



Inspection générale  
des affaires sociales

# Evaluation de la COG CNRACL 2014-2017 en vue de son renouvellement

## **RAPPORT DEFINITIF** **TOME I**

Établi par

Carole LEPINE

Julien ROUSSELON

Jean Paul SEGADE

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

- Mars 2018 –  
- N° 2017-135R -



## SYNTHÈSE

[1] La CNRACL (Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales) gère le régime spécial de retraite des agents des fonctions publiques territoriale (FPT) et hospitalière (FPH), dont relèvent 2,2 millions de cotisants et 1,2 millions de retraités. Elle est juridiquement un établissement public, qui délègue entièrement la gestion du régime à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), sous l'autorité du Conseil d'administration (CA) dudit régime, ceci dans le cadre du décret du 7 février 2007. La CDC affecte à la gestion de la CNRACL plus de 700 emplois et un budget de près de 100 M€.

[2] Le principe et les modalités d'organisation de cette délégation n'ont jamais été remis en cause depuis l'origine<sup>1</sup>. Il n'existe pas de mandat de gestion autre que la COG qui soit formalisé entre le CA et le gestionnaire, contrairement à ce qui peut exister dans le cadre d'autres fonds gérés par la CDC (Banque de France...), et ceci bien que la CNRACL soit le plus important régime de retraite dont la gestion est déléguée à la CDC. Ainsi, aucun document ne précise par exemple les modalités de gestion et de contrôle, ou la durée et les modalités de reconduction ou de résiliation du mandat. La mission relève également que les enjeux d'efficience de gestion ne sont pas listés à l'article 13 du décret du 7 février 2007.

[3] Le présent rapport s'inscrit dans le cadre de la traditionnelle évaluation par l'Inspection générale des affaires sociales de la COG arrivant à échéance (établie pour la période 2014-2017) et propose des pistes pour son renouvellement.

[4] Au cours de la période 2014-2017, les processus « cœur de métier » relevant de la gestion du régime ont été exécutés sans difficultés majeures, qu'il s'agisse de recouvrer les cotisations, de gérer les comptes de droits, de liquider et payer les retraites, ou de fournir les prestations sociales et les services aux pensionnés. Ainsi, 99,9 % des droits propres et 98,3 % des droits dérivés sont attribués dans les délais requis.

[5] Globalement, le bilan d'exécution de la COG 2014-2017 s'avère positif pour l'ensemble des thématiques investiguées par la mission (qualité de service, aide sociale, système d'information, productivité). Ces bons résultats sont toutefois à relativiser, compte tenu du caractère peu ambitieux des cibles, relevé à plusieurs égards par la mission.

[6] Dans ses relations avec les usagers, la CNRACL, comme tous les régimes gérés par la CDC, est une caisse sans guichets. Cette spécificité explique l'intérêt porté par la mission à la qualité de la relation téléphonique, qui constitue dans ce contexte la seule modalité de relation directe et immédiate. Si les usagers sont satisfaits de la qualité des réponses apportées par la caisse, ils déplorent depuis de nombreuses années les difficultés d'accès à un téléconseiller. Ils doivent en moyenne rappeler plus de deux fois la caisse et attendre environ 5 minutes avant d'avoir un conseiller en ligne. Ainsi, la mission suggère une révision de l'indicateur de performance en matière de taux d'appels aboutis.

---

<sup>1</sup> La récente revue de dépenses IGAS-IGF assimile cette relation contractuelle à un marché public de service au sens de l'article 5-III de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

[7] La caisse s'est par ailleurs engagée dans un processus de dématérialisation de ses relations avec les usagers, qui sont globalement très satisfaits de la gestion des demandes par courriels, du site internet, ou des services en ligne. Les orientations à retenir pour la COG suivante sont ainsi moins d'améliorer l'offre de service digitale, également eu égard au développement de l'offre interrégimes, que de porter l'effort sur la relation téléphonique et de personnaliser la relation aux usagers, y compris avec les employeurs. Il serait par ailleurs souhaitable que le gestionnaire publie en ligne ses engagements de qualité de service à l'égard des usagers.

[8] L'action sociale présente également un bilan globalement positif. Les enveloppes du fonds d'action sociale (FAS) et des crédits de gestion ont été respectées, mais les objectifs de gestion ont souvent été fixés en-deçà des niveaux de l'année précédant la COG, la mission recommandant à cet égard de supprimer un indicateur de résultat. Au sein du FAS, les aides dédiées à la précarité (santé et énergie) augmentent au détriment de l'aide ménagère dont l'octroi s'est réduit continûment durant les deux dernières COG. Les récents échanges concernant l'approbation des délibérations du CA relatives au FAS ont démontré qu'il serait souhaitable de clarifier les relations de travail avec les tutelles. Dans un contexte de sous-consommation chronique, la mission recommande de revoir le modèle de fixation de l'enveloppe du FAS, tout en respectant les prérogatives du CA une fois les marges de manœuvre explicitées. La démarche inter régimes initiée en 2012 avec la CNAV s'est poursuivie en 2016 par la signature de la convention pluriannuelle liant l'État et les caisses de retraite et plus récemment le partenariat avec Santé publique France signé en juillet 2017.

[9] Concernant la modernisation du système d'information, la CDC participe activement à la réalisation des projets interrégimes. Par ailleurs, le système d'information (SI) du gestionnaire paraît robuste, en dépit du risque d'obsolescence qu'encourent quelques composants à l'horizon 2020 et dont le coût de maintenance évolutive paraît substantiel à l'horizon 2021. S'agissant du moyen-terme, la mission rappelle aussi la priorité stratégique que constitue le raccordement du SI au répertoire de gestion des carrières unique (RGCU) en 2023, articulé avec la DSN publique, et la nécessité d'affiner l'étude d'impact. Elle s'interroge en particulier sur la plus-value d'une étape intermédiaire (vision 2). Au vu de de la première évaluation des investissements potentiellement nécessaires pour moderniser le SI dans son ensemble au cours de la prochaine COG (46,7 M€), la mission recommande d'établir systématiquement un bilan coût / avantage préalablement à la prise de décision pour tout projet SI spécifique à la CNRACL, et de vérifier son articulation avec les projets interrégimes. Elle propose également d'associer plus étroitement les mandants au suivi de l'évolution du SI.

[10] La trajectoire financière est respectée, à la fois en termes de coût et d'effectifs. Toutefois le suivi de la productivité, que la COG 2014-2017 avait déjà contribué à améliorer, demeure perfectible en termes d'auditabilité, de cohérence des indicateurs et d'exhaustivité des périmètres suivis. La mission préconise notamment d'affiner la mesure des inducteurs d'activité en mettant à profit la richesse de la comptabilité analytique de la CDC. Elle propose aussi d'impulser une démarche de revue de processus moins sporadique que celle des actuels audits internes par ailleurs fort utiles, dont il convient d'informer les mandants en les leur transmettant. Plus spécifiquement, la mission propose également de suivre les coûts relatifs à l'action sociale et la productivité du sous-processus de paiement, ainsi que d'introduire des indicateurs de résultats relatifs à la volumétrie de qualifications et au taux de complétude des comptes individuels retraite (CIR). Elle insiste aussi sur quelques lacunes en matière de suivi des investissements, en particulier en matière immobilière.

[11] S'agissant de l'évolution des effectifs, la mission identifie des potentialités de gain de 72 ETP sur la durée de la prochaine COG, soit 10 % des effectifs concernés, dont 32 ETP liés à des leviers réglementaires sensibles (notamment, procédure de validations de services) avec en outre de potentiels gains non chiffrés, à investiguer, liés à la procédure de rétablissements de droits. Les marges de manœuvre d'une quarantaine d'ETP identifiées par ailleurs sont calculées en transposant aux actuels volumes d'actes ou inducteurs les frontières d'efficience déjà atteintes sur le passé pour les diverses activités.

[12] La mission formule en complément plusieurs propositions pour diminuer les coûts, en dépit du modèle social et de gestion mutualisée « multifonds » du gestionnaire, limitant les marges de manœuvre. Ainsi, l'enveloppe des dépenses de personnel pourrait être fixée à partir d'une prévision normative de rémunération moyenne des personnes en place, conjuguée à une chronique prévisionnelle d'effets de noria basée sur des données DRS, ce qui aiderait à un calibrage plus fin qu'actuellement. Dans une optique de responsabilisation des personnels, et en cohérence avec une facturation du gestionnaire « au prix coûtant », l'intéressement des agents affectés au régime pourrait n'être financé qu'à hauteur de la part de l'enveloppe correspondant à de véritables objectifs de performance en rapport avec la gestion des retraites.

[13] La mission propose également d'étudier des mesures permettant de responsabiliser les employeurs eu égard à leurs obligations d'information du régime en matière de carrière et de situation familiale des affiliés, ce qui permettrait de renforcer la productivité globale. La mission a par ailleurs constaté que le régime est souvent confronté (comme d'autres) à un manque de réactivité des tutelles en ce qui concerne les questions réglementaires, certes de portée inégale mais souvent soumises de manière réitérée et conjointement avec le SRE.

[14] La priorité de court-terme demeure l'auditabilité de la DRS et des prestations du groupe pour son compte, ceci compte tenu des enjeux financiers associés à la dépense de personnel ainsi qu'aux prestations informatiques *in-house* de la filiale I-CDC. A cet égard, la première préconisation de la mission est donc d'assortir le mandat octroyé à la CDC, en tant qu'opérateur de l'État en matière de gestion de régimes de retraites, de garanties d'information et de transparence. Il s'agit notamment d'autoriser d'emblée les corps de contrôle à investiguer l'ensemble des prestations internes au groupe dès lors qu'elles impactent les coûts de la DRS, et d'enjoindre la CDC à renseigner l'ensemble des indicateurs du groupe *benchmark* animé par la DSS. La mission suggère à cet égard pour l'avenir, en cohérence avec l'actuel approfondissement de la démarche interrégimes, de considérer la CDC comme un unique gestionnaire dans le cadre du groupe *benchmark*, et d'unifier via un « tronc commun » les COG des différents régimes qu'elle gère, de manière à formaliser un socle de doctrine commune compatible avec le maintien de dispositions spécifiques.

<p>Le rapport a fait l'objet d'une procédure contradictoire. La mission a tenu compte de certaines précisions apportées par la CDC, la DSS et la DB, à cette occasion en modifiant en conséquence le contenu du rapport.</p>
--



## SOMMAIRE

SYNTHESE .....	3
1 INTRODUCTION.....	11
2 LA QUALITE DE SERVICE.....	13
2.1 Les délais de liquidation et de mise en paiement sont tenus .....	13
2.2 Les autres objectifs de la COG, peu ambitieux, ont été atteints .....	14
2.3 Le gestionnaire doit préciser ses engagements vis-à-vis des usagers.....	17
2.4 Le niveau de satisfaction des usagers est globalement bon.....	18
2.5 L’accessibilité téléphonique est mauvaise .....	18
2.6 La gestion des demandes par courriel et courrier donne satisfaction .....	22
2.7 Les services en ligne doivent être maintenus en complémentarité avec ceux de l’interrégime... .....	23
2.8 La relation avec les usagers (pensionnés, cotisants, employeurs) doit être personnalisée .....	25
3 L’ACTION SOCIALE .....	27
3.1 Le pilotage de la politique d’action sociale.....	28
3.1.1 Une trajectoire financière respectée pour la consommation des aides .....	28
3.1.2 Une trajectoire également respectée s’agissant des frais de fonctionnement .....	29
3.1.3 Le respect des indicateurs de la COG.....	29
3.1.4 Une politique de communication dynamique.....	30
3.2 Un bilan des prestations conforme aux objectifs de la COG.....	31
3.2.1 Des prestations individuelles diversifiées mais concentrées sur trois principales aides .....	31
3.2.2 Des prestations collectives en développement.....	33
3.2.3 Un réel engagement dans l’interrégime .....	34
3.3 Les enjeux de la prochaine COG.....	36
3.3.1 La détermination du montant du FAS.....	36
3.3.2 Le niveau de l’action sociale de la CNRACL.....	38
4 LE SYSTEME D’INFORMATION.....	39
4.1 La stratégie de la DRS en matière de SI n’est pas connue du régime .....	39
4.2 Le SI paraît robuste, en dépit du risque d’obsolescence qu’encourent quelques composants à l’horizon 2020.....	40
4.3 Le SI devra être modernisé à l’aune des projets interrégimes.....	42

4.3.1	Les projets du portail commun inter-régime (PCI) et du simulateur inter-régime (SIR) ont abouti .....	44
4.3.2	Le raccordement du SI au répertoire de gestion des carrières unique (RGCU) en 2023 est un objectif prioritaire.....	44
4.3.3	Le déploiement de la déclaration sociale nominative s’articule avec le programme RGCU... ..	49
4.4	Le bilan de la COG 2014-2017 est satisfaisant.....	51
5	LA PRODUCTIVITE .....	56
5.1	La trajectoire financière de la COG est respectée .....	56
5.1.1	En termes de coûts.....	56
5.1.2	En termes d’ETP (à ce stade) .....	57
5.2	Le suivi de la productivité reste incomplet.....	58
5.2.1	Le suivi des activités n’est pas exhaustif.....	58
5.2.2	40 % des ETP ne sont pas couverts par le suivi de la performance .....	60
5.2.3	Les inducteurs d’activité pris en compte sont trop frustes.....	62
5.2.4	Il n’existe aucune véritable démarche de revue de processus.....	69
5.2.5	Les suivis des investissements, de l’activité globale et des ETP sont insuffisamment prospectifs.....	70
5.3	Or les marges de manœuvre sont limitées, en particulier dans le cadre actuel .....	71
5.3.1	La masse salariale est liée à un « modèle social » ne relevant pas de la COG, même s’il paraît possible d’en endiguer la prise en charge.....	71
5.3.2	Les coûts informatiques s’inscrivent dans la même logique exogène, du fait du monopole de fait de la filiale I-CDC.....	74
5.3.3	Concernant la gestion des contacts, la caisse, de longue date sans réseau, a déjà déployé une stratégie multicanal y compris un important SVI.....	75
5.3.4	Le recouvrement et l’alimentation annuelle des comptes individuels de retraite sont soumis aux incertitudes relatives à la « DSN publique » .....	77
5.3.5	La fiabilisation du stock de données des CIR repose sur des employeurs peu responsabilisés et des initiatives internes à peine amorcées.....	79
5.3.6	Les liquidations sont déjà fortement automatisées et dématérialisées, et il est trop tôt pour capitaliser sur le RGCU.....	84
5.3.7	Si les leviers réglementaires, bien suivis par la CDC, devraient l’être davantage par les tutelles, les marges d’efficacité associées sont modestes.....	85
5.4	La nécessité d’orientations structurantes .....	89
5.4.1	Les affiliés sont autant de coproducteurs potentiels, en premier lieu dans le cadre de l’épineux dossier des validations de périodes.....	89
5.4.2	Supprimer certaines opérations de régularisation entre régimes pourrait permettre des gains d’ETP.....	90

5.4.3 A moyen-terme, la rémunération à prix coûtant mérite d’être questionnée, la priorité de court-terme restant l’auditabilité de la DRS et des prestations du groupe pour son compte.....	91
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION .....	95
LETTRE DE MISSION .....	99
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	103
COURRIER DE REPOSE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS.....	109
COURRIER DE REPOSE DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA DIRECTION DU BUDGET .....	127



## 1 INTRODUCTION

[15] La CNRACL (Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales), créée en 1945, gère le régime de retraite de la fonction publique territoriale et hospitalière. Elle est régie par le décret du 7 février 2007 et gérée par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) sous l'autorité et le contrôle du conseil d'administration de la CNRACL. Cette mission de gestionnaire administratif confiée à la Caisse des dépôts 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, fournir les prestations sociales et les services aux pensionnés, communiquer et informer les usagers, mettre en œuvre la gestion financière, la trésorerie et la comptabilité du fonds, assister les mandants dans le pilotage du fonds, gérer le système d'information.

[16] La CNRACL est gérée au sein de l'établissement de Bordeaux de la CDC, qui regroupe près de 1 250 agents assurant la gestion d'une trentaine de fonds (dont le fonds de retraite additionnel de la fonction publique et le fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'Etat), des fonctions support (Informatique-CDC) ou des fonctions du champ CDC. Certaines fonctions supports mutualisées entre les fonds (investissements et comptabilité, système d'information...) sont gérées au siège, au sein de la direction des retraites et de la solidarité (DRS).

[17] La direction de la sécurité sociale (DSS) et la direction du budget (DB) sont commissaires du gouvernement comme représentants des ministres chargés de la sécurité sociale et du budget. Le conseil de tutelle associe en outre la direction générale de l'offre de soins (DGOS), la direction générale des collectivités locales (DGCL) et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

[18] Une convention d'objectifs et de gestion (COG) conclue entre l'État, la CNRACL et la CDC fixe les objectifs stratégiques et opérationnels de la caisse nationale et détermine l'évolution de ses moyens de gestion et de l'action sociale dans un cadre pluriannuel. La COG est arrivée à échéance à la fin de l'année 2017. Par lettre du 3 août 2017, la ministre des affaires sociales et de la santé a sollicité l'IGAS pour effectuer une mission d'évaluation de cette COG dans la perspective de son renouvellement. La CDC a procédé à sa propre évaluation, qui reprend les quatre chapitres de la convention (annexe 1).

Encadré 1 : Les COG précédentes

La première COG 2006-2009 signée en 2007, initialement conclue pour trois ans, puis prolongée d'un an, portait sur la définition des objectifs de qualité et de performance.

La deuxième COG 2010-2013 a permis d'inscrire le budget dans une logique de pluriannualité, ainsi qu'un effort de gestion par une évolution encadrée des dépenses administratives. L'accent avait été mis sur le droit à l'information par la mise en place de comptes de droits fiabilisés afin que les assurés disposent d'un relevé individuel de situation (RIS).

La COG 2014-2017 avait pour ambition de renforcer les outils de pilotage du régime et de sécuriser son financement, d'apporter un service simple et adapté à chaque assuré en renforçant les partenariats, de maintenir une qualité de service élevée en s'appuyant sur une maîtrise active des risques et d'assurer la performance et l'efficacité de la gestion.

L'intervention de l'IGAS s'inscrit dans le cadre traditionnel de l'évaluation des COG, bilan servant de base à la réflexion commune entre les administrateurs, la CDC et l'État.

Chacune des COG s'est inscrite dans un contexte nouveau : la première dans la prise en compte de la réforme des retraites de 2003, la deuxième dans la mise en œuvre du droit à l'information et de la loi du 9 novembre 2010, la dernière dans un contexte de poursuite des réformes des retraites mais aussi d'ouverture sur les autres régimes.

[19] Plusieurs rapports de la Cour des Comptes, de l'IGAS et de l'IGF ont récemment fait le point sur divers processus de gestion ou modalités de fonctionnement de la CNRACL (cf. encadré infra). La lettre de mission, prenant acte de ces rapports, a restreint le champ des investigations à trois thématiques : le système d'information, l'action sociale et l'amélioration de l'efficacité, définie sous les deux angles de la qualité de service et de la productivité. Aussi la structure du rapport reprend-elle ces quatre thèmes : la qualité de service, l'action sociale, le système d'information, et la productivité.

[20] Au cours de ses quatre mois d'investigations, la mission s'est appuyée sur des entretiens avec des responsables de la Caisse au siège et avec les dirigeants et les responsables des services de l'établissement CDC de Bordeaux. Elle a en outre rencontré les autorités de tutelle et le directeur du GIP Union-retraite, divers membres du conseil d'administration dont son président, et les associations représentatives du secteur (Fédération hospitalière de France, notamment).

[21] Des échanges réguliers et des contacts ont eu lieu avec le gestionnaire et les tutelles, qui ont permis de restituer les premiers constats fin décembre et début janvier.

**Encadré 2 : Liste des rapports récents concernant la CNRACL**

Cour des Comptes : La gestion par la direction des retraites de la CDC de ses mandats dans le domaine de la protection sociale (S 20167-0041)

Cour des Comptes : Observations définitives portant sur la gestion de la CNRACL (juillet 2017)

IGAS : Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CNRACL et propositions en vue de son renouvellement ; J. F. Benevise et C. Waquet, mars 2014 (2013-116 R)

IGAS-IGF : Coût de gestion des organismes de retraite ; JF Verdier, F. Baudoin, L. Gratieux, J. Véronneau, juillet 2014 (2014-024R)

IGAS : Evaluation de la COG de la CNAV 2014-2017 ; C. Anastasy, J. Buchter, J.J. Jourdan, octobre 2017 (2017-010R)

IGAS-IGF : Revue de dépenses : optimisation de la gestion des dépenses délégués par l'État à des tiers ; J. Dubertret, C. Kerenflec'h, T. Cargill, M. Leboulanger et O. Toche, juillet 2017 (2017-28R)

Sénat : Rapport d'information sur le bilan de l'inter régimes en matière de retraite ; A. Emery-Dumas et G. Roche, juillet 2017

IGAS : Audit du projet de répertoire de gestion des carrières uniques ; J. J. Murette, N. Bondonneau, décembre 2016 (2016-078R)

IGAS-IGF : Evaluation des moyens nécessaires à la résorption des stocks de validation des services à la CNRACL ; V. Lidsky, I. Domenjoz et L. Caussat, novembre 2016 (2016 -115)

## **2 LA QUALITE DE SERVICE**

### **2.1 Les délais de liquidation et de mise en paiement sont tenus**

[22] Le cœur de métier de la CNRACL est, comme pour l'ensemble des régimes, d'assurer le paiement aux retraités de leurs pensions dans les délais requis, pour éviter toute rupture dans la continuité des ressources. Ceci semble le cas puisque 99,9 % des droits propres et 98,3 % des droits dérivés (à fin août 2017) sont attribués dans les délais requis. Les résultats atteints sont supérieurs aux cibles retenues pour 2017 dans la COG (99 % pour le taux d'attribution des droits propres et 95 % pour le taux d'attribution des droits dérivés).

Graphique 1 : Taux d'attribution des droits, dans les délais requis (indicateurs benchmark RE400 et RE500), au cours de la période 2010- 2017(\*)



Source : Données CDC, graphique mission – (\*) données fin août 2017

[23] L'une des spécificités du régime, comparativement au régime général, réside dans le rôle d'intermédiation joué par les employeurs, qui sont notamment chargés de constituer et de transmettre à la caisse les dossiers de demande de retraite de leurs agents. Pour remédier aux retards de transmission chroniques<sup>2</sup>, le gestionnaire a mis en place en 2014 un contrôle informatique informant l'employeur de la non recevabilité d'une demande transmise hors délai<sup>3</sup>. Ce dispositif a permis au gestionnaire de sensibiliser l'ensemble des employeurs au respect des échéances et de lisser la production des liquidations, en traitant les demandes de pré-liquidation en priorité et donc les demandes de liquidation dans les délais requis. Les dossiers dont le délai de transmission est inférieur à trois mois sont bloqués, sauf cas d'urgence apprécié par le service gestionnaire. D'après la CDC, une vingtaine de dossiers par an sont dans ce cas.

## 2.2 Les autres objectifs de la COG, peu ambitieux, ont été atteints

[24] La relation aux assurés est un enjeu important pour la CNRACL, qui fait de la qualité de service rendu aux assurés l'un des objectifs prioritaires de la COG. La deuxième partie de la COG (« apporter un service simple et adapté à chaque assuré en renforçant les partenariats ») lui était consacrée, mais les objectifs qui y figurent sont en deçà des recommandations de la précédente mission IGAS (cf. encadré ci-après)<sup>4</sup>. Au final, la COG 2014-2017 étant peu ambitieuse, il n'est pas étonnant que la quasi-totalité des actions prévues ait été mise en œuvre.

<sup>2</sup> La part des dossiers en retard avoisinait 40 % en 2014 (source : rapport de la Cour des comptes sur la gestion de la CNRACL).

<sup>3</sup> Les dossiers de de pré-liquidation avec engagement doivent être complétés et transmis entre trois mois et un an avant la date prévue de radiation des cadres des agents.

<sup>4</sup> Source : rapport 2013-116 R d'évaluation de la COG 2010-2013, établi par J.F. Bénévise et C. Waquet, mars 2014.

Encadré 3 : Recommandations de la mission IGAS d'évaluation de la COG 2010-2013

L'appréciation de la précédente mission IGAS était nuancée sur la qualité de service rendue à l'utilisateur, conduisant à mettre un accent particulier sur l'amélioration de la qualité de service dans le cadre de la prochaine COG, en particulier à destination des employeurs et des correspondants territoriaux et hospitaliers. Les indicateurs définis dans la COG 2010-2013 ne couvraient pas l'ensemble du champ de la qualité de service aux usagers, se limitant au niveau de satisfaction au téléphone ou aux délais de réponse aux courriers de réclamation. Ils ne permettaient donc pas d'appréhender la relation via internet ou la problématique particulière des employeurs.

La mission avait constaté des résultats insuffisants en matière de relation téléphonique, notamment s'agissant du taux d'appels aboutis demeurant en deçà des résultats obtenus par les autres caisses. Elle avait également noté une dégradation des taux de réponse aux courriers dans un délai de moins de 15 jours.

Or, aucune des recommandations suivantes n'a été reprise lors de l'établissement de la COG 2014-2017 :

- « *mettre la barre plus haut sur la relation téléphonique* » et fixer dans la COG un taux de satisfaction à 90 % pour les pensionnés, les actifs et les employeurs, bâtir un plan d'action au niveau de la CNRACL pour y parvenir. En effet, la cible retenue par la COG pour le taux de satisfaction au téléphone était de 86 % en 2014-2015 et de 87 % en 2016-2017. L'atteinte de ces modestes objectifs par la CNRACL n'est donc pas un véritable motif de satisfaction.

- définir un indicateur sur la part des appels aboutissant au serveur vocal interactif (SVI) dans le total des appels aboutis : aucun indicateur de ce type n'a été retenu dans la COG.

- développer l'évaluation sur la satisfaction de la relation internet : aucun indicateur ne figure dans la COG actuelle, mis à part des indicateurs quantitatifs (taux d'adresses courriel, nombre de connexions au site), en dépit de la refonte du site au cours de la période.

- développer l'évaluation sur la satisfaction de la relation internet, et personnaliser la relation avec les employeurs avec des échanges dématérialisés sur le site internet. La mission proposait de définir un indicateur de satisfaction des employeurs, des centres de gestion (CDG) et correspondants hospitaliers sur les services rendus par la CNRACL.

Quelques recommandations ont toutefois été suivies par le gestionnaire, indépendamment du contenu de la COG (mesure de la satisfaction en matière d'e-services, renseignement de l'indicateur de la part des appels du SVI dans le benchmark des OSS en 2016).

[25] Les deux tableaux suivants présentent l'ensemble des nouvelles actions prévues par la COG 2014-2017 qui étaient destinées à améliorer le service rendu aux usagers, et les cas échéant l'année de leur réalisation. Si la majorité de ces actions ont été réalisées, trois d'entre elles n'ont pas été menées à bien : il s'agit de l'expérimentation de l'envoi à chaque nouvel assuré d'une information annuelle dématérialisée relative à la mise à jour de son CIR, de la mise à disposition des assurés d'un espace personnalisé permettant d'échanger des documents dématérialisés, et de la mise à disposition des retraités d'un espace personnalisé leur permettant de poser des questions. La mise en œuvre des deux premières actions mérite d'être poursuivie (cf. recommandation infra).

Tableau 1 : Bilan des actions prévues par la COG 2014-2017 à destination des affiliés

Orientations et sous objectifs de la COG	Actions spécifiques à la COG 2014-2017	Réalisation en			
		2014	2015	2016	2017
<b>2.1 Promouvoir un service personnalisé et adapté aux assurés tout au long de leur vie</b>	moderniser le portail d'accès aux services en ligne		✓		
	diversifier les modes de contact (sms, internet mobile)				✓
	<b>disposer d'un espace personnalisé en ligne, (...) permettant d'échanger, avec le régime, des documents dématérialisés</b>				
	Promouvoir la dématérialisation (bulletin de paiement, "climats")		✓		
	accéder à un niveau de service équivalent dans un cadre interrégime				✓
	faire progresser de 4 points le taux d'appels aboutis sur la période				✓
<b>2.1.1 Être accueilli et informé par mon régime</b>	<b>expérimenter l'envoi à chaque nouvel assuré d'une information annuelle dématérialisée relative à la mise à jour de leur CIR</b>				
<b>2.1.2 Préparer mon avenir</b>	organisation, dans la mesure des moyens disponibles, de manifestations facilitant l'accès des assurés à l'information de leur retraite (salons CARSAT, conférences guichet...)		✓	✓	
<b>2.1.3.1 Préparer ma retraite</b>	mise à disposition des assurés et des employeurs d'un outil de simulation détaillée en 2014-2015	✓			
	réponses aux demandes d'avis préalable des employeurs	✓			
	réponse aux EIR et suivi du taux de satisfaction	✓			
<b>2.1.3.2 Demander ma retraite</b>	liquider les pensions de droit propre sans rupture entre le dernier traitement d'activité et le paiement de la première pension CNRACL pour les demandes reçues au moins trois mois avant la radiation des cadres, renforcer les actions de sensibilisation des employeurs pour respecter ce délai	✓			
	informer les assurés des étapes majeures de traitement de leur dossier (>2016)	✓			
	informer l'IRCANTEC d'une demande recevable de retraite (assuré détenant des droits non validés à l'IRCANTEC) : taux de signalement		✓		
<b>2.1.4 Être accompagné dans ma retraite</b>	<b>mise à disposition des retraités d'un espace personnalisé leur permettant de poser des questions</b>				
	prise en compte d'une seule demande pour modifier la situation ou les coordonnées d'un retraité bénéficiant d'une retraite à l'IRCANTEC			✓	
	Atteindre l'objectif de 95 % pour le taux d'attribution des droits dérivés payés dans le mois qui suit la réception du dossier complet	✓	✓	✓	✓

Source : Mission

[26] La CNRACL expérimente auprès des employeurs, depuis octobre 2017, un nouveau processus de qualification des CIR, qui permet, au vu des pièces justificatives, de qualifier les périodes du CIR qui n'auront plus à faire l'objet de modifications ou de contrôles postérieurs. Cette qualification est effectuée par le service gestionnaire CNRACL et est matérialisée par la

« cristallisation » de la période, à l'issue des demandes d'avis préalables et à l'occasion des validations de périodes et de services à l'Etat. Une autre action visant les employeurs n'est pas terminée : il s'agit de la refonte de la base nationale de données (BND) du fonds national de prévention.

Tableau 2 : Bilan des nouvelles actions prévues par la COG 2014-2017 à destination des employeurs / partenaires

Orientations et sous objectifs de la COG	Actions spécifiques à la COG 2014-2017	Réalisation en				Commentaires
		2014	2015	2016	2017	
<b>2.2 Renforcer les partenariats pour améliorer et simplifier le service aux assurés</b>	demander aux employeurs et aux CDG de compléter les données déclaratives nécessaires à la fiabilisation des comptes individuels				✓	Expérimentation débutée en oct. 2017 (« qualification des CIR »)
	renouveler les conventions de partenariat pour la période 2014-2017		✓			exception : CDG 49
	<b>FNP : refonte de la base nationale de données (BND) et redimensionnement de la plateforme d'échanges (Prorisq)</b>					refonte de la BND en cours

Source : mission

### 2.3 Le gestionnaire doit préciser ses engagements vis-à-vis des usagers.

[27] Indépendamment des actions prévues par la COG, le gestionnaire a tenu compte de l'évolution des usages, avec l'essor des technologies numériques. Les principales évolutions constatées au cours de la période récente dans les relations de la caisse avec les usagers (pensionnés, cotisants et employeurs) ont trait à l'ouverture de nouveaux services en ligne, à une nouvelle « refonte » du site internet (qui avait été également revu lors de la COG précédente), ou au recours accru à la dématérialisation des échanges.

[28] La stratégie « client » du gestionnaire est formalisée<sup>5</sup> mais n'est pas communiquée. Aussi la mission n'a-t-elle pu s'appuyer que sur l'accord cadre de la CDC pour les prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage informatique et de conseil métier pour les marchés de prestations intellectuelles, qui dispose que les priorités métiers de la DRS sont déclinées selon trois axes :

- « accroître la qualité de la relation client, en proposant des services novateurs aux usagers, et en poursuivant la transition numérique pour améliorer les services aux clients,
- développer de nouveaux mandats et anticiper les évolutions du domaine retraite, en étant notamment acteur du GIP Union retraite et de ses projets (PCI) ;
- répondre aux obligations réglementaires, en répondant aux attentes des pouvoirs publics, aux obligations réglementaires et aux mandants, et en étant acteur des projets de place (DSN, RGPU) ».

<sup>5</sup> On trouvera en annexe 2 quelques éléments rappelant les principales orientations stratégiques de la CDC rassemblés par la mission, mais qui, ne lui ayant pas été communiqués par la Caisse, peuvent avoir été actualisés.

[29] Vis-à-vis des usagers, le gestionnaire ne communique pas sur les engagements de qualité de service, tel que, par exemple, l'engagement pris en interne de rappeler sous 24 heures les employeurs les plus importants (« ligne VIP »), ou l'obtention de la certification ISO 9001.

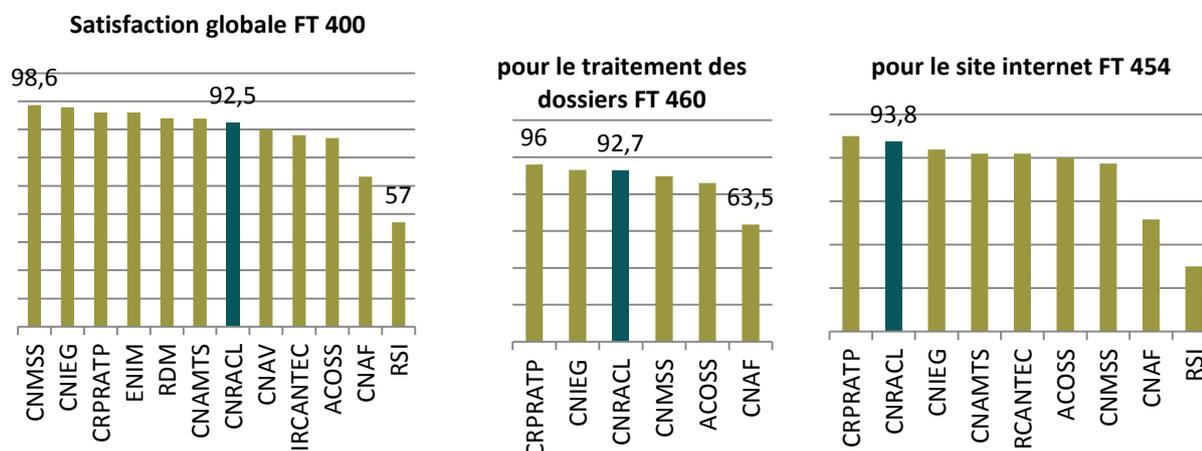
[30] La mission estime souhaitable de présenter aux bénéficiaires le niveau de service mis en œuvre en termes d'information ou de simplification des démarches, ainsi que les objectifs de performance, par exemple concernant la diminution des délais d'attente avant mise en relation avec un téléconseiller, ou les délais de traitement des dossiers.

**Recommandation n°1 :** Inscrire dans la COG le principe de la publication en ligne des engagements de qualité de service à l'égard des usagers.

## 2.4 Le niveau de satisfaction des usagers est globalement bon

[31] Les indicateurs de satisfaction globale sont globalement bons. Deux indicateurs mesurant la satisfaction globale ont été renseignés par la CNRACL dans le benchmark des organismes de la sécurité sociale<sup>6</sup>. La caisse ne se distingue pas particulièrement par l'appréciation du service rendu par rapport aux autres organismes de sécurité sociale, aussi bien pour l'indice de satisfaction globale concernant les relations avec le service que pour le traitement des dossiers (92 % de satisfaits). L'ancien site internet, refondu depuis 2016 au motif qu'il ne correspondait plus aux standards, semblait donner satisfaction (94 % de satisfaits, cf. schémas ci-dessous). On trouvera en annexe 2 une description détaillée de l'organisation mise en place pour répondre aux demandes des usagers (actifs, employeurs, pensionnés) et des indicateurs détaillés permettant d'évaluer la performance du gestionnaire.

Graphique 2 : Niveaux de satisfaction globale (2015)



Source : rapport technique benchmark 2016 – indicateurs FT : Fonctions transverses

## 2.5 L'accessibilité téléphonique est mauvaise

[32] Le téléphone est le canal de contact privilégié par la majorité des usagers, qui appellent directement (63 %) et le considèrent comme étant le meilleur moyen de contacter leur régime (84 %).

<sup>6</sup> Rapport technique du benchmark de la performance des organismes de sécurité sociale 2016, DSS (chiffres 2015).

[33] Les taux de satisfaction globale sur le fond des réponses au téléphone au cours des dernières années sont excellents (91 % en 2017<sup>7</sup>). Ils sont meilleurs que ceux des caisses disposant d'un réseau physique, mais moins bons que ceux des régimes spéciaux ayant participé au benchmark (à l'exception de la CRPRATP)<sup>8</sup>.

[34] La diversification des vecteurs de communication a permis de contenir l'augmentation du nombre d'appels pris en charge. Au cours de la période 2014-2017, le nombre d'appels pris en charge par le serveur vocal interactif (SVI), ouvert 24h/24h, a presque doublé (47 %), alors que le nombre total d'appels augmentait de 20 %. La part des appels traités par le SVI a ainsi augmenté tout au long de la période 2014-2017, pour atteindre près de 67 % des appels en 2017 (cf. tableau ci-dessous). Le large éventail de services de ce serveur (délivrance de duplicata...) permet de prendre en charge près de 80 % des appels des pensionnés, 35 % des appels des actifs et 18 % des appels des employeurs<sup>9</sup>. Il donne satisfaction à la majorité des usagers interrogés.

Tableau 3 : Nombre d'appels téléphoniques CNRACL, 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	Evolution 2017/2014
<b>Nombre d'appels téléphoniques (*)</b>	1 053 107	1 031 608	1 073 652	1 269 133	20,5 %
<b>Nombre d'appels téléphoniques traités</b>	866 495	872 383	907 593	1 058 244	22,1 %
<b>dont appels traités par le SVI</b>	478 030	490 576	517 919	704 284	47,3 %
<b>dont appels traités par les téléconseillers</b>	388 465	381 807	389 674	353 960	-8,9 %
<b>Taux d'appels traités par le SVI, en %</b>	55,2 %	56,2 %	57,1 %	66,6 %	11,3 points

Source : CDC – calculs mission (\*) y compris appels abandonnés

[35] En revanche, les usagers déplorent depuis plusieurs années le temps d'attente pour être mis en relation avec un téléconseiller (80 % des motifs d'insatisfaction en 2012, 78 % en 2017<sup>10</sup>). En effet, ils appellent en moyenne 2,2 fois avant d'avoir un conseiller en ligne<sup>11</sup>. Le temps d'attente moyen avant la mise en relation est de l'ordre de 5 minutes 37 secondes fin 2017 (toutes files confondues). Cette durée est la plus longue enregistrée parmi les organismes de protection sociale participant au benchmark.

Tableau 4 : Durée moyenne d'attente avant réponse d'un agent (heure/minutes/secondes)

	2014	2015	2016	2017
<b>Actif</b>	0:03:47	0:04:47	0:06:09	0:05:49
<b>Employeur</b>	0:02:45	0:04:46	0:05:38	0:05:38
<b>Pensionné</b>	0:04:51	0:04:52	0:04:28	0:05:33
<b>Total</b>	0:04:06	0:04:49	0:05:11	0:05:37

Source : CDC

<sup>7</sup> Baromètre satisfaction BVA, cf. détails en annexe 2

<sup>8</sup> Source : benchmark sécurité sociale 2016 (chiffres 2015).

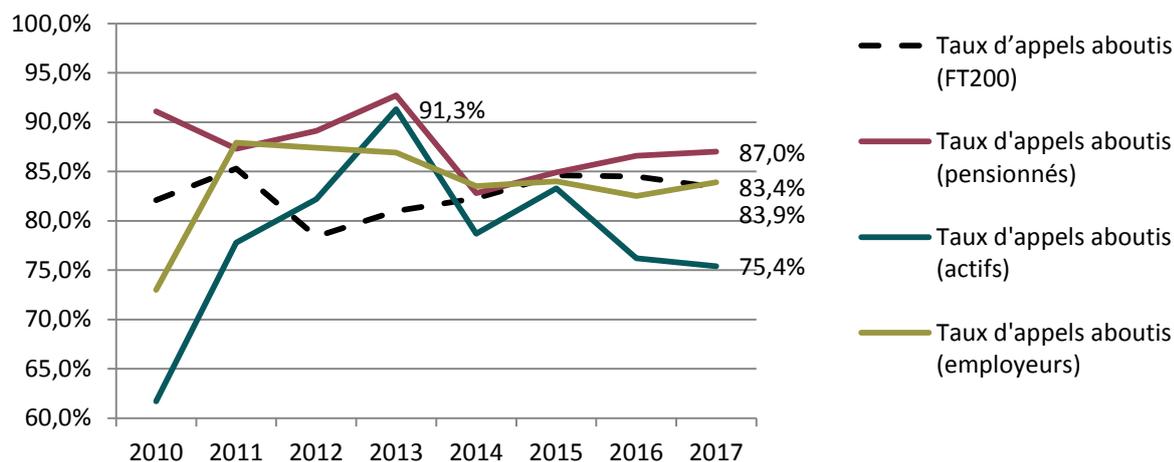
<sup>9</sup> Source : CDC à fin septembre 2017

<sup>10</sup> Source : données COG précédente, baromètre satisfaction BVA 2017

<sup>11</sup> Baromètre BVA cité infra

[36] L'indicateur du taux d'appels aboutis (qui comprend les appels SVI) n'atteint pas la cible COG en 2017 (83,4 % pour un objectif de 85 %). Un examen des différentes files (cf. graphique ci-dessous) montre des difficultés croissantes d'accessibilité pour les actifs au cours des trois dernières années. Le taux d'appels aboutis correspondant (y compris SVI) s'est en effet fortement dégradé au cours de la COG actuelle, par rapport au niveau atteint en 2013 (75,4 % versus 91,3 %).

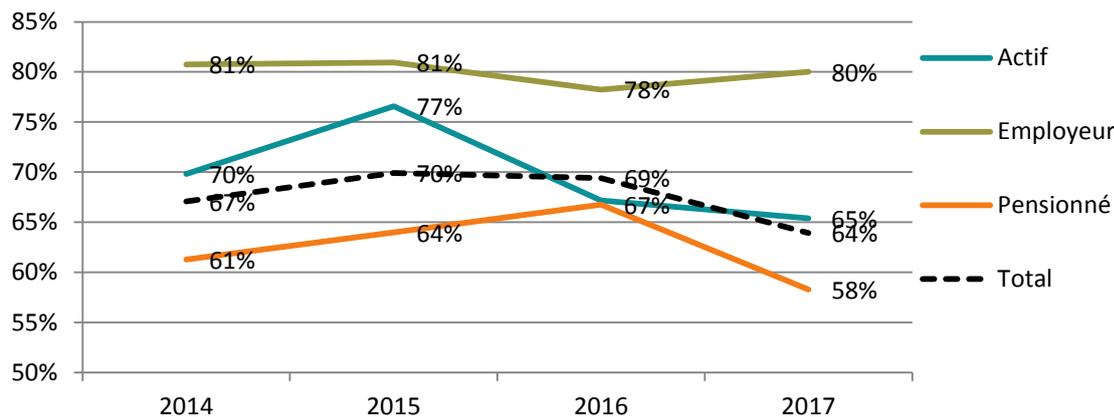
Graphique 3 : Taux d'appels aboutis par file (total, pensionnés, actifs, employeurs), y compris SVI, au cours de la période 2010-2017



Source : Données CDC, graphique mission – chiffres à fin août 2017

[37] Le taux d'appels aboutis **hors SVI** est de 63,9 % en 2017, toutes files confondues (pour 69,4 % en 2016, 69,9 % en 2015 et 67,0 % en 2014). Pour les actifs comme pour les pensionnés, l'accessibilité s'en trouve fortement dégradée.

Graphique 4 : Taux d'appels aboutis par file (total, pensionnés, actifs, employeurs hors SVI, au cours de la période 2014-2017



Source : Données CDC, graphique mission – chiffres à fin août 2017

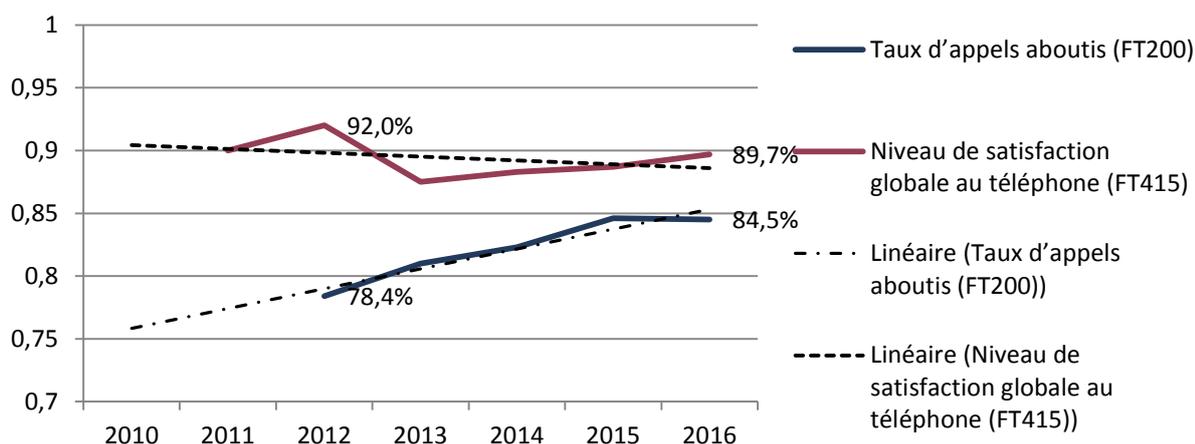
[38] La CDC a établi un plan d'action pour améliorer l'écoute client et le suivi de la relation client, non communiqué à la mission<sup>12</sup>. Nos interlocuteurs ont précisé oralement les quatre objectifs du centre de contact :

1. « Assurer et optimiser par une réponse globale (téléphone et courriels),
2. Personnaliser la relation,
3. Favoriser l'accessibilité,
4. Libérer les services de gestion du traitement des appels téléphoniques ».

[39] Le gestionnaire explique avoir fait le choix d'apporter une réponse au fond, plutôt que de privilégier un bon taux de prise d'appel<sup>13</sup>. La stratégie multicanal mise en place par la CDC pour répondre au besoin d'information des assurés, dont le gestionnaire espère un report des appels téléphoniques vers d'autres canaux (services en ligne), paraît vaine à ce stade. En multipliant les offres de service le gestionnaire multiplie les occasions de contact et semble participer à la croissance des échanges. Il paraît difficile de contraindre les assurés à changer de canal. En effet, les assurés choisissent le mode de communication le plus approprié en fonction de leurs contraintes et de leurs habitudes. Le contact téléphonique permet un échange individuel direct, souvent nécessaire pour réduire l'anxiété induite par un sujet complexe et à enjeu comme celui de la retraite.

[40] Pour la mission, il paraît indispensable qu'un usager puisse contacter facilement sa caisse de retraite par téléphone, d'autant plus que cette dernière ne dispose pas d'un réseau d'accueil physique. Par ailleurs les données indiquent une évolution préoccupante au cours de la période 2010-2016, avec une croissance du taux d'appels aboutis concomitamment à une baisse tendancielle de la satisfaction globale au téléphone.

Graphique 5 : Taux d'appels aboutis et niveau de satisfaction globale au téléphone, tendance au cours de la période 2010-2016



Source : Données CDC, graphique mission – Indicateurs FT = Fonctions transverses- Les données concernant le taux d'appel aboutis ne sont pas reprises en 2010 et 2011 du fait d'une modification de l'indicateur à la suite de la prise en compte des appels abandonnés (rupture de série).

<sup>12</sup> Demande formulée le 5/10

<sup>13</sup> Entretiens avec la mission

[41] L'amplitude horaire d'ouverture de l'accueil téléphonique (7 heures par jour pour la CDC) est inférieure à celles d'autres organismes de protection sociale. Pour la mission, l'objectif est moins d'élargir la plage horaire d'accès à un téléconseiller que de réduire les délais d'accès à celui-ci. Les solutions pour améliorer l'accessibilité téléphonique sont à rechercher dans la mise en place de nouvelles modalités d'organisation :

- le gestionnaire a mis en place deux niveaux de réception d'appels selon la nature des questions posées par les usagers. Les téléconseillers multifonds (niveau 1) gèrent à la fois les appels et les mails, qui sont traités en fonction des pics d'appels. Leur niveau de compétence leur permet de traiter 85 % des appels directement, sans recours à un autre conseiller. Les services de gestion traitent les appels de niveau 2 et les courriers. Le gestionnaire pourrait revoir le contenu des niveaux 1 et 2, pour redéployer des effectifs entre le centre d'appels et les services de gestion, et basculer les appels les plus complexes vers les services de gestion lors des pics d'appels journaliers (mise en place d'équipes « volantes ») ;
- les pics d'appels saisonniers varient selon la file d'usagers : les pensionnés concentrent leurs appels en début d'année (de janvier à mars, avec près de 90 000 appels par mois en moyenne), alors que les appels des employeurs comme des actifs (de l'ordre de respectivement 11 000 et 12 000 appels par mois en moyenne), sont plus nombreux au mois de juin et en fin d'année (de septembre à décembre). Lors des pics d'appels saisonniers, le centre fait appel à une cellule d'appui interne multifonctions<sup>14</sup>.
- Le niveau de complexité des appels varie selon les publics : les appels sont plus courts sur la file des pensionnés (4 minutes 30 s), et plus longs sur la file employeurs (près de 8 minutes), du fait de la complexité de la réglementation. Le recours à la sous-traitance ou à l'intérim devrait être étudié pour traiter, par exemple, en début d'année les pics d'appels des pensionnés qui concernent les demandes d'aide sociale.

**Recommandation n°2 : Instituer un indicateur de résultat permettant de suivre le taux d'appel aboutis hors SVI, avec une cible à 90 % pour chaque file (actifs, employeurs, pensionnés), et abandonner l'indicateur de suivi relatif au « taux d'appels aboutis, hors appels abandonnés ».**

## 2.6 La gestion des demandes par courriel et courrier donne satisfaction

### ➤ Courriels

[42] Au cours de la période 2014-2017, le nombre mensuel moyen de courriels a plus que doublé (62 195 courriels annuels entrants en 2017), du fait de l'appropriation par les usagers des techniques digitales, et de la communication du gestionnaire privilégiant une dématérialisation accrue. Le nombre de courriers poursuit quant à lui sa lente décroissance depuis 2012 (76 547 courriers en 2017, soit un recul de 3 % par rapport à 2014). Le volume des courriels représente ainsi 45 % des contacts écrits en 2017<sup>15</sup>.

[43] Alors que la quasi-totalité des courriers est gérée dans les services de gestion, les courriels sont répartis par file (actif, employeur, pensionné) aux agents du centre de contact qui prennent en charge les réponses de premier niveau<sup>16</sup>. Environ 20 % des courriels sont transférés dans les

---

<sup>14</sup> Cette cellule, dont le gestionnaire s'est doté depuis 4 ans, rassemble désormais une quarantaine de personnes (personnel permanent). Elle assure une fonction d'intérim interne.

<sup>15</sup> Source : CDC. Cf. données détaillées en annexe 2.

<sup>16</sup> Sont considérées comme courriels de premier niveau les questions sur la réglementation, l'actualité et les procédures à suivre, les demandes de renseignement propres à un dossier, certaines actions prédéfinies (changement d'adresse,

services de gestion. Le gestionnaire étudie actuellement les solutions disponibles pour automatiser les réponses aux courriels de premier niveau.

[44] Avec 88 % d'usagers satisfaits, la CNRACL enregistre de bons résultats concernant le taux de satisfaction globale pour les courriels, en comparaison des autres organismes de protection sociale du benchmark (en particulier, 15 points de plus que la CNAV). Le gestionnaire pilote l'activité de manière à respecter les cibles de la COG en matière de délais (80 % des courriels traités dans un délai de 3 jours en 2017). Le délai moyen de réponse aux mails est de 1 jour et demi, soit une performance bien supérieure aux autres organismes de sécurité sociale ayant renseigné cet indicateur du benchmark, et notamment le service des retraites de l'Etat (2,5 jours). Depuis le début de l'année 2017, près de la moitié des employeurs ou des actifs (46 %) obtiennent une réponse à leur courriel sous 24h, alors que la moitié des pensionnés (47 %) l'obtiennent en trois jours<sup>17</sup>.

### ► **Courriers**

[45] Le niveau global de satisfaction pour le courrier, de l'ordre de 87 % en 2015, met en évidence la bonne performance de la CNRACL comparativement aux autres organismes de protection sociale. 33 % des correspondances sont traitées en moins de 5 jours et plus de 84 % en moins de 14 jours. 80 % des personnes interrogées considèrent que le traitement d'un courrier en moins de 15 jours est rapide.

[46] Le taux de réponse aux courriers de réclamation dans un délai inférieur à 15 jours respecte la cible définie pour la COG (95 %).

## **2.7 Les services en ligne doivent être maintenus en complémentarité avec ceux de l'interrégime**

[47] A fin octobre 2017, le site CNRACL enregistrait 3 346 614 visites cumulées, pour 1 552 914 visiteurs. Les retraités sont les plus nombreux (725 413), loin devant les actifs (386 233) et les employeurs (248 467<sup>18</sup>). Entre 2013 et 2016, le nombre de connexions (nombre de visites) a augmenté de l'ordre de 10 à 13 % chaque année<sup>19</sup>. Le site internet a été refondu et déployé en décembre 2016. Les gains en gestion de la refonte du site n'ont pas été évalués par le gestionnaire<sup>20</sup>. Des maintenances sur le site internet sont prévues en fin d'année 2017 et début 2018. Des évolutions ergonomiques sont notamment prévues en mars. Il est également prévu d'implémenter le service de changement de RIB pour les actifs et les retraités (2018).

---

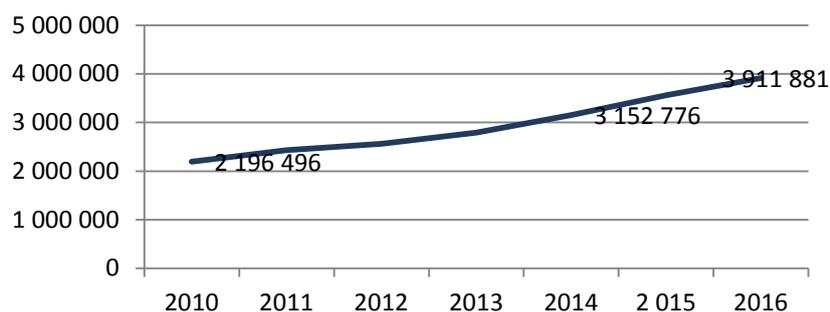
génération d'un document du droit à l'information retraite). Par exception, les services de gestion traitent le premier niveau sur certains périmètres très spécifiques (par exemple les 15 000 courriels d'action sociale).

<sup>17</sup> Cf. données détaillées en annexe 2.

<sup>18</sup> CDC, chiffres à fin octobre 2017, hors connexions sur les espaces personnels (portails de service)

<sup>19</sup> Indicateur de suivi de la COG

<sup>20</sup> Propos issus des entretiens

Graphique 6 : Nombre de connexions au site [www.cnracl.fr](http://www.cnracl.fr) (2010-2016)

Source : CDC, graphique mission

[48] La CNRACL compte au 30/10/2017 plus de 600 000 comptes en ligne pour les actifs et les pensionnés. Ces derniers, fin octobre 2017, étaient près de 390 000 à disposer d'un espace personnel<sup>21</sup>. 62 % des actifs et retraités utilisent de manière occasionnelle les services en ligne depuis un an ou plus<sup>22</sup>. De janvier à fin octobre 2017, les opérations effectuées sur l'espace personnel des affiliés sont majoritairement les consultations de CIR (39,4 %), puis les éditions d'attestations de paiement et des attestations fiscales (43,3 %), et la consultation des bulletins de situation de compte (7,9 %).

[49] L'analyse de la cartographie des services en ligne offerts aux usagers montre une offre d'un niveau équivalent à celle de la CNAV ou d'autres organismes de sécurité sociale (cf. annexe 2). Le dernier baromètre<sup>23</sup> fait état d'un taux de satisfaction élevé. 94 % des actifs et 97 % des retraités sont globalement satisfaits de leur espace personnel : la caisse remplit sans difficulté l'objectif de la COG (88 %). Parmi les employeurs, 91 % d'entre eux sont globalement satisfaits des services offerts par la CNRACL (2016). Ce taux atteint 98 % parmi les employeurs des collectivités de plus de 51 agents. Le taux de satisfaction est légèrement moindre chez les employeurs des petites collectivités, mais reste élevé (87 % de satisfaits)<sup>24</sup>.

[50] Plus généralement, la DRS développe une stratégie orientée vers une offre digitale<sup>25</sup>. En 2018/2019, le régime envisage de s'engager sur les réseaux sociaux à destination des partenaires, des affiliés actifs et des retraités, ainsi qu'envers les employeurs (« *Lancer le dispositif pour se positionner dans le paysage social media de la sphère sociale, s'engager pour bien comprendre le fonctionnement des affiliés et des partenaires sur les réseaux sociaux, répondre à leurs préoccupations* »). En 2020/2021 il envisage de « *passer à l'étape supérieure pour être à la pointe en matière d'information sur les réseaux sociaux, dégager une image de modernité, franchir une marche vers plus de multimédia et de partage communautaire* »<sup>26</sup>. La caisse envisage cet investissement comme un « vecteur de communication complémentaire ». Les trois objectifs cités (« *informer, faciliter et accompagner, animer et mettre en relation* ») paraissent également atteignables à partir des vecteurs de communication existants.

<sup>21</sup> Source : entretiens

<sup>22</sup> « Baromètre de satisfaction des services en ligne destinés aux actifs et aux retraités », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/01/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL+RAFF ont répondu.

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Données détaillées en annexe 2

<sup>25</sup> Cf. annexe 2

<sup>26</sup> Séance du 20 septembre 2017, communications aux usagers, CNRACL

[51] Pour la mission, tout projet d'évolution du site internet ou de l'offre de service en ligne doit être apprécié au regard de l'offre proposée par le portail interrégime, afin d'éviter de doubler les investissements. La maintenance de plusieurs portails retraite pose question, à la CNRACL comme pour d'autres régimes, tant en termes de lisibilité pour l'assuré, que du point de vue de l'intérêt financier à développer et maintenir des services identiques ou similaires dans des portails différents, l'un généraliste, l'autre spécifique au régime. Le but légitime d'un organisme de renforcer sa notoriété et son attractivité auprès des usagers ne doit pas être poursuivi au détriment des fonds publics et de la lisibilité de l'information retraite et participer à une « course à l'offre de service digitale ».

[52] Dans un contexte budgétaire restreint, le coût de tout nouveau service (communication sur les réseaux sociaux, application digitale, développement de l'open data<sup>27</sup>...) devrait être apprécié au regard du retour sur investissement (cf. recommandation n° 20 infra).

## 2.8 La relation avec les usagers (pensionnés, cotisants, employeurs) doit être personnalisée

[53] Au vu des volumétries évoquées ci-dessus (courriels, site en ligne), il apparaît que la plupart des affiliés ont passé le cap des technologies digitales et se les approprient progressivement. Les affiliés sont en attente de service personnalisés. Dans le dernier baromètre satisfaction, leurs attentes portent sur la mise à disposition d'un simulateur fiable et fonctionnel, une meilleure réactivité à leur demandes, un meilleur suivi et des échanges plus directs (interlocuteur dédié, disponibilité téléphonique). Les propositions d'amélioration des affiliés portent principalement sur la mise en place d'un espace permettant de déposer des documents en ligne (90 %), ou la réception d'un courriel pour le suivi des demandes. Certains demandent à être acteurs de leur demande de retraite. Lors de la phase de double écoute au téléphone, l'un d'entre eux indiquait qu'il lui paraissait plus simple que les actifs gèrent directement leurs demandes de retraite, « *les fonctionnaires étant, du fait de leur profession, familiarisés avec la gestion des dossiers administratifs* ».

[54] Les employeurs attendent « *une meilleure joignabilité au téléphone* »<sup>28</sup> et, pour les services en ligne, une navigation plus simple et intuitive, et une aide en ligne plus fournie et performante. Les moyens dédiés (chargé de relation retraite, boîte mail et ligne téléphonique), mis en place pour une cinquantaine d'entre eux<sup>29</sup>, sont plébiscités<sup>30</sup>. Il ressort également de nos entretiens une demande de formations plus approfondies, moins conceptuelles et plus axées sur des cas pratiques en rapport avec le métier (FPH/FPT), notamment pour faciliter la correction d'anomalies sur des comptes individuels.

[55] La CDC a poursuivi au cours de la période 2014-2017 le travail de digitalisation de son offre de service. Les futurs enjeux portent sur sa capacité à mieux segmenter cette offre pour personnaliser la relation avec les assurés. Le gestionnaire a évoqué, lors des entretiens, son souhait d'affiner l'analyse des besoins des publics, en particulier en recourant davantage au « big data ». La mission relève plusieurs pistes pouvant être explorées au cours de la prochaine COG :

---

<sup>27</sup> La CDC a ouvert en octobre 2016 un espace en ligne qui permet au public de télécharger des jeux de données statistiques agrégées, concernant les régimes de la CNRACL et de l'IRCANTEC.

<sup>28</sup> Source : baromètre satisfaction BVA

<sup>29</sup> Les employeurs les plus importants en nombre d'affiliés sont regroupés au sein d'un « Carré employeurs ».

<sup>30</sup> Source : baromètre satisfaction BVA

- la caisse pourrait étudier le développement du SMS comme canal de communication, afin de contenir le nombre d'appels téléphoniques ;
- elle pourrait étudier l'intérêt de recourir aux visio-guichets « multipartenaires » développés par d'autres organismes ou de développer des vidéo conférences avec les logiciels d'appel vidéo sans surcoût pour les usagers<sup>31</sup>. Une telle expérimentation permettrait à l'usager un contact plus direct avec la caisse, tout en limitant les besoins de déplacement et en diversifiant les canaux de contact (salons...). Elle permettrait d'apporter une nouvelle modalité de contact pour la réalisation des demandes d'EIR, que la CNRACL ne parvient pas à satisfaire (à fin août 2017 un stock de 275 demandes sont en attente de traitement)<sup>32</sup> ;
- le site internet et les publications de la CNRACL pourraient communiquer sur l'existence d'une médiatrice au sein de la CDC.

#### Encadré 4 : La médiatrice de la CDC

La CDC dispose d'un service de médiation pour accompagner les personnes physiques ou morales dans la résolution d'un litige ou d'une décision qu'ils contestent, concernant un service ou une prestation de la Caisse ou de l'une de ses filiales. La médiatrice peut être contactée par mail, saisie par courrier ou par l'envoi d'un formulaire en ligne. Elle s'engage à répondre sous deux mois.

La mission a rencontré la médiatrice, qui a relevé le faible nombre de dossiers concernant la CNRACL qu'elle a à connaître (une vingtaine par an). La fonction de médiation est toutefois peu connue des usagers. Elle ne leur est accessible que depuis le site du groupe CDC (<http://www.caissedesdepots.fr/mediation-du-groupe-caisse-des-depots>), et non depuis les sites des régimes sous mandat (CNRACL...).

La CNIEG, par exemple, informe les usagers de l'existence d'un service de médiation gratuit via son site internet, et propose de saisir le médiateur par mail (ou par courrier). Celui-ci s'engage à répondre dans un délai de 30 jours.

- La CNRACL s'appuie sur le réseau des employeurs territoriaux et hospitaliers<sup>33</sup> pour la réalisation de certains actes, ce qui mobilise des effectifs importants (entre 0,45 ETP et 0,8 ETP pour 1 000 agents selon les estimations de la Cour des comptes ou de l'IGAS<sup>34</sup>). En 2016, la CDC a réalisé 89 formations à destination des employeurs pour les accompagner dans leurs missions (campagnes d'information, outils, procédure, réglementation, formation invalidité), qui ont réuni 1 762 employeurs participants<sup>35</sup>, soit 1 640 journées de formation-stagiaires. Le gestionnaire pourrait limiter les déplacements et multiplier ses contacts en développant l'offre de formation en ligne (web conférences), ce qui permettrait en outre d'adapter le contenu de la formation aux besoins spécifiques des employeurs (cas pratiques selon les actes de gestion effectués, la taille des collectivités ou des établissements hospitaliers...). La montée en compétence des petits établissements hospitaliers pourrait être favorisée par la mise en place d'un dispositif spécifique, qui soit le pendant du partenariat avec les centres de gestion pour les collectivités locales (cf. éléments détaillés en annexe 2).

<sup>31</sup> Il existe des logiciels de vidéoconférences libres et gratuits pour les usagers.

<sup>32</sup> La COG 2014-2017 fixait pour objectif à la CNRACL de répondre aux demandes d'EIR et d'en mesurer la satisfaction, sans toutefois préciser d'objectifs quantifiés.

<sup>33</sup> Les employeurs agissent pour le compte de leurs agents en formulant notamment les demandes de liquidation de retraite. Ils réalisent pour le compte de la CNRACL plusieurs missions (assistance opérationnelle, organisation de séances d'information).

<sup>34</sup> Source : rapport 2013-116 R d'évaluation de la COG 2010-2013, établi par J.F. Bénévise et C. Waquet, mars 2014

<sup>35</sup> Le gestionnaire décompte 45 827 employeurs ayant cotisé au moins une fois dans l'année.

**Encadré 5 : Le partenariat avec la FHF**

En 2015, la fédération hospitalière de France (FHF) et la CNRACL ont signé un partenariat dont l'un des enjeux est de garantir une information et un traitement homogène de tous les affiliés de la FHF. Une étude réalisée en 2016 auprès de 1 851 établissements de moins de 500 affiliés révèle que ces derniers traitent en moyenne trois dossiers de liquidation par an, et qu'ils sont demandeurs d'une aide au développement de leurs compétences ou d'un appui opérationnel pour les actes de gestion complexes (validation, rétablissement, invalidité).

La CNRACL pilotera une expérimentation au premier semestre 2018 avec la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des établissements de moins de 500 affiliés, sous deux formes :

-une mutualisation partielle des actes de gestion retraite au niveau des groupements hospitaliers de territoire (GHT) et des groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) ;

-une prise en charge par les correspondants hospitaliers de certains actes de gestion retraite pour le compte des établissements affiliés. Cette pratique existe déjà, sans base réglementaire.

Le bilan de l'expérimentation est attendu en juin 2018.

**Recommandation n°3 : Rendre plus visible l'existence de la médiatrice de la CDC auprès des usagers du régime CNRACL (site internet, publications).**

**Recommandation n°4 : Développer des formations en ligne adaptées aux différents profils des employeurs.**

**Recommandation n°5 : Expérimenter le dispositif d'accompagnement des GHT, GCSMS et des petits établissements hospitaliers.**

### **3 L'ACTION SOCIALE**

[56] La politique d'action sociale de la CNRACL remonte à 1978, première année durant laquelle le conseil d'administration est intervenu sur ce champ reconnu comme l'une de ses compétences par le décret du 21 décembre 1984 qui détermine les « *conditions dans lesquelles sont attribués les aides et secours en faveur des retraités* », formulation reprise par le décret n°2007-173 du 7 février 2007 en son article 13 point 10 : « *Le conseil d'administration délibère sur toutes les questions d'ordre général concernant l'organisation intérieure et l'administration de la caisse nationale, notamment sur : (...)10° Les conditions dans lesquelles sont décidés et mis en œuvre les services aux actifs, retraités et employeurs de la caisse nationale, et en particulier les aides et secours en faveur des retraités, les prêts aux collectivités locales destinés à faciliter la modernisation des établissements d'hébergement accueillant des retraités de la caisse nationale.* »

[57] Le conseil d'administration de la CNRACL a créé une commission de l'action sociale conformément à l'article 71 de son règlement intérieur. La commission d'action sociale, l'une des cinq permanentes du régime, se réunit avant chaque conseil d'administration. Sur la base des documents préparés par le gestionnaire, elle examine régulièrement le nombre d'aides attribuées, la consommation des budgets consacrés aux aides, les prêts aux collectivités et établissements et, de façon plus anecdotique, le catalogue des séjours de vacances. D'autres sujets sont débattus de façon plus occasionnelle : les conditions des prêts sociaux, le développement des partenariats, ainsi que divers contrats (dépendance, téléassistance).

### 3.1 Le pilotage de la politique d'action sociale

#### 3.1.1 Une trajectoire financière respectée pour la consommation des aides

[58] La COG prévoyait une trajectoire financière d'augmentation graduelle de 120 M€ en 2014 à 130 M€ en 2017, soit une progression de 8,33 %. Rapportée aux dépenses réalisées en 2013, la progression était de fait de 12 %. Dans ce contexte de cadrage généreux de la COG, la mission constate que la trajectoire a été respectée.

Tableau 5 : Dépenses réalisées (2014-2016), en M€

	2014	2015	2016
<b>Budget annuel Millions</b>	120	123	127
<b>Montant consommé en M€</b>	113,606	98,116	112,490
<b>Enveloppe non consommée</b>	7M	25,4M	15M

Source : Questionnaire CNRACL/mission

[59] Les dernières données 2017 démontrent que le budget sera tenu avec une enveloppe de 130,5 M€ et une réalisation probable de 123,8 M€ portant l'enveloppe non consommée à 7 M€ (données comprenant les frais de gestion).

[60] Les éléments fournis à la mission démontrent que le pilotage comme l'information de la commission d'action sociale (CAS) sont réalisés de façon satisfaisante et que le budget du FAS est toujours respecté. La sous-consommation des budgets d'action sociale, et la mise en réserve des excédents annuels lors de la précédente COG, avaient conduit la précédente mission à estimer qu'un fonds social n'avait pas pour vocation de constituer des réserves. Depuis, les excédents abondent le budget principal en l'absence d'un budget annexe identifié FAS. Même si, par une facilité de langage, le terme de « fonds d'action sociale » est utilisé, il n'existe pas au plan réglementaire d'autonomie de gestion de ce fonds qui participe à l'équilibre global du budget de la CNRACL.

[61] Cette sous-consommation donne lieu à deux types d'analyses :

- Celle des tutelles ou corps de contrôle, qui assimilent sous-consommation à sur-dotation. Les crédits non dépensés au titre de l'actuelle COG s'élèvent à 55 millions €. Une sous-consommation chronique du fonds pose effectivement la question de son dimensionnement.
- Celle des administrateurs qui faisant état de leur légitimité à gérer l'enveloppe contractualisée revendiquent une liberté de gestion dans le respect de l'enveloppe prévue par la COG.

### 3.1.2 Une trajectoire également respectée s'agissant des frais de fonctionnement

[62] Les frais de gestion prévus par la COG, constituant une sous enveloppe du FAS pour 2014 à 2017, sont respectés sur l'ensemble de la période comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Frais de gestion, en M€ (2014-2017)

	2014	2015	2016	2017(prévision)
<b>Objectifs COG</b>	6,1	6,2	6,2	6,3
<b>Réalisés</b>	5,5	5,4	5,6	6,1
<b>Dépenses d'action sociale</b>	113,6	98,1	112,5	123,8
<b>Rapport des frais de gestion sur les actions financées</b>	4,84 %	5,50 %	4,97 %	4,92 %

Source : Questionnaire CNRACL/mission

[63] Le rapport frais de gestion /actions financées demeure autour de 5 % sur la période 2014-2017, fluctuant entre 5,50 % en 2015 et 4,84 % en 2014. Il faut néanmoins noter que l'enveloppe de base restait généreuse avec un prévisionnel 2014 supérieur au réalisé 2013 (5,9 M€). Ces résultats s'expliquent par une stabilité des effectifs comme le montre le tableau suivant. La CDC distingue les agents affectés au FAS, de ceux qui suivent la prévention et qui traitent des prestations annexes.

Tableau 7 : Évolution des effectifs mobilisés au titre de la gestion du FAS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Nb d'agents COG</b>	50	49	49	49	45	45	46	46
				50	49	49	48	47

Source : Questionnaire CNRACL/mission

### 3.1.3 Le respect des indicateurs de la COG

[64] Les résultats de la précédente COG avaient montré que l'attribution des aides était fiable et que les délais de traitement des dossiers urgents étaient courts. Ces constats sont également valables pour la période 2014-2017.

Tableau 8 : Indicateurs COG pour l'action sociale (2010-2017), en %

%	Référence	2010	2012	2014	2017
<b>Taux de traitement des demandes de secours exceptionnel dans un délai &lt;= 15 j.</b>	M 20	93,95	98,89	100	99,71
<b>Taux de prestations sans réclamation écrite justifiée</b>	M 21	99,88	99,92	99,87	99,94

Source : Questionnaire CNRACL -mission

[65] Les résultats sont atteints pour les deux indicateurs :

- Le premier indicateur (20) mesure le délai de traitement des demandes d'aides exceptionnelles. Les informations fournies montrent plus généralement une stabilité (entre 21 à 23 jours) du délai moyen de traitement des dossiers.

- Le second indicateur (21) mesure le rapport entre le nombre de prestations sans réclamation écrite justifiée et le nombre total de prestations accordées et rejetées. Or le taux cible en la matière était atteint dès le début de la COG.

**Recommandation n°6 : Supprimer l'indicateur « taux de prestations sans réclamation écrite justifiée ».**

[66] Les dernières informations reçues de la caisse font état d'un stock de 3 311 dossiers non traités à fin novembre 2017 contre 2 186 en novembre 2016 soit un délai moyen de résorption du stock de 4,7 jours contre 3,3 en 2016.

[67] Il faut également noter sur l'année écoulée la forte augmentation de 10 % des demandes reçues. Selon l'organisme gestionnaire, cette augmentation fait suite aux mesures de simplification des demandes intervenues en 2017, mais également à une politique de communication plus active.

### 3.1.4 Une politique de communication dynamique

[68] Selon le gestionnaire, 43 % des appels des pensionnés concernent des demandes d'aides sociales, ce qui montre toute l'importance d'une politique de communication à l'égard d'un public par définition en retrait de la vie professionnelle. Concernant le FAS, le taux de prises d'appels est de 89 % avec une durée de moyenne des appels de 3 mn 38<sup>36</sup>.

[69] Durant la COG l'accent a été mis sur le développement des services en ligne et l'accès à une information dématérialisée. Depuis octobre 2016, le portail SARA permet aux pensionnés d'obtenir un imprimé de demande d'aide sociale en ligne. ceux-ci doivent toutefois procéder à son impression et le renseigner manuellement avant de le renvoyer par courrier<sup>37</sup>. Le guide papier des aides sociales n'est en revanche plus envoyé sous format papier aux pensionnés pour lesquels la CNRACL dispose d'une adresse mail (soit - 40 % d'envois). Le souhait de la direction d'élargir pour fin 2017 la gestion dématérialisée de la demande d'aide avec gestion des pièces justificatives et suivi de la demande s'est heurté aux contraintes fonctionnelles et budgétaires d'un tel projet et au veto des tutelles de substituer le revenu fiscal de référence aux critères actuels d'éligibilité.

[70] Plus globalement, les actions de communication s'inscrivent dans la promotion des démarches de prévention et le ciblage des publics prioritaires. Le bilan général du plan de communication externe au 16 octobre 2017 fait état dans ses fiches de deux actions concernant l'action sociale :

- La fiche n°5 fait état d'une action caractérisée par l'envoi d'un guide aux retraités qui en ont fait la demande soit au 30 septembre plus de 35 000 personnes.
- La fiche n°6 vise à promouvoir les actions collectives de prévention sur le bien vieillir par l'envoi de mails aux retraités de la CNRACL résidant dans la zone concernée. L'organisme gestionnaire fait état d'une augmentation du nombre des participants CNRACL à ces réunions. Ils représentent 8 % des personnes ayant assisté à ces formations.

---

<sup>36</sup> Source : données de bureau du 23 novembre 2017

<sup>37</sup> Les pensionnés ne peuvent pas accéder au service de téléversement des documents mis en place pour les employeurs.

[71] Les actions de communication ont porté leurs fruits en faisant connaître les aides aux retraités, parfois ciblés de manière ad hoc, avec pour incidence une augmentation des demandes d'aides (voir supra) et donc des dépenses.

## 3.2 Un bilan des prestations conforme aux objectifs de la COG

[72] Les dernières données en année pleine, relatives à l'exercice 2016 font apparaître que près de 5,6 % des pensionnés de la CNRACL, soit 68 796 retraités, bénéficient de prestations sociales. Ces chiffres sont en augmentation.

### 3.2.1 Des prestations individuelles diversifiées mais concentrées sur trois principales aides

[73] En 2016<sup>38</sup>, 5,6 % des retraités du régime (soit 68 796 retraités) ont bénéficié de l'action sociale contre 5,3 % en 2015.

Tableau 9 : Évolution du nombre de bénéficiaires et d'aides (2014-2016)

	2014	2015	2016
<b>Nombre d'aides</b>	136 965	122 944	136 727
<b>Nombre de bénéficiaires</b>	67 934	62 793	68 796

Source : Questionnaire CNRACL - mission

[74] Le nombre de bénéficiaires au 30 septembre 2017 continue de progresser de 7,6 % par rapport à la même époque de 2016 notamment du fait des actions de communication ciblées évoquées précédemment. Au premier semestre, la progression de la dépense s'élève à 8,9 %. La revalorisation du barème des aides attribuées explique également cette évolution.

[75] L'annexe 3 sur l'action sociale présente les principales aides, leur poids respectif et leur évolution. Trois aides représentent 85,8 % des dépenses d'action sociale et 83 % des bénéficiaires. La santé avec 46 % du nombre d'aides délivrées dépasse largement l'aide énergie avec 23 % des demandes et l'aide ménagère avec 12,7 %.

---

<sup>38</sup> Dernière année consolidée connue de la COG

Encadré 6 : Les principales aides sociales

L'aide au titre de la santé consiste en la prise en charge, dans la limite annuelle de 1 700 €, de frais médicaux prescrits (dépenses de santé, lunettes, cures thermales, prothèse, orthodontie etc.) et des coûts de mutuelle, sur copie de facture. Cette aide progresse continûment pour atteindre 45 % des dépenses d'aide sociale en juillet 2017.

L'aide au titre de l'énergie vise à prendre en charge des frais de chauffage ou de consommation d'énergie, dans la limite annuelle de 560 €. Elle progresse également pour atteindre 23 % des dépenses d'aide sociale en 2017.

L'aide ménagère est relative à l'entretien courant du logement, la préparation des repas, les soins sommaires d'hygiène, l'accompagnement à l'extérieur et les démarches administratives simples. Elle représente 12,7 % des prestations individuelles en 2017. Par convention avec la CNAV, la CNRACL s'appuie sur le réseau d'évaluateurs des CARSAT pour effectuer l'évaluation des besoins d'un primo-demandeur d'aide ménagère. Les outils qui permettent de gérer les demandes d'aide ménagère et la demande de désignation d'un évaluateur sont mis à disposition par la CNAV (PPAS, ANTARES). On compte annuellement environ 6 000 demandes de saisines d'un évaluateur. Actuellement, les applications de traitement et mise en paiement des deux organismes (CARSAT et CDC) ne sont pas interfacées, ce qui multiplie les ressaisies de données, les impressions et les numérisations de dossiers du côté de la CNRACL, pour pouvoir les rattacher aux usagers dans la base de données locale.

[76] Entre 2014 et 2017, la santé continue de progresser avec près de 46 % des dépenses d'aide sociale, de même que l'énergie (23 %). Cette dernière représente en volume le nombre le plus élevé d'aides, dépassant en 2017 (à 34 767), le volume des aides santé (33 160). D'après le vice-président en charge du FAS cette évolution « reflète une précarisation des petits retraités et une volonté stratégique du CA de concentrer l'aide sur les plus démunis »<sup>39</sup>.

[77] S'agissant plus particulièrement de l'aide santé, la précédente mission avait soulevé la question de la pertinence du dispositif d'aide au paiement d'une complémentaire santé, dès lors qu'existe depuis 2004 un dispositif légal d'aide à l'acquisition d'une complémentaire santé (ACS), ouverte à tous les assurés, y compris les fonctionnaires, n'ayant pas droit à la couverture maladie universelle complémentaire (CMUC) mais disposant de ressources mensuelles inférieures à 966 € (pour une personne seule au 1er juillet 2013). Cette mission avait considéré qu'il serait logique que l'aide santé ne vienne qu'en complément de l'ACS, soit pour couvrir des personnes dépassant le seuil de ressources applicable, soit pour compléter une ACS insuffisante au regard du coût de la complémentaire. Il serait à l'inverse regrettable que cette aide se cumule avec l'ACS, ou qu'elle s'y substitue.

[78] Concernant ce point, l'organisme gestionnaire a mis en œuvre les actions suivantes :

- information des retraités,
- intégration du montant de l'ACS perçue à la demande d'aide (déclaratif), et prise en compte pour le calcul de l'aide du FAS,
- contrôle du déclaratif via le RNCPS (1er contrôle engagé en 2017 ; traitement des atypies en cours),
- évolution des imprimés et du guide de l'action sociale. Ainsi, dès l'année 2015, il a été systématiquement demandé aux bénéficiaires de l'ACS de déclarer le montant perçu au titre de l'ACS. En 2017, une mention a été ajoutée dans le guide de l'action sociale précisant « ...A défaut, le FAS se réserve la possibilité de vous demander le remboursement de l'aide versée ».

<sup>39</sup> Interview du 13 décembre 2017.

[79] Les contrôles effectués ont néanmoins mis en évidence l'absence d'information des bénéficiaires sur l'ACS (ACS mal connue de même que ses modalités de fonctionnement). Toutefois, le taux de double aide restait faible (moins de 1 % suite à contrôles).

[80] L'évolution à la baisse de l'aide ménagère, qui ne représente que 12,7 % du nombre d'aides en 2017 contre 27 % en 2015, interroge la mission eu égard aux priorités définies dans la précédente COG sur le « bien vieillir ». Elle s'expliquerait par une gestion plus rigoureuse des demandes, notamment liée au partenariat avec la CNAV dans l'évaluation des besoins (cf. 3.2.2.2). Le nombre moyen d'heures d'aides à domicile diminue, passant de 15 heures à 12 heures.

Tableau 10 : Évolution des trois principales aides (2015-2017)

En % de l'aide et en nombre d'aides	2015	2016	2017
<b>Santé</b>	38 % 39 326	44 % 33 731	45,9 % 33 160
<b>Énergie</b>	16,6 % 32 749	21 % 31 978	23,1 % 34 767
<b>Aide ménagère</b>	28,6 % 20 414	18,8 % 16 528	14,5 % 17 769

Source : Questionnaire CNRACL/mission

[81] Cette évolution qui conduit à concentrer près de 85 % des dépenses d'action sociale sur trois aides résulte d'une volonté de la CNRACL de répondre à la critique formulée par le précédent rapport quant à une dispersion des aides. Elle va de pair avec la structure de la population prise en charge, plus âgée que la moyenne des pensionnés de la CNRACL<sup>40</sup> et disposant d'un niveau de ressources plus faible (environ 220 € de moins que la pension moyenne).

[82] L'association nationale des hospitaliers retraités (ANHR) a dans sa contribution insisté sur le caractère positif de l'action entreprise en mettant l'accent sur les retraites à faible revenus, demandant à être associée aux réunions de la commission de l'action sociale.<sup>41</sup> Ce dernier point pourrait être résolu en invitant les représentants des retraités à une réunion annuelle.

## 3.2.2 Des prestations collectives en développement

### 3.2.2.1 L'action sur la politique d'aide à la prise en charge des patients de la maladie d'Alzheimer continue

[83] En sus des prestations individuelles, le Conseil d'administration de la CNRACL a voulu développer une politique d'actions collectives. Ainsi il participe à la réponse aux besoins d'équipements liés à la prise en charge des patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Depuis 1993, le FAS finance la création de lits d'hébergement sous la forme d'un prêt à taux zéro aux établissements sur 25 ans et à hauteur de 36 000 € par lit pour un financement maximal de 30 % de l'opération.

[84] Depuis 1993, le FAS a ainsi financé 1 278 lits pour 51 M€, principalement des lits d'hospitalisation complète, mais aussi 141 lits d'hébergement temporaire, 115 lits d'accueil de jour et 24 lits d'accueil de nuit. Chaque année, près de 5 M€ sont attribués par le FAS à cette action.

<sup>40</sup> cf. annexe action sociale

<sup>41</sup> Lettre en date du 22 décembre 2017 de l'ANHR

[85] A cet égard, la mission souhaite attirer l'attention sur deux enjeux:

- la complémentarité avec la politique définie par l'ARS et le département dans le financement de ces équipements,
- la pluri annualité de la démarche d'engagement.

[86] A partir de 2018, le FAS participera financièrement au développement par France Alzheimer de séjours vacances pour des couples mais aussi des aidants.

### 3.2.2.2 Le partenariat avec la CNAV se poursuit

[87] Depuis 2012, la CNRACL a mis en place un partenariat avec la CNAV comprenant trois volets :

- communication sur le bien vieillir avec la participation de la CNRACL à la publication de brochures et à la mise à jour de sites ;
- promotion d'actions de prévention qui s'inscrit plus largement dans l'interrégime et s'articule autour de l'information générale et des actions collectives pour bien vieillir ;
- évaluation des besoins ; ce dispositif est opérationnel depuis fin 2016 à l'exception de la CARSAT de la région Pays de la Loire.

[88] Depuis la signature en 2012 de la convention avec la CNAV, la CNRACL s'est engagée sur les points suivants :

- le partenariat avec Santé publique France, concrétisé récemment par la délibération du 6 juillet 2017 réservant 80 000 € de 2017 à 2019 pour soutenir la promotion des actions en faveur du bien vieillir ;
- l'information et la participation des retraités CNRACL aux actions collectives de prévention organisées par la CNAV, notamment aux ateliers ;
- La professionnalisation de l'évaluation par les CARSAT, qui a permis une harmonisation interrégime mais surtout une plus grande rigueur dans la gestion. Les outils d'évaluation des besoins utilisés par les CARSAT, en fin de vie, devraient être renouvelés au cours des prochaines années (SIREVA).

### 3.2.3 Un réel engagement dans l'interrégime

[89] L'actuelle COG a été marquée par la loi d'adaptation de la société au vieillissement du 28 décembre 2015 qui a précisé le rôle des caisses de retraite en matière d'action sociale et de prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées autour de quatre actions :

- conforter l'action sociale inter-régimes en réaffirmant la compétence des caisses de retraite sur les actions à destination des personnes des GIR 5 et 6,
- autoriser la création d'un système d'échange de données entre les régimes obligatoires de sécurité sociale pour repérer les publics fragiles et compléter les données de l'Observatoire des inégalités créé par la CNAV,
- acter le principe de la reconnaissance mutuelle des évaluations des besoins et de la perte d'autonomie entre le conseil départemental d'une part et les caisses de retraite d'autre part, en fixant l'objectif d'un référentiel commun,

- renforcer l'orientation des caisses de retraite vers les politiques de prévention en les faisant participer aux nouvelles conférences départementales des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie.

[90] A cette fin, une convention pluriannuelle liant l'État et les caisses de retraite (RSI, MSA, CNAV, CNRACL) a été signée le 6 mars 2016. Elle s'inscrit dans le cadre du plan national d'action de prévention de la perte d'autonomie de septembre 2015 et définit quatre domaines d'intervention :

- l'accompagnement, l'information et le conseil pour bien vivre sa retraite et anticiper la perte d'autonomie,
- la prévention axée autour de la mise en œuvre d'actions et d'ateliers collectifs à destination des retraités autonomes,
- la mise en œuvre d'actions individuelles pour les plus fragiles reposant sur l'évaluation globale des besoins à domicile et des plans d'aide personnalisés,
- le soutien au logement et à l'habitat pour les personnes retraitées socialement fragilisées.

[91] L'objectif est de renforcer la visibilité de l'offre des caisses et de tirer profit des synergies interrégimes en termes de repérage des fragilités, de maillage du territoire (accueil et documentation communs) dans une perspective pluriannuelle.

[92] Lors des entretiens la mission a pu constater la volonté de la CNRACL et notamment de son président de persévérer dans la voie de l'interrégime mais dans un souci de reconnaissance des spécificités et avec la volonté de garantir l'autonomie de décision des régimes.

[93] Le respect des compétences des CA fait régulièrement partie des craintes manifestées par les acteurs comme le démontre la lecture des procès-verbaux<sup>42</sup> des commissions d'action sociale, d'autant que, tout en s'engageant dans une action interrégime, la CNRACL a mis en œuvre des projets sociaux définissant une politique sociale propre.

[94] Il est trop tôt pour tirer le bilan des actions entreprises mais la prochaine COG devra veiller au maintien et respect de cette dynamique qui en 2017 s'est renforcée avec :

- le plein dispositif d'évaluation globale des besoins des primo demandeurs d'aide ménagère et le démarrage des travaux de SIREVA, outil interrégime d'évaluation globale. Il faudra attendre 2019 pour évaluer les résultats. Il convient de noter que cet outil d'évaluation commun à l'interrégime subit un retard de développement lié aux impératifs de la CNAV,
- l'accueil à titre expérimental de la CNRACL à la conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées dans les trois départements des Alpes de Haute Provence, de la Gironde et du Val de Marne,
- le partenariat avec Santé publique France concrétisé récemment par la délibération du 6 juillet 2017 pour les années 2017-2019 est trop récent pour en analyser la portée.

---

<sup>42</sup> PV de la commission d'action sociale du 1er décembre 2015 et du 13 décembre 2016.

### 3.3 Les enjeux de la prochaine COG

#### 3.3.1 La détermination du montant du FAS

[95] Les dépenses du fonds d'action sociale comprenant les aides et les frais de gestion administrative sont financées par un prélèvement sur les cotisations et contributions, dont le montant est fixé par le conseil d'administration dans la limite d'un taux défini par arrêté interministériel. L'arrêté du 2 mai 2007 portant application de l'article 20 du décret n°2007-173 du 7 février 2007 relatif à la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales fixe le taux à 0,8 % du produit des retenues et contributions définies aux articles 3 et 5 du même décret.

[96] Ce mode de financement était très favorable car assis sur des recettes mécaniquement appelées à augmenter en particulier tant que le régime n'était pas parvenu à maturité, ou si les cotisations moyennes augmentaient (sous l'effet par exemple d'un vieillissement des agents ou d'une hausse de la part des emplois plus qualifiés). Si le nombre de cotisants<sup>43</sup> a marginalement progressé de 2 223 212 en 2014 à 2 229 671 en 2016, une légère stagnation est prévue pour 2017 avec 2 225 212 cotisants. Pour la prochaine COG, les prévisions des effectifs moyens de cotisants intègrent même une légère baisse des effectifs avec 2 205 353 cotisants en fin de période.

[97] Toutefois, le produit des cotisations n'en est pas moins passé de 19 394 M€ en 2014 à 20 502 M€ en 2016 et un prévisionnel de 21 091 M€ en 2017, évolution qui aurait pu légitimer la hausse du budget retranscrite dans la dernière colonne du tableau suivant. L'évolution des contributions versées par la FPH et la FPT a eu un effet inflationniste sur les recettes et donc mécaniquement sur le niveau du budget d'aide sociale, permettant au CA de proposer des actions innovantes dans le domaine de l'action sociale, le conseil revendiquant un droit de tirage sur les crédits supplémentaires ou restant en fin d'année.

[98] La pratique de l'actuelle COG a supprimé la possibilité de reporter les crédits non consommés au titre de l'année N-1 sur l'année N dans le cadre d'un budget rectificatif ou initial. Mais la réforme la plus importante contenue dans la précédente COG a consisté à stabiliser le FAS en le dotant indépendamment du seuil défini par l'article 20 du décret de 2007 susvisé.

Tableau 11 : Évolution du budget (dépenses) du FAS, en M€

Année	Budget	Maximum réglementaire (0,8 %)
2015	123,2	152,0
2016	126,8	157,5
2017	130,5	161,2

Source : Questionnaire CNRACL/mission

[99] Le point de départ du budget de l'action sociale reposant sur le niveau de dépenses constaté et non la référence au taux réglementaire a conduit à enfermer l'enveloppe dans une logique de budget global sans intéressement à bénéficier l'année suivante d'un éventuel boni lié à une sous consommation de l'<sup>44</sup>enveloppe. A titre de comparaison, le mode de financement de l'action sociale de la CNAV, repose sur une dotation dont le montant est déterminé par l'État en

<sup>43</sup> Séance de la CAS du 30 mai 2017

<sup>44</sup> Alors que prévue dans le point 631 de l'actuelle COG.

fonction de critères démographiques et socio-économiques il conviendrait de préciser l'assiette de cette enveloppe soit en prenant comme référence un % des recettes, soit un niveau de dépenses actualisé mais éviter de garder une référence réglementaire contraire à la pratique de la COG (cf. 103).

[100] Le refus par les tutelles d'approuver la délibération 2017-33 relative à la révision du revenu de référence pour bénéficiaire des aides du FAS pose deux questions de procédure et une de fond.

- Cette révision du revenu de référence des pensionnés pour être éligible aux aides et secours a-t-elle été prise dans le cadre des dispositifs réglementaires et respecte-t-elle l'équilibre budgétaire de la COG ?

[101] A cette question la réponse ne peut être que positive, l'article 18 du décret du 7 février 2007 donnant compétence au CA en la matière et l'incidence financière de cette mesure restant incluse dans le cadre budgétaire de la COG. L'estimation faite par le gestionnaire fait apparaître une moindre dépense de 7 M € au titre du FAS 2017.

- L'information par l'organisme gestionnaire a-t-elle permis au CA de disposer des éléments d'analyse de l'impact budgétaire ?

[102] Les documents remis à la mission <sup>45</sup> conduisent également à une réponse positive.

- Le fond du problème réside dans l'argument final contenu dans la lettre conjointe du 5 mai 2017 de la direction du budget et de la direction de la sécurité sociale : « *Le FAS a déjà fait l'objet de mesures de la part de votre conseil d'administration qui a procédé à une augmentation des barèmes en septembre 2015 et à nouveau en septembre 2016 ; les montants retenus sont ainsi déjà nettement plus favorables que ceux des autres régimes qui participent avec vous à la définition d'une offre commune inter régimes pour la prévention et la préservation de l'autonomie dans le cadre de la convention inter régimes ...* ».

[103] Cet argument d'opportunité pose la question de la réelle autonomie du FAS et du CA, qui ne doit pas être remise en cause dans le cadre d'un évitement du débat de fond relatif à la révision du financement du FAS. Une révision à la baisse de celui-ci dans le cadre de l'arrêté du 2 mai 2007 ou la modification du décret du 7 février 2007 auraient à cet égard été plus cohérentes. A défaut, la reconduction d'une nouvelle enveloppe devrait prendre en compte certains critères, comme l'évolution du nombre de pensionnés mais également les évaluations ou résultats de l'année précédente. Si la révision de la base budgétaire du FAS doit être un point important de la nouvelle COG, la marge d'autonomie du CA dans le respect de cette enveloppe importe également. A l'inverse, l'évitement du débat sur les moyens en lui substituant un renforcement de la tutelle en cours d'exercice présente un risque de blocage pour la prochaine COG sur les enjeux d'autonomie du CA. La mission recommande donc que la prochaine COG soit l'occasion de préciser les critères déterminant la base budgétaire du FAS et rappelle la nécessité de respecter les prérogatives du CA.

**Recommandation n°7 : Modifier la référence à un pourcentage du produit des contributions afin que la pratique contractuelle corresponde à la réglementation.**

---

<sup>45</sup> Notes présentées lors des CA de décembre 2016 et de mars 2017.

### 3.3.2 Le niveau de l'action sociale de la CNRACL

[104] En 2016 près de 69 000 pensionnés de la CNRACL (droit direct et droit dérivé) bénéficiaient de l'aide sociale soit 5,6 % d'entre eux<sup>46</sup>.

[105] Pour le régime général, l'aide sociale profite à 3,2 % des 13 millions de retraités. Sur le plan méthodologique un point incite toutefois à la prudence en matière de comparaisons entre la CNRACL et la CNAV : aux côtés du régime général, existent des régimes complémentaires regroupés au sein de l'ARRCO et de l'AGIRC, développant leur propre action sociale.

[106] Dans cette comparaison il importerait en particulier d'interroger le lien entre la CNRACL et les organismes délivrant des aides. Certains retraités peuvent en effet être couverts par leur ancien employeur (via le comité de gestion des œuvres sociales des établissements hospitaliers – CGOS - pour les hospitaliers ou le comité national d'action sociale – CNAS - et le fonds national d'action sanitaire et sociale – FNASS - pour les territoriaux) ; ces retraités peuvent ainsi accéder à des aides, de faible montant certes mais qui peuvent porter sur le même objet.

[107] L'exemple du CGOS pour la FPH démontre que cette part peut être non négligeable. En effet le CGOS dépense 37,7 M€ pour les prestations versées aux retraités lesquels représentent 12 %<sup>47</sup> des agents concernés par ses prestations contre 9 % en 2010.

#### Encadré 7 : Une comparaison difficile entre les régimes

Pour la FPE et la FPH, le rapport annuel sur la fonction publique fait état d'une disparité entre l'action sociale versée aux retraités par l'État (2,14 M€) et celle versée aux retraités de la FPH (35,7 M€). Les publications sur les finances locales de la DGCL renvoient quant à elles à une présentation fonctionnelle des documents budgétaires des collectivités où ne figure qu'une petite part des dépenses sociales. Il n'existe pas de données consolidées relatives à l'action sociale (aide aux familles, aux retraités, au logement, à la restauration, etc.) à destination des agents de la fonction publique territoriale.

De plus, les caractéristiques de ces fonctions publiques sont différentes :

La part des fonctionnaires relevant des catégories A ou B dans la fonction publique territoriale est inférieure à 25 % contre 50 % dans la fonction publique hospitalière et 80 % dans la fonction publique d'État et la part des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers disposant de droits dans d'autres régimes est plus importante que celle des fonctionnaires civils de l'État.

La pension moyenne mensuelle versée par le SRE au titre des pensions civiles (y compris La Poste et Orange) s'élevait en 2015 à 2 126 € contre 1 265 € pour la FPT et 1 498 € pour la FPH<sup>48</sup>. La part des pensions avec un taux plein est également significative avec 29,8 % pour la FPE, 13,9 % pour la FPT et 17,8 % pour la FPH.

[108] L'édition 2017 du panorama de la DREES « les retraités et les retraites » fait état de différences entre les niveaux de retraite versés par la CNRACL, la CNAV et la SRE en 2015, ce qui illustre la nécessité de disposer d'analyses, et plus largement, d'études comparatives permettant d'éclairer le débat sur le montant de l'aide sociale des différents régimes.

<sup>46</sup> 82,3 % des bénéficiaires du FAS percevaient une pension inférieure à 1 300 € soit 47 235 pensionnés pour un effectif de 57 369 allocataires.

<sup>47</sup> Rapport IGAS-CGOS page 23.

<sup>48</sup> Faits et chiffres Éditions 2016 page 475 tableau 5-1-1

[109] Plus spécifiquement, dans le débat sur la mobilité entre les trois fonctions publiques il serait utile que des comparaisons sur l'action sociale puissent être établies afin de disposer d'une lecture partagée et objectivable. L'annexe n°3 du présent rapport relative à l'action sociale précise les termes juridiques du débat entre les trois fonctions publiques mais également les difficultés de disposer de données chiffrées comparables.

## 4 LE SYSTEME D'INFORMATION

### 4.1 La stratégie de la DRS en matière de SI n'est pas connue du régime

[110] La direction des retraites et de la solidarité (DRS) définit des orientations stratégiques pour son SI, qui sont déclinées en plans d'actions et en projets. Un premier schéma directeur du système d'information (SDSI) a été établi en 2012 pour la période 2013-2015, puis mis à jour pour la période 2014-2016. Après relance, le gestionnaire a finalement communiqué à la mission la première version de ce SDSI (2013-2015), et non la dernière version actualisée. Un nouveau schéma a été établi pour le groupe CDC en juin 2017 (« trajectoire 2020 »), qui n'a pas été communiqué à la mission. Le SDSI applicable au champ « Retraite et solidarité » a été validé à la fin de l'année 2017. Il n'a donc été communiqué à la mission qu'en janvier 2018, postérieurement à la clôture des investigations. L'analyse suivante repose donc sur des éléments communiqués parfois tardivement<sup>49</sup> ou évoqués oralement, lors des entretiens ou des visites.

#### Encadré 8 : Pilotage du SI

La DSI du domaine « Retraite et solidarité », rattachée à la DSI de la CDC, compte 135 personnes réparties sur trois sites : 15 agents à Paris, 40 à Angers, et 80 sur l'établissement de Bordeaux<sup>50</sup> (effectifs en octobre 2017). Ces effectifs sont constants. Au cours de la période récente, leur réallocation a conduit au renforcement des équipes en charge de la relation clients et à une diminution de celles en charge de la liquidation et des droits. Jusqu'en 2016, la DRS disposait d'une direction des systèmes d'information (DSI) qui lui était fonctionnellement et hiérarchiquement rattachée. Cette DSI du domaine Retraite et solidarité a été rattachée hiérarchiquement à la DSI du groupe pour les budgets de fonctionnement et de masse salariale<sup>51</sup>. Le transfert s'est effectué à moyens constants, sans refacturation de la dépense à la DRS.

La DSI assure l'assistance à maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage (AMOA/MOA). Une convention de service organise le partage des rôles et des responsabilités entre la DRS et la DSI<sup>52</sup>. La maîtrise d'œuvre (MOE) et l'exploitation du système d'information de la DRS sont confiées quasi-exclusivement au GIE Informatique CDC (I-CDC). Ce prestataire interne dont le groupe CDC est l'actionnaire majoritaire réalise et exploite l'ensemble du patrimoine applicatif du groupe. De par le statut intégré de l'entité (« in-house »), ses prestations sont exclues du champ d'application du code des marchés publics et sont facturées au prix coûtant.

La DRS dispose d'un SI fortement mutualisé entre fonds, qui lui permet d'affecter les coûts aux applicatifs et de les refacturer aux différents fonds. Les budgets prévisionnels SI de la DRS pour 2017 et 2018 (I-CDC et MOA, y compris formation) s'élèvent respectivement à 25,4 M€ et 36,5 M€.

<sup>49</sup> A l'instar du SDSI, communiqué postérieurement à l'entretien avec le DSI le 20 octobre, alors qu'il avait été demandé dès le 26 septembre, ou des éléments d'échanges entre la DRS et le GIP UR concernant le RGCU, communiqués en janvier 2018.

<sup>50</sup> Données issue des entretiens

<sup>51</sup> Les budgets informatiques ont été transférés en 2017.

<sup>52</sup> D'après la convention de service DRS/DSI (octobre 2016), communiquée partiellement (15 pages sur 17)

[111] Il est souhaitable que les orientations stratégiques retenues par la DRS pour son système d'information soient communiquées aux mandants, afin que ceux-ci puissent s'assurer de la cohérence avec les demandes et les priorités qu'ils ont fixées, et notamment de l'articulation avec les projets interrégime.

## 4.2 Le SI paraît robuste, en dépit du risque d'obsolescence qu'encourent quelques composants à l'horizon 2020

[112] Le système d'information de la DRS a été mis en place entre 1998 et 2002 sous la forme d'un système urbanisé. Il compte 110 applications «Retraite et solidarité», qui sont utilisées quotidiennement par environ 2 000 utilisateurs. D'après le gestionnaire, le patrimoine applicatif croît «énormément» depuis 2005, et il envisagerait de décommissionner une dizaine d'applications. Le SI a été historiquement construit en silo. Il est urbanisé par module fonctionnel, chacun ne dialoguant qu'avec le module voisin en J+1. D'après le gestionnaire, l'implémentation de web services dans les processus métier est progressive et a un coût patrimonial important.

[113] La fonction informatique, comme l'ensemble des fonctions support, est mutualisée entre les fonds gérés par la CDC. Très peu d'applications sont spécifiques à un seul régime. Environ 60 % des applications du SI de la DRS seraient mutualisées<sup>53</sup>. Sur les 28 applications de production métier «retraite», six sont spécifiques à la CNRACL (gestion des déclarations individuelles DM1, validations de service SRV, gestion de la carrière CD1, liquidations LR6, gestion invalidité INV, consultation des liquidations CP3). Dans le module des échanges interactifs, seul le simulateur SR6 est spécifique à la CNRACL.

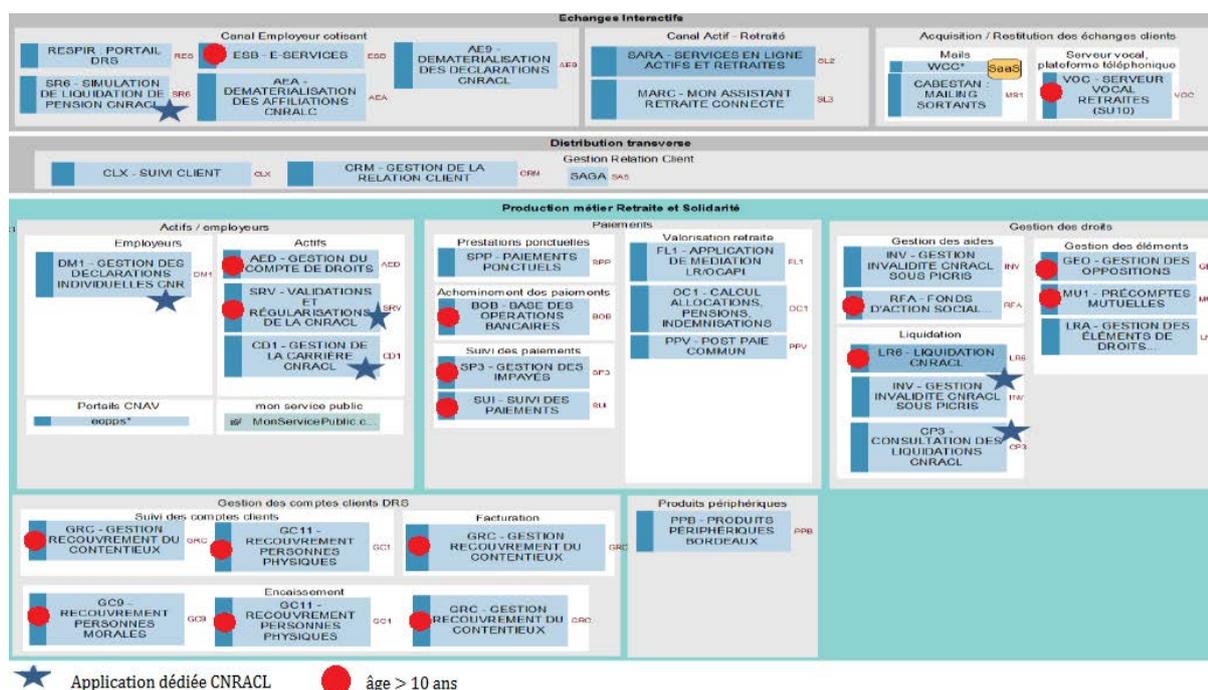
[114] Plusieurs applications encourent un risque d'obsolescence au cours des prochaines années : il s'agit principalement d'une quinzaine d'applications IHM développées avec Powerbuilder et des applications batch développées avec l'AGL PACBASE générateur de cobol<sup>54</sup>. Deux modules spécifiques CNRACL sont âgés de plus de 10 ans : SRV et LR6. Ce dernier module a toutefois été revu en 2011 à la suite de la mise en place de la DADS-U. Le tableau 1 de l'annexe 4 présente l'ensemble des composants SI utilisés par la CNRACL, classés par âge, avec la technologie utilisée.

---

<sup>53</sup> Propos issus des entretiens

<sup>54</sup> Propos issus des entretiens

Schéma 1 : Zoom sur la cartographie applicative du SI de la CNRACL



Source : CDC, retraitements mission

Note : Le schéma ci-dessus est un zoom des applicatifs de production métier Retraite et solidarité. Le schéma complet, présenté en annexe 4, montre que 5 des 6 référentiels fédéraux – tous non spécifiques - sont âgés de plus de 10 ans, comme un certain nombre d'applicatifs transverses (comptabilité, suivi client CLX, entrepôt et banque nationale de données).

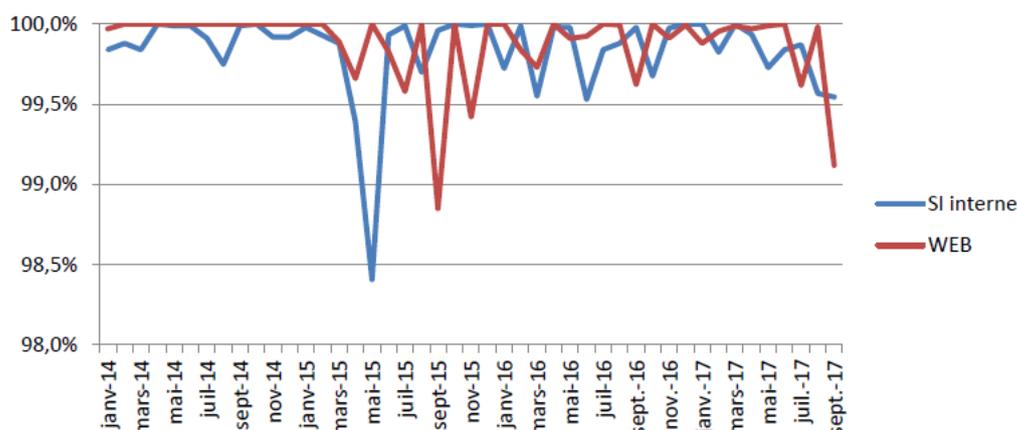
[115] La revue d'architecture annuelle fixe les axes d'évolution des composants à l'horizon de trois ans. Il ressort des entretiens que la CDC n'a pas modernisé sensiblement son infrastructure au cours des dernières années. Elle s'oriente progressivement vers des bases de données *open source*, en remplacement des bases « oracle ».

[116] Les composants matériels, les infrastructures de sécurité et les centres de service sont également mutualisés au sein de la caisse. Le rapport d'audit de la direction générale des audits de la Caisse relatif à la lutte contre la fraude précise que l'inventaire du matériel informatique est du ressort d'I-CDC, pour un coût « *non négligeable* »<sup>55</sup>. Il relève à cet égard que la sécurité du matériel informatique et des locaux ne faisait l'objet d'aucun contrôle de second niveau, visant à s'assurer d'un inventaire régulier et exhaustif du matériel informatique.

[117] Le SI de la DRS est ouvert vers l'extérieur. Le gestionnaire maintient trois portails clients : e-service pour les employeurs, SARA pour les actifs et les retraités, CPF pour la population active et les OPCA. La convention de service qui lie la DSI avec I-CDC prévoit un taux de disponibilité des portails de 99,8 %, et une réparation « back office » en moins de quatre heures. Le schéma ci-dessous met en évidence un taux de disponibilité élevé au cours de la dernière COG.

<sup>55</sup> Le coût des postes de travail et multifonctions (hors téléphonie) était évalué à 6,7 M€ en 2013, soit 32 % des coûts d'exploitation de la DRS et 14 % des coûts d'I-CDC.

Graphique 7 : Taux de disponibilité des applications SI et web



Source : CDC

### 4.3 Le SI devra être modernisé à l'aune des projets interrégimes

[118] La CDC a acquis une réputation de fiabilité en tant qu'opérateur de projets interrégimes. L'importance de ces projets dans sa stratégie est confortée par l'existence d'une directive récente (et non écrite)<sup>56</sup> du comité stratégique des SI de la CDC, qui est de limiter la maintenance évolutive à 20 % de l'ensemble de l'investissement, pour se consacrer aux projets de place<sup>57</sup> et aux projets stratégiques métier.

[119] La CDC participe, en tant que gestionnaire de la CNRACL, au déploiement de plusieurs projets interrégimes. Il s'agit notamment du Répertoire de gestion des carrières unique (RGCU), du Portail commun inter-régime (PCI), du Simulateur inter-régime (SIR). Des travaux sont également menés en parallèle avec le Groupement d'intérêt public de Modernisation des déclarations sociales (GIP MDS) concernant la Déclaration sociale nominative (DSN) qui remplacera en 2020 la Déclaration individuelle (DI).

[120] Le coût informatique (MOE, AMOA externe) tous projets interrégimes confondus, s'élève à 5,57 M€ pour la CNRACL au cours de la période 2014-2017 (prévision 2017).

<sup>56</sup> Propos issus des entretiens

<sup>57</sup> Les « projets de place » désignent les projets d'évolution obligatoires (modification réglementaire, évolutions techniques) dépassant le seul régime.

Tableau 12 : Coût des projets interrégimes (en M€)

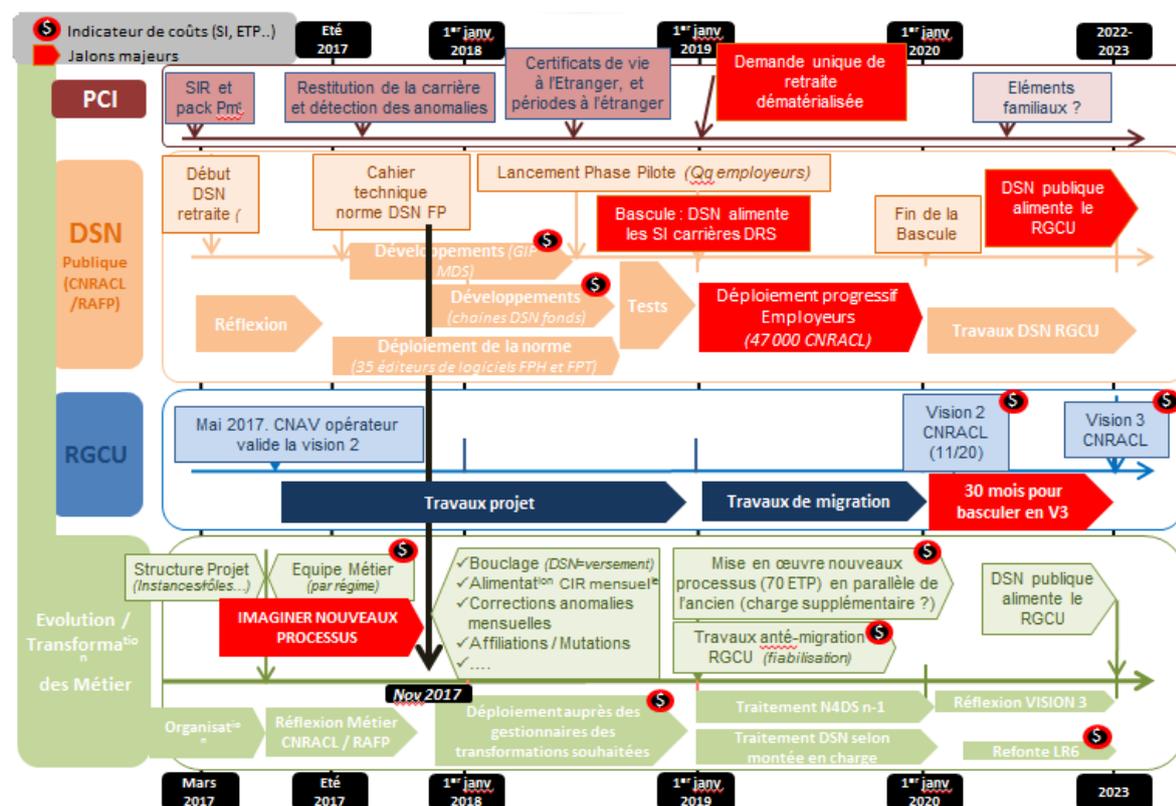
(en M€)	Projet de COG 2014	Réalisé 2014	COG 2015	Réalisé 2015	COG 2016	Réalisé 2016	COG 2017	P-2017
<b>Projets réglementaires et inter-régimes</b>	<b>2,1</b>	<b>1,65</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,62</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>
Echanges Inter Régimes de retraite (RNCPS, EIRR, ...)		0,15	-	0,12	-	0,17		0,13
DAI (RISD en continu, EIG à la demande, INCA, EIR, EVA, SIR...)		0,86	-	0,58	-	0,38		0,23
Norme DADS - DSN - RGCU			-	0,09	-	0,72		0,31
Portail commun inter-régimes			-	-	-	0,12		0,04
Elections CNRACL / PASRAU à compter 2016		0,44	-	0,09	-	0,01		0,59
Réforme territoriale (loi NOTRe)	-	-	-	0,14	-	0,23		0,00
Réforme des retraites et impacts réglementaires divers	0,95	0,20	-	0,03	-	0,00		0,00

Source : CDC

Nota : La prévision des coûts 2017 est présentée à titre indicatif : les coûts engagés portent principalement sur la mise en œuvre du projet Prélèvement à la source (PASRAU), les moyens d'AMOA engagés sur les projets inter régimes (DSN et RGCU en fonction des travaux à mettre en œuvre sous l'égide du GIP MDS et du GIP UR) et des enveloppes mobilisées sur les travaux au titre du RNCPS et du Droit à l'information.

[121] Comme l'illustre le schéma ci-dessous, le rétroplanning des projets est complexe à gérer, du fait de leur interdépendance. Pour assurer leur bonne coordination, il importe de pouvoir disposer pour chacun d'entre eux d'une étude de faisabilité globale, afin d'identifier les risques, l'impact technique et fonctionnel sur le SI du régime, les coûts et les ressources qu'il convient de mobiliser, et ainsi d'anticiper les risques de dérapage en termes de calendrier et/ou de coûts. Tel ne semble pas être le cas, d'après les éléments dont la mission a pu disposer.

Schéma 2 : Illustration des chantiers à mener, à articuler et à piloter par la CDC



Source : CDC

#### 4.3.1 Les projets du portail commun inter-régime (PCI) et du simulateur inter-régime (SIR) ont abouti

[122] **Le portail commun inter-régime (PCI)** est opérationnel depuis février 2017. Dans sa dernière version, les pensionnés disposent d'un bouquet de services « paiements » (date prévisionnelle des paiements, montants de pension par régime perçus sur un historique de 24 mois, édition d'attestations de paiement et attestations fiscales). S'agissant des relevés de carrière électroniques, les actifs ont la possibilité de réaliser une demande de rectification des données à leurs régimes d'affiliation, dans le cas de lacunes ou d'inexactitudes. Depuis le mois de juillet, les actifs ont également la possibilité d'opter pour la dématérialisation de leurs documents relevant du droit à l'information. Depuis octobre 2017, ils peuvent consulter leurs éléments de carrière interrégimes sur le portail et bénéficier de l'outil automatique de détection des anomalies. La finalité du portail est de pouvoir effectuer depuis le site une demande de retraite unique au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

[123] **Le simulateur inter-régime (SIR)** a été mis en place en février 2017, à la suite du projet EVA. D'après le gestionnaire, des correctifs aux éléments de calcul de la sphère publique ont été apportés et les résultats des simulations sont désormais conformes à la réglementation. Le simulateur s'enrichit périodiquement de nouveaux régimes et de nouvelles fonctionnalités avec notamment la prise en compte plus précise des données relatives aux enfants dans les simulations. Il subsisterait un écart moyen entre les montants simulés et ceux effectivement liquidés de l'ordre de 2 %<sup>58</sup>. 86 000 simulations ont été opérées depuis le démarrage du simulateur interrégime en 2015<sup>59</sup>.

[124] Pour la mission, il convient de tirer les conséquences pour le SI de la CDC de la mise en place de ces outils interrégimes, pour éviter de doubler les investissements sur des outils similaires. La mission relève notamment que le simulateur de la CDC pour la CNRACL est un applicatif non mutualisé âgé de plus de 10 ans (cf. « cartographie âgée » des applications en annexe 4). Il convient dès lors d'envisager avec prudence tout nouvel investissement ou maintenance, au cours de la prochaine COG, sur ces deux applicatifs (portail CDC, révisé récemment, et simulateur).

**Recommandation n°8 : Éviter de doubler les investissements sur des applicatifs interrégimes et CNRACL qui rendent aux usagers un service similaire.**

#### 4.3.2 Le raccordement du SI au répertoire de gestion des carrières unique (RGCU) en 2023 est un objectif prioritaire

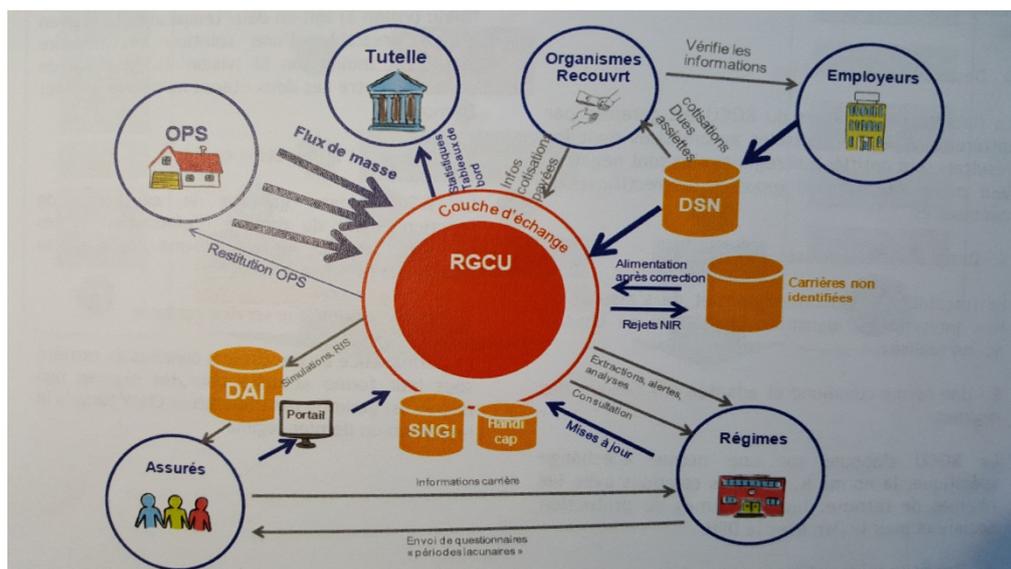
[125] Institué par la loi du 9 novembre 2010, le RGCU a vocation à se substituer aux SI des carrières des 35 régimes de retraite obligatoires (base et complémentaire), pour constituer une base de données unique et centralisée des carrières des assurés. Le RGCU doit permettre aux régimes d'avoir une connaissance exhaustive des éléments correspondants, nécessaires notamment à la détermination des durées d'assurance. Il conduit la CNRACL comme l'ensemble des régimes à abandonner leur SI carrière pour utiliser le SI carrière interrégime.

---

<sup>58</sup> Estimation CDC

<sup>59</sup> CDC, au 31/10/2017

Schéma 3 : Écosystème cible du programme RGCU



Source : GIP UR

[126] A la suite de l’audit du programme RGCU, l’échéance de la bascule des régimes dans ce répertoire unique a été reportée de douze mois pour les premières migrations<sup>60</sup>. La première vague de bascule concernera quatre régimes (CNAV, MSA, CRPCEN, CAVIMAC). La deuxième vague est prévue pour les autres régimes, y compris ceux gérés par la CDC (CNRACL, IRCANTEC). Les régimes avaient par ailleurs le choix entre deux modalités de migration :

- une bascule avec une phase transitoire, dite « vision 2 » : les bases carrières des régimes doivent continuer à alimenter le RGCU en données, afin de minimiser l’impact sur leurs SI ;
- une bascule directe, dite « vision 3 » : la base carrière du RGCU se substitue intégralement aux bases carrière des régimes. Une fois les données migrées, les systèmes des régimes doivent évoluer pour rapprocher le système d’alimentation et de restitution des données (notamment celles de liquidation...).

#### 4.3.2.1 Le système cible retenu pour la CNRACL par la CDC

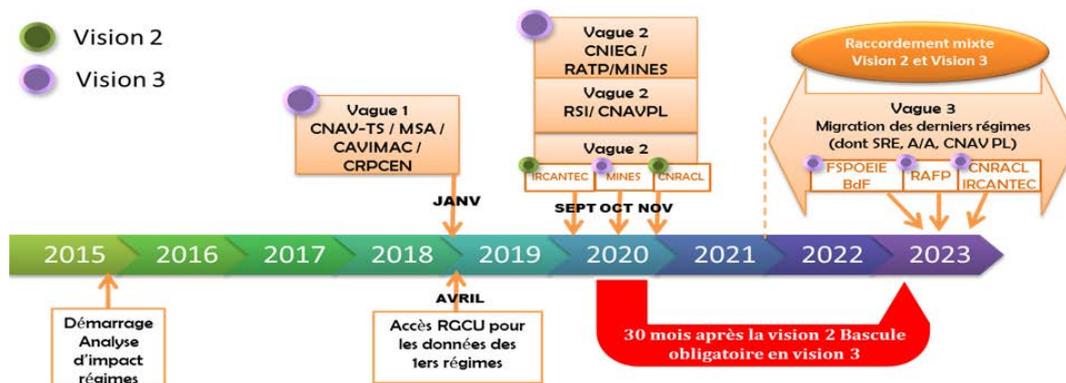
[127] La CDC a fait le choix d’une migration en « vision 2 », qui lui paraît plus acceptable en termes de maîtrise des risques et lui permet une montée en charge graduelle vers la cible en planifiant les travaux d’adaptation du SI sur les cinq prochaines années. Le gestionnaire motive également ce choix par la volonté de satisfaire la demande des pouvoirs publics. Toutefois, nos entretiens avec leurs différents représentants (GIP UR, tutelles) font état d’une autonomie laissée aux régimes, notamment sur le principe et le contenu de la vision 2<sup>61</sup>. L’horizon de la vision 2 pour la CNRACL est fixé à novembre 2020 (migration des données et mise en production)<sup>62</sup>, celui de la vision 3, 30 mois plus tard, en 2023.

<sup>60</sup> Mission d’audit du projet RGCU, Rapport IGAS n°2016-087 établi par N. Bondonneau et J.J. Marete, décembre 2016

<sup>61</sup> Cf. lettre de la DRS du 26 mai 2015 au GIP UR : « [votre] description de la vision 2 ne permet pas de répondre aux exigences en terme de risque, d’économie et de calendrier de projet, qui nous avaient conduits à demander, avec d’autres régimes, une étape intermédiaire avant la mise en œuvre la vision 3 ».

<sup>62</sup> Et non plus 2018, comme initialement prévu.

Schéma 4 : Planning général du RGCU

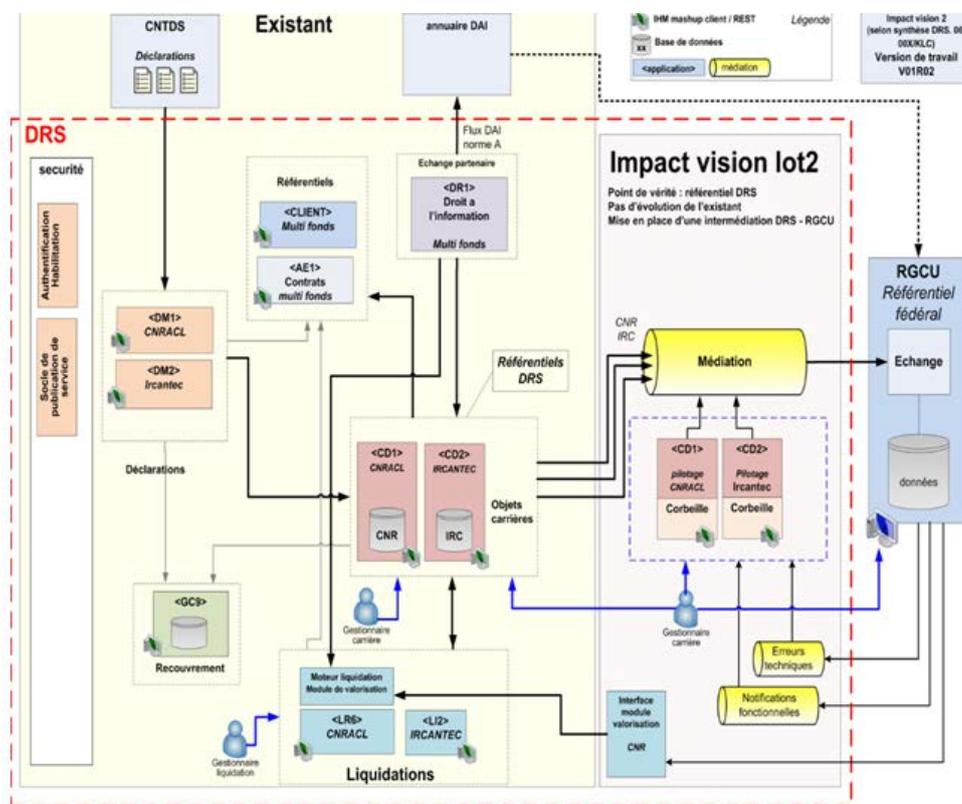


Source : CDC

[128] L’audit du projet RGCU<sup>63</sup> insiste sur « le caractère transitoire de [la vision 2], qui doit être réaffirmé ». Il souligne également que, sous réserve de sa faisabilité, la vision 2 doit « s’accompagner de garanties, via la passation de conventions de services avec l’opérateur sur la qualité des données stockées dans le RGCU (intégrité, fiabilité et fraîcheur des données) ».

[129] Dans la vision 2, les échanges seront différés ou au fil de l’eau dans certains cas. Les notifications issues du RGCU seront traitées en gestion via l’outil de suivi d’affaires.

Schéma 5 : Architecture fonctionnelle cible vision 2



Source : CDC

<sup>63</sup> Mission d’audit du projet RGCU, Rapport IGAS n°2016-087 établi par N. Bondonneau et J.J. Marette, décembre 2016

[130] Dans la vision 3, les flux DSN privée et publique pour la gestion du recouvrement ou pour les données manquantes dans le RGCU seront conservés, à l'instar d'autres flux<sup>64</sup>. Il n'y aura pas de base répliquée en interne (alors que pour la vision 2, c'est la base interne qui met à jour le RGCU). Les échanges avec le RGCU seront synchrones et asynchrones en fonction du besoin mais en privilégiant les flux synchrones. Ainsi, il apparaît qu'une partie des développements réalisés pour la vision 2 n'auront pas vocation à être utilisés plus de 30 mois, comme par exemple l'interfaçage de la DSN au SI carrières des régimes, ou les notifications quotidiennes de retour du RGCU.

[131] La vision 2 a été revue en septembre 2017 suite à la validation par le GIP UR des choix d'architecture proposés par la DRS. D'après le gestionnaire, « *dans cette vision, il n'est pas prévu d'engager des travaux de refonte structurants sur les briques applicatives concernées mais uniquement les adaptations nécessaires à l'échange des données avec les formats du RGCU et la migration des données permettant ainsi de limiter les investissements* ». Les travaux à réaliser pour basculer en « vision 2 » ont un impact réduit sur les processus métier et le SI<sup>65</sup> : ils consistent à « *engager les travaux de migration des données carrière validées pour les fonds CNRACL et IRCANTEC, (...) développer des couches d'échanges et d'alimentation du RGCU (infrastructures techniques et conventions de services) pour une mise à jour quotidienne, (...) intégrer dans le processus de gestion des anomalies issues des traitements opérés dans le RGCU(...)* ». En 2015, la charge MOA/MOE était toutefois estimée pour la CNRACL à 7 800 Jours / Hommes, soit la moitié de la charge MOA/MOE valorisée par la CDC pour la vision 3 (16 777 Jours / Hommes). En décembre 2017, un nouveau chiffrage établit le coût de la vision 2 pour la CNRACL (hors coût « mutualisé » du socle commun) à 4,0 M€, c'est-à-dire plus de la moitié du coût prévu pour la vision 3 (qui est de 7,7 M€ au 5/12/2017).

[132] La présente mission s'interroge sur le surcoût potentiel généré par la mise en œuvre de la vision 2 : alors que celle-ci reste une solution transitoire, elle ne paraît pas constituer en pratique une simple étape intermédiaire à la bascule en vision 3, mais semble conduire à réaliser des développements spécifiques (qui n'auront pas vocation à être réutilisés lors de la bascule finale). Par ailleurs, il est convenu que les régimes en vision 2 ont un délai de 30 mois pour passer en vision 3. Or, au vu des impacts et des travaux à mener, ce délai paraît difficilement tenable, étant donné l'ampleur du saut à effectuer entre la vision 2 (telle que revue en 2017) et la vision 3.

[133] Dans ce contexte, la mission recommande au gestionnaire de communiquer aux mandants les éléments détaillés de l'investissement lié à une telle opération, en présentant les avantages / inconvénients d'une solution couplant vision 2 et vision 3 comparativement à une solution basée sur une bascule unique vision 3 (et ce en termes de faisabilité, de moyens, de calendrier, d'impact sur le SI, et de coûts).

[134] Pour la mission, il est difficile de se prononcer en l'absence d'une telle étude d'impact détaillée. Toutefois, il lui semble que la mise en œuvre de la vision 3 permettrait à la fois d'alléger les développements et les coûts, et de desserrer la contrainte des délais.

**Recommandation n°9 : Réaffirmer dans la prochaine COG l'engagement de la CDC d'abandonner sa propre base carrière pour le RGCU au plus tard en 2023 et préparer en conséquence l'adaptation du SI et des processus métiers à cette échéance.**

---

<sup>64</sup> Exemple : flux d'alimentation du compte de droit arrivant du portail e-services employeurs.

<sup>65</sup> Éléments présentés aux administrateurs à la commission des comptes du 10 mars 2016, et note communiquée à la mission, décembre 2017.

#### 4.3.2.2 Une étude d'impact à affiner et à relier aux chiffrages effectués par la CDC

[135] En 2015, à la demande du GIP UR, la CDC a certes réalisé une étude pour évaluer l'impact de la mise en place du RGPU sur son système d'information<sup>66</sup>. Mais cette étude initiale ne contient aucun élément de calendrier permettant d'évaluer la faisabilité du projet dans les délais impartis : pour le gestionnaire, ce n'était techniquement pas possible<sup>67</sup>. Elle ne présente aucune estimation globale (et a fortiori détaillée) du chiffrage Jours / Hommes des modifications nécessaires par processus, ni de données chiffrées sur les ressources que le gestionnaire compte mobiliser, ou les coûts associés.

[136] Parallèlement à cette étude et à la demande du GIP UR, la CDC a établi dans un document séparé un chiffrage initial du coût et de la charge du programme RGPU pour ses régimes. Il ressort de ce premier chiffrage, réalisé en 2015 pour l'ensemble des régimes gérés par la CDC sur la base d'un périmètre RGPU non stabilisé :

- un coût de 37 M€ pour 55 000 Jours / Hommes<sup>68</sup> pour le SI CDC, soit un montant sensiblement plus élevé que pour les autres régimes (par exemple, le coût était évalué à 13,9 M€ pour le SRE), alors même que le SI de la CDC est mutualisé ;
- une impossibilité de relier le prix affiché par la CDC avec les éléments de l'étude d'impact précitée ;
- l'absence de distinction entre la part des évolutions liées aux risques d'obsolescence du SI actuel, et la part induite par le projet interrégime ;

[137] A la demande du GIP UR et au vu de l'avancement des travaux, la CDC a effectué un nouveau chiffrage communiqué le 5 décembre 2017, qui revoit nettement le coût à la baisse (-28 % sur le coût total CDC). Pour la CNRACL, le coût est évalué à 4 M€ pour la vision 2 et à 7,7 M€ pour la vision 3, soit un montant global de 11,7 M€ (hors socle commun CDC), ce qui représente une baisse de 36 % par rapport au chiffrage initial. Cette nouvelle évaluation financière identifie les coûts liés au « socle commun » des régimes CDC, correspondant aux éléments mutualisés. A ce stade, le gestionnaire intègre une estimation des moyens mobilisables au titre de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage avec une estimation des moyens propres à la CDC (MOA interne) et du recours à l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il précise que ce chiffrage n'intègre pas les moyens qui devront être mobilisés au titre de la transformation des métiers, ni les réajustements liés aux options qui seront retenues par le GIP UR sur des sujets tels que le processus de valorisation ou des projets connexes.

---

<sup>66</sup> « Analyse des impacts métiers et SI du chantier RGPU », version 1.2 du 16 juin 2015

<sup>67</sup> Réponse CDC à la mission du 12 janvier 2017.

<sup>68</sup> Chiffres extraits de l'audit sur le processus « Gérer les droits de la DRS », mai 2017

Tableau 13 : Chiffrages de l'impact du programme RGCU

	Déc. 2017			Initial (2015)
	vision 2	vision 3	total V2+V3	total V2+V3
<b>En K€ :</b>				
socle commun CDC	3 369	5 563	8 932	n.c.
CNRACL	4 038	7 666	11 704	18 231
total CDC (commun+régimes)	6 488	22 607	29 095	37 290
<b>En J/H :</b>				
socle commun CDC	4 203	7 060	11 264	n.c.
CNRACL	5 032	9 543	14 575	24 577
total CDC (commun+régimes)	8 085	28 135	36 220	50 247

Source : CDC - Le chiffrage initial des adaptations nécessaires à la mise en œuvre du RGCU (sur la base des éléments techniques connus à cette date) date de septembre 2015. N.c. non communiqué

[138] Les travaux opérationnels des régimes qui doivent migrer lors la deuxième vague avec le GIP UR devraient débuter en 2018. Dans l'attente, la CDC participe à trois groupes de travail organisés depuis septembre 2017 par le GIP UR avec les experts métier des services gestionnaires des régimes pour mesurer les impacts et adaptations à apporter dans trois domaines : droit à l'information, fiabilisation de la carrière au fil de l'eau, passage à la retraite. Leurs conclusions devraient être rendues en début d'année 2018.

[139] Le GIP UR est dans l'attente d'une nouvelle étude d'impact de la CDC, qui, à la suite des décisions prises tant sur le calendrier que sur le contenu de la vision 2, précise de manière détaillée et chiffrée l'impact du projet sur son SI (architecture, éléments techniques, matériels, applicatifs, réseau, etc.), et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser dans les délais impartis (vision 2, vision 3). D'après le gestionnaire, une mise à jour de l'étude initiale est en cours.

**Recommandation n°10 : Communiquer aux administrateurs la prochaine étude de faisabilité et d'impact de la CDC demandée par le GIP Union retraite, établie dans les règles de l'art.**

Par ailleurs, la CDC a indiqué à la mission qu'elle va lancer des ateliers avec le SRE, qui doit également refondre son SI, pour étudier les actions coordonnées (cahier des charges) ou les outils qu'il serait possible de partager.

#### 4.3.3 Le déploiement de la déclaration sociale nominative s'articule avec le programme RGCU

[140] Instituée en 2012 pour simplifier les déclarations sociales, la déclaration sociale nominative (DSN) repose sur la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie, et la transmission généralisée de signalements d'évènements<sup>69</sup>. La circulaire du 21 janvier 2016 portant application dans la fonction publique de l'ordonnance n°2015-682 relative à la simplification des déclarations sociales des employeurs dispose que le passage à la DSN interviendra pour les employeurs de la fonction publique entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

<sup>69</sup> La loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives institue la DSN.

[141] Les travaux concernant la sphère publique ont été relancés en 2017. Des ateliers techniques ont été menés de mai à juillet 2017 et validés en septembre sous l'égide du GIP MDS pour une validation de la norme courant octobre. Le déploiement progressif auprès des employeurs est planifié entre janvier 2019 et janvier 2020.

[142] L'ensemble des organismes de protection sociale destinataires de la DSN doivent adapter leur système d'information en respectant quatre principes structurant la DSN :

1. *« Une périodicité mensuelle des déclarations individuelles des employeurs,*
2. *Pas de rectification mais une régularisation d'un mois sur l'autre,*
3. *Les données sont partagées et non directement énoncées dans le vocabulaire de l'organisme,*
4. *Elles sont issues de la paie »<sup>70</sup>.*

[143] Le GIP MDS est en phase d'étude de l'intégration de la fonction publique dans la DSN et les phases opérationnelles sont tout juste engagées. Les énoncés des besoins sont opérés sous l'égide de la DGAFP. De premiers échanges ont également eu lieu avec la CNAV sur le programme RGCU. Les travaux sur le cahier des charges viennent d'être engagés. La CNRACL n'est pour le moment pas concernée au titre de la production.

[144] Pour les régimes qui passent directement en vision 3, la mise en œuvre de la DSN est considérée comme un préalable à la migration vers le RGCU. Aussi, tout décalage dans le calendrier de mise en place de la DSN se répercutera sur le projet RGCU. Dans la vision cible, un flux DSN alimentera la base RGCU pour la gestion des droits, parallèlement au flux DSN comprenant les données financières, qui alimentera directement la base des données de recouvrement des régimes. Le flux contient les données relatives aux cotisations et aux droits. Le flux portant les carrières alimentera le RGCU, mais les éléments de cotisations demeureront gérés hors RGCU.

[145] Les services des gestionnaires administratifs doivent donc désormais s'attacher à redéfinir les activités de contrôle et de recouvrement des cotisations dans le cadre de ce nouveau flux d'échanges (mensuel alors qu'il est aujourd'hui annuel). Ceci implique de revoir la périodicité des transmissions des employeurs et d'adapter ses chaînes de production et son architecture SI à celles retenues pour le RGCU (vision 2 et vision 3).

[146] En interne, le gestionnaire a débuté les travaux. Pour évaluer la montée en charge des employeurs, la CDC a lancé une enquête par internet auprès de 22 000 d'entre eux pour déterminer leurs attentes et la date à laquelle ils s'estiment prêts à basculer à la DSN publique. La majorité des 4 235 répondants (58,5 %) ne savent pas quand ils réaliseront les travaux (ou comment), mais un tiers pensent adresser leur première DSN publique avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019.<sup>71</sup>

[147] Parallèlement, une quinzaine d'ateliers internes ont pour objectif de déterminer les modifications à apporter au SI de la DRS au titre de la DSN. Des fiches ont été transmises à la mission, schématisant par processus le système actuel et le système cible. Toutefois, elles ne précisent pas les moyens à mettre en œuvre. Des ateliers en 2018 doivent permettre de préciser les enveloppes<sup>72</sup>.

[148] La mission suggère d'informer le CA des résultats de l'enquête menée auprès des employeurs sur le passage à la DSN, et de son impact sur le calendrier des travaux interrégimes.

---

<sup>70</sup> Source : GIP MDS

<sup>71</sup> Source : note « résultats de l'enquête DSN » du 10 janvier 2018 de la CDC.

<sup>72</sup> Source : CDC, réponse à la mission du 12 janvier 2017.

#### 4.4 Le bilan de la COG 2014-2017 est satisfaisant

[149] Le gestionnaire a réalisé la plupart des actions SI prévues dans la COG. Les seules qui n'ont pas abouti concernent l'expérimentation de l'envoi à chaque nouvel assuré d'une information annuelle dématérialisée relative à la mise à jour du compte individuel retraite et la mise en place d'échanges dématérialisés avec la CNAV. D'autres actions sont en cours de réalisation (projet de micro simulation, refonte de la base de données BND) ou reportées (consultation du fichier FICOBA des bénéficiaires d'un compte bancaire).

Tableau 14 : Liste des actions prévues par la COG 2014-2017 ayant un impact sur le SI

COG 2014-2017	Réalisation en				Commentaires
	2014	2015	2016	2017	
Compléter le système d'information statistique			✓		Dans le cadre des travaux menés sur le SI statistique, intégration des données EIRR et DAI en 2016 et optimisation documentation des données Coûts de développement PI7 en lien avec les développements des applications de gestion
Projet micro simulation		✓	✓	✓	Les travaux ont débuté en 2015. Livraison opérationnelle prévue fin 2018. Version intermédiaire fin 2017
Refonte du site internet de la CNRACL			✓	✓	Coûts de développement et d'installation 142 k€ portés principalement en 2016. Mise en service 19 décembre 2016 Nouvelle rubrique Prévention des risques professionnels le 3/4/2017 Documentation juridique le 10/4/2017
Moderniser le portail d'accès aux services en ligne	✓	✓			Refonte technique du portail de services aux assurés (actifs et pensionnés) - mise en production mars 2015 et développement de nouveaux services aux assurés Nouveaux services disponibles sur le portail de services aux employeurs e-services : - suivi des stocks de validations de périodes (juillet 2014) - demandes d'avis préalables et simulation de liquidation (fin 2014) - téléversement des pièces justificatives du dossier de demande de liquidation et d'avis préalable (livraison octobre 2015 pour expérimentation et déploiement auprès de tous les employeurs en avril 2016) - évolution du service en décembre 2016 (envoi des pièces dans un fichier unique) - mutation de masse partielle par fichier (enjeu réforme territoriale) - qualification de périodes y compris téléversement des pièces justificatives (octobre 2017)
Diversifier les modes de contact	✓				(sms, internet mobile) Envoi de SMS pour informer le demandeur de l'état d'avancement de sa demande de liquidation depuis fin 2014 Très peu d'actions sur SL3 (mobile)

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2017-135R

COG 2014-2017	Réalisation en				Commentaires
	2014	2015	2016	2017	
Espace personnalisé pour chaque assuré	✓	✓	✓	✓	Coûts de développement SARA - Mise à disposition de nouveaux services aux assurés et montée en charge progressive - cf. statistiques du nombre d'inscrits et du nombre de services utilisés
Dématérialisation des documents	✓	✓	✓	✓	(bulletin de paiement, « climats ») Coût de récupération des coordonnées médiatiques Dématérialisation progressive pour les pensionnés pour lesquels nous disposons de l'adresse courriel
Envoi à chaque nouvel assuré d'une information annuelle dématérialisée relative à la mise à jour du compte individuel retraite					Pas d'expérimentation en cours. Le régime incite simplement les actifs à ouvrir un compte sur l'espace personnel. Le site internet sensibilise les actifs à l'intérêt de créer leur compte (flash info...).
Simulateur de calcul interrégime		✓	✓	✓	projet EVA - V du projet EVA livré en novembre 2015, simulateur livré le 6 février 2017, des correctifs des éléments de calcul de la sphère publique ont été apportés pour garantir la conformité des résultats des simulations avec la réglementation.
Outil détaillé de simulation de la retraite à la disposition des employeurs	✓				Remplacement en 2014 du service de pré-liquidation dans LR6 par 2 services (livraison fin 2014) : - demande d'avis préalable - simulation de liquidation pour permettre aux employeurs de disposer d'un outil de simulation détaillée à partir des données disponibles dans le CIR (annexe 2.3 Bilan pluriannuel de la COG)
Espace personnalisé (pensionnés), une seule demande polyaffiliés pour les mises à jour		✓	✓		Concerne les modifications de situation ou de coordonnées des polyaffiliés CNRACL + IRCANTEC Déploiement en avril 2016 pour les adresses postales et en novembre 2016 pour les coordonnées bancaires
Demande unique pour les reversions des polyaffiliés		✓			Polyaffiliés CNRACL + IRCANTEC Signalement de liquidation CNRACL vers IRCANTEC opérationnel depuis novembre 2015 & signalement CNRACL <-> Ircantec des demandes de réversion adressées à l'un des deux régimes
Refonte de la base de données BND					(fonds national de prévention) Le cahier des charges est rédigé et les évolutions pour la mise en œuvre de la nouvelle version sont en cours dans une réflexion élargie au périmètre de Prorisq
Redimensionnement de la plateforme d'échange	✓	✓	✓	✓	PRORISQ Prestation externalisée prise en charge directement par le FNP sur délibération du conseil

COG 2014-2017	Réalisation en				Commentaires
	2014	2015	2016	2017	
Contribution aux projets interrégimes	✓	✓	✓	✓	Concerne les projets RGPU, EVA, DSN, et le dispositif de gestion des échanges de données sécurisées entre les OPS (DGE) Attente de l'étude d'impact actualisée et détaillée pour le RGPU (cf. infra)
Compléter les échanges avec le SNGC					automatisation du traitement des liquidations pour longues carrières et calcul des droits relatifs aux enfants Non mis en œuvre - pas de priorisation par la CNAV cf. échange avec la CNAV
Intégration automatique de périodes					Concerne l'intégration automatique dans le CIR des périodes de services militaires détenues par le régime général Ni la CNAV, ni la DRS n'ont priorisé ces travaux depuis un dernier échange de janvier 2013.
Consultation du fichier FICOBA					Pas d'autorisation d'accès obtenue de la DGFIP et DSS Report des travaux prévu sur 2018 suite à l'annonce de la DGFIP d'un accès prévu via RNCPS lot2.

Source : Réponses de la CD à la mission

[150] La COG 2014-2017 associe les administrateurs au suivi de l'optimisation de l'outil informatique et prévoit que « les projets d'investissement informatiques importants (>1500 J/H) seront examinés en commission des comptes qui sera informée régulièrement de leur mise en œuvre ». La Commission des comptes de la CNRACL est effectivement informée depuis 2016 de l'état d'avancement des projets, via des documents de synthèse (intitulés « points d'information spécifiques »). Mais l'étude d'impact du RGPU, réalisée en 2015, ne lui a pas été communiquée. La décision de la CDC d'opter pour une « vision 2 » couplée à la « vision 3 »<sup>73</sup>, a bien été présentée aux administrateurs en mars 2016. Toutefois cette présentation n'avait pas pour objet de donner la possibilité aux administrateurs de choisir la solution alternative (passage direct en vision 3), en dépit de l'impact important du programme RGPU en termes de coûts et de risques sur le fonctionnement du SI.

Tableau 15 : Liste des comptes-rendus des commissions des comptes, qui évoquent les projets d'investissement informatiques importants (>1500 J/H) (2014-2017)

commission des comptes du 10 mars 2016 : Point relatif aux impacts des projets de place inter régimes sur la CNRACL : RGPU, DSN, Portail commun inter régimes (PCI) :
bureau du 25 octobre 2016 : Point d'information sur l'ouverture du PCI et les projets en cours (refonte Internet, dématérialisation du magazine Climats, dématérialisation Bulletins paiement et attestation fiscale)
bureau du 14 décembre 2016 : Point d'information sur le prélèvement à la source
commission des comptes du 28 mars 2017 : Point sur les projets de place et leur impact sur la CNRACL : RGPU, DSN, Simulateur inter régimes (SIR), PCI, la Mutualisation des contrôles d'existence (MCE)

Source : CDC

<sup>73</sup> Prise en cours d'année précédente, au vu des lettres communiquées par la CDC au GIP UR les 26 mai et 24 juin 2015.

[151] Pour la mission, il importe de rendre plus effectif le suivi de l'ensemble des projets informatiques (état d'avancement, charge de travail, coût prévisionnel/réalisé).

**Recommandation n°11 : Associer plus étroitement les administrateurs au suivi de la mise en œuvre des projets informatiques (coût, charge de travail, échéances, modalités de la MOA/MOE).**

[152] Le gestionnaire a communiqué à la mission une liste des orientations et des projets envisageables au cours de la prochaine COG, assortis des coûts prévisionnels (cf. tableau détaillé en annexe 4). La demande de la mission d'établir cette liste avec une estimation de la charge de travail globale par projet (en Jours / Hommes) n'a pas été satisfaite. Le coût prévisionnel des projets s'élève potentiellement à 46,6 M€ au cours de la COG 2018-2021, dont 8,5 M€ pour les projets de place, et 3,4 M€ pour les projets « réglementaires » (soit un total de 12 M€, correspondant à 25 % du coût total prévisionnel).

Tableau 16 : Projets SI envisagés pour la CNRACL par la CDC, réalisés au cours de la COG 2014-2017 et envisagés pour la période 2018-2021, en K€

	Réalisé COG 2014-2017	Prévision COG 2018-2021
Entrepôt de données, big data, open data	574	842
Optimisation validation de périodes	291	543
Optimisation paiements/ recouvrement	2 710	2 699
Stratégie digitale, services en lignes	1 959	1 897
Centre d'appels, SVI, CRM	867	1 054
Total projets GIP UR, dont :	3 175	8 455
<i>RGCU</i>	1 017	7 403
<i>DAI</i>	2 002	400
<i>PCI</i>	156	652
Réglementation (DSN, PASRAU, RNCPS, FAS....)	1 763	3 361
<i>dont DSN</i>	78	2 837
Directives sur la protection des données personnelles et sur les données de santé	821	1 122
Refonte des applications vieillissantes dont :	993	26 692
<i>SRV - validations des périodes</i>		4 810
<i>CLX - suivi d'affaires</i>		732
<i>FAS</i>		1 030
<i>Banque Nationale de Données</i>		150
<i>Applications Paiements</i>		1 659
<i>Autres applications</i>		9 156
<i>GC9 - GC11 - BOB - recouvrement des cotisations</i>		3 194
<i>LR6 liquidations</i>		5 963
Mutualisation des contrôles d'existence		50
<b>Total</b>	<b>13 153</b>	<b>46 665</b>

Source : CDC, regroupements mission

[153] Le gestionnaire a indiqué à la mission qu'il n'existait pas de projets majeurs autres que les projets interrégimes impactant le SI actuel. Il ne prévoit pas une refonte majeure du SI, mais se place dans une logique d'opportunité. Il est question « à l'occasion des projets de place », de « *toiletter* » les processus « *au coup par coup* » et de « *diminuer la dette technique à un coût maîtrisé* ».

[154] Un certain nombre d'applicatifs risquent d'être frappés d'obsolescence au cours des prochaines années. Leur maintenance risque d'être rendue impossible ou compliquée en raison de l'arrêt du support de l'environnement de développement par les constructeurs (par exemple AGL Pacbase...), ou de la rareté de certaines compétences informatiques (cobol...). Il est possible qu'il s'avère nécessaire de migrer plusieurs applicatifs sous un nouvel environnement. Le coût de cette modernisation est évalué par la CDC à environ 26,6 M€ au cours de la prochaine COG.

[155] On peut comprendre que le gestionnaire souhaite profiter de l'opportunité offerte par les projets de place pour renouveler son système d'information. Toutefois, il semble à la mission important de distinguer ce qui relève du coût de la maintenance applicative ou évolutive d'un SI « propriétaire » et ce qui relève du coût facturé à l'interrégime.

**Recommandation n°12 : Distinguer, dans l'évaluation du coût et de la facturation des projets de place, ce qui relève des coûts liés à la modernisation interrégime d'une part, et les investissements qui visent à maintenir le SI d'autre part.**

[156] La mission rejoint le gestionnaire concernant les priorités au cours de la prochaine COG. Les maintenances évolutives spécifiques au SI devraient être réduites au minimum. Il convient, dans un contexte budgétaire contraint, de consacrer les moyens au déploiement des projets interrégimes, à moindre coût. Tout projet d'évolution visant l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, via la dématérialisation des données, devrait faire l'objet d'une étude de retour sur investissement (cf. recommandation n°20 infra).

## 5 LA PRODUCTIVITE

### 5.1 La trajectoire financière de la COG est respectée

#### 5.1.1 En termes de coûts

[157] La trajectoire financière d'ensemble a été respectée ; qui plus est les trajectoires des coûts unitaires apparaissent globalement satisfaisantes.

Tableau 17 : Frais hors charges évaluatives et recettes atténuatives (2014-2017), en M€

	2014	2015	2016	2017
<b>Frais de personnel - trajectoire</b>	64,62	64,94	64,46	64,46
<b>Frais de personnel - réalisé</b>	63,86	64,22	63,97	n.d.
<b>Frais informatiques - trajectoire</b>	14,54	14,74	14,93	15,11
<b>Frais informatiques - réalisé</b>	16,05	13,46	13,77	n.d.
<b>Frais généraux - trajectoire</b>	20,06	19,95	19,39	18,71
<b>Frais généraux - réalisé</b>	18,64	18,41	18,32	n.d.
<b>Prestations bancaires et financières - trajectoire</b>	0,64	0,67	0,70	0,73
<b>Prestations bancaires et financières - réalisé</b>	0,64	0,86	0,88	n.d.
<b>TOTAL - trajectoire</b>	99,85	100,29	99,47	99,01
<b>TOTAL - réalisé</b>	99,18	96,96	96,93	n.d.

Source : CDC - n.d. non disponible à la date de finalisation du rapport.

[158] Les indicateurs de coût unitaire (cf. tableau suivant) appellent quelques commentaires. En particulier, il serait plus logique d'appréhender le coût unitaire d'un paiement à partir des seuls frais de gestion associés au sous-processus « paiement » et non en incluant ceux du sous-processus « gestion des comptes pensionnés » (la chronique deviendrait alors : 0,40 – 0,31 – 0,33, soit celle d'une baisse encore plus marquée). De même, le traitement sur un pied d'égalité des différents types de liquidations et de communications clients peut créer un biais (cf. analyse ci-après à propos des indicateurs de productivité).

Tableau 18 : Évolution de coûts moyens sur les principaux processus (indicateurs COG), en € (2014-2016)

	2014	2015	2016
<b>Coût de gestion d'un employeur cotisant</b>	66,2	61,6	59,1
<b>Coût de gestion d'un compte individuel retraite</b>	9,0	8,7	8,9
<b>Coût unitaire d'une liquidation</b>	199,2	188,8	183,2
<b>Coût unitaire d'un paiement</b>	0,96	0,83	0,86
<b>Coût d'une communication client</b>	8,2	8,3	8,0

Source : CDC

[159] En revanche, il ne semble pas nécessaire de s'interroger davantage sur les trajectoires des coûts moyens par processus dès lors que l'indicateur plus large de « coût de gestion par affilié », peu contestable dans sa philosophie, a lui-même décliné de 29,8 € en 2014 à 28,5€ en 2016.

[160] La mission suggère toutefois d'étendre un tel mode de suivi en coût unitaire à quelques autres activités de production, et notamment l'action sociale (cf. recommandation n°14 ci-après) qui plus est dans un contexte d'augmentation du coût moyen apparent de traitement d'une aide.

### 5.1.2 En termes d'ETP (à ce stade)

Tableau 19 : Nombre d'ETP (2014-2017)

	2014	2015	2016	2017
<b>Scénario de référence</b>	747	740	722	706
<b>Réalisation</b>	747	740	734	n.d.

Source : CDC – n.d. non disponible à la date de finalisation de la mission. Toutefois les prévisions quasi-définitives transmises par la CDC le 12 janvier 2018 indiquent 706 ETP (« hors moyens exceptionnels »)

[161] L'étude de l'écart en ETP à la trajectoire constaté en 2016 (+12 ETP) incite à consulter l'évolution des ETP par (sous-)processus, telle que fournie à la mission, qui distinguait des sous-cibles d'effectifs « COG »<sup>74</sup>.

Tableau 20 : Nombre d'ETP par sous processus (2014-2016)

	2014	2015	2016 COG	2016 réalisé
<b>Recouvrer et maîtriser les cotisations</b>	25	24	21	23 (+2)
<b>Gérer les droits</b>	176	176	164	170 (+6)
<b>Liquider les retraites et payer</b>	226	220	215	221 (+6)
<b>Informier et communiquer</b>	191	198	193	194 (+1)
<b>Fournir les prestations sociales et annexes</b>	76	71	77	73 (-4)
<b>Gérer la trésorerie et la comptabilité</b>	21	19	20	19 (-1)
<b>Assister les mandants</b>	32	32	32	34 (+2)
<b>TOTAL</b>	747	740	722	734 (+12)

Source : CDC

[162] L'écart constaté sur la fonction de gestion des droits (+ 6 ETP) s'explique entièrement par l'octroi de 8 ETP exceptionnels au titre des validations de service (délibération de juin 2016). En tout état de cause sur cet exercice la CDC a traité 37 521 validations soit près de 28 % de plus que la volumétrie inscrite à la COG (après des volumétries proches de la trajectoire lors des deux exercices précédents).

[163] L'écart constaté sur la fonction de liquidation (+6 ETP) s'explique par des volumétries plus élevées qu'anticipé (on verra *infra* que cette activité est la seule pour laquelle les exercices 2016 puis 2017 correspondent à deux records consécutifs de productivité). L'allocation des effectifs dans le cadre du budget 2017 respecte toutefois l'objectif COG de 706 ETP, essentiellement grâce à une forte réduction au titre de l'activité de validations de services (-22 ETP sur 86 entre le réalisé 2016 et l'allocation 2017). Celle-ci ne menace pas la trajectoire prévisionnelle en termes d'activité de validations (traitement de 28 051 validations au lieu des 37 521 de 2016, ce qui reste significativement au-dessus de la volumétrie de 23 000 ambitionnée dans la COG).

<sup>74</sup> En pratique la COG ne détaillait pas de cibles d'effectifs par processus, ceci étant logiquement laissé à l'appréciation du gestionnaire.

Des données 2014-2016 par centre de coût sont présentées en annexe 5.

## 5.2 Le suivi de la productivité reste incomplet

[164] Les indicateurs retenus dans la COG permettent d'appréhender la productivité de deux manières, en rapportant les volumétries des différentes activités :

- Soit à des ETP (indicateurs de productivité dénommés comme tels n°37, 39, 41, 44, 46)
- Soit à des coûts, dans une optique plus large d'efficience intégrant par exemple les coûts SI de l'automatisation et de la dématérialisation (coûts unitaires des indicateurs n° 38, 40, 42-43, 45).

[165] Ce suivi est assorti d'un suivi qualité des mêmes activités via des indicateurs *ad hoc*, de manière à détecter et éviter des politiques de l'indicateur purement quantitatives potentiellement génératrices de non-qualité. Le suivi en place est donc globalement assez riche. Les différents périmètres d'activité pris en compte se rattachent à la cartographie des processus, avec un raisonnement tantôt sur la globalité d'un processus, tantôt focalisé sur un sous-processus.

[166] De telles modalités de suivi, satisfaisantes dans leur principe, suscitent toutefois a priori trois types d'interrogations, objets des paragraphes suivants, relatives :

- à la complétude des processus suivis vis-à-vis de la globalité de l'activité facturée par la CDC au titre du régime ;
- aux modalités de mesure des ETP et des coûts, et notamment à la complétude des approches suivies à cet égard ;
- aux modalités de mesure des volumétries (qui constituent le numérateur des indicateurs de productivité et le dénominateur des coûts unitaires), autrement dit à la pertinence du choix des inducteurs d'activité.

### 5.2.1 Le suivi des activités n'est pas exhaustif

[167] Deux processus sur les sept distingués dans la cartographie ne sont pas suivis en productivité, à savoir « *mettre en œuvre la gestion financière et de trésorerie et la comptabilité des fonds* » et « *assister les mandants dans le pilotage des fonds* ». Ces processus ne relèvent toutefois pas des fonctions de production de la Caisse. Il paraît dès lors raisonnable de considérer que ces activités sont fictivement associables à un inducteur d'activité unitaire, à savoir la gestion d'un certain régime de retraite. Ainsi, un simple suivi en coûts ou en ETP constitue indirectement un suivi de la productivité elle-même.

[168] Mais, au sein même des processus suivis, plusieurs sous-processus sont exclus, ce qui n'est pas toujours très lisible compte tenu :

- d'une part de l'absence d'harmonisation entre la terminologie utilisée dans la cartographie annexée à la COG (annexe COG 6.8) et celle présente dans les documents internes de la CDC (cf. annexe 6),
- d'autre part de l'utilisation du terme de « processus » au lieu de « sous-processus » dans les descriptifs des indicateurs annexés à la COG.

[169] Ainsi, la CDC a fait observer à la mission que, s'agissant de l'action sociale, « le périmètre de mesure est le sous processus *Gérer l'action sociale* et non le processus *Fournir les prestations sociales et annexes* ». Or la COG était pour le moins ambiguë sur ce point, en faisant référence (indicateur n°46) à la productivité du processus « *gérer l'action sociale* », et au « *nombre d'ETP du processus*<sup>75</sup> ». De plus, la cartographie des processus communiquée par la CDC à la mission indique comme nom du sous-processus dont il s'agirait : « *aide sociale (fonds d'action sociale)* » et non « *gérer l'action sociale* ». La ventilation des effectifs par (sous-) processus fournie à la mission ne reprend d'ailleurs pas le libellé de la COG.

[170] La conjugaison d'inexactitudes dans la dénomination des activités et dans les niveaux de classification n'est donc pas qu'un détail, puisqu'elle aboutit dans certains cas à entraver l'auditabilité de la mesure de la productivité.

**Recommandation n°13 : Assurer une totale harmonisation de la cartographie des processus entre la COG et les documents internes de la CDC, qu'il s'agisse des références aux différents niveaux (processus ou sous-processus) ou des noms des activités.**

[171] La situation est analogue :

- pour l'indicateur n°44 présenté comme relatif à la productivité du processus « *communiquer et informer les clients* » alors que les ETP pris en compte ne sont que ceux du sous-processus relatif aux contacts de premier niveau<sup>76</sup>, excluant ainsi 3 autres sous-processus ;
- pour l'indicateur n°41 présenté comme relatif à la productivité du processus « *liquider les retraites et payer* » alors que les ETP pris en compte excluent ceux rattachés au sous-processus numéroté 3-3 relatif à la fonction de paiement.

[172] Ce dernier point indique que le sous-processus de « *paiement* » n'est pas suivi en productivité. Or, il correspond à 25 ETP en 2016 (soit plus que la totalité du processus « *recouvrer et maîtriser les cotisations* »), avec de surcroît une très forte part de dépenses informatiques (de l'ordre de 40 % en moyenne sur la période 2014-2016).

[173] A cet égard, la Caisse a indiqué à la mission « *Si nous devons mesurer la productivité du sous processus Payer, nous pourrions rapprocher le nombre d'ETP mobilisés au nombre de paiements voire au nombre de pensionnés, cet indicateur a plus de sens pour la mesure de la performance globale dans la mesure où ce processus mobilise en premier lieu des moyens SI et des ETP en charge de la gestion du SI et des contrôles de paie (indicateur de coût)* ».

[174] Il existe certes déjà un indicateur de « *coût unitaire d'un paiement* » (indicateur n°43) mais celui-ci inclut, outre les coûts du sous-processus « *paiement* », ceux du sous-processus « *gestion des comptes pensionnés* », au total plus importants. Il semblerait alors opportun d'harmoniser le périmètre de raisonnement entre les suivis en coûts unitaires et en ETP.

[175] La mission relève par ailleurs que seuls quatre des cinq (sous-)processus spécifiquement suivis en productivité par ETP le sont en termes de coûts unitaires, l'action sociale n'étant suivie que du point de vue des ETP. Or, en rapportant les frais de gestion du sous-processus concerné au nombre d'aides traitées, le coût moyen est passé de 32,58 € en 2015 à 34,32 € en 2016 malgré la plus forte résorption des aides non dématérialisées, plus coûteuses en gestion.

---

<sup>75</sup> Là où les fiches relatives aux indicateurs 41 et 44 font en revanche bien référence aux ETP d'un « sous-processus ».

<sup>76</sup> Il s'agit du sous-processus numéroté 4-2, dont la dénomination diffère à chaque fois entre la COG, la cartographie des processus de la CDC ou la ventilation des ETP fournie par la CDC.

Tableau 21 : Coût moyen du traitement d'une aide (2014-2016), en €<sup>77</sup>

	2014	2015	2016
<b>Frais de gestion du sous-processus</b>	5 500 000	5 380 000	5 580 000
<b>Nombre d'aides traitées</b>	166 882	165 112	162 564
<b>Coût unitaire</b>	32,96	32,58	34,32

Source : CDC

**Recommandation n°14 : Harmoniser le périmètre des activités respectivement suivies en productivité par ETP et en coûts unitaires, avec en particulier un suivi des coûts unitaires en action sociale et un suivi en ETP du sous-processus de paiement.**

[176] En revanche, la mission ne juge pas indispensable de suivre de manière spécifique les autres sous-processus omis, dont il est possible de considérer qu'ils se rattachent fictivement à un inducteur d'activité unitaire, selon l'approche déjà proposée *supra* à propos des deux processus non suivis.

### 5.2.2 40 % des ETP ne sont pas couverts par le suivi de la performance

[177] Plus de 40 % des ETP CNRACL sont hors périmètre de suivi de la performance si l'on cumule :

- les ETP rattachés aux (sous-)processus non suivis en tant que tels (cf. *supra*);
- mais aussi la part d'ETP rattachés aux (sous-)processus suivis en productivité, et néanmoins exclus du décompte à ce titre.

[178] Ce second point semble plus problématique, en conduisant à un double système de comptabilisation des ETP par (sous-)processus, seuls certains d'entre eux étant pris en compte dans les calculs de productivité. La précédente mission IGAS s'était déjà interrogée sur ce choix méthodologique en soulignant les inconvénients (cf. annexe 1 du rapport correspondant, § 113 et 117), mais à l'époque la priorité était d'intégrer dans la COG les indicateurs de suivi de la productivité existants, ce qui a été un progrès.

[179] La CDC, interrogée par la mission au sujet de l'approche restrictive adoptée dans la prise en compte des ETP pour les activités suivies en productivité, a indiqué qu'« il s'agit des **ETP opérationnels** en lien avec le dénominateur tel qu'il a été défini (...), l'objectif étant de mesurer la productivité opérationnelle (nombre d'actes par ETP). Les activités relatives à la gestion des flux sont prises en compte dans la mesure de l'indicateur car ces activités sont au fil du temps soit directement mises en œuvre par les gestionnaires soit par des services dédiés : à ce titre la numérisation est un exemple qui permet d'illustrer cette situation : avant la création du centre de numérisation au sein de l'établissement, les dossiers étaient numérisés par les équipes en gestion et cette activité était le cas échéant prise en compte dans les temps moyens consacrés à la gestion des dossiers. La productivité opérationnelle n'est en revanche pas mesurée en tenant compte des moyens mobilisés au titre des projets SI ou des fonctions supports (RH, logistique, pilotage...), lesquels n'ont pas de rapport avec les volumétries traitées ».

<sup>77</sup> Arrondis à la dizaine de milliers d'euros s'agissant des frais de gestion exposés au titre du processus.

[180] Autrement dit, la CDC n'applique pas une logique de « coûts complets » lorsqu'elle développe un suivi de la productivité par ETP. Cette approche « puriste » de ventilation des ETP peut avoir un sens dans une démarche rapprochée d'optimisation de l'allocation des ressources par le gestionnaire, qui est celle à l'origine des indicateurs actuels (initialement utilisés par la CDC pour son compte propre avant d'être importés dans la COG grâce à la précédente mission IGAS). Cette méthodologie restrictive semble toutefois moins adaptée dans le cadre d'un suivi d'activité d'ensemble et pluriannuel par la tutelle, en laissant subsister de potentiels « angles morts » dans le suivi de la productivité, voire des « points de fuite », alors même que la comptabilité analytique multi-fonds de la DRS n'est pas auditable par les missions des corps de contrôle, comme l'a par exemple souligné le rapport de la précédente mission IGAS (cf. son annexe 1, partie 1.1.2 « *un modèle de coûts sophistiqué, difficilement auditable* »).

[181] Cette méthodologie suivie s'agissant des ETP diffère d'ailleurs de celle retenue pour les coûts unitaires, le calcul des indicateurs correspondants de la COG se basant bien sur les coûts d'ensemble des (sous-) processus concernés tels que retracés dans les factures annuelles, autrement dit des coûts « complets » (qualificatif d'ailleurs repris dans l'annexe à la COG détaillant ces indicateurs). Il serait pourtant tout aussi exact de dire que certains de ces coûts, correspondant à des projets ou fonctions supports, ne se rattachent pas directement aux actes à la volumétrie desquels ils sont rapportés.

[182] Le tableau suivant résume l'enjeu en termes d'écart d'ETP, entre les totaux par (sous-) processus<sup>78</sup> et les effectifs pris en compte dans les indicateurs de productivité<sup>79</sup> : dans chaque cellule, les ETP par processus précèdent les seuls ETP rapportés aux inducteurs d'activité. On constate qu'en 2016 l'écart cumulé s'élève à 195 ETP, sur un total de 626 ETP pour les 5 (sous-) processus en question.

Tableau 22 : Le double système de décompte des ETP : les ETP « opérationnels »

Processus ou sous-processus	« Recouvrer et maîtriser les cotisations »	« Gérer les CIR »/ « gérer les droits »	« Liquidier les retraites »	« répondre aux demandes des actifs, des pensionnés et des employeurs » (terminologie COG)	Action sociale et prestations annexes
<b>ETP 2010</b>	21 / 17	220 / 169	230 / 156	144 / 67	62 / 42
<b>ETP 2011</b>	23 / 19	205 / 151	235 / 161	149 / 71	60 / 42
<b>ETP 2012</b>	24 / 20	209 / 152	227 / 155	143 / 73	60 / 42
<b>ETP 2013</b>	24 / 20	178 / 136	238 / 164	157 / 80	60 / 42
<b>ETP 2014</b>	25 / 20	176 / 138	226 / 155	161 / 88	55 / 38
<b>ETP 2015</b>	24 / 19	176 / 137	220 / 151	163 / 93	54 / 38
<b>ETP 2016</b>	23 / 19	170 / 130	221 / 152	157 / 92	55 / 38

Source : Mission à partir des données CDC

[183] Le fait de distinguer, parfois au sein d'un sous-processus et non même d'un processus, des « ETP opérationnels », revient en pratique à identifier des « sous-sous-processus », comme l'a d'ailleurs indiqué la CDC : « *La performance est suivie selon 3 axes : la productivité des ETP sur certains processus / sous processus / sous sous processus (...)* ».

<sup>78</sup> Source : CDC, document « *trajectoire des moyens à horizon 2017 par processus* », 19/10/2017

<sup>79</sup> Source : document « *CNRACL, indicateurs de performance* » 19/10/2017

[184] Par ailleurs, la CDC avait indiqué à la revue de dépenses IGAS-IGF, dans un document également retransmis à la présente mission, que « *la comparaison de la productivité « unitaire » d'un exercice à l'autre doit tenir compte du contexte réglementaire et des choix retenus pour la production et il n'y a pas lieu de retenir pour référence la productivité d'un exercice exceptionnel* ». Or, l'approche restrictive retenue pour la délimitation des ETP pris en compte conduit mécaniquement à accroître l'impact de tels ressauts.

**Recommandation n°15 :** Dans le cadre du suivi de productivité, baser le calcul des ratios sur des effectifs « environnés » correspondant au moins à des (sous-)processus de la cartographie, en cohérence avec l'approche en coûts complets déjà suivie par ailleurs.

### 5.2.3 Les inducteurs d'activité pris en compte sont trop frustes

[185] La CDC dispose d'une comptabilité analytique étoffée, notamment afin de pouvoir réaffecter les coûts entre les différents fonds gérés, avec pour ce faire différents modes de ventilation pour les cas où la gestion n'est pas dédiée (c'est-à-dire « 100 % CNRACL »):

- pesée des actes de gestion ;
- inducteur volumétrique ;
- déclaratif de temps passé.

[186] Ainsi, la CDC dispose, sur le périmètre des activités de gestion pour le compte de la CNRACL, de poids moyens des actes de gestion. Ceux-ci ont été communiqués à la mission (qui en était demandeuse) sous la forme d'une liste structurée par processus.

[187] Or, ces données constituent un atout pour affiner au plus juste le suivi de productivité. En effet, en l'absence de pondération des différents actes de gestion, tout organisme fait face à deux écueils symétriques dans la mesure des volumétries d'activité :

- soit se concentrer sur un seul acte de gestion type identifié comme le plus représentatif du (sous-)processus, mais en négligeant alors la diversité des actes de gestion au titre de cette même activité, ce qui rend assez approximatif le suivi de la productivité et peut complexifier le dialogue avec les tutelles, dès lors que celui-ci intervient sur des bases peu robustes ;
- soit choisir un panel d'actes de gestion plus représentatif de la réalité de l'activité, mais avec le risque d'additionner des actes de lourdeurs très différentes, ce qui est tout aussi problématique et présente *in fine* les mêmes inconvénients.

[188] Un exemple concret s'est posé en 2012/2013 avec la gestion des liquidations « carrières longues » qui, en l'absence d'applicatif *ad hoc* à l'époque, avait nécessité d'importants traitements manuels interdisant d'assimiler de tels actes à une liquidation classique. Ceci avait conduit la CDC à indiquer à la mission IGAS-IGF de revue de dépense « *Le nombre de liquidations a été de fait plus réduit en 2012 (40 000 départs à la retraite) et la production a intégré des dossiers plus complexes issus de la réforme « carrière longue ».* La productivité ne tient pas compte de la pondération des temps de traitement, le résultat n'est en conséquence pas significatif sur ce point ».

[189] Or, comme rappelé *supra*, la CDC dispose généralement des différentiels de temps de traitement nécessaires. Elle pourrait donc en faire usage pour déterminer des indicateurs synthétiques de volumétrie qui seraient justement pondérés par les « poids » des différents actes de gestion, aboutissant alors à une mesure de la productivité bien plus fidèle.

[190] Une telle démarche pourrait trouver à s'illustrer sur de multiples activités, dont des composantes des deux processus les plus importants en ETP.

[191] S'agissant du processus « *liquider les retraites et payer* »<sup>80</sup>, l'inducteur du nombre total de liquidations semble simpliste, comme le gestionnaire l'a lui-même indirectement souligné, alors que la CDC suit les temps passés selon les types de liquidation et que ceux-ci s'avèrent extrêmement hétérogènes. Il ne s'agit plus de la question des carrières longues, puisque, suite à la livraison d'un outil de traitement automatisé en septembre 2013, leur temps de traitement a aujourd'hui convergé vers une liquidation standard, soit 38 minutes. En revanche, ces 38 minutes sont à comparer à 102,4 minutes pour la liquidation d'un droit dérivé, 150 minutes pour la liquidation d'un dossier « fonctionnaire handicapé » et 191,7 minutes s'agissant d'une liquidation invalidité. Or, la CDC suit les différentes volumétries correspondantes. Ces actes pourraient dès lors être pondérés par leurs lourdeurs respectives pour calibrer un inducteur synthétique d'activité du processus. A la lecture de la chronique reconstituée dans le tableau suivant pour la COG 2014-2017, on constate que si le nombre de liquidations non retraité a augmenté de 16,9 %, le nombre de liquidations pondérées n'a augmenté que de 11,7 %. Il convenait enfin d'ajouter le cas des révisions au titre du protocole dit « PPCR »<sup>81</sup>, actes chiffrés à 15 minutes, ayant débuté en 2016 avec une forte augmentation des volumétries en 2017.

Tableau 23 : Détail du nombre de liquidations (2014-2017)

	2014	2015	2016	2017
<b>Nombre de liquidations traitées, dont :</b>	70 553	72 376	73 641	82 489
<i>droits propres standard</i>	36 910	36 422	35 250	42 243
<i>droits propres carrières longues</i>	15 203	16 848	18 497	20 635
<i>droits propres fonctionnaires handicapés</i>	233	246	261	230
<i>droits propres invalidité</i>	6 368	6 148	6 987	6 277
<i>droits dérivés sur actifs</i>	2 486	2 693	2 554	2 581
<i>droits dérivés sur pensionnés y c. orphelin</i>	9 353	10 019	10 092	10 523
<b>Nombre de liquidations pondérées (minutes agent)</b>	4 448 303	4 541 440	4 715 894	4 969 014
<i>nombre de révisions PPCR</i>	0	0	1 213	20 507
<b>Nombre de liquidations et révisions pondérées (min. agents)</b>	4 448 303	4 541 440	4 734 089	5 276 619

Source : données CDC, calculs mission

[192] S'agissant du processus « *communiquer et informer les clients* », et plus particulièrement du sous-processus « *accueil clients, répondre aux demandes courrier, téléphone et courriels* », l'inducteur d'activité utilisé au titre du suivi est le « *nombre d'appels y compris le serveur vocal interactif (SVI), courriers et courriels traités* »<sup>82</sup>, mettant sur le même plan un appel traité par SVI, ne nécessitant aucun temps de traitement (et en tout état de cause aucun ETP « direct »), et un contact écrit dont les équipes de la CDC ont pu dire à la mission qu'il nécessite en moyenne un temps de traitement plus long qu'un simple appel « classique », pourtant lui-même plus lourd qu'un appel

<sup>80</sup> En pratique, « liquider les retraites », le paiement étant exclu du suivi comme explicité précédemment.

<sup>81</sup> L'article 148 de la loi de finances pour 2016 prévoit plusieurs dispositions relatives au « Protocole visant à la modernisation des Parcours Professionnels, des Carrières et des Rémunérations (PPCR) et à l'avenir de la fonction publique ». Cet accord restructure en profondeur les cadres d'emplois et les corps hospitaliers et sa mise en œuvre implique une révision manuelle de plusieurs milliers de pensions.

<sup>82</sup> Cette mention du tableau de suivi omet les EIR pourtant mentionnés dans la définition de l'indicateur 44 de la COG (erreur liée au fait que l'indicateur préexistait à la mise en place du droit à l'information retraite).

géré par le SVI. Ceci sans parler du temps d'organisation d'un EIR. Ces différentiels sont confirmés par les données, avec par exemple une durée moyenne des appels (hors SVI) de 5 minutes 50 secondes en 2017<sup>83</sup>, pour une durée moyenne de traitement d'un courriel de 9 minutes. Le temps moyen de traitement d'un courrier est plus difficile à établir car la liste des poids par acte distingue différents types de courriers, mais il semble en première approche possible de négliger les courriers dont seuls 1 500 relèvent du périmètre de l'indicateur de productivité<sup>84</sup>. En tout état de cause, la CDC suit les volumétries de ces différentes modalités de contact et les temps passés correspondants et est donc à même de calibrer un inducteur synthétique d'activité. A la lecture de la chronique suivante reconstituée, on constate ainsi qu'alors que le nombre de contacts non retraité a augmenté de 46,6 % entre 2010 et 2017, le nombre de contacts pondérés... a baissé de 0,1 %. La question spécifique des EIR ne semble guère susceptible de fragiliser ce constat, la CDC précisant en réponse à une question de la mission « *Nous ne disposons pas de poids moyen pour le traitement des EIR, cette activité est prise en charge de manière spécifique par une équipe dédiée à cette activité au sein du service Pilotage de la relation client (...). Cette équipe peut le cas échéant être renforcée par des moyens ponctuels du centre de contacts, ces renforts sont dès lors déclarés afin de les affecter aux moyens mobilisés sur les EIR (1,8 ETP en 2014, 0,8 ETP en 2015, 0,6 ETP en 2016)* ».

Tableau 24 : Nombre de contacts (2010-2017)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>nb contacts</b>	767422	814905	840463	847037	898945	924550	968832	1124980
<b>appels traités hors SVI</b>	410121	423545	396809	400733	388465	381807	389674	353960
<b>courriels</b>	23097	26985	32242	33219	32841	45912	54578	62195
<b>nb contacts pondérés (min. agents)</b>	2627587	2741781	2631351	2663296	2587513	2665869	2790279	2648119

Source : CDC

[193] S'agissant enfin de l'aide sociale, l'inducteur d'activité du « nombre d'aides traitées » met sur le même plan diverses aides dématérialisées (temps de traitement moyen de 4,1 minutes), les aides ménagères (15,8 minutes) et les aides à l'amélioration de l'habitat (32,9 minutes). Il ressort de la lecture de la chronique suivante, que le nombre d'aides non retraité n'a diminué que de 2,6 %, alors que le nombre de liquidations pondérées a diminué de 5,7 %. La mission ne disposant pas de données 2017 hormis une prévision du nombre global d'aides, elle a limité son analyse aux données 2014-2016.

Tableau 25 : Nombre d'aides traitées (2014-2016)

	2014	2015	2016
<b>nb aides traitées, dont :</b>	166 882	165 112	162 564
<b>aides ménagères</b>	18 147	17 875	15 144
<b>amélioration habitat</b>	2 457	2 387	2 370
<b>aides diverses dématérialisées</b>	146 278	144 850	145 050
<b>nb aides traitées pondérées (minutes agents)</b>	967 297,7	954 842,3	911 953,2

Source : CDC

<sup>83</sup> A l'inverse des activités de production de dossiers, ici mesurées à partir des volumétries traitées, le temps réellement passé au téléphone est directement disponible dans la plateforme technique GENESYS via son module de mise à disposition des statistiques en volumes et en temps passé.

<sup>84</sup> Car ils correspondent aux contacts écrits pris en charge par le service du pilotage de la relation aux employeurs.

[194] Le calibrage de tels indicateurs synthétiques peut certes conduire à s'interroger s'il est légitime de figer les poids respectifs des différents actes de gestion. En particulier, si l'un de ces poids baisse significativement par rapport aux autres, n'y a-t-il pas alors un effet d'aubaine pour le gestionnaire ? La mission considère que non. En effet, la baisse de temps passé sur un acte donné impliquera tout simplement une amélioration de la productivité du processus au cours de la COG, ce qui ne sera que justice. A l'inverse, la non prise en compte des différences de lourdeur entre actes de gestion revient à afficher des productivités non corrigées des effets de structure si les volumétries des différents actes n'évoluent pas de façon homothétique (ce qui est plutôt la règle que l'exception). Ceci peut alors générer des effets d'aubaine, par exemple lorsque, comme c'est le cas actuellement, le nombre d'appels traités par le SVI augmente le plus au sein des contacts, ou le nombre d'aides dématérialisées recule le moins au sein des aides sociales traitées. Dès lors, la productivité apparente s'améliore, même en l'absence de tout réel progrès dans le traitement d'un acte donné. Les gains de productivité peuvent à l'inverse être minorés lorsque ce sont les nombres d'actes les plus lourds qui croissent le plus rapidement.

[195] Un deuxième point d'interrogation peut avoir trait au risque de perdre de vue l'*output*, c'est-à-dire le service rendu, du fait d'une focalisation sur l'*input* nécessaire aux actes (par exemple en négligeant l'apport du SVI pour les affiliés, ou en ne mettant pas sur le même plan le traitement de deux types d'aides d'égale importance dans leur esprit). La mission souligne que le suivi de la productivité vise ici à identifier les marges du délégataire, et non à objectiver le service rendu, ce qui est précisément le rôle des indicateurs de qualité et de satisfaction. Prenons l'exemple du SVI : la CDC conserverait la faculté de gérer un plus grand nombre de contacts via son SVI. Certes, en l'absence de réaffectation des ETP ainsi libérables la productivité du processus se dégraderait, ce qui peut sembler peu incitatif à une optimisation de la stratégie multicanal. C'est toutefois oublier qu'à trajectoire financière d'ensemble donnée, la réallocation des éventuels moyens correspondants sur d'autres processus plus en tension restera de l'intérêt du délégataire, sauf absence totale de pression sur les effectifs.

**Recommandation n°16 : Calibrer des inducteurs d'activité plus pertinents et congruents à l'ensemble de l'activité décrite, mettant pleinement à profit les informations dont dispose la Caisse en matière de lourdeur des différents actes de gestion, en annexant cette dernière information à la COG.**

[196] Cette recommandation suppose une réactualisation suffisamment fréquente des poids moyens, dont la périodicité pourrait être celle des échéances de COG.

[197] Le tableau final de cette partie 5.2.3 du rapport récapitule les chroniques de productivité pour les différents (sous-)processus<sup>85</sup>, sur la durée de la COG arrivant à expiration et (sauf exceptions<sup>86</sup>) de la précédente, qu'il s'agisse des trajectoires enregistrées pour les cinq indicateurs COG tels que calculés par la CDC, et des trajectoires en productivité telles que recalculées par la mission.

[198] En effet, en cohérence avec les développements précédents, la mission s'est basée sur les ETP « environnés » des différents processus (cf. recommandation n°15, d'où un changement systématique des dénominateurs), mais a aussi affiné un certain nombre d'inducteurs d'activité au numérateur, notamment pour les (sous-)processus de liquidation, de réponses aux demandes (contacts) et d'aide sociale (cf. recommandation n°16 et les considérations qui la précèdent), pour

---

<sup>85</sup> Ou activités que la CDC a jugé utiles de distinguer dans le cadre des discussions avec la mission (validations de services...).

<sup>86</sup> Lorsque la mission ne disposait pas des données nécessaires.

lesquels le calcul détaillé des nouveaux inducteurs d'activité « pondérés » pris en compte a été exposé ci-avant.

[199] Par ailleurs, des chroniques spécifiques ont été introduites :

- soit afin d'affiner l'appréhension du processus de gestion des droits qui outre l'alimentation et la mise à jour des CIR inclut notamment les activités spécifiques des validations de service et des rétablissements, dont les inducteurs d'activité sont connus (respectivement nombre de validations traitées, et nombre de sorties de régime avec ou sans transfert de cotisations, y compris anomalies IRCANTEC) ; le sous-processus d'alimentation et de mise à jour des CIR peut dès lors être mis en correspondance avec le nombre de comptes individuels retraite alimentés ;
- soit afin d'inclure, parfois pour mémoire, les (sous-)processus non spécifiquement suivis : tel est le cas des paiements regroupés avec la gestion des comptes pensionnés (avec comme inducteur d'activité le nombre de paiements<sup>87</sup>), mais aussi de (sous-)processus où un raisonnement en inducteur unitaire est envisageable dès lors qu'il ne s'agit pas d'activités de production, à savoir :
  - information des pensionnés, formation des partenaires et enquêtes ;
  - actions de prévention ;
  - processus de mise en œuvre de la gestion de trésorerie et de la comptabilité ;
  - processus d'assistance aux mandants dans le pilotage des fonds ;
- pour le sous-processus d'affiliation, compte tenu de la faiblesse des effectifs dédiés, la mission est également partie du principe d'un inducteur unitaire, bien qu'il s'agisse d'une activité de production<sup>88</sup>.

[200] Les chroniques ainsi calibrées permettent alors d'identifier une « frontière d'efficience » en retenant pour chaque (sous-)processus le niveau maximal de productivité atteint sur la période. L'application fictive de ce niveau de productivité à l'activité enregistrée en 2017, et le calcul de la différence avec les ETP effectivement alloués à cette même activité en 2017<sup>89</sup>, permet d'en déduire des gains d'ETP potentiels. Ce raisonnement s'effectue certes à inducteurs d'activité stables ; en contrepartie il néglige toutefois tout gain de productivité supplémentaire par rapport à des niveaux déjà atteints dans un passé récent.

[201] Dans le cadre de ce raisonnement, les marges de baisses d'effectif se déclinent de la manière suivante : 15 ETP sur la gestion des contacts, 6 ETP sur le recouvrement, 5 ETP sur l'assistance aux mandants, 3 ETP sur les missions générales d'information-formation-enquêtes, 3 ETP sur les actions de prévention, 2 ETP sur les rétablissements, 2 ETP sur l'aide sociale (avec un contexte de baisse du nombre des aides non dématérialisées), et 1 ETP sur les affiliations, soit au total 38 ETP<sup>90</sup>.

[202] A ces 38 ETP s'ajoutent toutefois 30 ETP au titre de l'activité de validation de services et 2 ETP au titre des récupérations de cotisations, et ce au moyen d'aménagements réglementaires détaillés infra (cf. recommandations respectives des parties 5.4.1 et 5.4.2).

---

<sup>87</sup> On pourrait aussi penser au nombre de pensionnés. En fait ces deux inducteurs sont très fortement corrélés selon un facteur 12 (12 paiements par pensionné et par an), avec sur la période 2014-2016 une fluctuation du quotient entre 12,48 et 12,67.

<sup>88</sup> Activité dont la sensibilité à la conjoncture est au demeurant toute relative (ceci supposerait de fortes variations dans les recrutements agrégés de 45 000 employeurs relevant de deux secteurs aux logiques bien différentes).

<sup>89</sup> Selon les dernières ventilations communiquées à la mission par la CDC le 12 janvier.

<sup>90</sup> La somme des chiffres précités s'élève à 38 compte tenu de plusieurs arrondis par valeurs inférieures.

[203] De plus, la cible du tableau *infra* relative aux sous-processus de paiement et gestion des comptes pensionnés (95,53 ETP) inclut en particulier une baisse de 2 ETP au titre des changements de coordonnées bancaires (cf. annexe 2 partie 1.3.3).

[204] Ainsi, il apparaît au final envisageable de diminuer l'effectif dédié à la CNRACL de 706 ETP (cible COG pour 2017) à 634 ETP au cours de la prochaine COG, et de diminuer la dépense de personnel dans les mêmes proportions (en fait dans des proportions supérieures si la proposition *infra* relative à l'intéressement des personnels de la CDC était reprise).

[205] Par ailleurs, les équipes de la CDC ont communiqué à la mission des prévisions pour la COG à venir s'agissant du nombre de liquidations. Le caractère tardif de la communication (le 20 décembre) n'a pas permis de contre-expertise. Le scénario présenté est celui d'une hausse globale des volumes comprise entre 6 % et 7 % au terme des quatre années, avec en particulier un ressaut entre 2017 et 2018 lié aux liquidations invalidité (besoin de résorber une hausse du stock de dossiers à traiter à fin 2017). Toutefois, cette situation globale semble compatible avec un maintien des niveaux d'ETP associés au processus dans le budget 2017, dès lors que, comme le rappelle ci-après la mission (cf. 5.3.6), une hausse spontanée de la productivité apparente du processus est attendue à l'avenir, au fur et à mesure de l'amélioration de la qualité moyenne des dossiers.

[206] La marge de 72 ETP précitée est toutefois à replacer dans le contexte de la méthodologie utilisée :

- elle peut apparaître comme un minorant si l'on rappelle que cette cible de réduction d'ETP n'inclut aucun gain au titre des changements de procédures de rétablissements (au sein du processus « gérer les droits »), alors même que la CDC a présenté à la mission des pistes de gain d'efficacité sur cette activité, évoquées plus spécifiquement en partie 5.4.2 ci-après (avec une recommandation à la clé) ;
- à l'inverse, le calibrage de cette marge n'intègre pas le possible octroi d'ETP supplémentaires ciblé sur certaines activités, selon des considérations relevant d'une autre logique : on peut notamment penser à l'amélioration de la qualité de service (réponse téléphonique), ou à la tenue d'objectifs de résorption des stocks (validations de services, activité pour laquelle les volumétries sont, à court terme, davantage pilotées sous contrainte que subies au fil de l'eau).

**Recommandation n°17 : Intégrer, dans la négociation de la trajectoire d'effectifs associée à la future COG, le constat de marges de 40 ETP hors enjeux associés aux validations de services (objets de recommandations et considérations spécifiques)**

[207] Le tableau ci-dessous précise le détail par processus des gains envisageables de 72 ETP.

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2017-135R

Tableau 26 : Évolution de la productivité par processus et gains d'ETP potentiels

		évolution de la productivité (ou des ETP en cas d'inducteur unitaire)									ETP	prév.		gains	n° de
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2016	ETP 2017	cible	d'ETP	reco.	
Productivité "Recouvrer et maîtriser les cotisations"	CDC (indicateur 37)	2529	2197	2115	2175	2291	2386	2388	2144						
	mission	2240	2044	1957	1956	1864	1937	1992	1731	23	26	20,09	5,91	17	
Productivité "Gérer les droits"	CDC (indicateur 39)	13253	15000	14576	16571	16823	17274	18161	20484						
	mission - validations de services	424	499	447	473	405	406	436	438	86	64	cf. recos	32,00	29/31	
	mission - CIR	27615	29015	25691	25873	28676	27774	28137	43859	58	54	54,00	néant		
	mission - rétablissements	347	364	462	595	570	494	508	498	19	13	10,89	2,11	17	
	mission - affiliations	9	9	8	7	5	11	7	6	7	6	5,00	1,00	17	
Productivité "liquider les retraites et payer"	CDC (indicateur 41)	740	806	690	747	799	841	851	1057						
	mission - liquider					35026	36332	39125	41224	121	128	128,00	0,00		
	<b>payer et gestion des comptes pensionnés</b>					145670	160908	156338	160135	99	98	95,53	2,47	17	
Productivité "communiquer et informer les clients"	CDC (indicateur 43)	11483	11411	11585	10558	10215	9986	10514	11939						
	mission - répondre aux demandes	18247	18401	18401	16964	16072	16355	17772	16655	157	159	143,91	15,09	17	
	<b>information, formation, enquêtes</b>	31	31	30	30	29	35	37	32	37	32	29,00	3,00	17	
Productivité "gérer l'action sociale"	CDC (indicateur 45)	4014	4042	4250	4236	4349	4363	4305							
	mission - aide sociale et prestations annexes					17587	17682	16581		55	54	51,57	2,43	17	
	<b>actions de prévention</b>	16	16	16	16	15	16	18	18	18	18	15,00	3,00	17	
<b>Processus trésorerie - compta.</b>		20	19	20	21	21	19	19	19	19	19	19,00	néant		
<b>Processus assister les mandants</b>		30	30	29	29	38	32	34	34	34	34	29,00	5,00	17	
									<b>totaux</b>	734	706		72,01		

Source : CDC ; les années de productivité maximale des différentes activités sont surlignées

#### 5.2.4 Il n'existe aucune véritable démarche de revue de processus

[208] Si la mission salue le fait que la CDC lui ait communiqué une ventilation des ETP par sous-processus<sup>91</sup>, elle constate que cette ventilation a fait apparaître des rubriques absentes de la cartographie desdits sous-processus, notamment l'activité de validation de services au sein du processus « gérer les comptes individuels retraite » (dénommé dans la cartographie « gérer les droits »).

[209] Cette subdivision apparaît certes pertinente compte tenu de l'importance des ETP concernés (environ 10 % du total), de l'horizon temporel encore éloigné de la résorption des stocks, ou de l'existence d'une application dédiée (SRV). Ces mêmes éléments conduisent toutefois à s'interroger sur l'absence de référence explicite à cette procédure dans la cartographie en vigueur et le fait d'avoir à procéder à de tels réaménagements *ad hoc*. La stabilité de la cartographie des processus est certes un souci pertinent, mais à concilier avec la nécessité de refléter les grands enjeux de gestion pluriannuels, et ce y compris dans l'optique d'éventuelles revues de processus.

[210] La CDC n'a toutefois pas mis en place de telles revues. Elle diligente certes des audits internes, la consultation de leur liste puis la demande des rapports concernés indiquant que trois processus ont été audités durant la COG. Ce rythme et ce périmètre semblent encore insuffisants pour optimiser la performance de gestion, et ce d'autant plus que les tableaux de suivi de ces audits sont lacunaires, avec non seulement une omission systématique des « suggestions » formulées, mais aussi le non-retraçage de plusieurs recommandations<sup>92</sup>.

**Recommandation n°18 : Communiquer au conseil d'administration, non seulement les rapports d'audit interne, mais aussi les éléments de suivi afférents, le cas échéant en occultant les éléments relatifs aux autres régimes.**

[211] L'audit interne relatif au processus « gérer les droits », dont le rapport définitif est daté du 4 mai 2017, a d'ailleurs lui-même interrogé la délimitation des actuels processus en remarquant que « *des activités de mise à jour des CIR sont effectuées au cours de l'acte de liquidation. Ces activités sont comptabilisées dans le processus « liquider les retraites et payer » alors que par nature, il s'agit d'activités de mise à jour d'éléments de carrière (...) des analyses ont été menées dans les services gestionnaires de la CNRACL. Elles ont permis d'identifier que 68 % du temps consacré à une liquidation pour droit propre correspond à des actes de gestion de carrière*<sup>93</sup> ». Ainsi, en l'absence de réflexion structurante et régulière sur la délimitation des processus, les productivités apparentes peuvent rapidement s'avérer peu illustratives de la localisation des enjeux.

[212] Une démarche participative d'amélioration continue de la part des équipes gestionnaires conduirait à remédier à ces inconvénients, par le besoin de périmètres d'analyse affinés et d'indicateurs de performance fidèles qu'elle ne manquerait pas de susciter. L'audit interne relatif au processus « gérer les droits » a par ailleurs relevé que la mesure de coûts unitaires pour les différents fonds gérés par la CDC ne constitue pas à l'heure actuelle un véritable exercice d'analyse

---

<sup>91</sup> La mission avait indiqué qu'elle acceptait de limiter la demande de ventilation par sous-processus aux cas que la CDC estimait « pertinents en gestion ».

<sup>92</sup> Par exemple, s'agissant de l'audit interne relatif au processus « recouvrer et maîtriser les cotisations », recommandations numéro 4 ou 5 adressées à la DSI.

<sup>93</sup> Autrement dit, sur 38 minutes de temps moyen estimé pour effectuer une liquidation, 26 minutes correspondent à des actes liés à la revue et à la mise à jour des éléments de carrière.

comparative argumenté<sup>94</sup>. Il invite la DRS à « *mettre en place une démarche de comparaison des coûts et des règles de gestion des différents fonds permettant d'évaluer les coûts liés à la complexité des règles et/ou des pratiques* » tout en notant que « *la gestion des fonds est largement déléguée aux établissements et ce mode de fonctionnement historique au sein de la DRS ne favorise par les analyses transverses* ».

**Recommandation n°19 : Impulser une démarche de revue de processus, y compris dans une optique multi-fonds, et réinterroger périodiquement les cartographies et les indicateurs de productivité à cette occasion.**

[213] L'idée n'est pas ici de générer des ruptures de séries durant une COG donnée, mais plutôt d'être en situation de proposer des évolutions objectivées pour la suivante (le gestionnaire demeurant libre de mettre en place des modalités de suivi parallèles entretemps s'il le juge utile).

### 5.2.5 Les suivis des investissements, de l'activité globale et des ETP sont insuffisamment prospectifs

[214] Interrogée par la mission concernant divers retours sur investissement, la CDC (tant les équipes du siège que celles de l'établissement de Bordeaux) n'a pu fournir de données ou analyses véritablement probantes et étayées.

[215] En matière de dématérialisation (développement des services offerts aux assurés dans leur espace personnel, diversification des modes de contacts grâce au recueil des coordonnées médiatiques, dématérialisation des documents et publications à disposition des assurés), la réponse est demeurée surtout descriptive, n'indiquant pas dans quelle mesure le recours aux nouveaux services a désengorgé les canaux précédents ou s'il a presque uniquement suscité une nouvelle demande (sachant que le nombre de contacts augmente pour tous les canaux...). Les seules économies identifiées concernent les moindres frais d'affranchissement et de routage, c'est-à-dire les flux sortants. La CDC n'a toutefois pas pu indiquer de « point d'équilibre » en matière de dématérialisation des bulletins de pension<sup>95</sup>, comme le lui avait demandé la mission.

[216] Plus généralement, en matière de projets informatiques, les services n'ont pu transmettre la moindre analyse en termes de retour sur investissement.

**Recommandation n°20 : Durant la prochaine COG, n'engager des projets informatiques dépassant un seuil à déterminer par la prochaine COG que moyennant la communication préalable au Conseil d'administration d'éléments de retour sur investissement. En particulier, compléter l'analyse du retour sur investissement de la politique de dématérialisation, en renforçant si nécessaire la démarche d'analyse des contacts par motif.**

---

<sup>94</sup> Le tableau de suivi comporte la mention « *Un chantier sur l'aménagement du modèle de coût DRS a été intégré dans le Plan stratégique H@ppy 21 (plan qui s'étale de 2017 à 2021). Ce chantier pourra prendre en compte la recommandation de la DGAU afin d'intégrer la comparaison des modèles de chacun des fonds afin de voir si des items communs aux différents fonds peuvent conduire à une homogénéisation voir une simplification à terme* ».

<sup>95</sup> Point d'équilibre de la dématérialisation du bulletin de pension : quel est le nombre de pensionnés à partir duquel il sera moins coûteux d'envoyer un bulletin de pension papier ?

[217] En matière de politique immobilière, relevant du siège et non de l'établissement de Bordeaux, la mission a interrogé le directeur par intérim de la DRS, relativement au projet de déménagement dudit établissement et aux enjeux pour la CNRACL au cours de la prochaine COG. La DRS s'est toutefois bornée à indiquer que « *nous sommes encore très en amont. La décision d'acquisition n'est pas encore concrétisée et l'emménagement des services n'aura lieu, au mieux, que mi 2021. Ce projet n'emporte donc aucune conséquence sur la COG en cours de négociation* ». La mission considère pour sa part qu'une telle opération a évidemment vocation à donner lieu à un échange avec la tutelle avant l'année cible d'emménagement de 2021, et donc avant le renouvellement de la COG en préparation, qui doit justement couvrir la période 2018-2021.

**Recommandation n°21 : Communiquer au Conseil d'administration tous éléments utiles s'agissant des implications financières du déménagement de l'établissement de Bordeaux en préparation.**

[218] De plus, malgré une demande très précoce de la mission, la CDC n'a communiqué aucune prévision de départs en retraite et a fortiori de *turnover*, alors que l'établissement de Bordeaux a récemment perdu ou est en risque de perdre de gros mandats avec aujourd'hui une cellule d'appui interne multifonctions d'une quarantaine de personnes. La question des dépenses de personnel est traitée plus en détail dans la partie suivante.

### 5.3 Or les marges de manœuvre sont limitées, en particulier dans le cadre actuel

#### 5.3.1 La masse salariale est liée à un « modèle social » ne relevant pas de la COG, même s'il paraît possible d'en endiguer la prise en charge

[219] De nombreux rapports établis ces dernières années par les corps de contrôle ont souligné l'impact très important du modèle social de la CDC sur les coûts de gestion des régimes délégués à la Caisse. Rappelons qu'en 2015 et 2016 les frais de personnel ont représenté 65 % des frais de gestion totaux de la CNRACL. Le précédent rapport IGAS avait à ce titre utilisé la formule synthétique d'« *un modèle social coûteux qui s'impose au mandant* ». Ce constat est d'autant plus crucial dans un contexte de faible taux d'externalisation (s'établissant à 8,45 % en 2015 selon le rapport technique benchmark 2016), selon une stratégie, voire une doctrine, pleinement assumée par la CDC.

[220] S'il ne s'agit pas de revenir une nouvelle fois sur le niveau des rémunérations, qui s'impose effectivement au mandant dès lors que celui-ci choisit de conserver la gestion à la CDC, il convient a minima de se pencher sur les évolutions récentes et à venir<sup>96</sup>.

[221] A cet égard, la mission n'a obtenu aucun élément relatif à la rémunération des personnes en place, la CDC ayant uniquement communiqué un « *effet prix endogène* » (ainsi que les éléments exogènes complémentaires). Ceci n'est au demeurant guère surprenant dès lors que la COG, qui précise dans son annexe que « *le GVT solde correspond à l'effet prix endogène DRS* », ne base la trajectoire financière que sur ce même GVT solde.

---

<sup>96</sup> Comme l'avait bien résumé la précédente mission IGAS « *le niveau atteint pose moins question que le fait qu'il continue à évoluer sans considération de ce qui se pratique ailleurs que ce soit au sein de l'Etat ou des régimes de retraite* ».

[222] Or un GVT solde ou tout autre indice d'évolution des coûts moyens ne saurait constituer un critère normatif d'appréciation de la tendance d'évolution des rémunérations. En effet, en cas d'effet de noria massif (« GVT négatif ») lié par exemple à une accélération des départs en retraite, un effet d'aubaine permet alors d'augmenter fortement la rémunération des salariés présents sans avoir à afficher un important GVT solde. A l'inverse, une très faible rotation des salariés peut conduire à des contraintes d'évolution des rémunérations difficilement gérables en RH en cas de contrainte aveugle, en amont, sur le GVT solde.

[223] La situation actuelle de la CNRACL illustre parfaitement le caractère peu pertinent d'un pilotage en GVT solde. Celui-ci avait été prévu à 1,5 % annuels sur la durée de la COG. Or, la chronique des « effets prix endogènes » indiquée à la mission ne s'est élevée qu'à 0,4 % en 2014, puis 1,1 % et 0,8 %. Calibrer un GVT solde sans visibilité sur l'effet de noria impactant l'employeur nécessitant une certaine prudence, la surévaluation de l'enveloppe a donc été massive, ce qui a permis à la CDC de rester en 2016 près de 500 k€ en-dessous de l'enveloppe octroyée malgré un dépassement de 12 ETP<sup>97</sup> par rapport à la cible applicable aux effectifs.

[224] Il importe donc que la COG se base sur une prévision d'évolution de la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP). Ceci semble particulièrement nécessaire au vu des éléments communiqués par la CDC à la mission de revue de dépense IGAS-IGF. Ces documents, datés de mai 2017, établissent une RMPP de 3,0 % en 2014, 2,7 % en 2015 et 2,5 % en 2016. A titre de comparaison, en 2014 et 2015 le salaire net moyen des présents-présents de la fonction publique d'État (FPE) augmentait respectivement de 1,6 % et 1,8 % en euros constants (l'inflation s'étant élevée à seulement 0,5 % puis 0 %), d'où un écart de quasiment un point de pourcentage annuel. L'écart constaté avec la FPE est d'autant plus frappant si l'on s'intéresse aux différences de caractéristiques des populations couvertes :

- alors que la FPE compte une nette majorité de cadres (55 % de « catégorie A » fin 2014<sup>98</sup>), aux carrières plus ascendantes en vertu tant des statuts que du jeu des promotions, tel n'est pas le cas de la DRS où les personnels de catégorie A ne représentent qu'environ 20 % du total, reflétant la nature de l'activité exercée, très orientée vers des fonctions de gestion ;
- de plus, la pyramide des âges de la DRS montre une structure déséquilibrée avec 68 % d'agents de plus de 44 ans alors que la moyenne d'âge de la FPE n'est que de 42 ans à fin 2014. Or les trajectoires de carrière tendent à devenir moins ascendantes en seconde partie de carrière, ce qui devrait avoir un effet modérateur sur la rémunération moyenne des personnes en place.

[225] Aussi les différentiels de RMPP mentionnés supra vis-à-vis de la situation prévalant dans la FPE ne sont-ils qu'un minorant par rapport à une comparaison des hausses salariales qui serait menée toutes choses égales par ailleurs.

[226] Si l'on tente de comparer cette fois-ci la CDC non à l'État mais aux autres organismes gestionnaires de régimes de sécurité sociale ou de prestations pour le compte de l'État, la récente revue de dépenses IGAS-IGF a pu mettre en évidence que, sur la période 2012-2016, l'évolution de frais de personnel par ETP à la CNRACL s'est avérée la plus rapide de tous les organismes analysés (3 % au lieu notamment de 0 % pour la CNAF, et 1 % pour la CNAV ou l'AGIRC-ARRCO) ; il n'est en revanche pas possible d'utiliser le rapport technique du groupe benchmark dans la mesure où la CDC ne renseigne pas l'indicateur « ratio des frais de personnels par ETP » pour les régimes qu'elle gère.

---

<sup>97</sup> Cf. tableau 19 *supra*.

<sup>98</sup> Source : site [emploipublic.fr](http://emploipublic.fr)

[227] Or, affiner la trajectoire de frais de personnel importe particulièrement dans le contexte de perte récente ou potentielle de mandats par la CDC et notamment l'établissement de Bordeaux gestionnaire de la CNRACL. En effet, une surestimation du GVT solde par rapport aux marges réelles du gestionnaire lui permettra plus aisément de financer des ETP surnuméraires sur une enveloppe CNRACL de dépenses de personnel mécaniquement sur-calibrée. Il importe à cet égard de rappeler que l'année 2017 a déjà vu la mise en place d'une cellule d'intérim interne d'une quarantaine de personnes.

**Recommandation n°22 : Fixer l'enveloppe des dépenses de personnel à partir d'une prévision normative de RMPP conjuguée à une chronique prévisionnelle d'effet de noria basée sur des données DRS.**

[228] La mission relève que la mise en œuvre de cette recommandation serait d'autant plus aisée en cas de COG commune aux régimes gérés par la CDC (cf. *infra* sur ce point), qui légitimerait un raisonnement sur le périmètre des données de gestion RH de la DRS. La mise en œuvre de cette recommandation conduirait aussi la tutelle à disposer d'éléments de *reporting* RH comparables à ceux qui lui sont déjà communiqués dans le cas des autres gestionnaires de régimes de sécurité sociale.

[229] Plus largement, il semble souhaitable de tirer certaines conséquences de la volonté de la Caisse d'éviter toute interférence entre ses politiques transversales d'une part, et la gestion financière déléguée de chaque fonds ainsi que les négociations afférentes d'autre part. Il conviendrait en l'occurrence que cette dichotomie, qui s'est illustrée par les limites d'investigation opposées aux corps de contrôle depuis des années, ne soit pas mobilisée de manière asymétrique : si les tutelles de la CNRACL n'ont pas légitimité à déterminer la politique salariale de la CDC, le régime n'a pas davantage vocation à financer des éléments de politique salariale non directement rattachables aux coûts exposés, et basés sur des objectifs de performance en grande partie disjoints de l'activité déléguée.

[230] En effet, si l'on compare la situation du délégataire CDC à celle d'autres organismes exerçant le même type de prérogatives, la CNAV, comme le remarquait la précédente mission IGAS, « *se situe dans un régime de droit privé quasi-statutaire avec un mécanisme de négociation des accords interbranche centralisé à l'UCANSS, dont la mise en application est soumise à l'agrément des ministères de tutelle de la sécurité sociale* », ce constat valant également pour les autres caisses de sécurité sociale.

[231] A cet égard, la mission souhaite en particulier rappeler les particularités du dispositif d'intéressement de la CDC, dont la refacturation peut sembler incohérente avec la doctrine du « prix coûtant », et ce d'autant plus que ledit intéressement ne concourt que dans une faible proportion à la responsabilisation des personnels sur l'activité de gestion financée.

[232] Si l'on considère toutefois que certains des objectifs pris en compte dans l'intéressement sont rattachables à la COG, et sont donc à ce titre indirectement validés par les tutelles, une solution intermédiaire envisageable serait de ne prendre en charge cet intéressement qu'au prorata de ses composantes les plus légitimes.

[233] Au final, suite à une analyse détaillée présentée en annexe 7, seule la thématique « performance » et 40 % des deux autres thématiques paraissent à la mission relever d'une véritable démarche de promotion de la performance, ce qui représente au total 40 % du calcul de l'intéressement (40 %\*25 %+40 %\*25 %+20 %). Comme, en cas d'atteinte des objectifs, l'intéressement représente 6,25 % de la masse salariale, une solution cohérente serait donc de ne le

financer qu'au plus dans la limite de 2,5 %<sup>99</sup>, niveau du reste cohérent avec la masse nationale d'intéressement pour la branche retraite de la sécurité sociale.

[234] La mission souhaite en outre souligner que la convention d'intéressement applicable aux personnels de la CDC comporte des dispositions divergeant du cadre législatif et donc de la doctrine applicable à l'État, telle que déclinée dans le décret n°2011-1038 du 29 août 2011. Par exemple, l'article 3 dudit décret, relatif à la détermination de la durée de présence effective pour le calcul de la prime, subordonne cette dernière à six mois de présence effectifs, contre trois mois en vertu de l'article 2.1 de la convention CDC ; le même article du décret n'inclut pas les jours de grève et les absences pour l'exercice des fonctions d'élus locaux, contrairement à l'article 7.2 de la convention CDC. Celle-ci prévoit en outre, à son annexe 1, une liste d'événements familiaux neutralisés particulièrement large, incluant même le « *baptême, communion, ou cérémonie similaire pour un enfant, petit-enfant, filleul(e) de l'agent* », ce qui pose du reste question quant au respect du principe de laïcité du service public<sup>100</sup>. Une autre différence résulte de l'article 4 du décret précité, disposant qu'en cas d'insuffisance caractérisée dans la manière de servir, un agent peut être exclu du bénéfice de la prime d'intéressement à la performance collective des services, alors qu'aucune disposition similaire n'est incluse dans la convention CDC.

[235] La mission ne souhaite pas se positionner concernant les divergences entre le décret et la convention précités (à l'exception du principe de laïcité du service public), ces cadres réglementaires n'ayant d'ailleurs pas nécessairement vocation à converger. Il lui paraît en revanche assez paradoxal que l'État fasse finalement financer par les affiliés de deux des trois fonctions publiques un intéressement dont certaines dispositions dérogent à la doctrine qu'il s'applique à lui-même et dont de nombreux objectifs ne se rapportent en aucune manière à la performance de gestion des intérêts des affiliés.

**Recommandation n°23 : Ne plus financer l'intéressement des agents affectés au régime, qui ne relève pas clairement d'un prix coûtant, que dans la limite de l'enveloppe correspondant à de véritables objectifs de performance et non à de simples objectifs de management interne parfois totalement étrangers à la gestion des régimes.**

### 5.3.2 Les coûts informatiques s'inscrivent dans la même logique exogène, du fait du monopole de fait de la filiale I-CDC

[236] L'ensemble du patrimoine applicatif du groupe CDC est réalisé et exploité par I-CDC (« Informatique CDC »), GIE majoritairement détenu par le groupe. Du fait du statut intégré (« in-house ») de cette structure, ses prestations sont exclues du champ d'application du code des marchés publics. On ne peut que constater le caractère peu incitatif et peu vertueux de ce dispositif du point de vue de la dépense publique, dès lors que le mode de facturation retenu pour la gestion de la CNRACL est celui du prix coûtant, entravant toute « mise sous tension » des éléments concourant à l'établissement du prix. Or, comme le soulignait le précédent rapport COG « *en étant membre du GIE, la DRS est confrontée à des intérêts contradictoires entre ses résultats et ceux de la société I-CDC* ». De manière plus générale, les « prix internes » à des groupes, quelles que soient leur identité, ne sont pas précisément connus pour être des mécanismes de révélation optimaux des « prix réels », et ce faisant des coûts exposés.

<sup>99</sup> Selon un calcul au prorata (2,5 % = 40 % de 6,25 %).

<sup>100</sup> La chambre sociale de la Cour de cassation a rappelé que « *les principes de neutralité et de laïcité du service public sont applicables à l'ensemble des services publics, y compris lorsque ceux-ci sont assurés par des organismes de droit privé* ».

[237] A cet égard, le SDSI de la DRS pour 2014-2016 relève la « forte proportion de coûts subis » par la DRS, dès lors que ses coûts informatiques sont constitués à 75 % de « coûts I-CDC, ainsi que de coûts mutualisés au niveau fédéral, des coûts SI SGG et des coûts de la DSI de la DRS ». Il propose de « rechercher les moyens de mieux maîtriser les coûts I-CDC et fédéraux (ex. caper les hausses de dépenses) ».

[238] En effet, le constat est celui d'« un coût informatique plus élevé pour la DRS que pour les organismes de protection sociale (15 % du budget de la DRS contre 12 % en moyenne), en partie lié au coût des prestations I-CDC : le coût complet d'un poste de travail est de 7 K€, le coût moyen du jour homme I-CDC 2007 est de 820 € ». Ces éléments de prix sont toujours d'actualité, d'après nos interlocuteurs. Le coût jour / homme ressort ainsi à 742 € dans le budget CDC du programme RGCU (cf. *infra*).

[239] Par ailleurs, le rapport analytique du benchmark de la DSS de 2016 a procédé à une comparaison des coûts d'exploitation informatique entre les organismes de protection sociale.

#### Encadré 9 : Méthodologie de la comparaison des coûts d'exploitation informatique

L'unité d'œuvre « technique » retenue est le « core » (coeur), composant technique dans chaque machine informatique, correspondant à un ensemble de circuits capables d'exécuter des programmes de façon autonome. Le core représente donc une unité de puissance de traitement. Mais tous les cores ne sont pas équivalents entre eux, la performance dépendant des technologies utilisées. Il y a donc nécessité de les pondérer par un coefficient correcteur, de manière à raisonner en unités de « puissance informatique exploitée ».

Cette puissance informatique du parc machine de l'organisme est ensuite rapportée aux dépenses d'exploitation informatiques pour déterminer le coût d'une unité d'œuvre d'exploitation informatique, permettant ainsi de disposer d'une base de comparaison.

[240] L'étude montre que les coûts d'exploitation de la CDC, qui sont de 16 569 € par UO, sont 4,5 fois plus élevés que la moyenne pour les autres régimes spéciaux (moyenne hors CDC), et près de six fois plus élevés que ceux du groupe composé du régime général de sécurité sociale, de la MSA et du RSI. Même si, comme le rappelle le rapport analytique, plusieurs précautions d'analyses s'imposent, un tel écart pose question. La CDC n'a hélas que partiellement répondu au questionnaire, justement au motif que « l'exploitation est entièrement prise en charge par l'entité informatique CDC ». Contrairement aux autres organismes, elle n'a ainsi pas détaillé la décomposition des coûts (RH et prestation, matériel, logiciel, réseau, autres).

[241] Aussi, même si le monopole de fait dont bénéficie I-CDC ne pose aucun problème juridique, il s'agit en revanche d'un vrai enjeu en matière de modèle économique pour la DRS et de pilotage des frais de gestion afférents. Ce point est l'un des considérants de la recommandation systémique n°34 formulée en dernière partie 5.4.3, relative au mandatement du groupe.

#### 5.3.3 Concernant la gestion des contacts, la caisse, de longue date sans réseau, a déjà déployé une stratégie multicanal y compris un important SVI

[242] Dans le cas de la CNRACL (et de nombre de régimes gérés par la CDC), l'absence d'accueil physique se conjugue à une forte automatisation de la relation téléphonique. Le rapport technique 2016 de benchmark des organismes de sécurité sociale classe en effet la CNRACL nettement en tête des entités répertoriées pour la part des appels pris en charge par serveur vocal interactif (56 %, devant le régime des mines, lui aussi géré par la CDC, à 48 %).

[243] De surcroît, pour son centre de contacts, la CNRACL dispose d'outils propres à la téléphonie (Génésys et CC Pulse) et aux courriels (Qualimail), avec un suivi des volumes, une identification des plages de sollicitation (sur la journée, la semaine, le mois et l'année par population gérée) et un suivi mensuel des réalisations (flux) par rapport aux prévisions ou aux exercices passés. Les outils donnent une visibilité sur le niveau des demandes par rapport aux prévisions, des informations pour décider de la priorité entre traitement des demandes par téléphone (approche flux) ou par courriels (stock) et enfin enrichissent certains paramètres servant à l'élaboration de prévisions. Sur son centre de contacts, la CNRACL a la possibilité de privilégier le traitement du téléphone par rapport aux courriels en cas de pics d'appels, ces deux activités étant traitées par les mêmes agents. Le choix de la polyvalence permet ainsi une meilleure fongibilité en gestion.

[244] En outre, la promotion des espaces personnels sur internet est en cours :

- concernant des contacts standardisés avec les affiliés (récupération d'attestations, bulletins... avec le « nouvel espace personnel »), et ce avec un certain succès (cf. tableau suivant) ;
- ainsi que pour les échanges avec les employeurs (sas d'échanges pour la mise à disposition des pièces justificatives dématérialisées).

Tableau 27 : Nombre d'inscrits aux services en ligne

Nombre d'inscrits aux services en ligne	Fin 2014	Fin 2015	Fin 2016	Fin 09/2017
CNRACL	373 617	299 007	456 962	593 791
<i>actifs</i>		114 314	166 683	210 024
<i>retraités</i>		184 693	290 279	383 767

Source : CDC

[245] Les frais d'affranchissement et de routage ont ainsi enregistré une baisse sensible, de l'ordre de 15 % au cours de la COG, dégageant des économies de l'ordre de 600 M€ annuels. Le tableau ci-après illustre la nette diminution des volumétries de plis. En cohérence avec le contenu de la COG<sup>101</sup>, cette baisse est notamment liée à la dématérialisation des bulletins de pensions et du support de communication aux pensionnés (trimestriel) pour ceux d'entre eux inscrits aux services en ligne, dans un contexte de progression sensible du coût d'envoi du pli. En effet, le guide papier des aides sociales n'est plus envoyé sous format papier aux pensionnés pour lesquels la CNRACL dispose d'une adresse mail (soit - 40 % d'envois). Le gestionnaire a ainsi tiré les conséquences de la digitalisation croissante des pensionnés.

<sup>101</sup> Sous la rubrique 2.1 « promouvoir un service personnalisé et adapté aux assurés tout au long de leur vie », la Caisse propose de promouvoir « la dématérialisation des documents envoyés notamment le bulletin de paiement, la publication « Climats » ».

Tableau 28 : Évolution de la volumétrie des mises sous pli et envois CNRACL

Volumétrie des mises sous pli et des envois CNRACL				
Années	Nombre de plis	Evolution N/N-1	dont droit à l'information	dont bulletin de pensions/ attestations fiscales
2013	3 803 798		319 466	1 112 896
2014	3 759 843	-1%	476 322	1 143 699
2015	3 577 801	-5%	404 180	955 014
2016	3 414 177	-5%	378 659	893 259
à fin oct. 2016	2 801 379		287 638	893 259
à fin oct. 2017	2 697 485	-4%	302 615	789 000

Source : CDC

[246] De ce fait, les marges d'efficience semblent réduites sur ce sous-processus, les éventuels enjeux relevant plutôt de la qualité de service (notamment délais d'attente téléphonique, cf. 2.5).

[247] Toutefois, les espaces personnels des affiliés semblent sous-utilisés dans le schéma actuel, ne mettant pas à profit leur potentiel de coproduction (notamment à l'occasion des consultations des documents d'information retraite), ceci du fait de la prééminence accordée à l'employeur dans la relation de gestion (ceci donne lieu à une recommandation *infra* dans les développements relatifs à la fiabilisation des CIR, cf. 5.3.5).

#### 5.3.4 Le recouvrement et l'alimentation annuelle des comptes individuels de retraite sont soumis aux incertitudes relatives à la « DSN publique »

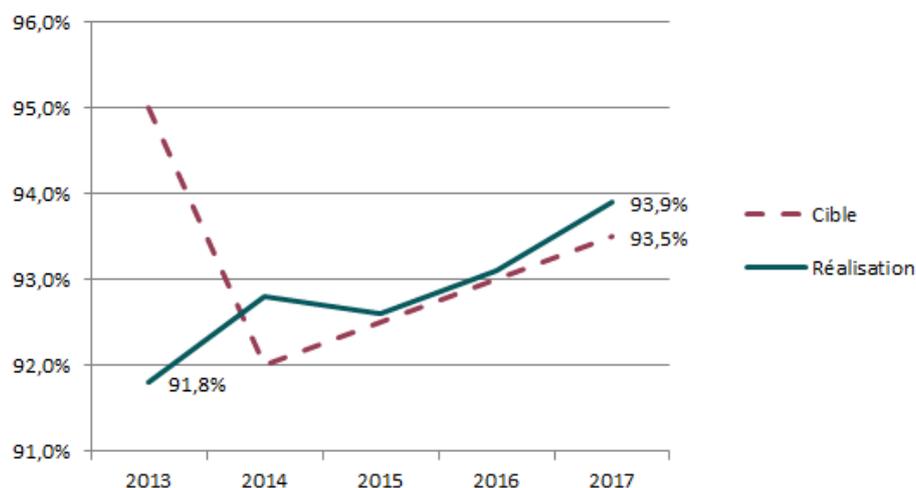
[248] Le recouvrement en tant que tel n'appelle pas de commentaire majeur : ce processus dont les coûts sont constitués aux trois quarts de frais de personnel n'occupait que 23 ETP en 2016.

[249] Il convient toutefois de souligner le nombre non négligeable d'anomalies de virement des employeurs, avec, en 2016, 37 969 anomalies reçues représentant 6,2 % des virements (en nombre). Ceci génère une importante activité de fiabilisation des encaissements : avec un temps moyen passé de 3,18 minutes aux dires de la CDC, ceci représente environ 120 000 minutes annuelles de travail soit entre 1 et 2 ETP pour un processus n'en mobilisant qu'une vingtaine.

[250] En ce qui concerne les comptes individuels de retraite (CIR), la COG comportait plusieurs indicateurs pour s'assurer de leur bonne tenue. Deux permettent en particulier de suivre l'alimentation par les données de l'exercice écoulé.

[251] Le taux d'alimentation des CIR constitue l'indicateur de résultat, calculé en pourcentage des comptes individuels ; il se situe, fin 2017, légèrement au-delà de la cible de 93,5 % retenue par la COG pour 2017, avec 93,9 %. L'indicateur de suivi, calculé en pourcentage des employeurs, est mécaniquement nettement inférieur (56,5 % de comptes employeurs à jour à fin août 2017) puisqu'il exige l'absence d'anomalie agent/période sur tout un portefeuille durant l'année.

Graphique 8 : Taux d'alimentation des CIR (cible COG et réalisation), 2013-2017



Source : Données CDC, graphique mission

[252] L'audit interne portant sur la gestion des droits a toutefois relevé que la présence à tort de certains agents dans la base des affiliés a pour effet de dégrader l'indicateur COG d'alimentation des CIR de la CNRACL, de manière non négligeable. Une comparaison entre la base des affiliés et les déclarations reçues des employeurs, menée en 2015 par la CNRACL, montrait que, sur 5 324 affiliés en anomalie analysés, 57 % concernaient des agents présents à tort. L'audit interne recommande donc de planifier et mettre en œuvre des actions ciblées de fiabilisation de la base des affiliés. Le tableau de suivi de cet audit, communiqué à la mission, conduit à constater que des actions seraient en cours<sup>102</sup>. Il importera que le Conseil et les tutelles soient tenus informés (cf. recommandation formulée *supra* relative à la communication des audits internes et de leur suivi).

[253] Il convient néanmoins de rappeler que la généralisation de la DSN aux employeurs publics, prévue au plus tard le 1er janvier 2020, oblige le gestionnaire à revoir la procédure actuelle, qu'il n'apparaît donc pas opportun de revisiter largement.

[254] En effet, la déclaration et les encaissements seront alors simultanés. Le principe de régularisation au mois le mois, retenu pour la DSN, devrait permettre une correction rapide des anomalies. En cas d'erreur déclarative ou connaissance d'une information postérieurement à la date de clôture de la paie, l'employeur devra régulariser la situation dans la DSN mensuelle du mois suivant, soit M+1. Après dépassement de l'échéance de dépôt de la DSN mensuelle (5 ou 15 M+1), aucun envoi de DSN « annule et remplace » n'étant possible, la correction interviendra le mois suivant.

[255] Si le chantier de la DSN publique dépasse les enjeux du présent rapport, il convient de souligner qu'outre l'incertitude sur les délais, les gains d'efficacité ne seront acquis que si cette DSN comporte bien l'ensemble des données nécessaires aux régimes, sous peine d'ailleurs d'amoindrir également les gains d'efficacité liés au RGPU (cf. *infra*).

<sup>102</sup> Avec la mention suivante : « Point au 06/11/2017 : envoi de fichiers auprès des employeurs avec liste des affiliés pour lesquels aucune DI n'est parvenue sur les exercices 2013-2014-2015. 81 000 contrats d'affiliés et 10 550 employeurs sont impactés. Fiabilisation et exploitation de l'envoi des fichiers jusqu'à la fin de l'année ».

[256] En pratique, les travaux concernant la sphère publique n'ont été relancés que courant 2017. Le GIP MDS est en phase d'étude de l'intégration de la fonction publique dans la DSN et les phases opérationnelles sont tout juste engagées. Le récent rapport d'audit interne relatif au processus « *gérer les droits* », tout en évoquant que le processus sera impacté « *de manière significative* », rappelle qu'il n'est à ce stade pas possible d'évaluer la « *surcharge pour les équipes* ».

[257] Des ateliers techniques ont ainsi été menés de mai à juillet 2017 et validés en septembre sous l'égide du GIP MDS pour une validation de la norme courant octobre. Le début du déploiement progressif auprès des employeurs est planifié au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et devrait aboutir en janvier 2020.

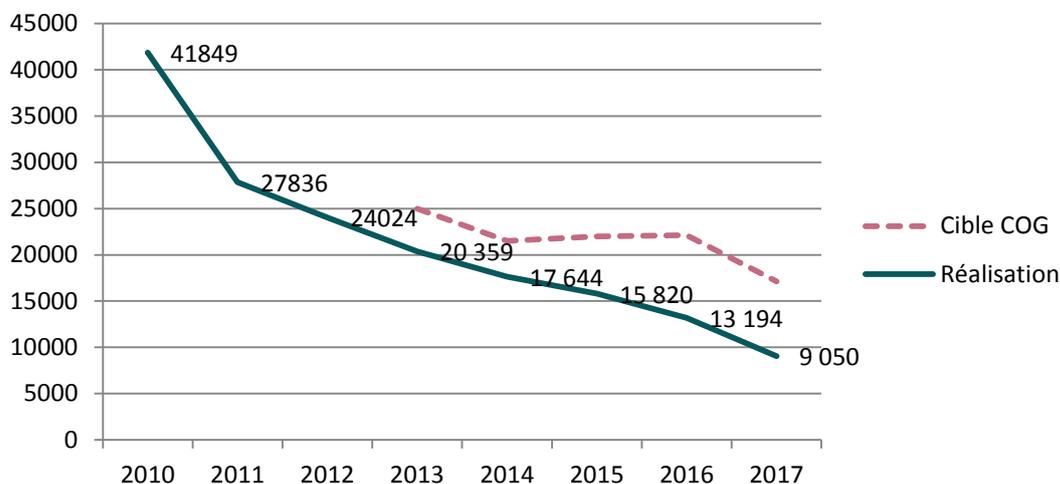
### 5.3.5 La fiabilisation du stock de données des CIR repose sur des employeurs peu responsabilisés et des initiatives internes à peine amorcées

[258] Au-delà du traitement des seuls flux de données carrière, la COG 2014-2017 a renforcé le suivi de la fiabilisation des CIR en introduisant deux nouveaux indicateurs de suivi :

- le nombre de qualifications de périodes traitées, c'est-à-dire de validations d'une ou plusieurs périodes figurant dans les CIR, permettant de stabiliser les comptes individuels ;
- un taux de complétude des CIR.

[259] Or, le nombre de qualifications de périodes est en baisse entre 2014 et 2017. Comme le montre le graphique *infra*, les objectifs de la COG ne sont pas atteints, en dépit de la baisse de la cible au cours de la COG 2014-2017 par rapport à la période précédente.

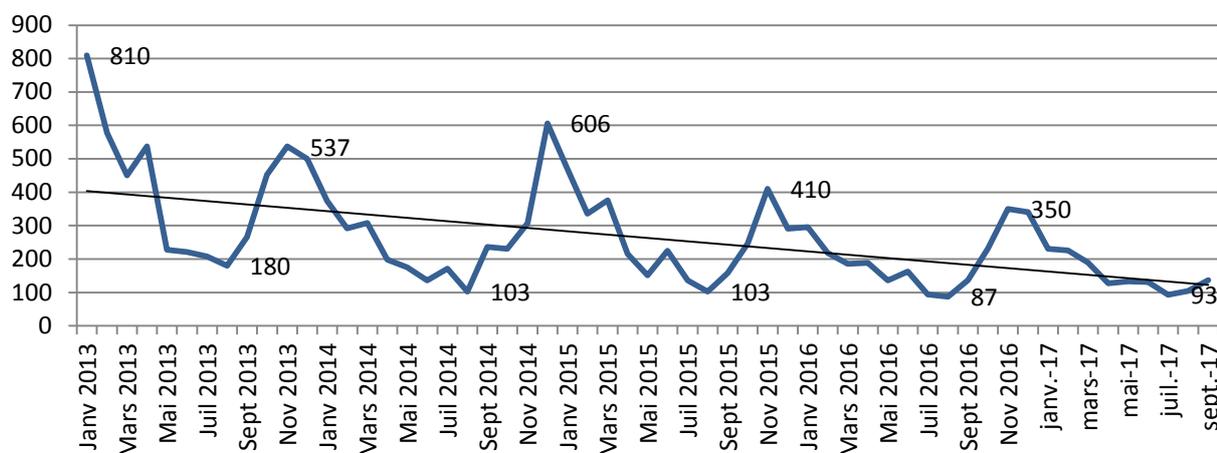
Graphique 9 : Nombre de qualifications des périodes traitées sur les CIR, 2013-sept. 2017



Source : Données CDC, graphique mission

[260] Cette diminution du nombre de CIR qualifiés en fin de mois a qui plus est été progressive tout au long de la période 2013-2017 :

Graphique 10 : Nombre de CIR qualifiés en fin de mois (janvier 2013-septembre 2017)



Source : Données CDC, graphique mission

[261] Cette évolution défavorable peut s'expliquer par divers éléments, tels que la complexification progressive des périodes encore à traiter, mais elle reflète surtout la priorité accordée au processus de liquidation durant la COG en cours d'achèvement, comme l'illustre l'évolution des ETP par (sous-)processus, avec une baisse de plus d'un tiers des effectifs dédiés à l'alimentation et mise à jour des CIR entre 2012 (78 ETP) et 2015 (54 ETP)<sup>103</sup>.

[262] Ces résultats décevants pourraient appeler à ériger cet indicateur de suivi en indicateur de résultat dans le cadre de la prochaine COG. Toutefois, l'indicateur apparaît assez fruste dans la mesure où la qualification d'une seule période de carrière ou d'une carrière entière sont mises sur le même plan. Le temps passant, le premier cas devrait prévaloir au fur et à mesure de l'amélioration de l'état des CIR, avec par conséquent un plus grand nombre de qualifications décomptées à charge de gestion égale. De plus, l'incitation à se focaliser sur quelques comptes est déjà présente avec la « force de rappel » que constituent les étapes de l'information retraite et surtout les liquidations.

[263] Il semblerait également souhaitable de revisiter, dans la même optique, l'indicateur relatif au « taux de complétude » des CIR, et de l'ériger en indicateur de résultat. En effet, l'indicateur de complétude prévu dans la COG relève d'une approche binaire où un CIR est soit complet, soit incomplet, en négligeant le degré de l'incomplétude correspondante. Ainsi, l'audit interne portant sur la gestion des droits indique que si, à fin 2015, seuls 72,5 % des comptes étaient complets, en raisonnant *prorata temporis* (des périodes à porter aux CIR) le pourcentage dépassait 90 %. D'après les données communiquées à la mission par la CDC, le taux de complétude a aujourd'hui un peu progressé, à 74,7 % à fin août 2017.

[264] Il pouvait ainsi sembler pertinent que la CDC engage des travaux communs avec le SRE pour la définition d'un indicateur commun, et il est donc non seulement regrettable, mais aussi peu compréhensible, que lesdits travaux n'aient pas abouti : alors que le compte-rendu du séminaire conjoint du 17 novembre 2015 indique, en première place sous la rubrique « perspectives 2016 », la

<sup>103</sup> La CDC a ainsi indiqué à la mission une « baisse sensible des ETP opérationnels mobilisés (...) au titre de la gestion des activités de stocks (...) du fait de la nécessaire priorité donnée à la gestion des flux de liquidations (70 519 liquidations traitées en 2013 (dont 10 000 départs anticipés carrières longues) vs 56 551 en 2012) et aux demandes d'avis préalable (13 316 demandes en 2013 vs 5 700 en 2012) sous l'effet de la réforme pour longue carrière ».

« *poursuite des travaux sur l'indicateur commun de complétude des CIR* », le compte-rendu du séminaire du 28 avril 2016 (le seul ultérieur porté à la connaissance de la mission<sup>104</sup>) reste totalement muet sur ce point. Pour mémoire, le compte-rendu de 2015 indiquait « *trois indicateurs communs retenus* » s'agissant des CIR : un taux de certification de l'identité des titulaires, un taux d'alimentation des CIR par les déclarations annuelles, et un taux de complétude avec à cet égard la mention « *nombre de CIR complets* », semblant s'inscrire dans la logique de l'indicateur COG actuel.

[265] Les deux indicateurs en nombre de qualifications et taux de complétude ont vocation à se compléter dans la mesure où le nombre de qualifications, potentiellement illustratif de l'effort et de la valeur ajoutée en gestion, ne donne pas la vision d'ensemble du résultat atteint sur le stock, tandis que le taux de complétude ne permet pas de savoir dans quelle mesure les périodes qui sont « *complétées* » l'ont été correctement.

**Recommandation n°24 : Instituer deux indicateurs de résultats relatifs respectivement aux volumétries de qualifications et au taux de complétude, en privilégiant une approche au prorata temporis plutôt qu'une approche binaire de la situation des comptes.**

[266] La mission propose en contrepartie la suppression des deux indicateurs de résultat existants, à savoir les indicateurs n°5 et 6 (cf. *infra* recommandation n°33).

[267] De tels objectifs pourraient être atteints grâce à des leviers tels que des échanges directs avec les assurés à la faveur des consultations de leurs comptes en ligne. La COG 2014-2017 indiquait d'ailleurs, sous la rubrique 2.1 « *promouvoir un service personnalisé et adapté aux assurés tout au long de leur vie* », l'objectif de permettre « *à chaque assuré, par la modernisation des services en ligne, de disposer d'un espace personnalisé (...) lui permettant d'effectuer des démarches en ligne et d'échanger, avec le régime, des documents dématérialisés* ». Ainsi, le Service des Retraites de l'État (SRE) ouvre le 1<sup>er</sup> février 2018, au sein de l'Espace Numérique Sécurisé de l'Agent Public (ENSAP), des services retraite accessibles en autonomie pour toutes et tous les fonctionnaires, magistrats et militaires en activité possédant un compte individuel retraite (CIR). Chaque fonctionnaire qui constaterait des inexactitudes ou lacunes dans les informations carrière visualisées sera orienté automatiquement, en fonction de la situation de son compte, vers son employeur... ou vers une procédure de correction en ligne gérée par le SRE.

**Recommandation n°25 : Maintenir l'objectif de permettre aux affiliés l'envoi de documents en ligne depuis leur espace personnalisé.**

[268] La prise en compte de la recommandation n°20 *supra* subordonnant la mise en œuvre des projets SI à des considérations de retour sur investissement pourrait conduire à assortir cette recommandation d'une conditionnalité. Il s'agit toutefois ici d'un projet déjà ancien et dont l'intérêt en termes de productivité est d'initier un cercle vertueux entre droit à l'information, complétude des comptes et fluidité des liquidations. La récente revue de dépenses IGAS-IGF ne dit pas autre chose quand elle propose au sein du « *premier axe* » de dématérialisation que la CDC progresse « *dans la mise en place d'espaces numérisés de dépôt de documents électroniques* ». Une telle initiative pourrait d'ailleurs également trouver à s'appliquer pour certaines procédures d'action sociale (cf. encadré ci-après). Néanmoins, si les coûts s'avéraient dissuasifs eu égard aux gains de productivité, il serait alors intéressant que ceci soit documenté par le gestionnaire, tout en gardant à l'esprit qu'une telle mesure relèverait aussi de la qualité de service.

---

<sup>104</sup> Les documents ont été communiqués à la mission par le SRE et non par la CDC. La mission remercie Alain Piau et les équipes du SRE.

Encadré 10 : Envoi de documents en ligne et action sociale

Si depuis octobre 2016, le portail SARA permet aux pensionnés d'obtenir un imprimé de demande d'aide sociale en ligne, ils doivent procéder à son impression et le renseigner manuellement avant de le renvoyer par courrier. Le service de téléversement des documents mis en place pour les employeurs n'est en effet pas accessible aux affiliés (dont les pensionnés), qui ne peuvent davantage envoyer une pièce justificative par courriel (lors de la phase de double écoute dans le cadre de la visite de la mission à l'établissement de Bordeaux, un pensionné a demandé s'il était possible de procéder de la sorte). L'une des explications à cet état de fait est que l'interface entre l'applicatif de gestion (« RFA ») et le portail est à sens unique, la base de données locale de l'application ne permettant pas de rapatrier des données dématérialisées. Le gestionnaire a précisé à la mission qu'il était prévu pour les retraités de déployer un service dématérialisé de demandes d'aides en ligne, s'appuyant sur le SAS d'échange, et que la réception de pièces jointes par messagerie n'était pas acceptée pour des raisons de sécurité.

[269] Les potentialités d'association plus étroite des affiliés n'évacuent pas, toutefois, la question de la responsabilisation des employeurs quant à la transmission des données nécessaires à la mise à jour des comptes. Sur ce front, la CDC a déjà mis en place de nombreuses modalités d'action (détaillées en annexe 2) :

- des actions de formation auprès desdits employeurs ;
- une information sur la mise à jour des CIR via l'espace personnalisé en ligne des employeurs, avec 3 rubriques « les bonnes pratiques », « consulter un CIR », « modifier un CIR » ;
- la publication d'un bulletin « flash infos employeurs » chaque année (en mai) rappelant la nécessité de compléter les données carrières des cohortes concernées par les documents au titre du DIR (le portefeuille du service « Pré-liquidation de pensions CNRACL » de l'espace personnalisé des employeurs étant alimenté de la liste des agents destinataires d'une EIG) ;
- des actions de relance pour la mise à jour des CIR en anomalie avant le 30 juin, date de transfert des informations au GIP UR, ainsi que des campagnes d'accompagnement.

[270] De plus, la CNRACL expérimente depuis peu (16 octobre 2017), auprès de 15 employeurs volontaires, un nouveau processus de qualification des CIR. Les dossiers présélectionnés sont affichés dans le portefeuille de l'employeur. Le gestionnaire a choisi en priorité de cibler les personnes nées en 1961 et susceptibles de partir à la retraite en 2018, soit environ 1800 CIR, afin de pouvoir mesurer les effets sur le processus de liquidation en 2018<sup>105</sup>. Au total, 876 demandes de qualification de périodes ont été transmises au gestionnaire depuis cette date.

[271] La mission considère toutefois que le droit à l'information retraite (et à une information retraite fiable) – dès lors qu'il s'agit bien d'un « droit » - ne doit pas rester l'apanage des seuls salariés ayant fait carrière au sein d'employeurs aux fonctions RH diligentes. L'enjeu de l'efficacité de l'information retraite pourrait d'ailleurs rapidement revêtir une acuité toute particulière à l'approche d'une réforme systémique et de la constitution d'un répertoire inter-régimes de gestion des carrières dont la qualité reposera sur celle des apports de chaque acteur. L'audit interne du processus « liquider et payer » relève d'ailleurs à cet égard que *« les SI de la DRS alimentent plusieurs SI sensibles, tels que les SI inter-régimes. Un incident au niveau des SI DRS peut avoir des répercussions importantes sur la chaîne d'information »*.

---

<sup>105</sup> Ceux-ci devraient être massifs si l'on en croit les résultats de l'audit interne relatif au processus « gérer les droits », rappelés supra, indiquant que « 68 % du temps consacré à une liquidation pour droit propre correspond à des actes de gestion de carrière ».

[272] Or, si la CNRACL pratique la relance en cas de défaut de déclaration, elle n'introduit pas de contentieux contre les employeurs concernant les déclarations individuelles.

[273] La situation la conduit toutefois à constater avec regret que *« lors de la mise en place des comptes individuels retraite, les textes n'ont pas été modifiés. Si l'alimentation des comptes au fur et à mesure de la carrière ne pose pas de réelle difficulté, la reprise d'antériorité (périodes avant 2011) est plus problématique. Or, la complétude et la fiabilisation des CIR est non seulement le préalable à toute action de simplification du processus de liquidation, mais aussi un élément déterminant pour la mise en œuvre du droit à l'information »*.

[274] Aussi la CDC propose-t-elle d'*« intégrer dans les textes des dispositions relatives à la constitution, l'alimentation et l'utilisation des CIR ainsi qu'une obligation contraignante à l'encontre des employeurs d'alimentation des CIR notamment dans le cadre de la reprise d'antériorité »*, le but étant de *« disposer d'une base réglementaire contraignante afin d'accélérer la complétude et la fiabilisation des CIR en vue d'améliorer la qualité de l'information transmise aux actifs dans le cadre du DAI et d'envisager une évolution du processus de liquidation »*.

[275] Il est vrai que l'obligation pour les employeurs, telle que mentionnée à l'article 8 du décret n°2007-173 du 7 février 2007 relatif à la CNRACL<sup>106</sup>, n'explicite effectivement pas la question de la reprise d'antériorité. Ceci pose aussi la question d'une véritable « force de rappel » en l'absence de sanctions en cas de gestion insatisfaisante. En effet, à l'heure actuelle, les conséquences de la négligence de l'employeur ne pèsent que sur la CDC (gestion de la non-qualité) et sur les affiliés (difficultés ultérieures lors de la liquidation de leurs dossiers), mais jamais sur ces mêmes employeurs.

**Recommandation n°26 : Étendre la portée de l'article 8 du décret du 7 février 2007 au stock de données rétrospectives, et introduire dans le décret de véritables mécanismes de responsabilisation des employeurs vis-à-vis des communications d'information leur incombant.**

[276] La mission ne souhaite pas formuler de proposition plus opérationnelle en matière de responsabilisation des employeurs. Des mécanismes de sanction ciblés tels que des amendes en cas de non communication moins d'un an avant la survenance de la liquidation ou l'émission d'un document au titre du DIR (RIS, EIG) seraient bien sûr envisageables, mais il apparaît souhaitable que des réflexions plus approfondies puissent être menées par les différentes tutelles concernées concernant les modalités d'action optimales.

---

<sup>106</sup> « Afin d'assurer la mise en œuvre du droit à l'information prévu à l'article L. 161-17 du code de la sécurité sociale, les employeurs des fonctionnaires affiliés à la caisse nationale ont l'obligation de lui transmettre tout au long de leur période d'affiliation les informations relatives à leur carrière et à leur situation familiale et qui sont nécessaires à la mise en œuvre de ce droit ».

### 5.3.6 Les liquidations sont déjà fortement automatisées et dématérialisées, et il est trop tôt pour capitaliser sur le RGCU

[277] Du fait d'un souci constant de recherche d'automatisation du processus, les opérations manuelles sont aujourd'hui peu nombreuses et concernent les types de dossiers suivants :

- les pensions des fonctionnaires handicapés (261 liquidations en 2016) ;
- les liquidations à jouissance différée pour les agents radiés des cadres avant le 01/01/2004 et relevant donc de l'ancienne réglementation CNRACL (décret n°65-773 du 9 septembre 1965), et les pensions de réversion afférentes ;
- les prolongations d'activité quand intervient la règle de plafonnement des 75 % du dernier indice brut ;
- les rejets pour les carrières longues (le traitement des dossiers de carrière longue qui aboutissent à un accord est lui automatisé) ;
- les pensions qui doivent être revalorisées alors que le dernier indice détenu l'a été moins de 6 mois ;
- quelques cas particuliers de bonifications.

[278] Ainsi, l'audit interne relatif au processus « liquider et payer » indique que « *pour les trois fonds majeurs représentant les volumes les plus importants (IRCANTEC, CNRACL, RAFF), le nombre de saisies manuelles nécessaires à la réalisation d'une liquidation de droits propres est nul ou très réduit* ».

[279] Toutefois, une étude menée par le gestionnaire sur les liquidations traitées en 2013 a mis en évidence que 65 % des dossiers transmis au régime nécessitaient une intervention du fait d'une mauvaise fiabilité des données transmises par les employeurs (et ce pour des raisons rappelées précédemment à propos de la gestion des droits). Ceci est plus particulièrement le cas des données antérieures à 2011 ayant fait l'objet d'une reprise d'antériorité de la carrière. Les données transmises à compter de 2012 par la déclaration individuelle sont quant à elles de meilleure qualité.

[280] Ce diagnostic laisse présager d'une hausse spontanée de la productivité apparente du processus à l'avenir, au fur et à mesure de l'amélioration de la qualité moyenne des dossiers, encore renforcée a priori à moyen-terme par la montée en puissance de la DSN publique.

[281] On assiste par ailleurs depuis 2012 à une hausse de la proportion de dossiers avec pièces jointes numérisées à la source, comme en atteste l'évolution de l'indicateur COG n°32 de dématérialisation des liquidations (65,5 % de dossiers avec pièce jointe numérisée à la source en 2017). Ceci explique aussi l'évolution baissière des volumétries des images numérisées présentée dans le tableau ci-après. La baisse du nombre de numérisations s'explique principalement par le déploiement progressif du sas d'échanges déjà évoqué *supra* à propos de la gestion des contacts, qui permet de récupérer depuis avril 2016 les dossiers de demandes de liquidation vieillesse (droits propres et droits dérivés sur décès d'actifs) et d'avis préalable, ainsi que les pièces justificatives complémentaires. Depuis octobre 2017, les pièces justificatives relatives à la qualification des CIR sont également téléversées dans ce sas d'échanges. L'année 2017 est en revanche marquée par la numérisation des dossiers de validations de services (estimation de 550 000 images).

Tableau 29 : Volumes d'images numérisées et téléversées

Volumes d'images CNRACL				
Années	Nombre d'images numérisées (hors dépôt dans le SAS)	Evolution N/ N-1	Nombre d'images téléversées dans le SAS d'échanges	Commentaires
2010	2 999 840			
2011	5 053 589	68%		
2012	5 686 777	13%		
2013	5 405 746	-5%		
2014	4 637 272	-14%		
2015	4 675 847	1%		
2016	4 266 215	-9%	268 560	Correspond à 49 804 dépôts : nombre de dossiers de liquidation (33 427) + dépôt de pièces complémentaires (16 377)
Prévision 2017	3 921 000	-8%	831 600	Correspond à 87 748 dépôts : 61 287 dossiers de liquidations et 26 461 dépôts de pièces complémentaires à fin octobre 2017

Source : CDC

[282] La CNRACL dispose, en outre, d'un outil de suivi d'activité permettant une analyse multidimensionnelle. Ceci lui permet d'assurer un suivi hebdomadaire des demandes, de la production et du stock à traiter au sein des structures de gestion, en fonction des dates d'échéance. Ceci se double d'un suivi mensuel de la réalisation (flux) par rapport aux prévisions. La CNRACL peut ainsi piloter le niveau des demandes par rapport aux prévisions, piloter la production en fonction des dates d'échéances et enfin affiner ses prévisions

[283] Par ailleurs, comme exposé *supra* s'agissant du projet RGCU, la CDC a fait le choix d'une migration en « vision 2 » et devrait à ce titre migrer les régimes dont elle est gestionnaire en 2020 et non fin 2018 comme initialement prévu, avant d'effectuer la bascule en vision 3 seulement en 2023. Cet horizon s'avère beaucoup trop éloigné pour dégager de quelconques gains d'efficacité sur la période de la prochaine COG, alors même que, comme l'a déjà noté la revue de dépenses IGAS-IGF, l'étude de cadrage réalisée en juillet 2014 par le cabinet Eurogroup pour le compte du SGMAP précisait que « l'obtention de ces gains ne serait progressive et totale qu'après six années de mise en œuvre ». En outre, comme indiqué précédemment, le coût de la vision 2 pour la CNRACL (hors coût « mutualisé » du socle commun) serait de 4,0 M€, c'est-à-dire plus de la moitié du coût prévu pour la vision 3 (qui est de 7,7 M€ au 5/12/2017).

### 5.3.7 Si les leviers réglementaires, bien suivis par la CDC, devraient l'être davantage par les tutelles, les marges d'efficacité associées sont modestes

[284] La CDC et la SRE ont largement collaboré sur les questions juridiques, avec en particulier le but d'harmoniser les modes de gestion des régimes de retraite de la fonction publique, qui semble particulièrement louable dans un contexte de recherche de convergences. Ceci a abouti à l'envoi de courriers conjoints aux tutelles DB, DSS et DGAFP pour les informer des difficultés d'application identifiées « liées notamment à une absence d'actualisation de certaines dispositions, à l'intervention de décisions de justice défavorables pour l'administration ou à des problèmes d'interprétation ». Les organismes ont donc inclus des propositions concrètes des modifications de

textes<sup>107</sup> en conséquence. Les deux organismes ont souhaité souligner que ces modifications simplifieraient *« non seulement l'interprétation (...) mais également la gestion des régimes »*.

[285] Il leur a toutefois fallu réitérer le 17 novembre 2015 leur courrier initial du 9 décembre 2014, pour finalement obtenir une réponse le 5 avril 2016. Cette réponse indique que *« certaines mesures proposées appellent de fortes réserves et ne paraissent pouvoir être soutenues »*. Mais pour les autres, elle se borne à indiquer qu' *« un avis favorable pourrait être envisagé »* mais qu' *« elles ne sauraient, pour autant, être portées, s'agissant du régime des pensions civiles et militaires de retraite, dans l'une des prochaines lois de finances ou de financement de la sécurité sociale. En effet, il s'agit essentiellement de mesures de toiletteage dépourvues d'impact financier. Si leur prise en compte dans le cadre de dispositions législatives futures pourrait être étudiée, il n'existe aucune urgence à cet égard dès lors que vos pratiques de gestion les ont anticipées. Conséquemment, il n'apparaît pas à ce stade souhaitable d'adapter les décrets régissant les régimes de la CNRACL (...) »*.

[286] Si la mission partage le diagnostic global concernant le faible impact financier des mesures proposées, cette réponse des tutelles demeure néanmoins surprenante sur le fond dans la mesure où elle ne semble envisager les dispositions législatives que sous le seul angle du pilotage financier en négligeant ceux de la sécurité juridique et de l'intelligibilité de la loi. De plus, certains avis *« défavorables »* (ou plus prudemment *« réservés »*) ne sont assortis d'aucune explication, ou de demandes d'information complémentaires ne relevant pas toujours des régimes concernés.

[287] Or la sécurité juridique semble importer dès lors qu'il s'agit de la gestion d'un régime de sécurité sociale, dans lequel les gestionnaires ne sont pas censés se substituer au législateur, encore plus lorsque qu'ils sont de simples délégataires, comme c'est a priori le cas de la Caisse des dépôts.

[288] L'accessibilité de la loi semble a fortiori souhaitable vis-à-vis des affiliés. Il est paradoxal de devoir le rappeler près de 15 ans après la création du droit à l'information retraite. Les tutelles ont par exemple reconnu que la suggestion proposée concernant les textes régissant la CNRACL en matière de bonifications et majorations à ne pas prendre en compte pour la surcote *« est légitime du point de vue de la clarté du droit pour les assurés »*. Il en va de même s'agissant de la proposition de suppression des mentions aujourd'hui inappropriées de *« conjoint séparé de corps »*, ou, dans le cas des rentes d'orphelins, d' *« impossibilité de gagner sa vie »* (il existe un salaire de référence) et de *« régime général »* (en lieu et place de *« régimes obligatoires de base et complémentaires »*).

[289] L'éventuel argument de l'horizon d'une prochaine réforme systémique des retraites ne semble pouvoir expliquer l'absence d'action dans la mesure où ce dialogue est intervenu entre 2014 et 2016. Il n'est d'ailleurs pas mentionné dans la réponse des tutelles. La CNRACL et le SRE *« se sont donc interrogés sur l'intérêt à continuer ces travaux compte tenu du peu d'enthousiasme rencontré et comprennent en filigrane qu'il leur appartient plutôt de prendre les mesures en gestion - coordonnées bien entendu - lorsqu'il y a manifestement peu d'empressement à réglementer (ex. : l'écrêtement de la bonification dans le calcul de la surcote mis en œuvre sans décret d'application). Ces mesures de gestion prises par les régimes légitiment en fait l'absence de besoin de légiférer. Ainsi, le refus opposé à la demande d'intégrer expressément le PACS dans les situations n'ouvrant pas à droit à pension de réversion est justifié par le caractère implicite de l'absence de droit dans la rédaction actuelle du texte et par l'absence de contentieux de masse »*<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Notamment le code des pensions civiles et militaires ainsi que le décret n°2003-1306 relatif à la CNRACL.

<sup>108</sup> Source : compte-rendu du séminaire SRE-CNRACL du 28 avril 2016.

[290] Un autre enjeu réglementaire de taille particulièrement structurant, déjà rappelé aux tutelles par la Caisse, a trait à « *l'arrêté interministériel de classement [du 12 novembre 1969] qui liste les emplois relevant de la catégorie active est aujourd'hui obsolète (beaucoup d'emplois listés n'existent plus) ce qui entraîne des difficultés d'interprétation au regard de l'évolution des emplois de la FPT et de la FPH. En effet, le service gestionnaire doit examiner une longue liste de pièces justificatives afin de déterminer si les fonctions exercées correspondent effectivement à l'arrêté. Ainsi, il est demandé au service gestionnaire de déterminer la réalité de cet exercice alors même qu'il n'est pas forcément le mieux placé pour le faire* »<sup>109</sup>.

[291] Ainsi, depuis 2007, 102 jugements ont été rendus en la matière (égoutier, brancardier, éboueur, assistant socio-éducatif...). Les derniers contentieux portent sur la qualification des services effectués en tant qu'auxiliaire de puériculture affecté(e) à la crèche du personnel hospitalier ; selon un arrêt du Conseil d'État du 17 mai 2017, ces services ne relèvent pas de la catégorie active (la saisine des ministères de tutelle visait notamment à obtenir leur position sur le champ d'application de la condition du « contact direct et permanent avec les malades »). Plus généralement, cette dernière question était l'une des conséquences du décret n°2016-1745 du 15 décembre 2016 modifiant le décret n°2007-1188 du 3 août 2007 portant statut des aides-soignants et des agents des services hospitaliers qualifiés de la FPH. Dorénavant, les aides-soignants peuvent exercer les fonctions d'auxiliaire de puériculture, mais aussi d'aide médico-psychologique, ou d'accompagnant éducatif et social spécialité *accompagnement de la vie en structure collective*.

[292] La pratique de gestion est jusqu'ici l'absence de reconnaissance de la catégorie active dans l'attente de la confirmation des ministères de tutelle.

[293] De plus, le Conseil d'État a mis en exergue un vide juridique relatif à la limite d'âge applicable aux catégories actives des FPH et FPT, statuant au visa du décret n°65-773 du 9 septembre 1965. Il a considéré dans son arrêt du 7 août 2008 que faute de texte fixant cette limite d'âge, celle-ci était la limite la plus élevée de la catégorie active de la FPE, soit 65/67 ans. Aussi une saisine des ministères de tutelle est-elle intervenue par courrier dès le 8 octobre 2008 concernant l'application de l'arrêt précité. La pratique de gestion est, jusqu'à nouvel ordre, de retenir une limite d'âge applicable de 60/62 ans. Toutefois, en cas de prolongation d'activité illégale (de fait ou décision prise après la limite d'âge), le service gestionnaire fait application de cette jurisprudence à chaque fois que sa mise en œuvre sert les intérêts des assurés. Ainsi, deux situations doivent être étudiées, pour chaque agent concerné :

- soit prise en compte des services après 60/62 ans et calcul de la décote éventuelle par rapport à la limite d'âge la plus élevée de la catégorie active de la fonction publique d'Etat soit 67 ans,
- soit non prise en compte des services après 60/62 ans et calcul de la décote éventuelle par rapport à la limite d'âge de 60/62 ans.

[294] En cas de contentieux, le droit est systématiquement accordé au requérant, aboutissant soit à un désistement de l'intéressé, soit à un non-lieu à statuer (à titre d'exemple : cinq désistements et un non-lieu en 2015).

**Recommandation n°27 : Actualiser la liste des emplois relevant de la catégorie active, et fixer les limites d'âge applicables, afin de faciliter la gestion du régime mais aussi de sécuriser affiliés et employeurs.**

---

<sup>109</sup> Source : SRE

[295] Rappelons à cet égard que la mise en œuvre (progressive) de la réforme des retraites n'est prévue qu'à l'horizon 2022 alors que la future COG du régime devrait couvrir la période 2018-2021. La période transitoire sera de plus nécessairement une période complexe en gestion pour tous les régimes, ce qui en soi continuerait à justifier une clarification maximale des règles actuellement en vigueur : celles-ci pourraient en effet continuer à s'appliquer partiellement aux carrières déjà entamées même lors d'un éventuel basculement progressif pluriannuel vers un nouveau régime commun ou universel.

[296] Diverses autres remontées aux tutelles sont également à ce jour restées sans réponse, dont l'encadré ci-après donne quelques exemples.

#### Encadré 11 : Exemples de sollicitations des tutelles restées sans réponse

- des courriels répétés aux ministères de tutelle (le premier en date du 20 mai 2015) relatifs au Cumul ASPA / ASI / Complément de pension avec les revenus professionnels (visant à obtenir confirmation que l'ASI et le complément de pension entrent dans le champ d'application du décret n°2014-1568)
- s'agissant de l'arrêt du Conseil d'Etat « Leportier-Mouton » selon lequel les fonctionnaires ne peuvent « *se prévaloir de droits acquis qu'ils tiendraient d'actes intervenus dans les 6 mois précédant la date de leur admission à la retraite ou postérieurement à celle-ci et modifiant rétroactivement leur situation administrative pour des motifs autres que l'exécution d'une loi, d'un règlement ayant légalement un effet rétroactif ou d'une décision du juge de l'excès de pouvoir* » : suite à un séminaire de la commission réglementation du 2 février 2012, durant lequel la DSS a indiqué que le conseil des tutelles travaillait sur la modification du calendrier des CAP pour permettre l'application de la jurisprudence sans que les agents soient pénalisés par des délais administratifs qui ne leur incombent pas, la DGOS a indiqué, lors de la Commission réglementation du 19 décembre 2013, qu'une position de principe était en cours d'arbitrage, et accepté la proposition des administrateurs d'aborder la question de l'application de cette jurisprudence dans le cadre des réunions de travail relatives au fonctionnement des CAP. En l'absence de retours ultérieurs, la mise en œuvre de la jurisprudence Leportier-Mouton a toutefois été suspendue ; il est fait application des arrêts n°33601 du 6 février 1985 Chesneau et n°140588 du 12 juillet 1995 Jaegert selon lesquels « *les pensionnés ne peuvent se prévaloir de droits acquis qu'ils tiendraient d'actes intervenus postérieurement à la date de leur admission à la retraite et modifiant rétroactivement leur situation administrative à cette date pour des motifs autres que l'exécution d'une loi ou d'un règlement ayant légalement un effet rétroactif ou d'une décision du juge de l'excès de pouvoir* ».
- des échanges dès janvier 2011 entre le service gestionnaire CDC et les ministères de tutelle concernant le projet de décret qui rendrait applicable à la CNRACL la mesure de « dé cristallisation » votée dans le cadre de l'article 211 de la loi n°2010-1657 de finances pour 2011. Des relances sont intervenues en novembre 2011 suite à une décision de Tribunal administratif. Dans l'attente de la parution de ce décret, l'article 211 n'est pas appliqué. Les pensions cristallisées n'ont pas été revalorisées, avec à la clé un seul contentieux pour la CNRACL mais davantage pour le FSPOEIE confronté à la même question, avec d'ailleurs des jugements rendus contradictoires concernant l'applicabilité de l'article 211 à ce dernier régime ;
- saisine des ministères de tutelle par courriel du 1<sup>er</sup> décembre 2015, rappelé le 30 juin 2016 et le 22 décembre 2016, suite à une demande de la préfecture de police de Paris, quant à la possibilité de rattacher le corps des médecins civils de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (relevant du statut local des administrations parisiennes) au statut national des sapeurs-pompiers professionnels et à ses avantages spécifiques de retraite. Dans l'affirmative, les intéressés seraient tenus de verser les cotisations spécifiques afférentes à l'emploi de sapeur-pompier pour bénéficier des dispositions correspondantes en matière de départ anticipé, bonification et majoration de pension.

**Recommandation n°28 : Lors de la prochaine COG, répondre de façon plus claire et diligente aux questions réglementaires et adopter les mesures de mise en cohérence ou de clarification s'avérant nécessaires.**

[297] Le récent audit interne relatif au processus « liquider et payer » souligne ainsi que cette problématique « *contraint le gestionnaire CDC, en l'absence de réponse des pouvoirs publics, à prendre des décisions de gestion peu sécurisées au plan juridique* » et qu' « *un nombre relativement important de contentieux atteignent (...) le stade de la cassation ou du Conseil d'État (...). Ces contentieux peuvent être associés à des risques financiers pour les fonds concernés* ».

## 5.4 La nécessité d'orientations structurantes

### 5.4.1 Les affiliés sont autant de coproducteurs potentiels, en premier lieu dans le cadre de l'épineux dossier des validations de périodes

[298] Au-delà de la recommandation n°25 *supra* relative à l'octroi aux affiliés de la possibilité technique d'envoyer des documents en ligne depuis leur espace personnalisé, se pose la question de leur responsabilisation, à l'instar de la situation actuelle des affiliés au régime général, un public pourtant socialement et financièrement au moins aussi hétérogène que celui des affiliés à la CNRACL. Le filtre systématique de l'employeur est-il toujours bénéfique à la productivité ? Le Président de la Caisse a souligné, lors de son entrevue avec la mission, les marges de progression dans le rôle qui pourrait être conféré aux affiliés.

[299] En tout état de cause, la CDC semble elle-même prête à des évolutions sur la place à donner à la responsabilité des affiliés, en adressant notamment à la mission la proposition de rendre l'agent demandeur de la validation de période « *co-responsable [avec l'employeur] de la fourniture du dossier et des données nécessaires (ainsi que des éléments complémentaires nécessaires en cours d'instruction)* ». Selon elle, « *cette évolution permettrait de concentrer les efforts de traitement de dossiers sur les employeurs et agents demandeurs diligents qui ont fourni l'ensemble des éléments nécessaires à l'instruction. Cela éviterait la multiplication des relances et sécuriserait la date de fin de traitement du processus* ».

[300] La Caisse souligne que « *de nombreux dossiers de validations envoyés aux employeurs pour fourniture des données nécessaires à l'instruction de la validation de périodes sont bloqués chez ces mêmes employeurs. Malgré le dispositif instauré par l'arrêté du 21 août 2015, des dossiers qui auraient dû être retournés par les employeurs ne l'ont pas été. Ainsi plus de 38 000 dossiers auraient dû être retournés à la CNRACL avant le 31/12/16 et près de 26 000 devant être retournés avant le 31/12/2017 sont au 31/08/17 toujours en stock chez les employeurs. Ces dossiers non retournés empêchent leur instruction et retardent d'autant la fin du traitement sur ce droit en extinction. Nous trouvons le même type de situation sur des éléments complémentaires demandés aux employeurs pour terminer l'instruction des dossiers* ».

[301] Cette évolution, dont le gain est évalué par le gestionnaire à 30 ETP en scénario médian (« *taux de retour moyen* »), est proposée en parallèle à l'ouverture d'une possibilité d'instruction de dossiers incomplets (c'est-à-dire comportant des périodes manquantes), la Caisse précisant « *De nombreux dossiers de validations envoyés aux employeurs pour fourniture des données nécessaires à l'instruction de la validation de périodes sont bloqués chez ces mêmes employeurs. Dans de nombreux cas ces dossiers ne sont pas retournés par les employeurs car ils ne disposent pas des éléments pour remplir le dossier (cas d'employeurs antérieurs ne répondant pas par exemple ou bien données disparues). Ces dossiers ne peuvent pas être instruits car toute demande de validation doit être complète selon la réglementation actuelle* ».

[302] Si la Caisse précise que les employeurs seraient demandeurs de cette seconde mesure<sup>110</sup>, il serait néanmoins important de connaître l'opinion des premiers intéressés, à savoir les affiliés, dans la mesure où « *les périodes absentes de la demande seraient ainsi considérées comme ne pouvant plus être validées* ».

**Recommandation n°29: En cas d'accord des représentants des affiliés, procéder aux évolutions procédurales suggérées par le gestionnaire, en contrepartie d'une baisse de 30 ETP pour la CNRACL à l'horizon 2021 (schéma de montée en puissance progressive à compter de la date d'entrée en vigueur de la mesure).**

[303] La contrepartie en termes d'effectifs implique une certaine diligence dans l'adoption de cette adaptation des règles, a fortiori si l'entrée en vigueur devait être significativement différée par rapport à l'adoption de la mesure.

#### 5.4.2 Supprimer certaines opérations de régularisation entre régimes pourrait permettre des gains d'ETP

[304] Selon le gestionnaire, des gains d'efficacité seraient envisageables concernant le cas particulier des rétablissements au régime général et à l'IRCANTEC des assurés sans droit à pension, autre périmètre non reflété dans la cartographie des processus et néanmoins décompté à part dans les ventilations d'ETP transmises par la CDC. Celle-ci indique en effet que « *chaque année, 6000 dossiers de rétablissement sont traités. Il s'agit d'une opération de gestion longue, fastidieuse, non dématérialisée pour l'employeur et le service gestionnaire* ». Cette seule activité occupe plus d'une quinzaine d'ETP au sein du processus relatif à la gestion des droits. La suppression de la condition de fidélité (actuellement de 2 ans) pour bénéficier d'une pension CNRACL permettrait de mettre fin à ce dispositif, les dossiers pouvant alors être traités de façon beaucoup plus automatisée.

[305] Toutefois, des liquidations supplémentaires viendraient alors se substituer aux rétablissements ainsi évités. Il conviendrait donc d'étudier les conséquences en gestion d'une telle suppression.

**Recommandation n°30: Sous réserve de compatibilité avec l'agenda et les orientations de la réforme des retraites, établir le bilan coût/avantages de la suppression de la condition de fidélité de deux ans prévue par le régime.**

[306] Compte tenu du caractère transversal aux régimes de telles « clauses de stage », la période semble propice à une étude du sujet y compris retraites de l'Etat, quitte à ce qu'une décision n'intervienne qu'en cours de COG via un avenant. Cette mesure soulève néanmoins des enjeux de compensation interrégime.

[307] D'autres gains d'efficacité, plus modestes, seraient envisageables grâce à une suppression de l'acte de gestion relatif aux récupérations de cotisations auprès du régime général, qualifié par la CDC de « *particulièrement lourd* », les employeurs se montrant « *peu diligents* » pour constituer les dossiers (à cet égard, la CDC signale dans ses envois à la mission que « *près de 3 100 dossiers [sont] en stock dont 1 900 en attente de retour d'information des employeurs* »). Avec un nombre d'actes

---

<sup>110</sup> « *Les employeurs demandent à pouvoir envoyer ces dossiers même incomplets (manque d'un certain nombre de périodes) afin que la CNRACL puisse procéder à une instruction partielle des périodes validables* ».

annuels s'élevant à 1 700<sup>111</sup>, et un temps passé moyen de 100 minutes<sup>112</sup>, ceci représente 170 000 minutes annuelles de travail soit l'équivalent d'environ 2 ETP.

[308] La CDC expose ainsi la problématique actuelle : « lorsqu'un employeur n'a pas cotisé auprès de la CNRACL il doit régulariser ces cotisations pour que la période ouvre droit à pension. S'il a déjà cotisé pour cette période auprès du RG, il doit se faire rembourser auprès du RG. Si les sommes cotisées sont prescrites, actuellement la CNRACL par la mise en œuvre de l'acte de régularisation récupère ces sommes auprès du RG pour les déduire du montant des cotisations dues par l'employeur à la CNRACL. C'est une procédure lourde couteuse en termes de gestion pour laquelle les employeurs se montrent peu diligents pour constituer le dossier nécessaire à l'instruction ». Le gestionnaire propose donc de « ne plus procéder à l'acte de régularisation », et pour ce faire « par exemple de lever la règle de prescription du régime général (RG) qui est de fait contournée par cette procédure. La CNRACL réclame simplement les sommes normalement dues par l'employeur, lequel employeur se fait rembourser auprès du RG ». Un point non relevé par la CDC est toutefois que le risque de trésorerie serait alors porté par l'employeur, ce qui constituerait un changement de paradigme. Mais dès lors qu'il s'agirait de situations dont l'origine a trait à une erreur de gestion de l'employeur, ceci semble acceptable, en vertu de principes de responsabilisation déjà déclinés *supra*.

**Recommandation n°31 : Sous réserve de compatibilité avec l'agenda et les orientations de la réforme des retraites, lever la règle de prescription du régime général dans le cadre des erreurs de régime d'affiliation de la part des employeurs, en contrepartie d'une baisse de 2 ETP pour la CNRACL à l'horizon 2021.**

#### 5.4.3 A moyen-terme, la rémunération à prix coûtant mérite d'être questionnée, la priorité de court-terme restant l'auditabilité de la DRS et des prestations du groupe pour son compte

[309] Contrairement à ce que peut suggérer la COG au point 4.2.1, et nonobstant les dispositions de l'article 17 du décret n°2007-173 du 7 février 2007 relatif à la CNRACL<sup>113</sup>, rien ne permet d'affirmer qu'une mission d'intérêt général est nécessairement facturée à prix coûtant, notion qui reste d'ailleurs à définir dans un contexte d'asymétrie d'information (ne serait-ce que du fait des silos dont sont tributaires les missions COG dans un contexte de gestion mutualisée) et de prestations « in house » par d'autres structures au sein du groupe CDC, et en premier lieu Informatique CDC.

[310] La mission IGAS-IGF relative aux moyens nécessaires à la résorption des stocks de validation de services à la CNRACL avait ainsi préconisé, « lors de la négociation de la prochaine COG de la CNRACL, l'étude de modalités de paiement des charges de gestion administrative alternatives à la facturation à prix coûtant ».

<sup>111</sup> Selon des données de gestion transmises par la CDC.

<sup>112</sup> Selon la table des poids moyens des actes de gestion déjà évoquée précédemment.

<sup>113</sup> Celui-ci mentionne un « versement à la Caisse des dépôts et consignations au titre des frais exposés par celle-ci pour la gestion de la caisse nationale ».

[311] Des facturations au forfait nécessiteraient certes d'avoir à disposition des données de gestion fines pour opérer un calibrage pertinent, mais il se trouve que la CDC est dotée d'une comptabilité analytique assez sophistiquée. Aussi la doctrine du prix coûtant ne semble-t-elle pouvoir se justifier que par deux types de considérations :

- le souhait d'un évitement du débat autour de la mise en concurrence. En effet, une facturation au forfait, certes potentiellement plus incitative à l'efficacité, et permettant par là-même un possible intéressement du délégataire aux économies réalisées, rendrait possible un profit, renforçant alors l'acuité de la question concurrentielle ; ce débat ne relève pas de la présente mission et a du reste déjà été au moins partiellement instruit par la revue de dépenses IGAS-IGF (cf. annexe 8 dudit rapport).
- la crainte d'une asymétrie d'information menaçant la pertinence du calibrage des éventuels forfaits, avec *in fine* le risque de surcoûts par rapport à la situation actuelle.

[312] Concernant la nécessité d'un suivi aussi rapproché que possible, il convient en premier lieu de davantage responsabiliser le Conseil d'administration sur les enjeux de productivité de la gestion du régime, ce que ne contribue pas à faire le décret du 7 février 2007 relatif à la CNRACL. En effet, parmi les 11 sujets naturels de délibération listés par son article 13, aucun ne se rattache directement à l'efficacité de gestion, qui ne saurait se limiter à la seule convention d'objectifs ou au « budget de gestion ».

**Recommandation n°32 : Lister explicitement les enjeux d'efficacité de gestion à l'article 13 du décret du 7 février 2007.**

[313] En contrepartie, la mission propose d'abandonner les indicateurs de résultats n°5 et 6 (quitte à en faire de simples indicateurs de suivi). En ce qui concerne le « *taux de satisfaction des administrateurs* » (indicateur n°5), un gestionnaire de régime a normalement suffisamment d'incitations à se préoccuper du Conseil, sachant que la qualité de gestion reflétée par la batterie d'indicateurs COG semble devoir constituer une référence naturelle pour le Conseil (comme elle l'est a priori pour les tutelles). S'agissant du « *taux de production du premier mémoire en défense après introduction de la requête dans un délai de 6 mois* », l'indicateur est à 100 % depuis 2011 et là aussi le gestionnaire semble avoir une forte incitation naturelle à agir.

**Recommandation n°33 : Abandonner les actuels indicateurs de résultat n°5 et 6.**

[314] Surtout, il s'agit de mieux responsabiliser le délégataire CDC lui-même sur les deux fronts de la transparence et de l'auditabilité. A l'heure actuelle, comme rappelé dans ce rapport, les leviers d'action en matière de rémunération des personnels et de dépense informatique, soit au total 80 % de la dépense de gestion, apparaissent largement soustraits au périmètre d'échange avec les tutelles et les corps de contrôle, sauf par exemple à faire jouer un droit de suite vis-à-vis du gestionnaire I-CDC.

**Recommandation n°34 : Assortir le mandat octroyé à la CDC, en tant qu'opérateur de l'État en matière de gestion de régimes de retraites, de garanties en matière de niveau d'information et de transparence attendues, notamment en autorisant des investigations des corps de contrôle sur l'ensemble des prestations internes au groupe et enjoignant la CDC à renseigner l'ensemble des indicateurs du groupe *benchmark* animé par la DSS.**

[315] Ceci pourrait être fait dans le cadre d'une révision du décret du 7 février 2007.

[316] Par ailleurs, dans une organisation de gestion mutualisée multi-fonds, l'organisation des principaux établissements de la CDC (Angers et Bordeaux) dépasse elle-même le périmètre des missions COG. La manière dont l'État structure le dialogue de gestion avec la CDC ne fait ainsi qu'aggraver les problèmes d'auditabilité par les corps de contrôle et n'incite pas la Caisse à développer les analyses comparatives entre fonds, comme ont pourtant pu le recommander encore récemment des audits internes (cf. 5.2.4 *supra*). Les difficultés de gouvernance liées à la coexistence de différents conseils d'administration ne semblent pas insurmontables, dès lors qu'une COG commune aurait vocation à se décliner en un tronc commun assorti de considérations spécifiques aux différents régimes, mais selon une trame elle-même largement commune. Il serait notamment plus facile de converger vers une batterie standardisée d'indicateurs, ou vers une doctrine homogène en action sociale, si les cas des différents régimes sont discutés simultanément.

**Recommandation n°35 : En cohérence avec l'actuel approfondissement de la démarche interrégimes, unifier via un « tronc commun » les COG des différents régimes gérés par la CDC, et la considérer comme un unique gestionnaire dans le cadre du groupe *benchmark*.**

[317] La période actuelle, en amont d'une réforme des retraites présentée comme systémique, semble propice à de tels changements de gouvernance. Comme la mission précédente l'avait déjà diagnostiqué, « *dès lors que les frais administratifs dépendent in fine de choix échappant à l'État (...) on touche là l'une des limites de la pertinence de la COG* ».

Carole LEPINE

Julien ROUSSELON

Jean Paul SEGADE



## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Niveau de priorité	Autorité responsable	Échéance
<b>Qualité de service</b>				
1	Inscrire dans la COG le principe de la publication en ligne des engagements de qualité de service à l'égard des usagers.	1	DSS/CDC	2018
2	Instituer un indicateur de résultat permettant de suivre le taux d'appel aboutis hors SVI, avec une cible à 90 % pour chaque file (actifs, employeurs, pensionnés), et abandonner l'indicateur de suivi relatif au « taux d'appels aboutis, hors appels abandonnés ».	1	DSS/CDC	2018
3	Rendre plus visible l'existence de la médiatrice de la CDC auprès des usagers du régime CNRACL (site internet, publications)	2	CNRACL	2018
4	Développer des formations en ligne adaptées aux différents profils des employeurs.	2	CDC	2019
5	Expérimenter le dispositif d'accompagnement des GHT, GCSMS et des petits établissements hospitaliers.	2	CDC	2019
<b>Action sociale</b>				
6	Supprimer l'indicateur « taux de prestations sans réclamation écrite justifiée ».	1	DSS/CDC	2018
7	Modifier la référence à un pourcentage du produit des contributions afin que la pratique contractuelle corresponde à la réglementation.	1	DSS/DB	2018
<b>Système d'information</b>				
8	Éviter de doubler les investissements sur des applicatifs interrégimes et CNRACL qui rendent aux usagers un service similaire.	1	CDC	2018
9	Réaffirmer dans la prochaine COG l'engagement de la CDC d'abandonner sa propre base carrière pour le RGCU au plus tard en 2023 et préparer en conséquence l'adaptation du SI et des processus métiers à cette échéance.	1	DSS/CDC	2018
10	Communiquer aux administrateurs la prochaine étude de faisabilité et d'impact de la CDC demandée par le GIP Union retraite, établie dans les règles de l'art.	1	CDC	2018
11	Associer plus étroitement les administrateurs au suivi de la mise en œuvre des projets informatiques (coût, charge de travail, échéances, modalités de la MOA/MOE).	2	CDC	2018
12	Distinguer, dans l'évaluation du coût et de la facturation des projets de place, ce qui relève des coûts liés à la modernisation interrégime d'une part, et les investissements qui visent à maintenir le SI d'autre part.	1	CDC	2018

N°	Recommandation	Niveau de priorité	Autorité responsable	Échéance
<b>Productivité</b>				
13	Assurer une totale harmonisation de la terminologie de la cartographie des processus entre la COG et les documents internes de la CDC, qu'il s'agisse des références aux différents niveaux (processus ou sous-processus) ou des noms des activités.	1	DSS/CDC	2018
14	Harmoniser le périmètre des activités respectivement suivies en productivité par ETP et en coûts unitaires, avec en particulier un suivi des coûts unitaires en action sociale et un suivi en ETP du sous-processus de paiement.	1	DSS/CDC	2018
15	Dans le cadre du suivi de productivité, baser le calcul des ratios sur des effectifs « environnés » correspondant au moins à des (sous-)processus de la cartographie, en cohérence avec l'approche en coûts complets déjà suivie par ailleurs.	1	DSS/CDC	2018
16	Calibrer des inducteurs d'activité plus pertinents et congruents à l'ensemble de l'activité décrite, mettant pleinement à profit les informations dont dispose la Caisse en matière de lourdeur des différents actes de gestion, en annexant cette dernière information à la COG.	1	DSS/CDC	2018
17	Intégrer, dans la négociation de la trajectoire d'effectifs associée à la future COG, le constat de marges de 40 ETP hors enjeux associés aux validations de services (objets de recommandations et considérations spécifiques)	1	DSS/CDC	2018
18	Communiquer au conseil d'administration, non seulement les rapports d'audit interne, mais aussi les éléments de suivi afférents, le cas échéant en occultant les éléments relatifs aux autres régimes.	1	CDC	2018
19	Impulser une démarche de revue de processus, y compris dans une optique multi-fonds, et réinterroger périodiquement les cartographies et les indicateurs de productivité à cette occasion.	2	CDC	2019
20	Durant la prochaine COG, n'engager des projets informatiques dépassant un seuil à déterminer dans la COG que moyennant la communication préalable au Conseil d'administration d'éléments de retour sur investissement. En particulier, compléter l'analyse du retour sur investissement de la politique de dématérialisation, en renforçant si nécessaire la démarche d'analyse des contacts par motif.	1	CDC/CNRACL	2018
21	Communiquer au Conseil d'administration tous éléments utiles s'agissant des implications financières du déménagement de l'établissement de Bordeaux en préparation.	2	CDC	2019
22	Fixer l'enveloppe des dépenses de personnel à partir d'une prévision normative de RMPP conjuguée à une chronique prévisionnelle d'effet de noria basée sur des données DRS.	1	DSS/DB/CDC	2018
23	Ne plus financer l'intéressement des agents affectés au régime, qui ne relève pas clairement d'un prix coûtant, que dans la limite de l'enveloppe correspondant à de véritables objectifs de performance et non à de simples objectifs de management interne parfois totalement étrangers à la gestion des régimes.	1	DSS/DB/CDC	2019

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2017-135R

N°	Recommandation	Niveau de priorité	Autorité responsable	Échéance
24	Instituer deux indicateurs de résultats relatifs respectivement aux volumétries de qualifications et au taux de complétude, en privilégiant une approche au prorata temporis plutôt qu'une approche binaire de la situation des comptes	1	CDC	2018
25	Maintenir l'objectif de permettre aux affiliés l'envoi de documents en ligne depuis leur espace personnalisé.	1	DSS/CDC	2019
26	Étendre la portée de l'article 8 du décret du 7 février 2007 au stock de données rétrospectives, et introduire dans le décret de véritables mécanismes de responsabilisation des employeurs vis-à-vis des communications d'information leur incombant.	1	DSS	2018
27	Actualiser la liste des emplois relevant de la catégorie active, et fixer les limites d'âge applicables, afin de faciliter la gestion du régime mais aussi de sécuriser affiliés et employeurs.	2	DSS	2019
28	Lors de la prochaine COG, répondre de façon plus claire et diligente aux questions réglementaires et adopter les mesures de mise en cohérence ou de clarification s'avérant nécessaires.	2	DSS/DB	2018
29	En cas d'accord des représentants des affiliés, procéder aux évolutions procédurales suggérées par le gestionnaire, en contrepartie d'une baisse de 30 ETP pour la CNRACL à l'horizon 2021 (schéma de montée en puissance progressive à compter de la date d'entrée en vigueur de la mesure).	1	DSS/DB/CDC	2019
30	Sous réserve de compatibilité avec l'agenda et les orientations de la réforme des retraites, établir le bilan coût/avantages de la suppression de la condition de fidélité de deux ans prévue par le régime.	2	CDC	2019
31	Sous réserve de compatibilité avec l'agenda et les orientations de la réforme des retraites, lever la règle de prescription du régime général dans le cadre des erreurs de régime d'affiliation de la part des employeurs, en contrepartie d'une baisse de 2 ETP pour la CNRACL à l'horizon 2021.	2	DSS/CDC	2020
32	Lister explicitement les enjeux d'efficience de gestion à l'article 13 du décret du 7 février 2007	1	DSS	2018
33	Abandonner les actuels indicateurs de résultat n°5 et 6.	1	DSS/CDC	2018
34	Assortir le mandat octroyé à la CDC, en tant qu'opérateur de l'État en matière de gestion de régimes de retraites, de garanties en matière de niveau d'information et de transparence attendues, notamment en autorisant des investigations des corps de contrôle sur l'ensemble des prestations internes au groupe et enjoignant la CDC à renseigner l'ensemble des indicateurs du groupe benchmark animé par la DSS.	1	DSS/DB	2018
35	En cohérence avec l'actuel approfondissement de la démarche interrégimes, unifier via un « tronc commun » les COG des différents régimes gérés par la CDC, et la considérer comme un unique gestionnaire dans le cadre du groupe benchmark.	1	DSS	2019



## **LETTRE DE MISSION**





MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ  
MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

*La Ministre*

*Paris, le 3.8.2017*

**NOTE**  
**à l'attention de**  
**Madame Nathalie DESTAIS,**  
**Cheffe de l'Inspection générale des affaires sociales**

**Objet : évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CNRACL 2014-2017  
dans la perspective de son renouvellement**

La troisième convention d'objectifs et de gestion (COG), signée le 19 mai 2015 entre l'Etat, la Caisse Nationale des Retraites des Agents des Collectivités Locales (CNRACL) et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) pour la période 2014-2017, arrive prochainement à son terme.

La conduite de négociations éclairées et constructives nécessite de pouvoir disposer aujourd'hui d'une évaluation de la gestion de la CDC dans le cadre du mandat qui lui avait été confié par la CNRACL et les tutelles pour la période 2014-2017.

Cette troisième convention d'objectifs et de gestion se donnait pour ambition de renforcer les outils de pilotage du régime et de sécuriser son financement, d'apporter un service simple et adapté à chaque assuré(e) en renforçant ses partenariats, de maintenir une qualité de service élevée en s'appuyant sur une maîtrise active des risques et d'assurer la performance et l'efficacité de la gestion.

Plusieurs rapports de la Cour des comptes, ou de l'IGF et de l'IGAS ont récemment fait le point sur divers processus de gestion ou modalités de fonctionnement de la CNRACL. Il a ainsi paru opportun de capitaliser sur l'information déjà disponible et, en conséquence, de sélectionner un champ restreint de thématiques pour la mission d'évaluation de la COG : les services informatiques, la politique d'action sociale et l'amélioration de l'efficacité.

.../...

S'agissant des services informatiques, la caisse s'est engagée dans la COG 2014-2017 à maintenir l'outil informatique aux meilleures normes, notamment par un programme de rénovation des applications les plus anciennes de son système d'information (SI). La COG en cours prévoit en outre la consolidation des développements de services « orientés clients » (dématérialisation des échanges, modernisation des processus de gestion). Elle fixe également à la caisse un objectif de contribution à la mise en œuvre des projets inter-régimes. La mission appréciera la mise en œuvre des engagements pris, l'adéquation entre les moyens mobilisés et le réalisé (retour sur investissement) et les gains d'efficience et de productivité en découlant.

En matière d'action sociale, la caisse s'est engagée, dans le prolongement de la COG précédente, à renforcer le pilotage de sa politique. La mission s'attachera à vérifier si cet objectif a été atteint. A ce titre, elle dressera notamment un bilan du pilotage budgétaire du fonds d'action sociale. Par ailleurs, la mission évaluera l'impact qualitatif de la politique d'action sociale en relation avec les objectifs retenus dans la COG en cours (promotion du « bien-vieillir », prévention de la perte d'autonomie et aide aux plus fragiles) et dans une démarche inter-régimes. La mission fera un bilan des actions réalisées et évaluera la concrétisation de l'approche inter-régimes, notamment en ce qui concerne le partenariat avec le réseau des CARSAT et la volonté d'adopter une approche commune (évaluation globale des besoins au domicile, comparatif des barèmes mis en œuvre dans les principaux régimes).

S'agissant de l'amélioration de l'efficience, l'évaluation de la mission portera sur la modernisation des processus de gestion et l'identification des marges de manœuvre disponibles et actions que la caisse des dépôts pourrait mettre en œuvre pour contribuer aux objectifs de maîtrise des coûts de fonctionnement des organismes publics. Le processus des validations de services ayant déjà fait l'objet d'un rapport récent, la mission se concentrera plus particulièrement sur la gestion des comptes individuels de retraite (CIR). La mission s'attachera par ailleurs à recueillir les données relatives au nombre d'ETP affectés à la gestion de la CNRACL, aux coûts salariaux décomposés de ces agents ainsi qu'au nombre de départs en retraite prévus sur le prochain exercice de la COG.

Vous vous voudrez bien remettre vos conclusions pour la fin du mois d'octobre 2017.



Agnès BUZYN

# LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

## MINISTERES

### **Haut-commissariat à la réforme des retraites**

Jean Luc IZARD, secrétaire général

### **Direction de la sécurité sociale au ministère des solidarités et de la santé**

Frédéric AMAR, directeur adjoint à la sous-direction des retraites chargée de la protection sociale et des institutions de protection sociale et complémentaire

Valérie MARTY, cheffe du bureau des régimes spéciaux (3B)

Bérénice RENARD, adjointe à la cheffe du bureau des régimes spéciaux

Margaux BURIDARD, rédactrice CNRACL du bureau des régimes spéciaux

Ahmed AGARBI, chef du bureau des systèmes d'information des organismes de sécurité sociale et réglementation des traitements de données à caractère personnel à la sous-direction du pilotage du service public de la sécurité sociale

### **Direction du budget au ministère de l'action et des comptes publics**

Jean-François JUERY, sous-directeur de la 6<sup>ème</sup> sous-direction

Philippe BRIARD, chef du bureau des retraites et des régimes spéciaux

Laura GUILLEMINE, rédactrice du bureau des retraites et des régimes spéciaux

### **Direction générale de l'offre de soins au ministère des solidarités et de la santé**

Dimitar PETROVICH, chef du bureau des relations sociales et des politiques sociales (R3)

Pierre-Benjamin GRACIA, adjoint au chef de bureau RH3 en charge des politiques sociales

Justine COURTECUISSSE, chargée de mission RH3

### **Direction générale de l'administration et de la fonction publique au ministère de la fonction publique**

Emmanuel SAVARIN, chef du bureau de la protection sociale et des retraites

Nathalie ZUCCA-SOAVE, chargée d'études juridiques bureau de la protection sociale et des retraites

Frédéric BEAU, chargé d'études juridiques bureau de la protection sociale et des retraites

Juliette LAFONT, chargée d'études juridiques bureau de la protection sociale et des retraites

### **Direction générale des collectivités locales au ministère de l'intérieur**

Jean Louis LETONTURIER, chef du bureau de l'emploi territorial et de la protection sociale (FP3)

Lydie GONNORD, adjointe au chef du bureau de l'emploi territorial et de la protection sociale

Ève PERENNEC-SEGARRA, adjointe au sous-directeur des élus locaux et de la fonction publique territoriale

Fanny TAILLADE, chargée des études juridiques bureau de l'emploi territorial et de la protection sociale

**Service des retraites de l'Etat, rattachée à la direction générale des finances publiques, au ministère de l'économie**

Alain PIAU, directeur

## CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

### **Caisse des Dépôts et Consignations**

Anne GUILLAUMAT DE BLIGNIERES, médiatrice

Pierre GLINEL, directeur de la direction du système d'information Retraite et solidarité

### **Direction des retraites et de la solidarité (DRS)**

Alain BEUZELIN, directeur

Karen LE CHENADEC, secrétaire générale

### **Etablissement de la Caisse des dépôts et consignations de Bordeaux**

Emmanuel BALLU, directeur de l'établissement de Bordeaux

Jean-Marc BARTIER, représentant la DSI

Nicolas RENOUX, chef de projets interrégimes

Et par direction :

➤ Jacques TAFFIN, directeur de la gouvernance des fonds  
Hélène COLLET, responsable du service pilotage de la performance  
Géraldine GILLERON, responsable du service des affaires juridiques  
Frédérique BRAULT, responsable de mission COG

➤ Anne Lise BONOTTO, directrice de la relation client  
Hélène QUANCARD-MIEL, responsable du service pilotage relations clients  
Evelyne LAFONTA, adjointe au responsable du service pilotage de la relation client  
Sylvie CAHUZAC, adjointe au responsable de l'unité Information numérique et expérience client  
Charles ALLEN, responsable des campagnes e-mailing

Virginie LLADERES, responsable du centre de contacts

Muriel CHABRET, responsable d'unité de la file actifs/employeurs

Tiphanie DECHARTRE, superviseuse de la file actifs/employeurs

Anne-Marie BESSE, responsable d'unité de la file pensionnés

Jean-Marie REYNIER, responsable du service de gestion des flux

Patrick BARTOLO, responsable de l'unité PPB31 (Accueil, Transports, Courrier Départ, Traductions)

Daniel GIRAUDON, gestionnaire

Marc POUVREAU, adjoint au responsable de l'unité PPB32 (Gestion des flux entrants et des archives physiques et numériques)

➤ Philippe JOYEUX, directeur des gestions mutualisées

Lilian ESPUGNA, responsable du service actif A

Yves LESPINE, adjoint au responsable de service

Arnaud DIONNET, adjoint responsable d'unité PPMA40

Nathalie TRIEU, adjointe au responsable du service actif B

Karine PAYRE, responsable d'unité PPMB20

Sandrine DURANTEAU, gestionnaire PPMB21

Philippe COUDOUIN, chef du service employeurs

Marine CHEVALLIER, adjointe au chef du service employeurs

Sophie POMES, responsable du service pensionné (PPMP)

Géraldine DELON, adjointe à la responsable du service Pensionné (PPMP)

Philippe LABURTHE, responsable de la plate-forme GED

Dominique JOURNOLLEAU, responsable qualité-risques de PPMP

Nicolas THEBAULT, gestionnaire de pensions

➤ Sylviane LE SAUX, directrice de la solidarité et des risques professionnels

Dominique CARRILHO, responsable du service de la solidarité

Michel SARGEAC, responsable du service de la solidarité avant le 1/1/2017

➤ Jean-Louis MOLAS, directeur des moyens et ressources opérationnels

## CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CNRACL

Claude DOMEIZEL, président du CA

Jean Pierre GUYOMARC'H, président de la commission action sociale

Richard TOURISSEAU, Président de la commission, développement et partenariat

## REPRESENTANTS DES EMPLOYEURS

### **Fédération hospitalière de France (FHF)**

Eric CHOLLET, chef de département gestion du personnel représentant la conférence des directeurs des ressources humaines de centres hospitaliers universitaires

Marie ROUSSEL, responsable du pôle ressources humaines de la FHF

Christiane LEBOISNE, attachée au pôle ressources humaines FHF

### **Assistance publique hôpitaux de Paris (APHP)**

Eric CHOLLET, chef de département de la gestion des personnels de l'APHP

Lara VINAUGER, cheffe du service des centres partagés et de la commission des contractuels

### **Centres hospitaliers**

Mélanie AUFFRET, gestionnaire des carrières du centre hospitalier de Saint Denis

Mathieu GIRIER DRH, représentant de l'association pour le développement des ressources humaines des établissements sanitaires et sociaux (ADRHSS)

Dorothee OLIVE, gestionnaire des retraites de l'assistance publique des hôpitaux de Marseille (APHM)

### **Conseil supérieur de la fonction publique territoriale**

Philippe LAURENT, président

Pierre MASSINI, directeur

### **Fédération nationale des centres départementaux de gestion**

Michel HIRIART, président

Thierry SENEMAUD, directeur

Alexis BOUCHER, juriste

## **REPRESENTANT DES USAGERS**

Maurice TOULALAN, président de l'association des retraités hospitaliers (ANHR)

## **AUTRES ACTEURS**

### **AGIRC-ARRCO**

François-Xavier SELLERET, directeur général

Pierre CHAPERON, directeur de cabinet

Dominique POUSSIN, directrice du pilotage objectifs et performance

### **GIP Union Retraite**

Jacques BOULDOIRES, directeur de programme RGCU

Alessandro LAUDIERO, directeur financier



**COURRIER DE REPONSE DE LA CAISSE  
DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS**



GROUPE



ETABLISSEMENT PUBLIC  
DIRECTION DES RETRAITES ET DE LA SOLIDARITE

LE DIRECTEUR

Paris, 26 février 2018

Madame Nathalie Destais  
Cheffe de l'Inspection Générale  
des Affaires Sociales  
39-43, Quai André Citroën  
75739 Paris Cedex 15

N/Réf.: MY/SMB/2018.02.23L

Objet : Réponses aux 35 recommandations formulées par la mission portant sur l'évaluation  
de la COG CNRACL 2014-2017

Madame,

Je vous transmets les réponses que nous avons apportées aux 35 recommandations formulées  
par la mission portant sur l'évaluation de la COG CNRACL 2014-2017 dans le cadre de son  
renouvellement.

Je vous prie de croire, Madame, à l'assurance de toute ma considération.



Michel Yahiel

## Annexe 1

Objet : observations relatives aux 35 recommandations

Recommandations	Responsable	Observations
1	Inscrire dans la COG le principe de la publication en ligne des engagements de la qualité de service à l'égard des usagers	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation et proposera aux instances du régime de la mettre en œuvre.
2	Instituer un indicateur de résultat permettant de suivre le taux d'appel aboutis hors SVI, avec une cible à 90% pour chaque file (actifs, employeurs, pensionnés), et abandonner l'indicateur de suivi relatif au « taux d'appels aboutis, hors appels abonnées »	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve d'arbitrages convergents sur les moyens à consacrer à ce niveau de service. Elle la proposera dans le cadre de la négociation engagée pour la prochaine COG. Il convient de noter que l'indicateur FT200 du benchmark piloté par la DSS sur le taux d'appels aboutis intègre le SVI dans son mode de calcul.
3	Rendre plus visible l'existence de la médiatrice de la CDC auprès des usagers du régime CNRACL (site internet, publications)	
	CNRACL	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation.
4	Développer des formations en ligne adaptées aux différents profils employeurs	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation et la proposera dans le cadre de la négociation engagée pour la prochaine COG.
5	Expérimenter le dispositif d'accompagnement des GHT, GCSMS et des petits établissements hospitaliers	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation. Une expérimentation a été lancée le 10 janvier dernier avec le CHU de Nantes, le GHT de Montreuil et le GCSMS de Fontenay-sous-Bois. Un bilan sera réalisé à la fin du 1er semestre 2018.

6	Supprimer l'indicateur « taux de prestations sans réclamation écrite justifiée »	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation et la proposera dans le cadre de la négociation engagée pour la prochaine COG.
7	Modifier la référence à un pourcentage du produit des contributions afin que la pratique contractuelle corresponde à la réglementation	
	DSS/DB	Ne relève pas de la compétence du service gestionnaire.
8	Eviter de doubler les investissements sur des applicatifs interrégimes et CNRACL qui rendent aux usagers un service similaire	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable au principe de cette recommandation. Il reste cependant à en préciser les contours, la notion de service « similaire » pouvant laisser une large place à l'interprétation. La Caisse des Dépôts propose qu'il revienne au conseil d'administration d'en décider au cas par cas.
9	Réaffirmer dans la prochaine COG l'engagement de la CDC d'abandonner sa propre base carrière pour le RGPU au plus tard en 2023 et préparer en conséquence l'adaptation du SI et des processus métiers à cette échéance	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation.
10	Communiquer aux administrateurs la prochaine étude de faisabilité et d'impact de la CDC demandée par le GIP UR, établie dans les règles de l'art	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation.
11	Associer plus étroitement les administrateurs au suivi de la mise en œuvre des projets informatiques (coût, charge de travail, échéances, modalités de la MOA/MOE)	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable au principe de cette recommandation.

		<p>Elle considère cependant qu'il ne s'agit pas « d'associer » le conseil d'administration, mais d'agir conformément à la réglementation qui prévoit que « la Caisse des Dépôts est placée sous l'autorité et le contrôle du conseil d'administration » (article 1 du décret 2007-173).</p> <p>Aussi, elle soumet pour validation du conseil ce qui relève de sa responsabilité au regard des textes et assure une information complète sur la gestion du régime. Ceci est effectué, notamment chaque trimestre lors du rapport de gestion présenté par le représentant du directeur général, et dans chaque commission permanente.</p>
12	Distinguer, dans l'évaluation du coût et de la facturation du projet des projets de place, ce qui relève des coûts liés à la modernisation interrégime d'une part, et les investissements qui vident à maintenir le SI d'autre part.	
	CDC	<p>La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation déjà mise en œuvre.</p> <p>En effet, les investissements liés aux projets de place sont classés en charges évaluatives, tandis que les autres le sont en charges limitatives, les deux ensembles étant détaillés lors de la présentation des coûts annuels définitifs.</p>
13	Assure une totale harmonisation de la terminologie de la cartographie des processus entre la COG et les documents internes CDC, qu'il s'agisse des références aux différents niveaux (processus ou sous-processus) ou des noms des activités	
	DSS/CDC	<p>La Caisse des Dépôts est favorable sur le principe de cette recommandation.</p> <p>Elle estime cependant nécessaire de prendre en considération les attentes et l'histoire de chaque régime pour adapter ses libellés.</p> <p>A cet égard par exemple, la qualification de « client » s'agissant des assurés n'est pas acceptée par la CNRACL, ce qui amène le service gestionnaire (qualifié de gestionnaire administratif par exemple dans un autre régime) à en tenir compte dans tous ses supports.</p>
14	Harmoniser le périmètre des activités respectivement suivies en productivité par ETP et en coûts unitaires, avec en particulier un suivi des coûts unitaires en action sociale et un suivi en ETP du sous-processus de paiement	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve de sa faisabilité et de la lisibilité de son résultat pour le mandant.
15	Dans le cadre du suivi de productivité, baser le calcul des ratios sur des effectifs « environnés » correspondant au moins à des (sous-)processus de la cartographie, en cohérence avec l'approche en coûts complets déjà suivie par ailleurs	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve de sa faisabilité et de la lisibilité de son résultat pour le mandant.

16	Calibrer les inducteurs d'activité plus pertinents et congruents à l'ensemble de l'activité décrite, mettant pleinement à profit les informations dont dispose la CDC en matière de lourdeurs des différents actes de gestion, en annexant cette dernière information à la COG	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve de sa faisabilité et de la lisibilité de son résultat pour le mandant.
17	Intégrer, dans la négociation de la trajectoire d'effectifs associée à la future COG, le constat de marges de 40 ETP hors enjeux associés aux validations de service (objets de recommandations et considérations spécifiques)	
	DSS/CDC	<p>La Caisse des Dépôts, si elle ne conteste pas le principe d'une recherche de performance toujours améliorée (cf. 10 % de baisse d'effectifs en 2 COG, baisse du coût moyen par affilié de 26 % en 10 ans), estime la formulation de cette recommandation incomplète.</p> <p>En effet, elle peut être comprise comme le résultat d'une analyse permettant de réduire les moyens de 40 ETP, alors que les paragraphes qui la précède en présentent les limites, voire les risques associés en termes de qualité de service.</p> <p>Compte-tenu de l'enjeu, il est proposé une rédaction alternative :  <i>« Intégrer, dans la négociation de la trajectoire d'effectifs associée à la future COG, le constat de marges au regard d'une première analyse volumétrique réalisée par la mission (estimée à 40 ETP), qui devra être complétée de la prise en compte d'impacts particuliers ne pouvant être mesurés à ce stade, et d'une analyse d'impact sur le niveau de service ».</i></p> <p>Cf. aussi commentaire joint sur les § 201 et suivants.</p>
18	Communiquer au CA, non seulement les rapports d'audit interne, mais aussi les éléments de suivi afférents, le cas échéant en occultant les éléments relatifs aux autres régimes	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve la lisibilité de son résultat pour le mandant (les audits sont réalisés par processus multi-fonds).
19	Impulser une démarche de revue des processus, y compris dans une optique multi-fonds, et réinterroger périodiquement les cartographies et les indicateurs de productivité à cette occasion	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve de sa faisabilité et de la lisibilité de son résultat pour le mandant.

20	Durant la prochaine COG, n'engager des projets informatiques dépassant un seul à déterminer dans la COG que moyennant la communication préalable du CA d'éléments de retour sur investissement. En particulier, compléter l'analyse du retour sur investissement de la politique de dématérialisation, en renforçant si nécessaire la démarche d'analyse des contacts par motif	
	CDC/CNRACL	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve d'en préciser les contours, et qu'elle réponde à l'attente du mandant.
21	Communiquer au CA tous les éléments utiles s'agissant des implications financières du déménagement de l'établissement de Bordeaux en préparation	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation visant à informer la CNRACL des impacts du déménagement envisagé sur la gestion du régime, dès que le projet aura été suffisamment stabilisé pour disposer d'une analyse pertinente.
22	Fixer l'enveloppe des dépenses de personnel à partir d'une prévision normative de RMPP conjuguée à une chronique prévisionnelle d'effet de noria basée sur des données DRS	
	DSS/DB/CDC	La Caisse des Dépôts est réservée sur cette proposition, qui n'est pas adaptée à sa politique de gestion de l'emploi, globale au niveau de l'établissement public.
23	Ne plus financer l'intéressement des agents affectés au régime, qui ne relève pas clairement d'un prix coûtant, que dans la limite de l'enveloppe correspondant à de véritables objectifs de performance et non à de simples objectifs de management interne parfois totalement étrangers à la gestion des régimes	
	DSS/DB/CDC	Même observation qu'au point 22.
24	Instituer deux indicateurs de résultats relatifs respectivement aux volumétries de qualifications et au taux de complétude, en privilégiant une approche au prorata temporis qu'une approche binaire de la situation des comptes	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation visant à favoriser la complétude et la fiabilité des comptes individuels retraite.  Ce sujet majeur à la fois pour une complète information des assurés, mais aussi en raison des projets portés par le GIP UR, devrait faire l'objet en conséquence d'arbitrages favorables dans la prochaine COG.
25	Maintenir l'objectif de permettre aux affiliés l'envoi de documents en ligne depuis leur espace personnalisé	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation
26	Etendre la portée de l'article 8 du décret du 7 février 2017 au stock de données rétrospectives, et introduire dans le décret de véritables mécanismes de responsabilisation des employeurs vis-à-vis des communications d'information leur incombant	

	DSS	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation, sous réserve que cette nouvelle responsabilité pour les employeurs soient supportables, au regard des moyens également limités dont ils disposent.
27	Actualiser la liste des emplois relevant de la catégorie active, et fixer les limites d'âge applicables, afin de faciliter la gestion du régime mais aussi de sécuriser affiliés et employeurs	
	DSS	La Caisse des Dépôts est favorable à cette recommandation relative à la catégorie active.
28	Lors de la prochain COG, répondre de façon plus claire et diligente aux questions réglementaires et adopter les mesures de mise en cohérence ou de clarification s'avérant nécessaires	
	DSS/DB	Ne relève pas de la compétence du service gestionnaire.
29	En cas d'accord des représentants des affiliés, procéder aux évolutions procédurales suggérées par le gestionnaire, en contrepartie d'une baisse de 30 ETP pour la CNRACL à l'horizon 2021 (schéma de montée en puissance progressive à compter de la date d'entrée en vigueur de la mesure)	
	DSS/DB/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable au principe de cette recommandation, dont les contours devront être précisés afin d'en déduire l'impact complet en gestion.
30	Sous réserve de compatibilité avec l'agenda et les orientations de la réforme des retraites, établir le bilan coûts / avantages de la suppression de la condition de fidélité de deux ans prévue par le régime	
	CDC	La Caisse des Dépôts est favorable au principe de cette recommandation.
31	Sous réserve de compatibilité avec l'agenda et les orientations de la réforme des retraites, lever la règle de prescription du régime général dans le cadre des erreurs de régime d'affiliation de la part des employeurs, en contrepartie d'une baisse de 2 ETP pour la CNRACL à l'horizon 2021.	
	DSS/CDC	La Caisse des Dépôts est favorable au principe de cette recommandation.

32	Lister explicitement les enjeux d'efficience de gestion à l'article 13 du décret du 7 février 2007.	
	DSS	La Caisse des Dépôts attire l'attention de la mission sur le fait que le conseil d'administration veille à l'efficience de la gestion, à travers les 5 commissions permanentes, le bureau et le conseil d'administration, en particulier à partir du suivi des engagements convenus et suivis de la COG, tel que prévu à l'article 19 du décret du 7 février 2007, mais aussi du vote du budget annuel, précédé d'un échange approfondi en commission des comptes.
33	Abandonner les actuels indicateurs de résultat n°5 et 6	
	DSS/CDC	Il revient au conseil d'administration d'apprécier la pertinence de ces indicateurs, compte-tenu de ses attentes à l'égard du service gestionnaire.
34	Assortir le mandat octroyé à la COG, en tant qu'opérateur de l'Etat en matière de gestion de régimes de retraites, de garanties en matière de niveau d'information et transparences attendues, notamment en autorisant des investigations des corps de contrôle sur l'ensemble des prestations internes au groupe et enjoignant la CDC à renseigner l'ensemble des indicateurs du groupe benchmark animé par la DSS	
	DSS/DB	La Caisse des Dépôts est un établissement public sui generis qui s'attache au plein respect des règles de transparence qui s'imposent à lui. Elle est bien entendu disposée à améliorer son reporting, dans ce cadre.
35	En cohérence avec l'actuel approfondissement de la démarche interrégimes, unifier via un « tronc commun » les COG des différents régimes gérés par la CDC, et la considérer comme un unique gestionnaire dans la cadre du groupe benchmark	
	DSS	La Caisse des Dépôts, bien qu'ayant développé fortement la mutualisation de ses processus de gestion, est très respectueuse, en sa qualité de tiers de confiance, de l'identité et des attentes de chacun de ses mandants. Aussi, si elle veille lors de chaque renouvellement de COG à tirer expérience de ses autres mandats, elle se refuse à imposer à l'un d'eux les attentes exprimées par un tiers. Aussi, la Caisse des Dépôts est disponible pour examiner la faisabilité de cette recommandation, en raison de la convergence des régimes, elle ne pourra nier l'identité de chaque mandat pris en charge.  De même dans le cadre du benchmark, il semble difficile de nier les différences entre les mandats confiés (CNRACL, Ircantec, RAFP, Fspoeie par exemple), sauf à être réducteur, ce qui irait à l'encontre d'un benchmark davantage alimenté (faudrait-il exposer des moyennes, des médianes, supprimer les déciles extrêmes ? quel sens donner ?).

## Annexe 2

**Objet** : commentaires apportés au rapport provisoire – *Tome 1*

Paragraphe	Observations
1	<p>Il est proposé de compléter le paragraphe en précisant :            « un budget de près de 100 M€, soit 0,53 % des prestations servies, ou 28,5€ par affilié (en baisse de 26 % en 10 ans) »</p>
2	<p>La mission relève qu'il n'y a pas de mandat de gestion formalisé autre que la COG.</p> <p>Pourtant, le mandat est attribué par voie réglementaire (décret de 2007 cité), à la différence de l'exemple retenu par la mission (Banque de France). Il n'a donc pas vocation à être confirmé par voie conventionnelle dans son principe.</p> <p>De plus, s'agissant de l'enjeu de la performance, qui ne serait pas suivi par le conseil d'administration au motif qu'il n'est pas cité à l'article 13 du décret de 2007, il faut remarquer qu'il constitue l'un des enjeux majeurs de la COG, elle-même prévue à l'article 19 du même décret, et qui doit explicitement être approuvé par le conseil d'administration.</p> <p>De plus, il est également prévu explicitement dans le règlement intérieur du conseil que le bureau assure le suivi de l'exécution de la COG.</p>
5	<p>Cette appréciation paraît en décalage avec les nombreuses références dans le rapport au haut niveau de service (niveau de conformité sur les liquidations, délai de traitement des courriels, niveau de satisfaction des affiliés et employeurs). Seul l'indicateur téléphonique apparaît insatisfaisant à la mission dans le texte du rapport.</p> <p>Les cibles sont déterminées par l'Etat et le conseil, prenant en considération également le niveau des moyens attribués au service gestionnaire.</p> <p>Il sera rappelé de nouveau que les coûts de gestion par affilié ont baissé de 26 % en 10 ans.</p>
6	<p>La mission indique que seul le téléphone serait un vecteur de relation directe.</p> <p>La Caisse des Dépôts ne partage pas cette analyse au regard des nombreux outils en ligne mis à disposition (courriels, e-services) qui sont autant de possibilités de contacts directs (sans intermédiaire) avec le régime.</p> <p>La mission ne considère directes que les relations synchrones, cela constitue une interprétation qui mériterait d'être précisée.</p> <p>Par ailleurs, la mission considère que le temps d'attente téléphonique est trop élevé.</p> <p>La Caisse des Dépôts partage cette analyse et proposera dans le cadre de la prochaine COG de nouveaux arbitrages permettant un renforcement des moyens dédiés à la relation avec les assurés et les employeurs.</p>

10	La Caisse des Dépôts conteste « les lacunes en matière immobilière » et rappelle que le projet de déménagement évoqué par la mission n'est pas engagé juridiquement, qu'il s'inscrit dans un calendrier provisoire, et qu'aucune décision définitive n'est prise. De plus, il s'agit d'un investissement de la Caisse des Dépôts et non de la CNRACL, dont les conséquences éventuelles sur le régime seront bien entendu partagées lorsque l'avancement du projet le permettra.
12	La Caisse des Dépôts ne partage pas cette analyse. Les dimensions managériales et de développement durables des indicateurs d'intéressement forment un tout, mobilisant l'ensemble des collaborateurs au bénéfice de l'ensemble des activités de l'établissement public sans distinction.
14	La Caisse des Dépôts, si elle peut avoir un intérêt opérationnel au rapprochement des COG des régimes dont elle assure la gestion, ne peut ignorer cependant les caractères propres de chacun et veillera en conséquence à respecter l'identifié et les enjeux spécifiques. Au-delà de la convergence déjà engagée d'indicateurs ou de définition de processus, il revient à l'Etat de proposer les « troncs communs », ce qui est en cours d'examen pour la négociation qui s'ouvre pour la prochaine COG.
24	Cf. observation § 5
57	Les instances du régime contiennent 5 commissions permanentes, et non 4 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission des comptes</li> <li>• Commission réglementation</li> <li>• Commission invalidité – prévention</li> <li>• Commission action sociale</li> <li>• Commission développement et partenariat.</li> </ul>
99	Les critères démographiques et socio-économiques retenus pour la CNAV étaient déjà retenus pour l'évolution du budget du FAS (cf § 6.3.1 page 49 de la COG 2014-2017).
111	Les orientations stratégiques « métiers » sont présentées annuellement par le directeur des retraites lors de son intervention en début de conseil d'administration de rentrée (septembre). Le Président de la CNRACL siège au Conseil d'administration du Gip Union retraite et dispose à ce titre de toute la latitude pour s'informer et s'exprimer, au nom du régime, sur les orientations et choix retenus au titre des projets inter régimes.
121	La Caisse des Dépôts partage l'analyse de la mission sur la complexité et l'interdépendance des projets de place (GIP UR, GIP MDS, PAS...). Elle partage également la nécessité d'en informer régulièrement la CNRACL, ce qui est le cas, comme la mission l'indique au tableau 15 page 53. Aussi, la Caisse des Dépôts ne partage pas le commentaire « tel ne semble pas être le cas ».
133 134	L'enjeu RGCU est effectivement déterminant pour la qualité de gestion future, qu'elle soit propre au régime ou pour la communauté des régimes. Pour cette raison la COG sera l'occasion de confirmer la solution la plus appropriée.

159	<p>La Caisse des Dépôts retient tout particulièrement cette analyse qui confirme l'un des raisonnements majeurs qui sous-tendent l'évolution de la performance : le coût global par affilié.</p> <p>Il est notable que sous cet angle d'ailleurs les coûts de gestion ont baissé de 26 % en 10 ans (passant de 39,2 € à 28,8 €, en euros constants).</p>
161 Tableau 19	<p>La Caisse des Dépôts conteste formellement cette présentation.</p> <p>L'objectif de baisse de moyens a été pleinement tenu, et, hors enveloppe exceptionnelle, la réalisation 2016 est de 722 ETP et sera de 706 ETP pour 2017.</p> <p>Par ailleurs, il est exact que, considérant des moyens non consommés en N-1, le conseil d'administration a décidé le report en 2016 et 2017 d'une part de ces crédits en contrepartie d'activités supplémentaires (prise en charge de l'impact de PPCR et surtout traitement de validations de service plus nombreuses).</p> <p>Aussi, rapprocher « scénarios de référence » et « réalisation » sans corriger des enveloppes exceptionnelles visant à prendre en charge des activités complémentaires substantielles, n'est pas justifiée.</p> <p>Il doit être rappelé que, hors enveloppe exceptionnelle, le service gestionnaire s'est appuyé sur les moyens prévus par la COG pour soutenir un niveau d'activité et de performance sensiblement plus élevé que celui fixé par la COG.</p>
185	<p>La mission confirme ici la solidité du modèle de comptabilité analytique de la Caisse des Dépôts dans la gestion des mandats « retraite ».</p> <p>Elle préconise en conséquence d'aller plus loin encore sur les reportings pouvant en être retirés.</p> <p>La Caisse des Dépôts est favorable à suivre cette orientation, sous réserve de sa faisabilité et de la lisibilité de son résultat pour le mandant.</p>
201 et suivants	<p>Le raisonnement présenté paraît incomplet. En effet, il retient les ETP constatés au plus bas ces dernières années pour un processus donné et en déduit ensuite que c'est une cible à atteindre à nouveau pour l'avenir.</p> <p>D'une part, il ne tient pas compte des contextes particuliers de ces points bas</p> <p>Exemple : une mobilité à lien dans un service dont le remplaçant n'est recruté que plusieurs mois plus tard en raison du profil particulier recherché, entraînant alors une hausse du stock à traiter ; ceci se traduit par une baisse temporaire d'ETP facturés mais aussi par une hausse des délais de traitement et du stock ; il convient d'apprécier s'il est pertinent de retrouver ce niveau bas de ressource et donc élevé en délai et stock à traiter.</p> <p>De même, le raisonnement retient les points bas de chaque processus (donc en retenant des années différentes selon les processus), sans prendre en compte leur interdépendance.</p> <p>Exemple : une hausse de délai en liquidation entraîne une hausse des appels au centre de contact, donc un besoin de moyens renforcés, ou alors cela entraîne une hausse des réclamations écrites, etc...</p> <p>Aussi, le raisonnement n'est pas opérant, sauf à mesurer tous ces impacts et à fixer de nouveaux niveaux de service attendus.</p>

	<p>D'ailleurs, la mission indique au § 195 « le suivi de la productivité vise ici à identifier les marges du délégataire, et non à objectiver le service rendu ». Afficher une telle cible de productivité, indépendamment du service attendu, se révèle donc impossible.</p> <p>La Caisse des Dépôts émet donc une réserve toute particulière sur cette analyse incomplète, et présentant un risque fort sur le niveau de service. Elle exprime le regret de n'avoir pu en partager le raisonnement avec la mission lors des échanges préparatoires.</p> <p>On peut à cet égard relever que la mission préconise une baisse de 15 ETP sur la gestion des contacts alors qu'elle constate par ailleurs que les résultats actuels en termes d'accessibilité sont insuffisants, et que le SVI est déjà utilisé bien plus fortement que la moyenne des autres régimes.</p>
218	<p>La Caisse des Dépôts a transmis l'intégralité de son dernier bilan social, incluant des éléments spécifiques pour la DRS et le site de Bordeaux. Ce bilan présente notamment la pyramide des âges du personnel. Les départs en retraite à l'horizon de 4 ans ne peuvent être appréciés qu'en ordre de grandeur en fonction de cette pyramide des âges, mais sans certitude compte-tenu de l'individualisation croissante des âges de départ.</p> <p>Comme il a été précisé à la mission, la part des personnels Caisse des Dépôts affectés exclusivement à la gestion de la CNRACL est minoritaire.</p> <p>Il ne paraît donc pas adapté d'essayer de déterminer les départs en retraite visant la CNRACL, comme il est peut-être possible de le faire pour les régimes disposant de moyens propres et qui assument donc pleinement et seuls la responsabilité d'employeur, et toutes ses conséquences en cas de variation d'activité.</p>
219 et suivant	<p>La mission reprend les termes de précédents rapports mettant en question le modèle social Caisse des Dépôts et le coût qui s'impose alors aux mandants.</p> <p>A ce propos, il sera rappelé que les coûts de gestion par affilié, qui comme l'indique la mission au § 159, est un indicateur peu contestable, a baissé de 26 % en 10 ans.</p> <p>Si la mission l'avait souhaité, la Caisse des Dépôts aurait également pu mettre à disposition une analyse comparée de ce coût global menée en interne, faute de disposer d'une étude des pouvoirs publics, et faisant apparaître que le modèle de gestion mis en œuvre permet un coût de gestion 30 % plus faible que le régime de référence, et que l'ensemble CNRACL + RAFP présente des coûts 66 % plus faibles que l'ensemble « salariés ».</p> <p>Les choix de la Caisse des Dépôts, sous l'autorité et le contrôle du conseil d'administration, privilégiant un modèle de gestion sans réseau, développant fortement les outils en ligne, et s'appuyant sur l'expertise élevée de ses collaborateurs, permet donc au régime de disposer de coûts maîtrisés pour la CNRACL.</p> <p>Enfin, l'analyse des coûts unitaire par ETP n'a de sens pour le régime que s'il est mis en regard du nombre d'ETP mobilisés pour sa gestion, puisque c'est cet ensemble qui forme la masse salariale facturée. Le rapport, comparant avec la CNAV et l'Agirc Arrco, ne rend pas compte de cette analyse complète, se contentant d'une analyse partielle de taux d'évolution sans référence au nombre d'ETP concernés et donc à l'égard de masse salariale facturée, plus faible proportionnellement pour la CNRACL.</p>

	<p>Nb :</p> <p>Au § 223, il est inexact de faire part d'un dépassement de 12 ETP en 2016 alors que ceux-ci sont financés par report d'enveloppes non consommées en N-1 et pour prendre en charge à la demande du conseil d'administration davantage d'activités (validations de services).</p> <p>En réalité, la Caisse des dépôts a respecté strictement son plafond d'ETP pour l'activité convenue, et a mobilisé des moyens exceptionnels non reconductibles à la demande du conseil d'administration et de l'Etat, pour faire face à un stock de validation très supérieur aux prévisions, et cela, de plus, sans dépassement de la trajectoire financière globale initiale.</p>
240	<p>Comme cela est indiqué dans le rapport analytique du benchmark DSS 2016, l'exploitation des SI de l'IRCANTEC, de la CNRACL et des MINES étant entièrement prise en charge par l'entité « Informatique CDC », ces régimes n'ont pas participé à l'étude en tant que tels.</p> <p>Le calcul qui a été réalisé par la DSS pour ces trois régimes porte donc sur un périmètre de comparaison différent de celui des autres régimes qui ont un SI se rattachant entièrement à un fonds, et non pas comme ici avec un regroupement au niveau de la CDC. Le coût global apparaît dès lors plus important alors que, s'il était rapporté à un seul fonds, le ratio serait très proche de celui des autres régimes. Il est à noter également que le nombre de Core prix pour l'étude est indépendant du nombre de régimes gérés.</p> <p>L'analyse des autres indicateurs de ce même benchmark conforte d'ailleurs ce raisonnement et la bonne position des coûts SI facturés à la CNRACL. C'est ainsi que le coût SI par affilié CNRACL ressort à 4€ en données 2015 (et même 3,65€ sur l'exercice 2016) là où celui de la CNAV se situe par exemple est à 3,7 €.</p>
267	<p>La comparaison avec le SRE est complexe car l'ENSAP est propre à l'Etat, entité juridiquement unique, à la fois employeur et gestionnaire de retraite, ce qui permet de mettre en œuvre des outils internes pour la FPE répondant à la fois aux besoins carrière et retraite.</p> <p>Pour autant, la Caisse des Dépôts est très favorable à la prise en considération de l'expérience du SRE visant à développer progressivement en relation directe à l'assuré, une fois que les CIR auront été complétés et fiabilisés, comme c'est le cas pour le SRE (distinction groupe 1 et 2), en notant cependant la difficulté particulière d'une grande diversité d'employeurs pour la FPH et surtout la FPT.</p> <p>A ce titre, le transfert d'une partie des moyens libérés dans les services de pension des ministères au bénéfice du SRE est une piste à suivre également pour faciliter la prise en compte de cette nouvelle orientation par la CNRACL.</p>
283	<p>La Caisse des Dépôts prend bonne note de l'analyse réalisée pour le SGMAP précisant le délai nécessaire pour envisager un retour sur investissement du RGCU (gain net après 6 années de mise en œuvre).</p>
287	<p>La Caisse des Dépôts partage et prend donc bonne note de la position de la mission en matière de sécurité juridique</p>

### Annexe 3

**Objet :** commentaires apportés au rapport provisoire – *Tome 2*

Paragraphes	Observations
11	<p>S'agissant des employeurs, il est majeur de distinguer 2 situations très différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employeurs n'agissent pas pour le compte du régime, mais pour le compte de leurs agents, en remplissant et adressant en leur nom les demandes au régime (liquidation, validation...). Seul le régime ensuite assure l'instruction de ces demandes.</li> <li>• Les centres de gestion et partenaires hospitaliers, sur la base de conventions ad hoc, et considérant une contribution financière validée par le conseil d'administration de la CNRACL, et incluse dans le total des frais de gestion de la Caisse des dépôts, agissent pour le compte du régime en apportant aux employeurs un appui en information/formation, voire en réalisant certains actes de gestion (cf § 19)</li> </ul>
13	<p>La Caisse des Dépôts estime que l'appui des employeurs à leurs agents en saisissant pour leur compte les demandes aux régimes, n'est pas une co-instruction des dossiers en lieu et place du régime.</p> <p>De la même façon, si les dossiers de départs en retraite pour le régime général sont transmis aux Carsat par les salariés, cela ne fait pas obstacle à l'appui de l'employeur en amont, et ceci n'est pas pris en compte au titre des modalités de gestion de la CNAV.</p> <p>Par ailleurs, il est rappelé, s'agissant de la comparaison avec le SRE, que les situations présentent des différences notables et légitime, l'Etat étant à la fois employeur et gestionnaire de retraite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Par exemple les validations de service sont traitées entièrement par les ministères employeurs, le SRE n'en assurant pas l'instruction</li> <li>• De même, les ministères employeurs doivent garantir de disposer de CIR complets et fiables avant de passer en groupe 1 permettant au SRE de prendre en charge directement la relation à l'assuré (15 à 20 % des actifs aujourd'hui). Cette évolution importante, que la Caisse des Dépôts se propose de préparer pour la CNRACL a été conduite par le SRE en disposant de transferts partiels de moyens depuis les services de pension des ministères lors du passage en groupe</li> </ul> <p>L'exemple cité de l'APHP, et retenant les 12 ETP en liquidation pour 75 000 affiliés, laisserait entendre que près de 368 ETP seraient mobilisés par les employeurs publics pour les retraites (2 300 000 affiliés / 75 000 * 12).</p>

	<p>Si cette base était confirmée, la Caisse des Dépôts pourrait étudier la mise en œuvre progressive d'une relation directe avec les actifs, sans intervention des employeurs.</p> <p>Dans l'hypothèse d'un transfert limité à la moitié de ces moyens, alors cela représenterait un gain net pour la collectivité nationale de 184 ETP.</p>
17	<p>Ces outils de simulation ont été mis à disposition des employeurs à leur demande. Ces outils développés par le service gestionnaire répondent à la volonté de certains employeurs d'accompagner leurs agents dans leur préparation au départ en retraite. Il est tout à fait envisageable de revoir ce dispositif (cf. point 13 ci-dessus).</p> <p>Par ailleurs, l'agent a la possibilité de demander un EIR, directement pris en charge par le régime, ou l'employeur peut solliciter un avis préalable en amont de la liquidation, également entièrement pris en charge par le régime.</p>
135	Cf. commentaire recommandation n°23



**COURRIER DE REPONSE DE LA  
DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE  
ET DE LA DIRECTION DU BUDGET**





Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

DIRECTION DU BUDGET

DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE

TÉLÉDOC 275  
139, RUE DE BERCY  
75572 PARIS CEDEX 12

Affaire suivie par Laura GUILLEMINÉ  
Bureau 6BRS  
Téléphone : 01 53 18 27 06  
Courriel : laura.guillemine@finances.gouv.fr

Affaire suivie par Margaux BURIDARD  
Bureau 3B  
Téléphone : 01 40 56 74 10

N° DF-6BRS-18-5204

Paris, le **19 MARS 2018**

LE MINISTRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES PUBLICS

LA MINISTRE DES SOLIDARITES  
ET DE LA SANTE

À

Madame la cheffe de l'Inspection générale  
des affaires sociales

**Objet : Réponse des directions assurant la tutelle de la caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) sur les propositions de l'IGAS en vue du renouvellement de la COG entre l'Etat, la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et la CNRACL pour la période 2018-2021**

Nous avons pris connaissance avec attention du rapport d'évaluation de la COG de la caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) de la période 2014-2017. Nous partageons le bilan positif dressé par la mission et les principales recommandations, sur lesquelles s'appuiera la construction des axes de la nouvelle convention que nous souhaitons stratégique et ambitieuse. Dans le prolongement de la lettre de mission du 3 août 2017, nous avons été particulièrement attentifs aux éléments de votre analyse portant sur les thématiques prioritaires que sont la qualité de service, les systèmes d'information (SI), la politique d'action sociale et l'amélioration de l'efficacité.

\*\*\*

**En premier lieu, s'agissant de la qualité de service**, nous partageons le constat global positif de la mission ainsi que les recommandations n° 1 à 5 formulées sur ce sujet. En particulier, il est impératif de poursuivre les efforts pour améliorer l'accessibilité téléphonique, canal de contact privilégié par la majorité des affiliés du régime de la CNRACL (qui ne dispose pas de réseau physique). A ce titre, la rénovation de l'indicateur de résultat associé, telle que proposée par la recommandation n° 2 nous apparaît opportune, avec pour objectif de réduire le délai d'accès à un téléconseiller.

Vous soulignez par ailleurs les efforts de la caisse pour dématérialiser les procédures tant internes qu'externes. Nous souhaitons, en lien avec la recommandation n° 25, qui propose de reconduire l'objectif de la COG précédente visant à permettre à l'assuré de transmettre ses documents en ligne, que ces efforts soient poursuivis dans le cadre de la prochaine COG, notamment pour le développement de services personnalisés. La dématérialisation doit rester un objectif central de la future convention et doit se traduire plus systématiquement par l'amélioration du service rendu aux usagers et/ou de la productivité de la caisse.

**S'agissant de l'action sociale**, nous partageons le bilan globalement positif établi par la mission. L'évolution constatée sur la nature des aides demandées incite à mener une réflexion sur les besoins réels des bénéficiaires du FAS, afin d'élaborer une stratégie pluriannuelle d'action sociale. A ce titre, nous regrettons qu'une évaluation plus précise des mesures adoptées par le conseil d'administration durant la période 2014-2017 n'ait pas été plus détaillée par la mission. Pour exemple, au paragraphe [70], le rapport provisoire indique que « *les actions de communication s'inscrivent dans la promotion des démarches de prévention et le ciblage des publics prioritaires* » en précisant que le bilan général du plan de communication fait état d'un envoi du guide de l'action sociale aux retraités qui en font la demande. Il nous semble qu'une démarche de ciblage devrait conduire à identifier au préalable les pensionnés les plus fragiles. En comparaison, il nous apparaît que les actions de communication menées par le service gestionnaire en ciblant les bénéficiaires de la prime de 40 euros<sup>1</sup> auraient mérité un retour d'expérience quant à leur efficacité.

Comme le rapport l'indique au paragraphe [77], une attention particulière doit continuer à être portée sur les risques de doublons dans l'attribution des aides, en complément des mesures mises en place vis-à-vis de l'aide à la complémentaire santé (ACS), qui doit prioritairement être sollicitée par l'assuré et ne peut être concurrencée par le dispositif d'aide spécifique au régime.

En complément, nous regrettons l'absence d'objectivation par la mission des relèvements successifs des barèmes conditionnant l'éligibilité au FAS et de la proposition de modification du revenu de référence pour l'éligibilité aux aides du FAS. Sur ce point, dans les paragraphes [100] et suivants, le rapport provisoire lie l'opposition des tutelles à la délibération n° 2017-33 adoptée par le conseil d'administration lors de la séance du 30 mars 2017 à une question d'opportunité, qui remettrait en cause l'autonomie du CA dans ses prérogatives d'action sociale ainsi que les modalités de financement du Fonds. Cette analyse ne nous paraît pas traduire les motifs d'opposition rappelés dans le courrier du 5 mai 2017 : c'est en effet l'absence de réflexion pluriannuelle dans un contexte de fin de COG et l'éloignement du cadre général de l'inter-régime qui ont conduit les tutelles à s'opposer à la délibération en cause. Les prérogatives du conseil d'administration sont respectées, dans la mesure où elles s'inscrivent dans le cadre des trajectoires définies dans les COG et des démarches inter-régimes et dès lors que l'efficience de la dépense publique est ainsi prise en compte.

---

<sup>1</sup> aide exceptionnelle forfaitaire, versée en mars 2015 et accordée aux retraités qui percevaient une pension globale inférieure à 1 200 euros pour compenser la non-revalorisation des retraites de base en 2014

Dans ce cadre, les développements des paragraphes [104 à 109] révèlent à notre sens un dimensionnement de l'action sociale du régime de la CNRACL qu'il convient de questionner au regard de celui du régime général en particulier. En effet, le montant moyen des retraites est plus élevé à la CNRACL qu'au régime général (y compris pensions complémentaires) et le niveau des aides d'action sociale pourrait être adapté en cohérence. Des cas-types auraient pu être réalisés par la mission pour illustrer ces différences de situation. En tout état de cause, la recommandation n°7 de modifier l'arrêté du 2 mai 2017 constitue un levier intéressant pour mettre en cohérence les ressources nécessaires au financement de l'action sociale avec la couverture des besoins, qui doivent être précisés, dans la mesure où il est constaté une sous exécution chronique du budget du FAS sur la dernière période conventionnelle.

**Les enjeux liés aux services informatiques et aux systèmes d'informations (SI) devront être prioritaires sur la période 2018-2021.** Comme le souligne le rapport, la nouvelle convention devra ainsi s'assurer de la bonne coordination des travaux inter-régimes et des chantiers spécifiques à la caisse pour éviter de développer des fonctionnalités propres en avance de phase ou en parallèle des projets inter-régimes et de doubler les investissements. Nous souscrivons donc pleinement aux recommandations n° 8 à 12, qui font également écho à la recommandation n° 20. Nous sommes en effet très favorables à l'association plus étroite du conseil d'administration et des autorités de tutelle aux projets SI d'ampleur et à la communication des études d'impact permettant notamment de mesurer leur retour sur investissement. Plus particulièrement, sur la mise en œuvre du RGCU, nous partageons également les interrogations de la mission quant à la pertinence d'une migration en « vision 2 » en raison du report de 2018 à 2020 de cette dernière et de la bascule en « vision 3 » seulement 30 mois plus tard ; une bascule intégrale en vision 3 dès 2023 sera dans tous les cas indispensable.

**S'agissant de l'amélioration de l'efficience,** nous partageons le constat de la modernisation des processus conduite par le service gestionnaire sur la période 2014-2017 ainsi que les enjeux relevant de la période 2018-2021. Nous souscrivons sans réserve à la nécessité de poursuivre cette démarche, dans une optique multifonds et dans une perspective de ré-interrogation régulière participant de la maîtrise des risques par le service gestionnaire. Plus particulièrement, concernant les comptes individuels retraite (CIR) et les validations de services, nous notons la nécessité d'étudier de manière plus approfondie l'intérêt de recourir aux échanges directs avec les assurés pour une meilleure information sur leur situation (recommandations n°25 et 29) et, concernant spécifiquement la complétude des CIR, de responsabiliser davantage les employeurs vis-à-vis de leurs obligations de communications (recommandation n°26). La complétude des CIR est en outre constitutive du droit à l'information et conditionne la justesse de la liquidation : toute préconisation qui vise à suivre plus précisément cette complétude et à renforcer la portée des indicateurs associés est bienvenue (recommandation n°24).

Les gisements d'ETP identifiés par la mission constituent des pistes de réflexion intéressantes et méritent d'être étudiés plus finement : le suivi des recommandations n°17, 29 et 30 fera ainsi l'objet d'une attention particulière de la part des autorités de tutelle. La recommandation n°29, qui suppose une évolution réglementaire, requiert toutefois une analyse juridique approfondie. La recommandation n°17, qui met en évidence le constat de marges à hauteur de 40 ETP a retenu toute notre attention.

Au-delà de l'identification des marges d'efficacité en termes d'ETP, nous regrettons que le service gestionnaire n'ait pas communiqué les éléments demandés par la mission, notamment en matière de rémunération de ses personnels et de flux de départs en retraite, pour permettre d'éclairer l'analyse. Nous sommes ainsi favorables à la recommandation n° 22, qui propose de fixer l'enveloppe des dépenses de personnel à partir d'une prévision normative de RMPP conjuguée à une chronique prévisionnelle d'effet de noria basée sur des données de la DRS de la CDC. En effet, nous ne pouvons que partager les constats de la mission et soutenir cette préconisation qui devrait aider à préciser la trajectoire financière prévisionnelle tout en dégageant des marges de manœuvre budgétaires. En tout état de cause, les efforts d'efficacité demandés à la caisse devront s'inscrire *a minima* dans le respect du cadrage transversal des organismes de sécurité sociale prévu à l'article 14 de loi de programmation des finances publiques (LFPF) pour la période 2018-2022.

Concernant les recommandations n° 26 à 28 relatives aux difficultés d'interprétation du corpus réglementaire, notamment le paragraphe [286], nous tenons à rappeler que la sécurité juridique est une préoccupation constante des autorités de tutelle, comme en témoignent les séances de travail récurrentes avec le service gestionnaire et également au niveau interministériel dans le cadre du conseil des tutelles qui se réunit trimestriellement en présence de la DGAFP, de la DGOS et de la DGCL afin d'examiner les sujets juridiques signalés par le service gestionnaire. Les simplifications requises par le service gestionnaire et les demandes de clarification voire de modification (notamment des critères d'accès aux catégories actives) formulées par les administrateurs relèvent d'une réflexion plus large que celle relative à la seule gestion du régime de la CNRACL.

Enfin, nous ne pouvons que partager le bien-fondé de la recommandation n°34 qui vise à assortir le mandat octroyé à la CDC de garanties en matière de niveau d'information et de transparence attendues, quant à la CNRACL, en complétant le décret n°2007-173 du 7 février 2007 et en le déclinant dans la COG du régime. Vous proposez en outre, en cohérence avec l'actuel approfondissement de la démarche inter-régimes, d'unifier via un « tronc commun » les COG des différents régimes gérés par la CDC, et de la considérer comme un unique gestionnaire dans le cadre du groupe benchmark de la DSS (recommandation n°35). La COG de l'Ircantec ayant été signée récemment, cette proposition pourrait être instruite dans le cadre d'une réflexion globale sur la gouvernance de l'ensemble des régimes de retraite géré par la Caisse des dépôts pour la prochaine génération de COG.

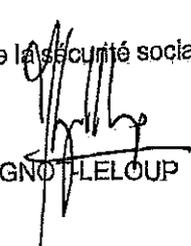
L'annexe ci-après contient des modifications de rédaction plus mineures.

**Pour le Ministre et par délégation**  
**Le sous-directeur**



**Jean-François JUERY**

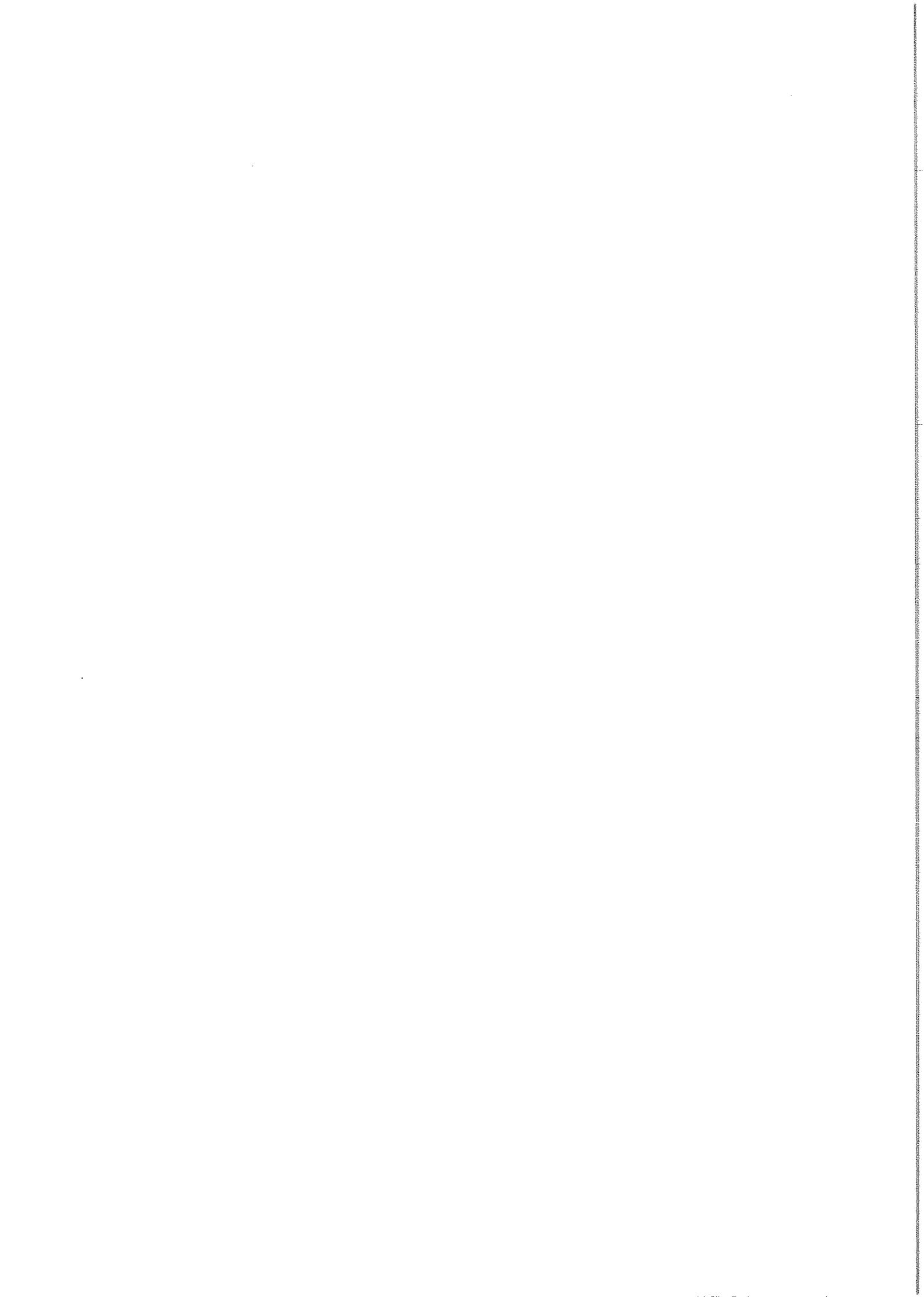
La directrice de la sécurité sociale



Mathilde LIGNOULELOUP

**Annexe**

- Paragraphe [17] : remplacer « comité de tutelle » par « conseil de tutelle ».





Inspection générale  
des affaires sociales

# Evaluation de la COG CNRACL 2014-2017 en vue de son renouvellement

## **ANNEXES DEFINITIVES**

### **TOME II**

Établi par

Carole LEPINE

Julien ROUSSELON

Jean Paul SEGADE

Membres de l'inspection générale des affaires sociales



# SOMMAIRE

ANNEXE 1 : BILAN DE LA COG PAR LA CDC.....	5
ANNEXE 2 : QUALITE DE SERVICE ET DEMATERIALISATION DES SUPPORTS.....	37
1 LA QUALITE DE SERVICE PAR CANAL.....	37
1.1 L'organisation (établissement de Bordeaux).....	37
1.1.1 Stratégie.....	37
1.1.2 Les services gestionnaires.....	40
1.1.3 Le réseau des employeurs.....	41
1.1.4 Le système d'information.....	48
1.2 Le contact téléphonique.....	49
1.2.1 Volumétrie.....	49
1.2.2 Organisation de la plateforme téléphonique.....	51
1.2.3 Performances.....	53
1.2.4 Service de rappel téléphonique ( <i>web call back</i> ).....	57
1.2.5 Entretiens information retraite (EIR).....	57
1.2.6 Volumétrie.....	58
1.2.7 Organisation.....	60
1.2.8 Performances.....	61
1.3 Services en ligne.....	63
1.3.1 Site internet.....	63
1.3.2 Nombre de comptes en ligne.....	64
1.3.3 Offre de services et taux de satisfaction des assurés (actifs, pensionnés).....	65
1.3.4 Offre de services et taux de satisfaction des employeurs.....	68
1.4 Autres services digitaux (SMS, applications mobiles...).....	70
1.5 Les courriers.....	71
1.5.1 Volumétrie.....	71
1.5.2 Performances.....	72
2 DEMATERIALISATION DES SUPPORTS.....	73
2.1 Volumétrie des mises sous plis, envois et images numérisées.....	73

2.2	Recueil des coordonnées médiatiques.....	74
2.3	La dématérialisation des courriers.....	75
2.4	Les bulletins de pension et les attestations fiscales .....	75
2.5	Les publications.....	77
2.6	Le stockage des documents sur support électronique.....	77
2.7	Le téléversement des documents (SAS d'échange) .....	78
2.8	Les gains réalisés en matière de dématérialisation.....	79
	ANNEXE 3 : L'AIDE SOCIALE: QUELQUES REPERES CHIFFRES ET UNE PROBLEMATIQUE.....	81
1	TYPLOGIE DES PRESTATIONS .....	81
2	DONNEES CHIFFREES.....	83
3	ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE LES FONCTIONS PUBLIQUES.....	84
3.1	Éléments juridiques.....	84
3.2	Caractéristiques.....	85
	ANNEXE 4 : DONNEES DETAILLEES DU SYSTEME D'INFORMATION .....	87
	ANNEXE 5 : ETP PAR CENTRE DE COUT .....	103
	ANNEXE 6 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS CDC ET VENTILATIONS CORRESPONDANTES.....	105
	ANNEXE 7: OBJECTIFS DE LA CONVENTION D'INTERESSEMENT CDC ET DYNAMIQUE DE PERFORMANCE AU SERVICE DES AFFILIES.....	107

**ANNEXE 1 : BILAN DE LA COG PAR LA  
CDC**



## **Note à l'attention des membres du groupe de travail tripartite**

### **Objet : Contribution du service gestionnaire au bilan pluriannuel de la convention d'objectifs et de gestion 2014-2017**

La COG 2014-2017 s'organise en 4 chapitres :

- 3 chapitres identifiant les objectifs à atteindre
- 1 chapitre fixant les moyens à mobiliser par le service gestionnaire

La présente synthèse reprend les objectifs les plus marquants pour chacun des chapitres.

Par ailleurs, des annexes, ci-jointes, proposent une présentation plus détaillée.

#### **1- Renforcer le pilotage du régime et sécuriser son financement**

- Développement d'un modèle projections en micro-simulation à partir de 2015. Sa livraison complète sera réalisée en 2018
- Evolution réglementaire relative aux majorations de retard mise en œuvre par le service gestionnaire.
- Nouveau site internet

#### **2- Apporter un service simple et adapté à chaque assuré en renforçant les partenariats**

- Nouveaux services en ligne offerts aux assurés :
  - consultation des paiements
  - mise à disposition du bulletin de situation
  - connexion via France Connect ...
- Recueil de coordonnées médiatiques des assurés. A fin 2016, près de 870 000 adresses courriels ont été collectées.
- Un nouveau site internet CNRACL a vu le jour fin 2016, sa meilleure ergonomie permet une accessibilité de l'information renforcée pour les actifs, les retraités ainsi que les employeurs.
- Création du Carré Employeurs en 2014 afin répondre de manière privilégiée et personnalisée aux « employeurs de plus de 5000 affiliés ». Il compte à ce jour 51 membres.
- Partenariats employeurs renforcés :
  - Protocoles nationaux avec :
    - la Fédération Nationale des Centres de Gestion
    - la Fédération Hospitalière de France
    - l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier pour 3 ans
  - Conventonnement avec les centres de gestion au titre du FNP (afin d'organiser et de participer à l'effort de professionnalisation des acteurs de la prévention au sein des collectivités locales)

- Travaux dans le cadre des GIP Union Retraite et Modernisation des Données Sociales :
  - portail commun inter-régimes en octobre 2016
  - simulateur inter régimes en février 2017
  - RGPU en 2020
  - DSN publique prévue pour 2019
- Au titre de l'action sociale, développement du conventionnement avec les autres régimes et l'Etat :
  - Conventions locales avec les CARSAT sur les 3 niveaux de prévention du vieillissement (hormis pour les Pays de Loire)
  - Convention inter-régimes quadripartite CNAV/CNRA/MSA/RSI « la retraite pour le bien-vieillir » en juin 2016.
  - Convention pluriannuelle entre l'Etat et l'inter régimes fixant les objectifs d'une politique coordonnée d'action sociale.

### **3- Maintenir une qualité de service élevée s'appuyant sur une maîtrise active des risques**

- Actions particulières visant à assurer un traitement du stock des validations de services dans les meilleurs délais :
  - nouvelles dispositions réglementaires instaurant des délais de retours pour les dossiers et les pièces complémentaires à l'été 2015
  - actions de communication auprès des employeurs et des assurés
    - kit de communication, séances d'information auprès du Carré Employeurs
    - information des employeurs par courriel du récapitulatif des demandes de pièces complémentaires et des dossiers qui lui ont été adressés, via le service en ligne, au cours du mois
  - mise à disposition de nouveaux services et optimisation du processus de gestion
    - service en ligne de suivi des demandes de validation livré auprès des employeurs leur permet un suivi en temps réel de l'état d'avancement des demandes de leurs agents
    - pré-examen systématique des dossiers à leur arrivée pour s'assurer de leur complétude et ainsi répondre à l'exigence réglementaire de saisine de l'employeur dans les 6 mois suivants la réception du dossier en cas d'incomplétude de celui-ci
    - suppression des demandes d'autorisation de valider auprès des ministères de l'Education nationale en œuvre depuis le 1er trimestre 2015, des Affaires sociales depuis la signature d'une convention en septembre 2016
    - numérisation des dossiers de validations pour faciliter leur instruction
    - désignation par la CNAV de 2 CARSAT centralisatrices pour les demandes de pré-annulation et d'annulation de cotisations (CARSAT Auvergne & Pays de Loire)
- Simplification du processus de liquidation : allègement et dématérialisation à la source des pièces justificatives (SAS d'échanges).
- Mises à jour régulière de la cartographie des risques, du plan de continuité d'activité, et renforcement des actions relatives à la prévention et la lutte contre la fraude.

### **4- Assurer la performance**

- L'exécution budgétaire est inférieure à la trajectoire pluriannuelle retenue dans la COG malgré une activité très soutenue (contacts et liquidations supérieurs aux prévisions)

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Renforcer le pilotage du régime et sécuriser son financement

Compte tenu des caractéristiques différentes entre les fonctions publiques territoriale et hospitalière et la fonction publique d'Etat et pour permettre une égale prise en compte des problématiques de retraite de l'ensemble de la fonction publique, disposer d'analyses démographiques et financières spécifiques, ainsi que d'études rendant compte des caractéristiques, des attentes et des comportements de ces assurés s'avère nécessaire.

L'enjeu est donc de compléter le système d'information statistique et de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de projections en vue de :

- poursuivre la participation aux travaux du COR et répondre aux nouvelles sollicitations des pouvoirs publics<sup>1</sup>
- parfaire l'information restituée au conseil d'administration, concernant notamment les équilibres démographiques et financiers du régime et les impacts d'évolutions législatives ou réglementaires à venir.

Plus largement, l'objectif est également d'accompagner les membres du conseil d'administration dans la vie sociale du régime.

### Les engagements

#### 1.1 Eclairer les décisions du conseil d'administration et des pouvoirs publics relatives aux équilibres financiers et démographiques du régime

##### 1.1.1 Améliorer et enrichir la connaissance des fonctions publiques territoriale et hospitalière

Dans cet objectif, des travaux ont été engagés dès fin 2014 sur le système d'information statistique portant sur :

- l'optimisation, la documentation et la fiabilisation des données en préalable au développement du modèle de micro-simulation et aux projets statistiques du GIP UR,
- l'enrichissement des données : intégration des données inter-régimes (EIRR & DAI) à partir de 2016.

Par ailleurs, depuis 2014, des travaux ont été menés conjointement avec le SRE contribuant à la rédaction de publications communes présentant des éléments relatifs aux trois fonctions publiques : chiffres-clés, notes sur cas types, sur caractéristiques des retraités, sur l'exploitation des EIRR 2012 et la connaissance des poly-affiliés, enquête sur les motivations de départ à la retraite, revalorisation indiciaire pour les départs pour invalidité et les retraités sans surcote ni décote (impacts financiers)...

Le service gestionnaire a développé un site Open Data « Retraite & Solidarité » (lancé en 2016) mettant à disposition les données les plus récentes sur les affiliés de la CNRACL. Elles portent sur les cotisants, les retraités et les employeurs (effectifs de cotisants et de retraités, âges des affiliés, assiettes de

<sup>1</sup> Notamment celles découlant de la création du comité de suivi des retraites et de la tenue d'un débat annuel sur les orientations de la politique des retraites dans la fonction publique

cotisation, localisation des retraités, taille et localisation des collectivités, montants de pensions, séries sur les barèmes, etc).

### **1.1.2 Développer des études d'évaluation des réformes mise en œuvre**

Plusieurs études ont été réalisées depuis 2014 permettant une meilleure connaissance des effets des mesures des réformes mises en œuvre. Parmi elles :

- les réformes des retraites et l'évolution des âges de départ à la CNRACL : un éclairage sur les fonctionnaires hospitaliers et territoriaux sédentaires (01/2014)
- l'augmentation de l'âge de départ à la retraite des affiliés de la CNRACL : mesures à travers différents indicateurs (01/2016)
- l'éclairage sur les écarts de pension entre les hommes et les femmes à la CNRACL (01/2014)
- le niveau de pension et le taux de remplacement des retraités des fonctions publiques territoriale et hospitalière (07/2014)
- les motivations de départ à la retraite des fonctionnaires (01/2015)
- les droits familiaux dans la fonction publique : évolutions législatives et droits acquis par les retraités de la CNRACL (04/2015)
- l'évaluation du passage à une indexation sur les prix des retraites versées par la CNRACL (04/2015)
- l'évolution de la distribution des âges de départ des fonctionnaires hospitaliers et territoriaux en catégorie active (05/2015)
- le cumul emploi-retraite des pensionnés de la CNRACL (07/2015)
- la couverture invalidité des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers (04/2017)
- les bénéficiaires du Fonds d'action sociale de la CNRACL (04/2016)

De plus, le service gestionnaire a poursuivi sa participation aux travaux du COR notamment aux rapports annuels du Comité d'Orientation des Retraites (COR) sur les évolutions et les perspectives des retraites en France en application de la loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014, aux évaluations dans le cadre de la rédaction du Jaune Pensions.

### **1.1.3 Elaborer de nouveaux modèles de projection à moyen et long terme**

Pour répondre à l'objectif de développement d'un modèle de projections en micro-simulation, un projet a été lancé début 2015. Il s'appuie sur une instance de suivi à laquelle participent des experts externes (le SRE, l'IPP, le COR, l'INED, l'INSEE, l'Université Paris I, la DREES) dont le rôle est de donner un avis sur les orientations et les solutions techniques.

Il est organisé autour de 3 phases :

- la 1ère phase (conception et architecture du modèle) s'est déroulée en 2015 ;
- la 2nde phase (définition et réalisation des modules) a débuté fin 2015 pour une fin prévue au dernier trimestre 2017 (soit un décalage de 9 mois par rapport au planning initial) ;
- l'IPP participe à la réalisation de certains modules dans le cadre d'une convention de partenariat signée en mai 2016 ;
- la dernière phase devant conduire à la livraison du nouveau modèle est en cours et aboutira courant 2018.

Les apports et des changements du modèle sur les restitutions actuelles ont été présentés aux administrateurs dans le cadre d'un séminaire de la commission des comptes le 30 novembre 2016.

## 1.2 Conforter les équilibres financiers et de trésorerie du régime

### 1.2.1 Préparer et présenter les analyses financières annuelles<sup>2</sup>

Chaque trimestre, des analyses financières ont été réalisées sur un horizon à 5 ans et présentées à chaque commission des comptes.

**2014** : La situation financière de la CNRACL s'améliore avec un résultat net positif (432 M€), grâce notamment aux hausses des taux de cotisation et à l'absence de revalorisation en octobre, en raison d'une inflation prévisionnelle très basse. Les réserves qui étaient excédentaires de 1,2 Md€ au 31 décembre 2013 après affectation du résultat, augmentent pour atteindre 1,6 Md€.

**2015** : La situation financière se dégrade légèrement mais reste favorable, notamment grâce à une revalorisation des pensions très faible en octobre, avec un résultat net positif de 296 M€ et les réserves continuent d'augmenter et atteignent 1,9 Md€.

**2016** : Malgré une baisse de l'effectif moyen des cotisants, la situation reste favorable avec un résultat net positif qui s'élève à 274 M€, les réserves augmentent pour atteindre 2,2 Md€.

**2017** : comme en 2016, deux scénarios sont envisagés pour 2017 :

- un scénario 1 où les effets de la réforme dite PPCR sont compensés par de moindres recrutements avec un résultat net qui serait négatif (-108 M€) et un montant de réserves de l'ordre de 2 M€
- un scénario 2 prenant en compte les effets seuls de la réforme PPCR avec une estimation du résultat net à +149 M€ et des réserves de l'ordre de 2 M€

Les projections démographiques et financières de long terme (horizon 60 ans) sont en cours d'actualisation dans le cadre des travaux du COR

### 1.2.2 Réaliser les prévisions de trésorerie du régime & assurer la couverture des besoins de trésorerie

Entre 2011 et 2015, la CNRACL a dû recourir à des financements externes prévus dans les LFSS successives. Pour les besoins des années 2014 et 2015, le dispositif de financement a fait intervenir 4 établissements : Caisse des Dépôts, Crédit Agricole CIB, Arkea-Crédit Mutuel, La Banque Postale.

**2014** : recours à l'emprunt sur les 5 premières échéances ; la trésorerie du régime a été négativement impactée en décembre 2014 par la compensation au titre de la décentralisation avec l'Etat (article 108 de la loi n°2004-809 du 13/08/2004), pour un montant net de 353 M€ (y compris régularisations relatives à 2013).

La mise à disposition de ces fonds a généré des frais financiers à hauteur de 675 K€.

**2015** : la trésorerie du régime a été négativement impactée en décembre 2014 par la compensation au titre de la décentralisation avec l'Etat<sup>3</sup>, d'où le recours à l'emprunt sur les 2 premières échéances.

La mise à disposition de ces fonds a généré des frais financiers à hauteur de 313 K€.

**2016** : le régime n'a pas eu besoin de mobiliser d'emprunt au cours de l'année.

**2017** : le scénario 1 évoqué ci-dessus induirait un point bas de trésorerie lors du paiement de l'échéance de décembre 2017 estimé à +270 M€, et par voie de conséquence un besoin structurel de financement pour l'année 2018.

---

<sup>2</sup> sur un horizon à 5 ans

<sup>3</sup> article 108 de la loi n°2004-809 du 13/08/2004

### 1.2.3 Optimiser les coûts financiers par une surveillance constante des encaissements du régime

Sur la période 2013-2016, le service gestionnaire a encaissé en moyenne 19,2 Md€ de cotisations normales par an.

Montant en M€ au 31-12	2013	2014	2015	2016
cotisations normales encaissées*	17 723	19 137	19 781	20 257

\*source rapport annuel

Pendant, le niveau de créances sur cotisations normales ne cesse de progresser.

	<2012	2012	2013	2014	2015	2016	total
au 31/12/2015	19 930 743	663 461	5 273 164	24 703 081	58 722 973		109 293 422
au 31/12/2016	19 603 909	670 452	2 254 694	14 541 528	36 389 978	57 780 113	131 240 675
variation 2016/2015	-326 834	6 991	-3 018 470	-10 161 553	-22 332 995	57 780 113	21 947 253

Le total des créances au 31/12/2016 correspond à 0.7% des cotisations du régime pour 2016 (ou 0.1% des cotisations reçues sur la période 2012/2016).

Face à ce constat, le gestionnaire administratif a optimisé la procédure permettant d'identifier au plus tôt les employeurs défaillants et améliorer leur suivi. Ainsi, un suivi particulier est mis en place dès le constat d'une défaillance de versement :

- pour informer les employeurs d'effectuer en priorité les versements des retenues prélevées sur les traitements de leurs agents à la date réglementaire d'exigibilité<sup>4</sup>
- pour leur rappeler l'obligation d'assurer le versement des cotisations dans leur intégralité
- pour engager des actions précontentieuses<sup>5</sup> dans le cas où un employeur ne régulariserait pas sa situation et serait défaillant dans le paiement d'une seconde échéance sur l'année en cours

Dans certains cas, des échéanciers de versement de contributions peuvent être accordés sous certaines conditions.

Le décret n°2016-1079 du 3 août 2016 modifie les modalités de calcul des majorations de retard en cas de défaut du versement des cotisations à la date limite d'exigibilité. A compter du 6 novembre 2016, les taux de majoration de retard sont ceux appliqués par le régime général conformément à l'article R243-18 du Code de la Sécurité Sociale.

Ce texte prévoit également que les retenues et les contributions rétroactives sont majorables dans les mêmes conditions que les cotisations normales ainsi que la possibilité pour l'employeur, sous certaines conditions, d'opter pour un étalement du versement de ses contributions rétroactives sur une durée pouvant atteindre 5 ans.

Depuis la parution du décret, les employeurs peuvent demander par mail ou par courrier à échelonner le versement des contributions rétroactives. Fin 2017, la plateforme e-service accompagnera les employeurs dans cette démarche. Courant 2018, la CNRACL émettra les premières majorations de retard sur les cotisations rétroactives versées à partir du 6 novembre 2016 et après la date limite d'exigibilité.

### 1.2.4 Optimiser les coûts financiers par le placement de la trésorerie disponible

Les excédents temporaires de trésorerie sont actuellement placés sur des OPCVM de catégories AMF « monétaire court terme » et « monétaire » et depuis 2016 sur des OPCVM qui mettent tous en œuvre une sélection de titres sur la base de critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).

Par ailleurs, pour limiter l'effet de la baisse des rendements monétaires et conformément à la délibération n° 2015-64 du 17/12/2015 du Conseil d'administration, deux comptes bancaires rémunérés ont été ouverts ; 100 M€ y ont été placés : 50 M€ auprès d'ARKEA et 50 M€ auprès de La Banque Postale. En novembre 2016, suite à l'annonce par ARKEA que les montants au-delà de 25 M€ ne seraient plus rémunérés, 25 M€ ont été retirés pour être replacés en OPCVM monétaires. Ces placements sur comptes rémunérés ont généré en 2016 des intérêts à hauteur de 96 k€ en complément des 0,48 M€ généré par les OPCVM monétaires.

<sup>4</sup> le 5 du mois

<sup>5</sup> mise en demeure avec un signalement à l'ARS ou la Préfecture puis mandatement d'office

Montant en M€	Encours moyen annuel	Produits financiers générés	Commentaires
2013	414	0,5	
2014	783	1,4	
2015	1052	0,91	la baisse des produits financiers nets dégagés, malgré la hausse de l'encours moyen annuel, résulte de la rémunération extrêmement faible du marché monétaire
2016	1 110	0,48	

Afin de diversifier les supports de placement et de répondre à la volonté de la CNRACL de renforcer sa démarche d'investisseur responsable, une procédure d'appel d'offres visant à sélectionner des OPCVM investis en obligations d'entreprises (court terme) selon des critères ISR a été lancée au début de l'année 2017. La sélection des prestataires est prévue courant mai 2017.

### **1.3 Accompagner les membres du Conseil d'administration dans la vie sociale du régime**

#### **1.3.1 Informer les administrateurs et les commissaires du gouvernement et permettre un fonctionnement régulier des instances du régime**

Suite aux élections des membres du Conseil d'administration qui se sont déroulées au cours du dernier trimestre 2014, le début de l'année 2015 a été marqué par l'installation du nouveau conseil, l'élection du Président du régime et des vice-présidents.

Plusieurs séminaires thématiques ont été organisés depuis 2015 : séminaire des commissions des comptes, de la réglementation, de l'action sociale et de l'invalidité/prévention. En vue de la mise en œuvre du nouvel indicateur COG « taux de satisfaction des administrateurs », une enquête annuelle est menée depuis 2015 auprès des administrateurs. Les résultats sont présentés lors du conseil d'administration de fin d'année.

Pour renforcer la dématérialisation, les administrateurs ont été dotés de tablettes numériques en 2015. Plus aucun support n'est imprimé et ils sont consultables depuis la tablette ou sur le site des administrateurs.

Enfin, suite aux demandes des administrateurs, les supports de toutes les commissions et de la séance plénière sont désormais mis à disposition des administrateurs à J-15 ouvrés avant la date de l'instance.

#### **1.3.2 Elaborer un programme de formation visant en particulier les évolutions réglementaires**

La mise en place d'un plan de formation dédié aux administrateurs a été proposée au CA de juin 2016 qui en a validé le principe. Suite à la validation, lors du CA de septembre 2016, de la proposition de formation sur les thématiques des « cotisations » et des « pensions », les deux modules se sont tenus le 14 décembre 2016 réunissant 15 administrateurs. Les questions individuelles soulevées en séance ont fait l'objet d'un suivi individuel par courriel et d'une communication au groupe des administrateurs ayant participé à la formation.

En mars 2017, le deuxième module était consacré à l'action sociale, il a réuni 19 administrateurs. La prochaine session se tiendra en juillet 2017 et sera dédiée aux partenariats.

#### **1.3.3 Elaborer un plan de communication institutionnel et refondre le site internet de la CNRACL**

Le plan de communication externe 2014-2017 a été présenté et validé par le CA de juin 2015. Une des principales actions de 2015 a été le lancement d'une enquête de notoriété le 19 novembre 2015 auprès d'un panel d'actifs et de pensionnés (environ 7500 courriers) pour mesurer leur connaissance du régime.

La deuxième action majeure concerne la refonte du site internet de la CNRACL démarrée au cours du dernier trimestre 2015. Ouvert au public le 19 décembre 2016, l'adresse du nouveau site est désormais [www.cnracletraites.fr](http://www.cnracletraites.fr). Il a pour objectif d'améliorer la visibilité institutionnelle du régime et de faciliter les relations dématérialisées avec le régime. Il intègre une nouvelle ergonomie et s'adapte à tous les terminaux de lecture. La page d'accueil met en avant les différents publics (actif, retraité, employeur) avec une accroche sur leurs centres d'intérêt, la recherche d'information y est facilitée et l'accès aux espaces personnels plus simple.

Des travaux de développement ont débuté en juillet 2016 afin d'y inclure les contenus relatifs au Fonds National de Prévention (risques professionnels), l'instruction générale qui devient la documentation juridique des employeurs a été livrée en avril 2017. Les diverses publications sont mises en ligne simultanément à leur diffusion papier et les internautes qui s'abonnent aux flux RSS reçoivent une annonce automatique à chaque mise à jour.

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Apporter un service simple et adapté à chaque assuré (e)

Apporter aux affiliés de la CNRACL une information et des services adaptés à chaque étape de leur cycle de vie pour :

- répondre à leurs demandes et simplifier leurs démarches
- faciliter leur connaissance du régime et de leurs droits à retraite

par une démarche renforcée de dématérialisation des échanges et la poursuite des efforts engagés quant à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité de la relation téléphonique et courriel.

L'enjeu est de constituer une offre de services variée, évolutive, adaptée au besoin et au mode de vie de chacun utilisant au mieux différents vecteurs de contact tout en veillant à optimiser la valeur ajoutée apportée à l'assuré en termes d'accessibilité, d'instantanéité, d'interactivité, de personnalisation, de simplicité.

### Les engagements

#### 2.1 Promouvoir un service personnalisé et adapté aux assurés

**Moderniser le portail d'accès aux services en ligne, développer les services offerts aux assurés dans leur espace personnel et fidéliser les assurés à leur utilisation**

Depuis la mise en œuvre en mars 2015 du nouveau portail, les affiliés connectés ont à leur disposition de nouveaux services en ligne :

Depuis 2016 :

- la possibilité pour les internautes de se connecter à leur espace personnel via « France Connect »
- la mise à disposition du bulletin de situation de compte CNRACL
- un nouveau dispositif de consultation en ligne des paiements
- la demande de dossier papier d'aides pour l'action sociale

#### Evolution de la fréquentation des services en ligne

	au 31-12-2015	au 31-12-2016	var. N-1	
inscrits	299 007	456 962	53%	dont 49% de retraités au 31-12-2015, dont 61% de retraités au 31-10-2016
rappels après inscription en ligne (depuis 2015)	3 302	5 996	82%	depuis mars 2015 pour les pensionnés, juillet 2015 pour les actifs.
consultations compte individuel retraite (depuis mars 2015)	405 312	618 047	52%	
bulletin situation compte CNRACL (depuis sept.-2016)		36 534	-	
demande de dossier d'aide sociale (depuis oct-2016)	-	7 078	-	dont 482 demandes réussies en 2016 (7% des demandes)
attestations de paiement/ attestations fiscales	250 517	545 386	118%	dont 24% d'attest. fiscales au 31-12-2015, dont 39% d'attest. fiscales au 31-12-2016

Sont prévus pour 2017 : une information auprès des actifs de l'état d'avancement de leurs demandes de validations de services, une consultation du brevet de pension, une demande d'aide de l'action sociale avec dépôt de pièces justificatives et suivi de la demande.

Les inscriptions sur les services en ligne continuent leur progression : 518 000 inscrits à fin mars 2017 soit +13% vs fin 2016. De même, l'utilisation des services mis à disposition poursuit sa croissance avec une augmentation de 15% de la fréquentation vs mars 2016.

## Diversifier les modes de contacts (recueil coordonnées médiatiques : courriels, n° portable)

Le gestionnaire administratif a mis en œuvre depuis 2014 diverses actions de recueil des coordonnées médiatiques des assurés, permettant une progression du recueil de 50% entre 2015 et 2016, par :

- des traitements automatiques (demande de liquidation, déclaration annuelle de données sociales, inscription sur les services en ligne)
- des opérations de communication (incitation à l'inscription aux services en ligne via le bulletin de paiement, les webkeys, les coupons vacancez-vous, le jeu concours organisé fin 2016 permettant de recueillir plus de 37 000 adresses courriels entre novembre 2016 et février 2017, ...)
- le centre d'appels et les services gestionnaires, les salons Retraite, les Entretiens Information Retraite
- des achats de coordonnées auprès de la Poste ou d'autres partenaires permettant d'enregistrer de nouvelles coordonnées pour près de 49 000 retraités et de 137 000 actifs en 2016.

Coordonnées médiatiques	au 31-12-2016	au 31-12-2015	var. N-1	
adresses courriels pensionnés	430 202	325 796	32%	près de 126 000 adresses courriels achetées entre 2015 et 2016 et 26 000 récupérées en 2016 via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017)
adresses courriels actifs	437 338	252 299	73%	
<b>Total</b>	<b>867 540</b>	<b>578 095</b>	<b>50%</b>	
n° mobile pensionnés	273 584	185 865	47%	un peu plus de 70 500 n° mobile achetés entre 2015 et 2016 et de l'ordre de 16 000 n° mobile récupérés via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017)
n° mobile actifs	60 588	35 961	68%	
<b>Total</b>	<b>334 172</b>	<b>221 826</b>	<b>51%</b>	

Sur le 1er semestre 2017, une borne interactive sera installée à l'accueil de l'Etablissement de Bordeaux pour inviter les visiteurs à créer leur espace personnel et ainsi recueillir leurs coordonnées médiatiques. Sur le second semestre, des partenariats sont également à l'étude ainsi que des nouvelles pistes de recueil complémentaires avec La Poste.

S'agissant de la relation téléphonique, avec plus d'un million d'appels entrants par an (sur la période 2014-2016 dont 70% de pensionnés) et un volume d'appels traités en constante progression (866 495 en 2014, 907 593 en 2016) le taux d'appels aboutis a progressé conformément à l'engagement pris par le service gestionnaire.

	2014	2015	2016
<b>Nombre d'appels téléphoniques entrants</b>	<b>1 053 107</b>	<b>1 031 608</b>	<b>1 073 652</b>
<i>Evolution n/n-1</i>	5%	-2%	4%
<b>Nombre d'appels téléphoniques traités</b>	<b>866 495</b>	<b>872 383</b>	<b>907 593</b>
<i>Evolution n/n-1</i>	6,4%	0,7%	4%
<b>Taux d'appels aboutis</b>	<b>82%</b>	<b>84,6%</b>	<b>84,5%</b>

Parallèlement, les contacts écrits ont globalement progressé sur la période en lien avec l'augmentation des contacts par voie de courriels tandis que les courriers tendent à diminuer.

	2014	2015	2016
<b>Courriers</b>	<b>79 185</b>	<b>75 664</b>	<b>76 730</b>
<b>Courriels Pensionnés</b>	<b>5 489</b>	<b>13 352</b>	<b>20 581</b>
<b>Courriels actifs employeurs</b>	<b>27 352</b>	<b>32 560</b>	<b>33 997</b>
<b>Nombre de contacts écrits</b>	<b>112 026</b>	<b>121 576</b>	<b>131 308</b>
<i>Evolution n/n-1</i>	-2%	9%	8%

## Dématérialiser les documents et publications à disposition des assurés

La dématérialisation des bulletins de paiement et des attestations fiscales a été mise en place à partir de 2015 : la mise à disposition des documents dans l'espace personnalisé est signalée aux assurés par l'envoi d'un courriel

- en 2015 : 198 000 pensionnés ont été destinataires de ce courriel
- en 2016 : 263 071 courriels ont été envoyés soit +33% vs 2015
- en 2017 : 385 000 courriels ont été envoyés soit +30% vs 2016, comprenant les courriels émis dans le cadre de l'expérimentation d'une dématérialisation totale menée auprès des 42 500 retraités de 4 départements (Gironde, Loire Atlantique, Ariège et Réunion)

Les bulletins de paiement/attestations fiscales dématérialisés progressent, ils représentent environ 17% des envois en 2015, 22% en 2016 et 30% en 2017.

Par ailleurs, un dépliant a été joint aux 788 717 bulletins et attestations papiers pour informer les assurés de l'étude d'une possible dématérialisation totale à partir de 2018.

De la même façon, la dématérialisation des publications « Climats » et « guide de l'action sociale » est engagée depuis 2015 :

- pour Climats : en 2015, sur les 3 309 000 envois, 18% ont été dématérialisés (604 000) ; en 2016 sur les 3 472 500 envois (+5% vs 2015), 30% ont été dématérialisés (1 057 000 soit +75% vs 2015)<sup>1</sup>
- pour le guide d'action de l'action sociale : en 2015, sur les 88 600 envois, 15% ont été dématérialisés (13 600) ; en 2016 sur les 75 500 envois (-15% vs 2015), 22% ont été dématérialisés (17 000 soit +25% vs 2015)<sup>2</sup>

### 2.1.1 Etre accueilli et informé par mon régime

Depuis mars 2015, l'actif peut consulter en ligne son compte individuel retraite (CIR) : 405 000 consultations ont été enregistrées en 2015, 618 000 en 2016 (+52%) et 217 000 au 31 mars 2017. Ce dispositif a été complété à partir de septembre 2016 par la mise à disposition du bulletin de situation du compte CNRACL.

### 2.1.2 Préparer mon avenir & préparer ma retraite

- via les documents transmis dans le cadre des campagnes annuelles du droit à l'information

<b>Campagne DAI</b>	2015	2016	var. N-1
RIS	274 000	288 727	5%
EIG	120 000	181 654	51%

En 2016, le service gestionnaire a pour la première fois expédié des EIG aux assurés de 65 ans encore actifs. Ainsi, les EIG ont été adressées aux assurés des générations 50, 60 et 65 ans et les RIS pour les assurés de 35, 40, 45 et 50 ans.

- avec l'Entretien Information Retraite basé sur une relation personnalisée (notamment dans le cadre des EIR salons) et dématérialisée avec les assurés (demandes électroniques)

<b>EIR</b>	à fin 2014	à fin 2015	à fin 2016	var. N-1	var. N-2
demandes d'EIR	4 705	5 472	4 033	-26%	-14%
EIR traités	4 961	4 755	5 161	9%	4%
stocks	644	1 361	233	-83%	-64%

La procédure simplifiée de traitement des EIR des actifs de moins de 55 ans a permis de traiter près de 1 000 demandes en 2016.

<sup>1</sup> les envois papier ont diminué de 11% entre 2016 et 2015

<sup>2</sup> les envois papier ont diminué de 22% entre 2016 et 2015

Parallèlement, des services en ligne complètent depuis 2015 l'offre « inter-régimes » afin de développer le niveau de service « inter-régime » pour les assurés de la CNRACL :

- le service gestionnaire contribue depuis avril 2015 aux travaux du portail commun inter-régimes (PCI)
- depuis novembre 2015 le simulateur de calcul inter-régimes EVA est disponible sur le site internet de la CNRACL : plus de 86 000 simulations opérées depuis le démarrage
- à partir de juillet 2016, des demandes d'EIG sont possibles par voie électronique

En outre, le service gestionnaire participe et organise des manifestations pour faciliter l'accès des assurés à l'information retraite. Comme en 2015, des rencontres avec les actifs ont été organisées en 2016 : salons inter-régimes, salon des maires de France, congrès des sapeurs-pompiers, salon DGS, journée « actifs », conférences organisées à la demande des employeurs et des partenaires, etc. Près de 6 000 actifs ont été ainsi informés en 2016.

Suite à la mise à disposition des employeurs fin 2014 des services en ligne « simulation détaillée » et « demande d'avis préalable »<sup>3</sup> en remplacement de la pré-liquidation, le nombre de demandes d'avis préalables a diminué depuis 2014. Il est cependant supérieur aux prévisions, en lien avec les volumes de demandes de liquidation pour carrière longue qui représentent plus de 50% des demandes d'avis préalables.

### 2.1.3 Demander ma retraite

Concernant les actions de sensibilisation menées auprès des employeurs quant au respect du délai de transmission des dossiers de liquidation, un contrôle applicatif a été mis en place dès le 1<sup>er</sup> juillet 2014 permettant de rejeter les demandes parvenant tardivement au service gestionnaire. Alors que 13% des dossiers étaient envoyés par l'employeur moins d'un mois avant la date de radiation en 2013, ce taux a été ramené à 3% en 2015 et se maintient à ce niveau en 2016.

Le taux d'attribution des droits propres dans les délais requis est resté conforme à l'objectif sur la période 2014-2016.

Dans le cadre de la poursuite de la dématérialisation des échanges avec les assurés, l'envoi de SMS pour les informer de l'état d'avancement de leur demande de liquidation a été mis en œuvre depuis fin 2014. Des SMS sont envoyés pour accuser réception de la demande, informer de son traitement et notifier le 1<sup>er</sup> paiement.

Avec plus de 51 000 SMS envoyés en 2016, le nombre d'envois a progressé de +32% vs 2015. En mars 2017, le nombre de SMS envoyés s'établit à près de 22 000 (soit +124% vs mars 2016).

Dans le cadre de la mise en place de dispositions visant à simplifier les démarches des assurés, le signalement des liquidations CNRACL auprès de l'Ircantec est opérationnel depuis novembre 2015. Il permet d'informer l'Ircantec de toute demande de liquidation CNRACL pour l'ensemble des droits directs accordés ; des courriers sont ensuite envoyés aux titulaires de contrat Ircantec.

### 2.1.4 – 2.1.5 Etre accompagné dans ma retraite & Assurer une continuité de ressources à mes proches

En termes de nouveaux services pour simplifier le quotidien des retraités, le retraité CNRACL également titulaire d'une retraite Ircantec peut, via une seule demande :

- depuis avril 2016, modifier les coordonnées postales ou électroniques de ses contrats de retraite : quel que soit le canal d'arrivée de l'information, le changement d'adresse est répercuté de façon systématique sur tous les contrats<sup>4</sup>
- depuis fin 2016, modifier les coordonnées bancaires de ses contrats de retraite<sup>5</sup>: une fois la modification apportée par le gestionnaire sur le contrat désigné par le retraité (sur la base d'une demande écrite et signée).

<sup>3</sup> en remplacement de la pré-liquidation

<sup>4</sup> près de 180 000 demandes de modification ont été prises en charge par un gestionnaire selon cette nouvelle procédure depuis avril 2016

<sup>5</sup> 33 000 demandes de modification ont été traitées selon cette nouvelle procédure depuis décembre 2016

De la même manière, pour les demandes de réversion les poly-affiliés Ircantec/CNRACL, l'ayant-cause peut depuis février 2016 formuler sa demande uniquement à l'un des deux régimes. Le régime contacté procède alors au signalement auprès de l'autre régime et en informe le poly pensionné, chacun des régimes traite ensuite la demande (un peu plus de 280 signalements opérés depuis février 2016 dont la majorité l'ont été par la CNRACL vers l'Ircantec).

Le taux d'attribution des droits dérivés mis en paiement dans les délais requis est resté conforme à l'objectif sur la période 2014-2016.

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Action sociale

L'action sociale de la CNRACL constitue un élément majeur d'accompagnement des retraités les plus fragilisés et d'expression de la solidarité du régime à leur égard. Afin de conforter ses principes d'intervention et d'assurer une meilleure réponse aux besoins et attentes exprimés par ses retraités, la CNRACL a mis en œuvre depuis 2011 une nouvelle étape de sa politique d'action sociale en s'engageant en faveur de la promotion du « bien vieillir », de la prévention de la perte d'autonomie et de l'aide aux plus fragiles (fragilité sociale, économique), dans une démarche inter-régimes.

La CNRACL se donne comme objectif dans le cadre de la COG 2014-2017 de :

- renforcer le pilotage de sa politique d'action sociale
- rester attentive à l'évolution des besoins sociaux des retraités du régime notamment ceux liés au vieillissement et au grand âge afin d'en favoriser la prise en compte optimale, le tout, dans une démarche inter-régimes.

### Les engagements

#### Poursuivre le déploiement du partenariat avec la CNAV dans le cadre de la convention signée en 2012

La CNRACL expérimente depuis 2012 un partenariat avec la CNAV dans le cadre d'une convention articulée autour des trois niveaux de prévention des effets du vieillissement :

- communiquer sur le « bien vieillir » (niveau 1),
- promouvoir le développement d'actions collectives de prévention (niveau 2),
- proposer aux retraités de la CNRACL de bénéficier d'une évaluation globale de leurs besoins (niveau 3) pour les demandes d'aide-ménagère uniquement.

A fin 2016, toutes les conventions formalisant la participation de la CNRACL sont signées ou en cours de signature hormis pour la CARSAT Pays de Loire. Le début de la négociation avec cette dernière est planifié en 2017 sous réserve de l'accord de la CNAV.

Parmi les actions réalisées entre 2014 et 2016 dans le cadre des trois niveaux de prévention des effets du vieillissement :

- Communiquer sur le « bien vieillir » :
  - participation de la CNRACL à la publication de brochures, à la mise à jour du site internet (exemple courts métrages...)
  - en 2017, perspective de partenariat avec Santé Publique France
- Promouvoir le développement d'actions collectives de prévention :
  - en 2014, près de 59 000 retraités contactés via des courriels ou des séances d'informations (participation financière de la CNRACL de près de 284 k€)
  - en 2015, des actions collectives réalisées avec les CARSAT Aquitaine, Normandie, Auvergne et Ile de France (enveloppe de subvention de 221 k€ pour les 4 CARSAT)
  - en 2016 : participation de la CNRACL aux actions collectives de prévention à travers des conférences et des ateliers (plus de 3 600 ateliers organisés) dans le cadre de l'enveloppe de 800 k€ attribuée par le conseil d'administration<sup>1</sup>
- Proposer aux retraités de la CNRACL de bénéficier d'une évaluation globale de leurs besoins pour les primo-demandeurs d'aide-ménagère : 2017 sera l'année du plein effet du dispositif d'évaluation globale via le réseau d'évaluateurs de la CNAV (exception faite de la CARSAT Pays de Loire) et du démarrage des travaux visant à la mise en œuvre d'un outil inter-régime d'évaluation globale (SIREVA)

<sup>1</sup> délibération n° 2015-67 (décembre 2015)

## **Accompagner les orientations des pouvoirs publics et la démarche inter-régimes**

La loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement confère valeur législative à la présence de la CNRACL au sein de l'inter-régimes (cf. chapitre 2 – article 6 de la loi sur l'action sociale inter-régimes).

En 2015, à travers les délibérations n° 2015-57 et 2015-69, le Conseil d'Administration de la CNRACL a confirmé :

- d'une part son intérêt pour la formulation d'une offre inter-régimes pour la prévention et la préservation de l'autonomie,
- d'autre part l'engagement du régime dans la prévention et la préservation de l'autonomie par la signature de la convention « la retraite pour le bien-vieillir » (offre commune inter-régimes pour la prévention et la préservation de l'autonomie) ; cette nouvelle convention inter-régimes quadripartite s'inscrivant dans le prolongement de la convention bilatérale CNAV/CNRACL de 2012 (cf. ci-dessus).

Les travaux de cette convention, signée en juin 2016, se sont articulés autour des quatre objectifs suivants :

- Définir les principes d'une offre de prévention commune aux régimes de retraites
- Fixer les orientations et les objectifs qui les engagent dans les prochaines années
- Arrêter les modes d'organisation et les coopérations qui en découlent
- Flécher les outils, les actions et les prestations qu'ils s'engagent à déployer.

Le comité de pilotage inter régimes du 2/11/2016, qui a réuni pour la première fois les quatre membres signataires de cette convention, a porté notamment sur la mise en œuvre de la convention Etat / Inter régimes (prévue à l'article 6 de la loi du 28 décembre 2015) ; cette dernière ayant vocation à s'inscrire dans la continuité de la convention quadripartite.

Les quatre domaines d'intervention privilégiés de cette convention sont :

- l'accompagnement, l'information et le conseil pour bien vivre sa retraite et anticiper sa perte d'autonomie,
- un politique de prévention de la perte d'autonomie axée autour de la mise en œuvre de programmes d'actions et d'ateliers collectifs à destination des publics ciblés,
- la mise en œuvre d'actions individuelles à destination des personnes âgées les plus fragiles reposant sur l'évaluation globale des besoins à domicile et des plans d'aide personnalisés,
- un politique de soutien au logement et à l'habitat en faveur des personnes retraitées socialement fragilisées.

Par la délibération n° 2016-62 le Conseil d'Administration de la CNRACL a approuvé en décembre 2016 les termes de cette convention pluriannuelle qui fixe les principes et les objectifs d'une politique coordonnée d'action sociale en vue de la préservation de l'autonomie des personnes âgées dans le respect des prérogatives du conseil d'administration des régimes en matière d'action sociale et des orientations fixées par les COG.

Parallèlement, la CNRACL a participé depuis fin 2015 à la préfiguration de la nouvelle instance « la conférence des financeurs » pour 3 départements (Alpes de Haute Provence, Val de Marne, Gironde). Depuis fin 2016, elle participe à ces instances pour ces 3 départements.

## **Adapter la communication relative à l'action sociale**

Par ailleurs, le service gestionnaire a mis en œuvre des évolutions pour une communication autour de l'action sociale plus simple, plus rapide, basée sur de nouvelles technologies conformément au plan de communication présenté en septembre 2015 :

- recours aux moyens de communication digitale :
  - depuis 2015, le guide de l'action sociale est proposé sous format dématérialisé via le site internet
  - depuis octobre 2016, la demande d'un dossier papier d'aides est possible en ligne et à horizon fin 2017, la demande d'aide de l'action sociale sera disponible en ligne, avec dépôts de pièces justificatives et suivi de la demande.

– avec une politique de communication :

- en faveur de la promotion des démarches collectives de prévention de la dépendance
- à destination du plus grand nombre : mise en place de manière expérimentale en 2016 d'une lettre d'information dématérialisée à destination des travailleurs sociaux de proximité, cette action sera reconduite en 2017
- ciblée sur des publics prioritaires

En 2016, des actions de communications ont été réalisées auprès des retraités bénéficiaires de la prime de 40€ et exonérés de cotisations sociales, des demandeurs ayant fait l'objet d'un rejet en 2015 mais potentiellement éligibles en 2016 suite à la revalorisation des barèmes<sup>2</sup> et des retraités d'Ile de France et de Bourgogne sinistrés. En 2017, des actions de communication sont prévues auprès des bénéficiaires 2016 non demandeurs en 2017, des demandeurs ayant fait l'objet d'un rejet en 2016 mais potentiellement éligibles en 2017 suite à la revalorisation des barèmes et des retraités les plus démunis du régime.

---

<sup>2</sup> délibération n°2016-35 : le Conseil d'Administration décide d'une revalorisation de 50€ du plancher, du plafond et du montant maximum attribuable

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Renforcer les partenariats pour améliorer et simplifier le service aux assurés

- Avec les employeurs pour :
  - qu'ils disposent d'outils appropriés les aidant à assurer leurs différentes obligations vis-à-vis du régime et de ses affiliés,
  - que les informations nécessaires au cours des différentes étapes de la gestion administrative, soient disponibles au plus tôt, au bénéfice de l'assuré
- Avec les centres départementaux de gestion et les correspondants hospitaliers pour :
  - qu'ils puissent être un appui de proximité pour les employeurs en termes de formation et d'information, et le cas échéant, prendre en charge certaines actions incombant initialement à l'employeur
- Dans le cadre des actions du Fonds National de Prévention pour :
  - une meilleure efficacité de ses actions (une diffusion plus large, une meilleure exploitation des données collectées)
- Avec les autres régimes du système de retraite pour :
  - pour fluidifier la circulation d'informations entre les régimes, accroître le partage d'informations, visant ainsi à rendre le système de retraite plus simple et plus lisible pour les assurés mais également à renforcer les dispositifs de prévention et de lutte contre la fraude

## Les engagements

### 2.2.1. Renforcer les partenariats avec les employeurs

#### Veiller à la qualité et à la pertinence des services mis à disposition des employeurs & à la bonne continuation des obligations des employeurs et des droits des assurés

Dans le cadre des actions engagées entre 2014 et 2016 pour répondre à ces objectifs, le service gestionnaire a mis en œuvre des évolutions concernant son offre de services et de services en ligne (optimisation de services existants, création de nouveaux services) :

- **en 2014**, un nouveau service en ligne de suivi des stocks validations de services<sup>1</sup> et les deux services (« demande d'avis préalable » et « simulation de liquidation ») pour permettant aux employeurs de disposer d'un outil de simulation détaillée (avec utilisation des données présentes dans le CIR)<sup>2</sup>
- **en 2015**, travaux de fiabilisation de la base des actifs à partir des informations transmises par les employeurs dans le cadre des élections CNRACL accompagnés de nouvelles modalités de mise à disposition de la liste des affiliés d'un employeur pour faciliter les échanges avec le régime, évolutions du service « liquidations pour fluidifier les échanges (demande de pièces complémentaires en temps réel<sup>3</sup> et expérimentation du télé-versement<sup>4</sup> des pièces justificatives d'un dossier de demande de liquidation)

<sup>1</sup> livré en juillet 2014

<sup>2</sup> livrés fin 2014

<sup>3</sup> livré en octobre 2015

<sup>4</sup> à partir d'octobre avec 4 départements puis sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2016 avec le carré employeurs

- **en 2016**, déploiement à partir d'avril du télé-versement des pièces justificatives d'un dossier de demande de liquidation auprès de tous les employeurs<sup>5</sup>, un nouveau service de « mutation de masse partielle (par fichier) » pour répondre notamment aux enjeux de la réforme territoriale
- **courant 2017**, il est prévu de poursuivre le développement des échanges par voie dématérialisée (utilisation du SAS d'échanges pour d'autres actes de gestion : validations de services ...)

Le service gestionnaire a également engagé des travaux pour optimiser le dispositif de formations auprès des employeurs. Ainsi :

- un catalogue de formations a été réalisé pour les employeurs territoriaux de plus de 350 affiliés et hospitaliers de plus de 500 affiliés
- en 2016 :
  - 2 formations ATIACL/ Invalidité ont été organisées les 6 et 7 décembre
  - dans le cadre des formations à la carte, une formation a été animée sur le thème de la qualité des données transmises auprès du service retraite de la Mairie de Paris les 9 & 10 mars
- en 2017 : les formations prévues portent sur la liquidation notamment auprès de l'APHP
  - le catalogue de formations propose 17 séances de formation modulées en fonction du niveau des stagiaires (débutant et expert)
  - formation à la carte sur la liquidation des services de l'APHP les 1 et 2 juin 2017 et sur l'ATIACL invalidité (second semestre)
  - formation immersion réciproque avec 4 grands employeurs les 13 et 14 juin 2017 : dans un premier temps dans les services de liquidation, validation et déclaration individuelle, dans un second temps, les gestionnaires CNRACL iront en immersion chez les employeurs (dates à préciser 2<sup>ème</sup> semestre)

### **Etudier l'opportunité de développer et de mettre en œuvre de nouvelles offres de partenariats adaptées aux caractéristiques communes des employeurs concernés**

Le Carré Employeurs constitué des employeurs de plus de 5 000 affiliés a été créé en 2014, la signature de la charte est intervenue le 17 juin 2015. En 2017, le Carré compte 51 membres dont les Centres Départementaux de Gestion Grande et Petite Couronne<sup>6</sup>. Ses enjeux sont de répondre, de manière privilégiée et personnalisée, à ces employeurs qui versent près de 4 Mds€ de cotisations par an et présentent des problématiques spécifiques.

Le programme d'actions avec le Carré s'articule autour :

- de rencontres individuelles avec les responsables du Carré selon une fréquence régulière (25 ont été programmées en 2016 et 2015)
- des journées d'échanges et d'information (4 ont eu lieu depuis le démarrage)
- de la mise à disposition d'un espace collaboratif, d'un espace dédié sur le site internet de la CNRACL<sup>7</sup>, d'une lettre électronique<sup>8</sup>, d'une ligne téléphonique et d'une boîte aux lettres dédiées, d'un interlocuteur direct, d'une plaquette
- de formations dédiées, de stages d'immersion et de stages à la carte
- d'expérimentation de nouveaux services tels que le SAS d'échanges, le site internet CNRACL ; l'expérimentation de la qualification des CIR est quant à elle prévue dans le courant du 3<sup>ème</sup> trimestre 2017
- du déploiement de l'accompagnement sur des sujets stratégiques (par exemple le maintien dans l'emploi) en privilégiant un mode de travail collaboratif.

<sup>5</sup> livraison d'une évolution fonctionnelle permettant l'envoi des pièces en un seul fichier en décembre 2016

<sup>6</sup> 40 000 affiliés

<sup>7</sup> dans la rubrique « Partenaires »

<sup>8</sup> 1<sup>ère</sup> publication le 15 juillet 2015

### **2.2.1.1 Conforter les partenariats avec les centres départementaux de gestion et les correspondants hospitaliers**

Les conventions de partenariat avec les centres départementaux de gestion

A fin 2015, la nouvelle convention 2015-2017 avait été signée par l'ensemble des centres de gestion excepté le CDG 49. A ce jour, celui-ci ne l'a pas encore signée.

En appui de la convention, un protocole de partenariat national entre la CNRACL et la fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) a été élaboré visant à renforcer la visibilité en appuyant l'engagement des centres de gestion au bénéfice des affiliés des plus petites collectivités territoriales. Signé le 5 juin 2015, il prévoit en particulier un objectif de meilleure complétude des CIR. Les échanges sur le conventionnement réalisés au sein du CNT (Comité National technique) ont permis de faire évoluer l'organisation de ce dernier en lien avec les 13 grandes régions de la réforme territoriale.

Les conventions de partenariat avec correspondants hospitaliers

La convention départementale ou pluri-départementale 2015-2017 envoyée pour signature mi-2015 a été signée par 71 correspondants (sur 78) couvrant ainsi 81 départements. En parallèle, un protocole de partenariat national entre la CNRACL et la Fédération Hospitalière de France (FHF) a été réalisé visant à renforcer les dispositifs d'accompagnement des établissements selon leur taille. Il a été signé le 25 novembre 2015.

Dans le cadre de ces partenariats, des enquêtes de satisfaction sont réalisées auprès des centres de gestion depuis 2016, des correspondants hospitaliers depuis 2017 et des établissements en lien avec ces correspondants. La 1<sup>ère</sup> enquête réalisée auprès des employeurs rattachés aux CDG a porté sur les missions de ces derniers auprès des employeurs et identifié des pistes d'améliorations pour 2017.

La 2<sup>ème</sup> enquête est réalisée en juin 2017 auprès des établissements hospitaliers ayant un correspondant hospitalier sur leur territoire.

Etendre la collaboration

Par ailleurs, une étude a été lancée en 2016 pour identifier les pistes d'évolution de la collaboration avec les correspondants hospitaliers afin d'étudier les conditions de la mise en place d'un dispositif expérimental de mutualisation. Cette étude organisée en trois phases prévoit pour cela la définition d'une première organisation cible à fin mai 2017 et ainsi que l'expérimentation sur un ou plusieurs territoires volontaires du scénario identifié.

Le bilan intermédiaire de cette étude va être présenté à la commission de partenariat de la CNRACL en juillet 2017.

L'évaluation de cette expérimentation permettra de déterminer les modalités de déploiement.

### **2.2.1.2 Fonds National de Prévention**

#### **Conventionner avec les centres de gestion**

Afin d'organiser et de participer à l'effort de professionnalisation des acteurs de la prévention au sein des collectivités territoriales, une politique de conventionnement avec les centres de gestion a été menée tout au long de la période 2014-2016. Cette politique a pour objectif d'accompagner les collectivités pour :

- la réalisation et la pérennisation de l'évaluation des risques professionnels
- l'animation de réseaux de préventeurs
- l'incitation des employeurs à l'alimentation de la Banque Nationale de Données des accidents du travail et des maladies professionnelles
- l'information des collectivités sur les obligations, l'actualité réglementaire, les retours d'expériences et les bonnes pratiques

Le dispositif de conventionnement s'articule autour d'une convention dite « socle » et d'options thématiques (utilisation de Prorisq, les risques chimiques, le risque routier, la qualité de vie au travail, etc.). A fin mars 2017, le nombre total de conventions socles s'élève à 62 contre 54 à fin 2014 et le nombre total d'options à 73 contre 15 à fin 2014.

## **Conventionner avec l'Association Nationale pour la Formation permanente personnel Hospitalier**

Un bilan du conventionnement avec l'ANFH a été présenté au CA de décembre 2017 ainsi qu'une proposition de reconduction de la convention pour une durée de 3 ans. Sur la période 2014-2017, ce partenariat a conduit à conjuguer les compétences de chacune des entités (ANFH et FNP) pour apporter un appui aux projets suivants :

- recherche et actions sur les risques psycho-sociaux mené par 47 établissements hospitaliers des régions PACA et Languedoc Roussillon (projet en cours)
- professionnalisation de collaborateurs conduit par 9 établissements hospitaliers d'Ile de France
- développement de politiques en faveur de la santé au travail mené par 75 établissements de la région Centre

## **Refondre la Banque Nationale de Données et inciter les employeurs à son alimentation**

Pour augmenter le nombre de collectivités utilisant Prorisq et permettre au FNP d'assurer pleinement ses missions, le Conseil d'Administration<sup>9</sup> subordonne désormais le financement d'une démarche de prévention à l'utilisation de Prorisq. Du fait de l'obsolescence technique et de l'augmentation attendue des données saisies, la Banque Nationale de Données doit faire l'objet d'une refonte. Le cahier des charges a été rédigé et les évolutions pour la mise en œuvre de la nouvelle version sont en cours.

## **Communication institutionnelle**

La communication du FNP a été assurée via des manifestations et différentes publications comme les bulletins de prévention, le bilan de l'étude sur les lombalgies, le dossier sur les conduites addictives et le lancement d'une newsletter, une brochure sur les risques biologiques, etc.

### **2.2.2. Avec les autres régimes de retraite**

A l'instar de l'ensemble des régimes de retraite, la CNRACL est engagée dans les différents projets mis en place par l'Union Retraite. Il s'agit du Répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU), du Portail commun inter-régimes (PCI) et du Simulateur inter-régimes (SIR). En parallèle, les travaux menés sous l'égide du Groupement d'Intérêt Public de Modernisation des données sociales (GIP MDS) concernant la Déclaration sociale nominative (DSN) remplaçant à terme la Déclaration individuelle annuelle ont été lancés.

### **Participer aux travaux du GIP Union Retraite**

**RGCU** : l'audit du projet commandité par la Direction de la Sécurité Sociale a rendu ses conclusions fin 2016 et a acté un retard de 12 mois pour les premières migrations dans la RGCU. En conséquence, la CNRACL devrait migrer en 2020 et non fin 2018 comme prévu initialement. Une étude menée avec l'opérateur en charge du développement (la CNAV) a validé pour valider la trajectoire technique de migration de la CNRACL, les résultats sont attendus en mai 2017.

**PCI** : mis en ligne début octobre 2016 dans sa première version, le portail s'étoffera tous les 6 mois de nouveaux services destinés tant aux pensionnés qu'aux actifs. La livraison réussie le 6 février 2017 comprend pour les pensionnés un bouquet de services paiements<sup>10</sup> et pour les actifs<sup>11</sup> la demande modification des données carrières. L'objectif est la mise en ligne au 1er janvier 2019 de la demande unique de retraite dématérialisée.

**SIR** : le simulateur a été mis en ligne le 6 février 2017, des correctifs aux éléments de calcul de la sphère publique ont été apportés pour garantir la conformité des résultats des simulations avec la réglementation.

---

<sup>9</sup> délibération 2013-86

<sup>10</sup> date prévisionnelle des paiements, montants de pension par régime perçus sur un historique de 24 mois, édition d'attestation de paiement et attestation fiscale

<sup>11</sup> relevé de carrière électronique, demande de rectification des données carrières à leurs régimes d'affiliation si données manquantes ou erronées

## **Participer aux travaux du GIP MDS sur la DSN**

La mise en place de la DSN pour la sphère privée prévue en 2017 rencontre certaines difficultés dans sa mise en œuvre. Les travaux concernant la sphère publique s'accroissent depuis début mars 2017 avec l'objectif de définir la norme d'échange durant l'été pour un déploiement progressif auprès des employeurs pour l'exercice 2019. En parallèle, des travaux opérationnels visant à revoir le processus de gestion ont débuté en 2016, notamment sur la capacité du gestionnaire administratif à absorber des flux mensuels et l'évolution du processus de bouclage financier garantissant le financement des droits acquis.

## **Nouveaux échanges opérationnels avec le régime général**

L'objectif est d'optimiser la qualité du service rendu aux assurés dans le domaine de la retraite notamment via une simplification des démarches. Un projet a été initié avec la CARSAT Aquitaine pour permettre de bénéficier d'un interlocuteur unique pour les validations de périodes et de moderniser les échanges dans le cadre des demandes de pré-annulation et d'annulation.

## **Nouveaux échanges opérationnels avec le SRE**

Dans le cadre d'un partenariat renforcé depuis 2014, des travaux ont été menés conjointement avec le SRE sur les thématiques et projets suivants :

- inter-régimes : RGCU, SIR
- actuariat et statistiques : micro-simulation, impacts de l'accord PPCR, programme de traitement des données de l'EIR, enquête sur les motivations de départ à la retraite
- programme de travail du COR : études et notes communes
- aspects juridiques : contentieux, opportunité et modalités de relance des saisines communes des tutelles
- relation affiliés : participation commune à des manifestations.

Concernant les échanges sur la thématique de l'invalidité, une convention sera signée fin du 1<sup>er</sup> semestre 2017 entre le gestionnaire administratif et le SRE, pour mise à disposition<sup>12</sup> du SRE du barème d'invalidité du code des pensions civiles et militaires.

---

<sup>12</sup> sous forme dématérialisée

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Maintenir une qualité de service élevée s'appuyant sur une maîtrise active des risques

Depuis la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites, instaurant notamment le droit à l'information des actifs, la gestion du régime a connu de profonds changements.

Les réformes de 2010 et 2014 ont confirmé le rôle pivot du compte individuel retraite dans la gestion du régime avec pour objectifs :

- une restitution de qualité dans le cadre du droit à l'information et des échanges inter-régimes,
- la détermination de données statistiques plus complètes et plus fines,
- l'encaissement adossé aux données individuelles de cotisations.

Outre ces apports, cette nouvelle gestion des CIR, au fil de la carrière de l'assuré, permettra de conforter l'efficacité du processus de liquidation des droits.

Parallèlement, le service gestionnaire réinterrogera le processus de liquidation par des expérimentations visant à le simplifier, le fluidifier tout en veillant à maintenir le taux de conformité des liquidations de droit direct vieillesse à plus de 95%.

L'enjeu concernant la maîtrise des risques est de poursuivre l'amélioration des dispositifs en place :

- en veillant à l'évolution continue du processus de contrôle interne, en termes de champ couvert par la cartographie et de plans de contrôle, tout en garantissant sa conformité par rapport aux dispositions prévues dans le décret n° 2013-917 du 14 octobre 2013,
- en poursuivant le développement du plan de continuité d'activité.

L'amélioration de la prévention et de la lutte contre la fraude passe quant à elle :

- par un meilleur partage des informations entre régimes (signalements, bonnes pratiques ...)
- le développement de l'expertise dans la détection des fraudes s'appuyant en cela sur la cartographie des risques et un référentiel des scénarios de fraudes, d'atypies et de contrôles effectués.

## Les engagements

### 3.1 Poursuivre les améliorations du dispositif de tenue de comptes individuels retraite

#### 3.1.1 Alimenter en continu les CIR lors du traitement des déclarations annuelles de données sociales

Dans le cadre des travaux visant à fiabiliser la base des actifs<sup>1</sup>, un nouveau dispositif a été mis en place depuis mai 2016, pour résoudre les anomalies d'identification des actifs, détectées lors du traitement des déclarations annuelles de données sociales des employeurs pour repérer les mises à jour de la base de type affiliation, mutation et détachement à effectuer.

Des réflexions quant à l'évolution du processus de gestion des CIR ont également été engagées dans le cadre de la prochaine mise en œuvre de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) et du Répertoire de Gestions de Carrière Unique (RGCU). Ces projets pourraient simplifier à terme cette gestion en faisant de la déclaration individuelle le vecteur unique pour l'affiliation au régime (création du CIR) et pour leur alimentation.

---

<sup>1</sup> La base des actifs permet de déterminer le nombre cible de CIR à alimenter utilisé pour le calcul de l'indicateur COG « taux d'alimentation des CIR » c'est-à-dire le nombre de CIR pour lesquels au moins une période d'activité doit être enregistrée via le traitement de la déclaration annuelle de données sociales (DADS).

### 3.1.2 Fiabiliser le stock de CIR

Cet objectif a été articulé autour d'actions visant d'une part la complétude et la cohérence des CIR, d'autre part la qualification de données des CIR.

S'agissant de la complétude et de la cohérence, un plan d'actions a été déployé principalement auprès des employeurs et des centres de gestion partenaires :

- sensibilisation et information : rappels sur l'importance du CIR, son alimentation, le contenu, la complétude, les anomalies, les bonnes pratiques par :
  - des séances d'actualisation pour les correspondants hospitaliers et les centres de gestion et un accompagnement pour des séances d'informations sur e-service et sur les corrections des déclarations annuelles,
  - des campagnes d'information pour les décideurs des collectivités
- mise à disposition des listes des CIR incomplets avec consignes de traitement aux membres du Carré et aux centres de gestion, mise en place d'un groupe de travail pour répondre aux questions en lien avec ce sujet
- rendez-vous individuels employeurs et partenaires : remise des indicateurs actualisés et rappel des consignes
- participation à des conférences et salons pour les actifs : rendez-vous individuel, droit à l'information et rappel de l'importance d'une carrière à jour et complète

Quant à la qualification, des travaux ont été lancés depuis fin 2015 pour mettre en place et outiller un processus de qualification des données des CIR en amont de la liquidation.

Celui-ci permettra au gestionnaire administratif, conformément à l'engagement, de récupérer auprès des employeurs, pour des CIR et/ou des périodes répondant à certains critères, les pièces justificatives validant les données enregistrées dans les CIR. Celles-ci sont alors qualifiées et n'ont plus, à situation inchangée, à faire l'objet ni de modifications ni de contrôles. Une expérimentation auprès d'employeurs volontaires est prévue au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2017.

L'examen en cours de carrière des dossiers de catégorie active permettra aux agents et aux employeurs d'avoir une vision juste des éléments de carrière qui seront pris en compte au moment de la liquidation.

### 3.1.3 Optimiser la gestion du stock de validations de périodes

Afin d'assurer un traitement du stock dans les meilleurs délais, trois objectifs ont été fixés :

- identifier les volumes de dossiers en stock chez les employeurs et non encore retournés à la CNRACL
- faciliter leur retour pour traitement par le gestionnaire
- optimiser le traitement de ces dossiers

Pour tenir cet objectif, les actions suivantes ont été mises en œuvre :

- Le service en ligne de suivi des demandes de validation livré auprès des employeurs en juillet 2014 leur permet un suivi en temps réel de l'état d'avancement des demandes de leurs agents : 74 000 accès comptabilisés entre août et décembre 2014, 292 600 en 2015, 437 300 en 2016 et 138 000 à fin avril 2017 (stable vs fin avril 2016). Parallèlement les employeurs sont informés, depuis octobre 2015, par courriel, du récapitulatif des demandes de pièces complémentaires et des dossiers qui lui ont été adressés, via le service en ligne, au cours du mois.
- Les dispositions réglementaires prévues dans la COG instaurant des délais de retours pour les dossiers de validations et les pièces complémentaires ont été mises en place à compter de l'été 2015<sup>2</sup>

En lien avec ces dispositions, le gestionnaire administratif a mis en place depuis 2016 un pré-examen systématique des dossiers à leur arrivée pour s'assurer de leur complétude et ainsi répondre à l'exigence réglementaire de saisine de l'employeur dans les 6 mois suivants la réception du dossier en cas d'incomplétude de celui-ci : environ 20% des dossiers sont retournés à l'employeur pour incomplétude (moyenne sur l'année 2016).

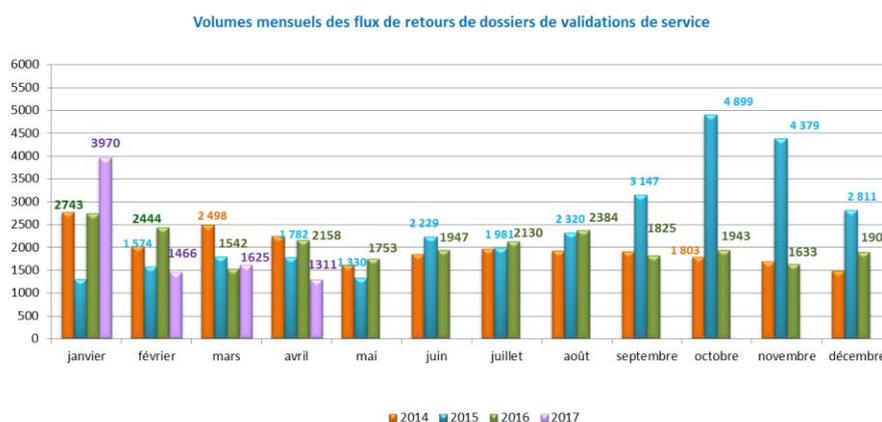
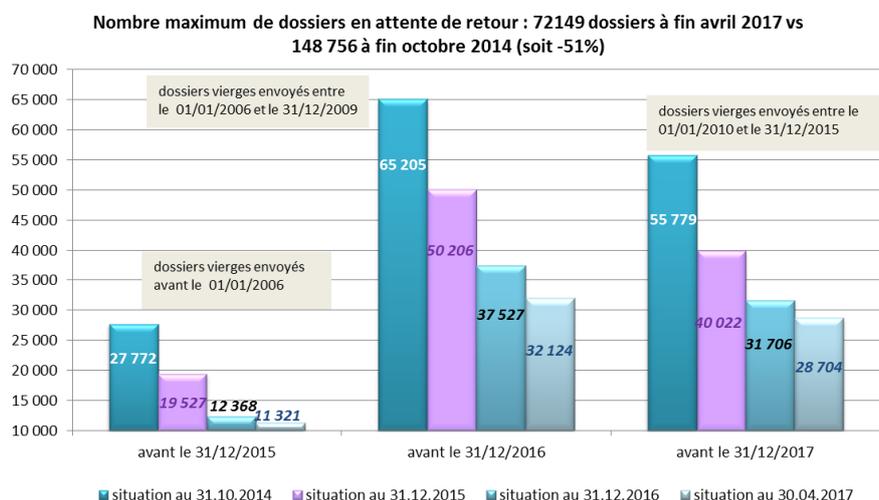
---

<sup>2</sup> décret n° 2015-788 du 29 juin 2015 et arrêté du 21 août 2015

- Des actions de communication parmi lesquelles des flashs d'information auprès des employeurs principalement sur l'actualité réglementaire (7 depuis 2014), un kit de communication, des séances d'information auprès du Carré Employeurs. L'objectif est de donner tous les éléments permettant au demandeur d'éclairer ses choix quant à sa demande de validation de périodes.
- La suppression des demandes d'autorisation de valider auprès des ministères de l'Education nationale en œuvre depuis le 1er trimestre 2015, des Affaires sociales depuis la signature d'une convention en septembre 2016
- La numérisation des dossiers de validations pour faciliter leur instruction
- La désignation par la CNAV de deux CARSAT centralisatrices dans le cadre des échanges avec le Régime Général pour la France Métropolitaine concernant les demandes de pré-annulation et d'annulation de cotisations (CARSAT Auvergne & Pays de Loire) dans l'objectif de faciliter le pilotage des échanges entre les 2 régimes

Est prévue à l'horizon 2017, la mise en œuvre d'un dispositif rénové d'échelonnement du règlement des contributions (pour répondre aux évolutions réglementaires prévues dans le décret n° 2016-1079 du 3 août 2016).

Les graphes ci-dessous illustrent l'évolution du stock de dossiers en attente de retour et les volumes mensuels de retours de dossiers pendant la période 2014-avril 2017 :



En complément il faut noter que les demandes d'abandon de demandes de validations ont également progressé sur la période : elles étaient au nombre de 1155 en 2014, de 3437 en 2015, de 4910 en 2016. A fin avril 2017, 1195 abandons ont été comptabilisés.

## **3.2 La maîtrise de la qualité des liquidations**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un processus simplifié de liquidation reposant, pour des dossiers répondant à certains critères, sur le non envoi des pièces justificatives et le contrôle a posteriori de certains de ces dossiers, des travaux préalables de mesure de la qualité des dossiers transmis par les employeurs ont été réalisés. Les résultats de ces mesures ont conduit à revoir la mise en œuvre du processus simplifié tel que prévu dans la COG.

Des réflexions ont donc été menées pour proposer de nouvelles modalités de simplification permettant de garantir le niveau de qualité des dossiers transmis, en parallèle des travaux de mise en œuvre du SAS d'échanges.

Certaines actions ont été mises en œuvre en 2016 :

- les 1ères journées de formation aux employeurs complétées d'échanges avec les employeurs pour fluidifier et améliorer la circulation des informations relatives aux dossiers de liquidation
- l'allègement des pièces justificatives présenté au CA de la CNRACL en mars 2016 et mis en œuvre à cette date.

La dématérialisation à la source des pièces justificatives a, quant à elle, été expérimentée à compter du dernier trimestre 2015 auprès de 4 employeurs puis auprès du Carré Employeurs pendant le 1<sup>er</sup> trimestre 2016. Elle a été déployée auprès de l'ensemble des employeurs depuis avril 2016. Le dispositif a été complété d'une nouvelle fonctionnalité permettant de scanner l'ensemble des documents nécessaires à la liquidation sans avoir à se soucier de renommage ou de lien avec les pièces demandées à partir du mois de décembre 2016.

D'avril à décembre 2016, ce sont près de 33 500 dossiers pour lesquels les pièces justificatives ont été téléversées. A fin avril 2017, le nombre de dossiers est de 22 400.

A noter que depuis octobre 2015 les employeurs reçoivent en temps réel les demandes de pièces complémentaires de la part du gestionnaire administratif et qu'ils peuvent également téléverser ces pièces.

## **3.3 La poursuite d'une maîtrise active des risques**

### **3.3.1 Le contrôle interne**

La cartographie des risques est mise à jour régulièrement. Les événements redoutés pour les filières suivantes : fraude, RH, SI, juridique, déontologie, physiques et environnementaux, administratif.

### **3.3.2 Le plan de continuité d'activité**

Le service gestionnaire a poursuivi les travaux visant à compléter le plan de continuité d'activité conformément aux engagements de la COG. Ceux-ci font l'objet d'une communication en commission des comptes.

S'agissant de l'identification de locaux d'activité pouvant constituer une solution de repli en cas de sinistre majeur, la convention avec la direction régionale Nouvelle Aquitaine de la CDC, qui formalise le principe du repli mutuel des instances de direction, a été complétée d'une convention de repli supplémentaire signée avec la CARSAT, le 14 décembre 2016.

Les travaux se poursuivent tenant compte de la future implantation de la Caisse des Dépôts sur le site Amédée Saint-Germain, à horizon 2020. Ainsi la conservation d'un bâtiment à Bordeaux-Lac et sa transformation en « tiers lieu » peuvent constituer une nouvelle opportunité en matière de repli.

Le recours au télétravail constitue également une des solutions pour assurer la continuité des activités essentielles.

L'exercice de cellule de crise réalisé avec la DR Nouvelle Aquitaine en septembre 2015 a donné lieu à actualisation de la convention de repli. Il se poursuivra en juin 2017.

Par ailleurs en 2017, deux nouveaux exercices de continuité seront organisés : test Outlook Web Access (OWA) qui permet aux utilisateurs d'accéder à la messagerie Outlook depuis leur domicile à partir d'un ordinateur personnel.

Un test spécifique est également planifié en octobre 2017 pour les télétravailleurs et les collaborateurs pouvant exercer leur activité en Travail Occasionnel à Distance.

Les travaux se poursuivent également sur les exercices de remontée en charge de l'activité sur le périmètre expérimental des 4 processus.

### **3.4 La prévention et la lutte contre la fraude**

#### **3.4.1 Le renforcement des moyens d'investigations**

Par le partage d'informations dans le cadre de :

- réunions mensuelles du centre de compétence anti-fraude
- comités techniques de lutte contre la fraude, réunions opérationnelles avec les services de gestion

Par le recours aux outils inter-régimes :

- Croisement de fichiers avec les données du service mutualisé des pensions :
  - - o CNAVTS relatif aux décès (pour les NIR certifiés) avec annulation automatique des contrats
    - o DGFIP sur le contrôle de la situation familiale (scénario du centre de compétence anti-fraude)
- RNCPS : recherche de la nature des prestations sociales versées et de l'adresse.
- EOPPS : recherche de la carrière, des ressources, de l'état civil, du NIR et de l'existence de l'auteur du droit ou du conjoint
- CAFPRO : recherches des prestations familiales pour vérifier la situation familiale et détecter ainsi des fraudes à l'isolement (concubinage, PACS et remariage non déclaré)
- [www.impots.gouv.fr](http://www.impots.gouv.fr) : vérification de la situation familiale (taxe d'habitation) et des ressources de la personne
- Contact avec le service gérant le FAS (fonds d'action sociale) pour vérifier les dernières informations en leur possession
- Exercice du droit de communication prévu par les articles L.114-19, L.114-20 et L.114-21 du code de la sécurité sociale
- Consultation du FICOBA
- Signalements des autorités administratives (police, sécurité sociale, juridiction) ou des employeurs.

#### **3.4.2 Veiller à des sanctions graduées**

Le service gestionnaire communique un bilan annuel des actions de lutte contre la fraude en commission des comptes du 2<sup>nd</sup> trimestre de chaque année.

Suite à l'évolution courant 2016 du barème de pénalités administratives mise en œuvre par la CNAV, le service gestionnaire met en œuvre en 2017 une refonte du barème de la CNRACL par souci d'équité de traitement des assurés entre régimes au regard des règles de mise en œuvre des pénalités administratives.

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Assurer la performance opérationnelle

#### Les engagements et la réalisation

##### 4.1 Rendre compte régulièrement de la gestion

Le service gestionnaire présente un rapport trimestriel de gestion lors de chaque conseil ordinaire, ainsi qu'un rapport annuel « n-1 » lors du conseil du 1<sup>er</sup> trimestre n.

La comptabilité est tenue conformément au PCUOSS, et les comptes font l'objet d'un examen par des commissaires aux comptes, dont le rapport est présenté au conseil.

Les comptes sont arrêtés chaque année par le directeur général de la Caisse des dépôts et soumis à l'approbation du conseil d'administration.

##### 4.2 Maitriser les coûts de gestion

Le tableau ci-après présente la trajectoire financière retenue dans la COG ainsi que ses éléments d'exécution (actualisation et réalisation).

La trajectoire a été pleinement respectée et les clauses de réexamen ont été peu mobilisées :

- la réserve n'a pas été sollicitée
- aucun crédit limitatif supplémentaire n'a été accordé, y compris pour faire face aux volumétries de liquidations à traiter supérieures à la COG et aux évolutions réglementaires (PPCR – cf véto)
- seuls des reports entre exercices ont été acceptés

Ce chapitre sera complété au 4<sup>ème</sup> trimestre, dès que les données d'atterrissage budgétaire pour 2017 seront disponibles, de façon à présenter une analyse plus approfondie des différents budgets sur la période 2014-2017.

Le premier constat à ce stade permet de confirmer que l'exécution budgétaire est inférieure à la trajectoire pluriannuelle convenue, témoignage d'une vigilance dans la mobilisation des ressources dans un contexte pourtant marqué par une volumétrie élevée (cf. validations, liquidations et contacts par exemple) : 6,2 millions d'euros non mobilisés, hors réserve, pour les 3 premiers exercices de la COG (environ 2 % de sous exécution).

(en k€ )	2014			2015			2016			2017	
	Trajectoire COG	Facture 2014	Trajectoire COG actualisée en 2015	Facture 2015	Trajectoire COG actualisée en 2015	Trajectoire COG actualisée en 2016	Facture 2016	Trajectoire COG actualisée en 2016	Trajectoire COG actualisée en 2015	Trajectoire COG actualisée en 2016	
<b>Frais de personnel</b>	64 618	63 856	64 937	64 217	64 457	64 686	63 969	64 461	63 957	65 032	
<b>Frais informatiques hors ligne évaluative</b>	14 539	16 048	14 740	13 464	14 932	14 932	13 778	15 110	15 110	15 110	
Réseaux, poste de travail, exploitation	6 829	7 263	6 937	7 326	7 011	7 011	7 213	7 091	7 091	7 091	
Maintenances	4 455	3 101	4 543	2 917	4 634	4 634	2 888	4 726	4 726	4 726	
Projets	3 255	5 684	3 260	3 221	3 287	3 287	3 678	3 293	3 293	3 293	
<b>Frais généraux hors ligne évaluative</b>	20 056	18 642	19 948	18 411	19 387	19 387	18 303	18 712	18 712	18 712	
Charges immobilières (hors amortissement)	2 773	2 603	2 809	2 570	2 858	2 858	2 611	2 908	2 908	2 908	
Relations externes et partenariats	3 616	3 033	4 119	3 591	4 132	4 132	3 481	4 046	4 046	4 046	
dont Centres de gestion et partenariats hospitaliers	2 350	1 848	2 750	2 158	2 750	2 750	2 650	2 650	2 650	2 650	
Gestion des flux, courrier, affranchissement, routage, impression	5 620	5 303	5 166	4 663	4 751	4 751	4 673	4 270	4 270	4 270	
dont Affranchissement/routage/impression	4 854	4 550	4 435	3 874	4 055	4 055	3 598	3 598	3 598	3 598	
Etudes et prestations	628	414	578	419	528	528	595	528	528	528	
Autres charges de fonctionnement (logistique, téléphonie...)	1 463	1 333	1 470	1 341	1 462	1 462	1 195	1 456	1 456	1 456	
Charges fédérales	5 956	5 956	5 806	5 827	5 656	5 656	5 748	5 506	5 506	5 506	
<b>Prestations bancaires et financières</b>	636	636	666	864	698	698	881	730	730	730	
<b>Total charges hors évaluatives</b>	99 849	99 182	100 290	96 956	99 474	99 703	96 931	99 013	98 510	99 585	
<b>Recettes atténuatives</b>	- 1 195	- 1 233	- 1 195	- 1 234	- 1 195	- 1 235	- 1 187	- 1 195	- 1 195	- 1 235	
<b>Total net hors évaluatives</b>	98 654	97 949	99 095	95 722	98 279	98 468	95 744	97 818	97 314	98 350	
<b>Charges évaluatives</b>	3 411	2 832	2 417	2 347	2 561	3 309	2 972	2 427	2 427	2 966	
Dépenses informatiques - projets réglementaires et inter-régimes	2 108	1 650	1 105	1 044	1 240	1 900	1 622	1 096	1 096	1 096	
Dotations aux amortissements (mobiliers, immobiliers)	800	685	800	727	800	750	691	800	800	800	
Contributions obligatoires diverses	503	497	511	576	521	659	659	531	531	1 070	
<b>Frais de gestion administratifs</b>	102 065	100 782	101 511	98 069	100 840	101 777	98 717	100 246	99 742	101 316	
Régularisation sur exercice antérieur		27		34			35				
<b>Réserve pour imprévus</b>	3 000		3 000		3 000	3 000		3 000	3 000	3 000	
<b>Frais de gestion administratifs y compris réserve</b>	105 065	100 809	104 511	98 035	103 840	104 777	98 682	103 246	102 742	104 316	
<b>ETP permanents</b>	733	733	725	726	708	708	717	692	692	692	
<b>ETP non permanents</b>	14	14	14	13	14	14	9	14	14	14	
<b>Moyens exceptionnels</b>							8				
<b>Total ETP</b>	747	747	739	739	722	722	734	706	706	706	
Frais / Prestations (en %)	0,59%	0,58%	0,56%	0,55%	0,53%	0,54%	0,53%	0,50%	0,50%	0,52%	
Coût d'un affilié (en €)	30,2 €	29,8 €	29,5 €	28,6 €	28,9 €	29,0 €	28,5 €	28,3 €	28,0 €	28,9 €	
Frais / Cotisations + Prestations (en %)	0,28%	0,27%	0,27%	0,26%	0,25%	0,26%	0,25%	0,24%	0,24%	0,25%	
Evolution annuelle du taux d'inflation	1,1%	0,40%	1,5%	0,0%	1,75%	1,75%	0,2%	1,75%	1,75%	1,75%	
Taux de contribution retraite Etat	74,60%	74,60%	74,60%	74,60%	74,94%	74,60%	74,60%	77,59%	74,60%	74,60%	
Syntec	2%	0,14%	2%	2,14%	2%	2%	2,01%	2%	2%	2%	
Impact revalorisation du point Fonction publique et PPCR						0,49%	0,49%			1,3%	

### 4.3 Optimiser l'outil informatique

Les principales évolutions informatiques ont été rappelées dans les documents précédents, présentant l'activité par processus.

Il sera rappelé l'importance de la mise à jour des environnements Internet, qu'il s'agisse du site Internet ou des plateformes associées, ou des services proposés sur ces plateformes, notamment les données du compte individuel retraite pour les assurés, ou une vision portefeuille sur les validations de service ou le SAS d'échanges pour les employeurs.

De même, afin de renforcer la capacité de pilotage du régime, le développement d'un modèle de micro-simulation a été engagé. Une première phase de livraison est prévue en 2017, l'ensemble des fonctionnalités devant être livré en 2018.

Enfin, le service gestionnaire s'est mobilisé pour accompagner les projets inter régimes dans le cadre du GIP Union Retraite : RGCU (répertoire général de carrière unique), PCI (portail commun inter régimes), SIR (simulation inter régimes), ou du GIP MDS pour la DSN (déclaration sociale nominative).

### 4.4 Des actions environnementales mesurables

2 axes ont été privilégiés, comme prévu :

- La dématérialisation

Le développement de la dématérialisation a permis de réduire les consommations de papier et l'affranchissement : ceci s'est concentré en particulier sur l'évolution du mode de diffusion du magazine Climat et des bulletins de pensions (cf supra) ou à travers le SAS d'échange permettant de recevoir directement les pièces justificatives des demandes de liquidations sous format dématérialisé.

- La limitation dans la consommation des ressources

Il sera rappelé que l'établissement de Bordeaux de la Caisse des dépôts est certifié ISO 14001 depuis 2003.

Volumétries associées à la trajectoire financière	2009	2010	2011	2012	2013	COG 2014	2014	Ecart vs COG	COG 2015	2015	Ecart vs COG	COG 2016	2016	Ecart vs COG	COG 2017	Prévisions Budget 2017 (nov. 2016)	Ecart vs COG
Cotisants (ETP - en moyenne annuelle)	2 052 250	2 136 525	2 152 290	2 171 826	2 194 861	2 226 516	2 223 212	0%	2 243 218	2 230 195	-1%	2 259 049	2 225 333	-1%	2 272 429	2 225 212	-2%
<i>Evolution n/n-1</i>	3,7%	4,1%	0,7%	0,9%	1,1%	1,4%	1,3%	0,3%	0,7%	0,3%	-0,2%	0,7%	0,6%	-0,2%	0,6%	0,6%	-0,2%
Pensionnés (en moyenne annuelle)	952 950	990 016	1 042 853	1 081 710	1 116 877	1 155 597	1 155 086	0,0%	1 192 640	1 194 790	0,2%	1 230 542	1 237 242	0,5%	1 266 810	1 279 039	1,0%
<i>Evolution n/n-1</i>	4,5%	3,9%	5,3%	3,7%	3,3%	3,5%	3,4%	0,0%	3,2%	3,4%	0,2%	3,2%	3,6%	2,9%	2,9%	3,4%	3,4%
Montant des cotisations (en M€)	15 618	15 970	16 387	16 804	18 006	19 242	19 394	0,8%	19 859	19 986	0,6%	20 480	20 522	0,2%	21 091	21 091	0,0%
<i>Evolution n/n-1</i>	5,6%	2,3%	2,6%	2,5%	7,2%	6,9%	7,7%	3,2%	3,1%	3,1%	0,2%	3,1%	2,7%	3,0%	3,0%	2,9%	2,9%
Montant des prestations versées (en M€)	13 206	13 928	14 982	15 903	16 701	17 410	17 355	-0,3%	18 172	17 967	-1,1%	19 094	18 678	-2,2%	20 054	19 400	-3,3%
<i>Evolution n/n-1</i>	6,2%	5,5%	7,6%	6,1%	5,0%	4,2%	3,9%	4,4%	3,5%	3,5%	-1,1%	5,1%	4,0%	2,9%	5,0%	3,6%	-3,3%
Demandes de liquidations et avis préalable	58 269	74 412	75 871	68 704	78 129	71 650	80 331	12%	66 350	80 687	22%	67 540	81 783	21%	69 730	84 050	21%
<i>Evolution n/n-1</i>	27,7%	27,7%	2,0%	-9,4%	13,7%	-8%	2,8%	-7%	0,4%	1,8%	1,4%	1,8%	1,4%	3,2%	3,2%	3,8%	3,8%
Nombre de liquidations traitées (droit propre et dérivé & Inaptitude)	57 523	68 902	78 609	56 551	70 519	62 950	70 553	12%	58 645	72 376	23%	62 840	73 641	17%	66 035	77 550	17%
<i>Evolution n/n-1</i>	-24,0%	19,8%	14,1%	-28,1%	24,7%	-11%	0,0%	-7%	2,6%	7,2%	1,7%	7,2%	1,7%	5,1%	5,1%	3,4%	3,4%
Avis préalable traités	746	1 324	2 482	5 699	13 316	9 000	10 507	17%	8 000	8 095	1%	5 000	7 860	57%	4 000	7 000	75%
<i>Evolution n/n-1</i>	77%	87%	130%	134%	-32%	-32%	-21%	-11%	-23%	-18%	-23%	-18%	-23%	-20%	-20%	-13%	-13%
Nombre de comptes individuels retraite alimentés	2 155 877	2 236 783	2 263 162	2 209 454	2 250 992	2 291 000	2 322 794	1,4%	2 327 794	2 360 754	1,5%	2 357 000	2 363 502	0,3%	2 387 000	2 363 344	-1,0%
<i>Evolution n/n-1</i>	3,8%	1,2%	-2,6%	1,8%	1,8%	1,8%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	0,1%	1,2%	0,1%	1,2%	1,2%	0,1%	0,1%
Taux d'alimentation des CIR (ou titre de N-1)	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%	93,2%
Habilitation du CIR / qualification des périodes	69 564	41 849	27 836	24 024	20 359	21 500	17 644	-18%	22 000	15 820	-28%	22 125	13 194	-40%	17 125	13 500	-21%
<i>Evolution n/n-1</i>	-40%	-39%	-14%	-15%	5,6%	-13%	2,3%	0,6%	0,6%	-17%	-23%	0,6%	-17%	-40%	-23%	0%	0%
Flux de retour de dossiers de validations de services à traiter	76 984	62 626	50 926	48 291	39 174	27 000	23 830	-12%	15 000	29 546	97%	7 800	24 406	213%	5 974	20 000	235%
<i>Evolution n/n-1</i>	6%	-19%	-19%	-5%	-19%	-31,1%	-39%	-4,4%	24%	-46,0%	-1,7%	-46,0%	-1,7%	-23%	-23%	-17%	-17%
Nombre de validations de service traitées	44 322	45 799	51 856	45 549	42 557	38 000	38 479	1%	35 700	36 956	4%	29 400	37 521	28%	23 000	28 000	22%
<i>Evolution n/n-1</i>	0,1%	3,3%	13,2%	-12,2%	-6,6%	-10,7%	-9,6%	0,0%	-6,1%	-4%	4%	-17,6%	1,5%	-22%	-22%	-19,1%	-19,1%
Stock de dossiers à traiter	147 821	164 648	162 967	165 709	162 326	151 326	147 677	-2%	130 626	140 266	7%	109 026	127 151	17%	92 000	121 666	32%
<i>Evolution n/n-1</i>	11%	11%	-1%	2%	-2%	-7%	-9%	-1,4%	-1,4%	7%	10%	-17%	9,4%	17%	17%	32%	32%
Sorties de régimes avec ou sans transfert de cotisations	15 301	10 760	8 381	9 695	8 331	9 500	10 261	8%	9 500	9 870	4%	9 500	9 648	2%	9 500	8 000	-16%
<i>Evolution n/n-1</i>	-7,2%	-29,7%	-22,1%	15,7%	-12,3%	14,0%	23,2%	0,0%	0,0%	-3,8%	4%	0,0%	-2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nombre d'appels téléphoniques entrants	856 573	911 394	928 138	923 310	1 005 520	1 005 520	1 053 107	5%	1 003 000	1 031 608	3%	1 000 500	1 073 652	7%	997 500	1 050 000	5%
<i>Evolution n/n-1</i>	4%	1%	2%	2%	3%	0,0%	5%	0,0%	-0,3%	2,8%	3%	-0,2%	4%	4%	0,0%	0,0%	0,0%
Nombre d'appels téléphoniques traités	743 099	748 426	791 917	810 891	814 696	828 500	866 495	5%	837 000	872 383	4%	844 500	907 593	7%	852 000	890 000	4%
<i>Evolution n/n-1</i>	3,6%	0,7%	5,8%	2,4%	0,5%	1,7%	6,4%	5%	1,0%	0,7%	4%	0,9%	4%	7%	6%	6%	6%
Taux d'appels aboutis	86,8%	82,1%	85,3%	87,8%	81,0%	82,4%	82,3%	83,4%	84,6%	84,6%	84,5%	84,4%	84,5%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%
<i>Evolution n/n-1</i>	114 883	100 560	100 378	113 050	114 769	116 000	112 026	-3%	118 830	121 576	2%	122 750	131 308	7%	125 650	130 000	3%
<i>Evolution n/n-1</i>	114 883	100 560	100 378	113 050	114 769	116 000	112 026	-3%	118 830	121 576	2%	122 750	131 308	7%	125 650	130 000	3%
Nombre de demandes d'EIR				1 539	2 829	3 000	4 705	57%	4 000	5 472	37%	4 000	4 033	1%	4 000	4 000	0%
<i>Evolution n/n-1</i>				38%	6,0%	6,6%	33,3%	16%	0,0%	0,0%	-2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Contacts traités (Téléphone, courriers, courriels)	857 982	848 986	892 295	923 941	929 465	944 500	978 521	4%	955 830	993 959	4%	967 250	1 038 901	7%	977 651	1 020 000	4%
<i>Evolution n/n-1</i>	-1%	5%	4%	1%	1,6%	5%	1,2%	2%	1,2%	5%	1,2%	5%	1,1%	1,1%	1,1%	-2%	-2%



# ANNEXE 2 : QUALITE DE SERVICE ET DEMATERIALISATION DES SUPPORTS

## 1 LA QUALITE DE SERVICE PAR CANAL

### 1.1 L'organisation (établissement de Bordeaux)

#### 1.1.1 Stratégie

[1] Le gestionnaire n'a pas communiqué à la mission de documents présentant les orientations stratégiques de la direction la direction des retraites et de la solidarité (DRS). En 2014, il a présenté aux administrateurs dans un powerpoint<sup>1</sup> sa stratégie de communication digitale s'insérant dans un programme triennal, ayant pour objectif de « *développer la notoriété au service du développement, de la culture de service et de l'innovation, de mettre au premier plan l'efficacité au service des bénéficiaires, d'être plus réactif, performant, attractif, de personnaliser et simplifier les relations, d'optimiser les coûts* ». Les principales actions à l'étude sont alors : la refonte des sites DRS et des fonds, dont le site internet de la CNRACL, la poursuite de la refonte des services en ligne des affiliés (projet SARA), l'EIR à distance, l'ouverture d'un compte twitter, la mise en œuvre d'un club « actifs » à distance, la création d'une page facebook à usage limité.

[2] La mission a retrouvé les éléments de la présentation de la DRS au Conseil d'orientation des retraites, en juillet 2016, qui évoquent l'existence d'un « *plan de développement des usages digitaux* ».

#### Encadré 1 : Extrait des projets et perspectives évoqués par la DRS devant le COR

Le développement des e-usages, y compris dans un cadre inter-régimes, est un axe fort de la gestion de la CNRACL et une priorité pour la Caisse des Dépôts.

Ainsi, un plan de développement des usages digitaux, avec le client et le parcours client au centre des dispositifs, a été défini ; il a pour objectifs :

- d'améliorer et de personnaliser l'expérience client en ligne (immédiateté de l'information),
- d'enrichir l'information présentée aux assurés (information en continu du suivi de leurs demandes, messages personnalisés),
- de simplifier et de dématérialiser les démarches des assurés,
- de numériser l'offre de formation à destination des employeurs (e-learning, tutoriels, etc.),
- d'accompagner tous les segments de clients dans l'usage des plateformes de services en ligne.

Ce plan prévoit aussi l'intégration des services inter-régimes (qui seront mis en place dans le cadre du Portail Inter-Régimes du GIP Union Retraite) dans le portail des services CNRACL, ainsi qu'une réflexion sur le développement d'une stratégie social media, permettant de diversifier les canaux de communication et l'offre de services, d'offrir un soutien aux démarches des assurés, et d'entretenir un lien de proximité avec les assurés et les employeurs.

En parallèle, le processus d'écoute client omni-canal, adossé à une GRC<sup>5</sup> analytique plus approfondie, sera renforcé pour mieux intégrer la voix du client CNRACL, comprendre les évolutions de son besoin et être ainsi à même de bâtir une offre de services innovante et répondant à ses attentes.

Dans cette même optique, des dispositifs de co-construction avec les assurés et les employeurs commencent à être initiés, consolidant ainsi le dialogue entre les assurés et le régime, et seront plus largement déployés dans les années à venir.

Source : Document de travail « *Les relations entre la CNRACL et les assurés* », DRS-CDC, séance plénière du 6 juillet 2016 du COR

<sup>1</sup> Commission réglementation, séance du 28 avril 2014, document « communication aux actifs »

[3] Les orientations stratégiques en matière d'offre de service figurent dans plusieurs documents présentés succinctement ci-dessous, non communiqués à la mission, et qui peuvent avoir été actualisés depuis leur publication<sup>2</sup>.

[4] La feuille de route 2015-2016 de la DRS « transition et parcours de vie », a succédé au plan métier de la DRS « Oser2014 » établi en 2011. Elle évoque les transformations de l'environnement de la DRS, notamment l'accélération du numérique. La première orientation porte sur la mise en œuvre de la simplification et de la transformation numérique au service du client. Elle comprend un plan d'action digital, décliné en quatre axes : « *développer l'orientation client de l'offre digitale (mobilité, parcours client digital...), construire une offre de service riche pour les e-clients, tout en contribuant à la maîtrise des coûts grâce à la dématérialisation, piloter l'activité digitale opérationnelle de la DRS, changer en profondeur les pratiques et les méthodes projets de la DRS en lien avec I-CDC pour gagner en agilité* ».

Tableau 1 : Extrait de la feuille de route 2016 de la DRS

Orientation 1 : mettre en œuvre la simplification et la transformation numérique au service du client	
La simplification des démarches pour les polyaffiliés	Oser2014 a identifié plusieurs pistes d'actions pour les poly-affiliés CNRACL et Ircantec qui seront déployées en 2015-2016 : signalement des demandes de liquidation, demande de réversion coordonnée, mise à jour unique des coordonnées. Ces projets seront menés à bien dans une recherche d'exemplarité et de promotion des savoir-faire de la DRS auprès de l'Union Retraite. Au-delà, une réflexion sur l'offre de services poly-affiliés autour de la notion de compte retraite unique sera engagée : premier contact d'un polyaffilié, entretien information retraite (EIR), simulation/liquidation. Ces projets seront menés à bien dans une recherche d'exemplarité et de promotion des savoir-faire de la DRS auprès de l'Union Retraite. Au-delà, une réflexion sur l'offre de services poly-affiliés autour de la notion de compte retraite unique sera engagée : premier contact d'un polyaffilié, entretien information retraite (EIR), simulation/liquidation.
Le plan d'actions digital	quatre axes : « développer l'orientation client de l'offre digitale (mobilité, parcours client digital...), construire une offre de service riche pour les e-clients, tout en contribuant à la maîtrise des coûts grâce à la dématérialisation, piloter l'activité digitale opérationnelle de la DRS, changer en profondeur les pratiques et les méthodes projets de la DRS en lien avec I-CDC pour gagner en agilité ».
Les grands chantiers métiers	parmi " les grands chantiers métier", est citée "l'évolution de l'organisation de la direction des gestions mutualisées à Bordeaux, dans un objectif de renforcement de l'orientation client, de qualité du service rendu et d'efficience"
Les relations avec les employeurs	Les travaux concernant « les relations avec les employeurs » s'inscrivent dans le prolongement de ceux engagés dans le cadre d'Oser2014 sur la base employeurs ; ils viseront, par la mutualisation des données et l'enrichissement de la base clients, à coordonner une approche globale employeurs. L'objectif, après fiabilisation des contacts, est de définir une offre de services employeur multi-fonds, intégrant des simplifications et des services en ligne adaptés, en lien avec le programme digital. Viendront en support de cette offre de services, le développement de nouveaux modes de contact (e-mailings, SMS...), la définition d'un parcours client employeur, l'élaboration d'un processus d'échange et de gestion de pièces justificatives dématérialisées

Source : revue de dépenses IGAS/IGF

<sup>2</sup> Le gestionnaire n'a pas communiqué les éléments demandés par la mission. Cf. demande initiale portant sur l'ensemble des documents stratégiques pouvant intéresser la CNRACL, 26 septembre 2017

[5] Le plan stratégique 2017-2021 de la DRS comprend cinq thématiques : L'Union retraite et les projets de place, la transformation numérique et l'offre de services aux clients, le développement, les ressources humaines, et la performance. La transformation numérique est la priorité de la DRS en matière d'offre de service : développement de la co-construction client, de parcours personnalisés, l'élargissement de l'offre de service, l'intégration d'une « stratégie data » et l'accessibilité numérique. L'orientation de la DRS en matière de performance est, au cours de la période 2017-2012, de « conforter son efficacité au service de ses mandants, tant en termes économiques que de qualité de service rendu, et d'être en capacité de bâtir des offres de services compétitives »<sup>3</sup>.

Tableau 2 : Extrait du plan stratégique 2017-2021 pour la DRS

Liste des chantiers de la thématique "transformation numérique et offre de services client"		
développer les offres de services - clients affiliés et retraités	co-construction client	plan d'action suite écoute clients sur plan stratégique
		se doter des outils et méthodes + open lab
		hackathon innov'you
	parcours clients personnalisés	exploration data, parcours client personnalisés, nouvelles offres
	enrichir offre de service retraite sur le cœur de métier	développement de services numériques en mode agile à valeur ajoutée (SARA) y compris action sociale et intégrer les services du PCI
		plan d'actions pour améliorer le delivery en mode agile
cohérence d'architecture		
développer l'offre de service pour les employeurs		développer une offre de services numériques en coconstruction avec les employeurs
		interlocuteur unique
		transfert éventuel de charges incombant aux employeurs (CNRACL)
favoriser l'accessibilité numérique		cartographie, benchmark, partenariats
		hackathons ACI, ETU'partant
Accompagner le changement		impact sur les processus (revue de processus et numérique)
		action de formation auprès des collaborateurs
valoriser et exploiter les données (chantier data)		Microsimulation
		open data - fiabilisation outils statistiques
		plateforme développeurs (CPA)

Source : revue de dépenses IGAS/IGF

[6] Il ressort de l'ensemble de ces éléments, tout comme de l'accord cadre de la CDC pour les prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage informatique et de conseil métier, pour les marchés de prestations intellectuelles, que la DRS envisage d'améliorer son offre de service digitale au cours des prochaines années. L'intégration des services interrégimes, qui sont mis en place dans le portail interrégime du GIP UR, est également prévue dans le portail de services de la CNRACL.

<sup>3</sup> Note remise à la RD IGAS-IGF

### 1.1.2 Les services gestionnaires

[7] Au sein de l'établissement de Bordeaux, la direction de la relation client (DRC) de la CDC, créée en 2005, est chargée de gérer la relation client de plusieurs fonds de manière mutualisée (CNRACL, RAFP, fonds spéciaux et à faible volumétrie). Elle emploie au total 185 agents<sup>4</sup>, y compris la direction et une unité « appui et performance ». L'organisation des relations avec les assurés de la CNRACL et les employeurs incombe à trois entités au sein de la direction :

- le centre de contact (96 agents), multirégimes et multicanaux, gère les files d'appels téléphoniques (actifs, retraités, employeurs), ainsi que les réponses aux courriels de premier niveau,
- le service de « Pilotage de la relation client » (38 agents), comprend deux unités, l'une chargée de l'information numérique et de la réalisation d'enquêtes client (cf. tableau ci-dessous), et une unité « information – formation » destinée aux employeurs et aux actifs (réalisation des EIR, participation à des salons...),
- le service en charge de la « gestion des flux » (44 agents), est chargé de la gestion du courrier, de la numérisation des documents (RAD, LAD).

[8] Les services de gestion de l'établissement de Bordeaux prennent en charge l'ensemble des courriers ainsi que les appels téléphoniques et les courriels de second niveau<sup>5</sup>.

[9] Il existe des enquêtes externalisées qui sont les enquêtes annuelles visant l'offre de service numérique (e-services, portail SARA), le centre de contacts, mais aussi les centres de gestion (en 2016), ou le site internet (en 2014).

---

<sup>4</sup> A la date de la mission (septembre 2017). Ces effectifs ont été rapportés par l'encadrement lors des entretiens

<sup>5</sup> Sauf certains périmètres très spécifiques où ils traitent le premier niveau (action sociale).

Tableau 3 : Liste des enquêtes réalisées par la DRS (2014-2017)

Enquêtes CNRACL	2014	2015	2016	2017
Enquête de notoriété auprès des employeurs	X			
Enquête de notoriété auprès des affiliés		X		
Enquête de lectorat Climats			X	
Correspondances aux retraités (courrier et courriel) effectuées par le service de gestion des pensions	X	X	X	X
Satisfaction sur le traitement des dossiers de réversion	X	X	X	X
Satisfaction sur le traitement des dossiers de majoration pour enfant	X	X	X	X
Appels téléphoniques aux retraités effectués par le service de gestion des pensions (hors Centre de contacts)	X	X	X	X
Satisfaction des usagers du Centre de contacts : <i>rapport spécifique CNRACL à partir de 2016</i>	X	X	X	X
Réponses aux courriels effectuées par le Centre de Contacts		X	X	X
Qualité de l'accueil sur le stand CNRACL lors des salons Retraite	X	X	X	X
Evaluation de la démarche EIR	X	X	X	X
Enquête auprès des CDG sur le déploiement de leurs missions dans le cadre du partenariat		X		
Enquête de satisfaction auprès des employeurs FPT sur le partenariat CDG		X		
Enquête de satisfaction auprès des employeurs FPH sur le partenariat hospitalier				X
Séances de formation/information des employeurs	X	X	X	X
Satisfaction des usagers du site internet CNRACL	X			X
Evaluation de l'ouverture du service de web call-back sur le site CNRACL		X		
Evaluation du dispositif d'information sur les validations de services en ligne sur le site CNRACL		X		
Satisfaction des usagers de l'espace personnel (services en ligne pour les affiliés) : <i>rapport spécifique CNRACL à partir de 2015</i>	X	X	X	X
Enquête auprès des bénéficiaires du FAS sur les demandes d'aide en ligne				X
Satisfaction des usagers de l'espace personnalisé (services en ligne pour les employeurs) : <i>rapport spécifique CNRACL à partir de 2015</i>	X	X	X	X
Satisfaction des usagers des services loisirs (croisières, voyages)	X	X	X	X

Source : CDC - en vert : enquête citée dans le R2D - en noir : enquête effectuée (ou en cours actuellement pour 2017) mais non citée dans le R2D

Note : chaque enquête donne lieu à un ou plusieurs rapports (par cible, par trimestre). Certaines enquêtes sont multi-régimes et le rapport s'il n'est pas spécifique à la CNRACL, présente des résultats pour la CNRACL.

[10] L'accord d'intéressement du gestionnaire 2015-2017 comprend des objectifs ayant pour thématique la qualité de service et la satisfaction client. La DRS contribue à l'un d'entre eux, visant à mesurer l'implication de la DRS dans cette démarche, sous la forme d'un indicateur pondéré entre les régimes, et composé des trois taux suivants : taux de traitement des liquidations dans les délais, taux d'appels aboutis, et taux d'alimentation des comptes.

### 1.1.3 Le réseau des employeurs

[11] La CNRACL ne dispose pas d'un réseau de caisses ou de points d'accueil pour les assurés, mais s'appuie sur l'ensemble des employeurs territoriaux et hospitaliers (environ 45 000), qui constituent un réseau informel. Ces derniers ont l'obligation légale de transmettre les informations relatives à la carrière et situation familiale de leurs agents affiliés. Ils agissent pour le compte de ces derniers en procédant notamment aux demandes de liquidation de retraite, de validation de service ou de rétablissement. Ils sont, pour le gestionnaire, des partenaires indispensables à la bonne gestion du régime et réalisent pour son compte plusieurs missions (information, assistance opérationnelle, organisation de séances d'information, ainsi que des missions d'assistance et d'intervention pour les centres départementaux de gestion CDG).

[12] En 2016, la CDC a réalisé 102 formations à destination des employeurs, pour les accompagner dans leurs missions (campagnes d'information, outils, procédure, réglementation, formation invalidité), qui ont réuni 2 039 employeurs participants.

[13] La charge de gestion incombant aux employeurs, ainsi a été évaluée à 0,8 ETP / 1000 agents par la mission IGAS précédente, estimation que la CDC avait contesté. En partant de l'hypothèse que ce rapport serait égal, pour les employeurs affiliés à la CNRACL, à celui constaté chez les ministères employeurs du SRE, la Cour des comptes a estimé que ce ratio pourrait être de 0,45 ETP pour 1000 agents.

#### Encadré 2 : Moyens estimés par nos interlocuteurs

**Dans le cas de l'APHP**, qui gère près de 80 000 agents – dont 75 000 affiliés à la CNRACL:

Un centre de service partagé pour gérer les dossiers retraite a été mis en place en 2007. Il est composé de 20 personnes (y compris l'encadrement) : en particulier, 10 d'entre elles gèrent les dossiers de retraite (1 800 dossiers par an, environ 2 700 demandes de simulation), 2 les retraites (jouissance différée) et les états de service (180), 6 agents sont chargés des validations de services (1 000 dossiers traités par an<sup>6</sup>, 124 demandes de rétablissement, 421 régularisations de cotisations), et 2 personnes gèrent les dossiers d'invalidité et de reversions (600 demandes traitées). En 2016, ce centre de service partagé a traité environ 14 000 appels entrants et 2 600 courriels. Les procédures d'affiliations demeurent traitées dans les établissements.

Le temps moyen de gestion d'un dossier de validations de services par l'employeur hospitalier (expérimenté) est estimé à 13 heures, en rapportant le nombre de dossiers de validations traités sur les deux dernières années rapporté à l'effectif présent.

**Dans le cas des centres de gestion**, la charge de personnel affectée aux missions confiées par le législateur et la CNRACL est estimée par la fédération nationale des centres de gestion FNCDG à en moyenne à 1,5 ETP par centre<sup>7</sup>, soit un total national de 142,5 ETP.

[14] Le gestionnaire développe une politique de segmentation active à l'égard des 47 000 employeurs :

- Les employeurs les plus importants – de plus de 5 000 agents (soit 3,8 Md€ de cotisations par an) – font partie depuis 2014, du « carré employeurs »<sup>8</sup> (51 membres au 1er janvier 2017 : 29 employeurs territoriaux et 22 employeurs hospitaliers). Ils bénéficient d'une boîte mail et d'une ligne téléphonique dédiées et d'un outil d'échange SISPEO pour la mise à disposition de la documentation. Chacun dispose d'un chargé de relation retraite dédié. Un programme de rencontres/débats permet de les réunir plusieurs fois par an, pour des points sur l'actualité et les processus de gestion CNRACL, des conférences, des formations ou des ateliers. Le gestionnaire a par exemple organisé une journée « carré employeurs » le 10 juin 2016 dont une demi-journée consacrée à la problématique du maintien dans l'emploi.
- Pour les collectivités territoriales de plus de 350 agents et les établissements hospitaliers de plus de 500 agents (soit environ 1 100 employeurs au total), les relations sont directes entre la CDC et les employeurs. La CDC organise des séances de formation et d'information portant sur les évolutions réglementaires, les nouveaux outils ou procédures.

<sup>6</sup> 6 600 dossiers de validation de service en stock.

<sup>7</sup> Source : FNCDG

<sup>8</sup> Créé en 2007

[15] Le nombre de contacts moyen par catégorie d'employeurs est présenté ci-dessous.

Tableau 4 : Nombre de contacts moyen par catégorie d'employeurs (2014-2017)

Type d'action	2014		2015		2016		30/10/2017		Total		Moyenne	
	séances	participants	séances	participants	séances	participants	séances	participants	Total contacts	Total participants	Nb contacts moyen annuel	Nb participants moyen par action
Journées du Carré (Le Carré a été inauguré le 17/06/2015)	-	-	2	78	1	30	2	104	5	212	2	42
Information des décideurs	36	1 052	57	1 468	46	979			139	3 499	46	25
Formation des employeurs et partenaires	52	1 346	70	1 440	102	2 039	56	1 150	280	5 975	70	21
Rendez-vous bilatéraux (2 à 4 représentants des collectivités à chaque RDV)	56		117		63		108		344		86	3

Source : CDC- Note : Le nombre de participants correspond au nombre de personnes ayant assisté à la séance. En 2017, le gestionnaire a privilégié les rendez-vous bilatéraux avec les partenaires dans la perspective du renouvellement de la convention de partenariat qui arrive à échéance.

- Le gestionnaire n'a pas de relations directes avec les plus petits employeurs (collectivités territoriales de moins de 350 affiliés ou établissements hospitaliers de moins de 500 agents). Il développe des partenariats avec les CDG et des correspondants hospitaliers qui relayent l'information sur le régime. L'objectif de ces partenariats est d'assurer une équité de traitement entre tous les agents affiliés au régime quelle que soit la taille de l'entité de rattachement.

### Encadré 3 : Principaux résultats des enquêtes CDC réalisées auprès des employeurs affiliés à un CDG ou rattachés à un correspondant hospitalier

#### Employeurs affiliés à un CDG :

L'enquête réalisée par la CDC en 2016 auprès des employeurs affiliés à un centre de gestion pour recueillir leur avis sur les missions exercées par le centre de gestion montre que les collectivités de plus de 10 agents sont celles qui sont le plus fréquemment en contact avec le CDG. Près de 60 % des collectivités de moins de 10 agents n'ont pas ou très rarement un contact avec le CDG<sup>9</sup>. 92 % des collectivités qui ont bénéficié de l'assistance (téléphonique, principalement) d'un CDG pour un acte (liquidation, validation, simulation...) sont satisfaites. Des avis négatifs ressortent dans quelques départements (Oise, Aube, Allier, Jura, Mayenne, Finistère, Nièvre). Globalement les services du CDG dans le domaine de la retraite sont appréciés. Plus de deux tiers des répondants en sont satisfaits (68 %).

#### Employeurs de moins de 500 affiliés rattachés à un correspondant hospitalier :

L'enquête réalisée par la CDC en 2017 auprès des employeurs rattachés à un correspondant hospitalier montre que 81 % des répondants ont des contacts avec leur correspondant, le plus souvent « occasionnels ».

94 % ont trouvé l'information qu'ils recherchaient. 55 % reçoivent de l'information du correspondant de manière au moins occasionnelle, le plus souvent par courriel. L'information est jugée satisfaisante (95 %). 62 % ont reçu une proposition de formations (outils dématérialisés, évolution des procédures de gestion). 97 % des stagiaires sont satisfaits de la formation, jugée utile. 88 % des répondants sont demandeurs de telles formations.

62 % indiquent avoir bénéficié de l'assistance du correspondant pour au moins un acte de gestion (liquidation, simulation), par téléphone principalement (84 %). 93 % sont satisfaits de l'assistance apportée.

Source : mission d'après documents CDC

<sup>9</sup> Plus de 60 % dans l'Oise, le Jura et les Hautes-Pyrénées

[16] L'intermédiation avec l'affilié se fait uniquement avec son dernier employeur, qui est chargé de contacter les employeurs antérieurs, le cas échéant. Le nombre d'interlocuteurs est d'autant plus élevé qu'un agent a fréquemment changé d'employeurs au cours de sa carrière, ce qui ne facilite pas la circulation et la mise à jour de l'information. Un de nos interlocuteurs évoquait par exemple le fait que lorsque l'affilié s'adresse directement à la caisse pour évoquer le suivi de son dossier, la CNRACL ne fait pas de retour vers l'employeur, qui n'est donc informé des derniers éléments intervenus.

[17] Une autre difficulté concerne les simulations de retraite, que l'employeur est amené à effectuer pour le compte de la CNRACL en utilisant ses outils, mais qui ne l'engagent pas, ni la CNRACL. Les montants de retraite simulés peuvent se révéler finalement mal estimés, dès lors que la simulation ne prend pas en compte les droits au titre des autres régimes de retraite, ou même certaines données personnelles (enfants...). Quand bien même le caractère aléatoire des montants simulés est rappelé, les employeurs interrogés s'estiment placés dans une situation compliquée, dès lors que les agents « *se retournent contre eux* ».

[18] L'article 9 du décret n°2007-173 du 7 février 2007 dispose que les employeurs ont l'obligation de transmettre au régime tout au long de la période d'affiliation les informations relatives à la carrière et à la situation familiale des agents, sans préciser les modalités de transmission. La responsabilité de la transmission des données incombe à l'ensemble des employeurs concernés. La responsabilité du dernier employeur en matière de complétude des CIR ne peut être engagée en cas de manquement d'un autre employeur au cours de la carrière de l'intéressé. Il ressort de nos entretiens que les dossiers problématiques (hors délais, dossiers non exploitables, mal remplis) sont traités au cas par cas à l'amiable entre les employeurs et la CDC.

#### 1.1.3.1 Les conventions avec les CDG (2015-2017)

[19] Les CDG assurent des missions d'information, d'organisation et d'animation de séances d'information collective, d'intervention et d'assistance aux collectivités sur les dossiers et processus pour le compte de la CNRACL. Ils peuvent réaliser des actes de gestion pour le compte des collectivités affiliées, alors que la mission des correspondants hospitaliers est centrée sur les aspects de formation, d'information et d'accompagnement des petits établissements.

[20] Le périmètre et les modalités de prise en charge financière des missions assurées par les centres départementaux de gestion (CDG) sont décrits dans la convention de partenariat. Sur les 96 centres départementaux de gestion, 95 ont signé la convention de partenariat 2015-2017. Le montant total des rémunérations est en hausse au cours de la période 2014-2016. L'enveloppe prévisionnelle est en hausse de 13,4 % en 2017 par rapport à 2014. Le montant effectivement consommé pour la CNRACL augmente sensiblement au cours de la période (+ 51 % en 2017 par rapport à 2014).

Tableau 5 : Rémunération des CDG pour la CNRACL, en milliers d'euros

	2014	2015	2016	2017
<b>Enveloppe COG CNRACL</b>	1 750	2 060	2 060	1 985
<b>Montant consommé CNRACL</b>	1 271	1 674	1 746	1 920

Source : CDC

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

[21] D'après la fédération nationale des centres départementaux de gestion FNCDG, les missions rémunérées par le gestionnaire ne le sont pas au prix coûtant, le montant des rémunérations se situant en deçà du coût réellement pris en charge par les collectivités. Cette affirmation n'a toutefois pas été étayée par des données.

[22] Les rémunérations par centre de gestion au cours de la période sont détaillées ci-dessous.

Tableau 6 : Détail des rémunérations par centre départemental de gestion, en € (2014-2016)

CDG	TOTAL 2014	TOTAL 2015	TOTAL 2016
01	19 350	26 870	26 780
02	13 240	15 390	15 060
03	15 320	24 620	20 800
04	14 230	16 450	17 270
05	13 410	14 190	17 040
06	16 040	20 410	26 180
07	12 370	15 490	14 150
08	11 880	14 250	17 930
09	11 660	13 860	16 700
10	10 970	12 430	11 960
11	12 390	16 530	15 820
12	0	14 520	16 590
13	21 200	22 790	21 530
14	12 250	16 130	14 840
15	13 190	11 990	15 390
16	12 000	12 530	15 530
17	13 300	15 880	14 460
18	11 620	13 380	13 700
19	12 520	14 880	15 070
2A	12 020	12 460	13 750
2B	11 700	12 480	12 330
21	11 930	13 360	14 200
22	17 580	20 400	19 250
23	11 290	14 080	16 830
24	13 820	17 690	19 690
25	13 500	20 230	21 550
26	13 540	17 600	14 250
27	14 070	19 730	17 870
28	12 690	15 340	13 240
29	17 390	19 340	25 160
30	13 690	15 570	21 160
31	18 190	23 620	22 760
32	12 160	19 050	18 310
33	23 360	30 600	32 500
34	13 240	18 540	16 150
35	19 430	22 670	26 240
36	12 380	15 190	13 250
37	17 930	20 680	26 610
38	23 860	28 710	27 990
39	13 000	15 610	13 950
40	14 710	22 480	22 730
41	13 600	22 900	23 840
42	14 280	14 920	16 170
43	15 140	14 810	14 870
44	18 960	25 990	30 260
45	14 250	23 550	22 970
46	12 650	12 960	13 410
47	14 520	16 840	14 450
48	11 800	10 980	12 290
49	0	0	0

CDG	TOTAL 2014	TOTAL 2015	TOTAL 2016
50	12 200	16 020	14 490
51	12 160	16 420	20 180
52	11 570	12 650	14 110
53	12 410	17 420	16 870
54	11 270	12 430	16 110
55	13 570	13 710	11 280
56	17 060	19 230	20 470
57	12 350	14 200	14 000
58	10 910	16 640	17 120
59	29 370	41 540	42 430
60	11 670	16 620	18 360
61	11 660	13 390	12 130
62	21 330	31 940	42 130
63	18 690	24 150	23 220
64	11 480	14 090	17 800
65	12 000	11 130	11 260
66	13 340	18 970	17 930
67	15 830	18 910	19 820
68	12 690	15 790	14 540
69	18 610	22 980	22 980
70	12 590	17 030	17 610
71	14 040	14 330	13 200
72	12 150	16 710	17 340
73	17 090	16 930	17 140
74	12 440	14 600	16 010
76	13 530	55 340	72 700
77	30 250	20 650	20 870
<b>CIG GC</b>	<b>73 630</b>	<b>71 090</b>	<b>64 180</b>
79	13 740	61 870	87 690
80	11 800	16 190	19 230
81	14 520	14 280	17 280
82	14 950	14 480	15 490
83	17 930	16 520	16 540
84	15 030	24 150	30 740
85	19 910	24 610	24 990
86	15 410	28 600	26 750
87	14 020	18 550	19 980
88	11 640	16 770	17 000
89	13 560	16 990	14 580
90	10 580	18 540	22 290
<b>CIG PC</b>	<b>63 770</b>	<b>43 500</b>	<b>22 670</b>
971	11 650	13 240	13 850
972	10 810	15 060	13 080
973	0	10 000	0
974	12 020	15 010	14 490
976	0	10 000	8 100
<b>TOTAL</b>	<b>1 440 850</b>	<b>1 844 240</b>	<b>1 915 860</b>
<b>Part CNRACL</b>	<b>1 270 850</b>	<b>1 674 240</b>	<b>1 745 860</b>

Source : CDC

## 1.1.3.2 Convention avec les partenaires hospitaliers (2015-2017)

[23] Les correspondants hospitaliers assurent des missions d'information, d'organisation et d'animation de séances d'information collective au profit des établissements qui lui sont rattachés, ainsi que des missions d'assistance opérationnelle sur les actes de gestion réalisés par les employeurs hospitaliers.

[24] Les missions assurées par les correspondants hospitaliers ainsi que les moyens mis à disposition sont définis dans la convention de partenariat. 72 conventions hospitalières (couvrant 82 départements) arrivent à expiration le 31 décembre 2017. La convention prévoit une baisse du montant de l'enveloppe annuelle maximale pour la CNRACL au cours de la période, avec un passage de 690 K€ en 2015-2016 à 665 K€ en 2017 (soit -3,6 %).

Tableau 7 : Enveloppe maximale annuelle de la rémunération des correspondants hospitaliers pour la CNRACL, en €

	2015	2016	2017
<b>Forfait informations</b>	510 000	510 000	500 000
<b>Rémunérations mise en œuvre plans d'actions</b>	161 000	161 000	146 000
<b>Organisation et animations (formations)</b>	19 000	19 000	19 000
<b>Budget total</b>	690 000	690 000	665 000

Source : CDC

[25] Les rémunérations 2014-2016 sont détaillées ci-après. Les montants consommés sont inférieurs à l'enveloppe totale prévue (2 M€ prévus, 1,5 M€ consommés) et on constate une nette diminution des rémunérations en 2016 par rapport à 2015 (-7,2 %).



[28] A ce jour l'expérimentation reste en phase de recherche d'établissements pilotes et de financements.<sup>10</sup>

#### 1.1.4 Le système d'information

[29] Les outils du système d'information du centre de contact sont partagés avec l'établissement d'Angers. Le tableau ci-dessous récapitule leurs principales fonctionnalités. Le système mis en place, qui correspond à des produits de GRC connus sur le marché (GENESYS et COHERIS), paraît robuste. Les incidents techniques restent peu nombreux, avec 12 incidents en 2016 et 18 en 2017<sup>11</sup>, ayant entraîné au total l'indisponibilité partielle ou totale du centre de contact de respectivement 38 heures et 25 heures au cours des deux dernières années<sup>12</sup>.

[30] La base de données téléphonique GENESIS est interfacé avec COHERIS et CLX (outil de suivi d'affaire / GED). Au plan opérationnel, l'outil de téléphonie, associé à la souplesse induite par la polyvalence des agents, permet de piloter l'activité en temps réel et de gérer les flux d'activité. Il n'existe pas de possibilité de déport entre les deux centres d'appels, du fait des différences de compétences métiers, ce qui induit un paramétrage des outils différent. En revanche, les projets d'évolution du système sont menés conjointement.

Tableau 9 : Description synthétique du système d'information du centre de contact

Processus	Sous processus	Applications clés par sous processus	Principales fonctionnalités
Communiquer et informer les clients	réponses aux appels téléphoniques	<b>GENESYS :</b>	
		Bandeau GAD	Application dédiée aux téléconseillers pour la prise et la gestion des appels
		CC Pulse	Outil de supervision en temps réel. Permet aux superviseurs et à l'encadrement de gérer/contrôler l'activité téléphone. ON y trouve le nombre d'appels en attente par compétence, les appels traités, les appels perdus, les temps d'attente moyens ainsi que les taux d'accessibilité, en temps réel.
		CME	Console d'administration, qui permet la création/mise à jour des téléconseillers, la mise à jour des scripts pour chaque numéro de téléphone (calendriers, guides vocaux, menus du serveur vocal, paramétrage de distribution des appels - seuil de dissuasion....)
		Hyperion	requêteur permettant l'extraction des données historiques. Les rapports développés par le gestionnaire sont disponibles par thème, objet, période, avec une granularité qui va de l'heure à l'année complète. Des requêtes ponctuelles sont possibles.
		<b>NICE :</b>	
		ROD	Application installée sur le poste des téléconseillers pour enregistrer une conversation en temps réel
		Nice perform	permet de gérer les campagnes d'enregistrements à but pédagogique et celles destinées au contrôle interne

<sup>10</sup> Compte rendu de la réunion du 26 septembre 2017 du comité de projet.

<sup>11</sup> De janvier à octobre 2017

<sup>12</sup> Source : CDC

	réponses aux courriels	FCC/qualimail	traitement des courriels entrants, gestion des rendez-vous téléphoniques pris par le biais du formulaire de contact internet web callback. L'application permet de visualiser l'ensemble des mails reçus, de sélectionner les mails à traiter selon différents critères. L'utilisateur dispose d'une bibliothèque de paragraphes organisée par thèmes, de formules type. Différentes actions sont possibles (répondre et archiver, rediriger...). Les mails sont ou non validés systématiquement avant envoi selon le niveau d'expertise du téléconseiller.
	connaissance clients (enquêtes)	Cohéris	outil de gestion de la relation client (CRM). Mis en place depuis 2010 à Bordeaux. L'application permet de créer une affaire après chaque appel, de qualifier le motif de l'appel, de personnaliser la relation, d'analyser les motifs de contact. Il permet la remontée des fiches client lors des appels (couplage téléphonie/informatique), de générer des duplicatas (brevet de pension), d'informer les services de gestion du décès d'un pensionné, de mettre à jour les coordonnées médiatiques, de consulter le bénéfice d'un EIR. Une évolution est en cours, qui permettra aux téléconseillers de consulter les courriels entrants et sortants depuis COHERIS.

Source : CDC, mission

## 1.2 Le contact téléphonique

### 1.2.1 Volumétrie

[31] D'après le baromètre BVA, le téléphone est le canal de contact privilégié par 60 % des usagers, en l'absence de « face à face »<sup>13</sup>. Les autres recourent au aux courriels y compris via le site internet (pour 76 % d'entre eux), au courrier (35 %), au fax (27 %), ou au le rendez-vous téléphonique par internet (13 %, cf. « web call back » développé infra).

[32] 63 % des appelants appellent directement, sans consulter le site internet. L'augmentation du nombre d'appels est prise en charge, en grande partie, par le serveur vocal interactif, ouvert 24h/24. Ainsi, au cours de la période 2014-2017, le nombre des appels pris en charge par le serveur vocal interactif (SVI) a augmenté de 8 %, et le nombre total d'appels de 2 %. (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 10 : Nombre d'appels téléphoniques CNRACL, 2014-2017

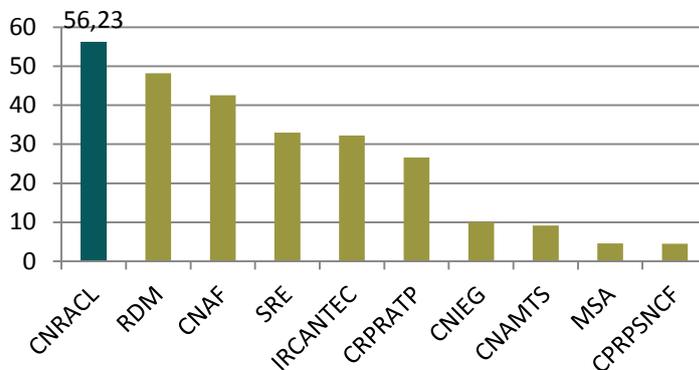
	2014	2015	2016	2017	Evolution 2017/2014
<b>Nombre d'appels téléphoniques (*)</b>	1 053 107	1 031 608	1 073 652	1 269 133	20,5 %
<b>Nombre d'appels téléphoniques traités</b>	866 495	872 383	907 593	1 058 244	22,1 %
<b>dont appels traités par le SVI</b>	478 030	490 576	517 919	704 284	47,3 %
<b>dont appels traités par les téléconseillers</b>	388 465	381 807	389 674	353 960	-8,9 %
<b>Taux d'appels traités par le SVI, en %</b>	55,2 %	56,2 %	57,1 %	66,6 %	11,3 points

Source : CDC – calculs mission (\*) y compris appels abandonnés

<sup>13</sup> Sauf en des rares occasions (salons).

[33] La CNRACL se distingue des autres organismes de protection sociale par un recours plus important au SVI.

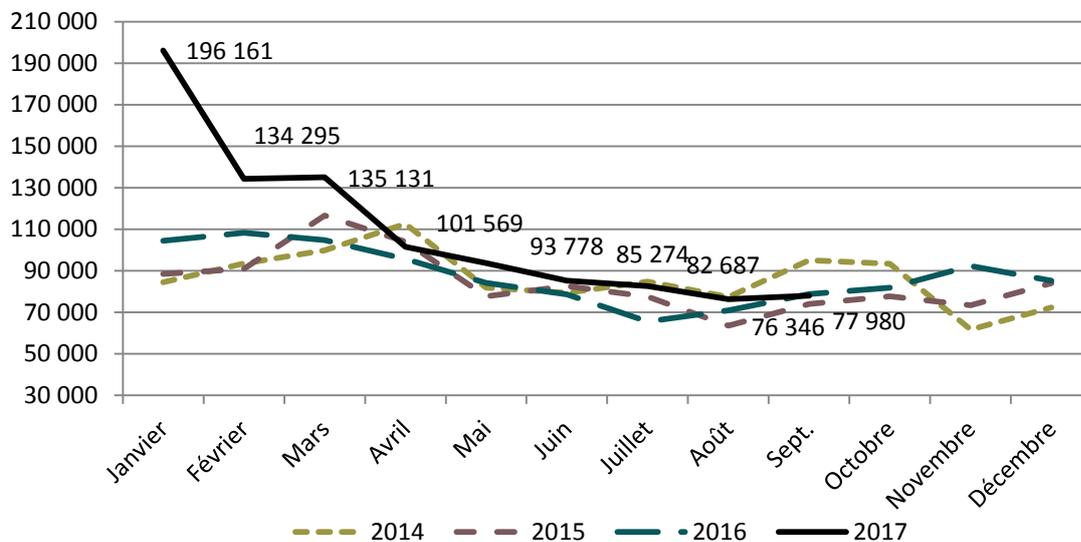
Graphique 1 : FT240- Part des appels pris en charge par un SVI (2015) pour différents régimes



Source : rapport technique benchmark 2016

[34] L'année 2017 s'est distinguée par un pic des appels en début d'année, à la suite de la mise en place d'un numéro vert pour simplifier les demandes d'aides sociales.

Graphique 2 : Nombre total d'appels entrants, y compris SVI (2014-2017)



Source : CDC, graphique mission – Les étiquettes de données sont relatives à 2017.

## 1.2.2 Organisation de la plateforme téléphonique

[35] La plateforme téléphonique est ouverte de 9h00 à 16h00, du lundi au vendredi. 82% des usagers considèrent ces horaires d'ouverture satisfaisants<sup>14</sup> ; l'accessibilité à l'accueil téléphonique est donc de 7 heures par jour pour la CDC. Pour contacter la caisse, les actifs, retraités et employeurs composent des numéros de téléphone différents (non surtaxés<sup>15</sup>), ce qui permet à la caisse de gérer plusieurs files d'appels. Les employeurs du « Carré » disposent d'une ligne « VIP ».

[36] La mise en place en 2017 d'un numéro vert pour les pensionnés qui demandent une aide ménagère ou une aide énergie a généré une augmentation sensible des demandes de soutien (+6,6 % depuis janvier 2017<sup>16</sup>). Auparavant, le dispositif s'organisait autour d'un coupon réponse dans le magazine climat depuis 2016. La demande d'aide est également possible depuis l'espace personnel numérique.

[37] Un numéro vert répond aux questions des usagers sur leur espace personnel (mot de passe...). Une ligne est dédiée au SVI, accessible 24h/24 pour les pensionnés. Le SVI est également accessible depuis la ligne directe. Il permet de prendre en charge près de 80 % des appels des pensionnés, 35 % des appels des actifs et 18 % des appels des employeurs<sup>17</sup>. L'éventail des services proposés est large (cf. tableau ci-dessous pour les pensionnés). L'accès à un téléconseiller n'est pas nécessaire, par exemple, pour demander l'envoi d'un duplicata. Interrogés, les usagers sont majoritairement satisfaits des choix offerts par le SVI (clarté des choix du serveur vocal, temps nécessaire pour obtenir l'information).

Tableau 11 : Services accessibles depuis le SVI dédié aux pensionnés

obtenir des informations sur les dates de paiement de votre pension
connaître le montant mensuel de votre pension ou obtenir une attestation de paiement
obtenir des informations sur le montant imposable ou obtenir une attestation fiscale
obtenir des renseignements sur le prélèvement de vos cotisations sociales
changer d'adresse ou de compte bancaire
obtenir des renseignements sur la majoration pour enfants

Source : Site CNRACL (novembre 2017)

[38] Les pics d'appels saisonniers varient selon la file d'usagers : les pensionnés concentrent leurs appels en début d'année (de janvier à mars, avec près de 90 000 appels par mois en moyenne), alors que les appels des employeurs comme des actifs (respectivement 11 000 et 12 000 appels par mois en moyenne) sont plus nombreux au mois de juin et en fin d'année (de septembre à décembre). Lors des pics d'appels saisonniers, le centre fait appel à une cellule d'appui interne multifonctions, dont le gestionnaire s'est doté depuis quatre ans, et qui rassemble une quarantaine de personnes (octobre 2017). Le recours à la sous-traitance est rare.

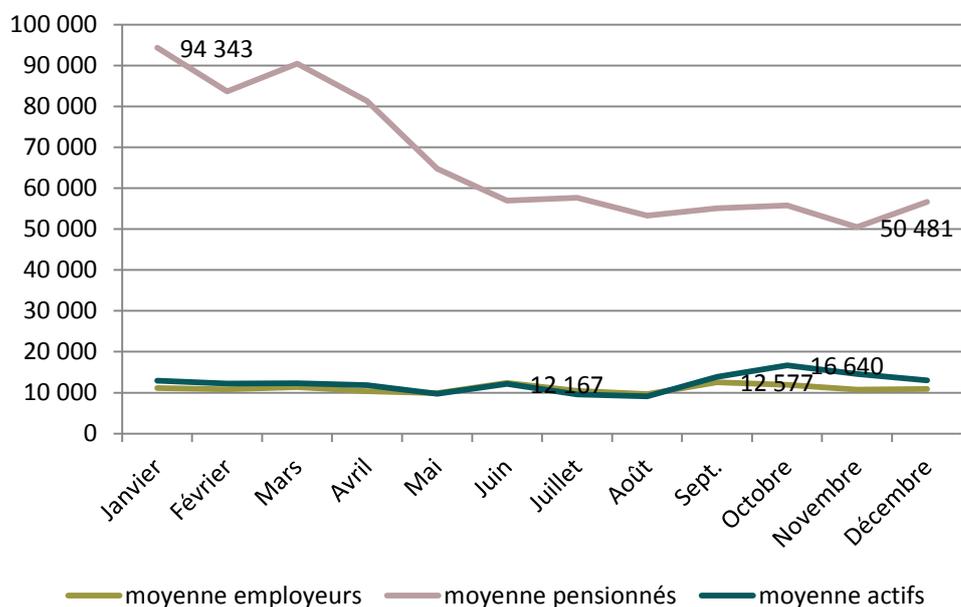
<sup>14</sup> Etude BVA

<sup>15</sup> L'appel à une CARSAT est facturé 0,06 €/min + prix appel.

<sup>16</sup> Tableau de bord du directeur sur l'activité, présenté en commission des comptes en novembre 2017

<sup>17</sup> Source : CDC à fin septembre 2017

Graphique 3 : Nombre d'appels mensuels moyen par file au cours de la période (janvier 2014-octobre 2017)



Source : CDC, retraitements mission

[39] Le gestionnaire a mis en place deux niveaux de réception d'appels selon la nature des questions posées par les usagers.

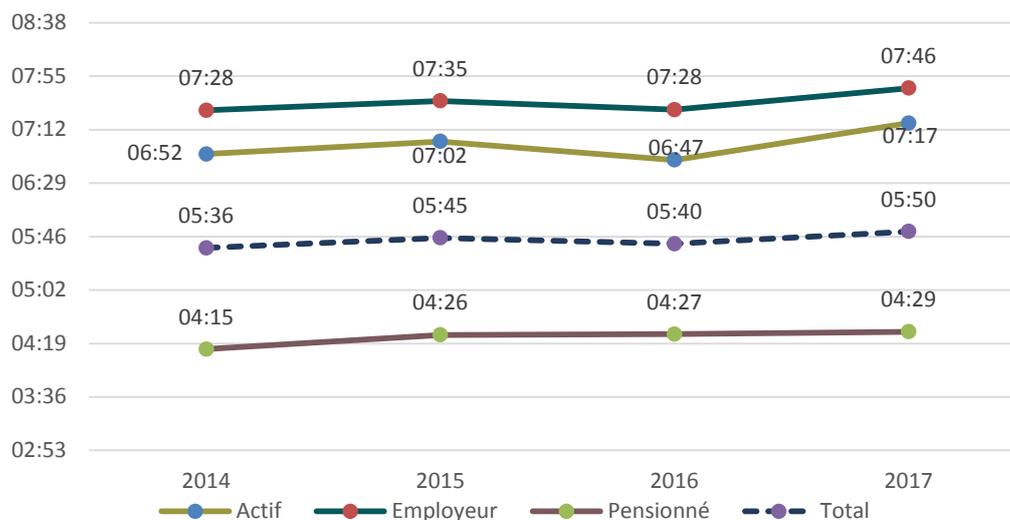
[40] Les téléconseillers multifonds gèrent à la fois les appels et les courriels, qui sont traités en fonction des pics d'appels. La durée de formation des téléconseillers « employeurs et actifs » est de trois mois. Le centre de contact constitue souvent une première étape de formation et d'acquisition des compétences pour les agents, dont l'expérience est reconnue et valorisée ultérieurement par les services de gestion. Les téléconseillers répondent à la plupart des demandes, ce qui permet à la CDC d'éviter de solliciter les services de gestion en niveau 2. D'après le baromètre BVA, 85 % des appels sont traités directement par un seul téléconseiller, qui a accès au dossier de l'utilisateur (niveau 1)<sup>18</sup>.

[41] Le niveau de complexité des appels varie selon les publics : les appels sont plus courts sur la file des pensionnés (4 minutes 30 secondes), et plus longs sur la file employeurs (près de 8 minutes), impactés par la complexité de la réglementation (cf. tableau ci-dessous). Le temps moyen de traitement des appels s'est légèrement allongé sur la durée de la COG pour toutes les files (5 minutes 53 secondes en 2017, 5 minutes 36 en 2014)<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Enquête BVA juillet 2017. 12 % des appels ont nécessité un contact avec plusieurs conseillers.

<sup>19</sup> Source : CDC- chiffres actualisés pour l'année 2017.

Graphique 4 : Temps moyen de traitement des appels par un téléconseiller



Source : CDC, graphique mission

### 1.2.3 Performances

[42] Les usagers appellent en moyenne 2,2 fois avant d'avoir un conseiller en ligne<sup>20</sup>. Le temps d'attente moyen avant la mise en relation est de l'ordre de cinq minutes. En 2015 cette durée est la plus longue enregistrée par les organismes de protection sociale. Certains de nos interlocuteurs évoquent toutefois des temps d'attente bien supérieurs (de l'ordre de la demi-heure), sans aboutir.

Tableau 12 : Durée moyenne d'attente avant réponse d'un agent (en heure)

	2015	2016	2017
janvier	0:04:21	0:05:25	0:05:59
février	0:04:23	0:04:58	0:06:26
mars	0:04:09	0:04:06	0:07:15
avril	0:04:29	0:04:18	0:06:50
mai	0:05:42	0:04:59	0:05:20
juin	0:04:23	0:05:06	0:04:32
juillet	0:03:54	0:04:40	0:04:10
août	0:04:31	0:04:42	0:04:44
septembre	0:05:02	0:05:36	0:05:28
octobre	0:06:31	0:05:20	0:05:05
novembre	0:05:13	0:06:52	0:06:32
décembre	0:06:02	0:05:41	

FT230	2013	2014	2015	2016
Délai moyen de mise en relation téléphonique avec un téléconseiller VSFT055	0:04:56	0:04:06	0:04:49	0:05:11

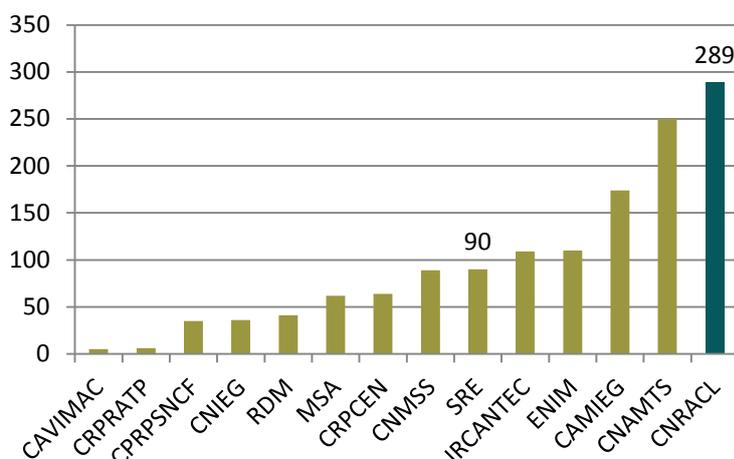
Source : CDC

<sup>20</sup> Baromètre BVA cité infra

[43] Cette situation s'explique par le fait que le gestionnaire n'a pas mis en place de raccroché automatique pour gérer les situations de débordement au bout de quelques minutes, comme cela se fait couramment et comme le font d'autres organismes. En cas de pic d'appels, les appels non décrochés sont placés en file d'attente. C'est pourquoi les délais d'attente réels peuvent avoisiner la demi-heure. Cette contre-performance explique le taux d'insatisfaction élevé des usagers.

[44] Les informations délivrées par la revue Climats (pour les pensionnés) ou sur le site en ligne concernant les horaires à privilégier pour joindre un téléconseiller ne suffisent pas à réorienter la demande.

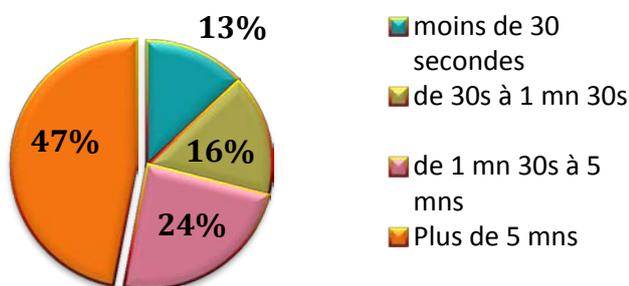
Graphique 5 : FT230 - Délai moyen de mise en relation téléphonique (2015), en secondes



Source : rapport technique benchmark 2016

[45] Près de la moitié des usagers patientent plus de cinq minutes avant d'accéder à un téléconseiller. 33 % des personnes interrogées ont dû appeler plusieurs fois avant d'avoir un conseiller en ligne. Ce taux atteint 46 % pour les employeurs (mais seulement 8 % des employeurs des CDG), et 49 % des pensionnés pour le fonds d'action sociale.

Graphique 6 : Temps d'attente avant mise en relation avec un téléconseiller



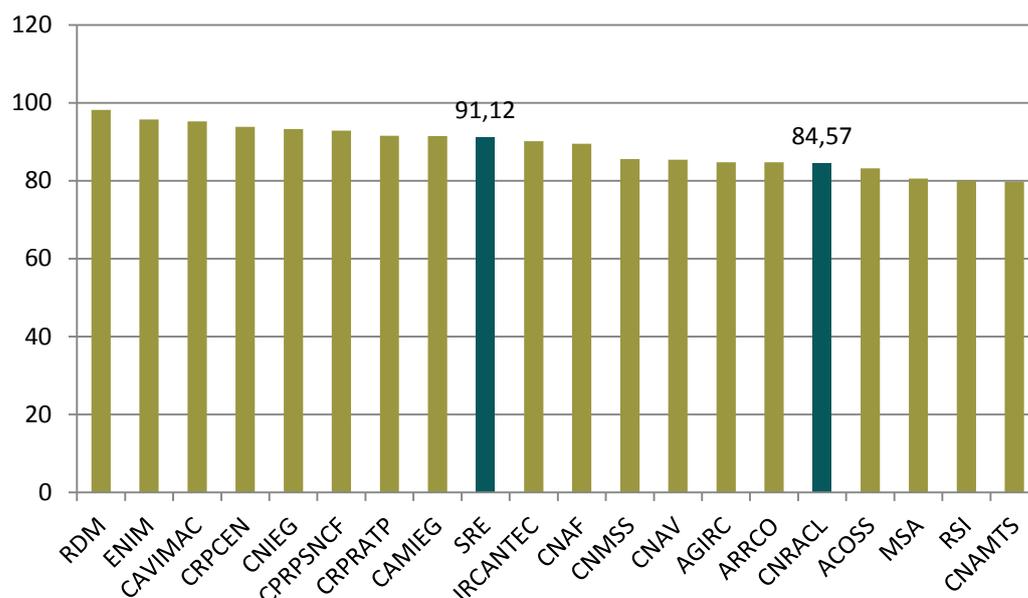
Source : enquête BVA, juillet 2017, graphique mission

Enquête réalisée par BVA du 26 juin au 7 juillet 2017 par téléphone sur la base d'un fichier fourni par la CDC. 691 personnes ayant appelé le centre de contacts de Bordeaux au cours des deux dernières semaines précédant l'enquête ont été interrogées sur la base de leur dernier contact

téléphonique. Un échantillon de 101 personnes ayant demandé le service *Web call back* a été interrogé.

[46] S'agissant du taux d'appel aboutis via un téléconseiller ou le SVI, comparativement aux autres organismes de protection sociale les résultats sont médiocres pour le gestionnaire. Le service des retraites de l'Etat est plus performant (91,1 % pour celui-ci, contre 84,6 % pour la CNRACL).

Graphique 7 : FT200 - Taux d'appels aboutis (2015) par régime

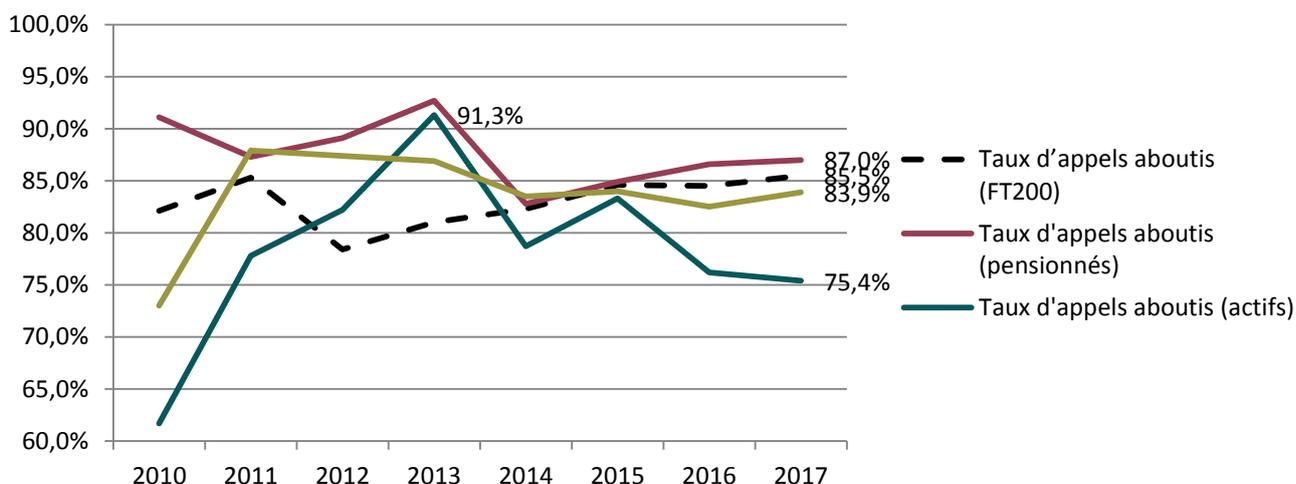


Source : rapport technique benchmark 2016 –

Note : l'indicateur rapporte le nombre des appels entrants aboutis (téléconseiller + SVI) sur le total des appels reçus (appels traités + dissuadés + abandonnés). Les appels traités sont constitués des appels SVI + téléconseillers.

[47] Le gestionnaire n'atteint pas la cible COG prévue en 2017 concernant le taux d'appels aboutis (83,4 % pour un objectif de 85 %). Un examen des différentes files montre un taux d'appels aboutis pour les actifs en forte dégradation au cours de la COG actuelle, par rapport au niveau atteint en 2013 (cf. tableau ci-dessous).

Graphique 8 : Taux d'appels aboutis par file (total, pensionnés, actifs, employeurs), y compris SVI, au cours de la période 2010-2017



Source : Données CDC, graphique mission

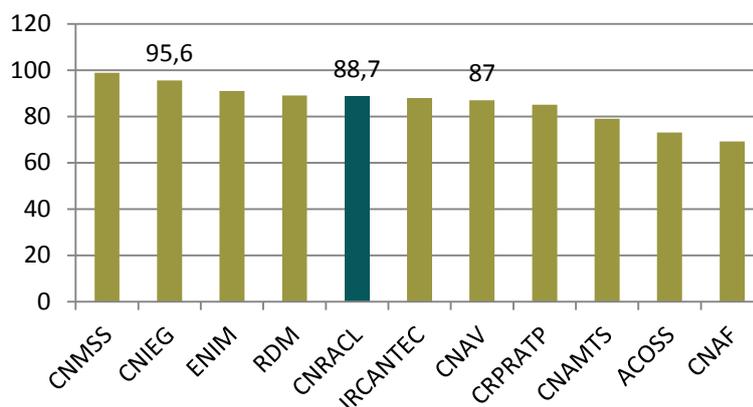
[48] Le gestionnaire explique avoir fait le choix d'apporter une réponse de qualité au fond, plutôt que de privilégier un bon taux de prise d'appel<sup>21</sup>. Les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des usagers le confirment. En 2012 l'enquête faisait ressortir un haut niveau de satisfaction sur le fond des réponses, et une certaine satisfaction aussi pour le SVI. En 2017 plus de 95 % des usagers plébiscitent l'amabilité, la disponibilité du téléconseiller pendant l'entretien, son écoute, et sa capacité à comprendre la demande<sup>22</sup>. 91 % ont répondu complètement à la demande. Les usagers sont satisfaits tant du temps consacré pour répondre à leur demande que de la clarté de la réponse apportée (respectivement 94 % et 93 % de satisfaits).

[49] En 2015, le taux de satisfaction des usagers du téléphone pour la CNRACL est meilleur que pour les caisses disposant d'un réseau physique, mais moins bon que celui des régimes spéciaux ayant participé au benchmark (à l'exception de la CRPRATP). Il s'améliore en 2017, avec un taux de satisfaction globale au téléphone de 91 % (enquête BVA). Les raisons de l'insatisfaction sont le caractère incomplet ou peu clair ou trop succinct des explications fournies par le téléconseiller.

<sup>21</sup> Entretiens avec la mission

<sup>22</sup> Enquête BVA 2017 précitée.

Graphique 9 : Niveau de satisfaction au téléphone (FT415, 2015)



Source : rapport technique benchmark 2016

[50] Les données indiquent au cours de la période 2010-2016 une croissance du taux d'appels aboutis, concomitamment à une baisse tendancielle de la satisfaction globale au téléphone.

#### 1.2.4 Service de rappel téléphonique (*web call back*)

[51] Les actifs disposent d'un service en ligne leur permettant de se faire rappeler, qui leur permet de réserver un créneau horaire et de préciser le motif du rappel. Ce service n'est néanmoins pas systématiquement offert. Son objectif est en effet, pour le gestionnaire, d'étaler les appels au cours de la semaine ou des 15 jours suivants et d'absorber ainsi les périodes creuses. Les responsables d'unités décident donc de l'ouverture de créneaux horaires pour le rappel téléphonique en fonction de l'activité attendue et du nombre de personnes présentes. 6 210 rappels ont été concernés en 2016 (1,7 % des appels traités par les téléconseillers).

[52] D'après le dernier baromètre, ce service dit de « *web call back* » donne satisfaction aux usagers, dans des proportions similaires à celles relatives au téléphone. Ainsi, 40 % d'entre eux considèrent ce service comme le meilleur moyen de contacter le service de retraite, juste derrière le téléphone (42 %). Le gestionnaire souhaite donc maintenir ce service qui demeure toutefois plus coûteux qu'un appel téléphonique, en raison d'un temps de préparation préalable au rappel, selon les indications orales de nos interlocuteurs au sein de la CDC.

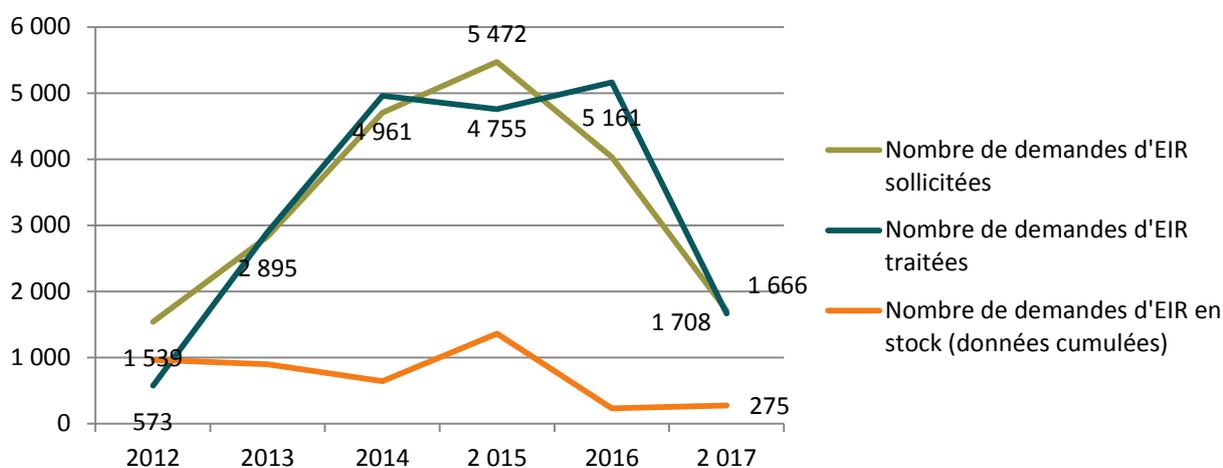
#### 1.2.5 Entretiens information retraite (EIR)

[53] La COG 2014-2017 fixait pour objectif à la CNRACL de répondre aux demandes d'EIR et de mesurer la satisfaction à ce titre, sans toutefois préciser d'objectifs quantifiés. La CNRACL a mis en place un processus entièrement dématérialisé pour l'entretien information retraite. Les actifs qui demandent un EIR s'inscrivent sur internet et une réponse leur est apportée par courriel, avec un support par téléphone ou par web conférence. Cette dernière option est peu utilisée. Plus rarement, les EIR peuvent avoir lieu en face-à-face, sur rendez-vous préalable, lors des salons auxquels participe la CNRACL. Les agents en ayant fait la demande sont alors invités à un entretien.

[54] Les demandes d'EIR demeurent peu nombreuses, leur publicité par le régime étant limitée (4 432 en 2017<sup>23</sup>). Le taux de satisfaction des usagers, de l'ordre de 91 % en moyenne au cours de la période 2014-2016 est excellent. D'après le gestionnaire, le coût d'un EIR est élevé (153 € en 2016) et les moyens sont insuffisants pour traiter la demande. Le gestionnaire dispose d'un « stock » de demandes, auxquelles il répond « en fonction des moyens octroyés ». A fin août 2017 un stock de 275 demandes est en attente de traitement.

[55] Par ailleurs un certain nombre d'EIR sont abandonnés en raison de l'incomplétude des données du CIR, soit 12% des demandes (885 sur 7 427 demandes d'EIR entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31/7/2017). La majorité de ces CIR incomplets correspondent à des actifs de moins de 54 ans, la priorité des employeurs étant la mise à jour des CIR pour les actifs proches de la retraite<sup>24</sup>.

Graphique 10 : Nombre d'EIR demandés, traités et en stock (2012-août 2017), en cumul annuel



Source : CDC, graphique mission

### 1.2.6 Volumétrie

[56] Au cours de la période 2014-2017, le nombre mensuel moyen de courriels a plus que doublé.

Tableau 13 : Volume des courriels entrants (2014- sept. 2017) et évolution

	2014	2015	2016	2017
<b>Nombre total de courriels entrants</b>	32 841	45 912	54 578	62 195
<b>Nombre moyen mensuel de courriels</b>	2 737	3 826	4 548	5 183
<b>Evolution du nombre moyen/n-1</b>	-	39,80%	18,90%	14%

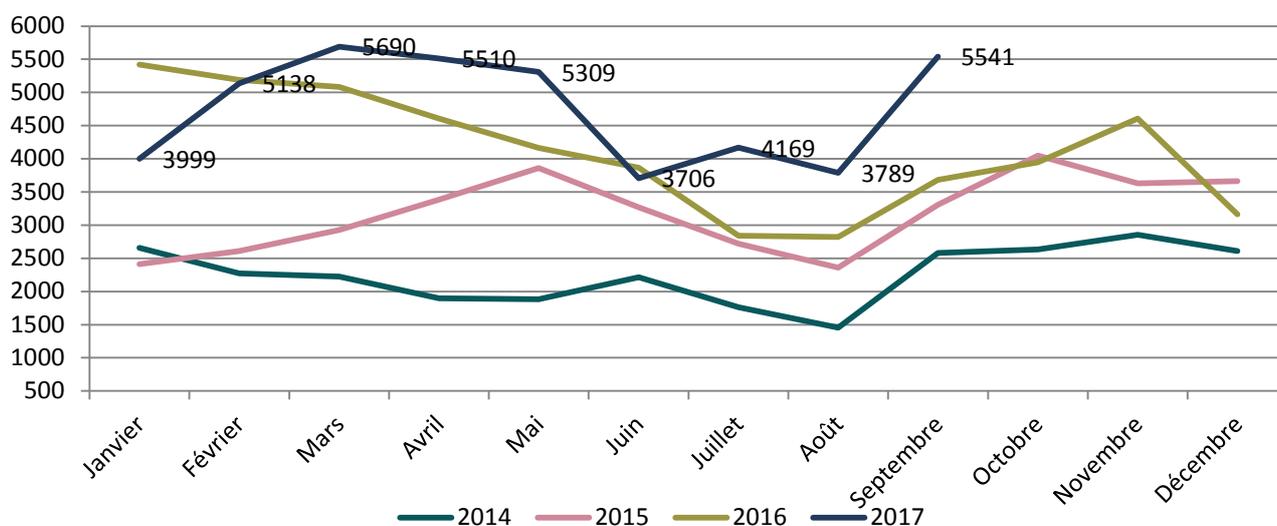
Source : Données CDC, retraitements mission – A partir de mai 2015, ces données ne comprennent pas les courriels des pensionnés, pris en charge par les services de gestion.

<sup>23</sup> Source : CDC

<sup>24</sup> Séance de la commission réglementation du 22 septembre 2016.

[57] Le nombre mensuel de courriels entrants (de l'ordre de 5 200 en 2017) ne varie pas sensiblement en cours d'année, sauf en période d'été pour des raisons évidentes. Les employeurs et les actifs envoient en moyenne 3 000 courriels par mois<sup>25</sup>, les pensionnés 1 700 courriels par mois. Le gestionnaire note « un pic d'écriture » le week-end. De mars à mai 2017, l'effet rétroactif du protocole parcours professionnel carrière et rémunération (PPCR) a engendré des questions sur les révisions de pension et les choix de gestion de fin de carrière. Les pensionnés, au cours des quatre premiers mois de l'année, ont écrit pour demander des précisions sur les cotisations sociales (CSG/CRDS) et le montant à déclarer à l'administration fiscale. Le pic de septembre 2017 s'explique par les questions induites par la revalorisation des pensions au 1<sup>er</sup> octobre.

Graphique 11 : Nombre total de courriels entrants, 2014-2017



Source : CDC, graphique mission

[58] Une première analyse des motifs d'appel ou de courriel de premier niveau montre que le canal de communication choisi par les usagers dépend clairement de la nature de leur demande, selon son degré d'urgence ou de complexité. Le téléphone demeure le canal privilégié lorsque la demande nécessite une réponse rapide et détaillée.

<sup>25</sup> Moyenne de janvier à septembre 2017.

Tableau 14 : Répartition des appels aux téléconseillers (hors SVI) et des courriels de premier niveau, par motif, en %

	2014			2015			2016			Sept. 2017		
	Appels	Courriels	Contacts Niveau 1	Appels	Courriels	Contacts Niveau 1	Appels	Courriels	Contacts Niveau 1	Appels	Courriels	Contacts Niveau 1
<b>ACTIFS</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
LIQUIDATION	57%	48%	54%	53%	41%	49%	48%	27%	41%	57%	21%	41%
DAI	15%	35%	20%	19%	31%	23%	20%	38%	26%	9%	31%	19%
VALIDATION DE PERIODES	23%	10%	20%	20%	14%	18%	18%	15%	17%	18%	24%	20%
INFORMATIONS COMPTE INDIVIDUEL RETRAITE	1%	4%	2%	4%	5%	4%	8%	5%	7%	10%	11%	10%
RETABLISSEMENT AU RG	3%	4%	3%	4%	9%	5%	4%	16%	8%	5%	6%	5%
DIVERS (Chgt de coordonnées, aide services en ligne, PCI, ...)				1%		0%	1%		1%	1%	7%	4%
<b>EMPLOYEURS</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
LIQUIDATION	65%	45%	62%	67%	38%	61%	60%	36%	56%	61%	28%	55%
VALIDATION DE PERIODES	11%	15%	12%	13%	22%	15%	16%	30%	19%	13%	21%	15%
CARRIERE AGENT	11%	34%	15%	12%	32%	16%	16%	32%	19%	16%	40%	20%
DADS/COTISATIONS	11%		10%	7%		5%	5%		4%	8%		6%
DIVERS (Chgt de coordonnées, aide services en ligne, PCI, ...)	2%	6%	2%	2%	7%	3%	3%	2%	3%	3%	10%	4%
<b>PENSIONNES</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
AIDES SOCIALES	39%		39%	36%		36%	43%		40%	43%		39%
INFORMATION PENSION (cotisations, accessoires, retenues ...)	28%		28%	25%	15%	24%	19%	12%	18%	22%	7%	20%
DUPLICATA (BREVET, ATTESTATION)	13%		13%	16%	21%	16%	15%	27%	16%	13%	27%	15%
CHANGEMENT DE COORDONNEES/ETAT CIVIL	8%		8%	8%	14%	8%	7%	9%	8%	7%	9%	8%
DATE-MONTANT	5%		5%	5%	45%	6%	7%	49%	10%	6%	46%	10%
REVERSION/DECES	7%		7%	8%	5%	8%	6%	4%	6%	7%	5%	6%
DIVERS (Actualités, aide services en ligne, PCI,...)				2%		2%	3%		3%	2%	5%	2%

Source : CDC

## 1.2.7 Organisation

[59] Les objectifs de la gestion des courriels sont, pour le gestionnaire<sup>26</sup> :

« - D'assurer et d'optimiser la satisfaction des clients par une réponse globale à l'ensemble des besoins exprimés par courriel,

- De personnaliser le traitement en fonction de l'interlocuteur,

- De garantir une qualité de service optimale,

- De permettre à la gestion de se concentrer sur les traitements administratifs ».

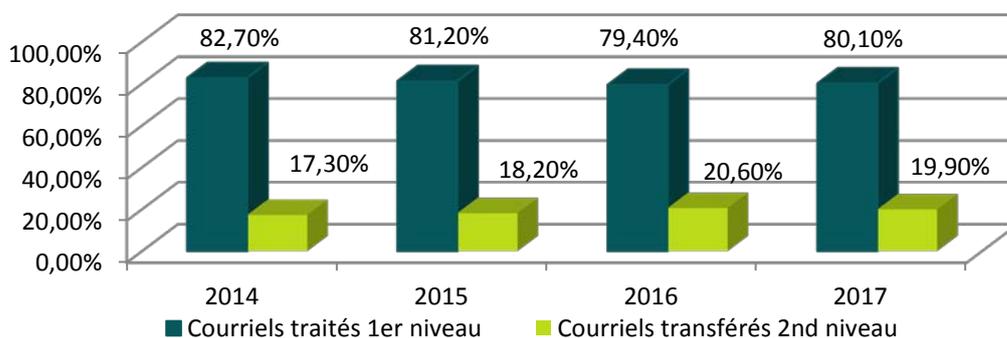
[60] Les courriels sont répartis par population (actif, employeur, pensionné) aux agents du centre de contact qui sont chargés de répondre aux courriels de premier niveau<sup>27</sup>. Environ 20 % des courriels sont transférés dans les services de gestion, qui prennent en charge le second niveau<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Source CDC, propos issus des entretiens lors de la présentation du centre de contact à la mission.

<sup>27</sup> Sont considérées comme courriel de premier niveau les questions sur la réglementation, l'actualité et les procédures à suivre, les demandes de renseignement propres à un dossier, certaines actions prédéfinies (changement d'adresse, génération d'un document du droit d'accès à l'information).

<sup>28</sup> Sauf périmètres très spécifiques où ils traitent le premier niveau : exemple des 15 000 courriels d'action sociale.

Graphique 12 : Taux de transfert des courriels au second niveau (2014-2017)



Source : CDC, graphique mission

[61] Les téléconseillers formalisent la réponse à partir d'une bibliothèque de paragraphes régulièrement mise à jour. Le temps de réponse à un courriel (comme celui à un courrier) est évalué à 9 minutes. Avant envoi, les courriels sont validés par l'encadrement soit sur une base aléatoire, soit systématiquement dans le cas des conseillers inexpérimentés. Un contrôle mensuel est également effectué.

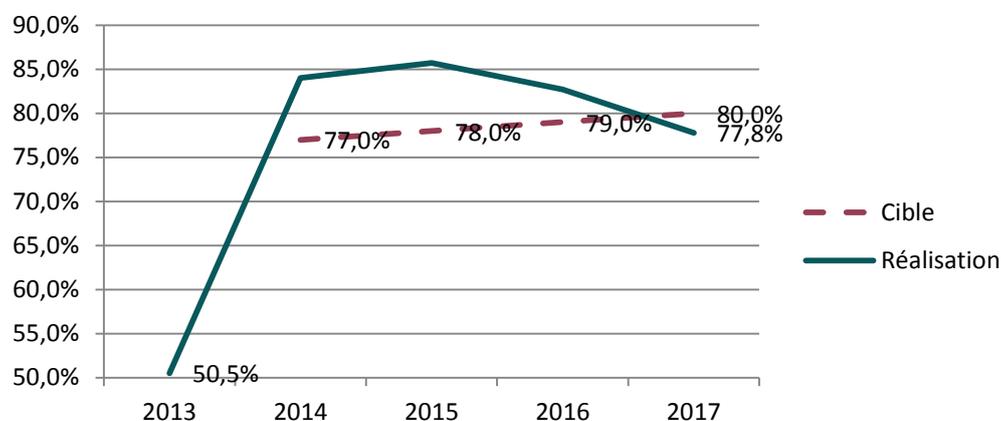
[62] Le gestionnaire étudie actuellement les solutions disponibles pour automatiser les réponses aux courriels de premier niveau.

### 1.2.8 Performances

[63] Les actifs, employeurs et retraités disposent d'un formulaire de contact sur le site internet. L'envoi d'un courriel déclenche l'envoi automatique d'un accusé de réception informant l'internaute qu'une réponse lui sera apportée dans un délai moyen de trois jours ouvrés.

[64] Le gestionnaire pilote l'activité de manière à respecter les engagements de la COG en matière de délais, qui consistent en l'obtention d'une réponse dans un délai de 3 jours pour 80 % des courriels en 2017. Cet objectif n'était pas atteint à fin août 2017 (77,8 %).

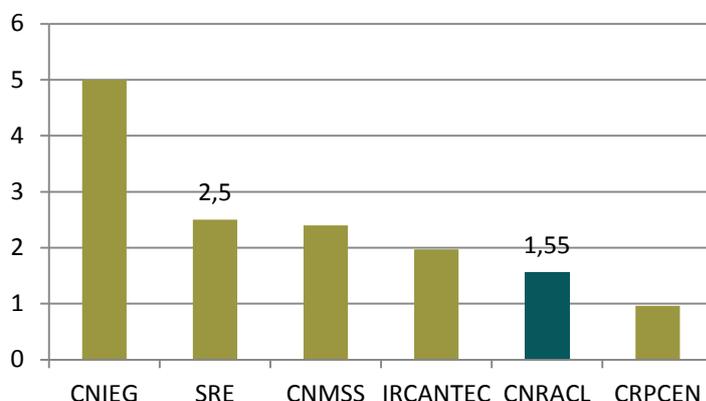
Graphique 13 : Taux de réponse aux courriels dans les délais (3 jours) (\*)



Source : Données CDC, graphique mission - (\*) chiffrage de l'année 2017 à fin août

[65] Le délai moyen de réponse aux courriels est de 1 jour et demi, soit une performance bien supérieure aux autres organismes de sécurité sociale ayant répondu à cet indicateur du benchmark, et notamment le service des retraites de l'Etat (2,5 jours).

Graphique 14 : Délais moyens de réponse aux mails, en nombre de jours (FT800, 2015)



Source : *rapport technique benchmark 2016*

[66] Ce délai moyen varie selon les publics. Ainsi, depuis le début de l'année 2017, près de la moitié des employeurs ou des actifs (46 %) obtiennent une réponse à leur courriel sous 24h, alors que la moitié des pensionnés (47 %) ne l'obtiennent qu'en trois jours.

[67] Délai de réponse aux courriels, par file, depuis le 1/1/2017

► **File actifs - employeurs**

Délai de réponse aux courriels	2017									Cumulé 2017
	janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17	
1 jour	27,5%	35,1%	49,0%	54,7%	41,1%	56,5%	65,2%	42,3%	39,7%	46,2%
2 jours	16,0%	16,2%	15,3%	24,3%	14,4%	20,1%	20,5%	24,2%	19,1%	18,7%
3 jours	13,6%	13,9%	9,7%	13,8%	13,5%	9,1%	7,5%	19,5%	12,4%	12,3%
Plus de 3 jours	42,9%	34,8%	26,0%	7,2%	31,1%	14,3%	6,8%	14,1%	28,8%	22,8%

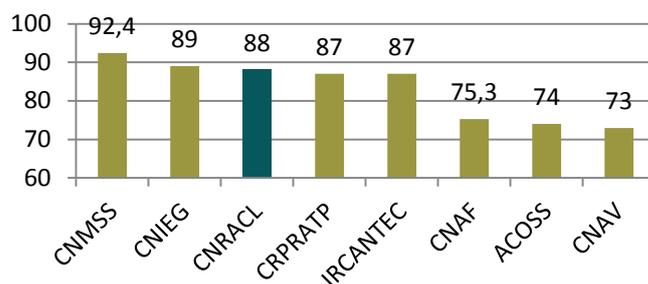
► **File pensionnés**

Délai de réponse aux courriels	2017									Cumulé 2017
	janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17	
1 jour	6,3%	1,8%	0,2%	2,4%	6,9%	1,1%	14,9%	40,8%	2,1%	6,8%
2 jours	18,7%	28,4%	13,0%	35,9%	14,4%	38,3%	38,8%	50,4%	15,1%	26,8%
3 jours	31,1%	37,0%	63,9%	54,8%	61,0%	58,3%	35,5%	8,3%	59,1%	46,9%
Plus de 3 jours	43,9%	32,8%	22,8%	6,8%	17,6%	2,2%	10,8%	0,5%	23,7%	19,5%

Source : CDC

[68] Concernant le taux de satisfaction globale pour les courriels, avec 88 % d'utilisateurs satisfaits, la CNRACL enregistre de bons résultats en comparaison des autres organismes de protection sociale (15 points de plus que la CNAV).

Graphique 15 : Niveau de satisfaction globale pour les e-mails, en % (FT440, 2015)



Source : *rapport technique benchmark 2016*

[69] On note toutefois une baisse de 5 points de ce taux global de satisfaction des usagers au cours de la période 2013-2015, attribuée en 2015 à un changement de périmètre de l'enquête satisfaction<sup>29</sup>.

[70] Niveau global de satisfaction pour les réponses aux courriels

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FT440 Niveau de satisfaction globale mail</b>	90,0%	93,0%	91,0%	88,0%	Non communiqué

Source : CDC

## 1.3 Services en ligne

### 1.3.1 Site internet

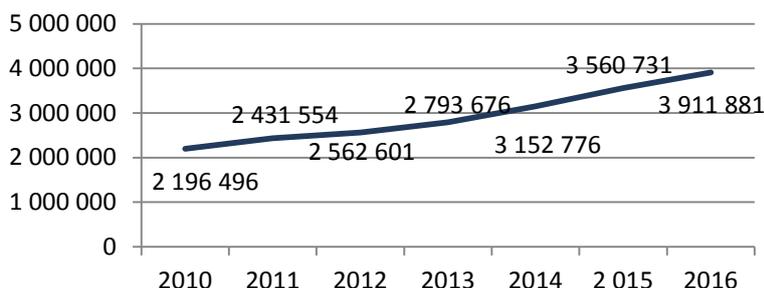
[71] Le nombre de connexions au site internet est en constante augmentation depuis 2010. Entre 2013 et 2016, le nombre de connexions (nombre de visites) a augmenté de 40 %, avec un taux de croissance annuel de l'ordre de 10 à 13 % au cours des trois dernières années. A fin octobre 2017, le site CNRACL enregistrerait 3 346 614 visites cumulées, pour 1 552 914 visiteurs. Les retraités sont les plus nombreux (725 413), loin devant les actifs (386 233) et les employeurs (248 467<sup>30</sup>). Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2017, on dénombrait en moyenne 330 000 visites par mois, pour plus de 900 000 pages vues<sup>31</sup>. La durée moyenne d'une visite est d'environ 30 minutes.

[72] Depuis le site de la CNRACL, un lien permet d'accéder au le portail du GIP UR ([info-retraite.fr](http://info-retraite.fr)).

<sup>29</sup> Source : rapport technique benchmark, 2016

<sup>30</sup> CDC, chiffres à fin octobre 2017, hors connexions sur les espaces personnels (portails de service).

<sup>31</sup> Source : Séance 20 septembre 2017, document de la commission réglementation « communication aux usagers »

Graphique 16 : Nombre de connexions au site [www.cnracl.fr](http://www.cnracl.fr) (2010-2016)

Source : CDC, graphique mission

[73] On distingue trois profils de consultation différents. Les pages les plus consultées sont, pour les retraités, le calendrier de versement des pensions, les séjours et la rubrique aide et contact. Les actifs consultent en priorité leur espace personnel, la rubrique aide et contact, et « quand puis je partir à la retraite ». Les employeurs consultent en priorité l'actualité et le droit à l'information, la rubrique aide et contact, et la simulation de calcul<sup>32</sup>.

[74] Un nouveau site internet a été déployé en décembre 2016. Le coût total de la refonte du site CNRACL est de 259 K€, dont 142 K€ de prestations externes pour le développement du site, le GIP I-CDC n'ayant pas été mobilisé sur ce projet. Les gains en gestion de la refonte du site n'ont pas été évalués par le gestionnaire<sup>33</sup>.

[75] Depuis avril 2017, un second site, accessible depuis le site CNRACL et dédié à la réglementation, est ouvert aux usagers ([juris-cnracl.retraites.fr](http://juris-cnracl.retraites.fr)).

### 1.3.2 Nombre de comptes en ligne

[76] Le gestionnaire incite les usagers à ouvrir un compte en ligne. Le baromètre BVA de juillet 2017 indiquait que 39 % des assurés (actifs et pensionnés) ont créé un espace personnel sur internet, et on enregistrait déjà fin 2016 457 000 comptes en ligne pour les actifs et les pensionnés (cf. tableau suivant). Le nombre de comptes en ligne employeurs est de 116 000 (un employeur peut avoir plusieurs comptes, un compte administrateur et des comptes utilisateurs). Le nombre d'opérations effectuées était de 1 222 000 à fin octobre 2017 (1 082 187 en 2014, 1 294 969 en 2015, 1 656 107 en 2016).

Tableau 15 : Evolution du nombre de comptes en ligne (2014-2017)

	Comptes employeurs	Comptes assurés (actifs et retraités)	
<b>2014</b>	n.c.	373 617	
<b>2015</b>	n.c.	299 007	61 % de pensionnés
<b>2016</b>	n.c.	456 962	63 % de pensionnés
<b>2017</b>	116 000	605 896	Au 31/10/2017. 64 % de pensionnés.

Source : Données CDC, retraitements mission – n.c. non connu

<sup>32</sup> Séance du Conseil d'administration du 20 septembre 2017 - communication aux usagers

<sup>33</sup> Propos issus des entretiens

### 1.3.3 Offre de services et taux de satisfaction des assurés (actifs, pensionnés)

[77] Le gestionnaire mène une politique active pour inciter les usagers à utiliser les services en ligne. Le nombre d'accès à ces services était de 1 738 841 en 2016. 62 % des actifs et retraités utilisent les services en ligne depuis un an ou plus, de manière occasionnelle<sup>34</sup>.

[78] Depuis septembre 2016, la connexion France Connect, proposée par l'Etat, permet aux usagers d'accéder plus facilement aux services en ligne en utilisant l'identifiant des impôts, d'Ameli ou de la poste. L'accès à l'information est également facilité depuis septembre 2013, par la mise en place d'un agent virtuel intelligent (AVI) (dénommé « Ariane »). Le nombre de conversations de l'agent virtuel intelligent était de 20 950 en 2014 (ouverture en juin 2014). Il a baissé entre 2015 et 2016 (50 587 en 2015, 43 334 en 2016). Cette baisse semble se confirmer en 2017, avec 7 900 conversations enregistrées du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2017 (1 100 conversations par mois en moyenne)<sup>35</sup>. La thématique la plus utilisée, depuis la mise en place de l'AVI, est « *comment nous contacter* », avec toutefois une tendance à la baisse des sollicitations. Le gestionnaire étudie le déploiement de l'AVI sur le profil employeurs du site internet et sur les pages de l'espace personnel actifs et retraités en 2018.

[79] Le portail de services de la CNRACL pour les assurés a été ouvert en avril 2004, avec les services suivants : consultation des informations personnelles, des douze derniers versements de pension et du dernier montant imposable, édition de duplicata d'attestation fiscale et d'attestations de paiement. L'offre de service s'est progressivement enrichie durant la dernière décennie. Par exemple, depuis 2007, les assurés peuvent modifier leur adresse courriel depuis leur espace personnel, et depuis 2011, consulter leur relevé de situation individuel électronique (RISe). En 2015, l'espace personnel a été revu pour intégrer la refonte technique du portail de services. Au cours des trois dernières années, de nombreux services ont été créés ou revus à la suite de cette refonte.

[80] Depuis les services en ligne, il est également possible de basculer sur le portail du GIP UR (info-retraite.fr) sans se déconnecter (mise en place d'une passerelle). Celui-ci, de par sa nature interrégime, est plus exhaustif, puisqu'il permet de visualiser l'ensemble des informations relatives à la carrière d'un assuré, d'obtenir des relevés de carrière, d'effectuer des simulations ou des estimations de retraite en ligne, ou encore d'obtenir des attestations de paiement et l'ensemble des coordonnées des régimes d'affiliation.

[81] L'analyse de la cartographie des services en ligne offerts aux usagers montre une offre d'un niveau équivalent à celle de la CNAV ou d'autres organismes de sécurité sociale.

---

<sup>34</sup> « Baromètre de satisfaction des services en ligne destinés aux actifs et aux retraités », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFP) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFP ont répondu

<sup>35</sup> Source : communication aux usagers séance du 20 septembre 2017

Tableau 16 : Cartographie des services en ligne pour les actifs et les pensionnés

Offre de service	Service	date de démarrage	Description
Actifs / pensionnés	Communiquer un changement de données personnelles	2007 (mail), mars 2015 (postale)	Coordonnées médiatiques et postales. Ne concerne pas les coordonnées bancaires
	Contacteur la caisse de retraite	mars 2015	affichage des moyens de contact et possibilité d'envoi d'un courriel à partir d'un formulaire de contact
	Consulter le relevé de carrière	mars 2015	pas de mise à jour possible (contrairement à la CNAV) - Septembre 2016 : évolution de la présentation et ajout de la fonctionnalité d'impression
	Demander et consulter un Relevé individuel de situation électronique	août 2011	accès au service GIP Union retraite
	Simuler le montant de la retraite	novembre 2015	accès au service d'évaluation en ligne (outil EVA du GIP UR) permettant de consulter les évaluations réalisées et d'en réaliser de nouvelles
	Consulter les documents du droit à l'information	novembre 2015	liste des documents du DAI mis à disposition ou générés (RIS, EIG, simulations EVA)
	Consulter les paiements de pension	2004, sept-2016	consultation des 12 derniers paiements, possibilité d'éditer une attestation de paiement détaillée
	Consulter les attestations fiscales	2004, et mars 2015	possibilité d'édition
	Demander un dossier d'aide sociale	octobre 2016	Consultation de la documentation en ligne (guide FAS). Ne permet pas d'effectuer une demande en ligne mais de demander un dossier papier d'aide sociale
	Suivre une demande d'aide sociale	avril 2017	consultation de l'historique des demandes et de leur état d'avancement
	Suivre les validations de période	juillet 2017	consultation des demandes de validation de période et état de l'instruction des demandes
	Demander un duplicata de titre de pension	août 2017	accès au duplicata du brevet de pension (pdf)

Source : CDC, mission

[82] En 2016, parmi les nouveaux services offerts aux usagers/employeurs, on trouve notamment le suivi de la demande de validation de période (en cours, traitée, refusée), ou la demande d'imprimé du fonds d'action sociale. En avril 2017, le site s'est enrichi d'une nouvelle rubrique de prévention des risques professionnels et a actualisé la documentation juridique mise en ligne.

[83] Des maintenances sont prévues en fin d'année 2017 et début 2018. Des évolutions ergonomiques sont notamment prévues en mars. Les nouveaux services sont détaillés dans les deux cartographies des services en ligne respectivement supra et infra. Il est par exemple prévu, toujours en 2018, de mettre en œuvre le service de changement de RIB pour les actifs et les retraités. Avec environ 30 000 opérations par an, représentant un temps moyen d'instruction de 4,6 minutes, ceci représente 138 000 minutes annuelles de travail soit l'équivalent d'environ 2 ETP.

[84] De janvier à fin octobre 2017, les opérations effectuées sur l'espace personnel actif/retraité sont majoritairement les consultations de CIR (39,4 %), puis les éditions d'attestations de paiement et d'attestations fiscales (43,3 %), et la consultation des bulletins de situation de compte (7,9 %).

Tableau 17 : Evolution de la fréquentation des services en ligne

Evolution de la fréquentation des services en ligne (opérations réalisées)				
	au 31-10-2016	au 31-10-2017	var. N-1	
inscrits	435 685	605 896	39%	en moyenne annuelle 548 732 en 2017 (389 152 en 2016 à fin oct.) avec 64% de pensionnés au 31-10-2017
rappels après inscription en ligne <i>(depuis 2015)</i>	5 113	3 000	-41%	
consultations compte individuel retraite <i>(depuis mars 2015)</i>	528 873	623 304	18%	
bulletin situation compte CNRACL <i>(depuis sept.-2016)</i>	18 723	125 568		
demande de dossier d'aide sociale <i>(depuis oct-2016)</i>	-	34 214		dont 4967 demandes refusées
attestations de paiement/ attestations fiscales	483 893	684 709	35%	dont 32% d'attestations fisc. au 31-10-2017 (42% d'attestations fisc. au 31-10-2016)
duplicata des brevets de pension CNRACL <i>(depuis août-2017)</i>	-	48 795		
Suivi des validations de services <i>(depuis juil-2017)</i>	-	61 658		
<b>Volume total de fréquentation</b>	<b>1 036 602</b>	<b>1 581 248</b>	<b>53%</b>	

Source : CDC

[85] Depuis 2008, la DRS a mis en place un baromètre qui vise à évaluer la satisfaction des actifs et des retraités sur la plateforme des services en ligne (SARA). Le dernier baromètre<sup>36</sup> fait état d'un taux de satisfaction élevé. En effet, 94 % des actifs et 97 % des retraités sont globalement satisfaits de l'espace personnel : la caisse remplit sans difficulté l'objectif de la COG (88 %). 93 % d'entre eux jugent l'aide apportée pour accéder à l'espace personnel satisfaisante. Les services les plus utilisés sont, pour les actifs, la demande et la consultation d'un relevé de situation, et la consultation d'un compte individuel CNRACL, et pour les retraités, la consultation des paiements et la consultation d'un compte individuel. Les services de l'espace personnel sont très bien perçus.

[86] Les propositions d'amélioration des usagers portent principalement sur la mise en place d'un espace permettant de déposer des documents en ligne (90 %), ou la réception d'un courriel pour le suivi des demandes. Leurs attentes portent également sur la mise à disposition d'un simulateur plus fiable et fonctionnel, une meilleure réactivité à leurs demandes, un meilleur suivi et des échanges plus directs (interlocuteur dédié, disponibilité téléphonique).

<sup>36</sup> « Baromètre de satisfaction des services en ligne destinés aux actifs et aux retraités », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFF ont répondu.

### 1.3.4 Offre de services et taux de satisfaction des employeurs

[87] La CDC met à disposition des employeurs un espace personnalisé pour les fonds gérés par la CDC.

[88] La plateforme internet leur permet d'accéder aux services indispensables à l'exercice de leurs tâches de gestion administrative. Le site évolue en fonction de leurs besoins. La dernière réforme territoriale a entraîné :

- une modification significative du référentiel des employeurs
- une croissance du nombre de demandes d'immatriculation et du nombre de fermetures de contrats de collectivités suite à leur dissolution,
- ainsi que des transferts de personnels qui ont généré une augmentation des mutations.

Quelques mois après l'immatriculation des sept nouvelles régions en janvier 2016 et peu après les nouvelles immatriculations enregistrées en juin 2016 (métropole du Grand Paris, 317 communes nouvelles et dissolution de 900 communes ou structures), de nouvelles fonctionnalités ont été mises à disposition des gestionnaires lors du second semestre 2016, notamment la possibilité de déposer en ligne un fichier listant les agents mutés et permettant la mise à jour des affiliés<sup>37</sup>.

Tableau 18 : Cartographie des services en ligne pour les employeurs

Offre de service	Service	date de démarrage	Description
Employeurs	Affilier un agent	octobre 2005	affiliation, historique et suivi des demandes, liste des agents affiliés
	Effectuer une mutation de masse partielle	novembre 2016	service de transfert d'une liste d'agents à rattacher à une collectivité suite à une fusion / dissolution partielle
	Consulter le compte financier employeurs (cotisations...)	janvier 2005	consultation du compte financier employeurs et du calendrier de versement des cotisations et des références de virement
	Consulter les déclarations individuelles	janvier 2012	liste des déclarations effectuées
	Envoyer un fichier DI	juin 2012	
	Suivre les demandes de validations de périodes	avril 2014	liste des demandes de validation de période des agents et état d'avancement
	Gérer les CIR	février 2013	gérer les données carrières des agents
	Simuler des calculs	octobre 2016	liste de simulations de calculs effectuées pour les agents et suivi de l'état des dossiers
	Demander un avis préalable	mars 2007	liste des demandes d'avis préalables et suivi de l'état des dossiers
	Demander une liquidation de pension	octobre 2006 et avril 2016 (dématérialisation PJ)	constituer un dossier dématérialisé de demande de retraite et transmission pour instruction
	Changer les coordonnées personnelles des agents	janvier 2007	mise à jour de l'adresse et de l'état civil
	Accéder au RNCPS	avril 2012	

Source : CDC, mission

<sup>37</sup> Note à l'attention des membres du bureau, 29 juin 2016

[89] De janvier à fin septembre 2017, les opérations effectuées sur l'espace personnel des employeurs concernent principalement la gestion des dossiers de préliquidation et de liquidation (un tiers des opérations), le suivi des demandes de validation (23 % des opérations), les opérations de gestion des CIR ou la consultation des comptes financiers (environ 13 % des opérations)<sup>38</sup>. Les dernières statistiques d'accès aux différents services par les employeurs sont présentées ci-dessous.

Tableau 19 : Accès aux services par les employeurs

Service	2016	nov. 2016	nov. 2017	Evolution 2017/2016
Déclarations individuelles CNRACL (DM1)	100 506	95 760	106 518	11%
Demande d'Avis Préalable CNRACL (DAV)	20 866	19 410	18 624	-4%
Gestion des comptes individuels retraite	198 279	186 407	183 334	-2%
Nombre de changements d'adresses saisies (SCA)	54 003	49 503	46 745	-6%
Nombre de déclarations d'affiliation(DA)	118 319	109 847	117 005	7%
Nombre de déclarations de cotisation annuelle	86	78	124	58%
Nombre de dossiers de liquidation demandés et transmis à la CNRACL	135 452	124 807	146 491	17%
Nombre de simulation de calcul CNRACL	360 903	336 538	336 572	0%
Transfert de fichiers DI CNRACL	454	447	490	10%
Mutation de masse partielle CNRACL (AEM)	8	-	369	
Qualification des comptes individuels retraites CNRACL	-	-	1 999	
Nombre de consultation du compte financier GC9	229 962	205 109	172 145	-16%
Suivi des demandes des validations de périodes (SRV)	437 269	394 287	356 224	-10%
<b>CNRACL</b>	<b>1 656 107</b>	<b>1 522 193</b>	<b>1 486 640</b>	<b>-2%</b>

Source : CDC

[90] Le dernier baromètre indique un fort taux de satisfaction parmi les employeurs en 2016 : 91 % d'entre eux sont globalement satisfaits des services de la CNRACL. Ce taux atteint 98 % parmi les employeurs des collectivités de plus de 51 agents. Le taux de satisfaction est légèrement moindre chez les employeurs des petites collectivités, mais reste élevé (87% de satisfaits).

#### Encadré 4 : Le baromètre de satisfaction des employeurs

Depuis 2008, la DRS a mis en place un baromètre qui vise à évaluer la satisfaction des employeurs (CNRACL, IRCANTEC, RAFF) vis-à-vis de la plateforme dématérialisée e-services. Les principaux constats du dernier baromètre sont les suivants<sup>39</sup> :

90 % employeurs considèrent qu'ils maîtrisent les services en ligne de leur espace personnalisé, maîtrise qu'ils acquièrent en se connectant fréquemment (au moins une fois par mois pour 29 % d'entre eux).

Les modalités d'accès et la facilité de connexion sont jugées satisfaisantes (93% d'employeurs satisfaits).

31% des employeurs ont eu besoin d'aide pour accéder à leur espace, notamment les petites structures. Plus de la moitié d'entre eux ont eu recours en 2016 à l'assistance technique téléphonique, devant la documentation en ligne (15% des employeurs). L'aide apportée est jugée satisfaisante (92% d'employeurs satisfaits).

Les employeurs qui ont recours à l'assistance technique téléphonique sont satisfaits des réponses apportées (plus de 90 % de satisfaits de la qualité de l'écoute, de la réponse, du délai de résolution) mais la facilité à joindre l'assistance téléphonique demeure un point négatif (68 % en 2016).

<sup>38</sup> Tableau de bord du directeur présenté au Conseil d'administration (septembre 2017)

<sup>39</sup> « Baromètre de satisfaction des e-services employeurs », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFF ont répondu.

Les services les plus couramment utilisés en 2016 sont l'affiliation CNRACL (62 %), la gestion des comptes individuels retraite (56 %), les déclarations de cotisations (55 %), et les cotisations (51 %).

L'utilisation du service de liquidation de pension a reculé (49 % en 2016, contre 61 % d'utilisation en 2015). Les services utilisés varient selon la taille des collectivités. Les petites collectivités (1 à 10 agents) utilisent prioritairement les services de cotisation et de déclaration de cotisation, les déclarations individuelles CNRACL, alors que les collectivités de 11 à 50 agents privilégient l'affiliation CNRACL, la gestion des CIR, puis les cotisations, et que les collectivités de 51 à 350 agents se tournent essentiellement vers les liquidations de pension, les affiliations, ou le suivi des demandes de validation de services. Enfin, les collectivités de plus grande taille (plus de 350 agents) utilisent majoritairement la simulation de calcul, la liquidation de pensions, ou la demande d'avis préalable.

La perception des employeurs à l'égard des services CNRACL est stable avec 91 % de satisfaits. Elle est moins bonne dans les petites collectivités (1 à 10 agents avec 87 % de satisfaits) que dans les plus grandes (51 agents ou plus, 98 % de satisfaits). Le niveau d'effort à fournir pour atteindre le but recherché est plus élevé dans les petites collectivités.

En 2015 et 2016, le service le moins bien perçu est le service de demande des validations de services (80 % de satisfaction).

Le simulateur de calcul de pension du site est privilégié (par rapport au service de préliquidation ou de liquidation des pensions) pour sa rapidité et sa facilité d'utilisation. Moins d'un employeur sur deux a eu recours à l'assistance téléphonique pour ces services.

Les attentes des employeurs portent principalement sur une navigation plus simple et intuitive. Ils souhaitent également une meilleure joignabilité au téléphone et une aide en ligne plus fournie et performante<sup>40</sup>.

Les offres de services souhaitées par les employeurs concernent la réception de notification par mail (pièces manquantes, confirmation de prise en charge), un meilleur simulateur de calcul, une présentation synthétique pour l'ensemble des agents.

[91] Il ressort également des entretiens avec nos interlocuteurs une demande de formations plus approfondies, moins conceptuelles et plus axées sur des cas pratiques en rapport avec le métier (FPH/FPT), notamment sur la correction d'anomalie sur des comptes individuels.

## 1.4 Autres services digitaux (SMS, applications mobiles...)

[92] Les usagers n'ont pas la possibilité d'envoyer des sms, y compris les personnes sourdes ou malentendantes<sup>41</sup>. Le gestionnaire utilise peu les échanges par sms, sauf pour informer les assurés de l'état d'avancement de leur dossier de liquidation (77 000 sms ont été envoyés à fin octobre 2017).

Tableau 20 : Nombre de sms envoyés

<b>Envoi de SMS</b>	à fin 10-2016	à fin 10-2017	var. N-1
accusé de réception de la demande	8 167	15 433	89%
notification du traitement	23 080	28 408	23%
notification du 1er paiement	7 965	32 985	314%
<b>TOTAL</b>	<b>39 212</b>	<b>76 826</b>	<b>96%</b>

Source : CDC

<sup>40</sup> « Baromètre de satisfaction des e-services employeurs », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFF ont répondu.

<sup>41</sup> Elles peuvent communiquer par fax ou courrier avec la caisse.

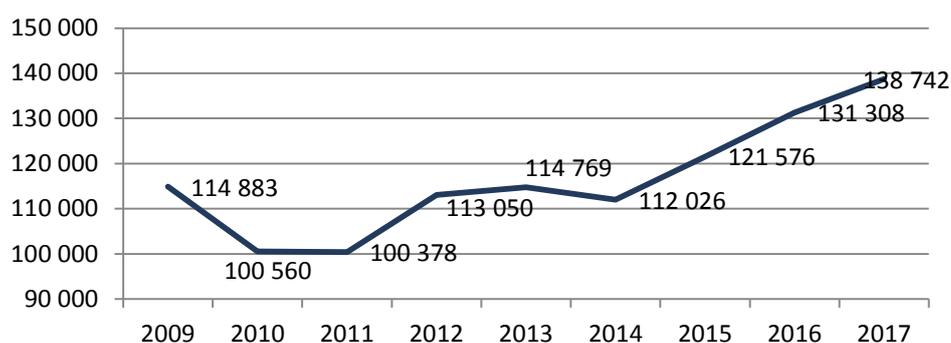
[93] Les applications mobiles sont également peu développées. La CDC a néanmoins conçu une application mobile « MARC » sous la forme d'un assistant retraite, pour les affiliés et retraités de la CNRACL, de l'IRCANTEC et du RAFP, disponible pour les tablettes à partir de 2013. Mais le nombre des consultations demeure faible (environ 500 de janvier à septembre 2017). Cette application ne semble pas avoir rencontré son public. Le gestionnaire envisage de la décommissionner. La CDC a par ailleurs proposé de développer en 2018 une application mobile connectée à l'extranet des administrateurs permettant à ceux-ci d'avoir des informations sur l'agenda du régime, la logistique, l'actualité.

## 1.5 Les courriers

### 1.5.1 Volumétrie

[94] Le nombre de contacts écrits (courriers + courriels) augmente depuis 2010 et en particulier au cours de la période 2014-2017.

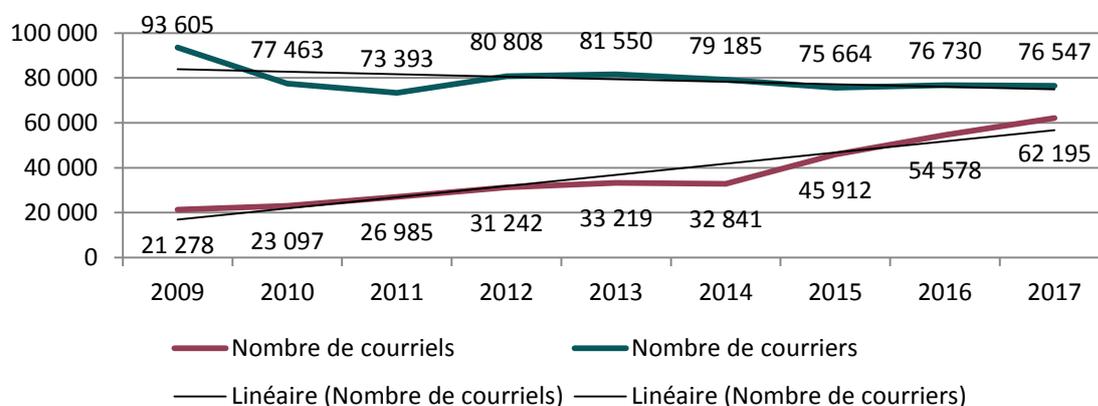
Graphique 17 : Nombre de contacts écrits (2009-2017)



Source : CDC, graphique mission

Cette croissance est imputable principalement à l'évolution du nombre de courriels (cf. graphique ci-dessous).

Graphique 18 : Nombre de courriers et de courriels (2009-2017)

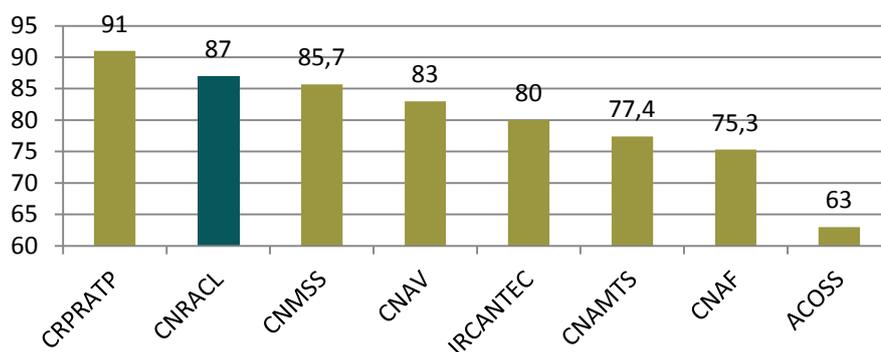


Source : Données CDC, retraitements mission

### 1.5.2 Performances

[95] Les réponses aux courriers (de premier et de second niveau) sont rédigées par les services gestionnaires. Le niveau global de satisfaction pour le courrier, de l'ordre de 87 % en 2015, met en évidence la bonne performance de la CNRACL comparativement à d'autres organismes de protection sociale. 33 % des correspondances sont traitées en moins de 5 jours et plus de 84 % en moins de 14 jours. 80 % des personnes interrogées considèrent comme rapide le traitement d'un courrier en moins de 15 jours.

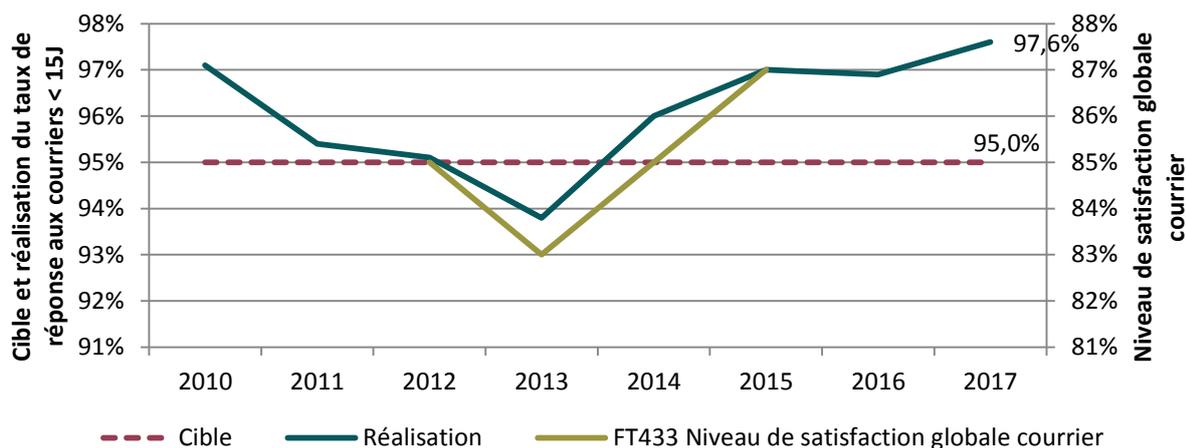
Graphique 19 : Niveau de satisfaction globale pour le courrier, en % (FT433, 2015)



Source : rapport technique benchmark 2016

[96] Le taux de réponse aux courriers de réclamation dans un délai inférieur à 15 jours respecte la cible définie pour la COG (95%).

Graphique 20 : Taux de réponse aux courriers de réclamation dans un délai < 15 jours



Source : Données CDC et benchmark 2016, graphique mission

## 2 DEMATERIALISATION DES SUPPORTS

### 2.1 Volumétrie des mises sous plis, envois et images numérisées

[97] Les courriers au départ et à l'arrivée sont gérés par le service de la gestion des flux, qui réduit ses effectifs depuis deux ans (de 18 en 2015 à 15 en 2017), à l'occasion notamment des départs à la retraite<sup>42</sup>. Les agents effectuent également la mise sous pli pour l'ensemble de l'établissement de Bordeaux et pour la direction des clientèles bancaires de la CDC.

[98] L'établissement enregistre une réduction sensible du trafic postal, de l'ordre de 3 % par an selon son responsable, en lien avec le développement de la dématérialisation. En 2016, environ 1,8 millions de lettres et colis ont été reçus (2 millions en 2015). Pour la seule CNRACL, à fin septembre 2017, le nombre de plis réceptionnés est de 739 648, en baisse de 16 % par rapport à 2016 (878 757 plis). Les effets de la dématérialisation (courriels, services en ligne) expliquent également la baisse du nombre de mises sous pli et d'envois, de l'ordre de 5 % par an pour la CNRACL.

Tableau 21 : Volumétrie des mises sous pli et envoi

Volumétrie des mises sous pli et des envois CNRACL				
Années	Nombre de plis	Evolution N/ N-1	dont droit à l'information	dont bulletin de pensions / attestations fiscales
2013	3 803 798		319 466	1 112 896
2014	3 759 843	-1%	476 322	1 143 699
2015	3 577 801	-5%	404 180	955 014
2016	3 414 177	-5%	378 659	893 259
à fin oct. 2016	2 801 379		287 638	893 259
à fin oct. 2017	2 697 485	-4%	302 615	789 000

Source : CDC

Tableau 22 : Coûts d'affranchissement et de routage (K€)

	2014	2015	2016	Prévision 2017
coûts d'affranchissement et de routage	3 903	3 403	3 366	3 317

Source : CDC

[99] Depuis 2006, deux ateliers de numérisation sont chargés de numériser le courrier entrant et les dossiers archivés pour un volume total d'environ 5 millions de pages par an pour l'ensemble de l'établissement.

<sup>42</sup> Données issues des entretiens

[100] La baisse du nombre des images numérisées est principalement expliquée par le déploiement progressif du SAS d'échanges. Ce service en ligne, mis à disposition uniquement des employeurs, permet de téléverser depuis avril 2016 les dossiers de demandes de liquidation vieillesse (droits propres et droits dérivés sur décès d'actifs) et d'avis préalables ainsi que les pièces justificatives complémentaires. Depuis octobre 2017, les pièces justificatives relatives à la qualification des CIR sont également téléversées dans le SAS d'échanges. L'année 2017 est en revanche marquée par la numérisation des dossiers de validations de services (estimation de 550 000 images).

Tableau 23 : Volumétrie des images numérisées

Volumes d'images CNRACL				
Années	Nombre d'images numérisées (hors dépôt dans le SAS)	Evolution N/ N-1	Nombre d'images téléversées dans le SAS d'échanges	Commentaires
2010	2 999 840			
2011	5 053 589	68%		
2012	5 686 777	13%		
2013	5 405 746	-5%		
2014	4 637 272	-14%		
2015	4 675 847	1%		
2016	4 266 215	-9%	268 560	Correspond à 49 804 dépôts : nombre de dossiers de liquidation (33 427) + dépôt de pièces complémentaires (16 377)
Prévision 2017	3 921 000	-8%	831 600	Correspond à 87 748 dépôts : 61 287 dossiers de liquidations et 26 461 dépôts de pièces complémentaires à fin octobre 2017

Source : CDC

## 2.2 Recueil des coordonnées médiatiques

[101] Le ratio d'adresses courriel était de 15,6 % en 2015, et 23,1 % en 2016 (chiffres CDC). D'après nos interlocuteurs, la CNRACL dispose d'environ 500 000 adresses mails pour 1,2 millions de pensionnés.

[102] Le recueil des coordonnées médiatiques des affiliés est depuis plusieurs années une priorité pour la caisse, qui propose la saisie des coordonnées lors de l'abonnement aux lettres électroniques, et recueille par ailleurs cette information via la DADS (depuis 2014), via l'espace personnalisé ou au fil de l'eau, ou encore à l'occasion des actes de gestion (inscription aux services en ligne, demande de liquidation...) ou des contacts avec le centre d'appel ou les services gestionnaires (EIR, salons...). Des opérations de communication (*webkeys*, coupons *vacancez-vous*, jeu concours) ainsi que des achats de coordonnées pour près de 49 000 retraités et 137 000 actifs en 2016 ont permis une progression importante du recueil des données, de l'ordre de 50 % entre 2015 et 2016. Ces opérations sont renouvelées en 2017 (jeu concours, achat de coordonnées auprès de la Poste). Une borne interactive a été installée à l'accueil de l'Etablissement de Bordeaux (juillet 2017) pour inviter les visiteurs à créer leur espace personnel et recueillir leurs coordonnées

médiatiques. Le coût des achats de ces coordonnées s'est élevé à 236 K€ au cours des années 2015-2017<sup>43</sup>.

Tableau 24 : Volumétrie du recueil des données médiatiques

Coordonnées médiatiques	au 31-10-2015	au 31-10-2016	au 31-10-2017	var. N-1 (oct.)	au 31-12-2015	au 31-12-2016	var. N-1
adresses courriels pensionnés	240 997	410 348	508 806	24%	325 796	430 202	32%
adresses courriels actifs	246 262	432 435	473 085	9%	252 299	437 338	73%
<b>Total</b>	<b>487 259</b>	<b>842 783</b>	<b>981 891</b>	<b>17%</b>	<b>578 095</b>	<b>867 540</b>	<b>50%</b>
n° mobile pensionnés	120 118	254 397	336 416	32%	185 865	273 584	47%
n° mobile actifs	33 018	57 588	84 918	47%	35 961	60 588	68%
<b>Total</b>		<b>311 985</b>	<b>421 334</b>	<b>35%</b>	<b>221 826</b>	<b>334 172</b>	<b>51%</b>

*Evolution oct. 2016/ oct. 2017*

26 000 récupérées fin 2016 via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017) & récupération de près de 30 000 adresses par le biais de diverses opérations (exploitation des retours de cartes T, communication dans la cadre de la dématérialisation des BP ...) ...

un peu plus de 137 000 adresses courriels achetées en oct. 2016, des adresses récupérées via la déclaration annuelle de données sociales ...

de l'ordre de 16 000 n° mobile récupérés via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017) un peu plus de 10 000 récupérés par l'exploitation des retours de cartes T ...

Source : CDC

## 2.3 La dématérialisation des courriers

[103] Les décrets n° 2017-881 du 9 mai 2017 et n° 2017-1004 du 10 mai 2017 relatifs aux modalités de mise en œuvre du droit des assurés à l'information sur leur retraite ouvrent la possibilité de mettre à leur disposition les documents du droit à l'information sous forme dématérialisée, dès la création d'un espace personnel.

[104] Le GIP-UR a proposé aux régimes de procéder à une dématérialisation de masse de l'ensemble des assurés en respectant les trois principes suivants : détenir une adresse électronique valide, prévenir l'assuré de cette dématérialisation et donner la possibilité à l'assuré de s'opposer à celle-ci.

[105] Le droit à l'information représente pour la CDC plus de 5 millions de documents expédiés chaque année, dont près de 500 000 pour la seule CNRACL<sup>44</sup>. Une campagne de droit à l'information représente environ 250 000 plis (CNRACL), qui sont envoyés en fin d'année<sup>45</sup>. A partir de 2018, les actifs qui disposeront d'un courriel recevront les éléments d'information sur leur droit à la retraite de manière dématérialisée, sauf s'ils s'y sont opposés.

## 2.4 Les bulletins de pension et les attestations fiscales

[106] La dématérialisation des bulletins de paiement et attestations fiscales a été mise en place à partir de 2015. La mise à disposition des documents dans l'espace personnalisé est signalée aux pensionnés par l'envoi d'un courriel (198 000 en 2015, 263 000 en 2016, 385 000 en 2017). Cette dématérialisation progresse : 17 % des envois en 2015, puis 22 % en 2016 et 30 % en 2017.

<sup>43</sup> 69 K€ en 2015, 80 en 2016, 87K€ en 2017

<sup>44</sup> 470 000 en 2016 – source : document présenté en séance de la commission réglementation du CA du 20 septembre 2017.

<sup>45</sup> Donnée issue des entretiens

[107] De janvier à mars 2017, le gestionnaire a expérimenté l'envoi dématérialisé des bulletins de paiement et attestations fiscales dans quatre départements. Un dépliant a été joint aux 788 717 bulletins et attestations papiers pour informer les assurés de l'étude d'une possible dématérialisation totale à partir de 2018. A l'issue de cette expérimentation, le Conseil d'administration a décidé de ne plus envoyer ces documents sous format papier, sauf pour les personnes âgées de 80 ans et plus, n'ayant pas communiqué de coordonnées médiatiques qui représentent 17 % des pensionnés<sup>46</sup>. Les pensionnés ont la possibilité de disposer de ces éléments en s'inscrivant sur les services en ligne ou en contactant le centre d'appels.

[108] Les pensionnés ont été informés de cette évolution par tous les canaux de communication disponibles (sauf sms). De ce fait, la caisse a enregistré en septembre 2017 une forte augmentation du nombre de demandes d'information sur la retraite par rapport à l'année précédente (+16 %, soit près de 4 000 demandes). En l'occurrence, il s'est agi de demandes de continuer à bénéficier de versions papier<sup>47</sup>.

[109] Sachant que l'envoi d'un courrier individuel est plus coûteux qu'un traitement de masse, la mission a demandé au gestionnaire de calculer le point d'équilibre en gestion de cette opération de dématérialisation, à savoir le nombre de demandes d'envois papier à partir duquel la dématérialisation n'est plus financièrement avantageuse. Or, la réponse obtenue s'est limitée aux hypothèses démographiques retenues (cf. encadré suivant).

#### Encadré 5 : Envois prévus par la CDC en fonction des hypothèses démographiques

1 300 000 Bulletins de paiement/Attestations Fiscales pour 2018 (sur la base du nombre de pensionnés à fin septembre 2017 - 1 291 397)

dont 550 000 sont mis à disposition via les services en ligne (envoi d'un courriel) pour les pensionnés avec une adresse courriel (227 000 pensionnés de 80 ans et + / 34 000 courriels)

dont 193 000 sont envoyés par courrier aux pensionnés de 80 ans et plus

et 557 000 ne seront pas envoyés pour les pensionnés de moins de 80 ans sans adresse courriel

A ces envois, il convient d'intégrer les hypothèses complémentaires :

5% des volumes « dématérialisés » ont fait l'objet d'une demande d'envois du document via le Serveur Vocal Interactif en 2017 (soit une estimation de l'ordre de 55 000 envois pour 2018) ;

2% de réclamations par courrier ont été réceptionnées en 2017 dans le cadre de l'expérimentation de dématérialisation des BP/AF<sup>48</sup> sur 4 départements (soit une estimation de près de 11 000 courriers à traiter).

Le nombre d'envois papier de BP/AF est globalement estimé à 260 000 correspondant à 170 k€ de coûts d'édition et d'affranchissement (810 000 envois en 2017 pour 481 k€ de coûts d'édition et d'affranchissement).

A noter une estimation de l'ordre de 15 k€ de développements SI afin de paramétrer l'envoi aux seuls pensionnés concernés par la mesure.

Source : CDC

<sup>46</sup> Relevés de décision des bureaux du 28/9/2016 et du 25/10/2016

<sup>47</sup> Tableau de bord du directeur sur l'activité, présenté en novembre 2017 à la Commission des comptes du CA

<sup>48</sup> Bulletins de paiement et attestations fiscales.

## 2.5 Les publications

[110] La dématérialisation des publications a débuté en 2015. Depuis 2017, celles-ci sont envoyées au format numérique aux pensionnés qui disposent d'un courriel, les différents supports concernés étant les suivants :

- Climats (800 000 exemplaires par numéro), la lettre mensuelle des retraités (dont le routage est externalisé) ;
- le catalogue « Vacancez vous » (annuel, routage externalisé, 200 000 exemplaires papier) qui est consultable en ligne ou envoyé aux pensionnés qui en font la demande (par une commande en ligne ou par renvoi d'une carte T jointe au magazine Climats) ;
- les « flash infos » ;
- la lettre d'information des retraités (quatre numéros par an), créée en 2014.

[111] Il en va de même pour les publications destinées aux employeurs (flash infos, lettres d'information des employeurs, guides d'utilisation, procédures de correction des anomalies...).

### Encadré 6 : Taux de dématérialisation des publications « Climats » et « guide de l'action sociale »

pour Climats :

- en 2015, sur les 3 309 000 envois, 18 % ont été dématérialisés (604 000) ;

- en 2016 sur les 3 472 500 envois (+5 % vs 2015), 30 % ont été dématérialisés (1 057 000 soit +75 % vs 2015)<sup>49</sup>

- en 2017, sur les 3 560 000 envois prévus (+2,5 % vs 2016), 36% sont dématérialisés (1 268 000 soit +20 % vs 2016)<sup>50</sup>

pour le guide d'action de l'action sociale :

- en 2015, sur les 88 600 envois, 15 % ont été dématérialisés (13 600) ;

- en 2016 sur les 75 000 envois (-18 % vs 2015), 23 % ont été dématérialisés (17 000 soit +25 % vs 2015)<sup>51</sup>

- en 2017, sur les 61 000 envois prévus (-19 % vs 2016), 37 % sont dématérialisés (22 300 soit +31 % vs 2016 ; le nombre d'envois papier diminue de 34 % vs 2016)

Source : CDC

## 2.6 Le stockage des documents sur support électronique.

[112] La CDC numérise environ 2,5 millions de pages d'archives par an pour le compte de la CNRACL afin de réaliser des gains en termes de surface de stockage et de temps agent. Elle dispose de deux sites de stockage sur Bordeaux et Mérignac, de près de 16 kilomètres linéaires (8 kms sur le site de Bordeaux et un peu moins sur celui de Mérignac). L'atelier de numérisation est chargé de numériser à la fois le courrier entrant et les archives, et d'assurer le post-traitement.

[113] Des opérations ponctuelles de numérisation peuvent être lancées. Ainsi, le Conseil d'administration a décidé en août 2017 d'allouer une enveloppe budgétaire au traitement des validations de période, dont les dossiers ont été numérisés par les agents intérimaires de la DGM affectés à cette activité jusqu'au 31 décembre.

<sup>49</sup> Les envois papier ont diminué de 11 % entre 2016 et 2015

<sup>50</sup> Les envois papier ont diminué de 5 % entre 2017 et 2016

<sup>51</sup> Les envois papier ont diminué de 22 % entre 2016 et 2015

[114] Le taux de numérisation des archives faisait l'objet d'un indicateur dans la COG 2010-2013. Les gains financiers associés à la numérisation étaient évalués à 97 € / mètre linéaire par an<sup>52</sup>.

## 2.7 Le téléversement des documents (SAS d'échange)

[115] Le SAS d'échange a été expérimenté auprès de quatre employeurs à partir d'octobre 2015, dans le cadre du Carré employeur en janvier 2016, puis généralisé à tous les employeurs en avril 2016. Ce SAS concerne le seul flux de la demande de liquidation. En 2016, 49 % des demandes de liquidations assorties des pièces complémentaires ont fait l'objet d'un dépôt dans le SAS d'échange (donnée RD IGAS IGF pour la CNRACL). Tous les employeurs n'utilisaient pas le SAS, notamment les petits employeurs. Une évolution du système a toutefois permis à partir de février 2017 la livraison d'un fichier multidocuments, le système reconnaissant dorénavant les typologies de document (arrêté de reconnaissance, acte de naissance, etc.). Fin mars 2017, 60 % des demandes de liquidation faisaient l'objet d'un téléversement.

Tableau 25 : Volumétrie des dossiers téléversés (2016-2017)

	2016	2017
<b>Nombre de liquidations (a)</b>	68 263	110 671
<b>Nombre de dossiers de liquidations téléversés (b)</b>	33 427	72 458
<b>Nombre de pièces complémentaires (c)</b>	16 377	31 753
<b>Nombre de dépôts dans le SAS (b+c)</b>	49 804	104 211
<b>Taux de dématérialisation de la liquidation (b/a)</b>	49,0 %	65,5 %

Source : CDC

[116] La mise en place de ce SAS permet à la CDC d'offrir un niveau de service équivalent à celui mis en place par la CNAV dont les assurés peuvent transmettre leurs pièces justificatives dématérialisées à l'appui de leur demande de retraite.

[117] Toutefois, les affiliés et les pensionnés de la CNRACL ne disposent pas d'une telle possibilité, qu'il s'agisse des demandes d'aide sociale (dont le support des demandes comme des pièces justificatives est toujours le papier), ou d'autres demandes. Ainsi, lors de la phase de double écoute téléphonique, un usager se plaignait de ne pouvoir transmettre une pièce justificative par courriel dans le cadre d'une demande de pension de réversion. Le gestionnaire a indiqué à la mission qu'il était prévu de déployer un service dématérialisé de demandes d'aides en ligne pour les retraités, s'appuyant sur le SAS d'échange, et que la réception de pièces jointes par messagerie n'était pas acceptée pour des raisons de sécurité.

[118] Le SAS d'échange représente des économies d'affranchissement pour l'employeur et de numérisation pour le gestionnaire. La CDC n'a néanmoins pas communiqué à la mission les gains effectivement réalisés.

<sup>52</sup> Rapport IGAS 2014-024R

## 2.8 Les gains réalisés en matière de dématérialisation.

[119] Les gains réalisés au cours de la COG (824 K€) sont détaillés dans le tableau ci-dessous. L'écart avec la prévision de la COG (2 983 K€) est substantiel.

Tableau 26 : Gains prévisionnels/ réalisés pour la dématérialisation des publications et des BP/AF (2015-2017), en K€

	2015	2016	2017	Total
<b>Dématérialisation de Climats</b>				
prévision COG	-320	-704	-1 157	-2 180
Réalisé (A)	-287	-144	-89	-520
<b>Dématérialisation des attestations fiscales et des bulletins de pensions</b>				
Prévision COG pour le flux de nouveau pensionnés	-39	-58	-78	-174
Prévision COG pour la part du stock des pensionnés	-150	-208	-271	-629
Réalisé (B)	-82	-22	-43	-147
<b>Montant prévisionnel total des gains conditionnés identifiés (Climats et AF/BP)</b>	<b>-508</b>	<b>-969</b>	<b>-1 506</b>	<b>-2 983</b>
Gains réalisés issus de la dématérialisation du guide d'action sociale (C)	-131	-10	-16	- 157
<b>Gains totaux (y compris guide action sociale) réalisés au cours de la période 2014-2017 (A+B+C)</b>	<b>-500</b>	<b>-176</b>	<b>-148</b>	<b>-824</b>

Source : CDC, mission



# ANNEXE 3 : L'AIDE SOCIALE: QUELQUES REPERES CHIFFRES ET UNE PROBLEMATIQUE

## 1 TYPOLOGIE DES PRESTATIONS

### 1. Les aides liées à la politique de maintien à domicile

[120] Le montant total annuel de ces aides, versées sous condition de ressources, ne peut dépasser un seuil fixé par le CA. Il s'élève en 2016 à 37,7 M €, en baisse de 14,9 % par rapport aux montants moyens versés lors de la précédente COG (44,3 M € en 2012 fin de la précédente COG).

Cette première catégorie comprend l'ensemble des aides liées à la vie courante, telles que :

- L'aide-ménagère pour l'entretien courant du logement, la préparation des repas, les soins sommaires d'hygiène, l'accompagnement à l'extérieur et les démarches administratives simples. Elle représentait en juillet 2017 la principale demande de prise en charge de cette catégorie avec un montant versé de 27,2 M€ en 2016 contre 37,5 M€ en 2012 fin de la précédente COG,
- Les aides à l'habitat pour les travaux d'amélioration de la résidence principale, ou l'adaptation du logement au handicap (sous réserve de recourir à un organisme conventionné),
- L'aide à la téléassistance d'un montant de 20 € maximum par mois, dans la limite du coût réel de l'abonnement, déduction faite des aides obtenues auprès d'autres organismes ; la moyenne d'âge est de 85 ans, 86 % des utilisateurs sont des femmes et 30 % des abonnés sont âgés de 91 à 100 ans,
- Les chèques emploi service universel (CESU) pour rémunérer divers services : aide-ménagère, prestation à la personne, jardinage et bricolage, accompagnement et aide à la mobilité et des prestations pour les enfants. Le nombre maximum attribué par bénéficiaire est de 50 chèques par an, d'une valeur de 10 à 16 € selon un barème de quatre tranches,,
- Les aides pour les enfants handicapés (séjours en établissements spécialisés) dont les montants sont fixés annuellement par les pouvoirs publics, déduction faite des aides servies par d'autres organismes (CAF, CGOS...). Ces aides, allouées sans condition de ressources, suivent les mêmes conditions que celles de l'État.

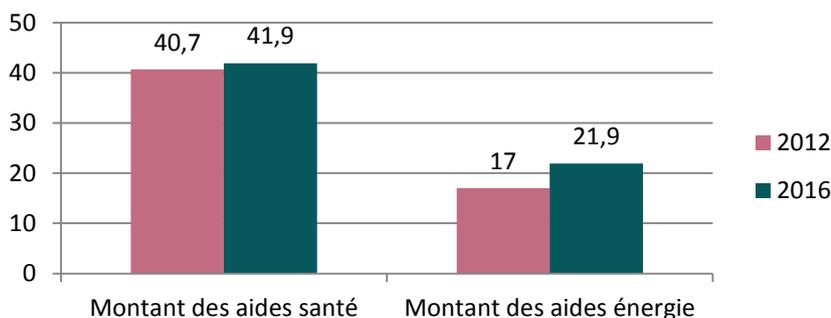
### 2. Les aides spécifiques visant des pensionnés en situation de fragilité

[121] Le montant total versé au titre des aides spécifiques s'élève à 71 M€ en 2016 (66M€ en 2012). Cette deuxième catégorie d'aides versées sous condition de ressources recouvre plusieurs aides thématiques et disparates, qui contribuent à la qualité de vie des retraités en aidant à prendre en charge des dépenses de vie quotidienne correspondant à des coûts fixes significatifs, tels que :

- Les dépenses de santé : les frais médicaux prescrits (dépenses de santé, lunettes, cures thermales, prothèse, orthodontie etc.) et les coûts de mutuelle sont pris en charge dans la limite de 1 700€, sur la base de justificatifs. Cette aide ne fait que progresser au cours de la précédente COG pour atteindre 45 % des dépenses d'aide sociale versées en juillet 2017.

- Les dépenses consacrées à l'énergie : la CNRACL participe aux frais de chauffage ou de consommation d'énergie sans justificatif, sauf demande de la caisse. Cette aide, plafonnée à 560 €, progresse également au cours de la précédente COG pour atteindre 23 % du montant des aides versées en 2017 (cf. graphique infra).d'aide:

Graphique 1 : Comparaison du montant des deux principales aides spécifiques versées en 2012 et 2016



Source : CDC

- l'hébergement en établissement de retraite (Ehpad ou long séjour) du retraité ou de son conjoint, dans la limite de 1 700 € annuels par bénéficiaire et non cumulable avec l'aide énergie.

[122] Les autres aides spécifiques concernent :

- l'équipement ménager de tout type y compris le dépannage à domicile, sur copie de la facture à hauteur de 90 % de la dépense, dans la limite de 1700 € ;
- l'aide au déménagement, dans des conditions identiques à la précédente ;
- des frais de scolarité d'un montant variable selon le niveau d'études, sur copie du certificat de scolarité, dans la limite de 1 700€ ;
- une aide aux vacances (séjour et transports du retraité ou des enfants à charge) par une participation de 30 % de l'acquisition de chèques vacances, plafonné à 462 € pour une personne seule et 620 € pour un couple.

### 3. Les secours exceptionnels

[123] Les secours exceptionnels, qui bénéficient à un peu moins de 2 000 pensionnés chaque année, constituent le dernier volet des prestations. L'objectif est de couvrir des situations de détresses financières liées à une charge imprévisible entraînant une rupture de budget, par exemple consécutivement au décès d'un proche, ou du fait des dépenses occasionnées par la survenue d'un handicap. Des prêts sociaux peuvent compléter le dispositif qui sont accordés sous condition de ressources pour financer des travaux d'amélioration de l'habitat, des dépenses de santé, des frais de sépulture, ou des dépenses liées à des circonstances exceptionnelles. Le taux d'intérêt, qui varie actuellement entre 0 % et 4 %, est calculé en fonction des ressources du retraité. Les frais d'assurance sont pris en charge par le fonds d'action sociale. Le demandeur doit avoir moins de 80 ans et résider en France.

## 2 DONNEES CHIFFREES

Tableau 1 : Évolution du montant des aides versées en M€ (2014-2016)

	2014	2015	2016
Montant total des dépenses d'action sociale(A)	113,6	98,1	112,5
Aides spécifiques de soutien aux pensionnés en situation de fragilité (B)	67,8	57,2	73,4
Dont santé	41,4	33,7	41,9
Dont énergie	17,6	15,5	22
Part des aides spécifiques dans le montant total des dépenses d'action sociale (B/A)	59,7 %	58,3 %	65,2 %

Source : CDC

Tableau 2 : Montants dépensés et cumulés au 31 juillet (2015-2017), par type d'aide, en M€

	2015	2016	2017
<b>Aide santé</b>	24,4	29,3	32,8
<b>Aide Énergie</b>	10,6	13,9	16,5
<b>Aide-Ménagère</b>	14,6	12,5	10,4

Source : CDC

[124] Le ratio montant moyen des aides versées / nombre total de pensionnés en € évolue entre 2014 et 2017 de 98,3 € à 96,8 €, après avoir baissé en 2015 et en 2016 (respectivement à 82 € et 90 €). Ces données sont inférieures au montant moyen versé en 2012 /2013, qui s'établissait respectivement à 104,9 € et 103,8 €. Rapporté au nombre total de bénéficiaire, le montant moyen des aides versé s'établit à 1 635 € en 2016 (tableau ci-dessous).

Tableau 3 : Évolution du nombre d'aides du nombre de bénéficiaires et du montant consommé<sup>53</sup>, en € (2014-2017)

	2014	2015	2016	2017(*)
<b>Nombre d'aides accordées (A)</b>	136 965	122 944	136 727	108 974
<b>Nombre de bénéficiaires (B)</b>	67 934	62 793	68 796	57 991
<b>Montant consommés (C)</b>	113 605 000	98 111 000	112 490 000	-pas significatif
<b>Nombre moyen d'aides / bénéficiaire (A/B)</b>	2,0	2,0	2,0	1,9
<b>Montant moyen d'aide versée par bénéficiaire (C) / (B)</b>	1 672	1 562	1 635	-

Source : CDC - (\*) au 30 septembre 2017

<sup>53</sup> Sachant que des bénéficiaires peuvent disposer de plusieurs aides

Tableau 4 : Nombre de bénéficiaires de droit direct et dérivé (2014-2016<sup>54</sup>)

Effectif des allocataires du FAS au :	Droit Direct	Droit Dérivé	Ensemble
	Total	Total	
31/12/2014	55 937	10 913	66 850
31/12/2015	51 583	10 534	62 117
31/12/2016	57 369	11 100	68 469

Effectif des allocataires du FAS percevant une pension <= 1300€ au :	Droit Direct	Droit Dérivé	Ensemble
	Total	Total	
31/12/2014	45 219	10 857	56 076
31/12/2015	43 038	10 479	53 517
31/12/2016	47 235	11 048	58 283

Part de l'effectif percevant une pension <= 1300€	Droit Direct	Droit Dérivé	Ensemble
	Total	Total	
31/12/2014	80,8%	99,5%	83,9%
31/12/2015	83,4%	99,5%	86,2%
31/12/2016	82,3%	99,5%	85,1%

Source : CDC

### 3 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE LES FONCTIONS PUBLIQUES

#### 3.1 Éléments juridiques

[125] L'action sociale dans la fonction publique remonte à deux circulaires de 1946 et de 1948 faisant référence aux œuvres sociales. La loi portant sur les droits et obligations des fonctionnaires du 13 juillet 1983 (article 9) pose le principe de la participation des fonctionnaires à la gestion d'une action sociale. En 2007 la loi du 2 février 2007 portant modernisation de la fonction publique définit l'action. Les dispositions en matière d'action sociale figurent dans des textes différents pour les trois fonctions publiques :

- Dans la fonction publique hospitalière (FPH), la mise en place de l'action sociale est obligatoire en vertu de l'article 116-1 de la loi no 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. Cette action sociale a pour objet d'améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles. Elle peut être interne aux établissements ou externalisée auprès d'associations gestionnaires à but non lucratif. La grande majorité des établissements recourent simultanément aux deux modes de gestion. Plusieurs associations de gestion agréées par le ministère chargé de la santé interviennent au profit des établissements de la FPH, les plus importantes étant : le Comité de gestion des œuvres sociales des établissements hospitaliers publics (CGOS), créé en 1960 et l'Association de gestion des œuvres sociales des personnels des administrations parisiennes (Agospap), créée le 2 novembre 1981, intervenant surtout pour le compte de l'AP-HP et de quelques établissements parisiens.

<sup>54</sup> Données brutes de l'exercice

- Le décret du 6 janvier 2016 fonde l'action sociale de la fonction publique d'État (FPE). La loi de finances initiale (LFI) prévoit et autorise, pour chaque année civile, les crédits d'action sociale qui sont regroupés dans le programme 148 « Fonction publique », lui-même rattaché à la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines » (ministère en charge de la fonction publique).
- L'article 70 de la [loi du 19 février 2007](#)<sup>55</sup> pose le principe de la mise en œuvre d'une action sociale par les collectivités territoriales et leurs établissements publics au bénéfice des agents de la fonction publique territoriale (FPT). L'assemblée délibérante dans le respect du principe de libre administration fixe le montant des dépenses consacrées à l'action sociale, et décide des modalités de mise en œuvre de l'action sociale, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs prestataires de service (centre de gestion au titre de ses missions facultatives, association nationale telle que le comité national d'action sociale (CNAS FNASS), associations locales type comités d'action sociale).

### 3.2 Caractéristiques

[126] La CNRACL, au titre des fonctions publiques territoriale et hospitalière, représente environ 32% des pensionnés et 50 % des fonctionnaires cotisants de l'ensemble de la fonction publique.

[127] D'après le rapport annuel sur la fonction publique, les montants versés aux retraités par l'État au titre de l'action sociale (2,14 M €) sont bien moins élevés que ceux versés aux retraités de la FPH (35,7 M €) en 2015. Il n'existe pas de données consolidées relatives à l'action sociale (aide aux familles, aux retraités, au logement, à la restauration, etc.) à destination des agents de la fonction publique territoriale. Les publications sur les finances locales de la DGCL renvoient à une présentation fonctionnelle des documents budgétaires des collectivités où ne figure qu'une petite part des dépenses sociales.

[128] Les caractéristiques de ces fonctions publiques sont certes différentes. La part des fonctionnaires relevant des catégories A ou B dans la fonction publique territoriale est de moins 25 %, contre 50 % dans la fonction publique hospitalière et 80 % dans la fonction publique d'État. La proportion des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers polypensionnés est plus importante que celle des fonctionnaires civils de l'État.

[129] La pension moyenne mensuelle versée par le SRE au titre des pensions civiles (y compris La Poste et Orange) s'élevait en 2015 à 2 126 € contre 1 265 € pour la FPT et 1 498 € pour la FPH<sup>56</sup>. La part des pensions avec un taux plein est également significative avec 29,8 % pour la FPE, 13,9 % pour la FPT et 17,8 % pour la FPH, données corroborées par le pourcentage des pensions versées avec une sur dotation (31,5 % pour les pensions civiles, 23,6 % pour la FPT et 12,9 % pour la FPH).

[130] Ces différences confortent la nécessité de disposer d'analyses, et plus largement, d'études rendant compte des caractéristiques, des attentes et des comportements de ces assurés permettant une égale prise en compte des problématiques de retraite de l'ensemble de la fonction publique.

---

<sup>55</sup> Qui introduit dans la [loi du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relative à la fonction publique territoriale un [article 88-1](#).

<sup>56</sup> Faits et chiffres Éditions 2016 page 475 tableau 5-1-1

[131] De fait il est difficile d'appréhender la part que les retraités représentent dans l'action sociale. Il en résulte une variété des prestations et conditions entre les trois fonctions publiques même si pour les deux FPH et FPT gérées par la CNRACL le FAS fournit un référentiel commun mais qui ne prend pas considération le fait que les œuvres sociales des actifs peuvent financer des actions pour les retraités à l'exemple du CGOS qui verse aux retraités hospitaliers une prestation régionale annuelle aux retraités à « revenus modestes » et une prestation nationale départ à la retraite qui représentait à elle seule 34,4 M€ en 2016 soit 9,3 % de l'action sociale du CGOS .

[132] L'analyse de l'action sociale au sein même des trois fonctions publiques reste DONC problématique ; et au sein des deux fonctions publiques relevant de la CNRACL les pouvoirs publics ne disposent pas d'informations globales sur le montant des dépenses réalisées et la nature des prestations offertes. il serait nécessaire que des comparaisons puissent être établies afin d'éclairer la question de l'aide sociale au sein des trois fonctions publiques.

## ANNEXE 4 : DONNEES DETAILLEES DU SYSTEME D'INFORMATION

Tableau 1 : Patrimoine SI utilisé par la CNRACL, par âge décroissant (octobre 2017)

Code	Libellé	Date production	Age	Ancienneté	Technologie	Obsolescence
<b>BND</b>	BND - BANQUE NATIONALE DE DONNEES	01/01/1995	22	>10 ans	PROGICIEL BO, PACBASE/COBOL	OUI
<b>PPB</b>	PPB - PRODUITS PÉRIPHÉRIQUES BORDEAUX	01/01/1997	20	>10 ans	PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>CF1</b>	CF1 - COMPTABILITE GÉNÉRALE	30/11/1997	19	>10 ans	PROGICIEL	NON
<b>SET</b>	SET - PARAMÈTRES	30/11/1997	19	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>SRV</b>	SRV - VALIDATIONS ET RÉGULARISATIONS DE LA CNRACL	17/07/1998	19	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>SU3</b>	SU3 - SYSTEME DE GESTION DES HABILITATIONS	24/07/1998	19	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL, PROGICIEL	OUI
<b>CLI</b>	CLI - CLIENTS	29/06/1999	18	>10 ans	JAVA, POWERBUILDER, PACBASE/COBOL	OUI
<b>RFA</b>	RFA - FONDS D'ACTION SOCIAL IRCANTEC ET CNRACL	22/02/1999	18	>10 ans	JAVAPACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>SP3</b>	SP3 - GESTION DES IMPAYÉS	29/06/1999	18	>10 ans	PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>SPP</b>	SPP - PAIEMENTS PONCTUELS	29/06/1999	18	>10 ans	PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>SUI</b>	SUI - SUIVI DES PAIEMENTS	29/06/1999	18	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>VOC</b>	VOC - SERVEUR VOCAL RETRAITES (SU10)	31/12/1998	18	>10 ans	PROGICIEL	NON
<b>PI7</b>	PI7 - ENTREPÔT DE DONNÉES	30/04/2000	17	>10 ans	PROGICIEL	NON
<b>PRW</b>	PRW - GESTION DES PRÊTS CNR ET IRC	20/01/2000	17	>10 ans	PROGICIEL	OUI
<b>AE1</b>	AE1 - AFFILIATION ET IMMATICULATIONS	31/05/2001	16	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>AEE</b>	AEE - GESTION DES DÉCLARATIONS INDIVIDUELLES	23/10/2001	16	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>CF4</b>	CF4 - COMPTABILITE GÉNÉRALE	27/04/2001	16	>10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>CLX</b>	CLX - SUIVI CLIENT	03/04/2001	16	>10 ans	PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>MH1</b>	MH1 - PARAMETRES CNRACL	01/10/2001	16	>10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>AED</b>	AED - GESTION DU COMPTE DE DROITS	31/03/2002	15	>10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>GC1</b>	GC11 - RECOUVREMENT PERSONNES PHYSIQUES	31/12/2001	15	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>MU1</b>	MU1 - PRÉCOMPTE MUTUELLES	31/10/2001	15	>10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>SAB</b>	SAB - GESTION DES ARCHIVES BORDEAUX	26/10/2001	15	>10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>GEO</b>	GEO - GESTION DES OPPOSITIONS	04/02/2004	13	>10 ans	PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>AEA</b>	AEA - DEMATERIALISATION DES AFFILIATIONS CNRALC	30/09/2005	12	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>BOB</b>	BOB - BASE DES OPÉRATIONS BANCAIRES	01/01/2005	12	>10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>ESB</b>	ESB - E-SERVICES	01/12/2004	12	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>GC9</b>	GC9 - RECOUVREMENT PERSONNES MORALES	01/01/2005	12	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI

## ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

Code	Libellé	Date production	Age	Ancienneté	Technologie	Obsolescence
<b>GRC</b>	GRC - GESTION RECOUVREMENT DU CONTENTIEUX	26/11/2004	12	>10 ans	PACBASE/COBOL, POWERBUILDER	OUI
<b>LR6</b>	LR6 - LIQUIDATION CNRACL	31/03/2006	11	>10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>AE9</b>	AE9 - DEMATERIALISATION DES DECLARATIONS CNRACL	08/12/2006	10	5-10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>CQ1</b>	CQ1 - CONTROLE QUALITE	01/12/2006	10	5-10 ans	JAVA	NON
<b>DR1</b>	DR1 - COLLECTEUR DROIT A L'INFORMATION	15/11/2006	10	5-10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>SCA</b>	SCA - SERVICE DE CHANGEMENT D'ADRESSE	06/01/2007	10	5-10 ans	JAVA	NON
<b>LRA</b>	LRA - GESTION DES ÉLÉMENTS DE DROITS SPÉCIFIQUES	29/02/2008	9	5-10 ans	JAVA	NON
<b>CRM</b>	CRM - GESTION DE LA RELATION CLIENT	25/08/2009	8	5-10 ans	JAVA, PROGICIEL	NON
<b>SR6</b>	SR6 - SIMULATION DE LIQUIDATION DE PENSION CNRACL	18/12/2008	8	5-10 ans	JAVA	NON
<b>RPS</b>	RPS - RNCPS	01/12/2009	7	5-10 ans	JAVA, PACBASE/COBOL	OUI
<b>CP3</b>	CP3 - CONSULTATION DES LIQUIDATIONS CNRACL	14/01/2011	6	5-10 ans	PACBASE/COBOL	OUI
<b>FL1</b>	FL1 - APPLICATION DE MEDIATION LR/OCAPI	18/04/2011	6	5-10 ans	PROGICIEL	NON
<b>INV</b>	INV - GESTION INVALIDITE CNRACL SOUS PICRIS	17/06/2011	6	5-10 ans	PROGICIEL	NON
<b>OC1</b>	OC1 - CALCUL ALLOCATIONS, PENSIONS, INDEMNISATIONS	18/04/2011	6	5-10 ans	PROGICIEL	NON
<b>CD1</b>	CD1 - GESTION DE LA CARRIÈRE CNRACL	01/01/2012	5	<5ans	JAVA	NON
<b>DD1</b>	DD1 - INTRANET DRS	31/07/2012	5	<5ans	PROGICIEL	NON
<b>DM1</b>	DM1 - GESTION DES DÉCLARATIONS INDIVIDUELLES CNR	01/01/2012	5	<5ans	JAVA	NON
<b>NI1</b>	NIA - GESTION DE LA NAVIGATION INTER-APPLICATION	01/08/2012	5	<5ans	JAVA	NON
<b>SF3</b>	SF3 - SYSTÈME D'ALIMENTATION DES FLUX EXTERNE	20/06/2014	3	<5ans	JAVA	NON
<b>SL3</b>	MARC - MON ASSISTANT RETRAITE CONNECTE	28/05/2014	3	<5ans	JAVA	NON
<b>CR2</b>	CR2 - TRACE DU CONTRÔLE DES RISQUES	17/04/2015	2	<5ans	JAVA	NON
<b>SL2</b>	SARA - SERVICES EN LIGNE ACTIFS ET RETRAITES	19/11/2014	2	<5ans	JAVA	NON

Source : CDC

# ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

## Schéma 1 : Cartographie de la CNRACL

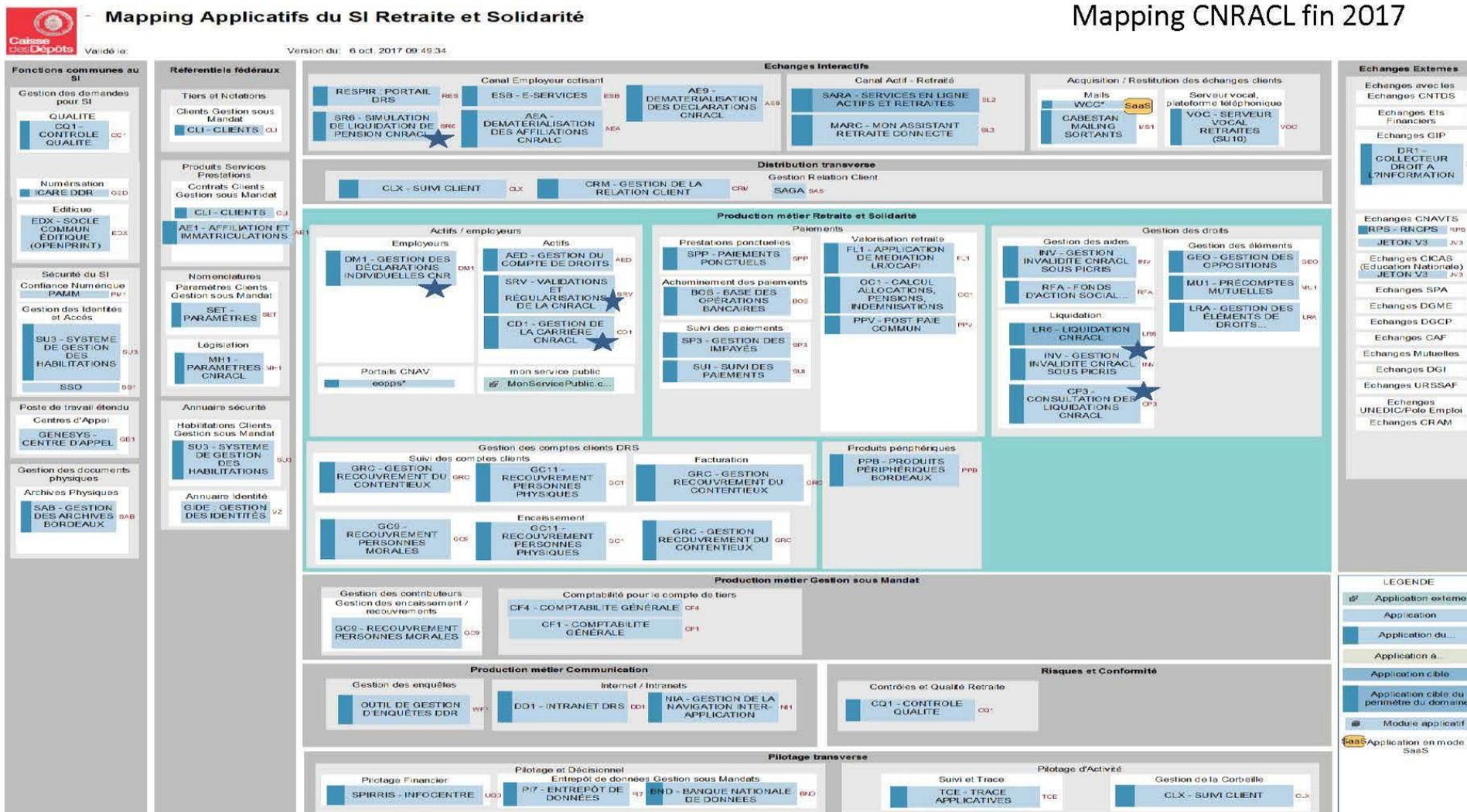


Tableau 2 : Présentation des applications clés par sous processus, limites et points de progrès / projets interrégimes

Processus opérationnel	Sous processus	Applications clés par sous processus (insérer une ligne par applicatif)	Principales limites (dysfonctionnements, indisponibilité, obsolescence, lenteur, inadaptation besoin métier, batch, absence d'interfaçage, complexité d'utilisation...) et points de progrès, ainsi que les impacts des projets interrégime
<b>recouvrer et maîtriser les cotisations</b>	<b>immatriculation des employeurs</b>	AE1 - immatriculation	Pas d'évolution ni de correctif identifié Dette technique à résorber vu l'ancienneté
		CLI- référentiel Client	Pas de correctif identifié Poursuite développement fonction par Web Service - évolution suite projet de place MCE, DGE Dette technique sur IHM et certains batch à résorber
	<b>recouvrement des cotisations</b>	BOB - base opération bancaire	Pas d'évolution ni de correctif identifié A jour côté technique
		GC9-recouvrement cotisations normales	Pas de correctif identifié évolution à prévoir avec la DSN Dette technique sur les batch à résorber à cette occasion
		DM1-traitement des déclarations individuelles pour bouclage avec versement	Pas de correctif identifié évolution à prévoir avec la DSN A jour côté technique
		GC11- recouvrement cotisations rétroactives	Pas de correctif identifié - évolution à prévoir pour passer du mode fichier au mode Web service - Service WEB de consultation /mise à jour à créer -dette technique sur IHM et batch à résorber
		SUI- suivi des paiements	Pas de correctif identifié évolution lié à PASRAU (déclaration fiscale à la DGFIP) Dette technique à résorber
		SP3 - gestion des impayés	Pas de correctif identifié évolution liée à PASRAU Dette technique à résorber
	<b>gestion des comptes employeurs</b>	GC9-recouvrement cotisations normales	idem ci-dessus
	<b>Gérer les droits</b>	<b>affiliation des actifs</b>	AE1 -AEA - affiliation
CLI- référentiel Client			Pas de correctif identifié - Poursuite développement fonction par Web Service - évolution suite projet de place MCE, DGE - dette technique sur IHM et certains batch à résorber
<b>alimentation et mise à jour des comptes individuels retraites, y compris</b>		DM1-traitement des déclarations individuelles CNRACL	Pas de correctif identifié évolution à prévoir avec la DSN A jour côté technique
		CD1- Compte individuels retraites CNRACL	Pas de correctif identifié évolution à prévoir avec la DSN puis RGPU A jour côté technique

	<b>transferts et validations</b>	SRV - validation - régularisation de service	pas de correctif identifié évolution règlementaire en cours (échelonnement et majorations de retard) Fin programmée des validations > 5ans et maintien des régularisations. Dettes techniques à résorber avec revue des fonctionnalités à outiller en cible
		SUI- suivi des paiements	Pas de correctif identifié évolution liée à PASRAU (déclaration fiscale à la DGFIP) Dettes techniques à résorber
		SP3 - gestion des impayés	Pas de correctif identifié évolution liée à PASRAU Dettes techniques à résorber
	<b>alimentation et mise à jour des comptes individuels retraites à partir des déclarations des employeurs, des pré liquidations et des estimations de pensions</b>	CD1- Compte individuels retraites CNRACL	Pas de correctif identifié évolution à prévoir avec la DSN puis RGPU A jour côté technique
		DR1- interface avec le GIP UR	Echanges relatifs au DAI A jour côté technique
	<b>Liquider les retraites et payer</b>	<b>Liquidation pour droits propres et dérivés</b>	LR6 - liquidation
INV- Instruction liquidation invalidité - dossier médical			Progiciel Pas de correctif identifié Evolution en cours en lien avec la dématérialisation des pièces justificatives dans LR6 A jour côté technique
LRA- gestion des éléments de droits spécifiques			Pas de correctif identifié Evolution à prévoir avec la DSN puis RGPU A jour côté technique
MH1- paramètres réglementaires			Pas de correctif identifié - pas d'évolution - dette technique à résorber
<b>Liquidation pour droits dérivés</b>		LR6 - liquidation	cf. ci-dessus
<b>Gestion des comptes des pensionnés et des allocataires</b>		CLI- référentiel Client	Pas de correctif identifié - Poursuite développement fonction par Web Service - évolution suite projet de place MCE, DGE et service de mise à jour à compléter sur portail- dette technique sur IHM et certains batch à résorber
<b>Paiement</b>		OC01 - calcul de la paie	Pas de correctif identifié Evolutions liées à PASRAU et hausse de CSG programmée Montée de version du progiciel à faire tous les 3 ans (2019) A jour côté technique

		FL1- EAI Liquidation-paiement	Progiciel : application EP qui permet de transmettre les flux d'une application à une autre , pour OC01, c'est les flux venant des différents LRxx Pas de correctif identifié Montée de version en cours A jour côté technique
		GC11- Gestion créances et dettes sur pensions	Pas de correctif identifié évolution à prévoir pour passer du mode fichier au mode Web service - Service WEB de consultation /mise à jour à créer Dette technique sur IHM et batch à résorber
		GEO-gestion des oppositions sur pensions	Pas de correctif identifié évolution règlementaire sur 2017 au titre de la dématérialisation à la source Dette technique résorbée à cette occasion
		MU1 - Précompte cotisations mutuelles	Pas de correctif identifié - ni d'évolution- dette technique à résorber
		GRC- recouvrement contentieux	Pas d'évolution ni de correctif identifié Dette technique à résorber vu l'ancienneté
		SUI- suivi des paiements	cf. ci-dessus
		SP3 - gestion des impayés	cf. ci-dessus
		SPP- Paiement ponctuel	Pas de correctif identifié évolution lié à PASRAU (déclaration fiscale à la DGFIP) Dette technique à résorber
		RPS- alimentation RNCPS	Projet de fiabilisation lancé par la DSS pour 2018 évolution à prévoir A jour côté technique
		RP4- alimentation EIRR	Projet de fiabilisation lancé par la DSS pour 2018 évolution à prévoir A jour côté technique
<b>Communiquer et informer les clients</b>	<b>Information aux pensionnés, employeurs et actifs</b>	E services - Portail de services aux employeurs	Pas de correctif identifié Dette technique à résorber
		SARA- portail de services actifs retraités	Pas de correctif identifié Impact projet GIP UR (PCI) évolution de l'offre de services programmée A jour côté technique
	<b>Réponses aux courriers</b>	CLX - suivi d'affaires	Pas de correctif identifié Dette technique à résorber avec couplage outil CRM
	<b>réponses aux appels téléphoniques</b>	Plateforme GENESYS	Progiciel Pas de correctif identifié A jour côté technique
		VOC -serveur vocal	Pas de correctif identifié Pas d'évolution Dette technique à résorber ou suppression avec fonction à reprendre sur la plateforme téléphonique - étude en cours
<b>réponses aux courriels</b>	Qualimail (gestion des mails entrants) Cabestan (E-mailing)	Progiciels Pas de correctif identifié Lien automatique avec le CRM à envisager A jour côté technique	

## ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

	<b>connaissance clients (enquêtes)</b>	CRM- gestion relation client	Progiciel Pas de correctif identifié Evolution sur demande métier A jour côté technique Montée de version 2020
	<b>communication des fonds</b>	Site institutionnel CNRACL	A jour côté technique Evolutions à mettre en œuvre régulièrement
<b>Fournir des prestations sociales</b>	<b>aide sociale</b>	RFA - gestion des aides	Pas de correctif identifié Projet de dématérialisation des demandes d'aides en suspens Dette technique à résorber
		PRW- gestion des prêts	Pas de correctif identifié Progiciel obsolète Outillage bureautique en cours d'étude
		PPB- produits périphériques	Pas de correctif identifié Pas d'évolution Dette technique à résorber
		SUI- suivi des paiements	cf. ci-dessus
		SP3 - gestion des impayés	cf. ci-dessus
		GC11- recouvrement échéance de prêts	Pas de correctif identifié - évolution à prévoir pour passer du mode fichier au mode Web service - Service WEB de consultation /mise à jour à créer -dette technique sur IHM et batch à résorber
	<b>actions de prévention</b>	PRORISQ	Prestation externe - enquête auprès des employeurs envisagée pour déterminer nouveaux services
		BND - Banque nationale de données	Pas de correctif identifié Refonte de la base de données à l'étude en lien avec PRORISQ
<b>Pilotage</b>	<b>Gestion comptable et financière</b>	CF1-Comptabilité générale	Progiciel TRIO Pas d'évolution Montée de version régulière - à jour en 2017
		CF4-comptabilité divisionnaire	Pas de correctif identifié Dette technique à résorber
		SUTRA - gestion trésorerie	Progiciel - pas d'évolution - montée de version régulière - à jour en 2017
	<b>Pilotage du fonds</b>	PI7 -entrepôt de données	Pas de correctif identifié Impact projet de place DSN RGPU Dette technique sur alimentation à résorber

Source : Réponses de la CDC à la mission

Tableau 3 : Liste des évolutions informatiques récentes dans les applications LR6, DM1, CD1

LR6		
Typologie	Année version	Sujet
EVOLUTION	2014	<p>IHM Bénéficiaire: ajouter la civilité dans l'adresse de l'auteur du droit.  Améliorer les flux IPPOCRAT dans le cadre des révisions  Gérer les portefeuilles de liquidation en fonction des ressources disponibles  DAI 2014 : évolutions + mini blancs  Flux LR6/Client/Ocapi en temps réel (petit projet)-pour étude  Flux LR6/Ippocrat en temps réel (petit projet)-pour étude  Mettre en place un contrôle lors de l'envoi des LIQPN à la CNRACL afin de bloquer les envois trop tardifs  Permettre à un non voyant de consulter des informations issues de LR6  Revoir la détermination du circuit Qualité des PLIQAE : les soumettre au même algorithme que les LIQPN  Revoir le contrôle mis en place afin de bloquer les envois tardifs des PLIQAE à la CNR  Véhiculer et prendre en compte le processus dans le batch de prise en compte des fichiers de dossiers numérisés.  DDI à planifier en coordination avec la GED  Communication Digitale - envoi de SMS à l'actif  Lot 1 - Eclatement du service -Pré-liquidation- en 2 services : -Pré-liquidation sans engagement- et -Demande d'avis favorable-  Lot 2 - Ouverture d'un service -Simulateur-  Mettre à disposition sur l'onglet -services validés- la fonctionnalité -enregistrer comme une nouvelle période-  Modification de libellés anomalie  Solution temporaire pour le recueil des données médiatiques</p>
	2015	<p>Adresse pour Tuteur / Curateur  Modification de la règle de partage du % de réversion  DDI en lien avec la DDI 2013/301 de CD1 sur les chevauchements  Requalifier en automatique toutes les périodes de catégorie active en catégorie sédentaire dès lors que la case à cocher -infirmier ayant opté pour la catégorie hiérarchique A- est cochée  Transmettre à LR9 les annulations pour un motif -Reprise activité-.  Ajouter sur l'AR du brevet une informations pour les bénéficiaires de type conjoint/ex-conjoint uniquement  Comptages des dossiers traités par les CDG. Ces comptages sont à fournir à la DRC  Signalement auprès de l'IRCANTEC des liquidations de pension CNRACL.  Ajout d'un contrôle sur l'annulation pour Emission à tort d'un dossier de réversion  Déclaration d'un indice personnel pour les contractuels titularisés  Suite à la réorganisation de la DGM offrir aux responsables de services une vision globale des dossiers traités dans LR6 relevant de leur périmètre.</p>
	2016	<p>Corriger le calcul du SPAS.  Téléverser la demande et les pièces justificatives des dossiers LR6  Afficher sur le processus courant les différents échanges concernant l'action "Demander un avis"  Afficher un indicateur de discontinuité sur la synthèse des périodes de bonification  Ajout de motifs de contrôle  Ajout PJ sur page des services Etat et harmoniser la visualisation des périodes entre les services Etat et les services validés : gras/italique  Changement du logo CDC sur les éditions IHM  Durée d'assurance si bonifications ou campagnes militaires sur des services d'OPA ou militaires,  Evolution pour les personnels des réseaux souterrains. Elle est liée à la DDI 2015-245 sur CD1 et 2015-246 sur DM1.  Faciliter la gestion des demandes de correspondances sur tous les dossiers et faciliter l'échange d'information lors du renvoi d'un dossier à l'employeur  Indiquer au gestionnaire CNRACL les durées Autres Régimes modifiées par l'employeur  OPA et services militaires rémunérés :  - modifier le moteur de liquidation afin que ces durées soient prises en compte dans la détermination du départ « Carrière longue » (LR6)  - Lors de la qualification des périodes à caractère familial, prendre en compte l'indicateur "rémunéré par une pension" (LR6)  Revoir la question posée sur la page Autre concernant l'incapacité permanente au moins égale à 80% ; ce seuil a été abaissé pour les départs "Fonctionnaire handicapé"  Ajouter une question pour les RQTH  Sur les pages 'Eléments de droit' empl et gest et sur le décompte ihm, modifier le libellé : Décompte suite à demande d'avis préalable</p>

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

LR6		
Typologie	Année version	Sujet
EVOLUTION	2017	<p>Liquidation unique LURA SNGC : Adaptation des traitements LR6</p> <p>Batch BLR6-15027 - IRC - Envoi des LIQ à l'IRCANTEC : ajout du motif de liquidation.</p> <p>Décommissionnement AGM</p> <p>Demande de dossier :</p> <p>Autoriser la demande de dossier par le gestionnaire CNRACL lorsque le contrat employeur est "terminé"</p> <p>Autoriser la demande de dossier par le gestionnaire CNRACL ou l'employeur lorsque le contrat employeur est "en attente"</p> <p>Développer la qualification des CIR.</p> <p>DDI liée à la DDI 2013-342 CD1.</p> <p>Faire les adaptations nécessaires afin que les périodes IPP soient correctement gérées (Page Synthèse et groupes avec périodes CD1&amp;LR6)</p> <p>Gestion des cadres de santé territoriaux</p> <p>Mise en œuvre des traitements concernant le Cumul Emploi Retraite</p> <p>Modifier la règle d'affectation du dossier à un groupe de gestionnaires</p> <p>RECUPERATION DES DONNEES LR6 NECESSAIRES A LA PRESENTATION DES DONNEES CARRIERE DANS LA SYNTHESE CLIENT DE L'ESPACE DE TRAVAIL GESTIONNAIRE</p> <p>SAS d'Echange : Adaptation LR6 pour le traitement d'un fichier multi documents</p>
	2018 1er T	<p>Ajouter un champ en saisie obligatoire quand le choix "Autre" est sélectionné au regard du décès</p> <p>Prolongation d'activité et maintien en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afficher un motif de contrôle plus précis : limite catégorie sédentaire dépassée et taux de liquidation &gt;= à 75%</li> </ul> <p>Saisie des périodes à charge sur la page "Unions"</p> <p>Ajouter l'action "Enregistrer comme..." sur la page Bonifications afin de permettre la duplication</p> <p>Compléter le flux2 transmis à l'ATI</p> <p>Demande de correspondances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajouter dans la liste des destinataires potentiels le CDG contrôleur</li> <li>- pour les établissements de l'APHP ajouter l'adresse CSP</li> <li>- amélioration existant</li> </ul> <p>Gestion du droit d'option des masseurs-kinésithérapeutes et manipulateurs d'électroradiologie médicale</p> <p>Mettre en place une action qui repasser un dossier de droit direct en gestion automatique</p> <p>Modification du traitement de récupération des trimestres "Autres régimes" : écarter les trimestres militaires et les périodes équivalentes"</p> <p>Page Autres Régimes : Bloquer la modification par l'employeur de la page autres Régimes, pour les actes Demandes d'Avis Préalable et Liquidations de pensions CNRACL.</p> <p>Passer le dossier au contrôle de niveau 2 si un gestionnaire modifie les références bancaires sur un dossier</p> <p>Pouvoir saisir un siret de détachement fermé dans Client</p>
	2018	<p>Ouvrir le téléversement au processus invalidité</p> <p>Gestion de l'intégration des agents en anomalie</p> <p>DDI liée aux DDI CD1 2017-103 et DM1 2017-107</p> <p>Mettre en place un système permettant aux gestionnaires du pôle expert d'effectuer les simulations qui leur sont demander</p> <p>Mise en place de la demande unique de liquidation</p> <p>Mise en place de la Liquidation de pension directe : demande de l'actif directement auprès de la CNRACL.</p>
GENERIQUE	<p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p> <p>2017</p>	<p>DDI GENERIQUE 2014 pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p> <p>DDI GENERIQUE 2015 pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p> <p>DDI GENERIQUE pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p> <p>DDI GENERIQUE pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p>
REGLEMENTAIRE	<p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p> <p>2017</p> <p>2018</p>	<p>Création d'un nouveau corps des cadres et cadres supérieurs de santé paramédicaux.</p> <p>Extinction du corps des cadres supérieurs de santé de la FPH en date du 29/12/2012</p> <p>Automatiser les bonifications pour enfant pour les enfants nés avant l'entrée dans la fonction publique</p> <p>Réforme des retraites 2013</p> <p>DAI rattrapage évolutions réforme des retraites</p> <p>Calcul d'une durée d'assurance propre au calcul du coefficient de majoration</p> <p>Corriger 3 erreurs de calcul dans le moteur de liquidation</p> <p>Cumul emploi retraites - Ajout question sur page bénéficiaire</p> <p>Impact IHM suit à la modification du moteur de contrôles CD1 pour les aide-soignants en catégorie sédentaire (DDI CD1 2013/364)</p> <p>Permettre à LR6 d'identifier les agents bénéficiant du dispositif relatif aux décrets n°2014-455 et 456 des OPA.</p> <p>Permettre aussi à LR6 de gérer les périodes de services à l'état avec un statut ouvrier d'état déjà rémunérés dans uen pension.</p> <p>DAI Campagne 2015</p> <p>Détermination droit -Parent d'au moins trois enfants : revoir la valorisation des dates de référence pour les agents ne bénéficiant plus de dérogation</p> <p>Réforme territoriale : Mise en place d'un traitement à la demande pour transférer un dossier d'un portefeuille employeur à un autre</p> <p>Adaptation du flux SNGC (CDC --&gt; CNAV) dans le cadre du projet EVA</p> <p>Campagne DAI 2016 + minis blancs</p> <p>Réécriture du traitement de sélection des agents d'une cohorte</p> <p>Flux SNGC : le contexte LIQ/Hors LIQ est déterminé par CD1 mais n'est pas transmis au service LR6 ce qui entraîne une incohérence dans les traitements LR6. Modifier le fonctionnement.</p> <p>Campagne DAI 2017 : EIG CNRACL</p> <p>Campagne DAI 2018 : EIG CNRACL</p>
TECHNIQUE	2015	Réécriture du batch en JAVA

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

CD1			
Typologie	Année version	Sujet	
EVOLUTION	2014	Evolution de l'alimentation de la table processus dans le cadre du flux SRV	
	2015	Modification des règles de détermination d'un exercice CNR à consolider DAI : Evolutions campagne 2015+minis blancs 2015	
		Modification de la ventilation des versements de cotisations rétroactives de CD1 vers GC11, Modification du WS CD1 -contrôles- Avenant lié à la DDI 2015-341 abandonnée pour intégration dans celle-ci.	
		Demande d'un indicateur supplémentaire pour la gestion des carrières dans le CIR CNRACL. (indicateur activité) Modification du contrôle DateDebut005 suite à des situations de blocages en contexte MCIR des services métiers Ajouter la fonctionnalité « annuler exercice » dans le batch de reprise de masse	
	2016	Evolution (délibération CA CNR) pour les personnels des réseaux souterrains sur CD1. DDI liée LR6 2015-244 DDI Liée DM1 2015-246	
		Modification de la gestion de l'insertion des IPP dans le CIR Calcul de la durée cotisée des périodes services militaires et OPA rémunérés Modification des contrôles Statut000003 et Statut000005 DDI liée à la DDI DM1 2016-257	
		Modification du contrôle NbHeures afin d'autoriser la saisie de l'exonération aide à domicile pour certains employeurs hors CCAS et CIAS Modification du contrôle RetRetroRe01.	
		Intégrer dans la gestion du CIR la donnée "date de 1ère Liq" au niveau calculs, qualifications contrôles. Alimentation de l'espace de travail gestionnaire par les données carrière du Cir CNRACL Gestion de l'intégration des agents en anomalie DDI liée aux DDI LR6 2017-104 et DM1 2017-107	
	GENERIQUE	2014	DDI générique 2014 pour demandes de travaux particuliers, demandes de forçages, requêtes, d'assistance
		2015	DDI générique de demande de travaux particulier, d'assistance, forçage et requêtes
2016		DDI générique de demande de travaux particulier, d'assistance, forçage et requêtes	
2017		DDI générique de demande de travaux particulier, d'assistance, forçage et requêtes	
REGLEMENTAIRE	2015	Qualification des périodes de services d'OPA déclarées rémunérées dans une pension FSPOEIE(décret 2014-455 du 6 mai 2014) Pour mémoire à livrer avec la DDI LR6 2014-440	
		Campagne DAI 2016+ minis blancs Impacts CD1 de l'évolution du flux SNGC : liée à la DDI LR6 2015-138, Modification du contrôle statut00003	
	2017	Mesures des flux quotidiens des mises à jour du SNGC. Campagne DAI 2017 : RIS CNRACL	
	2018	Evolution SIR MAREL : Nouveaux libellés sur feuillet RIS Campagne DAI 2018 : RIS CNRACL	

Source : CDC

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

DM1		
<b>EVOLUTION</b>	2014	CNR - DM1 IHM effectuer les contrôles de niveau 3 par recyclages successifs en temps réel sur IHM CNR - DM1 évolution norme V01X09
	2015	CNR - DM1 IHM sélection agents avec présence cotisations rétroactives et/ou rappels CNR - DM1 IHM le critère de filtre par anomalie doit tenir compte de l'évolution de l'état de la déclaration CNR-DM1 arrêt des contrôles niveau 5 pour les agents non identifiés CNR-DM1 récupération siret d'affiliation pour les agents détachés CNR-DM1 correction anomalies identifications agents pour APHP Paris CNR-DM1: Création d'affaires dans Clx CNR IHM DM1 modification contrôle jour de carence CNR - DM1 - prise en compte personnels des réseaux souterrains
	2016	CNR-DM1 notification écarts résiduels Exploitation des fichiers de déclaration individuelle pour la période de 2005 à 2010 dans le but d'extraire les données cotisations rétroactives. Suite , évolution catégorie agents des réseaux souterrains 2016 Recyclage automatique des anomalies IdenAgent002 évolution IHM DM1 ajout flèches de tri et filtrer les agents AQC Alimentation, du statut d'appartenance à une fonction publique, dans CD1 par DM1. DDI liée à la DDI CD1 2016-265 lot 2 gestion des agents des réseaux souterrains suite DDI 2015/391 Evolution norme V01X11 prise en compte heures d'aide à domicile sur IHM DM1
	2017	Automatiser le recyclage du contrôle IdCollOrig06
<b>GENERIQUE</b>	2014	DDI générique 2014 pour demandes de travaux particuliers, demandes de forçages, requêtes, d'assistance
	2015	GENERIQUE DM1
	2016	GENERIQUE DM1
	2017	GENERIQUE DM1
<b>REGLEMENTAIRE</b>	2014	DM1- CNR - évolution recherche agent contrôle niveau 4
	2015	Evolution norme N4DS V01X10
	2018	Evolution norme N4DS V01X12

## ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

Tableau 4 : Orientations/ portefeuille des projets SI envisagés pour la CNRACL par la CDC, pour la période 2018-2021 en K€

Orientations SDSI	Commentaires	Réalisation COG 14-17 (prévision 2017)					Evaluation des besoins en k€					
		2014	2015	2016	2017	COG 14-17	2018	2019	2020	2021	COG 18-21	
1	I – Approche Processus et Urbanisation du SI Retraites et Solidarité	Intégration des impacts des projets de place et de développement de la DRS										
2	II – Approche Données : BigData & OpenData	Entrepôt de données Evol. Open data / Big Data	66	74	198	235	574	303	281	222	35	842
3	III – La simplification et l'optimisation des démarches avec nos partenaires et la relation employeurs	Optimisation des processus métier	11	89	62	129	291	200	170	173	-	543
		Optimisation du processus validations de périodes - OPTION 1	11	89	62	129	291	200	170	173	-	543
4	IV – Optimisation et évolution des Paiements et du Recouvrement		400	1020	473	817	2 710	1203	809	355	331	2 699
	<i>- 1 - Paiements</i>	Mise en place PASRAU et évolution CSG –										
		Amélioration/dématérialisation processus d'attribution aides sociales	34	-	-	86	120	-	108	-	-	108
		Optimisation Gestion des oppositions	122	-	-	18	141					-
		Adaptations processus Paiements Montée de version OCAPI (2019)	8	-	-	8	16	-	206	-	-	206
	<i>- 2 - Recouvrement</i>	<i>Nouveau processus de recouvrement des cotisations rétroactives</i>						207	68	-	-	275
	<i>- 3 - Liquidation</i>	<i>Dématérialisation des demandes de pension d'invalidité- SAS d'échanges</i>						21	-	-	-	21
		<i>SAS d'échanges (2014-2016)</i> <i>Service de qualification des CIR (2017)</i> <i>Poursuite des travaux sur le dépôt de document par l'actif - en lien avec dde unique de retraite- archivage de documents</i>	119	846	182	202	1 349	473	-	-	-	473
	<i>4- Autres processus</i>	<i>Autres processus</i>	117	174	291	503	1 085	502	427	355	331	1 615
		<i>Référentiel Client - optimisation</i>	9	53	114	158	334	44	78	80	81	283
		<i>Gestion des flux- traitement des PND, intégration applications mise sous plis et affranchissement - nouvel appel d'offres</i>						127	49	-	-	175
		<i>GED + Editique</i>	102	122	176	318	717	332	300	275	250	1 157

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

		<i>Comptabilité - Trésorerie</i>	6	-	1	28	35					
5	V – Stratégie digitale et services en ligne	Elargir les services disponibles service aux assurés et aux employeurs - en lien avec le PCI	740	428	409	382	1 959	549	403	479	411	1 842
		Site CNRACL	-	-	140	2	142	55				
6	VI- Relation clients	Améliorer les services des centre d'appels (téléphone, SVI)	104	65	84	103	355	381	148	48	68	645
		Connaissance client - CRM Montée de version CRM (2020)	201	78	204	30	512	-	-	409	-	409
		Outil de gestion de l'offre de formation aux employeurs						31	-	-	-	31
7	VII – Solutions innovantes et économiques pour la gestion des fonds retraite à faible volume	Mise en place portails de service pour ces fonds										
8	IX - Relation avec le GIP UR et Comptes Individuels Retraite		834	641	1 201	499	3 175	1 637	2 363	2 208	2 247	8 455
	- 1 - RGPU	<i>Intégrer les impacts RGPU dans les processus CNRACL - vision 2 + vision 3 partiel</i>	5	79	705	229	1 017	929	2 219	2 108	2 147	7 403
	- 2 - DAI (Droit à l'information)	<i>Travaux commandés par le GIP UR</i>	829	562	382	228	2 002	100	100	100	100	400
	- 3 - PCI		-	-	114	42	156	608	44	-	-	652
9	X – Sujets réglementaires		622	199	299	721	1 841	2 595	666	50	50	3 361
	- 1 - DSN	<i>Intégration DSN publique - chiffrage août 2017 sans décalage du calendrier de mise en œuvre</i>	-	-	-	78	78	2221	616	-	-	2 837
	- 2 - PASRAU	<i>Finaliser la mise en place pour 01/01/2019</i>	-	-	5	584	589	113	-	-	-	113
	- 3 - EESSI	<i>Fournir les informations nécessaires</i>					-					
	- 4 - RNCPS	<i>Travaux du lot 2 RNCPS et fiabilisation des données Travaux EIRR</i>	53	43	63	59	217	115	50	50	50	265
	- 5 FAS Inter régime	<i>Inter régime - FAS - outil SIREVA</i>						146	-	-	-	146
	-6 Réforme	<i>Loi Notre</i>	-	141	231	-	372					
		<i>Impacts réglementaires - réforme</i>	200	15	-	-	215					
	-7 Elections membres du CA	<i>(*) non pris en compte à ce stade pour Elections 2020/2021</i>	370	-	-	-	370					
10	XI – Politique sécurité/réglementation du Système d'Information	Intégration des directives sur la protection des données personnelles et sur les données de santé	254	201	179	188	821	441	481	199	-	1 122

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

11	XII – Gestion de la modernisation technique	Refonte des applications vieillissantes par opportunité	-	-	256	737	993	869	2 425	2 801	2 285	8 380
		Refonte NEG - Nomenclature emplois grades	-	-	256	737	993					
		Refonte SRV - validations des périodes - OPTION 2						-	269	2 256	2 285	4 810
		Refonte CLX - suivi d'affaires						60	672	-	-	732
		Refonte FAS						-	769	261	-	1 030
		Refonte Banque Nationale de Données						150				
		Refonte Applications brique Paiements						659	715	284	-	1 659
		Refonte des applications en lien avec les projets inter-régimes					-	503	363	1 480	6 810	9 156
		Refonte GC9 - GC11 - BOB -recouvrement des cotisations en lien avec DSN						272	363	1 480	1 079	3 194
		Refonte LR6 - MH1 - impact de la mise en place du RGPU						231	-		5 731	5 963
12	XIV - Mutualisation des contrôles d'existence	Projet porté par la DSS						42	-	-	-	42
Coût des projets	OPTION 1 - hors refonte SRV		3 232	2 795	3 504	3 843	13374	8 755	7841	5 759	9 952	32 307
	Réglementaire et inter-régimes	cf. détail ci-dessus 8-9-12	1 456	840	1 500	1 220	5 016	4 274	3 029	2 258	2 297	11 858
	Refonte SI en lien avec RGPU & DSN	cf. 11						503	363	1 480	6 810	9 156
	Périmètre gestionnaire		1 776	1 955	2 005	2 623	8 358	3 977	4 449	2 021	845	11 293
		dont refontes techniques et montée de version	-	-	256	737	993	869	2 632	3 209	2 285	8 995
	OPTION 2 - y compris refonte SRV							8 555	7941	7 841	12237	36 574
	Périmètre gestionnaire							3 777	4 549	4 104	3 130	15 560
		dont refonte SRV						-	269	2 256	2 285	4 810

Source : CDC

[133] Le gestionnaire précise les éléments suivants, à l'appui de la communication du tableau précédent :

Le coût informatique (MOE, AMOA externe) des projets sur la période 2014-2017 est présenté par thématique. Il n'intègre pas le coût de la MOA. La prévision des coûts 2017 est présentée à titre indicatif.

Le coût des projets à horizon 2021 est présenté selon les objectifs proposés par la mission : cette présentation ne recouvre pas les processus de la DRS<sup>57</sup>.

L'estimation des coûts informatiques à horizon 2021 est en cours d'élaboration et correspond à ce jour au recensement des travaux à mener sur la période de la future COG et non à une proposition de trajectoire SI ; les travaux de priorisation sur les 4 années restent à élaborer notamment en fonction des engagements et des calendriers sur les projets inter-régimes.

Plusieurs périmètres sont identifiés :

Le coût des projets réglementaires et inter-régimes avec l'ensemble des incertitudes liées aux projets majeurs que constituent la DSN, le RGPU, la montée en charge du PCI avec la demande unique de retraite...

Cette estimation intègre :

le chiffrage des impacts RGPU tels que partagés avec le GIP UR (principalement la vision 2 à horizon 2020 et l'engagement des travaux pour la vision 3)

le chiffrage du changement de norme de DSN publique ; ces éléments devront être ajustés des derniers éléments en cours (éventuel décalage du calendrier de mise en œuvre, éventuel tuilage des différents dispositifs ...)

le chiffrage des adaptations nécessaires au déploiement progressif des nouveaux services aux assurés via le Portail Commun Inter-régimes et notamment les enjeux de la demande unique de retraite

**Estimation de 11.8 M€ sur la période 2018-2021**

La refonte des applicatifs de gestion en lien avec les projets DSN et RGPU ; les enveloppes devront être affinées eu égard aux réflexions en cours sur les adaptations nécessaires au nouveau contexte de gestion, la certitude étant à ce stade qu'il ne s'agira pas de refaire à l'identique

**Estimation de 9.1 M€ sur la période 2018-2021**

Les projets sur le périmètre de l'optimisation des processus et des refontes techniques :

avec un enjeu autour de la refonte technique de l'outil de gestion des validations à définir en fonction des moyens qui seront alloués à la gestion des dossiers une offre digitale vers les assurés en cohérence avec les services du PCI et vers les employeurs permettant d'optimiser la gestion

**Estimation de 11.3 M€ à 15.6 M€ (y compris refonte SRV) sur la période 2018-2021 avec une part significative consacrée à la refonte technique des applicatifs (travaux à prioriser par brique applicative)**

---

<sup>57</sup> Les orientations DSI sont celles qui ont été retenues par la CDC : la mission a demandé au gestionnaire de bien vouloir compléter son premier tableau en intégrant les coûts et la charge de travail en J/H par projet, prévisionnels, le cas échéant.



## ANNEXE 5 : ETP PAR CENTRE DE COUT

Centre de coûts	Permanents + CDP (vacance de postes, CLM, CLD, surcroît) + intérim							Commentaires
	R2014		R2015		R2016		Part CNRACL	
	Total fonds	CNRACL	Total fonds	CNRACL	Total fonds	CNRACL		
<b>DRS</b>	<b>2 052</b>	<b>747</b>	<b>2 046</b>	<b>739</b>	<b>2 045</b>	<b>734</b>	<b>36%</b>	
<b>DRS Angers Paris</b>	-	-	833	5	828	7	1%	principalement Hot line Services en ligne : transfert de l'activité à DRS Bdx en 2018
<b>DRS Bdx</b>	<b>1 005</b>	<b>691</b>	<b>999</b>	<b>682</b>	<b>964</b>	<b>664</b>	<b>69%</b>	
PP000-direction DRS Bdx	2	1	2	1	2	1	67%	
PPB000-Direction de la relation client	167	138	172	142	177	142	80%	
PPB000 Direction	2	2	2	2	3	2	83%	
PPB010 appui performance	4	3	4	3	3	3	80%	
PPB100-centre d'appels	81	73	88	78	91	77	85%	
PPB200-pilotage de la relation client	31	29	34	31	38	33	85%	Impact du développement des services en ligne
PPB300-gestion des flux	48	32	43	29	41	27	66%	Impact de la dématérialisation
PPG000-Direction gouvernance fonds	71	44	67	39	68	41	61%	
PPG000 direction	5	3	2	1	2	1	55%	
PPGJ00-Affaires juridiques	32	19	32	18	31	19	60%	
PPGP00-Pilotage Performance	14	9	14	9	15	9	61%	
PPGV00-Vie sociale et coordination	11	6	10	4	9	4	43%	
PPGS00-Actuariat Statistiques	10	8	10	7	11	8	79%	
PPM000-Direction gestion mutualisée	467	371	465	363	434	344	79%	
PPM000 Direction	4	3	4	3	5	4	79%	
PPM010 Contrôle interne	8	7	9	7	9	8	88%	
PPMP00-Gestion des paiements	112	89	132	100	125	95	77%	
PPMP00 Service	112	89	8	6	6	5	77%	
PPMP99 Pensionnés - Intérim	-	-	3	3	3	3	93%	Centre de coût intérim
PPMP10 gestion des paies et outils	-	-	10	6	7	4	58%	Structure MOA - 8 mois en 2016
PPMP20 gestion spécifiques	-	-	91	72	91	72	79%	
PPMP60-Recouvrement personnes physiques	-	-	19,4	13	17,7	12	68%	
PPMA00-Service actif A	102	87	95	80	90	77	86%	
PPMA00 Service	-	-	4	3	3	2	80%	
PPMA10-service actif hors FSPOEIE	87	87	75	75	75	75	100%	
PPMA50-service actif FSPOEIE	15	-	14	-	12	0,1	1%	
PPMA99 Actifs A - Intérim	-	-	1,2	1	-	-	-	Centre de coût intérim
PPMB00-Service actif B	105	102	106	103	100	98	98%	
PPMB00 Service	-	-	3	3	3	3	98%	
PPMB10 Service actif hors pôle expertise	-	-	80	79	76	76	100%	
PPMB50 Pôle expertise	-	-	23	21	22	19	90%	
PPMZ00 Reconnaissance des droits	105	102	-	-	-	-	-	réorganisation DGM
PPMB99 Actifs B	-	-	0,2	0	-	-	-	Centre de coût intérim
PPME00-Service employeur	136	83	118	69	102	60	59%	
PPME00-Service	4	1	5	3	3	2	59%	
PPME10-Unité CNRACL & fonds associés	26	26	46	35	40	32	79%	
PPME30 Unité RAFF & FSPOEIE	-	-	16	-	17	-	0%	
PPMR00 (avant réorganisation ex PPME + PPMP60)	71	36	-	-	-	-	-	réorganisation DGM
PPMX60 pilotage compte droit	14	3	-	-	-	-	-	réorganisation DGM
PPME40 Gestion spécifique	-	-	25	11	25	14	55%	
PPME50-Processus actifs-empl	21	16	24	19	15	12	79%	Structure MOA - 8 mois en 2016
PPM200 Projet Union Retraite	-	-	1	1	3	1	53%	
PPR000-Direction de la solidarité et des risques professionnels	208	86	205	85	205	89	43%	
PPR000 Direction	2	1	2	0	3	2	59%	
PPRAP0 appui performance	11	3	10	2	10	3	27%	
PPRP00-prévention-indemnisation	84	39	84	40	85	41	48%	
PPRP00 Service	2	1	2	1	2	1	49%	
PPRPA0 Gestion des allocations	40	-	40	0	40	0	0%	
PPRPC0 Liquidation Invalidité CNRACL	25	25	25	25	25	25	100%	
PPRPD0-Prévention CNRACL	9	9	10	10	12	12	100%	
PPRPE0 Gestion des réclamations	8	4	7	3	6	3	48%	
PPRS00-Solidarité	111	43	107	43	106	43	40%	
PPRS00 Service	3	1	3	1	3	1	40%	
PPRS10 SASPA & ARFS	40	-	39	-	38	-	0%	
PPRS30 gestion des aides	35	33	35	33	24	22	94%	
PPRS40 appui aux opérationnels	-	-	-	-	3	1	45%	Structure MOA - 8 mois en 2016
PPRS60 services aux pensionnés et gestion des aides	9	9	9	9	15	15	98%	
PPRS70 fonds de compensation	20	-	17	-	16	-	0%	
PPRSP0 pilotage service	4	-	4	-	6	3	42%	
PPS000-Direction des moyens et des ressources opérationnels	80	50	80	51	72	47	65%	
PPS000 Direction des moyens et des ressources opérationnels	4	2	3	2	2	1	68%	
PPSA00 appui au pilotage	1	1	1	1	1	1	68%	
PPSD00 dialogue social	2	1	2	1	2	2	69%	
PPSH00-RH	27	18	28	19	26	18	69%	
PPSL00-Logist. environ. sécurité	32	21	31	21	29	19	65%	
PPSR00 Serv. risques qualité	5	3	5	4	6	4	70%	
PPST10-Centre éditique et bureautique	9	4	10	4	6	3	43%	Bureautique - sur 8 mois
PPSG00-Services sociaux	10	-	9	-	8	-	0%	
<b>Fonctions mutualisées</b>	<b>207</b>	<b>51</b>	<b>213</b>	<b>52</b>	<b>252</b>	<b>63</b>	<b>25%</b>	
dont POF000-Direction des investissements et de la comptabilité	95	19	96	17	91	17	19%	
dont POPL00-Secrétariat général	25	8	25	8	25	8	33%	
dont POSI00-Dir. systeme information	43	15	45	14	39	12	32%	
dont SDSI000-DSI EP	-	-	-	-	43	13	30%	MOA portée par DSI EP en 2016 sur 4 mois
<b>DRS Angers</b>	<b>657</b>	<b>5</b>	-	-	-	-	-	Réorganisation Angers-Paris
<b>DRS Paris</b>	<b>183</b>	<b>0</b>	-	-	-	-	-	Réorganisation Angers-Paris



# ANNEXE 6 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS CDC ET VENTILATIONS CORRESPONDANTES

## Question 4.6. Cartographie des processus

- 1 Recouvrer et maîtriser les cotisations
  - 1-1 Immatriculation personnes morales
  - 1-2 Recouvrement des cotisations
  - 1-3 Gestion des comptes employeurs y/c bouclage
  
- 2 Gérer les droits
  - 2-1 Affiliation des personnes physiques
  - 2-2 Alim.& màj CDD yc transferts et validations
  - 2-3 Alim. & màj CDD à partir déclar. employeurs. Pré-liquid. & estim. pensions
  
- 3 Liquider les retraites et payer
  - 3-1 Liquidations pour droits propres et dérivés
  - 3-2 Gestion des comptes pensionnés et allocataires
  - 3-3 Paiement
  
- 4 Communiquer et Informer les clients
  - 4-1 Info. aux pensionnés, empl. et actifs. Formation des partenaires
  - 4-2 Accueil clients, réponses aux dem. courrier, aux dem. tél., courriels
  - 4-3 Connaissance clients (y.c. enquêtes clients)
  - 4-4 Communication des fonds
  
- 5 Fournir les prestations sociales et annexes
  - 5-1 Aide sociale (fonds d'action sociale)
  - 5-2 Actions de prévention
  - 5-3 Prestations annexes
  
- 6 Mettre en œuvre la gestion fin., tréso. & compta. des fonds
  - 6-1 Gestion financière
  - 6-2 Assurer la comptabilité des fonds
  - 6-3 Assurer la gestion de trésorerie
  
- 7 Assister les mandants dans le pilotage des fonds
  - 7-1 Gouvernance des fonds et organisation de la vie sociale
  - 7-2 Assistance opérationnelle, juridique, fiscale et actuariat
  - 7-3 Prestations annexes pour les mandants

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

ETP	Base 2013	2013	COG 2014	R-2014	COG 2015	R-2015	COG 2016	R-2016	COG 2017	Budget 2017 (déc. 2016)	Prévision 2017 (hors moyens exceptionnels)	Ecart cumulé sur la période 2013-2017 (COG)		
<b>Prestations DRS</b>	<b>751</b>	<b>751</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>739</b>	<b>739</b>	<b>722</b>	<b>734</b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>-58</b>	<b>13</b>	<b>-45</b>
Recouvrer et maîtriser les cotisations	23	24	22	25	22	24	21	23	20	24	26	-2	0	-2
Gérer les comptes individuels retraite	183	178	180	176	175	176	164	170	151	145	138	-32	1	-32
<i>Affiliation des personnes physiques</i>	7	7	7	5	7	11	7	7	7	7	6	0	0	0
<i>Rétablissement au régime général et à l'Ircantec</i>	17	14	17	18	16	20	16	19	16	16	13	-1	0	-1
<i>Validations de service</i>	95	90	91	95	87	91	77	86	66	66	64	-29	0	-29
<i>Alimentation et mise à jour du CIR</i>	64	66	65	58	65	54	65	58	63	57	54	-2	1	-1
Liquider les retraites et payer	229	238	226	226	220	220	215	221	212	218	226	-19	2	-17
<i>Liquidations pour droits propres et dérivés</i>	128	122	126	127	121	125,1	117	121	115	122	122	-15	2	-13
<i>Gestion des comptes pensionnés et paiement</i>	101	106	101	99	99	94	98	99	97	96	98	-4	0	-4
Informier et Communiquer	189	186	191	190	192	198	193	194	194	194	192	0,0	5,4	5,4
<i>Information aux pensionnés, employeurs &amp; actifs, formation des partenaires, enquêtes</i>	32	30	32	29	32	35	32	37	32	36	32	0	0	0
<i>Réponses aux demandes Courriers, Téléphone, Courriels, EIR</i>	157	157	159	161	160	163	161	157	162	158	160	0	5	5
Fournir les prestations sociales et annexes	77	76	76	69	77	71	77	73	77	73	72	-2	2	0
<i>Aide sociale (fonds d'action sociale) &amp; prestations annexes</i>	61	60	60	55	60	54	59	55	58	54	54	-2	0	-2
<i>Actions de prévention</i>	16	16	16	15	17	16	18	18	18	18	18	0	2	2
Mettre en œuvre la gestion de trésorerie et la comptabilité	21	21	21	21	21	19	20	19	20	19	19	-1	0	-1
Assister les mandants dans le pilotage des fonds	30	29	32	38	32	32	32	34	32	34	34	0	2	2

## ANNEXE 7: OBJECTIFS DE LA CONVENTION D'INTERESSEMENT CDC ET DYNAMIQUE DE PERFORMANCE AU SERVICE DES AFFILIES

[134] La ventilation prévue par la convention d'intéressement de la CDC applicable aux exercices 2015 à 2017 est la suivante :

Tableau 1 : Ventilation des objectifs

Trois objectifs transversaux = 30 %	Objectif transversal économique = 10 %
	Objectif transversal diversité = 5 %
	Objectif transversal stratégique = 15 %
Objectifs des unités de travail = 70 %	Thématique « qualité de service et satisfaction des clients de l'établissement » = 25 %
	Thématique « performance de l'établissement » = 20 %
	Thématique « contrôle des risques » = 25 %

Source : CDC

[135] Or, en ce qui concerne les objectifs transversaux, en se basant sur les objectifs 2015:

- l'objectif dit « économique » consiste à limiter la progression des charges nettes à mission constantes à 3,5 %. Une consultation du cadre budgétaire de la loi de programmation des finances publiques, et notamment des dispositions applicables aux régimes de sécurité sociale (article 11) suffit à illustrer le caractère décalé de cet objectif dans le contexte budgétaire actuel ;
- l'objectif de « diversité » consiste à ce que les nominations de cadres dirigeants comptent au moins 45 % de femmes et que pour au moins 95 % des promotions par corps/grades/qualifications les ratios hommes-femmes soient « équivalents » (?) à ceux de la population éligible. La mission considère que cet objectif qui relève de l'obligation de moyens pourrait être inscrit dans une charte ou des règles internes sans pour autant nécessiter une motivation financière de l'ensemble des personnels, dont la plupart ne sont d'ailleurs pas associés aux décisions correspondantes ;
- l'objectif « stratégique », le plus important des objectifs transversaux, se décline en 3 sous-objectifs équipondérés consistant à réaliser des actions destinées à promouvoir la transition écologique et énergétique (TEE), dont par exemple :
  - « 30 % de nos tweets renvoient à un contenu TEE, à compter du 27 avril 2015 jusqu'au 31 décembre » ;
  - « 20 % des articles du carrousel de CDMédia concerne la TEE, à compter de la date de mise en place d'un pictogramme » ;
  - « Eco conception du stand du salon des maires en novembre dans l'usage des matériaux (questionnaire RSE intégré dans le cahier des charges pour réponse des prestataires) » ;

- « organiser au moins une rencontre Ecotidien sur l'archipel parisien, à Bordeaux et à Angers avant le 31/12 » ;
- « pour le périmètre archipel parisien de l'EP, définir pour le 31/12 au plus tard et informer la ville de Paris sur : le niveau de réduction des gaz à effet de serre, le niveau de réduction des consommations énergétiques, la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique ».

De nombreux objectifs semblent ici plus relever du *micromanagement* et de l'obligation de moyens que de la stratégie (la ville de Paris étant érigée en tutelle ?) ; de plus la mission s'interroge sur la pertinence des indicateurs retenus en matière de transition écologique et environnementale. Elle tient à souligner qu'à cet égard il serait plus pertinent de s'intéresser aux indicateurs benchmark de consommation d'énergie par mètre carré, ou d'eau par ETP, pour lesquels la Caisse est fort mal classée si l'on s'en réfère au rapport technique du groupe benchmark : sur respectivement 19 et 18 organismes répondants la CNRACL se classe à chaque fois en troisième position pour ses consommations (dans un cas derrière un autre régime géré par la CDC). L'objectif visant à évaluer l'empreinte carbone des portefeuilles actions de l'établissement public peut lui-même surprendre dans la mesure où de nombreux investisseurs privés gèrent de tels objectifs en édictant tout simplement des règles d'investissement s'imposant aux gestionnaires de portefeuille. Ici seules les mesures aval d'élaboration d'une stratégie de diminution et d'alimentation de la communication sont également évoquées, mais point de résultat tangible au final.

[136] En ce qui concerne les objectifs des unités de travail, là encore de nombreux objectifs correspondent à des obligations de moyens, des modalités d'organisations du travail étant érigées en finalités par elles-mêmes, avec d'ailleurs un doute quant à l'audibilité de certaines dispositions :

- Ainsi, la thématique « qualité de service et satisfaction des clients de l'établissement », déclinée en 5 sous-objectifs équipondérés, vise pour 20 % à ce qu'une thématique de l'étape « les orientations stratégiques sont déclinées opérationnellement par l'ensemble des managers et collaborateurs » soit « déclinée opérationnellement en plan d'action », pour 20 % à ce que « de 33 à 34 réunions » soient tenues au titre de la « tenue de réunions clients, partenaires, prestataires », pour 20 % encore à avoir « 30 ateliers réalisés avec les (banquiers et assureurs) déposants au 20/12/2015 » pour préparer les transferts de fonds. Seuls deux sous-objectifs (soit 40 %), dont l'un porté par la DRS, procèdent véritablement d'une culture de la performance.
- De même, la thématique « contrôle des risques » est pour partie centrée sur des organisations d'actions (y compris l'organisation d'« au moins 3 séances de diffusion du documentaire sur la crue de la Seine avant le 31/10 ») ou des taux de personnes formées, c'est-à-dire sur des inputs administratifs et non sur de véritables indicateurs de performance en matière de maîtrise des risques. Toutefois, ses sous-objectifs 4 et 5 (soit 40 % du total) s'inscrivent dans une véritable démarche de performance avec des références respectives aux taux de conformité des contrôles de second niveau et à la réactualisation/approfondissement du dispositif de contrôle interne de premier niveau.
- Enfin, la thématique « performance de l'établissement », déclinée en 4 sous-objectifs, qui vise pour 25 % à réaliser 4 actions RH (dont la mise en production des traitements de calcul de l'intéressement...), s'inscrit effectivement globalement dans une démarche de « performance ».

