et de constituer des réserves importantes.....	19
2.1.1.3 Les critères réglementaires de suivi de la solvabilité du régime paraissent insuffisants pour piloter l'équilibre de long terme	21
2.1.2 Le régime dispose d'outils de projection robustes qui mettent en évidence un déséquilibre à long terme	22
2.1.2.1 Les projections réalisées par la CDC pour le compte de l'IRCANTEC reposent sur un modèle robuste, Mistral, qui a été revu en profondeur au cours de la COG 2013-2016	22
2.1.2.2 Le modèle Mistral a été complété par un modèle développé par l'IPP, Prévir, censé mieux décrire les évolutions démographiques du régime, mais qui repose sur des hypothèses dont l'extrapolation est discutable	25
2.1.2.3 Les résultats des modèles de projection Mistral et Prévir montrent le déséquilibre à long terme du régime	28
2.1.3 Des préconisations en matière de pilotage pour la COG 2017-2020 doivent permettre aux administrateurs de mieux objectiver les conditions d'équilibre du régime.....	30

2.1.3.1	Le conseil d'administration devra envisager une baisse du rendement pour assurer l'équilibre du régime.....	30
2.1.3.2	La COG 2017-2020 devrait introduire de nouveaux indicateurs de suivi de la situation financière du régime à long terme	32
2.1.3.3	La bonne prise en main du pilotage du régime par le conseil d'administration est conditionnée à sa maîtrise technique de sujets ardues et à sa capacité d'en débattre	33
2.2	La politique de placement de l'IRCANTEC doit être mieux formalisée.....	34
2.2.1	L'articulation entre la stratégie de placement fixée par le conseil d'administration et sa déclinaison opérationnelle doit être améliorée	34
2.2.1.1	En matière de politique de placement, l'IRCANTEC n'est pas soumise aux dispositions du CSS	34
2.2.1.2	L'allocation stratégique, arrêtée par le CA, est actuellement fondée sur une étude actif-passif (ALM) de 2011	35
2.2.1.3	Une exposition significative du régime aux obligations non souveraines, qui, sans être critiquable sur le principe, ne respecte pas l'allocation stratégique	36
2.2.2	L'allocation stratégique est complétée par des règles et des orientations de différentes natures qui se conjuguent pour constituer la politique de placement	37
2.2.2.1	Des règles de gestion du risque arrêtées par le CA viennent encadrer la politique de placement.....	37
2.2.2.2	Des décisions d'investissement ponctuelles et à la portée limitée, parfois symboliques, traduisent la volonté des administrateurs de promouvoir certaines valeurs auxquelles ils sont attachés	38
2.2.2.3	Des décisions complémentaires plus structurelles dont certaines anticipent la révision de l'allocation stratégique, mais qui restent en grande partie lettre morte pour le moment.....	40
2.2.2.4	Composition du portefeuille au 31 août 2016.....	41
2.2.3	La redéfinition de l'allocation stratégique est l'occasion de mieux intégrer la politique d'investissement au sein du pilotage du régime.....	43
2.2.3.1	L'allocation stratégique est en cours de révision.....	43
2.2.3.2	Une articulation perfectible entre la définition de l'allocation stratégique et le plan quadriennal qui doit conduire à la fixation des paramètres du régime	46
2.2.3.3	La déclinaison de l'allocation stratégique repose essentiellement sur des fonds dédiés47	
2.2.3.4	La généralisation de la politique d'« investissement socialement responsable »	50
2.2.4	Les conséquences du « décret placements » sur la politique d'investissement de l'IRCANTEC.....	52
2.3	Le développement d'une communication institutionnelle ne paraît pas légitime pour un régime obligatoire.....	54
3	la qualité de service s'améliore conformément aux objectifs de la COG.....	55
3.1	La qualité du recouvrement des cotisations est maintenue.....	56
3.1.1	La gestion de l'immatriculation des employeurs pourrait être améliorée.....	57

3.1.2	Le recouvrement des cotisations est suivi avec attention.....	57
3.1.3	Les créances et les dettes ne font pas l'objet d'un indicateur au niveau du service.....	59
3.2	La fiabilisation des comptes individuels n'est pas complète	59
3.2.1	Les opérations de « bouclage » des comptes financiers se font dans des délais inférieurs à ceux prévus par la COG.....	59
3.2.2	L'impact de la déclaration sociale nominative – DSN, n'apparaît pas clairement évalué ...	61
3.2.3	Les employeurs ont davantage recours à « e-service » pour la gestion des droits.....	61
3.2.4	Les actions de fiabilisation à l'initiative du gestionnaire ont été interrompues en 2014...	62
3.3	Le traitement des liquidations s'est amélioré	62
3.3.1	Le nombre des demandes de liquidation s'est accru.....	62
3.3.2	Le partenariat avec les CICAS de l'ARRCO s'est renforcé	63
3.3.2.1	Les dispositions de la nouvelle convention.....	64
3.3.2.2	Bilan de la précédente convention	65
3.3.2.3	Les contrôles de la qualité des dossiers	65
3.3.3	Le processus de liquidation est en cours de refonte	66
3.3.4	Le suivi de la liquidation est perfectible et doit se traduire par de nouveaux indicateurs.....	67
3.3.4.1	Un suivi des demandes de liquidation insuffisamment tracé	68
3.3.4.2	Des délais de traitement tenus, mais des indicateurs incomplets	69
3.4	Le contrôle des paiements à bon droit n'est pas abouti.....	70
3.4.1	L'IRCANTEC bénéficie de la création en 2013 d'un centre de compétences antifraude.....	71
3.4.2	Les contrôles de persistance des droits ne sont pas mutualisés	71
3.5	L'organisation de la relation client permet de mettre en œuvre le droit à l'information.....	72
3.5.1	Le droit à l'information des affiliés (EIR, EIG et RIS) est bien mis en œuvre	73
3.5.2	La qualité de la relation avec les clients est en adaptation constante.....	73
3.5.2.1	L'unité « Expérience et stratégie clients » de la DRC s'emploie à connaître leurs attentes et mesure leur degré de satisfaction conformément aux orientations de la COG	74
3.5.2.2	L'offre doit être adaptée continuellement pour répondre à l'évolution des modes de contact et des attentes des clients.....	75
3.5.2.3	Les technologies de l'information sont déployées au service d'une relation client dématérialisée	76
3.6	L'action sociale de l'IRCANTEC est encore trop isolée	78
4	La performance et l'efficacité de la gestion, difficiles voire impossibles à objectiver, rendent aléatoires les prévisions de trajectoire financière.....	81
4.1	La DRS se refuse toujours à une véritable transparence de la gestion	82

4.1.1	La caisse s'exonère de son obligation de répondre aux demandes des corps de contrôle	82
4.1.2	Il n'est pas possible d'évaluer la fiabilité des données	83
4.1.3	La mission n'a pas eu accès au modèle de coûts, lourd d'utilisation et réputé complexe...	83
4.2	L'évolution de la productivité des services opérationnels est à considérer avec précaution	84
4.2.1	Les indicateurs utilisés ne sont pas suffisants pour apprécier la productivité	84
4.2.1.1	Productivité et coût du recouvrement.....	84
4.2.1.2	Productivité et coût du processus gérer les droits.....	85
4.2.1.3	Productivité et coût du processus liquider les retraites et payer	86
4.2.1.4	Productivité et coût de la relation client.....	87
4.2.1.5	Productivité et coût de l'action sociale.....	89
4.2.2	La productivité des services opérationnels n'est pas commentée au conseil d'administration.....	90
4.2.3	La productivité n'est pas suivie au niveau des unités de production.....	90
4.2.4	La question de la productivité est d'autant plus importante que les coûts de personnel sont élevés	90
4.3	Éléments prospectifs pour la prochaine COG.....	92
4.3.1	La CDC a établi des prévisions d'activité sur la base d'hypothèses discutables en matière de liquidation	92
4.3.1.1	Les prévisions d'activité de liquidation.....	92
4.3.1.2	Les éléments prospectifs pour l'activité de la relation clients.....	96
4.3.2	La mission propose un scénario d'évolution des moyens au regard des possibilités de réduction des coûts et de gains de productivité.....	98
4.3.2.1	Les liquidations	98
4.3.2.2	Les besoins en moyens pour la gestion de la relation client	99
4.3.2.3	L'amélioration de la productivité de l'action sociale nécessite de simplifier l'instruction des dossiers	100
4.3.2.4	Les évolutions de la tarification de la convention CICAS.....	100
4.3.2.5	Les projets de place et interrégimes.....	102
4.3.2.6	Les évolutions réglementaires.....	103
4.3.2.7	Les prévisions de départ en retraite donnent des marges de manœuvre pour les effectifs	104
4.3.3	Conclusion : La trajectoire financière de la prochaine COG doit être bâtie sur les hypothèses communément utilisées	105
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	108
	LETTRE DE MISSION	111

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	115
ANNEXE	117
4.4 L'action sociale est encore trop isolée.....	119
4.4.1 Les dispositions de la COG.....	119
4.4.2 Le contexte de l'action sociale de l'IRCANTEC	120
4.4.3 Depuis 2013 l'action sociale a connu plusieurs évolutions	120
4.4.3.1 La mise en œuvre de l'action sociale	121
4.4.4 Les aides attribuées par l'IRCANTEC sont diversifiées	121
4.4.4.1 L'aide « chauffage & énergie » est la plus demandée et représente encore 38% du montant total des aides en 2015.....	123
4.4.5 La coopération interrégimes est relancée timidement depuis 2014.....	125
4.4.6 Les indicateurs de l'action sociale	126
4.4.6.1 Une enquête conduite auprès des bénéficiaires de l'aide services à la personne/Domiserve+ en 2014 révèle un indice de satisfaction élevé	127
4.4.7 Les dossiers de demandes pourraient répertorier les autres aides dont bénéficient les demandeurs par ailleurs.....	128
SIGLES UTILISES.....	129
Sommaire détaillé	131
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	137
Pièces jointes.....	141
Pièce jointe n°1 : Organigramme de l'établissement d'Angers-Paris	143
Pièce jointe n°2 : Estimations des économies réalisées en 2016 par rapport à 2015 liées à la dématérialisation.....	147
Pièce jointe n°3 : Note du directeur de l'IRCANTEC transmise à la mission le 14 novembre 2016	151
Pièce jointe n°4 : Répartition des ETP et des coûts par processus et sous processus.....	155
Pièce jointe n°5 : Réponse du directeur à la demande de la mission d'éléments sur la production des unités de liquidation.....	159
REPONSES DE LA CAISSE DES DEPÔTS ET OBSERVATIONS DE LA MISSION.....	163
REPONSES DE LA CDC.....	213
REPONSE DE LA DIRECTION DU BUDGET	263
REPONSE DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE.....	269
OBSERVATION DE LA MISSION AUX REPONSES DE LA DB ET DE LA DSS.....	275

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Graphiques

Graphique 1 :	Répartition des allocataires par périodicité de paiement en 2015	14
Graphique 2 :	Répartition des cotisants par famille d'employeurs	14
Graphique 3 :	Évolution rétrospective du rapport démographique	20
Graphique 4 :	Projection des salaires moyens par tête pour différents scénarios du COR (base 100 en 2015)	28
Graphique 5 :	Sensibilité de la trajectoire des réserves aux variations du taux de rentabilité des placements (scénario B du COR sans Prévir)	32
Graphique 6 :	Suivi du taux de versements des grands contributeurs 2016 (cumulé).....	58
Graphique 7 :	Taux de virements en anomalie par échéance entre 2013 et 2016.....	59
Graphique 8 :	Comparaison du taux de bouclage global exercice 2014 et 2015	60
Graphique 9 :	Évolution du taux d'anomalie des dossiers transmis par les CICAS.....	66
Graphique 10 :	Délais de liquidation des droits propres.....	70
Graphique 11 :	Évolution du nombre de courriels reçus entre 2010 et avril 2016	75
Graphique 12 :	Coût à l'ETP de quelques organismes de retraite en 2015 en k€	91
Graphique 13 :	Comparaison des prévisions pour 2016	94
Graphique 14 :	Évolution du taux d'ouverture de dossiers AGIRC-ARRCO en CICAS et prévisions.....	95
Graphique 15 :	Contacts clients, prévisions DRC pour 2017-2020	96
Graphique 16 :	Évolution du coût à l'ETP en k€ observé de 2013 à 2015 et prévu par l'offre de service CDC pour 2016-2020	106
Graphique 17 :	Évolutions du budget et des emplois du budget du fonds d'action sociale de 2013 à 2016	120
Graphique 18 :	Évolution du nombre d'aides par catégorie entre 2012 et 2015.....	122
Graphique 19 :	Évolution du montant des aides par catégorie entre 2012 et 2015, en milliers d'euros	122
Graphique 20 :	Évolution du nombre de prêts en stock au 1 ^{er} janvier de chaque année.....	124
Graphique 21 :	Évolution de l'encours des prêts au 1 ^{er} janvier de chaque année.....	125
Graphique 22 :	Aides individuelles, flux de production (mensuel).....	126

Tableaux

Tableau 1 :	Chiffres clés de l'IRCANTEC	13
Tableau 2 :	Trajectoire financière – COG 2013-2016.....	16

Tableau 3 : Trajectoire financière de la COG 2013-2016 – Ressources humaines	16
Tableau 4 : Évolution du rendement réel du régime sur la période 2010-2017	19
Tableau 5 : Évolution des taux de cotisation théoriques des bénéficiaires et de l'employeur	19
Tableau 6 : Évolution du résultat technique et du montant des réserves	20
Tableau 7 : Évolution des prestations versées par le régime	21
Tableau 8 : Hypothèses macroéconomiques correspondant aux scénarios du COR	24
Tableau 9 : Synthèses de projections réalisées dans le cadre du rapport technique de 2014	29
Tableau 10 : Synthèse de la participation au plan de formation.....	33
Tableau 11 : Allocation stratégique arrêtée par le CA du 22 juin 2011	36
Tableau 12 : Marge de manœuvre par rapport à l'allocation stratégique cible.....	36
Tableau 13 : Portefeuille de placements de l'IRCANTEC au 31 août 2016.....	42
Tableau 14 : Propositions d'allocation stratégique	44
Tableau 15 : Caractéristiques des allocations stratégiques présélectionnées par la CDC.....	45
Tableau 16 : Fourchettes de pondération par classe d'actifs proposées par la CDC	45
Tableau 17 : Répartition des lots entre les différentes sociétés de gestion	48
Tableau 18 : Indicateurs de résultat et de suivi de la COG 2013-2016	56
Tableau 19 : Indicateur de résultat n°3 : Taux de comptes financiers soldés à fin juin et fin décembre.....	60
Tableau 20 : Évolution de l'indicateur de suivi n°5.....	62
Tableau 21 : Demandes de liquidation	63
Tableau 22 : Demandes de liquidation de droits propres, par canal de demande	63
Tableau 23 : Évolution du nombre de dossiers transmis par les CICAS selon la catégorie entre 2010 et 2016.....	65
Tableau 24 : Comparaison demandes de liquidation de droits propres et liquidations effectuées.....	68
Tableau 25 : Indicateurs de résultat de délais de liquidation	69
Tableau 26 : Indicateur relatif au contrôle d'existence	72
Tableau 27 : Évolution de l'indicateur n°11 : nombre d'EIR et de RIS.....	73
Tableau 28 : Bilan des contacts de 2013 à 2015 et prévisions pour 2016	75
Tableau 29 : Évolutions des indicateurs de résultat relatifs à la qualité des prestations de relation avec les clients de 2013 à 2015.....	76
Tableau 30 : Évolutions des indicateurs de résultat relatifs à la satisfaction des clients de 2013 à 2015	77
Tableau 31 : Indicateur de résultat de l'action sociale — n°17 — Pourcentage de demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais (30 jours).....	81
Tableau 32 : Indicateurs de la COG – performance et efficience de la gestion.....	82

Tableau 33 : Indicateurs de suivi n°20 & 21 : productivité & coût du recouvrement.....	84
Tableau 34 : Indicateurs n° 22 & 23 : productivité & coût de la gestion des droits	85
Tableau 35 : Calcul des indicateurs n° 22 & 23 avec les ETP et les coûts opérationnels (hors support).....	85
Tableau 36 : Évolutions des ETP par sous processus pour la « gestion des droits » entre 2013 et 2015.....	86
Tableau 37 : Évolution de l'indicateur de résultat de productivité de la liquidation de droits propres.....	86
Tableau 38 : Évolution de l'indicateur de coût de la liquidation de droits propres.....	87
Tableau 39 : Évolutions des indicateurs de suivi du processus d'information des clients de 2013 à 2015	88
Tableau 40 : Productivité globale du sous processus « informer les clients » recalculé avec les données ETP opérationnels CDC.....	88
Tableau 41 : Évolutions des indicateurs de suivi du processus d'information des clients par écrit de 2013 à 2015	89
Tableau 42 : Indicateurs de suivi de l'action sociale – n°29 et n°30 productivité et coût.....	89
Tableau 43 : Évolutions du coût à l'ETP par processus entre 2013 et 2015 – en k€......	91
Tableau 44 : Rémunérations moyennes annuelles nettes par catégorie en €......	91
Tableau 45 : Prévisions démographiques 2016-2020, droits propres.....	92
Tableau 46 : Hypothèses de la mission relatives aux dossiers traités par les CICAS	96
Tableau 47 : Comparaison entre réalisation et prévision pour différents modes de contact client.....	97
Tableau 48 : Prévisions du volume de contacts clients tous vecteurs CDC.....	97
Tableau 49 : Estimations par la mission du volume de contacts clients tous vecteurs.....	98
Tableau 50 : Évaluation des besoins en effectifs pour la liquidation des droits propres pour la période 2017-2020	99
Tableau 51 : Tarification des dossiers IRCANTEC ouverts en CICAS prévue par la convention de 2016.....	101
Tableau 52 : Prévisions de facturation établies à partir du scénario médian retenu par l'AGIRC- ARRCO hors anomalies	101
Tableau 53 : Prévisions de facturation établies à partir du scénario médian retenu par l'AGIRC- ARRCO, avec anomalies.....	102
Tableau 54 : Prévisions de départs entre 2016 et 2019 pour les seuls agents affectés 100 % IRCANTEC	105
Tableau 55 : Estimation de l'évolution des ETP entre 2016 et 2020	106
Tableau 56 : Évolutions comparées des ETP : offre de service CDC et cadrage général des COG	107
Tableau 57 : Évolution de la part de chaque type d'aides et de chaque aide dans le total du montant des aides accordées entre 2012 et 2015	123

Tableau 58 : Indicateur de résultat de l'action sociale — n°17 — Pourcentage de demandes d'aides individuelles attribuées dans les délais (30 jours).....	126
Tableau 59 : Répartition du temps de travail de l'unité Action sociale (PAG320, ex PCAY0) par sous processus, durant la COG (prévisions pour 2016).....	127

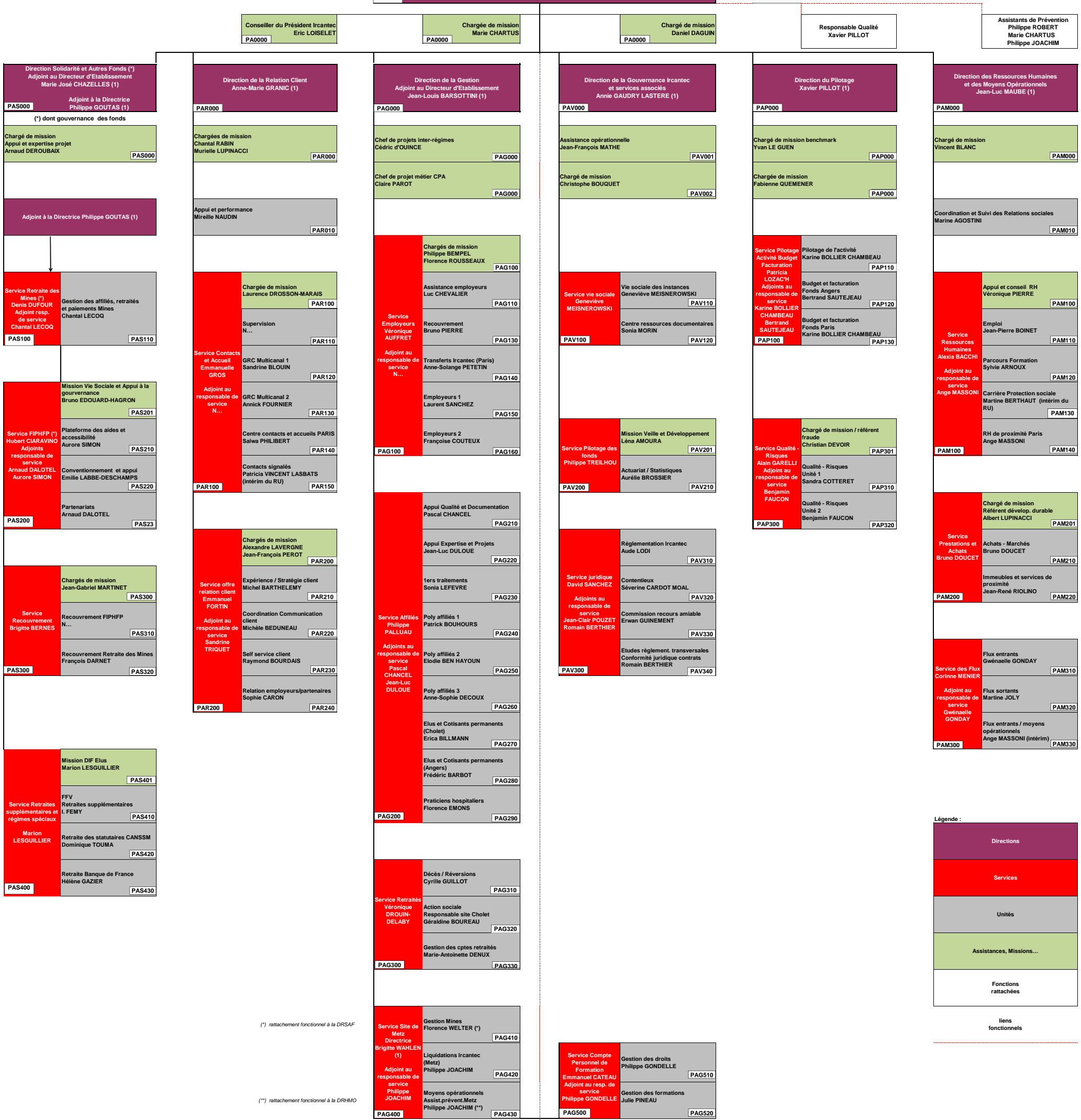
Schémas

Schéma 1 : Architecture de Mistral.....	23
Schéma 2 : Articulation entre les modèles Prévir et Mistral.....	26
Schéma 3 : Architecture du modèle Prévir.....	26
Schéma 4 : L'offre digitale de la direction de la relation client – DRC.....	77

PIECES JOINTES

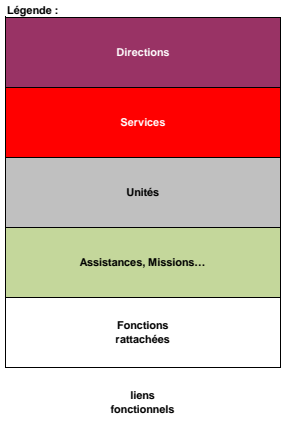
- Pièce jointe n°1 : Organigramme de l'établissement d'Angers-Paris
- Pièce jointe n°2 : Estimations des économies réalisées en 2016 par rapport à 2015 liées à la dématérialisation.
- Pièce jointe n°3 : Note du directeur de l'IRCANTEC transmise à la mission le 14 novembre 2016
- Pièce jointe n°4 : Répartition des ETP et des coûts par processus et sous processus
- Pièce jointe n°5 : Réponse du directeur à la demande de la mission d'éléments sur la production des unités de liquidation.

PIECE JOINTE N°1 : ORGANIGRAMME DE L'ETABLISSEMENT D'ANGERS-PARIS



(*) rattachement fonctionnel à la DRSAF

(**) rattachement fonctionnel à la DRHMO



**PIECE JOINTE N°2 : ESTIMATIONS DES
ECONOMIES REALISEES EN 2016 PAR
RAPPORT A 2015 LIEES A LA
DEMATERIALISATION**

Le 13/10/2016

Évaluation des économies engendrées par la dématérialisation des Bulletins de pension en 2016.

2015	Catégorie	Montant	Objet
Coûts directs :	Affranchissement	824 140 €	Routage de 1 816 116 Bulletins de pension en 2015
	<i>Affranchissement</i>	<i>9 184 €</i>	<i>Routage de 19 334 Duplicatas BP en 2015</i>
	Imprimés	23 776 €	Commande de 1 530 000 Enveloppes (+ stock non compté dans ligne montant)
	Imprimés	19 853 €	Commande de 2 030 000 Encarts BP (éditique)
	Contrat Poste	3 232 €	Contrat collecte spécifique Poste
S/total		880 185 €	
Coûts indirects :	Catégorie	Nombre de jours ETP	Objet
	Traitement des PND BP	192	Agent occasionnels , pour traiter les Plis Non Distribués BP

2016	Catégorie	Montant	Objet
Coûts directs :	<i>Affranchissement</i>	<i>23 193 €</i>	<i>Routage de 47 723 Duplicatas BP en 2016 (situation au 30/09/2016)</i>

Gains réalisés en 2016	856 992 €
Hors calcul jours ETP AO	

**PIECE JOINTE N°3 : NOTE DU DIRECTEUR
DE L'IRCANTEC TRANSMISE A LA
MISSION LE 14 NOVEMBRE 2016**

LE DIRECTEUR
ETABLISSEMENT ANGERS-PARIS

Angers, le 10 novembre 2016

NOTE
A l'attention de Monsieur Charles DE BATZ

Objet : Mission IGAS-CGEFI Ircantec

Copies : Antoine DELATTRE – Antoine MANTEL – Annie GAUDRY-LASTERE

Pièce jointe : Tableau de suivi des documents demandés

Le 20 juillet 2016, vous m'adressiez un courrier accompagnant votre lettre de mission pour conduire votre mission d'évaluation de la COG 2013-2016 de l'Ircantec demandée par les directeurs de cabinets des ministres des finances et des affaires sociales. Celle-ci était accompagnée d'une liste de documents dont vous souhaitiez disposer. L'ensemble de ces documents vous a été produit.

Concernant la note décrivant le réseau (siège, directions régionales, antennes locales) mobilisé par l'IRCANTEC (implantations, effectifs, coûts), je vous confirme mes propos de présentation du fonds lors de la réunion de lancement de la mission le 24 août dernier, à savoir que l'Ircantec ne dispose d'aucun réseau, ni même de personnel et s'appuie pour l'ensemble de ces missions sur le service gestionnaire Caisse des dépôts.

Depuis votre première visite au sein du service gestionnaire le 1^{er} septembre 2016, vous avez demandé un certain nombre de documents complémentaires et posé des questions vous permettant d'affiner votre compréhension de la gestion globale du fonds.

A propos des documents complémentaires sollicités, la quasi-totalité vous a également été transmise, à l'exception :

- De l'étude sur le regroupement des sites à Angers et son impact sur les coûts de gestion. Je vous confirme que son impact sera neutre sur le régime ; seule une répartition différente sera opérée entre les lignes budgétaires puisqu'actuellement hormis le site de la rue Louis Gain à Angers, les autres sites sont en location et donc les coûts de location sont impactés sur la ligne « charges immobilières » des frais généraux et à l'issue de l'opération de regroupement de l'ensemble des sites angevins sur les 2 sites, étant tous deux à l'avenir propriété de la Caisse des dépôts, les coûts seront impactés sur la ligne « dotation aux amortissements ».
- Les coûts par centre de coûts et nature de charges pour les processus « fournir les prestations sociales » et « liquider la retraite et payer » retraçant le processus suivi dans le

modèle de coûts de la DRS. Une séance spécifique d'une demi-journée vous a permis de voir tout le cheminement et la construction des coûts finaux dans le modèle de coûts de la DRS. Retracer, au travers d'une multitude de photos d'écrans l'ensemble du processus qui vous a été montré, demanderait un trop grand investissement de temps passé, pour un résultat qui ne pourrait qu'être insatisfaisant dans la retranscription d'un progiciel, d'ailleurs reconnu sur le marché pour sa fiabilité. Par contre, mes équipes sont prêtes à effectuer une présentation complémentaire si besoin était,

- La productivité individuelle : Les indicateurs de la convention d'objectifs et de gestion mentionnent une productivité globale par processus ou sous processus. La productivité individuelle n'est pas un indicateur ni de suivi, ni de résultat et n'apporterait aucune plus-value substantielle dans le pilotage du régime. Celle-ci ne pourra donc pas vous être transmise. Je rappelle que le service gestionnaire procède sous sa responsabilité, dans le respect des cadrages RH de la CDC, à la gestion de ses personnels.

Vous trouverez à cette occasion le tableau de suivi de l'ensemble des documents demandés.

Par ailleurs, vous avez été habilités à l'extranet des administrateurs Ircantec, ce qui vous permet d'accéder à l'ensemble des documents du fonds depuis 2011.

Concernant les questions vous permettant d'affiner la compréhension de l'ensemble des documents qui vous a été transmis, sauf dernier élément de détail, les réponses vous ont été apportées. Les 2 questions en suspens relatives à la constitution de la masse salariale et le dénombrement des liquidations devraient vous être transmises d'ici la fin de la semaine.

Sauf erreur de notre part, ces réponses devraient clôturer l'ensemble des questions connues et qui ont transitées par la direction de la gouvernance.

Restant à votre disposition pour tout complément que vous jugeriez utile.



Alain BEUZELIN

**PIECE JOINTE N°4 : REPARTITION DES
ETP ET DES COUTS PAR PROCESSUS ET
SOUS PROCESSUS**

	R2013	R2014 facturation	R2015
	TOTAL ETP	TOTAL ETP	TOTAL ETP
	IRCANTEC	IRCANTEC	IRCANTEC
		-	
Total processus	671,3	705,0	682,0
Processus DDR	671,3	705,0	682,0
Processus opérationnels	513,3	547,9	540,9
1 Recouvrer et maîtriser les cotisations	43,4	45,0	44,8
1-1 Immatriculation personnes morales	5,9	6,3	5,9
1-2 Recouvrement des cotisations	12,9	16,8	17,0
1-3 Gestion des comptes employeurs y/c bouclage	24,6	21,8	21,9
2 Gérer les droits	71,1	64,7	65,0
2-1 Affiliation des personnes physiques	0,5	3,3	9,4
2-2 Alim. & màj CDD yc transfert et validations	32,8	24,6	27,0
2-3 Alim. & màj CDD à partir déclar. empl. Pré-liq. & estim. pensions	37,9	36,8	28,6
3 Liquider les retraites et payer	203,8	232,5	231,8
3-1 Liquidations pour droits propres et dérivés	188,8	216,5	208,7
3-2 Gestion des comptes pensionnés et allocataires	8,1	8,8	12,7
3-3 Paiement	6,9	7,2	10,5
4 Communiquer et Informer les clients	127,9	141,6	135,5
4-1 Info. aux pensionnés, empl. et actifs.	15,3	17,5	16,4
Formation des partenaires			
4-2 Accueil client, réponses aux dem. courrier, aux dem. tél., courriels	99,9	111,0	104,6
4-3 Connaissance clients (y.c. enquêtes clients)	3,9	5,2	5,4
4-4 Communication des fonds	8,8	7,9	9,2
5 Fournir les prestations sociales et annexes	15,1	14,4	13,6
5-1 Aide sociale (fonds d'action sociale)	11,3	11,1	11,6
5-3 Prestations annexes	3,9	3,2	1,9
6 Mettre en oeuvre la gestion fin., trésor. & compta. des fonds	21,6	21,8	24,9
6-1 Gestion financière	7,7	8,3	12,3
6-2 Assurer la comptabilité des fonds	13,2	12,5	11,5
6-3 Assurer la gestion de trésorerie	0,7	0,9	1,2
7 Assister les mandants dans le pilotage des fonds	30,5	27,8	25,3
7-1 Gouvernance des fonds et organisation de la vie sociale	3,5	3,0	2,6
7-2 Assistance opérationnelle, juridique, fiscale et actuariat	27,0	24,8	22,8
Processus support	158,0	157,1	141,0
10 Gérer le SI	43,1	42,8	41,4
11 Gérer les RH	20,3	18,6	18,7
12 Assurer les moyens généraux	57,1	60,5	47,9
12-1 Gestion de la logistique	25,4	20,0	14,0
12-2 Gestion des flux, courriers, archives	31,7	36,0	30,6
12-3 Gestion des Achats*	ND	4,6	3,4
13 Assurer le pilotage de la DdR	37,4	35,2	33,0
13-1 Pilotage de la DRS	4,4	4,1	5,7
13-2 Gestion des risques	9,6	8,5	9,8
13-3 Contrôle de gestion	16,2	15,8	10,8
13-4 Gestion juridique et affaires générales	0,9	0,9	0,6
13-5 Com. interne et institutionnelle	6,4	5,9	6,2

	R2013	R2014	R2015
	TOTAL COUT 2013	TOTAL COUT 2014	TOTAL COUT 2015
	IRCANTEC	IRCANTEC	IRCANTEC
Total processus	94 926 245	97 466 373	96 516 660
Processus DDR	94 926 245	97 466 373	96 516 660
Processus opérationnels	67 703 232	69 463 067	69 649 221
1 Recouvrer et maîtriser les cotisations	4 544 855	4 624 745	4 626 071
1-1 Immatriculation personnes morales	566 510	615 209	551 295
1-2 Recouvrement des cotisations	1 562 788	1 900 310	1 819 109
1-3 Gestion des comptes employeurs y/c bouclage	2 415 556	2 109 227	2 255 668
2 Gérer les droits	10 294 553	10 059 460	10 302 716
2-1 Affiliation des personnes physiques	300 311	558 489	1 193 552
2-2 Alim. & màj CDD yc transfert et validations	3 741 455	3 499 746	3 893 256
2-3 Alim. & màj CDD à partir déclar. empl. Pré-liq. & estim. pensions	6 252 787	6 001 225	5 215 908
3 Liquider les retraites et payer	28 296 934	28 365 818	29 642 456
3-1 Liquidations pour droits propres et dérivés	24 723 309	25 140 893	25 508 332
3-2 Gestion des comptes pensionnés et allocataires	730 830	777 915	996 539
3-3 Paiement	2 842 795	2 447 010	3 137 585
4 Communiquer et Informer les clients	15 471 386	17 154 104	16 632 627
4-1 Info. aux pensionnés, empl. et actifs.	4 625 054	4 932 132	4 969 006
Formation des partenaires			
4-2 Accueil client, réponses aux dem. courrier, aux dem. tél., courriels	9 158 381	10 500 885	9 577 633
4-3 Connaissance clients (y.c. enquêtes clients)	442 242	607 334	648 485
4-4 Communication des fonds	1 245 711	1 113 753	1 437 503
5 Fournir les prestations sociales et annexes	1 576 172	1 734 571	1 317 160
5-1 Aide sociale (fonds d'action sociale)	1 143 625	1 414 698	1 186 401
5-3 Prestations annexes	432 546	319 873	130 760
6 Mettre en oeuvre la gestion fin., trésor. & compta. des fonds	3 389 099	3 768 770	3 802 958
6-1 Gestion financière	1 503 891	1 455 660	2 178 318
6-2 Assurer la comptabilité des fonds	1 693 912	1 595 644	1 416 667
6-3 Assurer la gestion de trésorerie	191 296	717 466	207 973
7 Assister les mandants dans le pilotage des fonds	4 130 233	3 755 599	3 325 232
7-1 Gouvernance des fonds et organisation de la vie sociale	680 143	635 151	551 708
7-2 Assistance opérationnelle, juridique, fiscale et actuariat	3 450 091	3 120 448	2 773 524
Processus support	27 223 012	28 003 306	26 867 439
10 Gérer le SI	5 236 570	5 616 867	5 670 084
11 Gérer les RH	7 545 741	7 798 270	7 697 040
12 Assurer les moyens généraux	8 707 777	9 214 091	8 143 465
12-1 Gestion de la logistique	3 019 178	2 519 312	2 160 798
12-2 Gestion des flux, courriers, archives	5 688 598	6 209 186	5 594 571
12-3 Gestion des Achats*	ND	485 593	388 096
13 Assurer le pilotage de la DdR	5 732 924	5 374 077	5 356 850
13-1 Pilotage de la DRS	1 183 996	993 193	1 359 962
13-2 Gestion des risques	1 284 370	1 150 398	1 296 022
13-3 Contrôle de gestion	2 059 511	2 101 001	1 578 764
13-4 Gestion juridique et affaires générales	159 200	163 117	112 823
13-5 Com. interne et institutionnelle	1 045 848	966 368	1 009 278

* ce sous processus a été suivi à compter de 2014 à la DRS

**PIECE JOINTE N°5 : REPONSE DU
DIRECTEUR A LA DEMANDE DE LA
MISSION D'ELEMENTS SUR LA
PRODUCTION DES UNITES DE
LIQUIDATION**

De: MANTEL Antoine
Envoyé: jeudi 17 novembre 2016 16:49
À: Beuzelin, Alain
Objet: RE: demande restée sans suite

Monsieur,
Je prends acte de votre réponse, que je regrette.
En effet, il revient à la mission, et non au directeur de l'organisme contrôlé, de décider de ce qui lui paraît pertinent pour mener à bien l'évaluation de la COG.
Bien à vous,
Antoine Mantel

De : Beuzelin, Alain
Envoyé : jeudi 17 novembre 2016 16:34
À : MANTEL Antoine
Objet : RE: demande restée sans suite

Bonjour Monsieur Mantel
Ainsi que cela vous a été présenté, les unités de gestion gèrent des population différentes. Par ailleurs, le service gestionnaire est engagé et apprécié sur la délivrance de ses prestations au regard des indicateurs inscrits à la COG. L'observation de niveaux infra ne me semble pas de nature à donner de meilleurs éclairages et relèvent à mon sens de la responsabilité du service gestionnaire dans sa gestion opérationnelle de proximité.
Cordialement

Alain BEUZELIN
Directeur
Etablissement Angers-Paris

De : MANTEL Antoine]
Envoyé : jeudi 17 novembre 2016 15:50
À : Beuzelin, Alain
Objet : demande restée sans suite

Monsieur le Directeur,

J'avais demandé le 28 octobre à M. Palluau, responsable du service Affiliés, les nombres de dossiers de liquidation produits par unité, au moins pour l'année 2015, et si possible pour les années précédentes. Il pensait pouvoir me communiquer les informations pour 2015 dans la semaine du 7 novembre.

En réponse à ma relance de ce jour, M. Palluau m'a indiqué qu'il ne pouvait finalement pas me répondre et que je devais reformuler ma demande auprès de vous ou de votre adjoint.
Aussi je vous remercie de m'indiquer la suite que vous comptez donner à ma demande.

Bien à vous,

Antoine Mantel

REPONSES DE LA CAISSE DES DEPÔTS ET OBSERVATIONS DE LA MISSION

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

Réponses de la CDC et observations en retour de la mission

RAPPORT

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
SYNTHESE [5]	<p><i>La CDC ne partage pas l'appréciation portée par la mission et accepte clairement le principe d'évaluation externe, comme en attestent les nombreuses missions ou audits de la Cour des Comptes, mission IGAS sur différents sujets auxquelles elle est fréquemment soumise.</i></p> <p><i>Elle accepte la transparence nécessaire à cet exercice, comme en atteste le grand nombre d'éléments transmis et montrés opérationnellement (modèles de projection, modèle de comptabilité analytique, tableaux de bord internes, calcul d'indicateurs, données RH, habilitation à l'extranet sans restriction,...). Le niveau de granularité attendu peut ne pas avoir totalement convergé (données personnelles des agents, calcul d'indicateur à l'agent), mais il est sommaire de mentionner le refus de transparence.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue.</i></p> <p><i>L'organisme n'a pas donné suite à un certain nombre de demandes pourtant légitimes dans le cadre d'une évaluation de COG. (cf. en pièces jointes n° 3 & 5). Il n'appartient pas à l'organisme de juger de la pertinence et de la profondeur des investigations de la mission. Comme indiqué dans le rapport au point 4.1.1, cette attitude n'est pas nouvelle. La précédente mission d'évaluation de la COG de l'IRCANTEC et, plus récemment, la mission d'évaluation de la COG de la CNRACL ont été confrontées à la même situation.</i></p>
SYNTHESE [7]	<p><i>La méthode et le calendrier pour les travaux de la COG ont été validés au Conseil d'administration du 16 février 2016 (point 1.5), sans remise en cause par les Tutelles lors du Conseil et suite à la transmission des délibérations signées.</i></p> <p><i>Le document précisait « la transmission de l'offre de services CDC début juillet 2016. », l'offre a été transmise au regard du calendrier validé. Celui-ci a été évoqué dans différentes instances (Commission COG, des comptes et d'audit,...) sans remarque particulière.</i></p> <p><i>Le calendrier proposé comprenait 2 phases principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>- Evaluation de la COG Ircantec 2013-2016 ; de fin février à fin juin 2016 ;</i><i>- Négociation de la COG à partir de septembre 2016.</i> <p><i>Lors de l'envoi du projet d'offre de service le 13 juillet 2016, il était bien indiqué que celle-ci serait évoquée dans le cadre des instances programmées. Comme il a été précisé aux tutelles (DSS et DB) par courrier du 10 novembre 2016, cette offre de services ne constitue en rien un document définitif ; il s'agit d'un « document projet » qui a vocation à évoluer dans le cadre de la négociation de la COG. Pour l'avenir, il conviendrait que le service gestionnaire CDC/DRS puisse disposer d'une clarification sur ce qui est attendu en termes de contenu au stade de la fourniture d'une offre de service préalable à la négociation.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<i>Observation maintenue. La mission a noté que l'organisme a bien anticipé le renouvellement de la COG (cf. point 1.3.2.2). Il est allé au-delà des engagements de la COG en produisant un document complet incluant une trajectoire financière et des effectifs sans aucune concertation avec les ministères de tutelles sur ces deux points.</i>
SYNTHESE [18]	<i>La CDC/DRS estime avoir fourni un nombre significatif d'informations et avoir répondu favorablement aux différentes demandes de RDV avec la mission. La CDC/DRS demande à ce que le tableau récapitulatif des pièces transmises et des rdv tenus soit annexé au rapport (cf. pièce jointe).</i>
	<i>Observation maintenue. (cf. observation à la réponse relative au para [5] de la synthèse.)</i>
SYNTHESE [19]	<i>Le modèle de coûts a fait l'objet d'une démonstration en réel, sur ordinateur pendant une demi-journée le 7 octobre 2016 en présence de deux inspecteurs de la mission IGAS-CGEFI.</i>
	<i>Observation maintenue. La mission a détaillé ces éléments au point 4.1.3. La note de bas de page 74 indique clairement que les extractions de données réalisées à cette occasion n'ont pas été communiquées malgré des demandes répétées. Une démonstration de deux heures ne peut tenir lieu d'accès à l'outil de contrôle de gestion.</i>
SYNTHESE [20]	<i>Le calcul des indicateurs de productivité est effectué en conformité avec les modalités définies dans les fiches de calcul de chaque indicateur annexé à la COG 2013-2016 signée par les 3 parties prenantes. Chaque année, le bilan de la COG est présenté en Commission des comptes et d'audit et au Conseil d'administration dans le 1er semestre, avec les résultats des indicateurs, dont ceux de la productivité. Lors de la précédente négociation, une séance de travail avait été consacrée aux indicateurs. Cette approche pourra être actualisée dans la négociation à venir.</i>
	<i>Dont acte.</i>
SYNTHESE 21	<i>L'appréciation portée sur l'évolution des flux d'activités fait l'objet de commentaires (cf. infra).</i>
	<i>Dont acte.</i>
SYNTHESE 22	<i>Le service gestionnaire CDC/DRS prend note de la remarque relative aux gains attendus des nouveaux projets SI, mais estime que le cycle de construction des projets de place conditionne la capacité à délivrer des retours sur investissements éventuels.</i>
	<i>Dont acte.</i>
SYNTHESE 23	<i>Les éléments de synthèse ne sont pas partagés par le service gestionnaire CDC/DRS, un ajustement des moyens ne peut être décorellé des évolutions de volume d'activité et du niveau de qualité de service attendu par les mandants.</i>
	<i>Observation maintenue. La remarque de la mission ne porte pas sur le niveau d'activité corrélé aux moyens, mais sur les prévisions d'activité et l'amélioration de la productivité.</i>
SYNTHESE 24	<i>Le service gestionnaire CDC/DRS intègre la nécessité d'une gestion tendue des moyens et a déjà intégré des éléments en ce sens dans son projet d'offre de services, il considère également que le cycle de négociation à venir devrait permettre de conduire les échanges ad hoc, sans omettre une mise d'accord sur les niveaux de service attendus.</i>
	<i>Rédaction maintenue, cf. § 4.3.3 du rapport.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
INTRODUCTION [26]	<i>Précision de la date de la lettre de mission : « La lettre de mission, jointe, transmise à la CDC le 20 juillet 2016, met... »</i>
	<i>Dont acte.</i>
INTRODUCTION [28]	<i>La formulation utilisée laisse à penser que les données transmises par la CDC ont été très limitées. Il faut noter : Les inspecteurs ont eu accès à l'ensemble des dossiers des instances depuis 2011, Les tutelles ont de leur part noté la volumétrie importante des dossiers transmis (Commission des comptes et d'audit du 19 octobre 2016). Cf. ci-dessus la demande du service gestionnaire CDC/DRS d'annexer le tableau récapitulatif des documents transmis et réunions de travail.</i>
	<i>Observation maintenue. La formulation de la mission est claire ; ce n'est pas la quantité des documents transmise qui est en cause, mais leur contenu et leur qualité inégale.</i>
1.1 titre	<i>La formulation du titre laisse penser que l'Ircantec gère 3 régimes. Proposition : « L'Ircantec gère la retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités locales, des praticiens hospitaliers et des élus locaux ».</i>
	<i>Dont acte, rapport modifié.</i>
1.1 [37]	<i>« Le Conseil d'administration est composé de 34 membres élus » ? Les administrateurs ne sont pas élus, mais nommés par arrêtés ministériels.</i>
	<i>Dont acte, rapport modifié.</i>
1.1 [39]	<i>« Il accompagne un début de carrière dans le secteur public... », la formulation est très réductrice. Un certain nombre cotisent à l'Ircantec au moment de leur départ à la retraite et comme mentionné préalablement, l'Ircantec est le régime des élus locaux.</i>
	<i>Rédaction maintenue, il s'agit de donner les principales caractéristiques et non pas décrire de manière exhaustive la structure des cotisants. L'annuaire statistique de l'IRCANTEC 2015 souligne en page 16 la jeunesse des cotisants et des périodes de cotisations « courtes et majoritairement de début de carrière. »</i>
1.1 [42]	<i>« La CDC... un mandat de gestion global de l'établissement public dans le cadre de processus mutualisés... » Si l'établissement public fait référence à l'Ircantec, l'Ircantec est une personne morale de droit privé et non un établissement public. Si l'établissement public fait référence à la CDC, phrase difficilement compréhensible. Une reformulation serait préférable, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur la notion « d'établissement public » employée.</i>
	<i>Dont acte, rapport modifié.</i>
1.1 [42]	<i>La formulation aboutit à ce que les 682 ETP affectés à l'Ircantec proviennent de l'établissement Angers-Paris et de Bordeaux. Or, l'établissement de Bordeaux ne participe pas à la gestion de l'Ircantec, tout comme l'établissement d'Angers-Paris ne participe pas à la gestion de la CNRACL et du FSPOEIE cités. Formulation à revoir car il y a un mélange d'approche entre les effectifs des 2 établissements de la DRS et les ETP mobilisés pour un fonds qui proviennent plutôt d'un établissement et des fonctions mutualisées de la DRS.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<i>La mission a réclamé à plusieurs reprises la répartition détaillée des ETP facturés à l'IRCANTEC. En l'absence de transmission de cette information, la mission n'a pu donner que des indications globales. La CNRACL et le FSPOIE sont bien gérés par l'établissement de Bordeaux.</i>
1.3.1 [49]	<i>Les montants mentionnés intègrent la réserve pour variation imprévue d'activité. Cela mériterait d'être précisé à la fin de la phrase d'autant que cette réserve n'a jamais été mobilisée, mais permet de disposer de capacités d'adaptation encadrées en cas de nécessité.</i>
	<i>Rédaction maintenue, le tableau n° 2 inséré après le paragraphe 49 détaille les éléments de la trajectoire financière dont la réserve pour variations imprévues d'activité.</i>
1.3.2.1 [53]	<i>Concernant la dernière phrase, le bilan annuel d'exécution de la COG analyse l'évolution des indicateurs de productivité par rapport à l'exercice précédent.</i>
	<i>Observation maintenue.</i>
1.3.2.2 [55]	<i>En référence au décret 70-1277 du 13 décembre 1970 modifié, à l'article 2-II de l'arrêté du 30 décembre 1970 modifié et à la COG 2013-2016, le Conseil d'administration du 16 février 2016 a validé la méthode et le calendrier de travail de la COG par la mise en œuvre d'une commission non permanente COG. En effet, les textes qui régissent l'Ircantec prévoient, en tant que de besoin, la possibilité de création de commissions non permanentes régies selon les mêmes principes que les commissions permanentes, ils ne font pas référence à la mise en place de « Groupe de travail ». Ces « commissions non permanentes » sont composées de 4 administrateurs au plus, pour une année et pour un objet déterminé (article 2 II de l'arrêté du 30 décembre 1970 modifié). Lors de ce Conseil, le Commissaire du Gouvernement a d'ailleurs rappelé que « ces dispositions sont conformes aux textes, tant au règlement intérieur qu'à l'arrêté » (cf. compte-rendu du Conseil d'administration du 16 février 2016). Cette commission non permanente est donc la formule réglementaire d'un groupe de travail. 2 commissions COG ont eu lieu les 15 mars 2016 et 19 avril 2016 en présence du Commissaire du gouvernement et d'une représentante de la Direction de la Sécurité Sociale avec pour objet l'étude du rapport d'évaluation de la COG 2013-2016. Ces commissions de travail et d'échanges ont notamment contribué à l'évolution du rapport d'évaluation de la COG 2013-2016 présenté à la Commission des comptes et de l'audit du 28 avril 2016 et Conseil d'administration du 30 juin 2016.</i>
	<i>La mission maintien ses observations. Le groupe de travail est prévu par la COG (chapitre 4, para 4.3). Il doit réunir les représentants des parties signataires de la convention et constitue un dispositif différent de celui prévu par la réglementation.</i>
1.3.2.2 [56]	<i>Cf. SYNTHÈSE [7]. Par ailleurs, dans le message d'envoi du document il était précisé que celle-ci serait discutée dans les instances à compter de fin août jusqu'à la fin de l'année 2016. Pour mémoire, lors de la précédente mission IGAS-CGEFI, il avait été reproché au service gestionnaire de ne pas avoir transmis à la mission une offre détaillée.</i>
	<i>La mission a bien noté dans son observation que l'organisme a tenu compte d'une recommandation de la mission d'évaluation de la COG précédente.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
1.3.2.2 [58]	<i>Lors des différentes instances Ircantec depuis le début de l'année 2016, le Président de l'Ircantec et le service gestionnaire ont à de multiples reprises, rappelé aux représentants des tutelles l'intérêt de lancer la mission IGAS-CGEFI le plus rapidement possible notamment au regard du calendrier pour la validation de la COG 2017-2020 avant la fin de l'année 2016.</i>
	<i>Dont acte.</i>
2.1.1.1 [60]	<i>« Principe de la répartition provisionnée,... » ? Une reformulation serait appropriée, afin de ne pas laisser entendre des confusions de principe entre les régimes par répartition et les régimes provisionnés.</i>
	<i>Vu. Même si les statuts de l'Ircantec ne font pas référence à la notion de répartition provisionnée, le fonctionnement du régime obéit bien à ce principe.</i>
2.1.1.1 [68]	<i>Tableau 4 : Pour 2015 et 2016, les taux de rendement du régime inscrits dans les textes sont respectivement de 8,225 % et 7,975 %.</i>
	<i>Vu. La mission a simplement arrondi les taux de rendement en ne conservant que deux décimales.</i>
2.1.1.3 [84]	<i>Le second critère de solvabilité a été introduit en 2008 par les pouvoirs publics. Le document d'orientation transmis par la Direction du Budget précisait ainsi : « Le second critère est une réserve de précaution nécessaire pour faire face à la fois à la forte augmentation, inévitable dans les décennies à venir, des effectifs de pensionnés à l'Ircantec et pour pouvoir encaisser un choc démographique ou économique défavorable toujours possible : dynamique plus forte des prestations, moindre accroissement de la population assurée qu'escompté ou des salaires... Par ailleurs, le caractère limité de l'assise du régime de l'Ircantec accroît sa fragilité économique. Au regard de ces éléments, une réserve de précaution à 20 ans pour ce régime par répartition est nécessaire. » Il convient également de noter que de tels ratios, dits « de précaution » sont pratiqués par d'autres régimes, à commencer par les régimes complémentaires Agirc-Arrco, pour lesquels ce ratio est de 6 mois dans l'accord de 2015, et de 9 mois dans la pratique (source : COR). Ce ratio devant tenir compte de la faible taille du régime et de la volatilité de sa base de cotisation, le niveau d'une année et demie retenu par les pouvoirs publics dans le cas de l'Ircantec pourrait sembler justifier.</i>
	<i>Observation maintenue. S'agissant spécifiquement de l'Ircantec, la mission a simplement indiqué que le second critère de solvabilité pouvait être regardé comme un garde-fou additionnel par rapport à l'objectif poursuivi d'équilibre de long terme (premier critère). En l'occurrence, il apparaît que le second critère est de toute façon « saturé » par le premier. La mission maintient que la constitution, à tout instant, d'une réserve de précaution à horizon 20 ans équivalente à 1,5 fois le montant des prestations annuelles ne se justifie pas nécessairement. Pour un régime bénéficiant d'une démographie favorable par exemple, l'obligation de constituer ce niveau de réserves pourrait être inutile.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.1.1.3 [85 - 89]	<p><i>Le premier critère de solvabilité a été introduit en 2008 par les pouvoirs publics. Le document d'orientation transmis par la Direction du Budget précisait ainsi :</i></p> <p><i>« Le premier critère est l'horizon de garantie de versement de la rente. Il permet à l'ensemble des retraités (directement) et des cotisants (indirectement) d'être assurés que leur pension et celle de leur ayant-droit seront versées sans difficulté durant toute leur retraite. Traduite en termes techniques, la durée de 30 ans correspond au délai moyen entre le paiement des cotisations et celui du versement de la retraite pour un agent donné. »</i></p> <p><i>Il convient également de noter que de tels ratios, dits « de pérennité » sont pratiqués par d'autres régimes. Pour le Régime Complémentaire des Indépendants (RCI), l'horizon du ratio correspond à l'espérance de vie de la génération atteignant l'âge légal de la retraite (donc inférieur à 30 ans). Il est de 15 ans dans les accords Agirc-Arrco ainsi que dans le régime de base allemand (source : COR).</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. La mission insiste sur le fait qu'au plan actuariel l'horizon de 30 reste insuffisant pour piloter l'équilibre du régime à long terme, quand bien même cette durée correspondrait au délai moyen entre le paiement des cotisations et celui du versement de la retraite.</i></p>
2.1.2.2 [118]	<p><i>Le salaire moyen par tête dans Mistral ressort au même niveau que l'hypothèse exogène qu'on lui fixe. C'est-à-dire qu'il est moins élevé que dans Prévir si Mistral est calé sur l'évolution du salaire moyen du secteur salarié pris dans son ensemble, tel que proposé dans les projections du COR. Pour autant, le salaire moyen par tête dans Mistral ressort au même niveau que celui de Prévir lorsqu'il est calé sur ce dernier, c'est-à-dire sur l'évolution du salaire moyen par tête des seuls non titulaires.</i></p> <p><i>L'écart indiqué dans ce paragraphe par la mission n'est donc pas celui entre Prévir et Mistral, mais entre Prévir et l'évolution du salaire moyen du secteur salarié pris dans son ensemble. En cela, Prévir ne fait que prolonger la tendance historique observée sur le salaire moyen par tête des non titulaires, qui historiquement évolue plus rapidement que celui du secteur salarié pris dans son ensemble.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. La mission ne dit pas autre chose en ce qu'elle a précisé que l'hypothèse de salaire moyen retenue par Mistral dans le cadre des projections réalisées par les services de la CDC correspondait aux hypothèses d'évolution de la productivité estimées par le COR pour l'ensemble des salariés. La mission trouve précisément peu prudent de retenir, comme c'est le cas dans Prévir, un taux de progression salariale des cotisants de l'Ircantec significativement plus élevé sur les 15 prochaines années que celui retenu par le COR.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.1.2.2 [122]	<p><i>Il ne s'agit pas de comparer Mistral à Prévir. Mistral projette une masse salariale déterminée de façon exogène comme indiqué dans le rapport de la mission : cette masse peut être calée sur l'évolution de celle du secteur salarié pris dans son ensemble, ou sur celle proposée par l'IPP dans le résultat de sa recherche, qui se trouve correspondre davantage à l'évolution historique observée sur les dernières décennies.</i></p> <p><i>Dans les projections qu'il a présentées à l'Ircantec, le service gestionnaire CDC/DRS a d'abord cherché à montrer que l'approche du COR n'est pas exclusive de celle de l'IPP : ces deux approches sont complémentaires et correspondent à deux états de l'évolution future envisageable pour la masse salariale des non titulaires. A noter que les deux évolutions sont identiques après 2030 : c'est-à-dire que la question posée aux administrateurs par la comparaison des deux approches est de savoir si l'évolution de la masse salariale des non titulaires pour les 15 prochaines années sera plus proche des niveaux historiques moyens observés sur les 15 dernières années, ou si cette masse salariale sera à contrario plus proche dans les années à venir de celle de l'ensemble du secteur salarié, voire plus faible encore.</i></p>
	<p><i>Vu. La mission ne dit pas le contraire. Voir réponse précédente.</i></p>
2.1.2.3 [128]	<p><i>Comme l'indique la mission dans son rapport, les critères de solvabilité sont assurés dans les scénarios B et C du COR si l'on retient les hypothèses du modèle Prévir, c'est-à-dire si la masse salariale des non titulaires évolue dans les 15 prochaines années comme elle a évolué en moyenne ces 15 dernières années. A noter que dans tous les scénarios envisagés, y compris avec Prévir, l'évolution de la masse salariale des non titulaires s'aligne à terme (2030) sur celle du secteur salarié pris dans son ensemble.</i></p> <p><i>Dès lors, il semble exagéré d'indiquer que l'équilibre de long terme ne paraît pas assuré « quelles que soient les hypothèses retenues ». Il semblerait plus correct de dire qu'il n'est pas assuré si la masse salariale des non titulaires évolue dans les 15 prochaines années comme celle du secteur salarié pris dans son ensemble.</i></p> <p><i>Le service gestionnaire CDC/DRS a attiré l'attention des administrateurs sur les tenants et les aboutissants de cette hypothèse à la Commission de Pilotage Technique et Financier du 12 octobre 2016. Ce point sera de nouveau abordé par les instances en 2017 lors de l'élaboration du plan quadriennal.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. La mission maintient qu'à horizon 40 ans – durée minimale préconisée par la mission pour piloter le régime – l'équilibre de l'Ircantec n'est pas assuré quel que soit le jeu d'hypothèses retenu.</i></p>
2.1.3.1 [136]	<p><i>Les scénarios préconisés par la mission font partie du large éventail de scénarios qui sont proposés par le service gestionnaire CDC/DRS aux administrateurs de la commission de pilotage technique et financier. Pour autant, le choix des scénarios à retenir pour l'évaluation de la solvabilité du régime relève du Conseil d'administration qui a en charge le pilotage technique du régime à long terme, conformément au III de l'article 2 du décret n° 70-1277 du 23 décembre 1970 modifié. La commission de pilotage technique et financier du 12 octobre 2016 s'est prononcée en faveur de l'utilisation des projections du modèle Mistral, avec adjonction de Prévir. La décision finale sera prise en 2017 par le Conseil d'administration, dans le cadre de l'élaboration du plan quadriennal.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. La mission ne dit pas autre chose et se réserve légitimement le droit de porter un jugement technique sur les modèles de projection utilisés et sur les hypothèses retenues pour alimenter ces modèles.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.1.3.1 [139]	<i>L'équilibre de long terme dépend également de l'âge de départ à la retraite (cf. rapport du COR). Dans les scénarios C, et a fortiori C' du COR, le système de retraite n'est pas équilibré, et les pouvoirs publics sont donc susceptibles d'avoir recours à ce levier pour piloter l'ensemble du système. La commission de pilotage technique et financier du 12 octobre 2016 a demandé que des variantes d'âge de départ à la retraite soient également examinées dans le cadre du plan quadriennal, à 63, 64 et 65 ans, partant du principe qu'une décision du régime quant à l'évolution de son rendement doit tenir compte des ajustements que le système pris dans son ensemble peut être amené à connaître dans le cadre de scénarios macroéconomiques défavorables.</i>
	<i>Vu. La mission approuve l'étude de ces variantes d'âge de départ à la retraite.</i>
2.1.3.1 [140]	<i>Le modèle Mistral est en mesure de produire des tests de sensibilité des projections à une variation de la valeur d'achat du point, de la valeur de service du point, ou encore des taux de cotisation ou du pourcentage d'appel. La méthode de travail validée par le Conseil d'administration du 30 septembre 2016 pour l'élaboration du plan quadriennal prévoit que les résultats de ces tests seront présentés par le service gestionnaire CDC/DRS à la Commission de pilotage technique et financier de mai 2017. Les modifications paramétriques envisagées dans le cadre du plan quadriennal seront déterminées par les administrateurs et les tutelles dans le cadre des travaux de la commission de pilotage technique et financier sur la base de ces travaux. Il appartiendra ensuite à la commission, puis au Conseil d'administration de définir les variations de paramètre à tester en vue de maintenir l'équilibre du régime à long terme, dans le respect de la réglementation en vigueur, après avoir entendu l'avis de l'actuaire indépendant.</i>
	<i>Vu. La mission a bien noté ce point et constate simplement qu'aucun test de sensibilité n'a encore été réalisé pour le moment.</i>
2.1.3.2 [144]	<i>« Qui plus est, cet indicateur semble... » Cet indicateur étant basé uniquement sur les enquêtes réalisées auprès des administrateurs, si convergence il y a entre la tutelle et le CA, sur ce point, cela méritera d'être explicitement mentionné afin que l'enquête de satisfaction soit supprimée sur toute cette partie de prestation, à la demande de 2 parties prenantes de la COG.</i>
	<i>Vu.</i>
2.1.3.2 [145]	<i>Une séquence de travail, lors de la négociation de la COG, sera consacrée aux indicateurs.</i>
	<i>Dont acte.</i>
2.1.3.3 [148 et 150]	<i>Tableau 10 : Synthèse de la participation au plan de formation Le tableau présenté correspond à l'exercice 2016, cela mériterait d'être précisé. Le plan de formation 2016 validé a été défini pour permettre en priorité aux nouveaux administrateurs (plus de 70 % ayant été renouvelés fin 2015) d'acquérir les bases relatives à la gestion de l'Ircantec. Le plan de formation 2017 s'inscrit totalement dans la préconisation présentée en [150], il comporte notamment des modules sur les projections actuarielles qui présentent les différents modèles, et un module sur la gestion de l'actif passif pour préparer le plan quadriennal 2018-2021.</i>
	<i>Observation maintenue. La mission maintient que sur la période de la COG les formations portant sur les projections actuarielles lui ont paru insuffisantes au regard de la complexité et des enjeux attachés à ce sujet.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.2.1.2 [163]	<i>L'étude réalisée par le service gestionnaire CDC/DRS se fonde sur des modèles de génération de scénarios financiers de type stochastique, le modèle déterministe étant uniquement un modèle annexe. C'est pourquoi les niveaux de rendement/risque sont des données calculées par le modèle et non des hypothèses. Cependant, les hypothèses des modèles stochastiques pouvant être assez complexes, le service gestionnaire CDC/DRS a décidé, pour faciliter les échanges avec les administrateurs lors des discussions sur la nouvelle allocation d'actifs en 2016, de présenter les niveaux de risque/rendement induits par le modèle par classe d'actifs stratégiques (obligations souveraines nominales, crédit, obligations souveraines indexées, actions, non côté).</i>
	<i>Observation maintenue. Les hypothèses concernant la nature des titres de référence constitutifs des classes d'actifs stratégiques auraient pu être précisées.</i>
2.2.1.2 [168]	<i>S'agissant d'investissements dans des fonds, la seule référence possible est bien la valorisation officielle.</i>
	<i>Observation maintenue. Même si les investissements dans des fonds constituent la plus grande partie des placements de l'Ircantec, ils n'en constituent pas l'intégralité. La remarque de la mission reste donc pertinente.</i>
2.2.1.3 [170], [172-173], 2.2.2.3 [192], 2.2.3.3 [227-228-229]	<i>La situation observée en 2010/2011 est à bien des égards, particulière. La sortie de l'employeur « La Poste » du champ de l'Ircantec a en effet amené à élaborer successivement et de manière très rapprochée, deux allocations d'actifs différentes, ce qui a pu générer un léger écart par rapport aux mandats et appels d'offres en cours.</i>
	<i>Observation maintenue. Cette évolution de l'allocation stratégique n'explique pas que puissent être lancés des appels d'offres dont certaines caractéristiques ne correspondent pas aux orientations arrêtées par les instances décisionnaires de l'Ircantec. Par ailleurs, comme la mission l'a écrit, aucune de ces deux allocations stratégiques n'incluait de toute façon les obligations corporate dans l'univers d'investissement autorisé par le CA. Pourtant, les appels d'offres de certains mandats ainsi que certains mandats finalement conclus retiennent les obligations corporate comme classe d'actifs de référence.</i>
2.2.2.2 [187]	<i>Un maximum de 10 % de l'encours du fonds apparaît dans la délibération adoptée par le Conseil d'administration. Cette délibération a été prise sur le fondement d'une note de synthèse et d'un document annexe issu de la commission de pilotage technique et financier qui faisaient bien état tous les deux d'une limite de 10 à 15 M€.</i>
	<i>Observation maintenue. Comme la mission l'a écrit, la délibération du CA ne mentionne qu'un ratio d'emprise maximum (10 %) mais pas de plafond d'exposition explicite.</i>
2.2.2.3 [189]	<i>Le Conseil d'administration du 20 mars 2014 de l'Ircantec a mandaté le service gestionnaire CDC/DRS pour initier en 2014 un appel d'offres sur un lot « multi-actifs » dont les thématiques seraient le financement des PME/ETI françaises et/ou européennes, le financement des collectivités locales et établissements publics et les investissements dans des thématiques durables. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé le 5 avril 2016 de consacrer 10 M€ au secteur de l'économie sociale et solidaire.</i>
	<i>Vu. La mission mentionne bien la décision du CA du 5 avril 2016 de consacrer 10 M€ au secteur de l'économie sociale et solidaire § 182. La mission a pris en compte les précisions fournies par le service gestionnaire dans sa réponse s'agissant de l'appel d'offre « multi-actifs » au § 189.</i>
2.2.2.3 [192]	<i>Idem [170]</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<i>Observation maintenue. La mission maintient qu'il est particulièrement problématique que sur la période couverte par la COG une partie substantielle du portefeuille des placements du régime soit constituée d'obligations corporate (20 % du total des encours en octobre 2016), et ce, sans que les différentes allocations arrêtées par le CA n'aient même inclus cette classe d'actifs au sein de l'univers d'investissement.</i>
2.2.2.3 [193]	<i>Ce point sera amélioré dans le cadre des travaux en cours avec la commission de pilotage technique et financier, la poche obligations « crédit » étant désormais clairement identifiée.</i>
	<i>Dont acte.</i>
2.2.2.3 [196]	<i>Les mandats « actions faible volatilité » et 2 mandats « crédit » sur 3 ont d'ores et déjà démarré ; le 3ème mandat « crédit » démarrera au 1er trimestre 2017.</i>
	<i>Vu. La mission ne dit pas autre chose.</i>
2.2.3.1 [207]	<i>La nouvelle allocation d'actifs prévoit une prédominance pour la poche actions des titres de la zone Europe (et non euro) pour 80 %</i>
	<i>Dont acte.</i>
2.2.3.1 [212]	<i>La définition de l'univers d'investissement a été validée en Conseil d'administration du 30 juin 2016. Cette définition s'appuie sur la distinction entre actifs stratégiques et actifs tactiques. Les actifs stratégiques sont utilisés pour la détermination de l'allocation stratégique. Les actifs tactiques sont des actifs de diversification dont l'exposition est encadrée par la décision du Conseil d'administration du 30 juin 2016. Les hypothèses de niveau de volatilité et de rendement ont été présentées pour l'ensemble des classes d'actifs (tactiques et stratégiques), ainsi que d'autres éléments de risque à la commission de pilotage technique et financier du 25 mai 2016 puis au Conseil d'administration du 30 juin 2016.</i>
	<i>Vu. La mission maintient sa position. La mission n'a pas trouvé trace de documents présentés au CPTF ou au CA n'explicitant les hypothèses qui sous-tendent le calcul des caractéristiques de ces grandes catégories d'actifs (rendement, volatilité). À titre d'exemple, il n'est pas précisé la proportion de des dettes à haut rendement de la zone euro de qualité minimum BB- retenue dans le cadre du travail de simulation des allocations stratégiques.</i>
2.2.3.1 [217]	<i>La flexibilité consentie par le Conseil d'administration repose sur la mise en place d'une gestion dynamique du risque dont l'objectif est de maintenir le profil rendement/risque de l'allocation stratégique. Ainsi, en cas d'évolution défavorable des marchés et une hausse temporaire du risque sur une classe d'actifs, l'exposition à cette classe d'actifs pourrait donner lieu à un allègement significatif et transitoire de l'exposition dans les limites des bornes accordées par le Conseil d'administration. Cette gestion dynamique du risque sera exercée dans le cadre d'une gestion déléguée à un gérant spécialisé, sélectionné par appel d'offres, suivant des règles systématiques et un cadre d'intervention fixé ex ante, contrôlé par le service gestionnaire CDC/DRS, ainsi qu'il a été décidé en Conseil d'administration le 30 juin 2016.</i>
	<i>Observation maintenue. La mission ne dit pas le contraire ; elle appelle simplement à réviser formellement l'allocation stratégique en cas d'écart significatif et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles. La flexibilité extrême consentie par le CA n'est justifiée qu'à court terme, en vue de réagir rapidement à une évolution défavorable des marchés.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.2.3.2 [219]	<i>Les hypothèses de rendement/volatilité des actifs tactiques dont celles des titres BB ont été présentés à la commission de pilotage technique et financier du 25 mai 2016 ; le poids des titres BB a été limité à 5 % de la poche obligataire.</i>
	<i>Observation maintenue. Définir une limite à 5 % ne signifie pas que dans le cadre des simulations réalisées ce niveau ait été retenu puisqu'il ne s'agit que d'un plafond et non d'une cible.</i>
2.2.3.2 [223]	<i>Le taux de 2 % retenu pour la rémunération des réserves dans les premiers travaux du plan quadriennal est atteint dans l'allocation n° 3 présentée au [314] du rapport de la mission. Pour cette allocation, le rendement est de 3,70 % avec une inflation tendancielle de 1,75 %, soit un rendement réel de 1,95 %, arrondi à 2,0 % dans les projections à long terme présentée à la commission de pilotage technique et financier du 17 novembre 2016. L'interaction entre le travail actuariel et le processus aboutissant au choix de l'allocation stratégique repose sur des échanges en plusieurs temps. Dans un premier temps, le travail actuariel se fonde sur un niveau de rendement a priori qui, dans le cas du processus mené en 2016, était l'objectif de rendement hors inflation de l'allocation stratégique 2011. Dans un deuxième temps, le choix d'une nouvelle allocation d'actifs par le Conseil d'administration détermine un nouvel objectif hors inflation. Dans un troisième temps, le travail actuariel actualise le niveau de rendement utilisé pour le mettre en ligne avec celui découlant du choix de la nouvelle allocation stratégique.</i>
	<i>Observation maintenue. La mission a bien compris le processus itératif décrit par le service gestionnaire de l'Ircantec . Il n'en demeure pas moins que la mission juge ce processus critiquable et qu'elle préconise une approche telle que celle décrite en § 224, plus rigoureuse techniquement.</i>
2.2.3.2 [224]	<i>L'allocation stratégique a été validée par le Conseil d'administration du 13 décembre 2016, ce qui permet d'envisager l'utilisation du rendement cible de cette allocation comme une des hypothèses de l'élaboration du plan quadriennal au premier semestre 2017.</i>
	<i>Observation maintenue. La réponse apportée par la CDC ne contredit pas la critique formulée par la mission s'agissant de l'articulation imparfaite entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de l'allocation stratégique.</i>
2.2.3.3 [227-228-229]	<i>Idem [170]</i>
	<i>Vu. Idem § 170</i>
2.2.3.3 [239]	<i>Le Conseil d'administration a décidé le 30 juin 2016 de ne pas renouveler les mandats diversifiés.</i>
	<i>Vu. La mission ne dit pas le contraire ; elle constate simplement que le mode de gestion retenu sur la durée de la COG évaluée repose sur des mandats qui lui paraissent peu appropriés.</i>
2.2.3.3 [252]	<i>Le secteur de l'armement est partiellement exclu, dans la mesure où l'Ircantec applique les conventions d'Ottawa et d'Oslo</i>
	<i>Observation maintenue. La mission ne dit pas autre chose. Le secteur de l'armement n'est pas par nature exclu de la politique d'investissement de l'Ircantec.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.2.3.3 [254]	<i>Il n'existe à ce stade que peu d'ETF (trackers) qui excluent les valeurs exposées aux armes controversées. L'utilisation de ce type de support expose indirectement l'Ircantec à des valeurs controversées. Dès la détection de ce problème en décembre 2015, les sociétés de gestion ont désinvesti de ces supports à la demande du service gestionnaire CDC/DRS. Il semble par conséquent hâtif de conclure de cette difficulté, qui a été rapidement corrigée (cf. rapport Vigeo-Eiris du 30 juin 2016), que l'on peut douter de l'implication réelle des sociétés de gestion dans la bonne prise en compte des principes ESG établis par le Conseil d'administration. Les rapports semestriels de Vigeo-Eiris établissent au contraire un bilan positif de la mise en œuvre de ces principes par les sociétés de gestion.</i>
	<i>Observation maintenue. Le fait que les sociétés de gestion n'aient pas été en mesure d'identifier que les sous-jacents des trackers incriminés correspondaient à des titres d'entreprises ne respectant pas les conventions d'Ottawa et d'Oslo laisse dubitatif.</i>
2.2.4 [268]	<i>La charte ISR de l'Ircantec décrit les principes ESG retenus par le Conseil d'administration et est donc spécifique à l'Ircantec.</i>
	<i>Vu. La mission ne dit pas le contraire.</i>
2.2.4 [273]	<i>L'Ircantec n'a pas la possibilité d'investir en direct dans des titres non cotés.</i>
	<i>Vu. La mission n'a pas écrit le contraire § 273 : « Le conseil d'administration envisageait pourtant d'investir jusqu'à 3 % de ses réserves sur des fonds de droit commun de capital investissement ou d'infrastructure, destinés notamment au financement de PME »</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
2.3 [274]	<p><i>La communication institutionnelle de l'Ircantec est une communication ciblée, complémentaire à la communication vis-à-vis des affiliés et employeurs. Elle s'organise selon les axes suivants :</i></p> <p><i>Une communication « obligatoire » à travers l'élaboration et la publication des différents rapports : l'article 173 de la loi TEE de juillet 2015 impose aux investisseurs institutionnels l'intégration du risque climat et des dimensions environnementale et sociales dans leur communication publique. Celle-ci est intégrée notamment au rapport annuel du régime, et fait l'objet de publications plaquettes, brochures...</i></p> <p><i>Une communication de notoriété destinée à la cible institutionnelle et qui contribue à répondre à l'enjeu de service aux affiliés (exemples de sujets traités dans la lettre dématérialisée institutionnelle Le Point sur l'I : communication sur l'impact du report de l'âge de départ à la retraite, modification du mode de calcul de la CSG, point sur les mesures liées à la réforme des retraites, retraite des élus, logement et vieillissement...)</i></p> <p><i>Une communication dédiée aux affiliés, actifs et retraités à travers la déclinaison d'un dispositif pluri media Les Nouvelles de l'Ircantec, l'alimentation du site internet alliant communication institutionnelle et opérationnelle.</i></p> <p><i>Sur la période de la COG 2013-2016, la communication institutionnelle a connu une évolution marquée vers la dématérialisation de ses différents supports dans un objectif d'efficacité et de réduction des dépenses. Elle est aujourd'hui très orientée par la volonté de faire connaître la politique ISR et TEE du régime et donc avec l'objectif de mobiliser les meilleurs partenaires en ce sens.</i></p> <p><i>On peut également noter que la politique de communication institutionnelle de l'Ircantec est cohérente au regard de ce que pratiquent les autres régimes obligatoires, à l'instar du régime général, et ne constitue en rien un poste de dépense majeur. Le service gestionnaire CDC/DRS préconise donc un maintien de ces dispositifs dans le respect du budget qui sera alloué par la COG et dans l'intérêt du régime et de ses différents clients (employeurs, affiliés et retraités). Toutefois, il conviendra d'énoncer une référence très précise sur le niveau et les composantes attendus en termes de communication institutionnelle et opérationnelle dans la COG 2017-2020.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue, s'agissant de communication promotionnelle institutionnelle d'un régime obligatoire.</i></p>
2.3 [275]	<p><i>L'organisation d'événements destinés à améliorer la notoriété du régime s'inscrit dans le cadre d'une demande expresse du Conseil d'administration et dans l'objectif de renforcer notamment la visibilité sur sa politique d'investissement sous-tendue par les valeurs de la solidarité intergénérationnelle. En 2016, trois évènements ont été organisés dont un à la destination exclusive des sociétés de gestion.</i></p> <p><i>Le service gestionnaire CDC/DRS préconise le maintien de l'organisation d'évènements à destination des publics cibles prioritaires du régime, afin de permettre :</i></p> <p><i>la continuité d'informations sur la retraite complémentaire Ircantec et les droits acquis auprès des affiliés notamment, la formation et information auprès des employeurs sur la connaissance du régime, le périmètre du régime au regard de l'article 51 de la Loi du 20/01/2014, les actes en lignes à effectuer,...</i></p>
	<p><i>L'observation de la mission concerne la présence d'un objectif de promotion du régime dans la COG.</i></p>
3. [282] Tableau 18	<p><i>Le tableau des indicateurs présenté est incomplet, il manque notamment les indicateurs de productivité et de coûts par processus.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<i>Le tableau 18 répertorie les seuls indicateurs relatifs à la qualité de service. Les indicateurs de coût et de productivité sont répertoriés dans le tableau 32. Cf. § 4.</i>
3.2.1 [309]	<i>Les calculs de 'taux de recouvrement' effectués par DGAU lors de l'audit sur le processus 'Recouvrer et maîtriser les cotisations' ont été contestés par le service gestionnaire CDC/DRS comme indiqué à la page 71 du rapport définitif de DGAU daté du 5 avril 2016. La mission indique que l'indicateur régulièrement présenté aux administrateurs est conforme à la définition de la COG 2013- 2016. La qualité des résultats en matière de recouvrement est d'ailleurs confirmée par l'indicateur REMPUB 100 du benchmark annuel des organismes de protection sociale réalisé par la Direction de la sécurité sociale. (Cf. observation sur le § [310] du projet de rapport de la mission).</i>
	<i>Dont acte, la mission n'a pas contesté le calcul de l'indicateur comme l'indique le gestionnaire dans sa réponse.</i>
3.2.1 [310]	<i>L'indicateur suggéré par la mission est très proche de l'indicateur REMPUB 100 intitulé 'Taux de reste à recouvrer' du benchmark annuel des organismes de protection sociale réalisé par la Direction de la Sécurité Sociale auquel participe l'Ircantec. A titre d'information cet indicateur s'élevait à 0,03 % à fin 2015 et représentait moins de 1 M€ de restes à recouvrer sur plus de 3 Mds€ de cotisations normales encaissées. Cet indicateur témoigne de la qualité du recouvrement réalisé par le service gestionnaire CDC/DRS.</i>
	<i>Dont acte.</i>
3.2.2 [313]	<i>Le service gestionnaire CDC/DRS partage l'avis de la mission sur la nécessité de réaliser une étude d'impact de la DSN sur le processus de recouvrement des cotisations. Cependant, il remet en cause l'idée que des gains puissent être pris en compte pour l'élaboration de la trajectoire financière de la COG 2017-2020 de l'Ircantec. En effet, comme l'indique la mission au § [312], le calendrier de déploiement progressif de la DSN sur les employeurs relevant du secteur public devrait s'étaler au moins jusqu'en 2020. Le service gestionnaire CDC/DRS devra donc gérer sur toute la période de la COG 2017-2020 le traitement de déclarations employeurs selon 2 normes (N4DS et Neodes) ce qui constituera une charge supplémentaire, supposée supportée par les équipes en place dans l'offre de service de la CDC.</i>
	<i>L'évaluation mérite bien d'être conduite. Les délais de mise en œuvre de la DSN dans le secteur public rendent peu probables des gains dès la première partie de la prochaine COG. En fin de COG toutefois, ils doivent pouvoir être objectivés.</i>
3.3.3 [314]	<i>Il manque un mot dans le rapport, mention en bleu ci-après : « Services en ligne par les employeurs. Le service « employeur » suit cette utilisation... »</i>
	<i>Vu, rapport modifié en ce sens.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
3.2.4 [316]	<i>Les campagnes de fiabilisations des comptes à l'initiative du service gestionnaire CDC/DRS ont été réalisées en 2012 et 2013 en raison de la baisse temporaire de l'activité de liquidation consécutive à la réforme des retraites de 2010 et pour anticiper le pic de liquidation des demandes de retraite d'élus en 2014. L'augmentation de l'activité de liquidation sur les années 2014, 2015 et 2016 a conduit le service gestionnaire CDC/DRS à recentrer l'allocation des ressources sur cette activité. L'intégration d'une activité de fiabilisation des comptes suppose l'attribution des moyens nécessaires pour réaliser ces opérations. Ce besoin n'a pas été estimé dans l'offre de service de la CDC. Enfin, les demandes de mises à jour de comptes suite à l'envoi des documents dans le cadre de campagnes du droit à l'information sont régulièrement inférieures à 3 % et témoignent de la qualité de la tenue des comptes du régime.</i>
	<i>Dont acte. La mission observe cependant que certaines activités de fiabilisation ont été confiées à d'autres services (certification de NIR).</i>
3.3.1[322]	<i>La proportion de dossiers CICAS sur 2016 est finalement de 72.7 % inférieure à la prévision attendue qui s'élevait à 74 %.</i>
	<i>Dont acte.</i>
3.3.2.1 [333]	<i>L'Ircantec et l'Arrco ont signé le 20 décembre 2012 un avenant à la convention du 1er avril 2011 étendant l'extension du champ du partenariat aux salariés de Pôle Emploi et prenant effet le 11 février 2013.</i>
	<i>La mission a bien noté que la nouvelle convention incluait cette catégorie de ressortissants (cf. § 332). La question reste posée pour les cotisants encore exclus de la convention et qui peuvent avoir des points AGIRC-ARRCO.</i>
3.3.3 [348]	<i>L'analyse des processus de l'Ircantec a conduit à identifier un processus particulier intitulé « fournir les prestations sociales et annexes » dans lequel 2 sous processus sans lien entre eux sont décrits : l'activité capital décès et l'action sociale. Les équipes en charge du traitement de l'activité capital décès sont rattachées à l'unité Décès/Réversion tandis que celles en charge de la gestion administrative de l'action sociale sont rattachées à l'unité Action Sociale. Le modèle de coût permet de calculer les coûts de ces 2 sous processus. La démonstration a été faite lors de la présentation sur écran du modèle de coûts DRS le 7 octobre 2016.</i>
	<i>Observation maintenue. Il est exact que le modèle de coûts détermine les coûts de chacun des sous-processus, mais ce n'était pas le sens de la remarque. La réponse ne fournit aucune justification du regroupement des deux sous-processus au sein du même processus.</i>
3.3.3 [350]	<i>L'ensemble des améliorations rappelées par la mission au § [349] constituent autant d'actions mises en œuvre par le service gestionnaire CDC/DRS qui ont contribué à l'allègement des procédures de traitement des dossiers ainsi qu'à la simplification des démarches pour les affiliés du régime. Par ailleurs, la mission rappelle au § [547] que les propositions du service gestionnaire CDC/DRS de simplification du traitement des dossiers à faible nombre de points approuvées par le Conseil d'administration de l'Ircantec en 2013 n'ont pas pu être mises en œuvre car l'Etat n'a pas donné suite à ces propositions.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<i>Observation maintenue. Sans minimiser les améliorations apportées, la mission confirme que celles-ci n'ont pas consisté à mettre en place une gestion simplifiée ciblée sur des dossiers répondant à des critères définis.</i>
Titre 3.4	<i>Pages 70 inclus à 72 inclus (avec courte reprise au § 4.3.2.5 en page 103) : le titre du paragraphe 3.4 « le contrôle des paiements à bon droit n'est pas abouti » relève, plutôt d'une affirmation à requalifier ; en effet ce qui est énoncé ensuite aux 3.4.1 et 3.4.2, description de l'organisation, des dispositifs de contrôle et de lutte contre la fraude, ne pointe en aucune façon des manquements ou des insuffisances, si ce n'est l'absence de gestion mutualisée des contrôles d'existence, dont l'Ircantec n'endosse pas la responsabilité, puisqu'il s'agit d'un projet porté par le GIP Union-retraite. Au-delà des généralités décrites, il aurait pu être opportun d'évoquer le dispositif de contrôle mis en œuvre au sein de l'établissement Angers-Paris de la DRS.</i>
	<i>Le titre est approprié dans la mesure où l'étendue des contrôles réalisés est bien moindre que ce que permettrait un contrôle d'existence mutualisé entre les régimes, qui était l'objectif prévu dans la COG. La mission rappelle par ailleurs que l'Ircantec est membre de l'Union retraite. Le dispositif existant et ses résultats figurent aux numéros 375 (encadré) et 376.</i>
3.4.1 [369]	<i>Le contrôle interne de la DRS est animé par le département du contrôle des risques et de la conformité du secrétariat général de la DRS et non de DRCL.</i>
	<i>Les indications données à la mission le 20 septembre 2016 par l'adjoint du service « qualité risques » mentionnent bien la direction des risques et du contrôle interne comme autorité sommitale, agissant à travers le département du contrôle des risques et de la conformité juridique du secrétariat général de la DRS dont la mission n'a pas eu l'organigramme détaillé.</i>
3.4.2 [377]	<i>Le Conseil d'administration du GIP Union retraite a examiné lors de sa réunion du 13 décembre 2016 un projet de télé procédure de déclaration d'existence. Ce projet n'a pas fait l'objet d'une décision. Les réflexions doivent se poursuivre courant 2017.</i>
	<i>Dont acte.</i>
3.5 [380]	<i>La direction de la relation client est implantée à Angers et à Paris au siège social de l'Ircantec.</i>
	<i>En l'absence de l'annuaire et d'un document présentant la répartition précise des agents travaillant pour l'IRCANTEC, la mission s'est fiée aux éléments des diverses présentations de la direction de la relation client à Angers.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
3.6 [407]	<p><i>Il convient de rappeler à la mission que l'Ircantec s'est engagé dans les actions individuelles inter-régimes de longue date. En effet, l'Ircantec a cofinancé depuis la décennie 1990-2000 et jusqu'en 2011 les aides ménagères et les aides amélioration à l'habitat accordées par la CNAV dans le cadre des Plans d'Aide Personnalisés. En outre, l'Ircantec a cofinancé dans le cadre d'une expérimentation réalisée entre 2008 et 2010 avec la Carsat des Pays de la Loire les évaluations réalisées par cette Carsat pour les allocataires de l'Ircantec.</i></p> <p><i>Suite à une mission d'évaluation de ce partenariat réalisée en 2010 par le Crédoc mandaté par l'Ircantec, le conseil d'administration de l'Ircantec du 14 décembre 2010, sur proposition du Président de la Commission du fonds social a décidé de mettre un terme à ces partenariats. Cette décision était motivée par :</i></p> <p><i>Un manque de visibilité de l'Ircantec vis-à-vis des bénéficiaires de ces aides.</i></p> <p><i>Un manque d'intérêt pour le bénéficiaire puisque le montant des aides qui lui étaient attribuées restait conforme au seul barème de la CNAV. Par voie de conséquence, le financement Ircantec (0,9 M€ en 2009) s'appréciait plus comme une subvention consentie au budget de l'action sociale de la CNAV que comme une aide directe à ses allocataires.</i></p> <p><i>Le service gestionnaire CDC/DRS a été chargé par le Conseil d'administration de la mise en œuvre de la résiliation de ces partenariats au cours du 1er semestre 2011.</i></p> <p><i>A titre d'information, la mission doit savoir que l'Agirc-Arrco, qui bénéficiait d'un partenariat de même nature avec la CNAV a également décidé de résilier ce partenariat courant 2010.</i></p> <p><i>Malgré tout, conscient de l'intérêt de l'inter-régime en matière d'action sociale, le Conseil d'administration a confirmé lors de sa réunion du 19 septembre 2013 sa volonté de renouer un partenariat avec la CNAV. La délibération qu'il a approuvée a conduit à la signature entre l'Ircantec et la CNAV de la convention cadre du 18 décembre 2013 (Cf. § [417] et [428]), dont les 2 premiers volets sont mis en œuvre.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. Pour la COG évaluée, seules des actions collectives ont été mises en œuvre avec d'autres régimes.</i></p>
3.6 [426]	<p><i>La coordination sur les aides à l'amélioration à l'habitat entre l'Ircantec et la CNAV a fonctionné jusqu'en 2011. Le Conseil d'administration a souhaité mettre fin à cette coordination lors de sa réunion du 14 décembre 2010 pour les raisons rappelées ci-avant. (Cf. observation sur le § [407]).</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. Il s'agit de coordonner les interventions pour être plus efficient.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
3.6 [431]	<p><i>Le service gestionnaire CDC/DRS a rencontré à plusieurs reprises courant 2014/2015 les services de la direction nationale de l'action sociale de la CNAV pour travailler sur la mise en œuvre du 3ème volet prévu dans la convention cadre de 2013. Les travaux n'ont pu aboutir à l'époque pour différentes raisons, dont notamment :</i></p> <p><i>Le développement en cours par les services de la CNAV d'un portail dénommé SIREVA qui aurait permis au service gestionnaire CDC/DRS pour l'Ircantec :</i></p> <p><i>de demander l'évaluation de la situation d'un de ses ressortissants à la Carsat concernée de recevoir le rapport d'évaluation de suivre la facturation des coûts, telle que prévue dans la convention cadre du 18.12.2013, des évaluations réalisées par les Carsat.</i></p> <p><i>A ce jour, selon les informations dont dispose le service gestionnaire CDC/DRS, ce portail est toujours en cours de développement par les équipes de la CNAV. Sa mise en production, initialement attendue en 2015, serait prévue au mieux pour la fin du 1er semestre 2017, d'abord à usage exclusif de la CNAV, puis dans un second temps pour les régimes dits alignés (MSA, RSI), puis, enfin, à d'autres partenaires. L'utilisation de ce portail pour commander des évaluations au réseau des évaluateurs du Régime Général ainsi que pour en suivre les résultats pourrait nécessiter des développements sur l'application de gestion des aides individuelles de l'Ircantec.</i></p> <p><i>L'impossibilité pour les Carsat de mettre à disposition de l'Ircantec une information permettant de savoir si l'allocataire concerné avait déjà été l'objet récemment d'une évaluation directement demandée par la Carsat.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. L'IRCANTEC doit poursuivre dans la voie de la coordination de l'évaluation des besoins pour répondre de la manière la plus adaptée aux demandes de ses ressortissants et éviter l'effet de guichet.</i></p>
3.6 [434]	<p><i>Le facteur cyclique de l'activité ne vient en rien perturber le calcul de l'indicateur qui est annuel ; d'autant que les campagnes d'attribution d'aides sociales sont également annuelles.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. Le facteur cyclique indique que le dépassement de l'objectif se fait au prix d'une concentration de moyens pour la période la plus chargée de l'activité.</i></p>
3.6 [438]	<p><i>Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec la suggestion de la mission sur l'intérêt que les dossiers de demandes d'aide sociale répertorient les autres aides dont bénéficient les demandeurs par ailleurs. Il soumettra cette proposition aux membres de la Commission du fonds social. Le service gestionnaire CDC/DRS attire cependant l'attention de la mission sur le fait qu'elle n'aura pas la possibilité à moyens constants de contrôler ces informations. Par voie de conséquence ces informations ne présenteront qu'un caractère informatif.</i></p>
	<p><i>Le caractère déclaratif des informations engage le demandeur et permet le cas échéant, d'évaluer plus précisément sa situation.</i></p>
Titres 4 – 4.1 - 4.1.1	<p><i>La rédaction des titres ne reflète pas la réalité, dans le sens où la CDC répond régulièrement aux demandes des différents corps de contrôle, tels que la Cour des Comptes, différentes missions IGAS. Le service gestionnaire CDC/DRS a également demandé un audit externe du modèle de coûts réalisé par le cabinet Accenture : le rapport a d'ailleurs été remis à la mission IGAS-CGEFI, ceci dans un souci de transparence.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue, voir à ce sujet réponse de la mission à l'observation de la CDC relative au § 5.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
4.1.1 (442-443-444-445)	<i>Le service gestionnaire CDC/DRS ne partage pas le jugement porté par la mission. La COG est un corpus d'engagements qui ont été tenus par le service gestionnaire CDC/DRS ainsi qu'en atteste le bilan établi. Le service gestionnaire CDC/DRS a mis en œuvre les moyens alloués au service des résultats à obtenir, en respectant ces contraintes et a assuré le reporting attendu auprès des instances. Le service gestionnaire CDC/DRS pilote ses équipes de façon à tenir les indicateurs et objectifs attendus. Les modalités de management des équipes reposent davantage sur une approche collective, par groupe de gestionnaires que sur un suivi individualisé des agents, cette dernière méthode comportant certaines limites.</i>
	<i>Observations maintenues. Les corps de contrôle ont une pratique courante des évaluations de COG et de contrôle de caisse de différents régimes. Il n'appartient pas à la CDC de décider des éléments utiles à l'évaluation de la COG par la mission.</i>
4.1.2 [447]	<i>Au cours de la mission, il a été présenté aux auditeurs les relevés d'activité tels qu'ils sont établis par chacun des services. Ces relevés d'activités font apparaître les temps passés par chacun des agents sur les différents actes de gestion. Compte tenu de l'organisation de l'établissement Angers-Paris, on remarque que la majorité des agents opérationnels ne réalisent que des activités mono fonds. En conséquence, la pesée de chacun des actes de gestion constituerait une charge de travail importante, sans que celle-ci n'apporte d'informations complémentaires à ce qui est disponible aujourd'hui. La pesée de chaque acte est pertinente lorsqu'il s'agit d'affecter des coûts entre les différents fonds, cela permettant de ne pas léser un fonds au bénéfice d'un autre quand le poids de l'acte est différent selon le fond concerné. Dans une organisation au sein de laquelle une majorité d'agents opérationnels sont mono fonds, la pesée présente peu d'intérêt. Une injection plus automatisée de certaines données fait l'objet de réflexions.</i>
	<i>La mission mettait en cause dans ce paragraphe la méthode de décompte de l'activité et non la pesée des actes. Aucun relevé individuel d'activité ne lui a été présenté. Au contraire, une fin de non-recevoir a été opposée à sa demande formulée pour obtenir les liquidations par unité de production (cf. pièce jointe n° 5).</i>
4.1.2 [448]	<i>L'exercice de pesée des actes a été conduit à titre expérimental dans le cadre de la mise en place du projet Demande directe de retraite (pesée pré et post livraison). Il est normal que cela n'ait pas été souligné par le rapport DGAU sur le recouvrement puisque ce projet relève du processus de liquidation de la retraite. Il est ressorti de cette mise en œuvre que le dispositif n'était adapté qu'à des actes simples, de type industriel. Le processus de liquidation qui est complexe ne s'est pas révélé un champ d'observation pertinent.</i>
	<i>Observation maintenue. La mission n'a pas obtenu jusqu'à présent d'information sur une éventuelle pesée des actes pour l'IRCANTEC. Concernant la pertinence de la pesée des actes, la mission ne peut que s'étonner de positions aussi divergentes au sein de la DRS (cf. note de bas de page 73).</i>
4.1.3 [449]	<i>Il est inexact de mentionner que la mission n'a pas eu accès au modèle de coûts. Une demi-journée a été consacrée à montrer sur écran en temps réel le modèle de coûts de la DRS auprès de deux des inspecteurs de la mission IGAS-CGEFI. En conséquence, il est réducteur de ne mentionner que la mise à disposition de 3 documents.</i>
	<i>Observation maintenue. Voir réponse de la mission à l'observation de la CDC au § 19.</i>
4.1.3 [453]	<i>Concernant la dernière phrase de ce paragraphe, cela est totalement normal de ne pas l'inscrire dans le rapport de gestion administrative 2015, dans la mesure où dans ce rapport il est question de facturation (plafonnée par les modalités de la COG) et non de modèle analytique de répartition de coûts internes CDC.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<i>Observation maintenue. Aucune explication complémentaire n'a été fournie à la mission. Aucun document n'a été produit à ce propos permettant d'étayer ces faits qui donnent à penser que la CDC absorbe la charge supplémentaire. Ces données, si elles étaient avérées, conduisent à considérer que les calculs de productivité et de coût du processus sont biaisés.</i>
4.2.1.2 [457]	<i>Le service gestionnaire CDC/DRS précise que sur la période de la COG 2013-2016, les cotisations encaissées ont progressé de 11,80 % et le nombre de virements Employeurs a progressé de 12,15 % (Chiffres de 2016 provisoires au 12 janvier 2017). Il est mentionné dans la dernière phrase « Le coût de gestion d'un compte individuel diminue grâce à l'augmentation du nombre d'actifs et à la stabilité du coût du processus ». Derrière la stabilité du coût du processus, il convient de mentionner objectivement le paiement de quelques années de redevance supplémentaires de certains projets informatiques à l'initiative du gestionnaire, soit 1 année supplémentaire en 2014 (soit 0,44 M€) et le solde en supplémentaire de la redevance normale en 2015 (soit +0,69 M€). Abstraction faite de ces paiements supplémentaires, le coût du processus est bien en diminution. Ces éléments sont intégrés dans les rapports de gestion administrative présentés chaque année en Commission des comptes et d'audit de mai et au Conseil d'administration de juin.</i>
	<i>Dont acte. Le tableau n°34 présente l'évolution de l'indicateur sur les trois premières années de la COG, la diminution du coût est effectivement sensible.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
4.2.1.3 [462] et Note de bas de page N°78	<p><i>2ème alinéa du 462</i> <i>Les coûts et ETP étant limités dans le cadre du cadrage de la trajectoire financière de la COG, seuls ces éléments ne peuvent être affichés vis-à-vis du reporting du fonds et en conséquence par souci de cohérence intégrés dans le calcul des différents indicateurs. Cela ne peut être déconnecté de la facturation aux fonds.</i></p> <p><i>Observation maintenue.</i> <i>La CDC ne répond pas sur l'écart entre le modèle de coût et la facturation et ne donne en particulier aucune information sur l'écart signalé à la mission. La mission maintient que l'objectif considéré ici doit porter sur la réalité des coûts et non sur la refacturation opérée par la CDC sur la base d'un nombre fictif d'ETP. Cet objectif est à considérer indépendamment du respect de la trajectoire financière, dont la mission comprend qu'il peut conduire la CDC à ne pas refacturer l'intégralité des coûts qu'elle a engagés et évalués.</i></p> <p><i>3ème alinéa du 462</i> <i>La définition de l'indicateur de productivité de la liquidation n'exclut pas explicitement les révisions. La définition sera précisée dans la future COG.</i> <i>Par ailleurs, le service gestionnaire révisé des dossiers de liquidations dans les cas suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Réclamation justifiée du client</i> <i>Non retours d'enquêtes après relance des employeurs</i> <i>Liquidation sur la base d'une liquidation partielle du régime général (cas appelé à se développer suite à la publication du décret du 20 août 2015 sur la garantie de versement des retraites)</i> <p><i>La mission ne peut donc affirmer que la CDC maîtrise seule la décision de réviser un dossier ou pas et c'est donc à juste titre que les révisions, qui génèrent une charge de travail pour les gestionnaires, sont prises en compte dans le numérateur pour calculer l'indicateur de productivité de la liquidation. Au demeurant, le temps passé par les gestionnaires sur l'activité de révision est intégré au dénominateur de l'indicateur.</i></p> <p><i>Observation maintenue. L'indicateur pertinent ne doit tenir compte que du nombre de liquidations, que ces liquidations aient dû donner lieu à révision ou non. La réponse montre d'ailleurs que les révisions ne sont pas des actes homogènes à des liquidations, et leur nombre ne peut être valablement additionnés au nombre de liquidations.</i></p> <p><i>4ème alinéa du 462</i> <i>La proportion de dossier CICAS sur 2016 est finalement de 72.7 % pour une prévision de 74 %. Contrairement à ce qu'affirme la mission dans le renvoi de bas de page N° 78, la proportion mesurée à fin Août n'a pas augmenté mais diminué.</i> <i>Observation maintenue. Dont acte en ce qui concerne le chiffre à fin 2016. Une explication de l'écart entre la proportion constatée à fin août (74 %)-qui n'était pas citée comme une prévision- et celle à fin décembre (72,7 %) aurait été bienvenue. Par ailleurs, la note en bas de page ne visait pas l'augmentation du taux en 2016, mais celle prévue par la CDC pour les années à venir. Au demeurant, l'observation, qui vient à l'appui de la recommandation n° 24, portait sur le biais introduit par l'absence de distinction entre les dossiers traités par les CICAS et les autres, ce que la CDC ne conteste pas.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
4.2.1.3 [463]	<i>Concernant le coût de gestion de ce processus, la remarque est identique au [457]. Il convient de mentionner objectivement le paiement de quelques années de redevance supplémentaires de certains projets informatiques à l'initiative du gestionnaire, soit 4 années supplémentaires en 2013 du projet demande directe de retraite (soit 1,04 M€), soit 1 année supplémentaire en 2014 sur le projet de refonte de liquidation Ircantec (soit 1 M€), soit 2 années supplémentaires en 2015 sur le projet de refonte de liquidation Ircantec (soit 2 M€). Abstraction faite de ces paiements supplémentaires, le coût du processus est bien en diminution. Ces éléments sont intégrés dans les rapports de gestion administrative présentés chaque année en Commission des comptes et d'audit de mai et au Conseil d'administration de juin.</i>
	<i>Dont acte.</i>
4.2.1.4 [465]	<i>Hormis 2014 (année électorale), corrigé des redevances supplémentaires payées en 2013 et 2015, le coût du sous processus est quasiment stable : 20,68 € en 2013 – 21,25 € en 2014 – 21,19 € en 2015.</i>
	<i>Dont acte.</i>
4.2.1.4 [466-467-468]	<i>Pour tenir compte des remarques de la mission sur le calcul de la productivité, une réflexion va être menée pour proposer le calcul d'une nouvelle productivité. La réflexion portera sur : La pondération de la productivité pour chacun des vecteurs dans le calcul de la productivité globale. En effet, les appels téléphoniques, les courriels et les courriers n'ont pas tous le même poids. Tout additionné, à volumétries égales et performances identiques, une productivité globale peut afficher une baisse alors que la production est en augmentation et les effectifs stables. Comme l'indique le rapport de la mission, l'impact des services en ligne n'est pas intégré. Les services proposés sur l'espace personnel permettent de limiter les contacts humains et aboutissent à un traitement par les conseillers de plus en plus complexe. Ainsi, les activités prises en compte dans le calcul de la productivité pourrait être revues, comme par exemple en intégrant les téléchargements (ex. : attestations de paiement, attestations fiscales, RISe (demandes de relevé individuel électronique), EVA (évaluation), demandes de retraite en ligne, demandes d'aide sociale). Dans le même temps, aux ressources calculées aujourd'hui devront être ajoutés les ETP opérationnels qui interviennent dans la mise à disposition des services en ligne.</i>
	<i>Dont acte.</i>
4.2.2 [472]	<i>Le reporting en matière de productivité vers le conseil d'administration est assuré dans la présentation du rapport annuel d'exécution de la COG. La réponse n'était pas « cela n'intéresserait pas les administrateurs », mais « Il n'y a pas de demande de la part des administrateurs », ce qui est différent.</i>
	<i>Dont acte, le rapport a été modifié en ce sens.</i>
4.2.3 [476]	<i>Dans les rapports de gestion administrative, la productivité par processus est calculée conformément aux fiches détaillées des indicateurs annexées à la COG signées par les 3 parties prenantes.</i>
	<i>Vu, la mission ne dit pas le contraire.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
4.2.4 [478]	<p><i>Les explications sont fournies dans les rapports de gestion administrative chaque année, notamment dans les parties de description des « frais de personnel » soit globaux, soit par processus. Donc il ne peut pas être indiqué dans le rapport qu'il n'est pas possible de déterminer les causes de la diminution du coût des frais de personnel par ETP.</i></p> <p><i>Le coût des frais de personnel du processus 7 « assister les mandants dans le pilotage des fonds » est de 102,5 K€ et non 118,8 K€ et le coût total de 85,3 K€ et non de 85,8 K€.</i></p>
	<p><i>Observation maintenue. En l'absence de données détaillées sur l'évolution des coûts de personnel, les éléments globaux sur les frais de personnel mentionné dans le rapport de gestion, ne permettent pas d'apprécier les différents facteurs d'évolution par processus et sous processus.</i></p> <p><i>Concernant le tableau, données rectifiées.</i></p>
4.2.4 [480]	<p><i>La ligne de benchmark Etat peut ouvrir un questionnement quant à la référence prise pour ce benchmark.</i></p>
	<p><i>Le benchmark État est celui publié par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) dans le rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2015, page 133, « Salaires nets mensuels en 2013 dans les trois versants de la fonction publique... »</i></p>
4.3.1.1 [491]	<p><i>Le volume réel de demandes reçues en 2016 s'élève à 194 000 dossiers soit 98 % de la prévision révisée, confirmant ainsi la qualité des prévisions réalisées par l'actuariat du service gestionnaire. L'incertitude n'est donc plus d'actualité.</i></p>
	<p><i>Vu en ce qui concerne l'observation pour 2016, proche de la prévision. Mais il est totalement erroné d'affirmer que la coïncidence de l'observation d'une seule année avec la prévision faite pour cette année suffit à valider le modèle de prévision. Tout au plus peut-on en déduire que le modèle n'est pas invalidé à ce stade. La fiabilité des prévisions ne pourra le cas échéant se constater qu'après plusieurs années. Au demeurant, la mission confirme que le modèle de prévision devra être revu pour dénombrer les demandes au moment où elles sont reçues par les CICAS, et non au moment de leur transfert à l'Ircantec, et pour identifier les demandes non recevables. Observation maintenue.</i></p>
4.3.1.1 [497] et Note de bas de page N°87	<p><i>Si l'on applique le mode de calcul proposé par la mission aux données de l'exercice 2016 on aboutit à une proportion de dossiers parvenant à l'Ircantec par l'intermédiaire des CICAS de 87 %*89 % =77 %. Or le taux réel constaté en 2016 s'élève à 72,7 %, soit 4,3 points de moins. Cet écart conforte les hypothèses retenues par le service gestionnaire CDC/DRS pour élaborer les prévisions d'activité de l'offre de service de la CDC.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<p><i>La comparaison faite par la CDC est incohérente pour deux raisons :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Le taux de 72,7 % cité se rapporte à l'ensemble des demandes de liquidations, alors que ce que l'estimation de mission porte sur la proportion pour les seuls dossiers de salariés, à l'exclusion des élus. Or l'instruction des dossiers des élus est par principe toujours effectuée par l'Ircantec, et non par les CICAS. Il en résulte que la proportion y compris élus n'est pas comparable à la proportion pour les seuls salariés, car elle est mécaniquement inférieure ;</i> - <i>La CDC ne tient pas compte, à tort, du phénomène des comptes non liquidés, qui joue un rôle important dans la volumétrie des dossiers à traiter et la répartition des dossiers entre demande directe et CICAS. Comme la mission l'a expliqué aux paragraphes [487] à [489], la forte augmentation de la volumétrie prévue par la CDC pour la période de la prochaine COG s'explique par la forte diminution du taux de comptes non liquidés. Il est précisé que la diminution de la proportion des comptes non liquidés, à faibles nombres de points, ne peut résulter que de la détection plus systématique par les CICAS des droits Ircantec des salariés au moment de la liquidation de leurs droits à l'AGIRC-ARRCO. Le calcul effectué avec les chiffres 2016 par la CDC n'est donc pas pertinent dans la mesure où la proportion de comptes non liquidés en 2016 reste élevée, notamment parce qu'il reste une proportion plus importante d'assurés de l'AGIRC-ARRCO qui ne formulent pas leurs demandes auprès des CICAS et de ce fait ne font pas liquider leurs droits à l'Ircantec.</i> <p><i>La mission ne peut donc souscrire à l'affirmation de la CDC selon laquelle la proportion de 72,7 % constatée pour 2016 (dont la portée statistique doit en outre être relativisée) conforte les prévisions de l'offre de services de la CDC. Elle maintient son estimation de la proportion de dossiers CICAS, qui est seule cohérente avec l'hypothèse de fort accroissement du nombre de dossiers de liquidation, tel qu'envisagé par la CDC.</i></p> <p><i>Une vision alternative serait de prévoir une moindre diminution du nombre de comptes non liquidés (et donc un moindre accroissement du nombre de dossiers à liquider), corrélativement à une moindre proportion de dossiers instruits par les CICAS. Elle conduirait à une moindre charge de travail pour le gestionnaire administratif.</i></p>
4.3.1.1 [498]	<p><i>Il convient d'être prudent sur les hypothèses retenues : si comme l'indique la mission, la proportion de dossiers verts transmis par les CICAS a progressé jusqu'en 2015 avec un taux de 44,2 % du flux, on constate sur 2016 une baisse de cette proportion avec un taux cumulé à fin décembre de 41,8 %.</i></p>
	<p><i>La mission s'est attachée à faire une comparaison plus significative entre deux périodes pluriannuelles, car elle n'ignorait pas les fluctuations que peut connaître la proportion de dossiers verts d'une année sur l'autre. Sur la période 2013-2016, la proportion ressort à 43,3 % en tenant compte de l'année entière 2016, à comparer à 38,4 % sur la période 2010-2012 (cf. paragraphe [341]). La mission considère prudente une hypothèse de 45 % à compter de 2018 (soit + 1,7 point), compte tenu des progrès encore attendus du réseau des CICAS par les interlocuteurs de la mission, tant à l'AGIRC-ARRCO qu'à la CDC.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
4.3.1.1 [500]	<p><i>Le service gestionnaire CDC/DRS ne peut souscrire aux hypothèses de la mission relatives aux dossiers traités par les CICAS pour les raisons évoquées ci-avant aux § [497] et [498].</i></p> <p><i>De surcroît, la mise en place prévue au 1^{er} janvier 2019, c'est-à-dire à mi COG, de la demande de retraite unique en ligne par le GIP Union Retraite évoquée par la mission aux § [542] à [544] devrait conduire à une réduction de la proportion de demandes de retraite Ircantec qui transiteront par les CICAS puisque les demandes qui seront effectuées par les futurs retraités sur le portail commun inter-régime du GIP Union Retraite seront routées directement aux régimes concernés.</i></p>
	<p><i>La mission maintient ses hypothèses, les raisons avancées par la CDC ne pouvant être retenues.</i></p> <p><i>Par ailleurs, la mise en place de la demande de retraite unique en ligne pourrait effectivement modifier la proportion de dossiers traités par les CICAS. Mais le principe de fonctionnement de cette demande en ligne est similaire au traitement par les CICAS, en ce qu'elle permet de mutualiser l'instruction des dossiers entre tous les régimes, réduisant ainsi la charge de travail pour chaque régime concerné. A défaut d'approche plus précise possible, la mission a considéré que la mise en place de la demande unique en ligne ne modifierait pas la charge de travail globale du gestionnaire administratif.</i></p>
4.3.1.2 [504]	<p><i>(info sur les horaires sur le site)</i></p> <p><i>Sur la page du site « Nous contacter par téléphone » il est préconisé de mentionner les heures de la journée, les plus creuses. Une nouvelle rédaction est en cours de publication.</i></p>
	<p><i>Dont acte.</i></p>
4.3.1.2 [506-507-508]	<p><i>L'hypothèse de prévisions de flux des courriels proposée par la mission peut être étudiée dans le cadre des négociations. Toutefois, l'hypothèse des courriels, établie dans l'offre de service, s'appuie sur l'augmentation des volumes constatée sur la précédente COG, période pour laquelle les courriels évoluent de 14 268 en 2013 à 47 744 en 2016, soit +234,6 % sur la durée de la COG. Les calculs ont été réalisés pour tenir compte de cette évolution ainsi que de la hausse prévue sur le nombre de liquidations d'ici 2020.</i></p> <p><i>En tout état de cause, à indicateurs constants (taux d'appels aboutis à 90 % et taux de réponse aux courriels en 2 jours ouvrés de 85 %), volumétries en augmentation, une productivité à +1 % par an sur le téléphone et +3 % par an sur les courriels, une baisse des effectifs n'est pas envisageable et aurait pour effet de dégrader ces mêmes indicateurs.</i></p>
	<p><i>Différentes hypothèses sont à étudier en fonction de l'évolution constatée à fin 2016 de la répartition des flux de contacts clients. La mission souligne qu'il doit être tenu compte de la montée en charge des interlocutions CICAS pour évaluer les flux de contacts clients et qu'il est nécessaire de différencier les courriels selon leur nature.</i></p>
4.3.2.1 [511]	<p><i>La production définitive de liquidations s'élève pour 2016 à 190 750 dossiers.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
	<p><i>La mission maintient son estimation du potentiel de production. Certes, le chiffre 2016 apparaît inférieur d'environ 9 000 dossiers à la prévision qui a été faite à partir de la production réalisée sur 9 mois, ce qui est un écart significatif exceptionnel : la production des 9 premiers mois 2016 représente 78 % de la production annuelle, alors que ce pourcentage varie dans un intervalle réduit, de 73,1 % à 75,1 %, pour les années 2013 à 2015.</i></p> <p><i>La conséquence pratique est que le stock de dossiers à liquider n'a pas diminué comme on pouvait l'espérer. La réponse de la CDC ne mentionne pas dans sa réponse l'explication de cet écart constaté en 2016. La CDC l'a cependant expliqué aux administrateurs comme étant la conséquence de la mise en place du nouveau logiciel de gestion LI2 : « Les stocks se sont accrus à fin octobre. Cette remontée s'explique par la livraison du nouvel applicatif informatique qui a eu lieu le 1^{er} octobre, ce qui a contraint le service gestionnaire à stopper certains flux quelques jours au préalable. Par ailleurs, le stock présenté à fin septembre était sous-évalué. À ce jour, le stock s'élève à un peu plus de 26 000 dossiers et est à peu près stable. Il faut néanmoins préciser que plus de 14 000 dossiers ont été liquidés au mois d'octobre malgré la livraison informatique et la période d'appropriation du nouvel applicatif par les gestionnaires. Il faudra quelques mois pour intégrer ce changement majeur. » (relevé de conclusions de la réunion de la commission des comptes et de l'audit du jeudi 17 novembre 2016 – point production à fin octobre 2016)</i></p> <p><i>Cette baisse de production a donc bien un caractère exceptionnel, et l'estimation d'un potentiel de production de 200 000 dossiers pour 2016 apparaît de ce fait tout à fait objectivée au regard des réalisations passées. Elle peut servir de base pour estimer la production future, après prise en compte des gains de productivité que permettra le nouveau logiciel.</i></p>
4.3.2.1 [516]	<p><i>L'évolution de la productivité de 4 % par an n'est pas non plus objectivée. Il conviendrait de définir le fondement de cette hypothèse.</i></p>
	<p><i>Vu. La remarque formulée par la CDC s'applique en premier lieu à sa propre hypothèse. Une augmentation annuelle de la productivité de 4 % n'apparaît pas pour la mission optimiste au regard des améliorations de la gestion permises par le nouveau logiciel.</i></p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission																
4.3.2.2 [517-518]	<p><i>Le temps de traitement des contacts par vecteur n'est pas comparable.</i></p> <p><i>Les moyens affectés à la relation client, à la différence des autres processus, ne sont pas uniquement dépendants de la volumétrie à gérer et de la productivité.</i></p> <p><i>Dans la mesure où la majorité de la production est qualifiée de flux dits « chauds » (activité devant être prise immédiatement en charge sous peine de dégradation des indicateurs qualité, notamment le taux de décrochés), le niveau des moyens à affecter ne peut être déconnecté du niveau de qualité attendu.</i></p> <p><i>L'élévation du niveau du taux de décrochés conduit inévitablement à l'allongement des périodes d'inter-appels et dégrade de fait la productivité.</i></p> <p><i>Par exemple, avec un taux de décrochés de 95 % (exemple volontairement irréaliste), la file d'attente diminue, voire disparaît et la durée entre les appels s'allonge. Le temps d'inter appels est un temps improductif difficilement mobilisable sur d'autres activités compte tenu de la fluctuation et de la non prévisibilité des flux d'appels.</i></p> <p><i>De surcroît, un taux de décrochés cible élevé, conduit à mobiliser un niveau élevé de ressources sur les pics d'activité et renforce la difficulté de pilotage en période de creux d'activité, dans la mesure où ces ressources doivent être redirigées sur d'autres activités, moins nombreuses en quantité.</i></p>																
	<p><i>La mission maintient ses hypothèses concernant l'évolution des flux et renvoie au paragraphe [505 et 506] ainsi qu'au tableau N°47 pour l'analyse comparée des flux et des prévisions pour les années précédentes de la COG en cours.</i></p>																
4.3.2.3 [520]	<p><i>Sans attendre le projet de mise en place du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu, l'Ircantec a déjà demandé à la DGFIP de lui transmettre le revenu brut global de ses allocataires dans le cadre des échanges dématérialisés annuels pour mettre à jour la situation des allocataires de l'Ircantec au regard des prélèvements sociaux précomptés sur les retraites.</i></p> <p><i>La DGFIP a jusqu'à présent refusé de donner suite à cette demande.</i></p> <p><i>Par ailleurs, à la connaissance du service gestionnaire CDC/DRS, il n'est pas prévu dans le projet Prélèvement à la source que la DGFIP transmette aux organismes chargés du prélèvement de l'impôt des données individuelles telles que le revenu brut global ou le revenu fiscal de référence. Seul le taux d'impôt à prélever sur les revenus sera communiqué.</i></p>																
	<p><i>Dont acte.</i></p>																
4.3.2.3 [523]	<p><i>L'Ircantec et la CNRACL utilisent la même application mutualisée pour gérer les prêts consentis dans le cadre de leurs actions sociales respectives. Cette application qui s'appuie sur un progiciel obsolète dont la maintenance n'est plus assurée par l'éditeur doit être remplacée.</i></p>																
	<p><i>Dont acte.</i></p>																
4.3.2.4 [531] – Tableau 52	<p><i>Les prévisions de liquidations Ircantec retenues par la mission pour établir les prévisions de facturation des CICAS sont différentes de celles qui figurent dans l'offre de service de la CDC :</i></p>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Année</th> <th style="text-align: center;">Volume Offre de service CDC</th> <th style="text-align: center;">Volume retenu par la mission</th> <th style="text-align: center;">Ecart</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><i>2017</i></td> <td style="text-align: center;"><i>222 900</i></td> <td style="text-align: center;"><i>224 900</i></td> <td style="text-align: center;"><i>+ 2 000</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>2018</i></td> <td style="text-align: center;"><i>246 300</i></td> <td style="text-align: center;"><i>244 300</i></td> <td style="text-align: center;"><i>- 2 000</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>2019</i></td> <td style="text-align: center;"><i>239 900</i></td> <td style="text-align: center;"><i>254 900</i></td> <td style="text-align: center;"><i>+ 15 000</i></td> </tr> </tbody> </table>	Année	Volume Offre de service CDC	Volume retenu par la mission	Ecart	<i>2017</i>	<i>222 900</i>	<i>224 900</i>	<i>+ 2 000</i>	<i>2018</i>	<i>246 300</i>	<i>244 300</i>	<i>- 2 000</i>	<i>2019</i>	<i>239 900</i>	<i>254 900</i>	<i>+ 15 000</i>
Année	Volume Offre de service CDC	Volume retenu par la mission	Ecart														
<i>2017</i>	<i>222 900</i>	<i>224 900</i>	<i>+ 2 000</i>														
<i>2018</i>	<i>246 300</i>	<i>244 300</i>	<i>- 2 000</i>														
<i>2019</i>	<i>239 900</i>	<i>254 900</i>	<i>+ 15 000</i>														

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission			
	<i>2020</i>	<i>273 100</i>	<i>254 400</i>	<i>- 18 700</i>
	<i>Les données utilisées par la mission sont les « hypothèses IRCANTEC » utilisées par l'AGIRC-ARRCO pour l'étude de différents scénarios de tarification. Elles figurent en page 10 du document daté du 27 octobre 2015 qui a servi à l'élaboration de la tarification de la convention, document transmis à la mission par l'AGIRC-ARRCO.</i>			
4.3.2.4 [532] – Tableau 53	<i>Les prévisions de facturation établies par la mission ne peuvent être reconstituées par le service gestionnaire CDC/DRS qui ne dispose pas du détail du traitement réalisé par la mission.</i>			
	<i>Les modalités du calcul sont indiquées dans le texte. La mission a utilisé les éléments de bilan des flux CICAS prévu par la convention pour faire des hypothèses sur les taux d'anomalies qui entraînent des minorations de la facturation de l'AGIRC-ARRCO.</i>			
§ 4.3.2.5	<i>La mission a omis de citer parmi les projets de place et inter régimes, le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu inscrit dans la loi de finances de 2017 pour une mise en œuvre au 1er janvier 2018. Outre les coûts d'investissements notamment pour adapter les systèmes d'information qui n'ont pu être estimés lors de la rédaction de l'offre de service de la CDC, ce projet entrainera des charges de travail nouvelles (traitement des anomalies dans les échanges de fichiers avec la DGFIP, contacts et réclamations des retraités à traiter) pour le service gestionnaire CDC/DRS sans qu'il soit possible à ce stade de les estimer.</i>			
	<i>Ce projet ne constitue pas un projet de place ou inter régimes. Il n'est pas un projet « retraite », même s'il aura un impact sur la gestion.</i>			
4.3.2.5 [537]	<i>La DRS n'a pas validé l'estimation du coût de mise en place du RGCU réalisé par un consultant externe en 2014.</i>			
	<i>Dont acte.</i>			
4.3.2.5 [541]	<i>Comme mentionné au § [539], compte tenu du retard de calendrier, (nouveau planning annoncé au sein du GIP Union Retraite, d'un raccordement pour l'Ircantec en 2020 désormais), les bénéfices seront vraisemblablement sur la COG qui suivra celle en cours de négociation. L'évaluation ne pourra s'effectuer qu'au regard de la finalisation de la détermination du projet, de son coût et de son calendrier.</i>			
	<i>La mission ne fait pas allusion au coût du projet, mais à l'impact fonctionnel qu'il aura en gestion.</i>			
4.3.2.5 [544]	<i>Cf. observation du service gestionnaire CDC/DRS sur le § [500].</i>			
	<i>Observation maintenue. Cf. les commentaires au paragraphe [500].</i>			
4.3.2.7 [557]	<i>La structure de la population générale affectée à l'Ircantec ne peut pas être déduite de celle de la direction de la gestion. A titre d'exemple la DRC et la DIC ont des effectifs largement plus jeunes notamment pour la DRC du fait de l'intégration des RSC (Recrutements sans concours). Ainsi il n'y a quasiment aucun départ DRC en 2017 (un téléconseiller + 2 cadres). Prévoir 105 départs entre 2016 et 2019 est sans doute surévalué.</i>			
	<i>Estimation maintenue en l'absence de données exhaustives pourtant réclamées à plusieurs reprises par la mission.</i>			

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Réponse de la CDC et Observation de la mission
4.3.3 [559]	<i>Les reports sont acceptés par les Tutelles, puisqu'ils font l'objet d'une présentation en commission des comptes et d'audit de mai et Conseil d'administration de juin, dans le rapport de gestion administrative et l'objet d'une délibération voté en Conseil d'administration. Les Tutelles participent à ces 2 instances.</i>
	<i>Observation maintenue. La mission n'ignore pas que les tutelles sont représentées au conseil d'administration.</i>
4.3.3 [561-562-563]	<i>Le service gestionnaire CDC/DRS intègre la nécessité d'une gestion tendue des moyens et a déjà intégré des éléments en ce sens dans son projet d'offre de services, elle considère également que le cycle de négociation à venir devrait permettre de conduire les échanges ad hoc, sans omettre une mise d'accord sur les niveaux de service attendus.</i>
	<i>Observation maintenue. Les évolutions de coût à l'ETP de l'offre de service sont largement surestimées comme le montre le graphique n° 16.</i>
4.3.3 [564]	<i>Les seuls paramètres d'indexation proposés ont été utilisés pour la future offre de service. Le mécanisme de la réserve, complètement encadré et nécessaire dans le cadre d'un régime complémentaire de passage, évite toute demande de révision de la COG, procédure lourde, qui dans l'entre-temps fait peser un risque réel de dégradation de la qualité de service, qui engendrerait des moyens encore plus conséquents pour rattrapage de stocks et de réclamations. Les dépenses liées au partenariat CICAS et contribution au GIP Union Retraite relèvent de facteurs exogènes, sans maîtrise possible ni de l'Ircantec, ni du service gestionnaire CDC/DRS Les reports sont soumis à validation des Tutelles (cf. [559]).</i>
	<i>Observation et propositions de la mission maintenues.</i>
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	<i>IRCANTEC Véronique Auffret en remplacement de Virginie Auffret Ajouter Corinne Menier, responsable service des flux Ajouter Isabelle Vergeat-Achaintre, responsable service communication Angers CDC Direction des retraites et de la solidarité Supprimer Patrick Halopé (il est en retraite depuis plus de 3 ans) Ajouter Gilles Vachez, responsable du contrôle de gestion DRS au secrétariat général DRS.</i>
	<i>Dont acte, le rapport a été modifié.</i>

ANNEXES

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

Annexe n°, n° paragraphe	<i>Réponse de la CDC et Observation de la mission</i>
4.4.4.1 [597]	<i>La coordination sur les aides à l'amélioration à l'habitat entre l'Ircantec et la CNAV a fonctionné jusqu'en 2011. Le conseil d'administration a souhaité mettre fin à cette coordination lors de sa réunion du 14 décembre 2010 pour les raisons rappelées ci-avant. (Cf. observation sur le § [407]).</i>
	<i>Observation maintenue. Pour la COG évaluée, seules des actions collectives ont été mises en œuvre avec la CNAV et d'autres régimes. La coordination des aides individuelles paraît indispensable dans un souci d'efficacité et d'efficience, en particulier pour le maintien à domicile.</i>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

OBSERVATIONS SUR LES RECOMMANDATIONS

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
1	État	2019	<i>Veiller à lancer l'évaluation de la COG au plus tard à la fin du premier trimestre de la dernière année d'exécution.</i>		
2	CDC/DRS & État	2017	<i>Fixer les paramètres du régime de manière à viser l'équilibre au-delà de 30 ans, en retenant un horizon temporel au minimum égal à 40 ans.</i>	<p>En 2016, la CDC/DRS a mis à la disposition du Conseil d'administration et des tutelles des projections à l'horizon 2060, qui permettent d'évaluer l'équilibre du régime sur un horizon temporel de plus de 40 ans. En 2017, l'horizon des projections réalisées par la CDC/DRS pour l'élaboration du plan quadriennal sera 2070, conformément aux hypothèses de la campagne de projection du COR, ce qui permettra au Conseil d'administration et aux tutelles d'évaluer l'équilibre du régime sur un horizon pouvant aller au-delà de 50 ans.</p> <p>Toutefois, si l'horizon de 30 ans devait être converti sur 40 ans, cela nécessiterait une modification de textes réglementaires régissant le régime, ce qui est du ressort des tutelles en lien avec le Conseil d'administration.</p>	<p>Recommandation maintenue.</p> <p>La mission insiste sur le fait qu'au plan actuariel l'horizon à 30 ans ne permet pas de piloter correctement l'équilibre du régime à long terme.</p> <p>La mission maintient qu'il est techniquement nécessaire que le CA fixe en pratique des paramètres du régime cohérents avec la recherche d'un équilibre à horizon au moins égal à 40 ans.</p> <p>Une modification des textes réglementaires ne doit pas être écartée pour rendre juridiquement contraignante cette nécessité technique.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
3	CDC/DRS	2017	<p><i>Pour l'élaboration du plan quadriennal de l'IRCANTEC prendre en compte les projections réalisées par le modèle Mistral, sans adjonction de Prévir, et privilégier les scénarios macroéconomiques C et C' du COR.</i></p>	<p>Il n'appartient pas au service gestionnaire CDC/DRS de décider du cadre macro-économique à retenir pour l'élaboration du plan quadriennal de l'Ircantec.</p> <p>En cohérence avec la démarche du COR, qui dans le contexte d'une forte incertitude économique consiste à présenter un large éventail de scénarios décrivant l'univers des possibles, le service gestionnaire CDC/DRS a proposé à la commission de pilotage technique et financier du 12 octobre 2016, de nombreux scénarios d'évolution pour l'emploi et la masse salariale des non titulaires, y compris ceux préconisés par la mission. Trois scénarios ont été pressentis pour l'élaboration du plan quadriennal, qui ne correspondent pas aux attentes de la mission. Il est rappelé que les représentants des Tutelles participent aux commissions de pilotage technique et financier.</p> <p>Le service gestionnaire CDC/DRS mettra à jour ces travaux dans le cadre de la campagne 2017 de projection du COR. Les résultats seront présentés à la commission de pilotage technique et financier du 5 avril 2017, avec les recommandations de l'actuaire indépendant. Sur la base de ces éléments, la commission donnera un avis sur les scénarios macro-économiques à retenir pour l'élaboration du plan quadriennal.</p> <p>En l'état des textes et de la gouvernance du régime, le service gestionnaire CDC/DRS, ne pourra que s'appuyer, pour l'élaboration du plan triennal, sur les scénarios d'évolution qui seront validés en commission de pilotage technique et financier.</p>	<p>Recommandation maintenue.</p> <p>La mission ne dit pas autre chose et se réserve légitimement le droit de porter un jugement technique sur les modèles de projection utilisés et sur les hypothèses retenues pour alimenter ces modèles.</p> <p>A ce titre, la mission juge qu'il est techniquement préférable que le CA prenne en compte les projections réalisées par le modèle Mistral, sans adjonction de Prévir, et privilégie, dans une optique prudentielle, les scénarios macroéconomiques C et C' du COR.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
4	CDC/DRS	2017	<p><i>L'équilibre de long terme du régime n'étant pas assuré, envisager une baisse du rendement du régime, qui pourra passer par une hausse de la valeur d'acquisition.</i></p>	<p>Aux termes du III de l'article 2 du décret n°70-1277 du 23 décembre 1970 modifié, le Conseil d'administration a en charge le pilotage du régime à long terme et prévoit les conditions de réalisation de l'équilibre de long terme dans un plan quadriennal qui s'appuie sur les travaux de sa commission de pilotage technique et financier.</p> <p>De par la réglementation en vigueur, l'équilibre de long terme est actuellement apprécié à l'aune de deux critères de solvabilité. Ces critères sont respectés dans la majorité des scénarios économiques dans les projections réalisées par le service gestionnaire CDC/DRS qui s'appuient sur les modèles Prévir et Mistral. Sans adjonction de Prévir, une majorité de scénarios pourraient ne plus vérifier les critères de solvabilité.</p> <p>Il appartient aux administrateurs et aux tutelles de se forger une opinion quant à l'équilibre de long terme du régime sur la base d'une part des formations qui leur sont dispensées et d'autre part des éléments d'aide à la décision qui leur sont et seront présentés par le service gestionnaire CDC/DRS et par l'actuaire indépendant du régime.</p> <p>De même, il appartient aux administrateurs et aux tutelles d'envisager les modifications paramétriques qu'ils souhaitent voir étudier par le Conseil d'administration en vue de rétablir cet équilibre s'ils estiment qu'il n'est pas assuré.</p> <p>En l'état des textes et de la gouvernance du régime, il n'est pas du ressort du service gestionnaire CDC/DRS de traiter du rendement et de la valeur d'acquisition du point qui sont les prérogatives du conseil</p>	<p>Recommandation maintenue.</p> <p>La mission insiste sur le fait qu'au plan actuariel l'horizon de 30 ans reste insuffisant pour piloter l'équilibre du régime à long terme. La mission maintient qu'à horizon 40 ans – durée minimale préconisée par la mission pour piloter le régime – l'équilibre de l'Ircantec n'est pas assuré quel que soit le jeu d'hypothèses retenu.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
5	CDC/DRS	2017	<p><i>En ce qui concerne les paramètres techniques, la CDC doit fournir des analyses de sensibilité permettant aux administrateurs de déterminer les conditions permettant d'assurer l'équilibre de long terme.</i></p>	<p>La méthode d'élaboration du plan quadriennal retenue par la Commission de pilotage technique et financier du 6 septembre 2016 prévoit que le service gestionnaire CDC/DRS proposera à la Commission de mai 2017 des tests de sensibilité des projections à une variation de chacun des paramètres du régime. Ces tests viendront s'ajouter aux tests de sensibilité à une variation du taux de rémunération des réserves, déjà présenté annuellement. La commission du 12 octobre 2016 a également demandé à ce que des tests de sensibilité des projections à une variation de l'âge de départ à la retraite viennent les compléter. L'ensemble de ces tests de sensibilité devraient permettre aux administrateurs, aux tutelles et à l'actuaire indépendant de déterminer les variantes de modifications paramétriques à simuler pour assister le Conseil d'administration dans le choix des modifications paramétriques à retenir pour le prochain plan quadriennal du régime.</p>	<p>La mission avait bien noté ce point, qu'elle accueille positivement, et constate simplement qu'aucun test de sensibilité n'a été réalisé sur la période couverte par la COG 2013-2016.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
6	CDC/DRS	2017	<i>Introduire un indicateur de suivi de l'horizon d'épuisement des réserves, calculé dans le cadre de Mistral -sans adjonction de Prévir- et retenant les hypothèses des scénarios C ou C' du COR.</i>	L'horizon d'épuisement des réserves calculé dans le cadre de Mistral -sans adjonction de Prévir, est disponible dans les projections réalisées par le service gestionnaire CDC/DRS, pour les scénarios C et C'.	Recommandation maintenue. La mission considère que l'horizon d'épuisement des réserves, qui figure notamment dans les rapports techniques produits par la CDC, est le meilleur indicateur synthétique permettant d'évaluer la situation financière du régime à long terme. Le suivi année après année de cet indicateur permet par ailleurs d'apprécier l'évolution de cette situation. A ce titre, la mission recommande que cet indicateur figure explicitement dans la COG.
7	État	2017	<i>Envisager une réduction importante de la taille du conseil d'administration.</i>		
8	CDC/DRS	2017	<i>Mettre à jour le règlement financier au fil des décisions du conseil d'administration pour aller au bout de la logique de codification des règles s'appliquant aux placements.</i>	Cette recommandation sera mise en œuvre dès le conseil d'administration du 28 mars 2017.	Dont acte.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
9	CDC/DRS	2017	<p><i>Articuler complètement la déclinaison opérationnelle de la politique de placement avec l'allocation stratégique arrêtée par le CA. En particulier toute évolution de la politique de placement doit se fonder sur une modification préalable, claire et explicite de l'allocation stratégique ou des règles qui viennent encadrer cette politique.</i></p>	<p>Le service gestionnaire CDC/DRS a d'ores et déjà intégré cette recommandation dans sa pratique actuelle. Ainsi, dans le cadre de la revue de l'allocation stratégique 2016, le processus de décision du Conseil d'administration s'est fondé sur la détermination d'un univers d'investissement, définissant les actifs stratégiques (obligations souveraines nominales, obligations souveraines indexées, crédit, actions pour les actifs liquides) et les actifs tactiques (CA du 30/06/2016); l'exposition aux actifs tactiques devant se faire de façon opportuniste dans un but de diversification et dans une proportion strictement encadrée par cette même délibération. Pour chaque actif (tactique ou stratégique), le profil rendement / risque a été présenté. L'allocation stratégique a ensuite été définie sur la base de cet univers d'actifs stratégiques.</p>	<p>Recommandation maintenue. La mission maintient qu'il est en particulier très problématique que sur la période couverte par la COG 2013-2016 une partie substantielle du portefeuille des placements du régime ait été constituée d'obligations <i>corporate</i> (20 % du total des encours en octobre 2016), et ce, sans que les différentes allocations stratégiques arrêtées par le CA n'aient même inclus cette classe d'actifs au sein de l'univers d'investissement. La mission prend bonne note des engagements du gestionnaire s'agissant de la période couverte par la prochaine COG.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
10	CDC/DRS	2017	<p><i>Réviser formellement l'allocation stratégique en cas d'écart significatif et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles ; dans tous les cas, procéder annuellement au niveau du CA à un état des lieux de l'allocation stratégique, discuter les évolutions envisageables et adopter les modifications qui s'imposent</i></p>	<p>Le service gestionnaire CDC/DRS procède d'ores et déjà à un état des lieux annuel de l'allocation d'actifs. A l'avenir, la révision de l'allocation sera réalisée au regard des marges tactiques exploitées, en tenant compte de l'objectif de couverture des risques du portefeuille grâce à celles-ci, conformément à ce qui a été décidé par le Conseil d'administration dans le cadre du renouvellement des mandats. En effet, l'allocation effective et son décalage avec l'allocation stratégique sont aujourd'hui présentés sur une base trimestrielle en Commission de pilotage technique et financier puis en Conseil d'administration. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une gestion dynamique du risque, ces présentations seront maintenues. L'intérêt du dispositif de gestion dynamique du risque est d'avoir un outil de protection rapide et systématique en cas d'évolution défavorable des marchés, tout en évitant les biais négatifs et procycliques des révisions fréquentes d'allocation stratégique basées sur l'analyse des périodes récentes.</p>	<p>Recommandation maintenue. La mission ne dit pas autre chose. L'allocation stratégique arrêtée en juin 2016 retient des fourchettes de pondérations beaucoup plus larges que celles qui s'appliquaient jusque-là. Il convient dans ces conditions d'être beaucoup plus rigoureux dans l'actualisation de l'allocation stratégique en cas d'écart significatif et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
11	CDC/DRS	2017	<p><i>Renforcer l'articulation entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de la nouvelle allocation stratégique, en mettant en cohérence, dès le début des travaux, les hypothèses de taux de rendement retenues par l'«actuariat» d'une part et par la «gestion d'actifs» d'autre part</i></p>	<p>Le taux de rémunération des réserves utilisé en projection pour l'élaboration du plan quadriennal est le taux de rémunération des actifs de l'allocation stratégique validée par le Conseil d'administration du 13 décembre 2016. Le processus d'interaction entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de la nouvelle allocation stratégique s'effectue désormais en trois temps, ce qui assure que le travail d'actuariat prenne en compte en fin de processus le même taux que celui issu de l'allocation stratégique, avec un niveau de rendement réaliste eu égard à la réalité des marchés.</p> <p>L'articulation proposée par la mission sera donc assurée.</p> <p>Il appartient ensuite aux administrateurs de décider d'une hypothèse de rendement inférieure pour les projections à long terme, comme précisée par la mission en page 47 du rapport. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur les tests de sensibilité des projections à une variation d'un demi-point du taux de rémunération des réserves qui sont proposées par le service gestionnaire CDC/DRS dans le rapport technique de l'institution.</p> <p>Au-delà de ce premier niveau d'articulation, une réflexion plus approfondie pourrait avoir lieu dans le cadre de la prochaine COG. Pour autant, comme le fait remarquer la mission en page 31 du rapport, « si la recherche de performance des placements ne doit pas être négligée, l'enjeu doit toutefois en être relativisé.</p> <p>Les réserves actuelles représentant une part minime par rapport à l'ensemble des engagements de l'Ircantec, une</p>	<p>Recommandation maintenue.</p> <p>La mission a bien compris le processus itératif décrit par le service gestionnaire de l'Ircantec. Il n'en demeure pas moins que la mission juge ce processus critiquable et qu'elle préconise une approche telle que celle décrite en § 224 du rapport, plus rigoureuse techniquement.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
12	CDC/DRS	2017	<i>Concevoir les mandats de gestion de manière à ce que les marges de manœuvre accordées à chaque délégataire ne risquent pas de concourir au non-respect des règles posées par le CA à l'échelle du portefeuille global.</i>	S'agissant des limites de types zone géographique, risque de contrepartie ou liquidité, le service gestionnaire CDC/DRS s'attache à le faire. En revanche, cette recommandation est difficile à mettre en œuvre, dans le cadre de la mise en place de mandats, s'agissant du niveau d'investissements dans chaque classe d'actifs. Le service gestionnaire CDC/DRS est en effet le seul à avoir une vision globale du portefeuille et à être en mesure de pouvoir contrôler le respect global de l'allocation d'actifs, ce qui est effectué une fois par mois dans le cadre du reporting fait au conseil d'administration.	Recommandation maintenue. Cette recommandation est effectivement difficile à mettre en œuvre lorsque plusieurs délégataires gèrent des mandats diversifiés assortis d'une grande marge de manœuvre. C'est en partie pour cette raison que la mission recommande l'utilisation de mandats « purs ».

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
13	CDC/DRS	2017	<i>Rédiger les mandats de gestion et le cahier des charges des appels d'offres qui les précèdent en stricte conformité avec l'univers d'investissement préalablement arrêté par le CA.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS s'est toujours attaché à le faire jusqu'ici et continuera à le faire. Dans le cadre du renouvellement des appels d'offres, le Conseil d'administration a ainsi tout d'abord déterminé un univers d'investissement le 30 juin 2016 et s'est ensuite prononcé sur les segments faisant l'objet d'appels d'offres. Le seul décalage observé par le passé, en 2010/2011, découle d'une situation particulière. La sortie de l'employeur « La Poste » du champ de l'Ircantec a en effet amené à élaborer successivement et de manière très rapprochée, deux allocations d'actifs différentes, ce qui a pu générer un léger écart par rapport aux mandats et appels d'offres en cours.	Recommandation maintenue. La sortie de l'employeur « La Poste » n'explique pas qu'aient pu être lancés des appels d'offres entrant pour partie en contradiction avec les orientations du CA. En particulier, aucune des deux allocations stratégiques mentionnées par le gestionnaire n'incluait de toute façon les obligations <i>corporate</i> dans leur univers d'investissement. Pourtant, les appels d'offres de certains mandats ainsi que certains mandats finalement conclus retiennent les obligations <i>corporate</i> comme classe d'actifs de référence.
14	CDC/DRS	2017	<i>Ne pas recourir aux fonds diversifiés comme instruments de pilotage des pondérations ; la CDC n'est pas autorisée à préempter les prérogatives des sociétés de gestion, lesquelles sont libres de leurs choix d'investissement dans la limite des stipulations fixées par les mandats.</i>	Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du renouvellement en cours des mandats et en application des décisions prises par le Conseil d'administration en 2016. Le Conseil d'administration a ainsi décidé le 30 juin 2016 de ne pas renouveler les fonds dédiés diversifiés.	Dont acte.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
15	CDC/DRS	2017	<i>Concevoir de préférence des mandats de gestion « purs » par classes d'actifs, voire, au sein de ses grandes catégories, par sous-classes d'actifs pertinentes au regard des règles et principes posées par le CA en matière de politique de placement.</i>	Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du renouvellement en cours des mandats et en application des décisions prises par le Conseil d'administration en 2016. Le Conseil d'administration a ainsi décidé le 30 juin 2016 de concentrer les appels d'offres sur des mandats de gestion « purs ».	Dont acte.
16	CDC/DRS	2017	<i>Supprimer dans la prochaine COG toute référence et indicateur relatif à des actions de communication promouvant le régime.</i>	La suppression de l'indicateur de performance peut être actée indépendamment des décisions qui pourraient être prises sur les actions de communication. En revanche, la décision de revoir les actions de communication promouvant le régime appartient au Conseil d'administration. Le service gestionnaire CDC/DRS recommande toutefois de maintenir une référence très précise sur le niveau et composantes attendus en termes de communication institutionnelle et opérationnelle dans la prochaine COG.	Dont acte.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
17	CDC/DRS	2017	<i>Mutualiser la gestion de la base employeurs commune CNRACL et IRCANTEC en vue de réduire les coûts d'exploitation (immatriculation et mise à jour).</i>	La mutualisation de la gestion de la base employeurs est déjà réalisée. Un employeur n'est créé qu'une seule fois dans la base employeurs soit par les équipes en charge de la gestion de la CNRACL, soit par celles en charge de la gestion de l'Ircantec. Seules les données relatives à l'immatriculation, c'est-à-dire celles spécifiques au régime sont prises en charge respectivement par les équipes en charge de la gestion du régime concerné.	La mutualisation de la gestion recommandée par la mission porte sur l'ensemble des actes de gestion.
18	CDC/DRS	2017	<i>Coordonner avec la CNRACL les actions d'information et de formation auprès des employeurs, particulièrement les plus gros contributeurs dans le cadre du recouvrement</i>	Un certain nombre d'actions sont d'ores et déjà coordonnées dans le cadre d'actions communes (club employeurs, ...), fonctionnement en filière relation client de façon à échanger sur les bonnes pratiques au sein du service gestionnaire CDC/DRS. Toutefois, l'investigation peut être conduite pour aller au-delà. Restera la question de la convergence d'appréciation par les deux régimes, ainsi que le niveau des moyens consacrés dans le cadre du renforcement de cet axe.	Dont acte.
19	CDC/DRS	2017	<i>Intégrer un indicateur mensuel de suivi des créances et dettes à recouvrer au tableau de bord mensuel du service «employeurs».</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation et s'engage à la mettre en œuvre avant fin 2018. A titre d'information, le tableau de bord du service Employeurs intègre d'ores et déjà ces indicateurs selon un rythme semestriel (juin et décembre)	Dont acte.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
20	CDC/DRS	2017	<p><i>Pour les dossiers traités par les CICAS, comptabiliser les demandes de liquidation dès l'ouverture du dossier par le CICAS. Assurer un correct rapprochement entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées.</i></p>	<p>Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation sous réserve de la fourniture des éléments nécessaires par les CICAS. Il dispose déjà mensuellement des statistiques d'ouverture des dossiers et de transmission de dossiers à l'Ircantec par les CICAS.</p> <p>S'agissant du correct rapprochement entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le service gestionnaire CDC/DRS rappelle que la mise en place début 2016 du signalement croisé d'ouverture de dossiers entre les CICAS et l'Ircantec permettant de limiter les doublons (Cf. § [349]) devrait contribuer à la réduction de l'écart entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées • Par ailleurs la nouvelle application de liquidation LI2 mise en production depuis le 1^{er} octobre 2016 devrait permettre de tendre vers cet objectif moyennant sans doute quelques développements informatiques. 	<p>Vu. La convention CICAS avec l'ARRCO devra être aménagée pour garantir la fourniture des éléments nécessaires, dont les CICAS disposent.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
21	CDC & AGIRC-ARRCO	2017	<i>Faire évoluer les indicateurs de délai en incluant le délai de traitement par les CICAS, tout en conservant les indicateurs existants, pour assurer une continuité statistique et suivre les délais de gestions propres de l'IRCANTEC.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation sous réserve de la capacité de l'Agirc-Arrco à fournir les éléments nécessaires au calcul précis des délais de traitement de la phase d'instruction des CICAS.	Vu. Il appartient à la CDC d'instruire cette question avec l'AGIRC-ARRCO, et d'aménager la convention CICAS en conséquence.
22	CDC & GIP UR	2017	<i>Relancer la dynamique du projet inter régimes de mutualisation des contrôles d'existence.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation. Elle suppose néanmoins que l'ensemble des régimes valident la proposition du GIP Union Retraite d'engager ce projet. Comme il est rappelé dans nos observations sur le § [377] du rapport de la mission, le Conseil d'administration du GIP UR a examiné lors de sa réunion du 13 décembre 2016 un projet de télé procédure de déclaration d'existence. Ce projet n'a pas fait l'objet d'une décision. Les réflexions doivent se poursuivre courant 2017.	Recommandation maintenue, la mission a bien conscience que le service gestionnaire n'est pas seul en cause.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
23	CDC/DRS	2017	<i>Inscrire l'action sociale de l'IRCANTEC dans la dynamique inter régimes visant à évaluer et coordonner les besoins d'aide des personnes âgées en vue de préserver leur autonomie.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation. Il rappelle qu'il a proposé aux administrateurs la signature de la convention cadre du 18 décembre 2013 entre l'Ircantec et la CNAV dont l'évaluation constitue le 3 ^{ème} volet. Il attire néanmoins l'attention de la mission sur la nécessité que le régime général mette à disposition des régimes partenaires des outils performants d'accès à ses services pour leur permettre de s'inscrire dans cette démarche avec les moyens contraints qui leurs sont attribués.	Dont acte.
24	CDC/DRS	2017	<i>Faire évoluer les indicateurs de productivité de la liquidation, sans décompter les révisions, et en pondérant les diverses catégories de liquidations (CICAS, demande directe de droits propres, réversions), de façon notamment à mesurer l'évolution de la productivité réelle de la CDC. Suivre aussi les coûts complets par catégories.</i>	Des travaux de pesée d'actes ont été réalisés à titre expérimental préalablement et postérieurement à la livraison du projet « Demande directe de retraite » de 2014 à 2016. Le travail réalisé a montré les limites de cette approche sur des actes complexes comme les liquidations. Le service gestionnaire CDC/DRS est favorable à la révision des indicateurs de productivité en les orientant davantage vers des indicateurs de pilotage.	Recommandation confirmée. Les limites que l'on peut rencontrer le cas échéant dans les travaux de pesée d'actes ne sont pas un réel obstacle. Un indicateur pondéré, même approximativement, est plus utile qu'un indicateur partiel comportant les biais mentionnés au paragraphe [462], dans la mesure où ce qui importe en premier est l'évolution de cet indicateur. Par ailleurs, si le lien doit être fait avec le pilotage de l'activité, cela ne doit pas conduire à renoncer à mesurer la productivité par type de dossier.
25	État	2017	<i>Envisager la suppression des points gratuits lorsque la durée d'affiliation est inférieure à un seuil qui pourrait être de 5 ans.</i>		

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire	Observations de la mission
26	État	2017	<p><i>Relever de 300 à 500 points le seuil en deçà duquel la retraite est liquidée en capital.</i></p> <p><i>Revoir le barème de calcul du capital à la hausse, qui pourrait être exprimé en nombre d'années de rente. Le nombre d'années de rente devrait être déterminé de façon à assurer une neutralité financière des mesures adoptées.</i></p>		

REPONSES DE LA CDC

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

OBSERVATIONS SUR LE RAPPORT ET SES ANNEXES

RAPPORT

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
SYNTHESE [5]	<p>La CDC ne partage pas l'appréciation portée par la mission et accepte clairement le principe d'évaluation externe, comme en attestent les nombreuses missions ou audits de la Cour des Comptes, mission IGAS sur différents sujets auxquelles elle est fréquemment soumise.</p> <p>Elle accepte la transparence nécessaire à cet exercice, comme en atteste le grand nombre d'éléments transmis et montrés opérationnellement (modèles de projection, modèle de comptabilité analytique, tableaux de bord internes, calcul d'indicateurs, données RH, habilitation à l'extranet sans restriction, ...). Le niveau de granularité attendu peut ne pas avoir totalement convergé (données personnelles des agents, calcul d'indicateur à l'agent), mais il est sommaire de mentionner le refus de transparence.</p>
SYNTHESE [7]	<p>La méthode et le calendrier pour les travaux de la COG ont été validés au Conseil d'administration du 16 février 2016 (point 1.5), sans remise en cause par les Tutelles lors du Conseil et suite à la transmission des délibérations signées.</p> <p>Le document précisait «la transmission de l'offre de services CDC début juillet 2016. », l'offre a été transmise au regard du calendrier validé. Celui-ci a été évoqué dans différentes instances (Commission COG, des comptes et d'audit, ...) sans remarque particulière.</p> <p>Le calendrier proposé comprenait 2 phases principales :</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluation de la COG Ircantec 2013-2016 ; de fin février à fin juin 2016 ;- Négociation de la COG à partir de septembre 2016. <p>Lors de l'envoi du projet d'offre de service le 13 juillet 2016, il était bien indiqué que celle-ci serait évoquée dans le cadre des instances programmées. Comme il a été précisé aux tutelles (DSS et DB) par courrier du 10 novembre 2016, cette offre de services ne constitue en rien un document définitif ; il s'agit d'un « document projet » qui a vocation à évoluer dans le cadre de la négociation de la COG. Pour l'avenir, il conviendrait que le service gestionnaire CDC/DRS puisse disposer d'une clarification sur ce qui est attendu en termes de contenu au stade de la fourniture d'une offre de service préalable à la négociation.</p>
SYNTHESE [18]	<p>La CDC/DRS estime avoir fourni un nombre significatif d'informations et avoir répondu favorablement aux différentes demandes de RDV avec la mission. La CDC/DRS demande à ce que le tableau récapitulatif des pièces transmises et des rdv tenus soit annexé au rapport (cf. pièce jointe).</p>
SYNTHESE [19]	<p>Le modèle de coûts a fait l'objet d'une démonstration en réel, sur ordinateur pendant une demi-journée le 7 octobre 2016 en présence de deux inspecteurs de la mission IGAS-CGEFI.</p>
SYNTHESE [20]	<p>Le calcul des indicateurs de productivité est effectué en conformité avec les modalités définies dans les fiches de calcul de chaque indicateur annexé à la COG 2013-2016 signée par les 3 parties prenantes.</p> <p>Chaque année, le bilan de la COG est présenté en Commission des comptes et d'audit et au Conseil d'administration dans le</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	1 ^{er} semestre, avec les résultats des indicateurs, dont ceux de la productivité. Lors de la précédente négociation, une séance de travail avait été consacrée aux indicateurs. Cette approche pourra être actualisée dans la négociation à venir.
SYNTHESE 21	L'appréciation portée sur l'évolution des flux d'activités fait l'objet de commentaires (cf. infra).
SYNTHESE 22	Le service gestionnaire CDC/DRS prend note de la remarque relative aux gains attendus des nouveaux projets SI, mais estime que le cycle de construction des projets de place conditionne la capacité à délivrer des retours sur investissements éventuels.
SYNTHESE 23	Les éléments de synthèse ne sont pas partagés par le service gestionnaire CDC/DRS, un ajustement des moyens ne peut être décorellé des évolutions de volume d'activité et du niveau de qualité de service attendu par les mandants.
SYNTHESE 24	Le service gestionnaire CDC/DRS intègre la nécessité d'une gestion tendue des moyens et a déjà intégré des éléments en ce sens dans son projet d'offre de services, il considère également que le cycle de négociation à venir devrait permettre de conduire les échanges ad hoc, sans omettre une mise d'accord sur les niveaux de service attendus.
INTRODUCTION [26]	Précision de la date de la lettre de mission : « La lettre de mission, jointe, transmise à la CDC le 20 juillet 2016 , met ... »
INTRODUCTION [28]	La formulation utilisée laisse à penser que les données transmises par la CDC ont été très limitées. Il faut noter : <ul style="list-style-type: none"> - Les inspecteurs ont eu accès à l'ensemble des dossiers des instances depuis 2011, - Les tutelles ont de leur part noté la volumétrie importante des dossiers transmis (Commission des comptes et d'audit du 19 octobre 2016). - Cf. ci-dessus la demande du service gestionnaire CDC/DRS d'annexer le tableau récapitulatif des documents transmis et réunions de travail.
1.1 titre	La formulation du titre laisse penser que l'Ircantec gère 3 régimes. Proposition : « L'Ircantec gère la retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités locales, des praticiens hospitaliers et des élus locaux ».
1.1 [37]	« Le Conseil d'administration est composé de 34 membres élus » ? Les administrateurs ne sont pas élus, mais nommés par arrêtés ministériels.
1.1 [39]	« Il accompagne un début de carrière dans le secteur public... », la formulation est très réductrice. Un certain nombre cotisent à l'Ircantec au moment de leur départ à la retraite et comme mentionné préalablement, l'Ircantec est le régime des élus locaux.
1.1 [42]	« La CDC ... un mandat de gestion global de l'établissement public dans le cadre de processus mutualisés... » Si l'établissement public fait référence à l'Ircantec, l'Ircantec est une personne morale de droit privé et non un établissement public. Si l'établissement public fait référence à la CDC, phrase difficilement compréhensible. Une reformulation serait préférable, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur la notion « d'établissement public » employée.
1.1 [42]	La formulation aboutit à ce que les 682 ETP affectés à l'Ircantec proviennent de l'établissement Angers-Paris et de Bordeaux. Or, l'établissement de Bordeaux ne participe pas à la gestion de l'Ircantec, tout comme l'établissement d'Angers-Paris ne participe pas à la gestion de la CNRACL et du FSPOEIE cités. Formulation à revoir car il y a un mélange d'approche entre les effectifs des 2 établissements de la DRS et les ETP mobilisés pour un fonds qui proviennent plutôt d'un établissement et des fonctions mutualisées de la DRS.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
1.3.1 [49]	Les montants mentionnés intègrent la réserve pour variation imprévue d'activité. Cela mériterait d'être précisé à la fin de la phrase d'autant que cette réserve n'a jamais été mobilisée, mais permet de disposer de capacités d'adaptation encadrées en cas de nécessité.
1.3.2.1 [53]	Concernant la dernière phrase, le bilan annuel d'exécution de la COG analyse l'évolution des indicateurs de productivité par rapport à l'exercice précédent.
1.3.2.2 [55]	<p>En référence au décret 70-1277 du 13 décembre 1970 modifié, à l'article 2-II de l'arrêté du 30 décembre 1970 modifié et à la COG 2013-2016, le Conseil d'administration du 16 février 2016 a validé la méthode et le calendrier de travail de la COG par la mise en œuvre d'une commission non permanente COG. En effet, les textes qui régissent l'Ircantec prévoient, en tant que de besoin, la possibilité de création de commissions non permanentes régies selon les mêmes principes que les commissions permanentes, ils ne font pas référence à la mise en place de « Groupe de travail ». Ces « commissions non permanentes » sont composées de 4 administrateurs au plus, pour une année et pour un objet déterminé (article 2 II de l'arrêté du 30 décembre 1970 modifié).</p> <p>Lors de ce Conseil, le Commissaire du Gouvernement a d'ailleurs rappelé que « ces dispositions sont conformes aux textes, tant au règlement intérieur qu'à l'arrêté » (cf. compte-rendu du Conseil d'administration du 16 février 2016).</p> <p>Cette commission non permanente est donc la formule réglementaire d'un groupe de travail.</p> <p>2 commissions COG ont eu lieu les 15 mars 2016 et 19 avril 2016 en présence du Commissaire du gouvernement et d'une représentante de la Direction de la Sécurité Sociale avec pour objet l'étude du rapport d'évaluation de la COG 2013-2016.</p> <p>Ces commissions de travail et d'échanges ont notamment contribué à l'évolution du rapport d'évaluation de la COG 2013-2016 présenté à la Commission des comptes et de l'audit du 28 avril 2016 et Conseil d'administration du 30 juin 2016.</p>
1.3.2.2 [56]	<p>Cf. SYNTHÈSE [7]. Par ailleurs, dans le message d'envoi du document il était précisé que celle-ci serait discutée dans les instances à compter de fin août jusqu'à la fin de l'année 2016.</p> <p>Pour mémoire, lors de la précédente mission IGAS-CGEFI, il avait été reproché au service gestionnaire de ne pas avoir transmis à la mission une offre détaillée.</p>
1.3.2.2 [58]	Lors des différentes instances Ircantec depuis le début de l'année 2016, le Président de l'Ircantec et le service gestionnaire ont à de multiples reprises, rappelé aux représentants des tutelles l'intérêt de lancer la mission IGAS-CGEFI le plus rapidement possible notamment au regard du calendrier pour la validation de la COG 2017-2020 avant la fin de l'année 2016.
2.1.1.1 [60]	« Principe de la répartition <u>provisionnée, ...</u> » ? Une reformulation serait appropriée, afin de ne pas laisser entendre des confusions de principe entre les régimes par répartition et les régimes provisionnés.
2.1.1.1 [68]	Tableau 4 : Pour 2015 et 2016, les taux de rendement du régime inscrits dans les textes sont respectivement de 8,225 % et 7,975 %.
2.1.1.3 [84]	<p>Le second critère de solvabilité a été introduit en 2008 par les pouvoirs publics. Le document d'orientation transmis par la Direction du Budget précisait ainsi :</p> <p>« Le second critère est une réserve de précaution nécessaire pour faire face à la fois à la forte augmentation, inévitable dans les décennies à venir, des effectifs de pensionnés à l'Ircantec et pour pouvoir encaisser un choc démographique ou économique défavorable toujours possible : dynamique plus forte des prestations, moindre accroissement de la population assurée qu'escompté ou des salaires... Par ailleurs, le caractère limité de l'assise du régime de l'Ircantec accroît sa fragilité</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	économique. Au regard de ces éléments, une réserve de précaution à 20 ans pour ce régime par répartition est nécessaire. » Il convient également de noter que de tels ratios, dits « de précaution » sont pratiqués par d'autres régimes, à commencer par les régimes complémentaires Agirc-Arrco, pour lesquels ce ratio est de 6 mois dans l'accord de 2015, et de 9 mois dans la pratique (source : COR). Ce ratio devant tenir compte de la faible taille du régime et de la volatilité de sa base de cotisation, le niveau d'une année et demie retenu par les pouvoirs publics dans le cas de l'Ircantec pourrait sembler justifier.
2.1.1.3 [85 - 89]	Le premier critère de solvabilité a été introduit en 2008 par les pouvoirs publics. Le document d'orientation transmis par la Direction du Budget précisait ainsi : « Le premier critère est l'horizon de garantie de versement de la rente. Il permet à l'ensemble des retraités (directement) et des cotisants (indirectement) d'être assurés que leur pension et celle de leur ayant-droit seront versées sans difficulté durant toute leur retraite. Traduite en termes techniques, la durée de 30 ans correspond au délai moyen entre le paiement des cotisations et celui du versement de la retraite pour un agent donné. » Il convient également de noter que de tels ratios, dits « de pérennité » sont pratiqués par d'autres régimes. Pour le Régime Complémentaire des Indépendants (RCI), l'horizon du ratio correspond à l'espérance de vie de la génération atteignant l'âge légal de la retraite (donc inférieur à 30 ans). Il est de 15 ans dans les accords Agirc-Arrco ainsi que dans le régime de base allemand (source : COR).
2.1.2.2 [118]	Le salaire moyen par tête dans Mistral ressort au même niveau que l'hypothèse exogène qu'on lui fixe. C'est-à-dire qu'il est moins élevé que dans Prévir si Mistral est calé sur l'évolution du salaire moyen du secteur salarié pris dans son ensemble, tel que proposé dans les projections du COR. Pour autant, le salaire moyen par tête dans Mistral ressort au même niveau que celui de Prévir lorsqu'il est calé sur ce dernier, c'est-à-dire sur l'évolution du salaire moyen par tête des seuls non titulaires. L'écart indiqué dans ce paragraphe par la mission n'est donc pas celui entre Prévir et Mistral, mais entre Prévir et l'évolution du salaire moyen du secteur salarié pris dans son ensemble. En cela, Prévir ne fait que prolonger la tendance historique observée sur le salaire moyen par tête des non titulaires, qui historiquement évolue plus rapidement que celui du secteur salarié pris dans son ensemble.
2.1.2.2 [122]	Il ne s'agit pas de comparer Mistral à Prévir. Mistral projette une masse salariale déterminée de façon exogène comme indiqué dans le rapport de la mission : cette masse peut être calée sur l'évolution de celle du secteur salarié pris dans son ensemble, ou sur celle proposée par l'IPP dans le résultat de sa recherche, qui se trouve correspondre davantage à l'évolution historique observée sur les dernières décennies. Dans les projections qu'il a présentées à l'Ircantec, le service gestionnaire CDC/DRS a d'abord cherché à montrer que l'approche du COR n'est pas exclusive de celle de l'IPP : ces deux approches sont complémentaires et correspondent à deux états de l'évolution future envisageable pour la masse salariale des non titulaires. A noter que les deux évolutions sont identiques après 2030 : c'est-à-dire que la question posée aux administrateurs par la comparaison des deux approches est de savoir si l'évolution de la masse salariale des non titulaires pour les 15 prochaines années sera plus proche des niveaux historiques moyens observés sur les 15 dernières années, ou si cette masse salariale sera à contrario plus proche dans les années à venir de celle de l'ensemble du secteur salarié, voire plus faible encore.
2.1.2.3 [128]	Comme l'indique la mission dans son rapport, les critères de solvabilité sont assurés dans les scénarios B et C du COR si l'on retient les hypothèses du modèle Prévir, c'est-à-dire si la masse salariale des non titulaires évolue dans les 15 prochaines

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	<p>années comme elle a évolué en moyenne ces 15 dernières années. A noter que dans tous les scénarios envisagés, y compris avec Prévir, l'évolution de la masse salariale des non titulaires s'aligne à terme (2030) sur celle du secteur salarié pris dans son ensemble.</p> <p>Dès lors, il semble exagéré d'indiquer que l'équilibre de long terme ne paraît pas assuré « quelles que soient les hypothèses retenues ». Il semblerait plus correct de dire qu'il n'est pas assuré si la masse salariale des non titulaires évolue dans les 15 prochaines années comme celle du secteur salarié pris dans son ensemble.</p> <p>Le service gestionnaire CDC/DRS a attiré l'attention des administrateurs sur les tenants et les aboutissants de cette hypothèse à la Commission de Pilotage Technique et Financier du 12 octobre 2016. Ce point sera de nouveau abordé par les instances en 2017 lors de l'élaboration du plan quadriennal.</p>
2.1.3.1 [136]	<p>Les scénarios préconisés par la mission font partie du large éventail de scénarios qui sont proposés par le service gestionnaire CDC/DRS aux administrateurs de la commission de pilotage technique et financier. Pour autant, le choix des scénarios à retenir pour l'évaluation de la solvabilité du régime relève du Conseil d'administration qui a en charge le pilotage technique du régime à long terme, conformément au III de l'article 2 du décret n°70-1277 du 23 décembre 1970 modifié. La commission de pilotage technique et financier du 12 octobre 2016 s'est prononcée en faveur de l'utilisation des projections du modèle Mistral, avec adjonction de Prévir. La décision finale sera prise en 2017 par le Conseil d'administration, dans le cadre de l'élaboration du plan quadriennal.</p>
2.1.3.1 [139]	<p>L'équilibre de long terme dépend également de l'âge de départ à la retraite (cf. rapport du COR). Dans les scénarios C, et a fortiori C' du COR, le système de retraite n'est pas équilibré, et les pouvoirs publics sont donc susceptibles d'avoir recours à ce levier pour piloter l'ensemble du système. La commission de pilotage technique et financier du 12 octobre 2016 a demandé que des variantes d'âge de départ à la retraite soient également examinées dans le cadre du plan quadriennal, à 63, 64 et 65 ans, partant du principe qu'une décision du régime quant à l'évolution de son rendement doit tenir compte des ajustements que le système pris dans son ensemble peut être amené à connaître dans le cadre de scénarios macroéconomiques défavorables.</p>
2.1.3.1 [140]	<p>Le modèle Mistral est en mesure de produire des tests de sensibilité des projections à une variation de la valeur d'achat du point, de la valeur de service du point, ou encore des taux de cotisation ou du pourcentage d'appel.</p> <p>La méthode de travail validée par le Conseil d'administration du 30 septembre 2016 pour l'élaboration du plan quadriennal prévoit que les résultats de ces tests seront présentés par le service gestionnaire CDC/DRS à la Commission de pilotage technique et financier de mai 2017. Les modifications paramétriques envisagées dans le cadre du plan quadriennal seront déterminées par les administrateurs et les tutelles dans le cadre des travaux de la commission de pilotage technique et financier sur la base de ces travaux. Il appartiendra ensuite à la commission, puis au Conseil d'administration de définir les variations de paramètre à tester en vue de maintenir l'équilibre du régime à long terme, dans le respect de la réglementation en vigueur, après avoir entendu l'avis de l'actuaire indépendant.</p>
2.1.3.2 [144]	<p>« Qui plus est, cet indicateur semble... » Cet indicateur étant basé uniquement sur les enquêtes réalisées auprès des administrateurs, si convergence il y a entre la tutelle et le CA, sur ce point, cela méritera d'être explicitement mentionné afin que l'enquête de satisfaction soit supprimée sur toute cette partie de prestation, à la demande de 2 parties prenantes de la COG.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
2.1.3.2 [145]	Une séquence de travail, lors de la négociation de la COG, sera consacrée aux indicateurs.
2.1.3.3 [148 et 150]	Tableau 10 : Synthèse de la participation au plan de formation Le tableau présenté correspond à l'exercice 2016, cela mériterait d'être précisé. Le plan de formation 2016 validé a été défini pour permettre en priorité aux nouveaux administrateurs (plus de 70 % ayant été renouvelés fin 2015) d'acquérir les bases relatives à la gestion de l'Ircantec. Le plan de formation 2017 s'inscrit totalement dans la préconisation présentée en [150], il comporte notamment des modules sur les projections actuarielles qui présentent les différents modèles, et un module sur la gestion de l'actif passif pour préparer le plan quadriennal 2018-2021.
2.2.1.2 [163]	L'étude réalisée par le service gestionnaire CDC/DRS se fonde sur des modèles de génération de scénarios financiers de type stochastique, le modèle déterministe étant uniquement un modèle annexe. C'est pourquoi les niveaux de rendement / risque sont des données calculées par le modèle et non des hypothèses. Cependant, les hypothèses des modèles stochastiques pouvant être assez complexes, le service gestionnaire CDC/DRS a décidé, pour faciliter les échanges avec les administrateurs lors des discussions sur la nouvelle allocation d'actifs en 2016, de présenter les niveaux de risque/ rendement induits par le modèle par classe d'actifs stratégiques (obligations souveraines nominales, crédit, obligations souveraines indexées, actions, non coté).
2.2.1.2 [168]	S'agissant d'investissements dans des fonds, la seule référence possible est bien la valorisation officielle.
2.2.1.3 [170], [172-173], 2.2.2.3 [192], 2.2.3.3 [227-228-229]	La situation observée en 2010/2011 est à bien des égards, particulière. La sortie de l'employeur « La Poste » du champ de l'Ircantec a en effet amené à élaborer successivement et de manière très rapprochée, deux allocations d'actifs différentes, ce qui a pu générer un léger écart par rapport aux mandats et appels d'offres en cours.
2.2.2.2 [187]	Un maximum de 10% de l'encours du fonds apparaît dans la délibération adoptée par le Conseil d'administration. Cette délibération a été prise sur le fondement d'une note de synthèse et d'un document annexe issu de la commission de pilotage technique et financier qui faisaient bien état tous les deux d'une limite de 10 à 15 M€.
2.2.2.3 [189]	Le Conseil d'administration du 20 mars 2014 de l'Ircantec a mandaté le service gestionnaire CDC/DRS pour initier en 2014 un appel d'offres sur un lot « multi-actifs » dont les thématiques seraient le financement des PME/ETI françaises et/ou européennes, le financement des collectivités locales et établissements publics et les investissements dans des thématiques durables. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé le 5 avril 2016 de consacrer 10 M€ au secteur de l'économie sociale et solidaire.
2.2.2.3 [192]	Idem [170]
2.2.2.3 [193]	Ce point sera amélioré dans le cadre des travaux en cours avec la commission de pilotage technique et financier, la poche obligations « crédit » étant désormais clairement identifiée.
2.2.2.3 [196]	Les mandats « actions faible volatilité » et 2 mandats « crédit » sur 3 ont d'ores et déjà démarré ; le 3 ^{ème} mandat « crédit » démarrera au 1er trimestre 2017.
2.2.3.1 [207]	La nouvelle allocation d'actifs prévoit une prédominance pour la poche actions des titres de la zone Europe (et non euro) pour 80%
2.2.3.1 [212]	La définition de l'univers d'investissement a été validée en Conseil d'administration du 30 juin 2016. Cette définition s'appuie sur la distinction entre actifs stratégiques et actifs tactiques. Les actifs stratégiques sont utilisés pour la détermination de l'allocation stratégique. Les actifs tactiques sont des actifs de diversification dont l'exposition est encadrée par la décision du

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N° paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	Conseil d'administration du 30 juin 2016. Les hypothèses de niveau de volatilité et de rendement ont été présentées pour l'ensemble des classes d'actifs (tactiques et stratégiques), ainsi que d'autres éléments de risque à la commission de pilotage technique et financier du 25 mai 2016 puis au Conseil d'administration du 30 juin 2016.
2.2.3.1 [217]	La flexibilité consentie par le Conseil d'administration repose sur la mise en place d'une gestion dynamique du risque dont l'objectif est de maintenir le profil rendement / risque de l'allocation stratégique. Ainsi, en cas d'évolution défavorable des marchés et une hausse temporaire du risque sur une classe d'actifs, l'exposition à cette classe d'actifs pourrait donner lieu à un allègement significatif et transitoire de l'exposition dans les limites des bornes accordées par le Conseil d'administration. Cette gestion dynamique du risque sera exercée dans le cadre d'une gestion déléguée à un gérant spécialisé, sélectionné par appel d'offres, suivant des règles systématiques et un cadre d'intervention fixé ex ante, contrôlé par le service gestionnaire CDC/DRS, ainsi qu'il a été décidé en Conseil d'administration le 30 juin 2016.
2.2.3.2 [219]	Les hypothèses de rendement / volatilité des actifs tactiques dont celles des titres BB ont été présentés à la commission de pilotage technique et financier du 25 mai 2016 ; le poids des titres BB a été limité à 5% de la poche obligataire.
2.2.3.2 [223]	Le taux de 2% retenu pour la rémunération des réserves dans les premiers travaux du plan quadriennal est atteint dans l'allocation n°3 présentée au [314] du rapport de la mission. Pour cette allocation, le rendement est de 3,70% avec une inflation tendancielle de 1,75%, soit un rendement réel de 1,95%, arrondi à 2,0% dans les projections à long terme présentée à la commission de pilotage technique et financier du 17 novembre 2016. L'interaction entre le travail actuariel et le processus aboutissant au choix de l'allocation stratégique repose sur des échanges en plusieurs temps. Dans un premier temps, le travail actuariel se fonde sur un niveau de rendement a priori qui, dans le cas du processus mené en 2016, était l'objectif de rendement hors inflation de l'allocation stratégique 2011. Dans un deuxième temps, le choix d'une nouvelle allocation d'actifs par le Conseil d'administration détermine un nouvel objectif hors inflation. Dans un troisième temps, le travail actuariel actualise le niveau de rendement utilisé pour le mettre en ligne avec celui découlant du choix de la nouvelle allocation stratégique.
2.2.3.2 [224]	L'allocation stratégique a été validée par le Conseil d'administration du 13 décembre 2016, ce qui permet d'envisager l'utilisation du rendement cible de cette allocation comme une des hypothèses de l'élaboration du plan quadriennal au premier semestre 2017.
2.2.3.3 [227-228-229]	Idem [170]
2.2.3.3 [239]	Le Conseil d'administration a décidé le 30 juin 2016 de ne pas renouveler les mandats diversifiés.
2.2.3.3 [252]	Le secteur de l'armement est partiellement exclu, dans la mesure où l'Ircantec applique les conventions d'Ottawa et d'Oslo
2.2.3.3 [254]	Il n'existe à ce stade que peu d'ETF (trackers) qui excluent les valeurs exposées aux armes controversées. L'utilisation de ce type de support expose indirectement l'Ircantec à des valeurs controversées. Dès la détection de ce problème en décembre 2015, les sociétés de gestion ont désinvesti de ces supports à la demande du service gestionnaire CDC/DRS. Il semble par conséquent hâtif de conclure de cette difficulté, qui a été rapidement corrigée (cf. rapport Vigeo-Eiris du 30 juin 2016), que l'on peut douter de l'implication réelle des sociétés de gestion dans la bonne prise en compte des principes ESG établis par le Conseil d'administration. Les rapports semestriels de Vigeo-Eiris établissent au contraire un bilan positif de la mise en œuvre de ces principes par les sociétés de gestion.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
2.2.4 [268]	La charte ISR de l'Ircantec décrit les principes ESG retenus par le Conseil d'administration et est donc spécifique à l'Ircantec.
2.2.4 [273]	L'Ircantec n'a pas la possibilité d'investir en direct dans des titres non cotés.
2.3 [274]	<p>La communication institutionnelle de l'Ircantec est une communication ciblée, complémentaire à la communication vis-à-vis des affiliés et employeurs. Elle s'organise selon les axes suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Une communication « obligatoire » à travers l'élaboration et la publication des différents rapports : l'article 173 de la loi TEE de juillet 2015 impose aux investisseurs institutionnels l'intégration du risque climat et des dimensions environnementale et sociales dans leur communication publique. Celle-ci est intégrée notamment au rapport annuel du régime, et fait l'objet de publications plaquettes, brochures ... 2- Une communication de notoriété destinée à la cible institutionnelle et qui contribue à répondre à l'enjeu de service aux affiliés (exemples de sujets traités dans la lettre dématérialisée institutionnelle <i>Le Point sur l'I</i> : communication sur l'impact du report de l'âge de départ à la retraite, modification du mode de calcul de la CSG, point sur les mesures liées à la réforme des retraites, retraite des élus, logement et vieillissement...) 3- Une communication dédiée aux affiliés, actifs et retraités à travers la déclinaison d'un dispositif pluri media <i>Les Nouvelles de l'Ircantec</i>, l'alimentation du site internet alliant communication institutionnelle et opérationnelle. <p>Sur la période de la COG 2013-2016, la communication institutionnelle a connu une évolution marquée vers la dématérialisation de ses différents supports dans un objectif d'efficacité et de réduction des dépenses. Elle est aujourd'hui très orientée par la volonté de faire connaître la politique ISR et TEE du régime et donc avec l'objectif de mobiliser les meilleurs partenaires en ce sens.</p> <p>On peut également noter que la politique de communication institutionnelle de l'Ircantec est cohérente au regard de ce que pratiquent les autres régimes obligatoires, à l'instar du régime général, et ne constitue en rien un poste de dépense majeur.</p> <p>Le service gestionnaire CDC/DRS préconise donc un maintien de ces dispositifs dans le respect du budget qui sera alloué par la COG et dans l'intérêt du régime et de ses différents clients (employeurs, affiliés et retraités). Toutefois, il conviendra d'énoncer une référence très précise sur le niveau et les composantes attendus en termes de communication institutionnelle et opérationnelle dans la COG 2017-2020.</p>
2.3 [275]	<p>L'organisation d'événements destinés à améliorer la notoriété du régime s'inscrit dans le cadre d'une demande expresse du Conseil d'administration et dans l'objectif de renforcer notamment la visibilité sur sa politique d'investissement sous-tendue par les valeurs de la solidarité intergénérationnelle. En 2016, trois événements ont été organisés dont un à la destination exclusive des sociétés de gestion.</p> <p>Le service gestionnaire CDC/DRS préconise le maintien de l'organisation d'événements à destination des publics cibles prioritaires du régime, afin de permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la continuité d'informations sur la retraite complémentaire Ircantec et les droits acquis auprès des affiliés notamment, - la formation et information auprès des employeurs sur la connaissance du régime, le périmètre du régime au regard de l'article 51 de la Loi du 20/01/2014, les actes en lignes à effectuer, ...
3. [282] Tableau 18	Le tableau des indicateurs présenté est incomplet, il manque notamment les indicateurs de productivité et de coûts par processus.
3.2.1 [309]	Les calculs de 'taux de recouvrement' effectués par DGAU lors de l'audit sur le processus 'Recouvrer et maîtriser les

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	<p>cotisations' ont été contestés par le service gestionnaire CDC/DRS comme indiqué à la page 71 du rapport définitif de DGAU daté du 5 avril 2016.</p> <p>La mission indique que l'indicateur régulièrement présenté aux administrateurs est conforme à la définition de la COG 2013-2016. La qualité des résultats en matière de recouvrement est d'ailleurs confirmée par l'indicateur REMPUB 100 du benchmark annuel des organismes de protection sociale réalisé par la Direction de la sécurité sociale. (Cf. observation sur le § [310] du projet de rapport de la mission).</p>
3.2.1 [310]	<p>L'indicateur suggéré par la mission est très proche de l'indicateur REMPUB 100 intitulé 'Taux de reste à recouvrer' du benchmark annuel des organismes de protection sociale réalisé par la Direction de la Sécurité Sociale auquel participe l'Ircantec. A titre d'information cet indicateur s'élevait à 0,03% à fin 2015 et représentait moins de 1 M€ de restes à recouvrer sur plus de 3 Mds€ de cotisations normales encaissées. Cet indicateur témoigne de la qualité du recouvrement réalisé par le service gestionnaire CDC/DRS.</p>
3.2.2 [313]	<p>Le service gestionnaire CDC/DRS partage l'avis de la mission sur la nécessité de réaliser une étude d'impact de la DSN sur le processus de recouvrement des cotisations. Cependant, il remet en cause l'idée que des gains puissent être pris en compte pour l'élaboration de la trajectoire financière de la COG 2017-2020 de l'Ircantec. En effet, comme l'indique la mission au § [312], le calendrier de déploiement progressif de la DSN sur les employeurs relevant du secteur public devrait s'étaler au moins jusqu'en 2020. Le service gestionnaire CDC/DRS devra donc gérer sur toute la période de la COG 2017-2020 le traitement de déclarations employeurs selon 2 normes (N4DS et Neodes) ce qui constituera une charge supplémentaire, supposée supportée par les équipes en place dans l'offre de service de la CDC.</p>
3.3.3 [314]	<p>Il manque un mot dans le rapport, mention en bleu ci-après : « Services en ligne par les employeurs. Le service « employeur » suit cette utilisation... »</p>
3.2.4 [316]	<p>Les campagnes de fiabilisations des comptes à l'initiative du service gestionnaire CDC/DRS ont été réalisées en 2012 et 2013 en raison de la baisse temporaire de l'activité de liquidation consécutive à la réforme des retraites de 2010 et pour anticiper le pic de liquidation des demandes de retraite d'élus en 2014. L'augmentation de l'activité de liquidation sur les années 2014, 2015 et 2016 a conduit le service gestionnaire CDC/DRS à recentrer l'allocation des ressources sur cette activité. L'intégration d'une activité de fiabilisation des comptes suppose l'attribution des moyens nécessaires pour réaliser ces opérations. Ce besoin n'a pas été estimé dans l'offre de service de la CDC. Enfin, les demandes de mises à jour de comptes suite à l'envoi des documents dans le cadre de campagnes du droit à l'information sont régulièrement inférieures à 3% et témoignent de la qualité de la tenue des comptes du régime.</p>
3.3.1[322]	<p>La proportion de dossiers CICAS sur 2016 est finalement de 72.7% inférieure à la prévision attendue qui s'élevait à 74%.</p>
3.3.2.1 [333]	<p>L'Ircantec et l'Arrco ont signé le 20 décembre 2012 un avenant à la convention du 1^{er} avril 2011 étendant l'extension du champ du partenariat aux salariés de Pôle Emploi et prenant effet le 11 février 2013.</p>
3.3.3 [348]	<p>L'analyse des processus de l'Ircantec a conduit à identifier un processus particulier intitulé « fournir les prestations sociales et annexes » dans lequel 2 sous processus sans lien entre eux sont décrits : l'activité capital décès et l'action sociale. Les équipes en charge du traitement de l'activité capital décès sont rattachées à l'unité Décès/Réversion tandis que celles en charge de la gestion administrative de l'action sociale sont rattachées à l'unité Action Sociale. Le modèle de coût permet de calculer les coûts de ces 2 sous processus. La démonstration a été faite lors de la présentation sur écran du modèle de coûts</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	DRS le 7 octobre 2016.
3.3.3 [350]	L'ensemble des améliorations rappelées par la mission au § [349] constituent autant d'actions mises en œuvre par le service gestionnaire CDC/DRS qui ont contribué à l'allègement des procédures de traitement des dossiers ainsi qu'à la simplification des démarches pour les affiliés du régime. Par ailleurs, la mission rappelle au § [547] que les propositions du service gestionnaire CDC/DRS de simplification du traitement des dossiers à faible nombre de points approuvées par le Conseil d'administration de l'Ircantec en 2013 n'ont pas pu être mises en œuvre car l'Etat n'a pas donné suite à ces propositions.
Titre 3.4	Pages 70 inclus à 72 inclus (avec courte reprise au § 4.3.2.5 en page 103) : le titre du paragraphe 3.4 « le contrôle des paiements à bon droit n'est pas abouti » relève, plutôt d'une affirmation à requalifier ; en effet ce qui est énoncé ensuite aux 3.4.1 et 3.4.2, description de l'organisation, des dispositifs de contrôle et de lutte contre la fraude, ne pointe en aucune façon des manquements ou des insuffisances, si ce n'est l'absence de gestion mutualisée des contrôles d'existence, dont l'Ircantec n'endosse pas la responsabilité, puisqu'il s'agit d'un projet porté par le GIP Union-retraite. Au-delà des généralités décrites, il aurait pu être opportun d'évoquer le dispositif de contrôle mis en œuvre au sein de l'établissement Angers-Paris de la DRS.
3.4.1 [369]	Le contrôle interne de la DRS est animé par le département du contrôle des risques et de la conformité du secrétariat général de la DRS et non de DRCl.
3.4.2 [377]	Le Conseil d'administration du GIP Union retraite a examiné lors de sa réunion du 13 décembre 2016 un projet de téléprocédure de déclaration d'existence. Ce projet n'a pas fait l'objet d'une décision. Les réflexions doivent se poursuivre courant 2017.
3.5 [380]	La direction de la relation client est implantée à Angers et à Paris au siège social de l'Ircantec.
3.6 [407]	<p>Il convient de rappeler à la mission que l'Ircantec s'est engagé dans les actions individuelles inter-régimes de longue date. En effet, l'Ircantec a cofinancé depuis la décennie 1990-2000 et jusqu'en 2011 les aides ménagères et les aides amélioration à l'habitat accordées par la CNAV dans le cadre des Plans d'Aide Personnalisés. En outre, l'Ircantec a cofinancé dans le cadre d'une expérimentation réalisée entre 2008 et 2010 avec la Carsat des Pays de la Loire les évaluations réalisées par cette Carsat pour les allocataires de l'Ircantec.</p> <p>Suite à une mission d'évaluation de ce partenariat réalisée en 2010 par le Crédoc mandaté par l'Ircantec, le conseil d'administration de l'Ircantec du 14 décembre 2010, sur proposition du Président de la Commission du fonds social a décidé de mettre un terme à ces partenariats. Cette décision était motivée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manque de visibilité de l'Ircantec vis-à-vis des bénéficiaires de ces aides. • Un manque d'intérêt pour le bénéficiaire puisque le montant des aides qui lui étaient attribuées restait conforme au seul barème de la CNAV. Par voie de conséquence, le financement Ircantec (0,9 M€ en 2009) s'appréciait plus comme une subvention consentie au budget de l'action sociale de la CNAV que comme une aide directe à ses allocataires. <p>Le service gestionnaire CDC/DRS a été chargé par le Conseil d'administration de la mise en œuvre de la résiliation de ces partenariats au cours du 1^{er} semestre 2011.</p> <p>A titre d'information, la mission doit savoir que l'Agirc-Arrco, qui bénéficiait d'un partenariat de même nature avec la CNAV a également décidé de résilier ce partenariat courant 2010.</p> <p>Malgré tout, conscient de l'intérêt de l'inter-régime en matière d'action sociale, le Conseil d'administration a confirmé lors de sa</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	réunion du 19 septembre 2013 sa volonté de renouer un partenariat avec la CNAV. La délibération qu'il a approuvée a conduit à la signature entre l'Ircantec et la CNAV de la convention cadre du 18 décembre 2013 (Cf. § [417] et [428]), dont les 2 premiers volets sont mis en œuvre.
3.6 [426]	La coordination sur les aides à l'amélioration à l'habitat entre l'Ircantec et la CNAV a fonctionné jusqu'en 2011. Le Conseil d'administration a souhaité mettre fin à cette coordination lors de sa réunion du 14 décembre 2010 pour les raisons rappelées ci-avant. (Cf. observation sur le § [407]).
3.6 [431]	<p>Le service gestionnaire CDC/DRS a rencontré à plusieurs reprises courant 2014/2015 les services de la direction nationale de l'action sociale de la CNAV pour travailler sur la mise en œuvre du 3^{ème} volet prévu dans la convention cadre de 2013. Les travaux n'ont pu aboutir à l'époque pour différentes raisons, dont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement en cours par les services de la CNAV d'un portail dénommé SIREVA qui aurait permis au service gestionnaire CDC/DRS pour l'Ircantec : <ul style="list-style-type: none"> ○ de demander l'évaluation de la situation d'un de ses ressortissants à la Carsat concernée ○ de recevoir le rapport d'évaluation ○ de suivre la facturation des coûts, telle que prévue dans la convention cadre du 18.12.2013, des évaluations réalisées par les Carsat. <p>A ce jour, selon les informations dont dispose le service gestionnaire CDC/DRS, ce portail est toujours en cours de développement par les équipes de la CNAV. Sa mise en production, initialement attendue en 2015, serait prévue au mieux pour la fin du 1^{er} semestre 2017, d'abord à usage exclusif de la CNAV, puis dans un second temps pour les régimes dits alignés (MSA, RSI), puis, enfin, à d'autres partenaires. L'utilisation de ce portail pour commander des évaluations au réseau des évaluateurs du Régime Général ainsi que pour en suivre les résultats pourrait nécessiter des développements sur l'application de gestion des aides individuelles de l'Ircantec.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'impossibilité pour les Carsat de mettre à disposition de l'Ircantec une information permettant de savoir si l'allocataire concerné avait déjà été l'objet récemment d'une évaluation directement demandée par la Carsat.
3.6 [434]	Le facteur cyclique de l'activité ne vient en rien perturber le calcul de l'indicateur qui est annuel ; d'autant que les campagnes d'attribution d'aides sociales sont également annuelles.
3.6 [438]	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec la suggestion de la mission sur l'intérêt que les dossiers de demandes d'aide sociale répertorient les autres aides dont bénéficient les demandeurs par ailleurs. Il soumettra cette proposition aux membres de la Commission du fonds social. Le service gestionnaire CDC/DRS attire cependant l'attention de la mission sur le fait qu'elle n'aura pas la possibilité à moyens constants de contrôler ces informations. Par voie de conséquence ces informations ne présenteront qu'un caractère informatif.
Titres 4 – 4.1 - 4.1.1	La rédaction des titres ne reflète pas la réalité, dans le sens où la CDC répond régulièrement aux demandes des différents corps de contrôle, tels que la Cour des Comptes, différentes missions IGAS. Le service gestionnaire CDC/DRS a également demandé un audit externe du modèle de coûts réalisé par le cabinet Accenture : le rapport a d'ailleurs été remis à la mission IGAS-CGEFI, ceci dans un souci de transparence.
4.1.1 (442-443-444-445)	Le service gestionnaire CDC/DRS ne partage pas le jugement porté par la mission. La COG est un corpus d'engagements qui ont été tenus par le service gestionnaire CDC/DRS ainsi qu'en atteste le bilan établi. Le service gestionnaire CDC/DRS a mis

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	en œuvre les moyens alloués au service des résultats à obtenir, en respectant ces contraintes et a assuré le reporting attendu auprès des instances. Le service gestionnaire CDC/DRS pilote ses équipes de façon à tenir les indicateurs et objectifs attendus. Les modalités de management des équipes reposent davantage sur une approche collective, par groupe de gestionnaires que sur un suivi individualisé des agents, cette dernière méthode comportant certaines limites.
4.1.2 [447]	Au cours de la mission, il a été présenté aux auditeurs les relevés d'activité tels qu'ils sont établis par chacun des services. Ces relevés d'activités font apparaître les temps passés par chacun des agents sur les différents actes de gestion. Compte tenu de l'organisation de l'établissement Angers-Paris, on remarque que la majorité des agents opérationnels ne réalisent que des activités mono fonds. En conséquence, la pesée de chacun des actes de gestion constituerait une charge de travail importante, sans que celle-ci n'apporte d'informations complémentaires à ce qui est disponible aujourd'hui. La pesée de chaque acte est pertinente lorsqu'il s'agit d'affecter des coûts entre les différents fonds, cela permettant de ne pas léser un fonds au bénéfice d'un autre quand le poids de l'acte est différent selon le fond concerné. Dans une organisation au sein de laquelle une majorité d'agents opérationnels sont mono fonds, la pesée présente peu d'intérêt. Une injection plus automatisée de certaines données fait l'objet de réflexions.
4.1.2 [448]	L'exercice de pesée des actes a été conduit à titre expérimental dans le cadre de la mise en place du projet Demande directe de retraite (pesée pré et post livraison). Il est normal que cela n'ait pas été souligné par le rapport DGAU sur le recouvrement puisque ce projet relève du processus de liquidation de la retraite. Il est ressorti de cette mise en œuvre que le dispositif n'était adapté qu'à des actes simples, de type industriel. Le processus de liquidation qui est complexe ne s'est pas révélé un champ d'observation pertinent.
4.1.3 [449]	Il est inexact de mentionner que la mission n'a pas eu accès au modèle de coûts. Une demi-journée a été consacrée à montrer sur écran en temps réel le modèle de coûts de la DRS auprès de deux des inspecteurs de la mission IGAS-CGEFI. En conséquence, il est réducteur de ne mentionner que la mise à disposition de 3 documents.
4.1.3 [453]	Concernant la dernière phrase de ce paragraphe, cela est totalement normal de ne pas l'inscrire dans le rapport de gestion administrative 2015, dans la mesure où dans ce rapport il est question de facturation (plafonnée par les modalités de la COG) et non de modèle analytique de répartition de coûts internes CDC.
4.2.1.2 [457]	Le service gestionnaire CDC/DRS précise que sur la période de la COG 2013-2016, les cotisations encaissées ont progressé de 11,80 % et le nombre de virements Employeurs a progressé de 12,15 % (Chiffres de 2016 provisoires au 12 janvier 2017). Il est mentionné dans la dernière phrase « Le coût de gestion d'un compte individuel diminue grâce à l'augmentation du nombre d'actifs et à la stabilité du coût du processus ». Derrière la stabilité du coût du processus, il convient de mentionner objectivement le paiement de quelques années de redevance supplémentaires de certains projets informatiques à l'initiative du gestionnaire, soit 1 année supplémentaire en 2014 (soit 0,44 M€) et le solde en supplémentaire de la redevance normale en 2015 (soit +0,69 M€). Abstraction faite de ces paiements supplémentaires, le coût du processus est bien en diminution. Ces éléments sont intégrés dans les rapports de gestion administrative présentés chaque année en Commission des comptes et d'audit de mai et au Conseil d'administration de juin.
4.2.1.3 [462] et Note de bas de page N°78	<u>2^{ème} alinéa du 462</u> Les coûts et ETP étant limités dans le cadre du cadrage de la trajectoire financière de la COG, seuls ces éléments ne peuvent être affichés vis-à-vis du reporting du fonds et en conséquence par souci de cohérence intégrés dans le calcul des différents

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N° paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	<p>indicateurs. Cela ne peut être déconnecté de la facturation aux fonds.</p> <p>3^{ème} alinéa du 462</p> <p>La définition de l'indicateur de productivité de la liquidation n'exclut pas explicitement les révisions. La définition sera précisée dans la future COG.</p> <p>Par ailleurs, le service gestionnaire révisé des dossiers de liquidations dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réclamation justifiée du client • Non retours d'enquêtes après relance des employeurs • Liquidation sur la base d'une liquidation partielle du régime général (cas appelé à se développer suite à la publication du décret du 20 août 2015 sur la garantie de versement des retraites) <p>La mission ne peut donc affirmer que la CDC maîtrise seule la décision de réviser un dossier ou pas et c'est donc à juste titre que les révisions, qui génèrent une charge de travail pour les gestionnaires, sont prises en compte dans le numérateur pour calculer l'indicateur de productivité de la liquidation. Au demeurant, le temps passé par les gestionnaires sur l'activité de révision est intégré au dénominateur de l'indicateur.</p> <p>4^{ème} alinéa du 462</p> <p>La proportion de dossier CICAS sur 2016 est finalement de 72.7% pour une prévision de 74%. Contrairement à ce qu'affirme la mission dans le renvoi de bas de page N°78, la proportion mesurée à fin Août n'a pas augmenté mais diminué.</p>
4.2.1.3 [463]	<p>Concernant le coût de gestion de ce processus, la remarque est identique au [457]. Il convient de mentionner objectivement le paiement de quelques années de redevance supplémentaires de certains projets informatiques à l'initiative du gestionnaire, soit 4 années supplémentaires en 2013 du projet demande directe de retraite (soit 1,04 M€), soit 1 année supplémentaire en 2014 sur le projet de refonte de liquidation Ircantec (soit 1 M€), soit 2 années supplémentaires en 2015 sur le projet de refonte de liquidation Ircantec (soit 2 M€). Abstraction faite de ces paiements supplémentaires, le coût du processus est bien en diminution. Ces éléments sont intégrés dans les rapports de gestion administrative présentés chaque année en Commission des comptes et d'audit de mai et au Conseil d'administration de juin.</p>
4.2.1.4 [465]	<p>Hormis 2014 (année électorale), corrigé des redevances supplémentaires payées en 2013 et 2015, le coût du sous processus est quasiment stable : 20,68 € en 2013 – 21,25 € en 2014 – 21,19 € en 2015.</p>
4.2.1.4 [466-467-468]	<p>Pour tenir compte des remarques de la mission sur le calcul de la productivité, une réflexion va être menée pour proposer le calcul d'une nouvelle productivité.</p> <p>La réflexion portera sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pondération de la productivité pour chacun des vecteurs dans le calcul de la productivité globale. En effet, les appels téléphoniques, les courriels et les courriers n'ont pas tous le même poids. Tout additionné, à volumétries égales et performances identiques, une productivité globale peut afficher une baisse alors que la production est en augmentation et les effectifs stables. • Comme l'indique le rapport de la mission, l'impact des services en ligne n'est pas intégré. <p>Les services proposés sur l'espace personnel permettent de limiter les contacts humains et aboutissent à un traitement par les conseillers de plus en plus complexe. Ainsi, les activités prises en compte dans le calcul de la productivité pourrait être revues, comme par exemple en intégrant les téléchargements (ex. : attestations de paiement, attestations fiscales, RISE</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	(demandes de relevé individuel électronique), EVA (évaluation), demandes de retraite en ligne, demandes d'aide sociale). Dans le même temps, aux ressources calculées aujourd'hui devront être ajoutés les ETP opérationnels qui interviennent dans la mise à disposition des services en ligne.
4.2.2 [472]	Le reporting en matière de productivité vers le conseil d'administration est assuré dans la présentation du rapport annuel d'exécution de la COG. La réponse n'était pas « cela n'intéresserait pas les administrateurs », mais « Il n'y a pas de demande de la part des administrateurs », ce qui est différent.
4.2.3 [476]	Dans les rapports de gestion administrative, la productivité par processus est calculée conformément aux fiches détaillées des indicateurs annexées à la COG signées par les 3 parties prenantes.
4.2.4 [478]	Les explications sont fournies dans les rapports de gestion administrative chaque année, notamment dans les parties de description des « frais de personnel » soit globaux, soit par processus. Donc il ne peut pas être indiqué dans le rapport qu'il n'est pas possible de déterminer les causes de la diminution du coût des frais de personnel par ETP. Le coût des frais de personnel du processus 7 « assister les mandants dans le pilotage des fonds » est de 102,5 K€ et non 118,8 K€ et le coût total de 85,3 K€ et non de 85,8K€.
4.2.4 [480]	La ligne de benchmark Etat peut ouvrir un questionnement quant à la référence prise pour ce benchmark.
4.3.1.1 [491]	Le volume réel de demandes reçues en 2016 s'élève à 194 000 dossiers soit 98% de la prévision révisée, confirmant ainsi la qualité des prévisions réalisées par l'actuariat du service gestionnaire. L'incertitude n'est donc plus d'actualité.
4.3.1.1 [497] et Note de bas de page N°87	Si l'on applique le mode de calcul proposé par la mission aux données de l'exercice 2016 on aboutit à une proportion de dossiers parvenant à l'Ircantec par l'intermédiaire des CICAS de $87\% \times 89\% = 77\%$. Or le taux réel constaté en 2016 s'élève à 72,7%, soit 4,3 points de moins. Cet écart conforte les hypothèses retenues par le service gestionnaire CDC/DRS pour élaborer les prévisions d'activité de l'offre de service de la CDC.
4.3.1.1 [498]	Il convient d'être prudent sur les hypothèses retenues : si comme l'indique la mission, la proportion de dossiers verts transmis par les CICAS a progressé jusqu'en 2015 avec un taux de 44,2% du flux, on constate sur 2016 une baisse de cette proportion avec un taux cumulé à fin décembre de 41,8%.
4.3.1.1 [500]	Le service gestionnaire CDC/DRS ne peut souscrire aux hypothèses de la mission relatives aux dossiers traités par les CICAS pour les raisons évoquées ci-avant aux § [497] et [498]. De surcroît, la mise en place prévue au 1 ^{er} janvier 2019, c'est-à-dire à mi COG, de la demande de retraite unique en ligne par le GIP Union Retraite évoquée par la mission aux § [542] à [544] devrait conduire à une réduction de la proportion de demandes de retraite Ircantec qui transiteront par les CICAS puisque les demandes qui seront effectuées par les futurs retraités sur le portail commun inter-régime du GIP Union Retraite seront routées directement aux régimes concernés.
4.3.1.2 [504]	(info sur les horaires sur le site) Sur la page du site « Nous contacter par téléphone » il est préconisé de mentionner les heures de la journée, les plus creuses. Une nouvelle rédaction est en cours de publication.
4.3.1.2 [506-507-508]	L'hypothèse de prévisions de flux des courriels proposée par la mission peut être étudiée dans le cadre des négociations. Toutefois, l'hypothèse des courriels, établie dans l'offre de service, s'appuie sur l'augmentation des volumes constatée sur la précédente COG, période pour laquelle les courriels évoluent de 14 268 en 2013 à 47 744 en 2016, soit +234,6% sur la durée

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	<p>de la COG. Les calculs ont été réalisés pour tenir compte de cette évolution ainsi que de la hausse prévue sur le nombre de liquidations d'ici 2020.</p> <p>En tout état de cause, à indicateurs constants (taux d'appels aboutis à 90% et taux de réponse aux courriels en 2 jours ouvrés de 85%), volumétries en augmentation, une productivité à +1% par an sur le téléphone et +3% par an sur les courriels, une baisse des effectifs n'est pas envisageable et aurait pour effet de dégrader ces mêmes indicateurs.</p>
4.3.2.1 [511]	La production définitive de liquidations s'élève pour 2016 à 190 750 dossiers.
4.3.2.1 [516]	L'évolution de la productivité de 4% par an n'est pas non plus objectivée. Il conviendrait de définir le fondement de cette hypothèse.
4.3.2.2 [517-518]	<p>Le temps de traitement des contacts par vecteur n'est pas comparable.</p> <p>Les moyens affectés à la relation client, à la différence des autres processus, ne sont pas uniquement dépendants de la volumétrie à gérer et de la productivité.</p> <p>Dans la mesure où la majorité de la production est qualifiée de flux dits « chauds » (activité devant être prise immédiatement en charge sous peine de dégradation des indicateurs qualité, notamment le taux de décrochés), le niveau des moyens à affecter ne peut être déconnecté du niveau de qualité attendu.</p> <p>L'élévation du niveau du taux de décrochés conduit inévitablement à l'allongement des périodes d'inter-appels et dégrade de fait la productivité.</p> <p>Par exemple, avec un taux de décrochés de 95% (exemple volontairement irréaliste), la file d'attente diminue, voire disparaît et la durée entre les appels s'allonge. Le temps d'inter appels est un temps improductif difficilement mobilisable sur d'autres activités compte tenu de la fluctuation et de la non prévisibilité des flux d'appels.</p> <p>De surcroît, un taux de décrochés cible élevé, conduit à mobiliser un niveau élevé de ressources sur les pics d'activité et renforce la difficulté de pilotage en période de creux d'activité, dans la mesure où ces ressources doivent être redirigées sur d'autres activités, moins nombreuses en quantité.</p>
4.3.2.3 [520]	<p>Sans attendre le projet de mise en place du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu, l'Ircantec a déjà demandé à la DGFIP de lui transmettre le revenu brut global de ses allocataires dans le cadre des échanges dématérialisés annuels pour mettre à jour la situation des allocataires de l'Ircantec au regard des prélèvements sociaux précomptés sur les retraites.</p> <p>La DGFIP a jusqu'à présent refusé de donner suite à cette demande.</p> <p>Par ailleurs, à la connaissance du service gestionnaire CDC/DRS, il n'est pas prévu dans le projet Prélèvement à la source que la DGFIP transmette aux organismes chargés du prélèvement de l'impôt des données individuelles telles que le revenu brut global ou le revenu fiscal de référence. Seul le taux d'impôt à prélever sur les revenus sera communiqué.</p>
4.3.2.3 [523]	L'Ircantec et la CNRACL utilisent la même application mutualisée pour gérer les prêts consentis dans le cadre de leurs actions sociales respectives. Cette application qui s'appuie sur un progiciel obsolète dont la maintenance n'est plus assurée par l'éditeur doit être remplacée.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire																				
4.3.2.4 [531] – Tableau 52	<p>Les prévisions de liquidations Ircantec retenues par la mission pour établir les prévisions de facturation des CICAS sont différentes de celles qui figurent dans l'offre de service de la CDC :</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Année</th> <th style="text-align: center;">Volume Offre de service CDC</th> <th style="text-align: center;">Volume retenu par la mission</th> <th style="text-align: center;">Ecart</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2017</td> <td style="text-align: center;">222 900</td> <td style="text-align: center;">224 900</td> <td style="text-align: center;">+ 2 000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2018</td> <td style="text-align: center;">246 300</td> <td style="text-align: center;">244 300</td> <td style="text-align: center;">- 2 000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2019</td> <td style="text-align: center;">239 900</td> <td style="text-align: center;">254 900</td> <td style="text-align: center;">+ 15 000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2020</td> <td style="text-align: center;">273 100</td> <td style="text-align: center;">254 400</td> <td style="text-align: center;">- 18 700</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Volume Offre de service CDC	Volume retenu par la mission	Ecart	2017	222 900	224 900	+ 2 000	2018	246 300	244 300	- 2 000	2019	239 900	254 900	+ 15 000	2020	273 100	254 400	- 18 700
Année	Volume Offre de service CDC	Volume retenu par la mission	Ecart																		
2017	222 900	224 900	+ 2 000																		
2018	246 300	244 300	- 2 000																		
2019	239 900	254 900	+ 15 000																		
2020	273 100	254 400	- 18 700																		
4.3.2.4 [532] – Tableau 53	Les prévisions de facturation établies par la mission ne peuvent être reconstituées par le service gestionnaire CDC/DRS qui ne dispose pas du détail du traitement réalisé par la mission.																				
§ 4.3.2.5	La mission a omis de citer parmi les projets de place et inter régimes, le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu inscrit dans la loi de finances de 2017 pour une mise en œuvre au 1 ^{er} janvier 2018. Outre les coûts d'investissements notamment pour adapter les systèmes d'information qui n'ont pu être estimés lors de la rédaction de l'offre de service de la CDC, ce projet entrainera des charges de travail nouvelles (traitement des anomalies dans les échanges de fichiers avec la DGFIP, contacts et réclamations des retraités à traiter) pour le service gestionnaire CDC/DRS sans qu'il soit possible à ce stade de les estimer.																				
4.3.2.5 [537]	La DRS n'a pas validé l'estimation du coût de mise en place du RGCU réalisé par un consultant externe en 2014.																				
4.3.2.5 [541]	Comme mentionné au § [539], compte tenu du retard de calendrier, (nouveau planning annoncé au sein du GIP Union Retraite, d'un raccordement pour l'Ircantec en 2020 désormais), les bénéfices seront vraisemblablement sur la COG qui suivra celle en cours de négociation. L'évaluation ne pourra s'effectuer qu'au regard de la finalisation de la détermination du projet, de son coût et de son calendrier.																				
4.3.2.5 [544]	Cf. observation du service gestionnaire CDC/DRS sur le § [500].																				
4.3.2.7 [557]	La structure de la population générale affectée à l'Ircantec ne peut pas être déduite de celle de la direction de la gestion. A titre d'exemple la DRC et la DIC ont des effectifs largement plus jeunes notamment pour la DRC du fait de l'intégration des RSC (Recrutements sans concours). Ainsi il n'y a quasiment aucun départ DRC en 2017 (un téléconseiller + 2 cadres). Prévoir 105 départs entre 2016 et 2019 est sans doute surévalué.																				
4.3.3 [559]	Les reports sont acceptés par les Tutelles, puisqu'ils font l'objet d'une présentation en commission des comptes et d'audit de mai et Conseil d'administration de juin, dans le rapport de gestion administrative et l'objet d'une délibération voté en Conseil d'administration. Les Tutelles participent à ces 2 instances.																				
4.3.3 [561-562-563]	Le service gestionnaire CDC/DRS intègre la nécessité d'une gestion tendue des moyens et a déjà intégré des éléments en ce sens dans son projet d'offre de services, elle considère également que le cycle de négociation à venir devrait permettre de conduire les échanges ad hoc, sans omettre une mise d'accord sur les niveaux de service attendus.																				
4.3.3 [564]	Les seuls paramètres d'indexation proposés ont été utilisés pour la future offre de service. Le mécanisme de la réserve, complètement encadré et nécessaire dans le cadre d'un régime complémentaire de passage, évite toute demande de révision de la COG, procédure lourde, qui dans l'entre-temps fait peser un risque réel de dégradation																				

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°paragraphe et/ou note de bas de page	Observations du gestionnaire
	de la qualité de service, qui engendrerait des moyens encore plus conséquents pour rattrapage de stocks et de réclamations. Les dépenses liées au partenariat CICAS et contribution au GIP Union Retraite relèvent de facteurs exogènes, sans maîtrise possible ni de l'Ircantec, ni du service gestionnaire CDC/DRS Les reports sont soumis à validation des Tutelles (cf. [559]).
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	IRCANTEC <ul style="list-style-type: none"> - Véronique Auffret en remplacement de Virginie Auffret - Ajouter Corinne Menier, responsable service des flux - Ajouter Isabelle Vergeat-Achaintre, responsable service communication Angers CDC Direction des retraites et de la solidarité <ul style="list-style-type: none"> - Supprimer Patrick Halopé (il est en retraite depuis plus de 3 ans) - Ajouter Gilles Vachez, responsable du contrôle de gestion DRS au secrétariat général DRS.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

ANNEXES

Annexe n°, n° paragraphe	Observations du gestionnaire
4.4.4.1 [597]	La coordination sur les aides à l'amélioration à l'habitat entre l'Ircantec et la CNAV a fonctionné jusqu'en 2011. Le conseil d'administration a souhaité mettre fin à cette coordination lors de sa réunion du 14 décembre 2010 pour les raisons rappelées ci-avant. (Cf. observation sur le § [407]).

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

OBSERVATIONS SUR LES RECOMMANDATIONS

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
1	État	2019	<i>Veiller à lancer l'évaluation de la COG au plus tard à la fin du premier trimestre de la dernière année d'exécution.</i>	
2	CDC/DRS & État	2017	<i>Fixer les paramètres du régime de manière à viser l'équilibre au-delà de 30 ans, en retenant un horizon temporel au minimum égal à 40 ans.</i>	<p>En 2016, la CDC/DRS a mis à la disposition du Conseil d'administration et des tutelles des projections à l'horizon 2060, qui permettent d'évaluer l'équilibre du régime sur un horizon temporel de plus de 40 ans. En 2017, l'horizon des projections réalisées par la CDC/DRS pour l'élaboration du plan quadriennal sera 2070, conformément aux hypothèses de la campagne de projection du COR, ce qui permettra au Conseil d'administration et aux tutelles d'évaluer l'équilibre du régime sur un horizon pouvant aller au-delà de 50 ans.</p> <p>Toutefois, si l'horizon de 30 ans devait être converti sur 40 ans, cela nécessiterait une modification de textes réglementaires régissant le régime, ce qui est du ressort des tutelles en lien avec le Conseil d'administration.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
3	CDC/DRS	2017	<p><i>Pour l'élaboration du plan quadriennal de l'IRCANTEC prendre en compte les projections réalisées par le modèle Mistral, sans adjonction de Prévir, et privilégier les scénarios macroéconomiques C et C' du COR.</i></p>	<p>Il n'appartient pas au service gestionnaire CDC/DRS de décider du cadre macro-économique à retenir pour l'élaboration du plan quadriennal de l'Ircantec.</p> <p>En cohérence avec la démarche du COR, qui dans le contexte d'une forte incertitude économique consiste à présenter un large éventail de scénarios décrivant l'univers des possibles, le service gestionnaire CDC/DRS a proposé à la commission de pilotage technique et financier du 12 octobre 2016, de nombreux scénarios d'évolution pour l'emploi et la masse salariale des non titulaires, y compris ceux préconisés par la mission. Trois scénarios ont été pressentis pour l'élaboration du plan quadriennal, qui ne correspondent pas aux attentes de la mission. Il est rappelé que les représentants des Tutelles participent aux commissions de pilotage technique et financier.</p> <p>Le service gestionnaire CDC/DRS mettra à jour ces travaux dans le cadre de la campagne 2017 de projection du COR. Les résultats seront présentés à la commission de pilotage technique et financier du 5 avril 2017, avec les recommandations de l'actuaire indépendant. Sur la base de ces éléments, la commission donnera un avis sur les scénarios macro-économiques à retenir pour l'élaboration du plan quadriennal.</p> <p>En l'état des textes et de la gouvernance du régime, le service gestionnaire CDC/DRS, ne pourra que s'appuyer, pour l'élaboration du plan triennal, sur les scénarios d'évolution qui seront validés en commission de pilotage technique et financier.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
4	CDC/DRS	2017	<i>L'équilibre de long terme du régime n'étant pas assuré, envisager une baisse du rendement du régime, qui pourra passer par une hausse de la valeur d'acquisition.</i>	<p>Aux termes du III de l'article 2 du décret n°70-1277 du 23 décembre 1970 modifié, le Conseil d'administration a en charge le pilotage du régime à long terme et prévoit les conditions de réalisation de l'équilibre de long terme dans un plan quadriennal qui s'appuie sur les travaux de sa commission de pilotage technique et financier.</p> <p>De par la réglementation en vigueur, l'équilibre de long terme est actuellement apprécié à l'aune de deux critères de solvabilité. Ces critères sont respectés dans la majorité des scénarios économiques dans les projections réalisées par le service gestionnaire CDC/DRS qui s'appuient sur les modèles Prévir et Mistral. Sans adjonction de Prévir, une majorité de scénarios pourraient ne plus vérifier les critères de solvabilité.</p> <p>Il appartient aux administrateurs et aux tutelles de se forger une opinion quant à l'équilibre de long terme du régime sur la base d'une part des formations qui leur sont dispensées et d'autre part des éléments d'aide à la décision qui leur sont et seront présentés par le service gestionnaire CDC/DRS et par l'actuaire indépendant du régime.</p> <p>De même, il appartient aux administrateurs et aux tutelles d'envisager les modifications paramétriques qu'ils souhaitent voir étudier par le Conseil d'administration en vue de rétablir cet équilibre s'ils estiment qu'il n'est pas assuré.</p> <p>En l'état des textes et de la gouvernance du régime, il n'est pas du ressort du service gestionnaire CDC/DRS de traiter du rendement et de la valeur d'acquisition du point qui sont les prérogatives du conseil d'administration et des tutelles.</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
5	CDC/DRS	2017	<i>En ce qui concerne les paramètres techniques, la CDC doit fournir des analyses de sensibilité permettant aux administrateurs de déterminer les conditions permettant d'assurer l'équilibre de long terme.</i>	La méthode d'élaboration du plan quadriennal retenue par la Commission de pilotage technique et financier du 6 septembre 2016 prévoit que le service gestionnaire CDC/DRS proposera à la Commission de mai 2017 des tests de sensibilité des projections à une variation de chacun des paramètres du régime. Ces tests viendront s'ajouter aux tests de sensibilité à une variation du taux de rémunération des réserves, déjà présenté annuellement. La commission du 12 octobre 2016 a également demandé à ce que des tests de sensibilité des projections à une variation de l'âge de départ à la retraite viennent les compléter. L'ensemble de ces tests de sensibilité devraient permettre aux administrateurs, aux tutelles et à l'actuaire indépendant de déterminer les variantes de modifications paramétriques à simuler pour assister le Conseil d'administration dans le choix des modifications paramétriques à retenir pour le prochain plan quadriennal du régime.
6	CDC/DRS	2017	<i>Introduire un indicateur de suivi de l'horizon d'épuisement des réserves, calculé dans le cadre de Mistral -sans adjonction de Prévir- et retenant les hypothèses des scénarios C ou C' du COR.</i>	L'horizon d'épuisement des réserves calculé dans le cadre de Mistral -sans adjonction de Prévir, est disponible dans les projections réalisées par le service gestionnaire CDC/DRS, pour les scénarios C et C'.
7	État	2017	<i>Envisager une réduction importante de la taille du conseil d'administration.</i>	
8	CDC/DRS	2017	<i>Mettre à jour le règlement financier au fil des décisions du conseil d'administration pour aller au bout de la logique de codification des règles s'appliquant aux placements.</i>	Cette recommandation sera mise en œuvre dès le conseil d'administration du 28 mars 2017.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
9	CDC/DRS	2017	<i>Articuler complètement la déclinaison opérationnelle de la politique de placement avec l'allocation stratégique arrêtée par le CA. En particulier toute évolution de la politique de placement doit se fonder sur une modification préalable, claire et explicite de l'allocation stratégique ou des règles qui viennent encadrer cette politique.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS a d'ores et déjà intégré cette recommandation dans sa pratique actuelle. Ainsi, dans le cadre de la revue de l'allocation stratégique 2016, le processus de décision du Conseil d'administration s'est fondé sur la détermination d'un univers d'investissement, définissant les actifs stratégiques (obligations souveraines nominales, obligations souveraines indexées, crédit, actions pour les actifs liquides) et les actifs tactiques (CA du 30/06/2016) ; l'exposition aux actifs tactiques devant se faire de façon opportuniste dans un but de diversification et dans une proportion strictement encadrée par cette même délibération. Pour chaque actif (tactique ou stratégique), le profil rendement / risque a été présenté. L'allocation stratégique a ensuite été définie sur la base de cet univers d'actifs stratégiques.
10	CDC/DRS	2017	<i>Réviser formellement l'allocation stratégique en cas d'écart significatif et durable entre les pondérations effectives et les pondérations cibles ; dans tous les cas, procéder annuellement au niveau du CA à un état des lieux de l'allocation stratégique, discuter les évolutions envisageables et adopter les modifications qui s'imposent</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS procède d'ores et déjà à un état des lieux annuel de l'allocation d'actifs. A l'avenir, la révision de l'allocation sera réalisée au regard des marges tactiques exploitées, en tenant compte de l'objectif de couverture des risques du portefeuille grâce à celles-ci, conformément à ce qui a été décidé par le Conseil d'administration dans le cadre du renouvellement des mandats. En effet, l'allocation effective et son décalage avec l'allocation stratégique sont aujourd'hui présentés sur une base trimestrielle en Commission de pilotage technique et financier puis en Conseil d'administration. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une gestion dynamique du risque, ces présentations seront maintenues. L'intérêt du dispositif de gestion dynamique du risque est d'avoir un outil de protection rapide et systématique en cas d'évolution défavorable des marchés, tout en évitant les biais négatifs et pro-cycliques des révisions fréquentes d'allocation stratégique basées sur l'analyse des périodes récentes.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
11	CDC/DRS	2017	<p><i>Renforcer l'articulation entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de la nouvelle allocation stratégique, en mettant en cohérence, dès le début des travaux, les hypothèses de taux de rendement retenues par l'«actuariat» d'une part et par la «gestion d'actifs» d'autre part</i></p>	<p>Le taux de rémunération des réserves utilisé en projection pour l'élaboration du plan quadriennal est le taux de rémunération des actifs de l'allocation stratégique validée par le Conseil d'administration du 13 décembre 2016. Le processus d'interaction entre le travail effectué dans le cadre du plan quadriennal et la détermination de la nouvelle allocation stratégique s'effectue désormais en trois temps, ce qui assure que le travail d'actuariat prenne en compte en fin de processus le même taux que celui issu de l'allocation stratégique, avec un niveau de rendement réaliste eu égard à la réalité des marchés.</p> <p>L'articulation proposée par la mission sera donc assurée. Il appartient ensuite aux administrateurs de décider d'une hypothèse de rendement inférieure pour les projections à long terme, comme précisée par la mission en page 47 du rapport. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur les tests de sensibilité des projections à une variation d'un demi-point du taux de rémunération des réserves qui sont proposées par le service gestionnaire CDC/DRS dans le rapport technique de l'institution.</p> <p>Au-delà de ce premier niveau d'articulation, une réflexion plus approfondie pourrait avoir lieu dans le cadre de la prochaine COG. Pour autant, comme le fait remarquer la mission en page 31 du rapport, « si la recherche de performance des placements ne doit pas être négligée, l'enjeu doit toutefois en être relativisé. Les réserves actuelles représentant une part minime par rapport à l'ensemble des engagements de l'Ircantec, une majoration de l'hypothèse de rentabilité des placements n'impactant au final que marginalement les conditions d'équilibre du régime ».</p>

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
12	CDC/DRS	2017	<i>Concevoir les mandats de gestion de manière à ce que les marges de manœuvre accordées à chaque délégataire ne risquent pas de concourir au non-respect des règles posées par le CA à l'échelle du portefeuille global.</i>	S'agissant des limites de types zone géographique, risque de contrepartie ou liquidité, le service gestionnaire CDC/DRS s'attache à le faire. En revanche, cette recommandation est difficile à mettre en œuvre, dans le cadre de la mise en place de mandats, s'agissant du niveau d'investissements dans chaque classe d'actifs. Le service gestionnaire CDC/DRS est en effet le seul à avoir une vision globale du portefeuille et à être en mesure de pouvoir contrôler le respect global de l'allocation d'actifs, ce qui est effectué une fois par mois dans le cadre du reporting fait au conseil d'administration.
13	CDC/DRS	2017	<i>Rédiger les mandats de gestion et le cahier des charges des appels d'offres qui les précèdent en stricte conformité avec l'univers d'investissement préalablement arrêté par le CA.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS s'est toujours attaché à le faire jusqu'ici et continuera à le faire. Dans le cadre du renouvellement des appels d'offres, le Conseil d'administration a ainsi tout d'abord déterminé un univers d'investissement le 30 juin 2016 et s'est ensuite prononcé sur les segments faisant l'objet d'appels d'offres. Le seul décalage observé par le passé, en 2010/2011, découle d'une situation particulière. La sortie de l'employeur « La Poste » du champ de l'Ircantec a en effet amené à élaborer successivement et de manière très rapprochée, deux allocations d'actifs différentes, ce qui a pu générer un léger écart par rapport aux mandats et appels d'offres en cours.
14	CDC/DRS	2017	<i>Ne pas recourir aux fonds diversifiés comme instruments de pilotage des pondérations ; la CDC n'est pas autorisée à préempter les prérogatives des sociétés de gestion, lesquelles sont libres de leurs choix d'investissement dans la limite des stipulations fixées par les mandats.</i>	Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du renouvellement en cours des mandats et en application des décisions prises par le Conseil d'administration en 2016. Le Conseil d'administration a ainsi décidé le 30 juin 2016 de ne pas renouveler les fonds dédiés diversifiés.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
15	CDC/DRS	2017	<i>Concevoir de préférence des mandats de gestion « purs » par classes d'actifs, voire, au sein de ses grandes catégories, par sous-classes d'actifs pertinentes au regard des règles et principes posées par le CA en matière de politique de placement.</i>	Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre du renouvellement en cours des mandats et en application des décisions prises par le Conseil d'administration en 2016. Le Conseil d'administration a ainsi décidé le 30 juin 2016 de concentrer les appels d'offres sur des mandats de gestion « purs ».
16	CDC/DRS	2017	<i>Supprimer dans la prochaine COG toute référence et indicateur relatif à des actions de communication promouvant le régime.</i>	La suppression de l'indicateur de performance peut être actée indépendamment des décisions qui pourraient être prises sur les actions de communication. En revanche, la décision de revoir les actions de communication promouvant le régime appartient au Conseil d'administration. Le service gestionnaire CDC/DRS recommande toutefois de maintenir une référence très précise sur le niveau et composantes attendus en termes de communication institutionnelle et opérationnelle dans la prochaine COG.
17	CDC/DRS	2017	<i>Mutualiser la gestion de la base employeurs commune CNRACL et IRCANTEC en vue de réduire les coûts d'exploitation (immatriculation et mise à jour).</i>	La mutualisation de la gestion de la base employeurs est déjà réalisée. Un employeur n'est créé qu'une seule fois dans la base employeurs soit par les équipes en charge de la gestion de la CNRACL, soit par celles en charge de la gestion de l'Ircantec. Seules les données relatives à l'immatriculation, c'est-à-dire celles spécifiques au régime sont prises en charge respectivement par les équipes en charge de la gestion du régime concerné.
18	CDC/DRS	2017	<i>Coordonner avec la CNRACL les actions d'information et de formation auprès des employeurs, particulièrement les plus gros contributeurs dans le cadre du recouvrement</i>	Un certain nombre d'actions sont d'ores et déjà coordonnées dans le cadre d'actions communes (club employeurs, ...), fonctionnement en filière relation client de façon à échanger sur les bonnes pratiques au sein du service gestionnaire CDC/DRS. Toutefois, l'investigation peut être conduite pour aller au-delà. Restera la question de la convergence d'appréciation par les deux régimes, ainsi que le niveau des moyens consacrés dans le cadre du renforcement de cet axe.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
19	CDC/DRS	2017	<i>Intégrer un indicateur mensuel de suivi des créances et dettes à recouvrer au tableau de bord mensuel du service «employeurs».</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation et s'engage à la mettre en œuvre avant fin 2018. A titre d'information, le tableau de bord du service Employeurs intègre d'ores et déjà ces indicateurs selon un rythme semestriel (juin et décembre)
20	CDC/DRS	2017	<i>Pour les dossiers traités par les CICAS, comptabiliser les demandes de liquidation dès l'ouverture du dossier par le CICAS. Assurer un correct rapprochement entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation sous réserve de la fourniture des éléments nécessaires par les CICAS. Il dispose déjà mensuellement des statistiques d'ouverture des dossiers et de transmission de dossiers à l'Ircantec par les CICAS. S'agissant du correct rapprochement entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées : <ul style="list-style-type: none"> • Le service gestionnaire CDC/DRS rappelle que la mise en place début 2016 du signalement croisé d'ouverture de dossiers entre les CICAS et l'Ircantec permettant de limiter les doublons (Cf. § [349]) devrait contribuer à la réduction de l'écart entre les demandes de liquidation et les liquidations effectuées • Par ailleurs la nouvelle application de liquidation LI2 mise en production depuis le 1^{er} octobre 2016 devrait permettre de tendre vers cet objectif moyennant sans doute quelques développements informatiques.
21	CDC & AGIRC-ARRCO	2017	<i>Faire évoluer les indicateurs de délai en incluant le délai de traitement par les CICAS, tout en conservant les indicateurs existants, pour assurer une continuité statistique et suivre les délais de gestions propres de l'IRCANTEC.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation sous réserve de la capacité de l'Agirc-Arrco à fournir les éléments nécessaires au calcul précis des délais de traitement de la phase d'instruction des CICAS.

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
22	CDC & GIP UR	2017	<i>Relancer la dynamique du projet inter régimes de mutualisation des contrôles d'existence.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation. Elle suppose néanmoins que l'ensemble des régimes valident la proposition du GIP Union Retraite d'engager ce projet. Comme il est rappelé dans nos observations sur le § [377] du rapport de la mission, le Conseil d'administration du GIP UR a examiné lors de sa réunion du 13 décembre 2016 un projet de télé procédure de déclaration d'existence. Ce projet n'a pas fait l'objet d'une décision. Les réflexions doivent se poursuivre courant 2017.
23	CDC/DRS	2017	<i>Inscrire l'action sociale de l'IRCANTEC dans la dynamique inter régimes visant à évaluer et coordonner les besoins d'aide des personnes âgées en vue de préserver leur autonomie.</i>	Le service gestionnaire CDC/DRS est d'accord avec cette recommandation. Il rappelle qu'il a proposé aux administrateurs la signature de la convention cadre du 18 décembre 2013 entre l'Ircantec et la CNAV dont l'évaluation constitue le 3 ^{ème} volet. Il attire néanmoins l'attention de la mission sur la nécessité que le régime général mette à disposition des régimes partenaires des outils performants d'accès à ses services pour leur permettre de s'inscrire dans cette démarche avec les moyens contraints qui leurs sont attribués.
24	CDC/DRS	2017	<i>Faire évoluer les indicateurs de productivité de la liquidation, sans décompter les révisions, et en pondérant les diverses catégories de liquidations (CICAS, demande directe de droits propres, réversions), de façon notamment à mesurer l'évolution de la productivité réelle de la CDC. Suivre aussi les coûts complets par catégories.</i>	Des travaux de pesée d'actes ont été réalisés à titre expérimental préalablement et postérieurement à la livraison du projet « Demande directe de retraite » de 2014 à 2016. Le travail réalisé a montré les limites de cette approche sur des actes complexes comme les liquidations. Le service gestionnaire CDC/DRS est favorable à la révision des indicateurs de productivité en les orientant davantage vers des indicateurs de pilotage.
25	État	2017	<i>Envisager la suppression des points gratuits lorsque la durée d'affiliation est inférieure à un seuil qui pourrait être de 5 ans.</i>	

RAPPORT IGAS/CGEFI sur l'évaluation de la COG IRCANTEC 2013-2016

N°	Autorité responsable	Echéances	Recommandations de la mission IGAS-CGEFI	Réponses du gestionnaire
26	État	2017	<i>Relever de 300 à 500 points le seuil en deçà duquel la retraite est liquidée en capital. Revoir le barème de calcul du capital à la hausse, qui pourrait être exprimé en nombre d'années de rente. Le nombre d'années de rente devrait être déterminé de façon à assurer une neutralité financière des mesures adoptées.</i>	

Documents à produire à la mission IGAS-CGEFI pour l'évaluation de la COG (2013 à 2016)

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
Organisation générale	
Organigramme détaillé de la caisse et de la DRS	29/7/2016 et 2/08/2016 : Organigrammes CDC + DRS + DRSAP 15/09/2016 : Organigrammes détaillés nominatifs du personnel affecté 100% Ircantec
Convention de gestion avec la CDC	29/07/2016 et 2/08/2016 : COG 2013-2016
Convention de gestion avec l'AGIRC-ARRCO pour les CICAS	29/07/2016 et 2/08/2016 : convention avec l'ARRCO du 11/02/2016
Note descriptive de l'organisation de l'IRCANTEC précisant l'organigramme fonctionnel, les missions des services et les localisations associées	29/07/2016 et 2/08/2016 : manuel qualité du 21/03/2016
Bilans d'étape annuels du suivi de la convention	29/07/2016 et 2/08/2016 : - Bilans annuels d'exécution de la COG pour 2013 + 2014 + 2015 - Bilan de la COG 2013-2016

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
Liste des rapports d'audits interne et externe impactant le domaine retraite	15/09/2016 : liste des audits DGAU depuis 2013 pour lesquels le fonds Ircantec est concerné 23/09/2016 : relevé de décision DRS (synthèse) des rapports DGAU + rapport Accenture sur modèle de coûts DRS (seul audit par cabinet externe sur période de la COG 2013-2016) 14/10/2016 : rapports d'audits DGAU : <ul style="list-style-type: none"> • Le processus « Recouvrer et maîtriser les cotisations » de la DRS ; • Le dispositif de prévention de la fraude à la DRS ; • La gouvernance des fonds à la DRS ; • Le modèle de coûts de la DRS.
Autres documents stratégiques pour l'IRCANTEC	29/07/2016 et 2/08/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des paiements à périodicité trimestrielle en mensuelle : CCA 31/05/2016 - Propositions d'évolutions réglementaires 2012 relatives à la sécurisation juridique de l'Ircantec et de sa gouvernance - Propositions d'évolutions réglementaires 2012 relatives au fonctionnement de l'Ircantec
Annuaire téléphonique	29/07/2016 et 2/08/2016 : tableau des correspondants 15/09/2016 : Organigrammes détaillés nominatifs avec n° de téléphone du personnel affecté 100% Ircantec
Vie institutionnelle	
Règlement intérieur du CA de la caisse	29/07/2016 et 2/08/2016 : Règlement intérieur approuvé au CA du 16/02/2016 et par arrêté ministériel du 14/04/2016
Liste des membres des différentes instances (CA, bureau, commissions permanentes et non permanentes)	29/07/2016 et 2/08/2016 : listes des administrateurs par instance
Rapports des commissions (permanentes et non permanentes)	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapports des bureaux + CCA + CFS + CPTF + CRA de 2013 + 2014 + 2015 +2016

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
Procès-verbaux des délibérations du CA	29/07/2016 et 2/08/2016 : PV délibérations des CA du 18/01/2013 au 5/04/2016
Comptes rendus des séances	29/07/2016 et 2/08/2016 : CR des CA du 18/01/2013 au 5/04/2016
Délégations de pouvoirs accordés aux commissions, aux directeurs, aux services	29/07/2016 et 2/08/2016 : délibérations du CA du 18/12/2015 : - Délégation CA à CFS - Délégation CA pour actions contentieuses
Note de procédure générale sur les remboursements de frais des administrateurs et autre frais de fonctionnement	29/07/2016 et 2/08/2016 : procédure d'indemnisation des administrateurs dans le cadre de l'exercice de leur mission adoptée par CA 16/02/2016
Organisation administrative :	
Tableaux de bord de la direction générale	07/09/2016 : Tableaux de bord de la direction à fin décembre pour les exercices 2013, 2014 et 2015
Tableaux de bord de la fonction personnel	3/10/2016 : Tableau de bord RH DRS (répartition des effectifs, pyramide des âges, absentéisme, formation)
Bilan social, état des effectifs	15/09/2016 : Organigrammes détaillés nominatifs du personnel affecté 100% Ircantec 19/09/2016 : ETP dédiés Ircantec 23/09/2016 : masse salariale moyenne DRS par âge et statut 2014 12/10/2016 : - Masse salariale moyenne par âge et statut pour 2013, 2014 et 2015 - Départ effectifs Ircantec
Description du système de gestion budgétaire et de comptabilité analytique au sein du groupe qui permet la facturation à l'IRCANTEC	14/09/2016 : support de formation de la gestion administrative Ircantec des 16 et 17/03/2016 19/09/2016 : Liste des prestations et processus avec sa décomposition « opérationnels » et « supports »

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
Modalités de répartition des charges entre les entités de moyens et leurs membres	14/09/2016 : support de formation de la gestion administrative Ircantec des 16 et 17/03/2016 19/09/2016 : Clés de répartition de temps passé pour les structures de l'établissement d'Angers-Paris, par unité et par prestation concernant le fonds Ircantec pour le budget 2016
Note décrivant l'organisation des activités informatiques et l'architecture informatique	30/09/2016 : description au travers du schéma directeur informatique DRS 2014-2016
Budget de fonctionnement et d'investissement informatiques avec répartitions analytiques	29/07/2016 et 2/08/2016 : Etat d'avancement des projets informatiques : CCA 23/02/2016. 19/09/2016 : - Liste des inducteurs informatiques concernant le fonds Ircantec ; - Catalogue documenté de ces inducteurs informatiques pour le fonds Ircantec 04/11/2016 : Réalisés 2013, 2014, 2015 et budget 2016 avec distinction par processus de la part de fonctionnement, d'investissement et de charges fédérales
Liste des projets communs retraite et autres activités (support : comptabilité, GRH, logistique, communication ...)	30/09/2016 : - Schéma directeur informatique DRS 2014-2016 - Présentation des projets du GIP Union Retraite du 29/09/2016
Schéma directeur des systèmes d'information en cours et bilan du précédent, le cas échéant, orientations du prochain schéma directeur	30/09/2016 : - Schéma directeur informatique DRS 2014-2016 - Présentation des projets informatiques Ircantec à la CCA du 23/02/2016 - Présentation des projets du GIP Union Retraite du 29/09/2016 - Présentation du GIP Union Retraite et ses projets du 29/09/2016
Note décrivant le réseau (siège, directions régionales, antennes locales) mobilisé par l'IRCANTEC (implantations, effectifs, coûts)	24/08/2016 et 10/11/2016 : confirmation que l'IRCantec ne dispose d'aucun réseau et personnel et s'appuie pour assurer l'ensemble de ses missions sur le service gestionnaire Caisse des dépôts.
Comptes sociaux, balance des comptes	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapports des comptes annuels 2012 + 2013 + 2014 + 2015

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
Rapports des commissaires aux comptes	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapport des CAC 2015 au CA 30/06/2016
Gestion technique des risques	
Rapports d'activité sur la gestion technique avec évolution des volumes	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapports des comptes annuels 2012 + 2013 + 2014 + 2015
Note exposant aux instances la stratégie	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapports Contrôle Interne 2013 + 2014 + 2015 + 2016
Comptes des sections professionnelles (cotisations, prestations, résultat)	Pas de sections professionnelles, mais Cf. production comptes DIC (item comptes sociaux, balance des comptes)
Étude de l'Institut des politiques publiques (IPP) sur les perspectives d'emploi dans la FP	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapport IPP sur l'analyse rétrospective des carrières des non titulaires du secteur public et projections pour le régime Ircantec de novembre 2014
Situation financière	
Plan quadriennal de pilotage à long terme, et travaux préparatoires	26/10/2016 : dossier de cadrage et méthode du plan quadriennal de la CPTF du 12/10/2016
Rapports sur la marge de solvabilité	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapports techniques 2013 + 2014 + 2016
Rapports de contrôle interne	29/07/2016 et 2/08/2016 : Rapports Contrôle Interne 2013 + 2014 + 2015 + 2016
Rapports techniques et financiers	29/07/2016 et 2/08/2016 : - Rapports techniques 2013 + 2014 + 2016 - Rapports financiers 2013 + 2014 + 2015
Rapports de l'actuaire indépendant	<i>Travaux non commencés</i>

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
Note décrivant l'organisation de la gestion du portefeuille et les moyens mis à disposition	29/07/2016 et 2/08/2016 : - Feuille de route gestion financière CA 5/04/2016 - Présentations points gestion financière à chaque CA 2013 + 2014 + 2015 + 2016
Charte de gestion ou code de déontologie	29/07/2016 et 2/08/2016 : - Charte ISR de mars 2016 - Règlement intérieur 2016
Action sociale	
Rapports d'activité de l'action sociale et tableaux de bord	29/07/2016 et 2/08/2016 : Bilans actions sociale 2013 + 2014 + 2015 présentés aux CFS
Guide des procédures se rapportant à l'action sociale	29/07/2016 et 2/08/2016 : Lien www.ircantec.fr rubrique Etre à la retraite / Aides
Trois dernières publications présentant l'action sociale de l'IRCANTEC	29/07/2016 et 2/08/2016 : - pas de publication spécifique à l'action sociale - NDI n° 54 + 55 +56
Budgets de fonctionnement de l'action sociale.	29/07/2016 et 2/08/2016 : Bilans actions sociale 2013 + 2014 + 2015 présentés aux CFS
Demandes complémentaires lors de rencontres du service gestionnaire	
31/08/2016 : Réunion avec la DIC - Reporting financier - Frais de gestion versés au titre des fonds dédiés de l'Ircantec en 2015 - Documents relatifs au dernier appel d'offres sur le Multi actifs non cotés - Note sur le projet de décret « placements »	12/09/2016 : - Marché multi actifs non cotés – sélection du prestataire 2016 - Commission choix 4/11/2015 - Frais Ircantec 2015 - Gestion financière au 30/06/2016 - Note CDC sur le projet de décret des placements du 29/07/2016 - Support de présentation du dialogue compétitif - Programme fonctionnel MANC - Rapport d'analyse de l'offre sur le Multi Actifs non cotés - Rapports d'analyse de la candidature

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
01/09/2016 : demande d'habilitation à l'extranet	9/09/2016 : habilitation de Messieurs De Batz, Delattre et Mantel à l'extranet des administrateurs Ircantec
01 et 2/09/2016 : Réunion avec la DG <ul style="list-style-type: none"> - Fiches processus - Déroulement d'une campagne de déclaration individuelle 	05/09/2013 avec réacheminement le 21/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Fiche processus « Identifier les personnes morales et maîtriser les cotisations » - Fiche processus « Gérer les droits » - Description du cycle de traitement d'une déclaration individuelle sur un exercice 3/10/2016 : tableau de bord du service employeurs
8/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Evolution rétrospective de la structure démographique du régime depuis la mise en place de la réforme de 2010 	12/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Support impact de la réforme Ircantec 2008 au CA du 3/09/2008 - Evaluation de la réforme paramétrique 2008 au CA du 31/03/2015 - Support formation des administrateurs sur le modèle de projection - Support de formation des administrateurs sur le gestion technique Ircantec - Rapports techniques 2010 + 2011 + 2012 + 2013 + 2014 + 2016 - Suivi statistiques des populations Ircantec présenté aux CPRT des : <ul style="list-style-type: none"> o 18/05/2010 o 25/05/2011 o 23/05/2012 o 23/05/2013 o 29/04/2014 o 27/05/2015 o 19/04/2016
8/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Evolution de la solvabilité du régime depuis 2010 à méthodologie constante (années du premier déficit technique et situation sur 40 années glissantes) 	
8/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de sensibilité de l'équilibre du régime à des modifications des paramètres techniques (salaire de référence, valeur de service, taux de cotisation...) 	
8/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Estimation des niveaux de productivité et/ou des niveaux de rentabilité des placements permettant d'assurer l'équilibre de long terme, à 40 ans et à horizon « infini », selon différents scénarios démographiques 	
7/09/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Rapports des Commissaires aux comptes sur la période de la COG + spécifique sur le Modèle de facturation Ircantec 	

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
<p>20/09/2016 : Réunion avec le contrôle interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extrait du plan de contrôle annuel 2016 d'un service de l'Ircantec - Le même extrait pour 2015 complété des réalisations et observations - Compte rendu de la dernière réunion du centre de compétence antifraude 	<p>3/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de contrôle 2015 du service employeurs - Plan de contrôle 2016 du service employeurs <p>7/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu de la réunion du centre de compétences fraude du 23/06/2016. - Plans de contrôle 2015 et 2016 du service employeurs sous format Excel

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
<p>20 et 21/09/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigramme détaillé de la DRC - Présentation Power point de PAR200 (projetée ce matin) - Présentation Power point de chaque unité du service - Indication de l'interlocuteur contrôle interne pour la DRC - Tableau de bord mensuel du service - Données statistiques sur le nombre d'impression/envoi d'attestation fiscale et d'attestation de paiement - Evaluation des économies engendrées par la mise en ligne des attestations de paiement sur l'espace personnel - Les dernières enquêtes de satisfaction client - PAR220 : <ul style="list-style-type: none"> o Ajouter à la présentation unité Power point => le tableau stats de la « revue trimestrielle des écrits » (Michèle Beduneau) 	<p>23/09/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrammes détaillés de la DRC - Présentation générale de l'unité employeurs/partenaires <p>7/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le tableau de bord du mois d'août 2016 du service Offre relations clients - Le baromètre de satisfaction des différents vecteurs d'août 2016 - Le support de commentaires de l'expérience et stratégie clients sur la Hotline - Le support de commentaires de l'expérience et stratégie clients pour les employeurs, actifs et retraités - Le rapport sur l'enquête des nouveaux retraités de septembre 2016 - L'étude sur les délais de traitement - Le support de présentation du service Offre de relations clients - Le support de présentation de l'unité expérience et stratégie clients - Le support de présentation de l'unité communication coordination clients - Le support de présentation de l'unité self-service clients - Le support de présentation de l'unité relation employeurs/partenaires - Le rapport d'enquête Aide au chauffage et à l'énergie dans le cadre de l'action sociale de septembre 2016. <p>25/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichier sur les volumétries et coûts de dématérialisation des bulletins de pension

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
<p>22/09/2016 : Réunion avec DRHMO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord de la DRHMO pour la gestion du personnel (gestion de l'activité, des renforts et du budget,...) - Statistiques sur l'absentéisme - Tableau de prévision des départs pour l'établissement d'Angers-Paris - Etude sur le regroupement des sites à Angers et impact sur les coûts de gestion 	<p>3/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord RH DRS (répartition des effectifs, pyramide des âges, absentéisme, formation) <p>12/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau de prévision des départs Ircantec
<p>22/09/2016 : Réunion avec le service employeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude d'impact du passage de la DSN sur l'activité du service et les évolutions durant la prochaine COG 	<p>25/10/2016 : support du COFON du 25/06/2014</p>
<p>23/09/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord du service retraités - Eléments chiffrés sur les changements de périodicité - Compte rendu de la dernière réunion de suivi de la convention CICAS avec l'Agirc-Arrco. 	<p>3/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le tableau de bord du service « retraités » à fin août 2016, - Le tableau des délais et changement de périodicité - Le compte rendu de la réunion du 27 avril 2016 entre l'ARRCO et l'IRCANTEC concernant la prestation CICAS. <p>25/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord du service affiliés 2013 + 2014 + 2015 + août 2016
<p>23/09/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le bilan des remariages qu'il a vu lors de notre entretien - Un bilan précis des actions du contrôle interne avec des chiffres minima le résultat de l'enquête vie 2015 et celui de 2016 - Le nombre de réversions dans la population Ircantec - L'organigramme DRSAP 	<p>23/09/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan des enquêtes remariage 2015 et 2016 - Organigramme détaillé DRSAP (déjà transmis par A. Beuzelin) <p>7/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan 2015 et 2016 des enquêtes vie - Nombre de réversions par année de 2013 à 2016.
<p>27/09/2016 : réunion avec la direction de la gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiche descriptive du processus de la gouvernance Ircantec - Analyse sur les frais de mission des administrateurs - Bilan quantitatif de la formation dispensée aux administrateurs 	<p>28/09/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiche descriptive du processus de la gouvernance Ircantec <p>3/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frais de mission des administrateurs 2013 et 2014 et explications d'évolution de la ligne budgétaire depuis 2013 <p>12/10/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan quantitatif de la formation dispensée aux administrateurs en 2016

DOCUMENTS	ACTIONS REALISEES
27/09/2016 : réunion avec C. d'Ouince <ul style="list-style-type: none"> - Le détail du coût du projet RGCU intégré dans la COG - La note CDC sur la position de la DRS vis-à-vis du RGCU (note de Madame Grave) - Un document synthétique de présentation de la philosophie du projet de refonte liquidation LI2 (approche, gains potentiels, ...) 	24/10/2016 : Etude d'opportunité du projet de refonte de liquidation Ircantec. 25/10/2016 : Support de présentation des projets du GIP Union Retraite dont le RGCU et son coût. 28/10/2016 : Note de la DRS sur sa position vis-à-vis du RGCU du 24/06/2015
27/09/2016 : réunion avec la DRC <ul style="list-style-type: none"> - Présentation Ppt du bilan COG et la méthodologie d'évaluation de l'activité pour la prochaine COG 	12/10/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Support de méthodologie pour les projections futures de la direction de la relation clients
28/09/2016 : réunion avec l'unité action sociale <ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord activité action sociale - Décomposition pour 2014 et 2015 de l'encours de prêts individuels entre les prêts personnels et les prêts habitat. - L'analyse des motifs de refus d'aides en 2015 	12/10/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Une note relatant : <ul style="list-style-type: none"> o L'analyse des motifs des refus des aides en 2015 o L'état des prêts Ircantec aux retraités en 2014 et 2015 - Le tableau d bord de pilotage de l'activité du mois de septembre 2016.
7/10/2016 : réunion avec le contrôle de gestion <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie pour les projections futures de la COG 2017-2020 pour la gestion et la relation clients - Coûts et des ETP par processus pour 2013, 2014 et 2015 - Pour « gérer les prestations sociales » et pour « liquider / payer » les couts par centre de cout et par nature de charge - Mode de calcul des productivités à partir des informations modèle de cout 	12/10/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Support de méthodologie pour les projections futures de la direction de la gestion - Support de méthodologie pour les projections futures de la direction de la relation clients 25/10/2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Répartition des coûts et ETP facturés 2013+2014+2015 par processus et sous processus opérationnels et supports
	10/11/2016 : support sur l'étude de la mensualisation des paiements présenté à la CCA du 17/11/2016.

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
24 août 2016	10h00 à 12h30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Réunion de lancement de la mission	Directeur de l'établissement Angers-Paris : Alain Beuzelin Directrice de la gouvernance et services associés : A. Gaudry-Lastere	Paris Austerlitz II Bureau A. Beuzelin Pièce 421
30 août 2016	16h00 à 17h00	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Point de suivi de la mission	Directeur de l'établissement Angers-Paris : Alain Beuzelin Directrice de la gouvernance et services associés : A. Gaudry-Lastere Secrétariat général DRS : G. Vachez Responsable contrôle de gestion établissement : P. Lozac'h	Paris Austerlitz II Bureau R. Turkowski Pièce 763
31 août 2016	16h15 à 17h30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Direction des investissements et de la comptabilité	Directeur de la DIC : Vincent Delsart Affaires générales / Gouvernance : Angèle Calabrese	Paris Austerlitz II Bureau V. Delsart Pièce 562
1 ^{er} septembre 2016	10h à 11h 20 mn 15 mn 15 mn 10 mn	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	« Communiquer et informer les clients » Présentation générale : contexte, enjeux, volumétries gérées, projets Supervision Double écoute Activité courriel	DRC Responsable du service direction relation client : Emmanuelle Gros	Rue Louis Gain Bureau E. Gros Pièce 212 A

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
1 ^{er} septembre 2016	11h05 à 11h35	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Numérisation des documents : Présentation générale Présentation des 3 étapes de numérisation et démonstration	Responsable service des flux : Corinne Menier Adjointe : Gwenaëlle Gondag Gwénaëlle Gondag Christophe Vigneau	Rue Louis Gain (RdC C) Atelier de numérisation (RDC C)
1 ^{er} septembre 2016	14 h à 17h	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	« Recouvrer les cotisations » et « Gérer les droits » - Présentation synthétique des 2 processus, volumétries gérées, enjeux, projets réalisés sur la COG-2013-2016 et projets à venir - Présentations d'actes de gestion : o Immatriculation d'un employeur o Intégration des déclarations individuelles o Bouclage financier et mise à jour de Comptes individuels retraite (CIR) o Recyclage des anomalies de virements	Direction de la Gestion Responsable du service employeurs : V. Auffret Eric Glaziou Cynthia Defois et Danièle Tiaux Evelyne Longuet Thierry Courcoul	Rue Louis Gain Bureau V. Auffret Pièce 615B Unité PAG110 – 6ème étage – Pièce 611B
2 septembre 2016	9h à 10h30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	« Liquidier la retraite » - Présentation synthétique du processus, volumétries gérées, enjeux, projets réalisés sur la COG-2013-2016 et projets à venir - Présentation d'une liquidation poly affiliés	Direction de la Gestion Directeur de la gestion : JL Barsottini Adjoint au responsable du service affiliés : P. Chancel S. Guillas Ou V. Pabst	Rue Louis Gain Bureau JL. Barsottini Pièce 616B Unité PAG240 (Groupe PAG241 – 3ème étage – Pièce 304B) Ou Unité PAG260 (Groupe PAG263 – 3ème étage – Pièce 315B)

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
2 septembre 2016	10h30 à 12h30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	« Payer » et « Fournir les prestations associées hors action sociale : capital décès » - Présentation synthétique des processus - Présentations d'actes de gestion : o Réversion + Capital Décès o Mise à jour cotisations sociales et remise en paiement (sous réserve de disposer de dossiers pertinents pour ces actes qui sont traités par l'unité Gestion des comptes retraités implantées à Paris Austerlitz.)	Direction de la Gestion Responsable service retraités : V. Drouin- Delaby Assistantes opérationnelles du service Retraités	Rue Louis Gain Bureau V. Drouin-Delaby Pièce 105B Unité PAG 310 (Groupe PAG313) – 1er étage – Pièce 108B 1er étage – Pièce 113B
2 septembre 2016	14 h à 16h	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	« Communiquer et informer les clients »	Direction de la Communication : I. Vergeat-Achaintre B. Watelet	Rue Lenepveu Bureau I. Vergeat-Achaintre Pièce L19
7 septembre 2016	10h00 à 12h00	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Présentation du modèle de coûts (comptabilité analytique)	Directeur de l'établissement Angers-Paris : Alain Beuzelin Directrice de la gouvernance et services associés : A. Gaudry-Lastere Secrétariat général DRS : Gilles Vachez Responsable contrôle de gestion établissement : Patricia Lozac'h	Paris Austerlitz II Bureau A. Beuzelin Pièce 421

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
7 septembre 2016	14h30 à 16h00	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Audition du Président de l'Ircantec	Président de l'Ircantec : Jean-Pierre Costes	Siège social de l'Institution 33 rue Villiers de l'Isle Adam- Paris 20 ^{ème}
13 septembre 2016	10 h 00 à 16 h	Antoine Delattre (IGAS)	Echanges avec l'actuariat sur les modèles de projection	Responsable du service pilotage des fonds : Philippe Treilhou Responsable unité actuariat / statistiques : Aurélie Brossier	Angers Saint Serge 3 Bureau P. Treilhou Pièce 404
14 septembre 2016	10h00 à 12h30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Rencontre du contrôle de gestion	Directrice de la gouvernance et services associés : Annie Gaudry-Lastere Responsable contrôle de gestion établissement : Patricia Lozac'h	Paris Austerlitz II Pièce 313 Nord
15 septembre 2016	10h à 11h10	Charles de Batz (IGAS) Antoine MANTEL (CGEFI)	Présentation du déroulement de la mission et du calendrier au Bureau	Membres du Bureau Directeur de l'établissement Angers-Paris : Alain Beuzelin Directrice de la gouvernance et services associés : Annie Gaudry-Lastere	Siège social de l'Institution 33 rue Villiers de l'Isle Adam- Paris 20 ^{ème}
20 septembre 2016	De 9h45 à ?	Charles de Batz (IGAS)	La gestion des ressources humaines : pilotage et gestion des effectifs Le soutien local : - Gestion et entretien de l'immobilier - Gestion du courrier	Directeur des ressources humaines et moyens opérationnels de l'établissement Angers-Paris : Jean-Luc Maube	Angers Rue Louis Gain Bureau JL. Maube Pièce 111A

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
20 septembre 2016	De	Charles de Batz (IGAS)	Gérer les droits	Responsable du service employeurs : V. Auffret	Bureau V. Auffret Pièce 615B
20 septembre 2016	15h15 à 17h00	Charles de Batz (IGAS)	Contrôle interne : étude des plans de contrôle	Responsable qualité et risques : Benjamin Faucon	Angers Saint Serge 3 Bureau B. Faucon Pièce 411
21 septembre 2016	8h00 à 9h00	Charles de Batz (IGAS)	Informier et communication opérationnelle : - Offre relation client	Directrice de la relation clients : Anne-Marie Granic	Angers Rue Louis Gain Bureau AM. Granic Pièce 213A
21 septembre 2016	9h00 à 17 h00	Charles de Batz (IGAS)	Informier et communication opérationnelle : - Organisation du service - Coordination de la communication client ; - Observatoire client, observatoire des correspondances ; - Communication vers les employeurs ; - Communication via le site Internet Ircantec (comité éditorial, offre digitale aux affiliés, infos contextuelles)	Responsable du service offre et relation client : Emmanuel Fortin Adjointe eu responsable de service : S. Triquet Responsable unité Coordination communication clients : M. Beduneau Responsable unité expérience / stratégie client : M. Barthelemy Responsable unité relation employeurs / partenaires : S. Caron Responsable unite self service client : R. Bourdais	Angers Rue Louis Gain Bureau E. Fortin Pièce 418A
22 septembre 2016	9h00 à 12h00	Charles de Batz (IGAS)	Les contacts clients : - Supervision sur la communication ; - Double écoute ; - Contacts écrits (courriels et courriers).	Directrice de la relation clients : Anne-Marie Granic	Angers Rue Louis Gain Bureau AM. Granic Pièce 213A

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
23 septembre 2016	9h00 à	Antoine MANTEL (CGEFI)	Liquider et payer	Responsable du service affiliés : P. Palluau	Angers Rue Louis Gain Bureau P. Palluau Pièce 404
27 septembre 2016	9h00 à 11h00	Charles de Batz (IGAS)	Gouvernance : la vie sociale des instances	Directrice de la gouvernance et services associés : Annie Gaudry-Lastere Responsable du service vie sociale des instances : Geneviève Meisnerowski Collaborateurs VSI : Amélie Chevet Emmanuel Pecatte	Angers Saint Serge 3 Bureau G. Meisnerowski Pièce 505
27 septembre 2016	De 14h00 à 16h00	Charles de Batz (IGAS)	Projets de place	Cédric D'Ouince	
27 septembre 2016	De 16h00 à 17h00	Charles de Batz (IGAS)	DRC : pilotage	Directrice de la relation clients : Anne-Marie Granic Responsable du pilotage DRC : Mireille Naudin	
28 septembre 2016	9h00 à 16h00	Charles de Batz (IGAS)	Action sociale	Directeur de la gestion : Jean-Louis Barsottini Responsable de l'unité action sociale : Géraldine Boureau	Cholet
30 septembre		Antoine Mantel (CGEFI)	Projets de place et liquider	Directeur de la gestion : Jean-Louis Barsottini	Echanges téléphoniques
6 octobre	De 16h00 à 18h00	Antoine Delattre (IGAS)	Placements financiers et lien avec le projet de décret	Directeur des Investissements et de Comptabilité : Vincent Delsart	Bureau de Vincent Delsart à Austerlitz 2
7 octobre	De 9H30 à 12H30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Mantel (CGEFI)	Contrôle de gestion – Modèle de coûts	Directrice de la gouvernance et services associés : Annie Gaudry-Lastere Responsable contrôle de gestion établissement : Patricia Lozac'h	Paris Austerlitz II Pièce 313 Nord

VISITES DES INSPECTEURS DE LA MISSION IGAS CGEFI - COG 2013-2016

Dates	Horaires	Inspecteurs	Processus / présentations	Intervenants,	Lieu
11 octobre 2016	14 h 40		Audition du Président de la commission du fonds social	P. Dumee	Siège social de l'Institution 33 rue Villiers de l'Isle Adam- Paris 20 ^{ème}
18 novembre 2016	14 h 30	Charles de Batz (IGAS) Antoine Delattre (IGAS) Antoine Mantel (CGEFI)	Réunion de fin de mission : retours oraux	Directeur de l'établissement Angers-Paris : Alain Beuzelin Directrice de la gouvernance et services associés : A. Gaudry-Lastere	Paris Austerlitz II Bureau A. Beuzelin Pièce 421

REPONSE DE LA DIRECTION DU BUDGET

DIRECTION DU BUDGET

Paris, le

- 7 MARS 2017

TÉLÉDOC 275
139, RUE DE BERCY
75572 PARIS CEDEX 12

LE SECRETAIRE D'ETAT CHARGE DU BUDGET
ET DES COMPTES PUBLICS

Affaire suivie par Ines ABDERRAHMANE
Bureau 6BRS
Téléphone : 01 53 18 71 66
N° DF-6BRS-17-4981

à Monsieur le chef de l'Inspection générale des affaires
sociales
(à l'attention de M.Charles DEBATZ)
Section des rapports
39-43, quai André Citroen
75739 Paris cedex 15

Objet : Rapport provisoire IGAS N°2016-086R/ CGEFi N°16.05.40 "Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) de l'Ircantec (2013-2016)".

Ref. : Votre e-mail en date du 19 décembre 2016 adressé à Denis Morin

A la demande du ministre de l'économie et des finances, et de la ministre des affaires sociales et de la santé, l'IGAS et le CGEFi ont réalisé un rapport relatif à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de l'Ircantec sur la période 2013-2016.

J'ai pris connaissance avec grand intérêt de ce rapport provisoire.

Je partage les constats et recommandations présentés par la mission, qui constituent une base très utile en vue des négociations de la prochaine convention d'objectifs et de gestion.

Je souligne que les recommandations de la mission relatives au pilotage et à la politique de placements du régime m'apparaissent très pertinentes. En effet, en 2018 le conseil d'administration aura la charge de fixer les principaux paramètres techniques du régime ; les niveaux appliqués jusqu'alors ont permis de dégager des excédents techniques sur les dernières années et de porter les réserves financières à un niveau élevé (9,5 Md€) mais ces excédents restent insuffisants pour assurer la pérennité financière du régime à long terme, compte tenu de l'inversion à venir du profil démographique des affiliés. Les paramètres du régime, très favorables aux affiliés liquidant aujourd'hui leurs droits à retraite, ne respectent donc pas la logique d'équité intergénérationnelle.

Enfin, je rejoins le constat de la mission relatif au manque de transparence et d'information du gestionnaire, qui a constitué un frein à l'évaluation de la performance de gestion.

Vous voudrez bien trouver ci-dessous les observations qu'appelle le rapport provisoire, en référence aux paragraphes concernés.

Pour le Secrétaire d'Etat et par délégation
La Directrice du budget
Par empêchement de la Directrice du budget
Le sous-Directeur


Jean-François JUERY

Paragraphe 28 :

Il est vivement regrettable que la mission n'ait pas été en mesure de réaliser une évaluation exhaustive de la gestion administrative du régime, du fait de la non-transmission par le gestionnaire des données clefs relatives à la gestion des ressources humaines. Ainsi, la communication tardive voire partielle par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) de certains éléments nécessaires pour la mission ne lui a pas permis de procéder à une analyse approfondie de la gestion dans le calendrier initialement prévu.

Au-delà de l'exercice-même de bilan de la COG, il est inacceptable que le gestionnaire d'un régime s'affranchisse de ses obligations de transparence vis-à-vis des tutelles et des inspections chargées d'évaluer son action.

Paragraphes 56 et 57 :

La direction du budget partage pleinement les observations de la mission sur le caractère anormal de la transmission aux administrateurs par le gestionnaire du régime d'une offre de services couvrant en substance l'intégralité du champ dévolu à la COG, alors que le cycle de négociation entre les tutelles et le régime n'a pas encore débuté et avant que la mission IGAS-CGEFi n'ait rendu son rapport. La trajectoire de coût formulée par la CDC dans cette offre de services est en fort décalage par rapport aux objectifs d'économie transversaux applicables à l'ensemble des organismes de sécurité sociale. Cette trajectoire semble également incohérente par rapport à l'évolution passée des charges du régime et aux évolutions prévisibles de l'activité de la caisse. Les tutelles ont d'ailleurs manifesté leur étonnement sur un tel procédé.

Aussi, la direction du budget tient à souligner que le document du service gestionnaire, s'il constitue une base de travail utile, ne saurait conduire à anticiper les échanges futurs, tant sur les principales orientations de la prochaine COG que sur les moyens budgétaires associés, qui seront menés collectivement au regard des conclusions de la mission.

Paragraphe 88 :

La direction du budget prend note de la préconisation de la mission consistant à prendre un horizon de référence à 40 ans pour garantir un pilotage satisfaisant de l'équilibre de long terme du régime. Il est à noter que retenir un nouvel horizon de référence nécessiterait une modification des textes réglementaires du régime et de fixer potentiellement de nouveaux paramètres techniques dans le cas où les critères de solvabilité à long terme tels que fixés par l'arrêté du 23 septembre 2008, ne seraient pas respectés.

Par conséquent, il semble nécessaire à la direction du budget qu'une étude d'impact soit menée dans un premier temps, afin de permettre au conseil d'administration et aux tutelles d'apprécier la situation de solvabilité à long terme de l'IRCANTEC, à l'horizon de 40 ans. En outre, cette étude devrait comprendre des analyses de sensibilité de l'équilibre du régime en fonction de la variation des paramètres techniques.

Paragraphe 132 :

Voir les observations relatives au paragraphe [88].

Paragraphe 152 :

La direction du budget approuve les remarques formulées par la mission sur la faible participation des représentants des employeurs aux instances du régime, alors que le bon fonctionnement des instances nécessite une participation active de tous les représentants.

Aussi, de nouveaux ajustements peuvent s'avérer nécessaires pour que le conseil d'administration concentre son analyse sur les sujets les plus importants, en renvoyant les sujets mineurs à d'autres instances, et afin que l'ensemble de ses membres trouvent leur place dans ces échanges.

Paragraphe 153 :

La direction du budget souscrit également à la préconisation de la mission visant à réduire la taille du conseil d'administration, actuellement composé de 34 membres. Cet effectif, plus important que ceux d'organismes comparables (16 administrateurs à la CNRACL, 19 à l'ERAFP) ne permet pas un fonctionnement optimal de l'institution. L'opportunité de réduire la taille de cette instance pourra faire l'objet d'une réflexion du conseil de tutelle, comme cela avait été le cas en 2015.

Paragraphes 237 à 240 :

La direction du budget souhaite nuancer le constat dressé par la mission sur la pertinence de l'utilisation de fonds diversifiés comme instruments de pilotage des pondérations.

En effet, la CDC peut piloter, à un niveau global, les pondérations des classes d'actifs conformément à l'allocation stratégique, en effectuant des souscriptions ou rachats de parts dans ces fonds dédiés diversifiés.

Ces opérations permettraient de réaliser des rebalancements entre différentes poches si, toutefois, elles sont effectuées dans une approche globale de pilotage, incluant tous les instruments de gestion de l'actif.

Par ailleurs, les souscriptions/rachats sont autorisés dans le cadre des prospectus de ces fonds diversifiés et permettent donc une gestion tactique des positions sans préempter les prérogatives des sociétés de gestion, lesquelles sont libres effectivement de leurs choix d'investissement, à l'intérieur des fonds, dans la limite des stipulations fixées par les mandats.

Néanmoins, la direction du budget préconise une utilisation limitée de cette gestion diversifiée et approuve donc la préconisation de la mission visant à concevoir de préférence des mandats de gestion « purs » par classes d'actifs.

En effet, ces derniers permettent des rebalancements plus simples et « lisibles » entre mandats, contrairement aux fonds diversifiés dont les rebalancements associés peuvent avoir un impact sur plusieurs pondérations de classes d'actifs (jusqu'à trois classes d'actifs dans le cas du fonds dédié BNPP AM).

Paragraphe 377 :

La direction du budget approuve les actions allant dans le sens d'un renforcement de la coopération inter régimes et suit avec attention les différents projets portés par le GIP Union retraite. Les modalités de mutualisation des contrôles d'existence font actuellement l'objet d'une réflexion entre les régimes au sein de cette instance.

Paragraphe 432 :

La direction du budget souscrit à la recommandation de la mission consistant à inscrire l'action sociale de l'Ircantec dans la dynamique inter régimes. Cet objectif, figurant dans la COG précédente, pourra être renouvelé dans le cadre de la future COG.

Paragraphes 441 à 444 :

Voir les observations relatives au paragraphe [28].

Paragraphes 447 à 450 :

Voir les observations relatives au paragraphe [28].

Paragraphes 547 à 554 :

Les propositions d'évolution réglementaires des dossiers à faible nombre de points transmises par le conseil d'administration de l'Ircantec, et qui ont pour objectif d'aboutir à une simplification de la gestion, font l'objet d'une instruction.

La direction du budget émet toutefois un avis réservé sur la mesure de simplification consistant à supprimer des points non contributifs en fonction du nombre de points acquis ; en effet, cette mesure reste juridiquement risquée par rapport à la différence de traitement engendrée et doit donc encore faire l'objet d'une expertise.

La direction du budget reste également réservée sur l'idée d'introduire un critère de durée d'affiliation pour bénéficier des points gratuits, qui pourrait introduire de la complexité en gestion, et irait de fait en sens contraire de l'objectif initial de simplification, notamment dans le cas de carrières interrompues.

Paragraphe 559 :

Voir les observations relatives aux paragraphes [56] et [57].

Paragraphe 563 :

La direction du budget prend note des observations formulées par la mission sur les orientations qu'il conviendrait de tenir pour la prochaine COG. Compte-tenu du constat de carence qui a été formulé par la mission, les tutelles pourront être amenées à entamer les négociations sur la base des paramètres d'économies transversales appliquées aux organismes de sécurité sociale.

REPONSE DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de l'économie et des finances
Ministère des affaires sociales et de la santé
Ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes

DIRECTION DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
Sous-direction des retraites et des institutions
de la protection sociale complémentaire
Bureau 3C
Personne chargée du dossier : Cécile SALIC
☎ : 01.40.56.74.18 - ✉ : 01.40.56.79.32
cecile.salic@sante.gouv.fr
N° : 17-

Paris, le 08 MARS 2017

NOTE

**Pour Monsieur le chef
de l'Inspection générale des affaires sociales**

**Pour Madame la cheffe
du Contrôle général économique et financier**

Objet : Rapport provisoire sur l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de l'IRCANTEC (2013-2016)

À la demande du Gouvernement (ministre des affaires sociales et de la santé et ministre des finances et des comptes publics), l'IGAS et le CGEFI ont établi conjointement un rapport relatif à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de l'IRCANTEC relative à la période 2013-2016, remis à la direction de la sécurité sociale le 19 décembre 2016. Ce rapport provisoire a également été transmis à l'IRCANTEC et à la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre de la procédure contradictoire.

Nous partageons en grande partie le diagnostic réalisé par la mission, ainsi que les préconisations et les orientations qu'elle a dégagées, qui enrichiront les négociations de la prochaine convention.

Nous relevons notamment le constat de la mission sur la bonne qualité de service offerte par le régime, qui devra néanmoins être maintenue et pourra encore être améliorée.

Nous prenons acte également des recommandations de la mission concernant le pilotage et la politique de placements du régime. En effet, alors qu'à compter de 2018, le conseil d'administration aura la charge de fixer les principaux paramètres techniques du régime, les excédents techniques réalisés au cours des dernières années ayant permis à l'IRCANTEC d'augmenter ses réserves de manière importante (9,5 Md€) ne permettraient pas d'assurer la pérennité financière du régime.

Nous rejoignons en outre l'analyse de la mission quant au manque de transparence du gestionnaire, qui a représenté un réel obstacle à l'évaluation de la performance de gestion.

Enfin, les propositions d'évolution réglementaires des dossiers à faible nombre de points qui ont été transmises par le conseil d'administration de l'Ircantec sont en cours d'instruction, l'objectif poursuivi étant de simplifier la gestion de ces dossiers tout en préservant l'intérêt des bénéficiaires et en sécurisant les finances du régime.

Ce rapport provisoire appelle toutefois de notre part des observations que vous trouverez en annexe.

Le Directeur de la Sécurité Sociale


Thomas FATOME

**Annexe – observations de la Direction de la Sécurité Sociale et de la Direction du budget
sur le rapport provisoire**

§ 27 et 28 : Il est à regretter que la mission n'ait pas été en mesure de réaliser une évaluation aussi complète qu'elle l'aurait souhaitée, en raison notamment de la non transmission par le gestionnaire des données relatives à la gestion des ressources humaines. Un lancement de l'évaluation de la COG au plus tard à la fin du premier trimestre de la dernière année d'exécution, comme suggéré par la recommandation n°1, permettrait de pallier ce problème à l'avenir.

§ 29 : Concernant l'interrogation de la mission sur la pertinence de la signature d'une nouvelle COG et de l'évaluation éventuelle de la future COG au moment de son terme, il peut toutefois être signalé que :

- face à un tel constat de manque de transparence de la CDC, toute évaluation même partielle constitue un appui précieux pour la négociation d'une future COG ;
- un constat de carence permet aux tutelles de démarrer les négociations sur la base des paramètres d'économie transversaux appliqués aux organismes de sécurité sociale.

§54 et 55: Les précisions de la mission sur l'évaluation de la COG 2013/2016 peuvent être nuancées puisqu'un groupe de travail a pu être constitué entre les parties prenantes dans le cadre de la commission des comptes et de l'audit, et s'est réuni à deux reprises le 15 mars et le 19 avril 2016. La direction des retraites et de la solidarité (DRS) a pu faire part dans ce cadre de ses travaux d'évaluation qui ont appelé des observations de la part des tutelles. Toutefois, la demande, par la DSS et la DB, de communication d'éléments, notamment sur le modèle de coûts, n'a jamais abouti.

§ 56 : La DSS et la DB souscrivent pleinement à la remarque de la mission concernant les propositions transmises par l'IRCANTEC dans le cadre de la future COG qui sont allées bien au-delà des recommandations initiales de la mission et qui correspondent en réalité à une offre de services complète et ont d'ailleurs manifesté leur étonnement sur un tel procédé.

§ 432 : L'action sociale de l'IRCANTEC doit en effet s'inscrire dans une logique de partenariat inter-régimes, notamment avec la CNAV, tel que cela avait été inscrit les précédentes COG. Cet objectif doit donc être renouvelé et réalisé sur la période couverte par la prochaine COG.

§ 550 : La mesure de suppression des points gratuits en fonction du nombre de points acquis doit encore être expertisée au regard du principe d'égalité de traitement. Il peut être précisé que le versement forfaitaire unique qui a été remplacé depuis le 1^{er} janvier 2016 pour les régimes de retraite de base par un dispositif de reversement de cotisations correspond selon la loi « au montant des cotisations versées à son régime ». Bien qu'étant facultatif, ce dispositif correspond à la mesure proposée par l'IRCANTEC.

§ 554 : La proposition de la mission tendant à introduire un critère de durée d'affiliation pour bénéficier des points gratuits pourrait représenter une mesure en gestion relativement lourde allant au contraire de l'objectif initial de simplification en gestion, en particulier dans le cas de carrières interrompues.

**OBSERVATION DE LA MISSION AUX
REponses DE LA DB ET DE LA DSS**

La mission a pris connaissance des réponses de la DB et de la DSS et n'a pas d'observation.