Inspection générale
des affaires sociales

Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CPRPSNCF 2014-2017

RAPPORT DEFINITIF

Établi par

Alain BETTERICH Jean-Louis REY

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

- Janvier 2018 -

- 2017-125R -

SYNTHESE

[1] Par lettre du 3 août, Mme Agnès BUZIN, ministre de la santé et des solidarités, a confié à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) une mission d'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2014-2017 qui lie la Caisse de retraite et de prévoyance du personnel de la SNCF (CPRPSNCF) à l'Etat, dans la perspective de son renouvellement. Cette mission a été confiée en septembre à MM. Alain BETTERICH, inspecteur en service extraordinaire et Jean-Louis REY, inspecteur général en service extraordinaire.

[2] Créée en 2007, la CPRPSNCF assure la gestion des deux régimes spéciaux du personnel de la SNCF, le régime de prévoyance (entendre ici d'assurance maladie) et le régime de retraites. L'application de normes comptables internationales a conduit à la création d'une Caisse de sécurité sociale, la gestion étant auparavant confiée à un service spécialisé de l'entreprise. La Caisse comprend 895 agents dont 77 % sont mis à disposition par la SNCF et 23 % sont sous conventions collectives UCANSS.

[3] Le régime de prévoyance verse 1,7 Md€ de prestations à 496 000 assurés et ayants droit. Il compte 362 000 cotisants (actifs et pensionnés) et est équilibré à hauteur de 44 % par un transfert de la CNAMTS (0,8 Md€). Le régime de retraite sert 5,3 Md€ à 258 000 pensionnés. Il a 146 000 cotisants et est équilibré à hauteur de 61 % par une subvention de l'Etat de 3,2 Md€ principalement du fait de son ratio démographique (0,56 cotisant par retraité en 2016 contre 1,3 pour le régime général).

[4] Deux grandes réformes devraient, à terme, avoir un impact sur la Caisse : la réforme structurelle des régimes de retraite devant donner lieu à l'adoption d'une loi-cadre à une date non encore déterminée et l'ouverture du réseau ferroviaire à la concurrence européenne qui conduira à l'adoption en 2018 d'une loi mettant fin au monopole de la SNCF. Le travail de la mission n'intègre pas d'hypothèse de contenu de ces réformes ni de scénarios relatifs à leur impact sur la Caisse.

[5] **La Caisse a tenu à bonne date la grande majorité de ses 131 engagements conventionnels** et ce malgré quelques imperfections dans la conception du texte de la COG et des indicateurs de résultats retenus. La Mission considère que la convention doit inclure en effet la trajectoire des effectifs exprimée en ETPMA et l'objectif d'économie s'agissant des dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel, en précisant la base sur laquelle elles s'appliquent et la méthode de calcul. Elle doit aussi traiter de l'évolution du réseau des antennes. Une partie des indicateurs de résultats relatifs à la relation avec les assurés est trop générale ou peu lisible. Un indicateur composite de l'activité des antennes est à construire et un indicateur sur l'absentéisme de courte durée doit être introduit. Enfin, la mission a considéré que la méthode de suivi de la mise en œuvre de la convention a été efficace.

[6] **La prochaine COG doit placer le service aux usagers au centre de l'activité de la Caisse et** constituer ainsi son premier axe stratégique. La mission recommande la réalisation d'une enquête de satisfaction tous les deux ans, au lieu des quatre ans actuels. La satisfaction globale des assurés est très élevée et s'est même renforcée. Mais ces enquêtes ont des limites : les assurés considèrent très majoritairement que la Caisse « fait partie de la maison SNCF » et qu'il convient de la protéger.

[7] **La COG a pris en compte la nécessité de mieux répondre à la demande croissante de services accessibles par les supports numériques**. Les actions dans ce domaine présentent des niveaux d'avancement très satisfaisants. La principale a été la mise en place en septembre 2015 d'un nouvel espace personnel sur le site internet. Deux ans après, 220 000 comptes étaient ouverts, soit un taux de couverture de 64 %, et ce avec la même progression chez les actifs que chez les retraités. La dématérialisation des flux entrant et sortant a été poursuivie. Les volumes de courrier entrant par la Caisse, numérisés à 95 %, restent toutefois à des niveaux élevés et en légère augmentation depuis 2014. **La mission considère qu' un nouveau palier doit être franchi par leur plus grande intégration dans la politique d'offre de services** : en ciblant mieux l'approche par publics, en inscrivant la relation dématérialisée dans les parcours des assurés, en renforçant l'évaluation qualitative et assurant celle de l'impact sur la productivité. De son côté, la qualité de l'accueil téléphonique a été améliorée.

[8] **La stratégie d'implantation de la Caisse doit être régulièrement revue**. Le réseau et son rôle ont évolué sensiblement : fin 2017, la Caisse compte douze antennes qui constituent le seul contact physique que la Caisse entretient avec ses assurés. Sept d'entre elles associent une unité de contrôle médical de proximité. Elles assurent 20 permanences dans des locaux mis à disposition par la SNCF. Les antennes/unité de contrôle médical mobilisent 86 ETP. Les activités des antennes se répartissent dans trois domaines dont le rapport donne le détail et la mesure : maladie, vieillesse et interventions au sein de l'entreprise SNCF. **La mission estime que le réseau doit faire l'objet d'une gestion encore plus attentive.** Elle considère que **les marges d'efficience que décèlent les activités des antennes peuvent être mieux exploitées et qu'il faut diversifier encore plus le rôle des agents en assurant un taux d'activité global des antennes plus élevé.** Elle recommande aussi que soit mis au point au cours du premier semestre 2018 **un nouveau schéma directeur des implantations** qui devra s'inscrire dans la stratégie de la relation avec les assurés, fixant la place des contacts physiques.

[9] **La Caisse sert une série de prestations hétérogènes dites « prestations spécifiques non pérennes » (PSNP) financées par une réserve spéciale.** Cette réserve a été abondée de la moitié des 412 M€ d'excédents du régime de prévoyance nés d'une attribution trop élevée de CSG de 2007 à 2011. Ces prestations relèvent de plusieurs champs : dépendance, complémentaire santé, action sanitaire et sociale ou prévention. Après la suppression du forfait optique, qui a réduit la dépense de moitié, 39 000 bénéficiaires ont perçu 6,6 M€ de prestations en 2016. Fin 2017, la Caisse disposera encore d'une provision de l'ordre de 80 M€. **La mission considère que les tutelles doivent se prononcer dès 2018 sur le devenir de ces prestations.** Le financement de prestations spécifiques d'un régime ne relevant pas de la solidarité nationale, elle préconise un arrêt de leur service à la date de mise en place du « reste à charge zéro » sur les soins dentaires et les aides auditives, avec, à défaut, une date butoir fixée à 2022. Au regard des circonstances dans lesquelles cette provision a été constituée et du transfert d'équilibre du régime de prévoyance assumé par le régime général, une reprise du solde (54 M€) par la CNAMTS apparaît également tout à fait justifiée.

[10] **La nouvelle COG doit définir le cadre institutionnel, opérationnel et financier de l'action de la Caisse dans le domaine de la prévention** (1,6 M€ de dépense auquel s'ajoute une contribution au financement de l'INPES, soit au total 2,04 M€ en 2016). **Les textes d'organisation de la Caisse devraient être adaptés afin que celle-ci définisse un schéma directeur de l'activité de prévention délibéré par son conseil d'administration.** Ce schéma devrait être construit en cohérence avec la stratégie de prévention en santé annoncée par le gouvernement, en

articulation avec l'action sociale de la SNCF et s'appuyant sur les travaux conduits par la CNAMTS. La création d'un fonds dédié n'est pas utile, mais le budget de prévoyance doit permettre d'identifier les dépenses engagées.

[11] **L'efficience de la gestion de la Caisse peut encore être améliorée.** Son organisation et sa gouvernance ont été profondément modernisées en tenant compte des bonnes pratiques en la matière. Ses deux principales sous-directions (maladie et vieillesse) ont été réorganisées et un département des activités transverses mis en place. **La Caisse a tenu ses engagements en matière de réduction de ses effectifs.** L'objectif était d'une réduction de 64 ETPMA par rapport aux 823,8 ETPMA de 2013 hors mandats de gestion. Il devrait être dépassé selon la caisse (- 65,2 ETPMA). La Caisse a géré cette trajectoire dans un contexte de forte modernisation de ses outils de gestion des ressources humaines. **La Caisse a su gérer ses deux catégories de personnel distinctes** : agents de la SNCF mis à disposition de longue durée et agents relevant des conventions collectives UCANSS, dont la proportion respective est passée depuis 2013 de 84 % et 16 % à 77 % et 23 %. Les deux catégories de personnel pourraient compter le même nombre d'agents vers 2022-2023. **Si la Caisse ne connaît pas de difficultés particulières de recrutement, l'absentéisme de courte durée demeure un sujet de vigilance et d'action.**

[12] La **Caisse dispose de marges d'efficience pour prendre de nouveaux engagements de réduction de ses effectifs** dont la mission dresse la liste. **Mais selon la mission, au regard des pistes d'amélioration de l'efficience identifiées, une réduction de l'emploi ETPMA supérieure à 2 % par an** – soit moins 59 ETPMA hors mandats de gestion – **n'apparaît pas réaliste**. Cette hypothèse équivaut à autoriser moins de 1 remplacement sur 2 départs à la retraite selon le scénario des départs le plus crédible.

[13] **La Caisse mène une politique immobilière volontariste** s'appuyant sur un schéma directeur. La réhabilitation du siège est conduite conformément aux engagements pris : son enveloppe de 20 M€ est respectée même si l'opération connaît un retard de douze mois imputable à deux incidents intervenus sur le chantier. La Caisse a dû également tenir compte de l'exigence de l'architecte des Bâtiments de France d'isoler le bâtiment par l'intérieur. **La mission préconise l'établissement d'un bilan à fin 2017 de l'opération et l'adaptation de son plan de financement au vu des produits attendus des cessions immobilières**, dont la principale en cours d'achèvement assure une plus-value supérieure à celle initialement attendue.

[14] **La réserve du régime de prévoyance, 176,6 M€ fin 2016, qui alimente le fonds de roulement de la Caisse et la gestion de trésorerie des deux régimes doit évoluer**. Le montant et l'emploi de cette réserve sont très contestables. La réserve permet d'atténuer en partie le coût du profil de trésorerie atypique du régime de retraite généré par les règles exorbitantes du droit commun applicables au versement des pensions. **La mission préconise donc leur versement le 9 de chaque mois, et non le 1er, et d'expertiser leur versement à terme échu et non à échoir**. **Il lui apparaît aussi logique et opportun de rétablir en matière de trésorerie la « vérité des coûts » en restituant 150 M€ à la CNAMTS, qui depuis 2016 équilibre seule le régime.** Les deux régimes doivent aussi profiter des taux d'intérêts négatifs sur les marchés de court terme : dans le prolongement du mouvement de rationalisation de la gestion de la trésorerie des régimes ouvert en 2015, **la mission recommande de transférer cette gestion à l'ACOSS.**

[15] **La gestion administrative de la Caisse est assurée de manière rigoureuse**. Les dépenses de personnel sont passées de 55,27 M€ en 2013 à 52 M€ sur les deux dernières années de la COG. Des économies substantielles ont été réalisées sur les autres dépenses de fonctionnement,

pour un montant cumulé de 9,4 M€ soit près de 11 % sur la base des dépenses 2013. Les marges d'économies nouvelles sont désormais assez réduites.

[16] **Très engagée dans l'action inter-régimes et le partenariat, la CPRPSNCF, doit selon la mission leur donner une impulsion nouvelle en établissant en début de COG un document détaillé déclinant la stratégie, les actions inter-régimes dont la Caisse est partie, les partenariats et les mutualisations.** Le taux de réalisation des 11 actions prévues par la COG est élevé. Elle se prépare notamment à activer le RGCU en 2020 et n'engage pas de dépenses inutiles doublant les productions du GIP Union retraite. **Mais elle doit aller plus loin en termes de mutualisations avec d'autres régimes spéciaux ou avec des OSS de proximité de la région PACA, en cohérence avec ses nouveaux engagements sur ses moyens, et en termes d'offres de service à d'autres régimes spéciaux.**

[17] **La mise en œuvre des 69 projets du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) 2014-2017 est satisfaisante**. Elle a été conduite en respectant l'enveloppe budgétaire de 13,4 M€ validée par les tutelles. **Une partie de cette mise en œuvre repose sur la relation de partenariat structurée nouée avec la MSA** dans une approche de co-construction de projets communs. Le SDSI porte sans ambiguïté l'objectif stratégique de s'aligner sur les lignes directrices du Schéma stratégique des systèmes d'information (SSSI) construit et piloté par la DSS, avec toute la dimension inter-régimes qu'il porte. Le partenariat avec la MSA fait de même.

[18] **Ce partenariat s'est révélé efficace en maladie** (nouvel SI mis en exploitation en 2008-2009, mise en infogérance à la MSA en 2015, refonte de l'outil de tarification en cours d'achèvement). Il a fortement amélioré la disponibilité de l'informatique et facilité et sécurisé les projets inter-régimes. **Il s'annonce prometteur en retraite**. La MSA travaille dans ce domaine avec la CNAVTS et d'autres régimes sur de nouveaux applicatifs communs, assurant notamment l'implémentation de toute nouvelle réforme structurelle des régimes. La CRPRSNCF est en partie associée à ces travaux. **Le SI pensions de la Caisse** étant en fin de vie sans présenter dans l'immédiat de risque opérationnel, l'option a été prise de construire un nouvel SI en partie mutualisé. Les travaux devraient durer quatre ans avec une mise en production à partir de fin 2020, une mise en service complète en 2021 paraissant crédible à la MSA. **La mission recommande la poursuite et l'achèvement de ce chantier.**

[19] **Le partenariat avec la MSA ouvre des perspectives sur d'autres domaines du SI de la Caisse** A terme, le nombre d'applicatifs propres à la CRPRSNCF, pour lesquels des évolutions sont aussi projetées (dont la résolution en cours des importantes difficultés rencontrées sur la mise au point du nouvel applicatif budget/finance), sera réduit. **La mission recommande de définir en début de nouvelle période conventionnelle le périmètre respectif des applicatifs compris dans le partenariat avec la MSA et des applicatifs demeurant de la compétence de la Caisse** et de conduire dans le même temps une réflexion sur la mutualisation des compétences SI entre les deux partenaires.

[20] **Les orientations de la Caisse pour la construction de son prochain SDSI (alignement sur le SSSI, projets de partenariats) lui apparaissent pertinentes.** Elle considère que l'organisation mise en place pour le pilotage, la réalisation et le suivi des objectifs du SDSI actuel constitue une garantie de bonne conduite des projets. Concernant l'architecture fonctionnelle, elle considère que l'adossement à la MSA pour les applications métier est efficace et participe d'une bonne gestion des ressources. Elle n'a pas par contre diagnostiqué les choix d'architecture technique de la Caisse. Une intervention complémentaire confiée à un prestataire ne paraît utile à la

mission que dans le cadre des travaux que pourrait impulser la DSS en vue d'une mutualisation renforcée des développements applicatifs (y compris en matière de SIRH et de SI financier et comptable) et d'une normalisation permettant de meilleurs travaux de consolidation des données entre les Caisses.

[21] La mission souligne, au global, la qualité du pilotage général de la Caisse, dont l'ensemble de l'activité fait l'objet d'un suivi très attentif de la direction.

Le rapport provisoire a été soumis à la contradiction. La CPRP-SNCF a répondu par lettre de son directeur en date du 18 décembre 2017. La directrice de la sécurité sociale et la directrice du budget l'ont fait par une lettre conjointe du 5 janvier 2018. La mission a tenu compte de ces éléments quand elle l'a estimé justifié.

SOMMAIRE

SYNTHESE 3

INTRODUCTION 13

1 LA COG A ATTEINT UN NIVEAU DE REALISATION SATISFAISANT 16

1.1 Le document conventionnel est perfectible 16

1.2 La méthode de suivi est jugée efficace 21

1.3 La Caisse sera en mesure de présenter un très bon bilan de réalisation des actions de la COG 22

1.3.1 La mise en œuvre des actions devrait atteindre 94 % en fin de COG 22

1.3.2 Cinq des neuf indicateurs opposables ont atteint les objectifs fixés par la COG en 2016 23

2 LA PROCHAINE COG DOIT PLACER LE SERVICE AUX USAGERS AU CENTRE DE L'ACTIVITE DE LA CAISSE 25

2.1 Les assurés portent un regard bienveillant sur la gestion de la Caisse 25

2.1.1 Les enquêtes de satisfaction des assurés sont trop peu nombreuses 25

2.1.2 Les deux enquêtes disponibles portent un regard positif sur la gestion 26

2.2 L'offre numérique est un vecteur majeur du développement de la relation avec l'usager 28

2.2.1 L'offre de service dématérialisée a été profondément rénovée 28

2.2.2 Les services dématérialisés doivent s'inscrire dans une réflexion structurée sur l'offre de services et les mesures de la qualité et de la productivité doivent être renforcées 30

2.3 La stratégie d'implantation territoriale de la Caisse doit être régulièrement revue 31

2.3.1 Le réseau et son rôle ont évolué sensiblement au cours de la période conventionnelle 31

2.3.2 Le réseau de la caisse doit faire l'objet d'une gestion encore plus attentive 34

3 DE NOUVELLES ORIENTATIONS DOIVENT ETRE DONNEES AUX PRESTATIONS SPECIFIQUES NON PERENNES MALADIE ET A LA PREVENTION 37

3.1 Le devenir des prestations spécifiques non pérennes maladie doit être fixé dans la nouvelle convention 37

3.1.1 Les PSNP constituent un ensemble hétérogène de prestations 37

3.1.2 La source de financement de ces prestations relève d'un trop versé de CSG 40

3.1.3 Les tutelles doivent se prononcer sur le devenir de ces prestations 40

3.2 La politique de prévention en santé de la Caisse doit être redéfinie et organisée dans le cadre de la nouvelle COG 41

3.2.1 La politique de prévention de la Caisse doit s'inscrire en cohérence avec la stratégie nationale de santé annoncée par le gouvernement 42

3.2.2 La Caisse doit revoir le cadre institutionnel, opérationnel et financier de son activité de prévention 43

4 L'EFFICIENCE DE LA GESTION DE LA CAISSE PEUT ENCORE ETRE AMELIOREE 45

4.1 Les avancées significatives de la Caisse en matière d'organisation et de gestion de ses moyens humains déterminent ses marges de progrès 45

4.1.1 L'organisation et la gouvernance de la Caisse ont été profondément modernisées 45

4.1.2 La CPRPSNCF a tenu ses engagements en matière de réduction de ses effectifs 46

4.1.3 La Caisse a su gérer le double statut de son personnel tout en modifiant sa procédure de recrutement 49

4.1.4 L'absentéisme de courte durée demeure un sujet de vigilance et d'action 51

4.1.5 L'objectif d'une nouvelle réduction des effectifs doit être mesuré aux capacités de la Caisse à dégager de nouveaux gains d'efficience 52

4.2 La Caisse mène une politique immobilière volontariste 57

4.2.1 La réhabilitation du siège est conduite conformément aux engagements pris 58

4.2.2 Le réseau des antennes présente un faible enjeu immobilier 60

4.3 La réserve du régime de prévoyance et la gestion de trésorerie des deux régimes doivent évoluer 61

4.3.1 Le montant et l'emploi de la réserve du régime de prévoyance sont très contestables 61

4.3.2 Il apparaît logique et opportun de rétablir en matière de trésorerie la « vérité des coûts » des deux régimes 62

4.4 La gestion administrative de la Caisse est assurée de manière rigoureuse 64

4.4.1 La baisse des dépenses est entraînée par l'évolution de la masse salariale 64

4.4.2 En raison des impacts qu'ils ont sur l'activité de l'organisme, les objectifs d'économies et leur méthode de calcul devraient figurer dans la COG et être plus explicites 66

4.4.3 En entrée de COG, les budgets de gestion administrative doivent être rebasés 67

5 INTER-REGIME, PARTENARIAT ET SYSTEMES D'INFORMATION : LA CAISSE EST DE PLUS EN PLUS OUVERTE A L'EXTERIEUR 69

5.1 Très engagée dans l'action inter-régimes et le partenariat, la CPRP doit lui donner une impulsion nouvelle dans la prochaine COG 69

5.1.1 La Caisse est très engagée dans l'action inter-régimes et le partenariat 69

5.1.2 La prochaine COG doit donner une impulsion nouvelle à son action de partenariat et de recherches de mutualisations. 71

5.2 Les systèmes d'information de la Caisse sont en cours de large renouvellement 72

5.2.1 Le SDSI a atteint un niveau de réalisation satisfaisant 72

5.2.2 Le partenariat mené avec la MSA s'avère efficace et prometteur 74

5.2.3 Des évolutions des SI hors champ du partenariat avec la MSA sont en cours ou projetées ... 79

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION 81
LETTRE DE MISSION 85
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES 87
OBSERVATIONS DU DIRECTEUR DE LA CPRPSNCF 89
OBSERVATIONS DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA DIRECTION DU BUDGET95
ANNEXE 1 : LES DEUX REGIMES SPECIAUX ET LEUR GESTION 101
ANNEXE 2 : AVANCEMENT DE LA REALISATION DES ACTIONS COG 113
ANNEXE 3 : ENGAGEMENTS DE L'ETAT – COG 2014-2017 131
ANNEXE 4 : ACTIVITE ET EFFECTIF DES ANTENNES ET DES UNITES DE CMP 133
ANNEXE 5 : GRILLE DE TRANSPOSITION DES DEUX STATUTS DU PERSONNEL 137
ANNEXE 6 : LES IMPACTS FINANCIERS DES STATUTS SNCF ET UCANSS 139
ANNEXE 7: CARTOGRAPHIE APPLICATIVE 143
SIGLES UTILISES 145

INTRODUCTION

[22] Par lettre du 3 août, Mme Agnès BUZIN, ministre des solidarités et de la santé a confié à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) une mission relative à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) qui lie la Caisse de retraite et de prévoyance du personnel de la SNCF (CPRPSNCF) à l'Etat pour les années 2014-2017, dans la perspective de son renouvellement.

[23] Cette mission a été confiée en septembre à MM. Alain BETTERICH, inspecteur en service extraordinaire et Jean-Louis REY, inspecteur général en service extraordinaire qui ont commencé alors leurs travaux.

[24] L'encadré placé à la fin de la présente introduction rassemble les principales informations sur les deux régimes spéciaux et sur leur gestion. L'annexe 1 en donne le détail en retraçant notamment les évolutions qu'ont connu les deux régimes au cours de la dernière décennie, des régimes très déséquilibrés qui font fortement appel à la solidarité nationale.

[25] Le contexte de l'action de la CPRPSNCF est susceptible d'évoluer plus ou moins fortement dans les années qui viennent du fait de deux grandes réformes à venir.

[26] En premier lieu, la réforme structurelle des régimes de retraite contenue dans le programme présidentiel, lequel prévoit la création d'un régime unique conduisant à ce qu'un euro cotisé donne lieu aux mêmes droits aux assurés du régime. Ce projet de réforme devrait donner lieu à l'adoption par le Parlement d'une loi-cadre à une date qui n'est pas encore déterminée.

[27] D'autre part, le quatrième paquet ferroviaire européen adopté en 2016 sous la forme d'une directive met fin au monopole d'Etat du transport national de voyageurs à compter du 3 décembre 2019 sur les lignes de service public dites conventionnées, c'est-à-dire les lignes nationales non rentables et les lignes régionales, avec une obligation d'une concurrence effective au plus tard en 2023. S'agissant des lignes commerciales non conventionnées, soit les lignes TGV, les opérateurs alternatifs auront le droit de commercialisation en 2021. Il est prévu que soit adoptée par le Parlement en 2018 une loi de transposition de la directive mettant fin au monopole de la SNCF inscrit dans la loi en 1982 et posant le cadre juridique interne à la mise en concurrence ferroviaire. Ce cadre juridique renouvelé aura une incidence sur l'activité de la Caisse.

[28] Le travail de la Mission n'intègre aucune hypothèse quant au futur contenu de ces deux réformes ni de scénarios relatifs à leur impact sur la Caisse, scénarios qu'il appartiendra à celle dernière de mettre au point au cours en temps utiles. Suivant leur impact et leur calendrier d'application, les deux réformes pourront être prises en compte pendant la prochaine période conventionnelle ou lors de la période suivante.

[29] La convention d'objectifs et de gestion 2014-2017 était la deuxième de la Caisse. Elle s'inscrit, selon son Préambule, « dans les politiques publiques demandant aux organismes de sécurité sociale de se moderniser et de renforcer leurs actions vis-à-vis des assurés, tout en assurant une meilleure efficience dans la gestion des moyens qu'ils y consacrent à tous les niveaux, et en respectant le cadrage budgétaire ». Elle déploie les 133 actions de la Caisse selon trois axes stratégiques : la mise en œuvre des politiques publiques et les réponses offertes aux besoins des assurés, l'amélioration de l'efficience interne de la Caisse au bénéfice des assurés et du personnel garantissant la performance de de ses activités, le portage d'une politique volontariste en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

[30] La lettre de mission du 3 août 2017 demande à l'IGAS de :

- faire le bilan de la COG afin de préparer celle qui lui succèdera ;
- examiner les prestations spécifiques non pérennes attribuées sans conditions de ressources par la Caisse dans une enveloppe fermée depuis 2007 ainsi que les avantages et inconvénients d'un fond de prévention en privilégiant la mise en place d'actions mutualisées avec la branche maladie du régime général, voir d'autres régimes ;
- faire le bilan du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) 2014-2017 dans un objectif de convergence inter-régimes et plus largement un regard sur l'évolution des systèmes d'information faisant l'objet de mutualisations poussés avec la MSA et la pertinence de nouveaux investissements en la matière ;
- faire un bilan de la gestion immobilière de la Caisse, notamment de l'opération de réhabilitation de son siège à Marseille, et un regard sur la gestion de ses antennes ;
- enfin, s'agissant de la gestion des ressources humaines, vérifier le respect des engagements de réductions des effectifs, d'examiner les éventuels problèmes posés par la coexistence de deux statuts du personnel de la Caisse, de s'intéresser aux difficultés de recrutement, et dégager les marges de manœuvre disponibles pour la prochaine période conventionnelle.

[31] Trois autres sujets ont été identifiés par la mission comme pouvant contribuer à l'amélioration de l'efficience de la Caisse :

- la relation de service de la Caisse avec ses assurés. Le présent rapport en dresse un premier bilan, notamment à travers l'exploitation des enquêtes de satisfaction, et tracé les perspectives e de la nouvelle COG. Une attention particulière sera apportée à la relation dématérialisée et à son impact sur l'organisation de la Caisse ;
- les apports possibles à la gestion des deux régimes des mutualisations entre les régimes et des actions inter-régimes ;
- la contribution de la Caisse à la réduction de la dépense publique s'agissant de ses budgets de fonctionnement et d'investissement.

[32] Au cours de ces deux mois et demi d'investigation, la mission s'est appuyée sur des entretiens avec les responsables de la Caisse au siège et avec les agents de trois antennes régionales (Paris, Tours et Dijon) ainsi que les documents nombreux et riches fournis par la Caisse. La mission remercie M. Jean-Loup MOUSSIER, directeur de la CPRPSNCF et son équipe de direction pour la qualité et la diligence de leurs réponses aux nombreuses questions et demandes de données de la mission. Elle remercie aussi le président du conseil d'administration de la Caisse, M. Philippe GEORGES, pour la teneur de leurs entretiens.

[33] La mission a également rencontré les autorités de tutelle, direction de la sécurité sociale et de la direction du budget, la GCEFI et son successeur, la direction des services de transports, la direction de la SNCF, la MSA et le directeur du GIP Union-retraite.

[34] La mission s'est appuyée sur les recommandations du rapport « missions de bilan/perspectives des conventions d'objectifs et de gestion des organismes de sécurité sociale. Guide méthodologique et repères sur les questions communes » de juillet 2010, utilisée à de nombreuses reprises notamment en cette année 2017. Elle a également tiré profit du rapport de l'IGAS concernant la COG 2010-2013 et la préparation de la COG actuelle[1].

[1] Evaluation de la COG 2010-2013 de la CPRPSNCF, Anne AUBURTIN et Michel LAROQUE, avril 2013.

[35] Le présent rapport analyse la structure de la COG, sa méthode de suivi et l'atteinte de ses objectifs (1ère partie), la relation avec les assurés des régimes, l'offre numérique et la stratégie d'implantation territoriale de la Caisses (2ème partie), les prestations non pérennes spécifiques, leur devenir et celui de leur financement, ainsi que la politique de prévention et son organisation (3ème partie). Dans sa 4ème partie, le rapport s'intéresse aux avancées de la Caisse en matière de gestion de ses moyens humains et de son organisation et ses marges de progrès pour la nouvelle période conventionnelle, à sa gestion immobilière, au devenir des réserves du régimes de prévoyance et de la gestion de la trésorerie des deux régimes, ainsi qu'à ses coûts de fonctionnement et ses investissements et à leurs possibles évolutions. Dans sa 5ème et dernière partie, le rapport aborde les perspectives ouvertes par les actions inter-régimes, les partenariats et les mutualisations et traite enfin les questions relatives aux systèmes d'informations.

[36] Au fil de ses développements, constats et analyse, le rapport formule 26 recommandations devant servir d'appui à l'élaboration de la nouvelle convention d'objectifs et de gestion couvrant la période de 2018 à 2021.

Les deux régimes spéciaux et leur gestion

Les régimes spéciaux des agents de réseaux de chemins de fer – de prévoyance et de retraite - ont été créés par les lois du 21 juillet 1909 et du 28 décembre 1911. La prévoyance doit être ici entendue comme de l'assurance maladie.

Ils couvrent la plus grande partie des risques de la sécurité sociale des **agents actifs du cadre permanent de la SNCF** (c'est-à-dire ceux recrutés au statut des cheminots), **des agents retraités du cadre permanent, et de leurs ayants droits.**

Le régime de prévoyance verse 1,7 Md€ de prestations à 496 000 assurés et ayants droit. Il compte 362 000 cotisants (actifs et pensionnés) et est équilibré à hauteur de 44 % par un transfert de la CNAMTS (0,8 Md*€).*

Le régime de retraite sert 5,3 Md€ à 258 000 pensionnés. Il a 146 000 cotisants et est équilibré à hauteur de 61 % par une subvention de l'Etat de 3,2 Md€ principalement du fait de son ratio démographique (0,56 cotisant par retraité en 2016 contre 1,3 pour le régime général).

L'application de normes comptables internationales a conduit en 2007 à la création **d'une Caisse de sécurité sociale, la CPRPSNCF,** la gestion des deux régimes étant auparavant confiée à un service spécialisé de l'entreprise. En 2017, 77 % des 895 agents de la caisse sont des agents de la SNCF et 23 % relèvent des conventions collectives UCANSS.

La Caisse comprend des **services centraux situés à Marseille** et fin 2017 **12 antennes sur le territoire.** Auprès de 7 d'entre-elles sont placées des unités de CMP - contrôle médical partagé (entre la Caisse et la SNCF). Les antennes organisent 20 permanences dans d'autres villes que celles de leur implantation. 86 agents travaillent dans les antennes et CMP.

La CPRPSNCF gère le régime spécial de retraite (pensions servies aux anciens agents du cadre permanent et à leurs ayants droit), et une partie du régime spécial de prévoyance, soit les prestations *en nature* des assurances maladie, maternité, décès, ainsi que les pensions de réforme (équivalent des pensions d'invalidité du régime général) et l'allocation de fin de carrière (prestation n'ayant pas d'équivalent dans le régime général de la sécurité sociale).

De son côté, la SNCF assure directement à ses agents le service sous la forme de maintien de salaire de l'équivalent des prestations *en espèce* maladie et maternité et des prestations en *espèces* accidents du travail et maladies professionnelles (équivalents des indemnités journalières).

Le service des prestations familiales est depuis le 1er janvier 2015 assuré par les CAF et non plus partiellement par un service de la SNCF pour le compte de la CNAF comme cela avait été le cas depuis 1945.

Sur la base de conventions, **le recouvrement des cotisations** des deux régimes auprès de la SNCF est effectué par l'URSSAF de PACA et leur contrôle par l'URSSAF Nord-Pas-de-Calais.

Enfin, 80 agents de la caisse gèrent, hors périmètre des deux régimes, **17 mandats de gestions de la SNCF, 1 de l'Etat et 25 pour le compte de mutuelles ou associations en relation avec la vie de l'entreprise.** Ces mandats donnent lieu à des conventions et au remboursement des frais occasionnés.

1 LA COG A ATTEINT UN NIVEAU DE REALISATION SATISFAISANT

[37] Les relations entre l'État et la CPRPSCNF sont organisées dans le cadre d'une convention d'objectifs et de gestion régie par l'article 19 du décret du 7 mai 2007[2]. La convention en vigueur couvre la période 2014-2017, soit une période de quatre ans, durée de droit commun de telles conventions. Signée le 8 octobre 2014, elle est la deuxième depuis la création de la Caisse en 2007.

[38] La mission analyse successivement le texte de la COG, le suivi de sa mise en œuvre et les résultats obtenus.

1.1 Le document conventionnel est perfectible

[39] La COG 2014-2017 comporte 98 pages (48 pages pour le texte conventionnel et 50 pages pour ses annexes). Elle est structurée en trois axes stratégiques : la mise en œuvre des politiques publiques et les réponses offertes aux besoins des assurés, l'amélioration de l'efficience interne de la Caisse au bénéfice des assurés et du personnel garantissant la performance de ses activités, le portage d'une politique volontariste en matière de responsabilité sociétale d'entreprise. Ces axes stratégiques sont structurés en 11 objectifs eux-mêmes déclinés en 131 engagements/actions de la Caisse.

[40] L'Etat a formulé sept engagements.

---

[2] Décret n°2007-730 du 7 mai 2007 relatif à la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la Société nationale des chemins de fer français. **Article 19 :**
La convention d'objectifs et de gestion conclue entre les ministres chargés du budget et de la sécurité sociale et la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la Société nationale des chemins de fer français détermine les objectifs pluriannuels de gestion, les moyens de fonctionnement dont la Caisse dispose pour les atteindre et les actions mises en oeuvre à ces fins par chacun des signataires. Elle fixe la dotation budgétaire de chaque section destinée au financement de la section de la gestion administrative.
Elle précise : 1° Les objectifs liés à la mise en oeuvre des dispositions législatives et réglementaires qui régissent la gestion du risque, le service des prestations ou le recouvrement des cotisations et des contributions sociales ; 2° Les objectifs liés à l'amélioration de la qualité du service aux usagers ; 3° Les règles de calcul et d'évolution des budgets de gestion administrative.
Cette convention comporte les engagements de la Caisse mesurés au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs associés à la définition des objectifs.
Elle détermine également : 1° Les conditions de conclusion des avenants en cours d'exécution de chaque convention, notamment en fonction des modifications importantes de la charge de travail de l'organisme liées à l'évolution du cadre législatif et réglementaire de son action ; 2° Le processus d'évaluation contradictoire des résultats obtenus au regard des objectifs fixés.
La convention est signée, pour le compte de la Caisse, par le président du conseil d'administration et par le directeur, et conclue pour une période minimale de trois ans.

[41] La convention a retenu 35 indicateurs dont 9 de résultats et 26 de suivi, 1 indicateur de résultat et 8 de suivi devant être construits. Comme le montre le tableau ci-après, trois l'ont été avec retard pour des raisons de mise au point technique, dont deux, ceux relatifs à la dématérialisation de la gestion, disponibles seulement la dernière année de la convention. Un ne l'a pas été, celui sur le coût unitaire de production, les travaux initiés par le CODIR benchmark des OPS présidé par la DSS n'ayant pu aboutir sur une définition commune.

Tableau 1 : Tableau de la construction des indicateurs de la COG

Libellé de l'indicateur	Type	Date prévue	Date de construction
Taux de dématérialisation des courriers sortants	Suivi	2015	2017
Délai moyen de mise en relation téléphonique	Suivi	2015	2015
Taux de dématérialisation des procédures	Suivi	2016	2017
Indice de Qualité des dossiers Validés (IQV)	Suivi	2015	2015
Taux d'Incidence Financière des anomalies (TIF)	Suivi	2015	2015
Coût unitaire de production	Suivi	2015	*Non construit*
Taux de récupération des indus risque Maladie	Opposable	2015	2015
Taux de couverture de maîtrise des risques des processus SI	Suivi	2014	2014
Taux d'impact pilotage du plan d'actions RSE	Suivi	2015	2016

Source : *CPRPSNCF*

[42] Le contenu de la COG est synthétisé dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Synthèse de la structure de la COG de la CPRPSNCF

Axes	Objectifs	Engagements/actions de la Caisse	Engagements de l'Etat	Indicateurs de résultats et de suivi
3	**11**	**131**	**7**	**35**
Mettre en œuvre les politiques publiques et offrir des réponses adaptées aux besoins des assurés	-contribuer à l'élaboration des évolutions règlementaires et les mettre en œuvre - optimiser le pilotage du financement des régimes - améliorer et simplifier l'offre de service et offrir des réponses adaptées aux besoins des assurés - développer une politique de santé et de prévention adaptée aux spécificités des assurés	**47**	**3**	**15 (5+10)**
Améliorer l'efficience interne au bénéfice des assurés et du personnel en garantissant la performance de nos activités	-optimiser et adapter la gestion des activités pour renforcer l'efficience et la qualité - renforcer la maîtrise des risques et les actions de lutte contre la fraude - développer les synergies avec les organismes de sécurité sociale - aligner le SI sur les enjeux stratégiques de la Caisse et au service des utilisateurs	**45**	**3**	**15(3+12)**
Porter une politique volontariste en matière de responsabilité sociétale d'entreprise	-accompagner les évolutions des métiers et de l'organisation de la Caisse -mieux coordonner et valoriser les actions de responsabilité sociétale et environnementale -poursuivre la dynamisation de la gestion immobilière au bénéfice de l'amélioration des conditions de travail et d'accueil des bénéficiaires	**39**	**1**	**5(1+4)**

Source : *Mission*

[43] Parmi ses 30 recommandations, la mission IGAS d'évaluation de la COG 2010-2013 en avait formulé cinq relatives au contenu de la COG à venir et une sur la préparation et la méthode de négociation.

Tableau 3 : Les recommandations de la mission de l'IGAS de 2013

n° 25 : organiser le texte de la COG de manière plus cohérente afin de simplifier et clarifier la déclinaison : objectifs, sous-objectifs, actions et indicateurs.
n° 26 : structurer la COG par des axes plus stratégiques et mieux prioriser les actions.
n° 27 : Faire figurer dans la COG les mandats de gestion de la CPR assortis d'indicateurs opposables permettant de mesurer la performance de ces gestions.
n° 28 : améliorer la pertinence, la fiabilité et le niveau des indicateurs opposables.
n° 29 : mieux articuler l'approche par métier avec les fonctions support et de supervision.
n° 30 : impliquer le Conseil d'administration et les services dans une réflexion, des études et des propositions stratégiques.

Source : *Mission*

[44] La recommandation relative à l'organisation du texte (n°25) a été bien suivie : la convention est déclinée clairement en axes stratégiques, objectifs, actions et indicateurs. Sa structure est même plus simple puisqu'elle ne retient pas de sous-objectifs.

[45] Celle relative à la structure de la convention (n°26) ne l'a été que partiellement. Son plan et pour partie son contenu donnent l'impression, partiellement exacte, que la Caisse est plus mobilisée sur son back office et sa gestion interne que sur le service rendu aux assurés, sa qualité et son évolution. Par sa structure et son écriture, la 2ème COG a plutôt été positionnée dans la consolidation de l'organisation nouvelle mise en place en 2007 et dans la continuité de la première COG 2010-2013, laquelle était organisée logiquement sur deux axes : finaliser et assumer le processus de création de la Caisse autonome et développer pour la Caisse sa nouvelle dimension d'organisme de sécurité sociale, dans son environnement et ses contraintes spécifiques. Il s'agissait alors pour la Caisse de se faire *connaître et reconnaître en tant qu'organisme de sécurité sociale à part entière*[3].

[46] Cette impression vient aussi en partie du choix qui a été fait de structurer le texte conventionnel en suivant le contenu de la COG tel que défini par l'article 19 du décret de 2007 évoqué plus haut[4]. Or un tel choix de plan ne s'impose pas. Mettre aussi en avant comme le fait la première partie de l'axe 1 de la convention qu'un organisme de service public se doit de mettre en œuvre les évolutions législatives et règlementaire et participer à leur élaboration, toutes actions qui sont inhérentes à sa nature même, crée un doute, infondé, sur l'engagement de la Caisse à cet égard. Au demeurant nombre de COG mettent clairement en avant la relation avec leurs assurés ou cotisants.

Recommandation n°1 : Faire de la relation avec les assurés des deux régimes le contenu exclusif du premier axe stratégique de la future COG.

[47] La recommandation de mieux articuler l'approche par métier avec les fonctions support et de supervision (n°29) a été plutôt bien retenue dans la rédaction du texte conventionnel.

[3] Selon les termes du Préambule de la COG.
[4] Qui reproduit celui des COG des Caisses nationales du régime général posé par l'article L.227-1 du code de la sécurité sociale.

[48] La COG n'intègre pas logiquement les mandats de gestion (recommandation de la mission de 2013 n°27): ces mandats ne concernent qu'en partie des sujets de sécurité sociale et relèvent d'une autre démarche contractuelle. De plus, le rôle de mandant de la SNCF est beaucoup plus conséquent que celui de l'Etat[5]. Les enjeux en la matière sont ceux de la transparence de la démarche – conventions détaillées à jour – et de l'équité de la rémunération des mandats. Il n'y a pas d'indication qu'ils ne soient pas remplis. Un comité associant CPRPSNCF et SNCF se réunit notamment plusieurs fois par an pour décider des activités à réaliser et de leur financement.

[49] La volumétrie des engagements/actions de la Caisse, qui n'avait pas appelé l'attention de la mission COG précédente, a par ailleurs été plutôt raisonnable au regard de la gestion de deux régimes. Ainsi la COG en vigueur de la CNAVTS comprend 307 actions de la Caisse et celle de la CNAMTS 351 ; celle de la CNIEG 2015-2018 (retraite), 117 et celle de la CAMIEG 2012-2016 (maladie) 100. Le même constat peut être fait s'agissant des indicateurs (54 pour la CAMIEG ou 70 pour la CNAMTS).

[50] La recommandation d'améliorer la pertinence, la fiabilité et le niveau des indicateurs opposables (n°28) a été partiellement satisfaite.

[51] Le choix d'une partie des indicateurs relatifs à la relation avec les assurés retenus est :

- trop général : le *seul taux d'appels aboutis* ne tient pas compte de l'organisation multicanale de l'accueil des affiliées partagée de plus entre siège et antennes/permanences au rôle différenciés et par construction ne mesure pas la qualité de la réponse (réponses trop rapides et incomplètes qui se répercutent sur les autres canaux de sollicitation);
- ou peu lisible : le taux d'activité du compte de l'affilié (sur *l'Espace personnel* du site de la Caisse, espace ouvert en septembre 2015) tel que mesuré – au moins une connexion sur une période d'un an - ne signifie pas grand-chose au dire de la Caisse elle-même.

Il y a donc lieu pour la nouvelle COG de revoir les indicateurs relatifs à la relation avec les assurés ce dont Caisse est consciente.

Recommandation n°2 : Revoir dans la nouvelle COG les indicateurs relatifs à la relation avec les assurés.

[52] Un indicateur composite de l'activité des antennes, qui mobilise 10 % des agents de la Caisse, reste à construire. La Caisse mène une réflexion à ce sujet. Il est nécessaire qu'il soit mis au point assez vite.

Recommandation n°3 : Inclure dans la nouvelle COG un indicateur composite d'activité des antennes.

[53] L'absence d'un indicateur fondamental en matière de ressources humaines relatif aux absences de courte durée (inférieures à 8 jours), est contestable au vu de la situation lors de la COG 2010-2013, et même si, du fait d'un plan d'action de la Caisse, des progrès ont été faits dans la période conventionnelle, comme le montre le tableau figurant dans la partie 4.1.4. Alors que la COG 2010-2013 avait fixé un objectif de 1,17 % en fin de période, le sujet n'est pas du tout abordé dans la COG actuelle. Un tel indicateur est plus significatif au titre de la RH que l'atteinte du plan de formation dans une Caisse qui s'est montrée d'emblée très dynamique dans ce domaine.

Recommandation n°4 : Faire de l'évolution des absences de courte durée un indicateur de résultat de la nouvelle COG.

[5] cf. Annexe n°1, 1.1.4.

[54] Le nombre d'engagements de l'Etat - sept - contenu dans la COG peut paraître modeste mais les conventions le liant aux régimes spéciaux ne prévoient pas toujours des engagements de sa part, à l'instar de COG de la CAMIEG 2010-2016. Il est vrai que de part même sa fonction de tutelle des régimes de sécurité sociale, l'Etat se doit au moins d'examiner les demandes d'évolutions législatives et règlementaires ou d'autre nature formulées par leurs Caisses touchant la qualité de service aux affiliées et l'efficience de gestion de l'organisme. Les engagements pris par l'Etat pour la période conventionnelle sont suffisamment précis pour être crédibles.

[55] Enfin, la convention est accompagnée d'une lettre ministérielle d'interprétation, non publique, du 24 septembre 2014, mais dont le contenu essentiel, celui relatif aux moyens humains et financiers, a été porté à la connaissance du conseil d'administration lors de sa délibération sur le projet de convention le 30 juin 2014. Comme le prévoit le premier alinéa du décret, il est plus opportun d'inclure dans le corps du texte conventionnel la trajectoire des effectifs exprimée en ETPMA. Il en est de même pour les dépenses de fonctionnement. La mission considère que les objectifs d'économie devraient donc être inscrits dans la COG. Par ailleurs, la rédaction gagnerait à mieux décrire l'objectif à atteindre en précisant la base sur laquelle s'appliquent les mesures d'économies et la méthode de calcul. Les échanges entre la mission et la Caisse montrent que plusieurs interprétations de la rédaction actuelle sont possibles. La Caisse considère que l'économie doit, par exemple, être appréciée sur la sommation des dépenses pendant la COG.

[56] Il est de même de ce qui concerne l'évolution du réseau des antennes qui doit être ensuite détaillé dans le *schéma directeur des antennes* cf. partie 2.3

Recommandation n°5 : inclure lisiblement et précisément dans le corps de la convention les trajectoires d'évolution des effectifs exprimée en ETPMA, des dépenses de fonctionnement autres que celles du personnel, la méthode de calcul utilisée pour évaluer l'atteinte de ces objectifs, ainsi que l'évolution du réseau des antennes.

1.2 La méthode de suivi est jugée efficace

[57] La mission a pu constater que, conformément à son objet, la COG constitue le document stratégique qui structure la vie de la Caisse. La préparation du projet conventionnel, en 2013-2014 comme en 2017, a constitué un temps très fort de sa vie en mobilisant une partie très significative de ces agents (200 en 2017) et en associant ses administrateurs (cf. séminaires d'octobre et de novembre). La recommandation n°30 de la mission de l'IGAS de 2013 a été bien suivie.

[58] La mise en œuvre de la convention fait l'objet d'un pilotage très précis et régulier. La Caisse s'est doté des instances et outils pour ce faire, qu'elle fait évoluer autant que nécessaire.

[59] Son équipe de direction est très mobilisée à ce sujet. Un comité directeur thématique sur le suivi des actions de la COG se réunit tous les trimestres (après l'avoir été tous les mois au début de la période conventionnelle) et des réunions ciblées sont tenues lorsque la situation l'exige. Un tableau d'avancée de toutes les actions de la COG est mis à jour très régulièrement. Un tableau de bord des indicateurs de la Caisse, dont le contenu est plus large que celui des 35 indicateurs de la convention, est disponible tous les mois. Ces documents soulignent les points d'attention au vu des évolutions et documentent les décisions prises sur les actions à mener en conséquence. Les données d'évolution des effectifs, comme celles du budget, font l'objet d'un regard très précis et attentif.

[60] Un bilan très détaillé de la mise en œuvre de la COG est présenté une fois par an devant le conseil d'administration[6]. En fin de période conventionnelle, un bilan provisoire détaillé et analysé de la mise en œuvre et un jeu de fiches thématiques sont disponibles.

[61] Le suivi de la mise en œuvre de la COG par les autorités de tutelle – DSS et DB- est nécessairement plus léger que pour les COG des Caisses nationales du régime général[7] au vu du nombre des « petits régimes ». Il n'y a pas ainsi de réunion annuelle de bilan détaillé des actions au niveau des directeurs, mais un suivi des indicateurs d'activité. La tutelle prend aussi connaissance du document de bilan annuel présenté devant le CA avant la tenue de celui-ci et fait éventuellement ses observations à la Caisse.

[62] Cette situation satisfaisante n'emporte aucune recommandation de la mission.

1.3 La Caisse sera en mesure de présenter un très bon bilan de réalisation des actions de la COG

[63] La Caisse a établi à la fin de l'année 2016 un bilan de mise en œuvre des actions de la COG présenté à son conseil d'administration en juin 2017. La mission a également disposé du bilan provisoire de la mise en œuvre de la convention et d'un jeu de 24 fiches thématiques, le tout établi l'été 2017, ainsi que du tableau mensuel des indicateurs opposables et de suivi.

1.3.1 La mise en œuvre des actions devrait atteindre 94 % en fin de COG

[64] Le tableau suivant indique les niveaux d'avancement par axe. L'annexe 2 du rapport présente le taux d'avancement par action, complété par la qualification du caractère contraint de l'action, son enjeu et la complexité de mise en œuvre. Sur l'axe 1, deux dossiers présentent une sensibilité particulière. Le premier concerne la formalisation des parcours assurés qui reste à conduire. La seconde porte sur le traitement de la situation de personnes ayant cessé leurs fonctions à la SNCF sans droit à pension (1.1.2). L'axe 2 montre un retard plus marqué. Il est avant tout imputable au moindre niveau de développement, de déploiement ou de fiabilisation des applicatifs de gestion (gestion financière et comptable, gestion des ressources humaines, recouvrement amiable et contentieux) et à la capacité de pilotage financier qui reste à améliorer. L'axe 3, dont le taux de réalisation prévisionnel est de 100 %, porte notamment les opérations immobilières qui font l'objet d'un développement dans la partie 4.2 et n'appelle pas de remarque particulière.

[6] Les administrateurs n'ont pas souhaité un examen détaillé préalable en commission comme cela se pratique dans la plupart des Caisses nationales ou équivalent.
[7] En fait pour la CNAVTS, la CNAF et l'ACOSS. Ce n'est pas encore le cas pour la CNAMTS.

Tableau 4 : Tableau 3 : Mise en œuvre des actions de la Caisse par axe de la COG fin 2017*

	Action réalisées	Action partiellement réalisées	Actions non réalisées	Actions abandonnées	% d'avancement non pondéré
Axe1 **Mettre en œuvre les politiques publiques et offrir des réponses adaptées aux besoins des assurés**	44	2	0	1	94 %
Axe 2 **Améliorer l'efficience interne au bénéfice des assurés et du personnel en garantissant la performance de nos activités**	40	4	0	1	89 %
Axe 3 **Porter une politique volontariste en matière de responsabilité sociétale d'entreprise**	39	0	0	0	100 %
Total	**123**	**6**	**0**	**2**	**94 %**

**chiffres établis par la Caisse et non remis en cause par la mission*

Source : *Mission et CPRPSNCF*

1.3.2 Cinq des neuf indicateurs opposables ont atteint les objectifs fixés par la COG en 2016

[65] Avec les réserves exprimées ci-dessus sur la pertinence des indicateurs opposables qui ont été retenus cf. ci-*supra*, la mission établit le constat suivant.

[66] Les engagements de la Caisse sont mesurés par neuf indicateurs opposables. Les cibles associées à certains d'entre eux ont pu être revus à la hausse durant la période conventionnelle. Le tableau suivant ne reprend que l'objectif en fin de COG mais indique si les objectifs intermédiaires ont été atteints. Quatre indicateurs étaient au-dessous des objectifs assignés à fin 2016.

[67] Selon la mission, à la date du rapport, deux objectifs semblent encore difficiles à atteindre en fin de COG :

- Le taux de réponse aux courriers en moins de vingt et un jours calendaires ;
- Le taux de récupération des indus risque maladie.

Tableau 5 : Indicateurs opposables et objectifs de la COG

Indicateur	Réalisé			*Objectif COG 2017*	Commentaire
	2014	2015	2016		
Taux d'appels aboutis	93 %	93 %	92 %	*≥ 92 %*	L'objectif devrait être atteint sur toute la période
Délai moyen de traitement FSE/PN	2,1 jours	2,1 jours	2,3 jours	*≤ 2,1 jours*	Légère dégradation en 2016, l'objectif reste atteignable
Pensions liquidées dans le délai requis	98 %	99 %	99 %	*≥ 98 %*	Objectif atteint dès 2014
Taux de réponse aux courriers en moins de 21 jours calendaires	87 %	94 %	83 %	*≥ 90 %*	Forte dégradation en 2016 liée au délai de traitement des courriers des professionnels de santé
Taux d'activité du compte affilié	NC	51 %	59 %	*≥ 60 %*	Objectifs 2015 et 2016 atteints. L'objectif 2017 devrait être atteint.
Taux de récupération des indus vieillesse	98 %	97 %	95 %	*≥ 97 %*	Dégradation du taux en 2016.
Taux de récupération des indus maladie	NC	94 %	88,50 %	*≥ 95 %*	Les objectifs n'ont pas été atteints en 2015 et 2016.
Taux couverture du risque par le contrôle interne	79 %	80 %	83 %	*≥ 85 %*	Objectifs 2014, 2015 et 2016 atteints. L'objectif 2017 devrait être atteint.
Taux de réalisation du plan de formation	99 %	100 %	100 %	*≥ 90 %*	Objectifs 2014, 2015 et 2016 atteints. L'objectif 2017 devrait être atteint.

Source : *Mission à partir des données CPRP*

[68] Le point sur la mise en œuvre des cinq engagements de l'Etat est fait en annexe 3.

2 LA PROCHAINE COG DOIT PLACER LE SERVICE AUX USAGERS AU CENTRE DE L'ACTIVITE DE LA CAISSE

2.1 Les assurés portent un regard bienveillant sur la gestion de la Caisse

2.1.1 Les enquêtes de satisfaction des assurés sont trop peu nombreuses

[70] Deux enquêtes auprès des assurés avaient été réalisées en septembre 2003 puis en septembre 2004, l'établissement de la SNCF gérant alors les deux régimes en bénéficiant de moyens (effectifs et budgets) non contraints. De ces deux enquêtes, il ne peut être tiré d'enseignements : elles ont été réalisées par les agents du service de la SNCF, et donc non externalisées comme les plus récentes ; elles sont trop éloignées dans le temps ; elles sont intervenues dans un autre contexte d'organisation, de mode de gestion et d'offres de service que celui d'aujourd'hui.

[71] Ce n'est qu'en mars 2013 que ce type d'enquête a repris aux fins d'éclairer la préparation de la COG actuellement en vigueur. Aucune autre enquête n'a eu lieu pendant la période conventionnelle. Une nouvelle enquête est intervenue l'été 2017 dans la même optique que celle de 2013. Elle n'est encore que partiellement dépouillée.

[72] Ce recours parcimonieux a deux inconvénients :

- il faut attendre quatre ans pour mesurer les résultats de l'action de la Caisse auprès des assurés ce qui ne conduit pas à pouvoir infléchir au besoin les actions au cours de la période conventionnelle en s'appuyant sur le regard de l'assuré ;
- le benchmark possible auprès des autres Caisses, que pilote la direction de la sécurité sociale, en est très limité. Le rapport technique relatif au benchmark des régimes que la DSS a produit en 2016 contient ainsi un tableau relatif au niveau de satisfaction globale des assurés des régimes pour les années 2012 à 2015, puis six tableaux relatifs à la satisfaction globale au téléphone, pour l'accueil physique, pour le courrier, pour les échanges de mail, pour le site internet et enfin pour le traitement des dossiers, tableaux que les données de la CPRPSNCF n'ont pu renseigner que pour une seule année[8] et même aucune pour le dernier. On peut noter cependant qu'au titre de cette seule année, la Caisse faisait partie des organismes dont les assurés étaient les plus satisfaits.

[8] 2012 avec les données de l'enquête de mars 2013 sus-évoquée.

Tableau 6 : Niveau de satisfaction globale des assurés

	2012	2013	2014	2015
ACOSS	88	88	87	87
CAMIEG			84	
CAVIMAC	84,5			
CNAF	94	94	94	73,2
CNAMTS	92,7	91,8	92,2	93,9
CNAV	92,83	90	91	90
CNIEG	97	97	96,8	97,78
CNMSS	99,4	99,8	99,1	98,6
CNRACL	90,6	90,23	91,35	92,5
CPRPSNCF	**97,5**			
CRPCEN		92,35		
CRPRATP		96	93	96
ENIM		97		
IRCANTEC	89,1	89	93	88
MSA	89		83	
RDM	92	94	94	94
RSI				57

Source : *Mission Rapport pré-cité*

[73] Le coût de ces enquêtes - 14 700 € en 2013 et 22 500€ en 2017 - n'est pas tel que ne puisse être réalisée une enquête en fin de période conventionnelle et une autre au milieu de la période suivante, de sorte qu'elles deviennent un outil de pilotage.

Recommandation n°6 : Réaliser une enquête sur la satisfaction des assurés tous les deux ans, dont une enquête en fin de période conventionnelle et une autre au milieu de la période suivante.

2.1.2 Les deux enquêtes disponibles portent un regard positif sur la gestion

[74] Les enquêtes de 2013 et de 2017 ont été administrées par un institut de sondage différent sélectionné sur appel d'offre. En 2013, 5000 questionnaires ont été envoyés sur à échantillon représentatif d'assurés ; 36 % d'entre eux, soit 1757 ont pu être exploités. En 2017, il s'agissait d'entretiens téléphoniques auprès d'un panel de 1500 assurés représentatifs.

[75] L'enquête de 2017 est plus riche, car au-delà de la satisfaction sur les canaux de contacts, elle mesure celle relative au remboursement des soins, aux campagnes de prévention, aux entretiens individuels retraite et aux demandes de pensions de droit direct et de droits dérivés. Elle comporte également dix questions spécifiques à l'Espace personnel sur le site internet, contre trois en 2013. Le nombre et le contenu des réponses libres sont substantiels. Le détail relatif aux canaux de contacts et à ces nouvelles données n'est pas encore disponible.

Tableau 7 : Enquêtes 2013 et 2017 – taux de satisfaction globale des assurés

	Satisfaction globale	*Très satisfaits*	*Assez satisfaits*	*Peu satisfaits*	*Pas satisfaits*
2013	**97,5 %**	47 %	50,5 %	2 %	0,5 %
Actif	*96 %*	*38 %*	*48 %*	*4 %*	*0,5 %*
Pensionné	*99 %*	*57 %*	*41,5 %*	*1 %*	*0,5 %*
2017	**96,5 %**	52,3 %	44,2 %	2,5 %	1 %
Actif	*96 %*	*45 %*	*51 %*	*3 %*	*1 %*
Pensionné	*96 %*	*56 %*	*40 %*	*2 %*	*2 %*

Source : *CPRPSNCF-résultat de l'enquête et mission*

Tableau 8 : Enquêtes 2013 et 2017 – taux de satisfaction selon les canaux de contact

	Téléphone	Courrier	Antennes / accueil physique	Site Internet	Espace personnel
2013	**93,8 %**	**94,3 %**	**97 %**	**87,6 %**	**88,6 %**
Actif	*90,9 %*	*91,5 %*	*95,9 %*	*83,9 %*	*82 %*
Pensionné	*95,9 %*	*96,4 %*	*98 %*	*94,3 %*	*93 %*
2017	**93,5 %**	**92 %**	**95 %**	**92 %**	**92 %**
Actif	*93 %*	*91 %*	92 %	*89 %*	*90 %*
Pensionné	*94 %*	*93 %*	97 %	*94 %*	*95 %*

Source : *Mission CPRPSNCF-résultat de l'enquête et mission*

[76] La satisfaction globale des assurés demeure très élevée et s'est même renforcée : les très satisfaits ont progressé de cinq points du fait des seuls actifs. Les évolutions de satisfaction touchant le téléphone, le courrier et l'accueil physique en antenne sont assez peu significatives, tout au plus peut-on noter un recul de la satisfaction des pensionnés sur le courrier et des actifs sur l'accueil physique en antenne. La progression de la satisfaction des actifs du site internet est par contre marquée (plus cinq points) et encore plus forte s'agissant de l'espace personnel (8 points). Sur tous les canaux de contact, les pensionnés sont plus satisfaits que les actifs y compris sur le site internet et l'espace personnel de l'assuré (le nombre de comptes ouvert par les pensionnés et par les actifs est quasiment égal depuis cet automne, les actifs rattrapant les pensionnés). Même s'il tend à se réduire, ce regard plus critique des actifs, dont une grande partie travaille tous les jours sur micro-ordinateur, mérite d'être finement analysé, ce que devrait permettre le dépouillement complet de l'enquête de 2017.

[77] Ceci dit, il faut souligner les limites ce type d'enquête s'agissant de la CPRPSNCF. Les deux régimes spéciaux ne concernent à ce jour qu'un seul employeur, la Caisse prend donc en charge des assurés qui baignent dans une même culture d'entreprise. Elle n'a que dix ans et n'a vraiment commencé à affirmer sa nature de Caisse de sécurité sociale, par rapport à son ancien statut de service de l'entreprise, que dans l'actuelle période conventionnelle. Ceci a sans doute conduit à une prise de distance pour une petite partie des assurés. Il n'en demeure pas moins que le sentiment demeure très dominant que la Caisse « fait partie de la maison SNCF » et qu'il faut la protéger. La sécurité sociale est ici, comme elle peut l'être dans d'autres régimes, patrimoniale et identitaire. On retrouve par exemple ce sentiment à la CNIEG et à la CAMIEG comme dans les deux Caisses gérant le personnel de la RATP et à la MSA, mais pas pour le régime général.

2.2 L'offre numérique est un vecteur majeur du développement de la relation avec l'usager

[78] Constatant la baisse des flux sur les vecteurs traditionnels (courrier, accueil physique), la COG actuelle prend en compte la nécessité de mieux répondre à la demande croissante de services accessibles par les supports numériques. Plusieurs chantiers ont été engagés et ont pu aboutir avec succès. Le suivi des actions de la COG présente des niveaux d'avancement à la mi-2017 très satisfaisants. Si les mesures de volumétrie confirment l'intérêt croissant des bénéficiaires pour les échanges dématérialisés avec la Caisse, les évaluations plus qualitatives restent à conduire afin d'encore mieux intégrer l'offre numérique dans l'offre de service de la Caisse.

2.2.1 L'offre de service dématérialisée a été profondément rénovée

[79] La COG actuelle a donné lieu à une intense activité de développement ou de renouvellement des flux numérisés d'échanges avec les assurés. Plusieurs nouvelles fonctionnalités ont été mises en place.

2.2.1.1 Un nouvel espace personnel a été mis en place en septembre 2015

[80] L'espace personnel est ouvert aux bénéficiaires actifs (50 % des comptes ouverts) et retraités (48 % des comptes ouverts). En début de COG, 195 000 comptes étaient ouverts, actifs ou inactifs. Un nouveau système de décompte, plus restrictif[9], a été mis en place en 2016. En septembre 2017, 220 000 comptes étaient ouverts selon le nouveau système de décompte, soit un taux de couverture de 64 %.

[81] Ce nouveau système de décompte ne permet pas de mesurer précisément la progression du nombre de comptes ouverts sur la durée de la COG mais elle est estimée à environ 20 % par la mission. Il est intéressant de constater que le nombre de comptes ouverts connaît la même progression chez les actifs que chez les retraités. Ces derniers expriment un niveau de préférence aussi fort que les actifs pour le support électronique.

[82] Le nombre de visiteurs uniques est stable depuis janvier 2016 (autour de 70 000 par mois en moyenne), alors que le nombre de visites paraît plus irrégulier puisqu'il varie entre 100 et 140 000 selon les mois. La mission note un relatif affaissement des deux courbes depuis mars 2017.

[83] Trois fonctions ont été développées :

- le téléservice documentaire (88 % des utilisations de l'espace personnel) ;
- le téléservice de production (10 % des utilisations) ;
- le formulaire de contact (2 % des utilisations).

Le tableau suivant fournit les principales indications de volumétrie.

[9] Ce système de décompte élimine les comptes inactifs depuis plus de sept ans, des assurés de plus de 85 ans et des agents partis sans pension.

Tableau 9 : Principales utilisations de l'espace personnel

Utilisation	Type	Volumétrie 2017	Part
Décomptes pension	Documentaire	70 000 à 90 000 par mois	80 % des téléservices documentaires
Décomptes AM	Documentaire	40 000 à 60 000 par mois	
AOD	Production	7 000 à 12 000 par mois	50 à 70 % des téléservices de production
Demande assuré	Formulaire de contact	3 000 à 5 000 par mois	
Attestation étudiant	Production	1 500 à 3 500 par mois	

Source : *Mission à partir des données CPRP*

2.2.1.2 La dématérialisation des flux entrant et sortant a été poursuivie

[84] Les volumes de courrier entrant par la Caisse restent à des niveaux élevés : entre 120 000 et 150 000 enveloppes sont reçues chaque mois. Ces volumes sont stables voire augmentent légèrement depuis 2014. L'accent a été mis sur la numérisation des contenus : le taux de numérisation est passé de 35 % en début de COG à 95 % en septembre 2017.

[85] La Caisse estime que les feuilles de soins sur papier représentent entre 40 et 50 % des flux de courrier entrant. Leur réduction dépend de facteurs externes à la Caisse (absence d'obligation de dématérialisation, impossibilité de transmettre des feuilles de soins scannées par l'assuré, gestion des incidents liés à la carte Vitale). Pour le reste, la diminution des flux de courrier entrant dépend de la montée en puissance de l'utilisation du formulaire de contact sur l'espace personnel sécurisé. Il permet désormais à l'assuré de déposer des pièces jointes à l'appui de sa demande. La Caisse n'a pas souhaité communiquer fortement sur cette fonctionnalité tant que la dématérialisation du courrier sortant à destination de l'assuré n'était pas déployée. Elle le sera en 2018. Les volumétries seront directement tributaires du recours à l'espace personnel que la Caisse saura susciter lors du dépôt de leur demande par les assurés.

2.2.1.3 Un nouveau site institutionnel a été déployé fin 2016

[86] Le site institutionnel de la Caisse a fait l'objet d'une refonte et sa nouvelle version a été déployée à la fin de l'année 2016.

[87] Sur les trois premières années de la COG, la fréquentation du site institutionnel a régulièrement augmenté, passant de 900 000 visites cumulées en 2014 à 1 200 000 en 2016. La fréquentation a connu une chute sensible sur les neuf premiers mois de 2017 : le montant cumulé s'élevait environ à 750 000 visites contre 900 000 sur la même période de 2016. La Caisse ne fait pas de lien avec la refonte du site et explique cette baisse par une actualité moins riche concernant les réformes des retraites.

[88] Le site répond classiquement aux besoins de diffusion de l'actualité intéressant les affiliés, des informations sur les droits à retraite et assurance maladie. Quelques opérations à caractère personnel peuvent être effectuées (changement d'adresse, décès).

2.2.1.4 L'accueil téléphonique a été renforcé et la visioconférence est en cours de test

[89] Outre la mise en place des plateformes téléphoniques virtuelles dans les sous-directions maladie et métier et la modernisation du fonctionnement du serveur vocal interactif, la Caisse teste les entretiens retraite en visioconférence. Dans un premier temps, les tests ont été menés avec des affiliés entre deux antennes, Lyon et Bordeaux. Dans un deuxième temps cela le sera entre antennes et assurés. L'objectif est de pouvoir assurer les entretiens entre le domicile de l'affilié et la Caisse. Il est encore trop tôt pour évaluer la capacité de la Caisse à développer à grande échelle ce service, mais les conséquences sur l'accueil physique dans les antennes devront être évaluées cf. partie 4.2.

2.2.2 Les services dématérialisés doivent s'inscrire dans une réflexion structurée sur l'offre de services et les mesures de la qualité et de la productivité doivent être renforcées

[90] Les nombreux chantiers conduits sur la COG actuelle démontrent le volontarisme de la Caisse dans le développement de flux dématérialisés avec ses assurés. Jusqu'à présent, la Caisse a privilégié une approche par briques techniques et fonctionnelles, qui a démontré son efficacité. Un nouveau palier doit être franchi par une plus grande intégration dans la réflexion sur l'offre de services et une mesure plus complète de la qualité de service comme celle de l'impact sur la productivité.

2.2.2.1 L'approche par publics doit être mieux ciblée

[91] La Caisse doit organiser son action pour le développement des échanges dématérialisés avec les assurés de façon à différencier sa communication selon les publics concernés. Trois axes méritent, selon la mission, une attention particulière :

- les données fournies par la Caisse montrent que le taux d'ouverture des espaces personnels pourrait être sensiblement renforcé chez les actifs ;
- le tutorat et l'assistance à la création et à l'utilisation des espaces personnels doivent être développés, tout particulièrement dans les antennes et leurs permanences ;
- les actions vers les publics fragiles doivent être renforcées, en collaboration avec la DRH et l'action sociale de la SNCF. La relation dématérialisée doit être inscrite dans les parcours des assurés.

[92] La COG actuelle prévoyait un chantier sur les parcours des assurés qui a peu avancé jusqu'à cette année. Ce chantier doit être une priorité de la prochaine COG sur l'offre de services. La mission préconise que le traitement des échanges avec l'assuré par voie dématérialisée soit systématiquement priorisé à tous les évènements de vie du parcours. Une attention particulière pourrait être apportée à trois moments essentiels :

- au recrutement par l'entreprise ;
- au départ de l'entreprise ;
- au basculement du statut d'actif au statut de pensionné.

Recommandation n°7 : Mieux inscrire les procédures dématérialisées dans la recherche de l'amélioration de la relation de service : l'approche par publics doit être mieux ciblée et la dématérialisation inscrite dans les parcours des assurés.

2.2.2.2 L'évaluation qualitative doit être renforcée et celle de la productivité assurée.

[93] Si la mesure quantitative du recours aux circuits d'échange dématérialisés paraît assez complète, la Caisse doit construire des tableaux de bord dédiés à la dématérialisation de la relation avec l'usager qui intègrent des mesures qualitatives autour de trois thèmes :

- la qualité informatique de l'accès aux espaces institutionnel et personnel (disponibilité, taux d'erreur…) ;
- l'évaluation par l'usager (engagée avec l'enquête de satisfaction 2017) ;
- l'évaluation par le back-office.

[94] Enfin, la mission préconise que l'impact sur la productivité de la Caisse soit évalué et intégré dans les tableaux de bord de pilotage de la relation avec les bénéficiaires. La dématérialisation constitue encore une source de gains de productivité que la Caisse sera appelée à réaliser dans le cadre de la prochaine COG.

Recommandation n°8 : Renforcer l'évaluation qualitative du recours aux circuits d'échange dématérialisés et assurer celle de leur impact sur la productivité.

2.3 La stratégie d'implantation territoriale de la Caisse doit être régulièrement revue

2.3.1 Le réseau et son rôle ont évolué sensiblement au cours de la période conventionnelle

[95] De 1972 (Paris) à 1995 (Chambéry), la Caisse s'est dotée d'un réseau de 14 antennes couvrant le territoire métropolitain afin de faire bénéficier les assurés d'un accueil, d'un service et d'un traitement personnalisés.

[96] Mettant en œuvre l'action 2.1.4 de la COG, la Caisse a fait valider lors de son CA du 5 décembre 2015 un schéma directeur de l'évolution de l'accueil physique sur l'ensemble du territoire, dit schéma directeur des antennes 2015-2017. Il a permis de passer de 50 à 80 % de taux de couverture des assurés actifs et retraités par le maillage territorial.

[97] Les 14 antennes (12 en fin d'année cf. *infra*) sont réparties dans cinq inter-régions : Nord/IDF/Est, Ouest, Sud-Ouest, Rhône-Alpes et Sud-Est. Elles associent une unité de Contrôle médical de proximité (CMP) pour sept d'entre elles (Marseille, Lyon, Nancy, Paris, Tours et Bordeaux/Toulouse). Elles assurent des permanences dans 18 sites (20 en fin d'année) mis à disposition par la SNCF cf. *infra*.

Schéma 1 : Carte des implantations de la CPRPSNCF (antennes et permanences) - Octobre 2017

L'antenne de Clermont-Ferrand se transforme et celle de Chambéry va être transformée en permanences de l'antenne de Lyon d'ici la fin de 2017.
Source : CPRPSNCF

[98] Les activités des antennes[10] se répartissent sur trois domaines : l'assurance maladie, l'assurance vieillesse et des interventions au sein de l'entreprise sur la protection sociale les agents.

[99] S'agissant de l'assurance maladie, l'activité se répartit entre front office et back office.

[100] En front office (accueil physique, avec ou sans rendez-vous, ou téléphonique), elle comprend le traitement de demandes de renseignement sur les droits et sur la carte Sesam-Vitale, de demande d'attestation d'ouverture de droits notamment pour les étudiants, de la carte européenne d'assurance maladie, de changement d'adresse ou de coordonnées bancaires, certaines réclamations relatives aux prestations en nature ainsi que la liquidation immédiatement ou dans la journée de prestations en nature suite au dépôt de feuilles de soins papier et une sensibilisation aux actions de prévention.

[101] En back office, les antennes (depuis le 2 mai 2017 et la suppression du service du vidéo codage au siège) effectuent la quasi-totalité de la liquidation des feuilles de soins papiers (FSP) reçues par le régime, le résiduel (soins à l'étrangers notamment) étant encore traité au siège (la part des antennes dans le traitement de ces FSP était de 46 % en 2016 après 54 % en 2014 et 2015).

[102] Le nombre de FSP traitées est logiquement en régression constante en lien avec au taux d'équipement et d'utilisation de télétransmission des professions de santé : - 21,7 % de 2014 à 2016. Il devrait être de moins de 600 000 en 2017. 1600 FSP sont traitées actuellement en moyenne par jour, soit 65 par agent mobilisé sur le sujet. Ce qui équivaut à environ 25 ETP (30 en 2014).

[10] Cf. Données en Annexe 4, 1°à 6°.

[103] S'agissant de l'assurance vieillesse, l'assuré vient chercher des renseignements sur sa future pension et réaliser, sur rendez-vous, les entretiens individuels retraite (EIR) obligatoires. Ces entretiens ont lieu dans le local de l'antenne ou dans un des 20 sites utilisés comme permanences. Comme on l'a vu, cf. 2.2.1.4, deux expériences de réalisation des entretiens en visio-conférence sont en cours. Le nombre d'EIR, dont la durée moyenne est de ¾ d'heure, est supérieur à 7000 par an, l'année 2016, avec 8 421 entretiens, est atypique.

[104] Le nombre de personnes reçues en antennes est assez stable : en moyenne de 110 000 par an de 2014 à 2017. Le profil sociologique des agents actifs ou retraités reçus n'est pas connu.

[105] En 2016, les renseignements donnés au guichet (70 %) ou au téléphone (30 %) se répartissaient entre sujets d'assurance maladie (71,5 %), sujets d'assurance vieillesse (24 %) et sujets divers (4,5 %).

[106] L'activité des agences comprend aussi des interventions au sein de l'entreprise sur la protection sociale des agents : auprès de groupes de jeunes arrivants, de groupes de futurs retraités et auprès des agents concernés par une opération de réduction d'emploi de sites de l'entreprise. 73 interventions ont eu lieu en 2016 concernant 1 554 assurés. Au 30 septembre 2017, ces chiffres étaient de 52 et 908.

[107] Les antennes comprennent trois personnes au minimum : un agent placé par roulement en front office (accueil physique et téléphonique) et les autres en back office et au téléphone. Les antennes mobilisent 58 personnes physiques au début octobre 2017[11].

[108] Deux des 14 antennes seront donc fermées ce 1er décembre 2017, celles de Clermont-Ferrand et de Chambéry au regard du déclin de l'activité locale de la SNCF. Leur personnel (3 + 3) a été reclassé au sein de la SNCF à l'exception de la cheffe d'antenne de Chambéry qui part à la retraite le 31 décembre prochain[12].

[109] Suite à la COG qui en prévoyait la possibilité (action 2.1.4 sus-évoquée) et au schéma directeur des antennes qui en posait le cadre et la cible, 21 permanences devaient être mises en place dans les locaux de centres d'action sociale (CAS) de la SNCF mis à disposition gratuitement (convention de partenariat signée en 2016).

[110] Au total, de la fin de 2015 à juin 2017, 18 permanences ont pu être mises en place et trois ne l'ont pas été (à Nîmes, Chambly-Oise- et Grenoble) faute de locaux à mettre à disposition. De son côté, l'antenne de Clermont-Ferrand, qui est fermée et dont les locaux vont être vendus, est en train de se transformer en permanence de l'antenne de Lyon dans un CAS. A compter du 1er décembre 2017, il en sera de même pour l'antenne de Chambéry (dont le bail va être résilié). La Caisse comptera donc 20 permanences.

[111] Pour les neuf premiers mois de 2017, 234 permanences ont permis de réaliser 1011 EIR sur rendez-vous groupés.

[112] A partir de 1995, ont été créés six unités de *contrôle médical de proximité* (CMP). Elles sont composées au minimum d'un médecin conseil et de deux agents administratifs. Elles comptaient 28 personnes physiques au début du mois d'octobre 2017 (cf. annexe 4).

---

[11] cf. Annexe 4, 8°.
[12] Sur le devenir des deux locaux – un loué, un en propriété - voir 4.2.2.

[113] Les unités de CMP assurent :

- le contrôle de prestations dans le cadre d'un mandat de gestion rémunéré confié à la Caisse par la SNCF, soit principalement la prise en charge, la matérialité et l'imputabilité des AT/MP, l'attribution des pensions de réforme (invalidité), les avis sur les cures thermales (maintien de rémunération) et sur le service limité (mi-temps thérapeutique)[13] ;
- s'agissant des activités propres de la Caisse : le suivi des ALD[14].

[114] Les unités de CMP sont ainsi amenées à travailler avec les 17 agences régionales paye et famille de l'entreprise et avec les services du siège de la Caisse. Des données sur l'activité des CMP figurent en annexe 4.

[115] La Caisse comprend un *Département Antennes* en charge du pilotage des antennes et du personnel administratif des unités de CMP, leur personnel médical étant placé sous la hiérarchie du chef du service médical de la Caisse[15]. Le département est doté d'un tableau permanent de suivi et de gestion de la présence et de l'activité des agents en antenne comme de l'activité des permanences. Il a réalisé une cartographie de ces agents. La répartition de l'activité de production se fait par le *workflow* de la Caisse. Le département assure le niveau et la qualité-homogénéité de l'activité des antennes ainsi que la formation et le tutorat des agents en lien avec les sous-directions maladie et vieillesse.

2.3.2 Le réseau de la caisse doit faire l'objet d'une gestion encore plus attentive

[116] L'activité des antennes et des unités de CMP constitue le seul contact physique que la CPRPSNCF entretien avec ses assurés (le siège n'a que des contacts téléphoniques ou par mails). Il ne constitue toutefois qu'une partie minoritaire de cette activité.

[117] L'achèvement de la « transition numérique » par la généralisation de l'utilisation de l'Espace personnel par l'affilié comme co-acteur de la gestion de sa sécurité sociale, devrait conduire, à un terme encore non défini, la CPRPSNCF à réduire fortement ce contact physique sauf si les EIR demeurent pertinents dans le cadre de la future réforme des régimes de retraite. La sécurité sociale peut-elle réduire fortement le contact humain avec ses assurés voire le limiter à ses nécessaires opérations de contrôle (ici l'activité des unités de CMP) sans affaiblir le soutien entre très fort mais en voie d'effritement dont elle bénéficie ? Chaque régime de sécurité sociale se doit de développer une réflexion et une stratégie à ce sujet.

[118] Les enjeux d'économies potentielles sur l'immobilier et les autres coûts de fonctionnement des antennes et unités de CMP sont très faibles au regard de l'enjeu de contact avec les assurés que portent ces deux structures *cf. 4.2.2.1. et 4.2.2.2.*

[119] La CPRPSNCF se doit de poursuivre sa gestion dynamique des implantations des antennes et unités de CMP tout en maintenant un maillage du territoire. Cette gestion peut conduire à des fermetures ou à des relocalisations des deux types de structures et de leurs permanences.

---

[13] La SNCF recourt à un prestataire – MEDICA Europe- pour les contrôles que les unités de CMP ne peuvent faire du fait de leur couverture.

[14] Les autres activités de contrôle médical relevant des activités propres de la Caisse est assuré par le service de contrôle médical du siège à Marseille ainsi que par l'unique chirurgien-dentiste conseil placé au sein de l'unité de CMP de Paris.

[15] Le département est composé de cinq personnes, le chef du département, son assistant ainsi que deux responsables territoriaux nord/est/sud-est (sept antennes) et ouest/sud-ouest (cinq antennes) et un cadre responsable de la production.

[120] Pour ce faire, elle doit en revisiter la carte une fois tous les quatre ans au moment de la discussion de la nouvelle COG. Cette revue doit être accompagnée d'un renouvellement de la stratégie de l'emploi des antennes et des unités de CMP afin d'en assurer un taux d'activité plus élevé cf. *infra*. Un nouveau schéma directeur des antennes et des unités de CMP 2018/2021 doit être ainsi mis au point au cours du premier semestre 2018..

Recommandation n°9 : Mettre au point au cours du premier semestre 2018 un nouveau schéma directeur des antennes et unités de CMP pour la nouvelle période conventionnelle qui devra s'inscrire dans la stratégie de la relation avec les assurés, fixant la place des contacts physiques.

[121] Le réseau de la Caisse porte aussi un fort enjeu interne en termes de relations humaines : une antenne, sauf peut-être celle de Paris, est une toute petite unité relativement isolée, encore plus si une unité de CMP n'y est pas accolée, une unité dont l'activité est assez peu diversifiée, quelque peu erratique du fait de la demande des assurés et assez répétitive. Le sujet de l'absentéisme de courte durée y est mieux maitrisé, comme en unité de CMP, qu'il ne l'est au siège (cf. 4.1.4).

[122] Sauf celle de Paris, les antennes ne disposent pas notamment à ce jour de moyens de visio-conférence pour être reliées au siège et renforcer les liens avec celle-ci qu'assure le Département Antennes. Il est nécessaire de se doter de tels moyens de visio-conférence, de les utiliser régulièrement et de réunir une fois par an le personnel des antennes : la journée de formation annuelle de la totalité du personnel des antennes va être rétablie, elle est très attendue des agents.

[123] Les marges d'efficience que décèlent les activités des antennes peuvent être mieux exploitées. Les agents doivent être plus sollicités à ce sujet car ils ne les remontent pas nécessairement spontanément. En assurance maladie, de tels échanges sont organisés une fois par semaine par le Département Antennes permettant le lien entre les réclamations formulées auprès de la Caisse et l'activité des antennes, ce qui permet un retour sur la qualité de cette activité et une remontée d'information et de suggestions vers la Caisse. Des enseignements en sont tirés pour la formation des agents.

[124] En assurance vieillesse, il y a peu de réclamations car s'agissant des estimations indicatives globales (EIG) la Caisse dispose d'une bonne base de données. Mais on peut tirer aussi partie des EIR pour revoir et simplifier les formalités. Ainsi :

- obliger l'agent qui demande sa retraite de produire ses derniers bulletins de salaire n'est plus acceptable à l'ère de la DSN ;
- faire une demande de retraite d'un côté et une demande de paiement de la retraite de l'autre ne se justifie pas pour la très grande majorité des agents sur le départ, le principe devrait donc être celui de la demande unique ;
- il doit devenir possible très rapidement de remplir directement la (les) demande(s) sur l'Espace personnel et non pas seulement de les y déposer après les avoir scannées.

[125] Il faut d'autre part diversifier encore plus le rôle des agents en assurant un taux d'activité global des antennes plus élevé. L'antenne se doit d'être à la fois le lieu du contact notamment physique avec les assurés et une unité de production de la Caisse par coulissage d'activité. L'outil de *work flow*, les tableaux de bord d'activité existants en cours d'évolution et plus généralement l'activité du département de pilotage des antennes au siège en sont les vecteurs.

[126] S'agissant de la relation avec les assurés, la Caisse envisage une diversification d'activité dans deux domaines qui paraissent pertinents Cf. [70]: celui d'entretiens ciblés organisés avec la population la plus fragile des assurés sur des thématiques d'accès aux soins et, s'agissant des retraités, à la complémentaire santé ; celui aussi d'une aide ciblée à l'inscription et à utilisation de l'Espace personnel. La participation efficace de l'Antenne de Tours à une formation pour 15 personnes près de Saint-Malo cette année en souligne l'intérêt.

[127] Enfin, dans le cadre de l'évolution des offres de services partenariale, La Caisse pourrait faire une offre de service à d'autres régimes maladie pour le traitement des feuilles de soin papier. Elle évoque également une piste à creuser, celle du partage des locaux des antennes et de la visio-conférence avec des OSS qui n'ont pas de points d'accueil ou qui les ont ou vont en réduire le nombre[16]. Toutefois, il n'est pas sûr que les gestionnaires de l'action sociale de la SNCF acceptent une telle évolution à laquelle la direction de l'entreprise n'est pas opposée sous réserve d'une communication claire à ce sujet.

Recommandation n°10 : Diversifier encore davantage le rôle des agents en assurant un taux d'activité global des antennes plus élevé.

[128] L'activité des unités de CMP semble être moins erratique que celle des antennes et la dématérialisation en cours du stock des dossiers du contrôle médical va prendre beaucoup de temps aux agents administratifs. Equivalent des permanences des antennes, un mouvement pertinent de gestion délocalisée des convocations d'agents a été initié. Le médecin conseil de l'Antenne de Tours se rend une fois tous les 15 jours à Rennes et une fois par mois en Seine-et-Marne, celui de Lyon vient une fois par mois à Dijon et celui de Nancy une fois par mois à Strasbourg.

[16] Selon une enquête de la mission IGAS n°2016-015R sur la COG de la CAMIEG (tableau 37) le nombre d'antennes des principaux régimes spéciaux maladie est de 17 pour la CAMIEG, 7 pour la CNMSS, 5 + une partie du réseau CPAM pour la CNSSM, 3 pour l'ENIM, 1 pour la CRPCEN, 1 pour la Caisse maladie RATP et 1 pour la CAVIMAC.

3 DE NOUVELLES ORIENTATIONS DOIVENT ETRE DONNEES AUX PRESTATIONS SPECIFIQUES NON PERENNES MALADIE ET A LA PREVENTION

3.1 Le devenir des prestations spécifiques non pérennes maladie doit être fixé dans la nouvelle convention

[129] La Caisse assure une série de prestations regroupées depuis 2010 sous le terme de « prestations spécifiques non pérennes » (PSNP). Deux délibérations du conseil d'administration de la Caisse, du 14 décembre 2006 puis du 30 mars 2010, en ont arrêté la liste. Les PSNP sont financées par une partie des excédents du régime de prévoyance constatés entre les exercices 2007 et 2011. Ces prestations constituent un ensemble hétérogène et leur pertinence est interrogée. Une évolution vers une politique de prévoyance de la Caisse doit être envisagée.

3.1.1 Les PSNP constituent un ensemble hétérogène de prestations

[130] Les prestations servies par la Caisse relèvent des champs de la dépendance pour certaines, de la complémentaire santé, de l'action sanitaire et sociale ou de la prévention pour d'autres. Certaines d'entre elles préexistaient à la création du dispositif actuel des PNSP, d'autres sont de création plus récente.

[131] Jusqu'en septembre 2015, douze prestations étaient servies par la Caisse. La principale d'entre elles, tant en coût qu'en nombre de bénéficiaires, consistait en un remboursement forfaitaire de 100 € sur l'achat de lunettes ou de lentilles. En 2014, elle a bénéficié à environ 65 000 personnes pour un montant de 6,24 M€. Elle a été opportunément supprimée en septembre 2015, après la mise en place des nouvelles règles de remboursement des frais d'optique par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2014. Des remboursements ont pu encore intervenir marginalement en 2016 et en 2017 pour les droits acquis jusqu'à la date d'arrêt de la prestation. Ainsi, en 2015, 93 000 bénéficiaires ont perçu 12,8 M€ de prestations, dont 5,8 M€ au titre du forfait optique. En 2016, 39 000 bénéficiaires ont perçu 6,5 M€ hors reliquats sur le forfait optique.

[132] Le tableau et les graphiques suivants montrent la très grande hétérogénéité des natures de prestations fournies, des nombres de bénéficiaires et des montants de dépenses. Pour certaines d'entre elles, leur coût de gestion devrait être analysé par la Caisse.

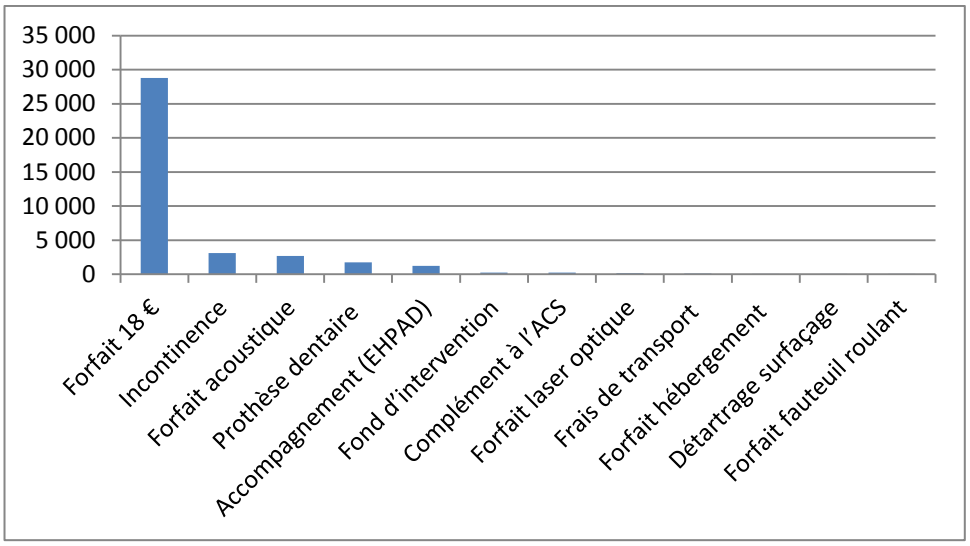
Tableau 10 : Liste, nombre de bénéficiaires et coût 2016 des prestations délivrées par la Caisse

Champ de la prestation	Nature de la prestation	Nombre de bénéficiaires	Coût *(en k€)*
Dépendance	Supplément de prestation spéciale d'accompagnement (EHPAD) *1500 €, non renouvelable*	1 224	1 610
	Prise en charge des articles pour personnes incontinentes *Personne de plus de 70 ans, limite de 1000 € annuels*	3 107	1 237
Complémentaire santé	Forfait acoustique *500 € par oreille, versement unique*	2 675	2 310
	Forfait laser optique *200 € par œil*	129	47
	Forfait 18 € *Sur les actes médicaux tarif supérieur ou égal à 91 € ou coef. supérieur à 50*	28 772	650
	Prothèse dentaire mobile complète *Participation 200 €*	1 718	415
Action sanitaire et sociale	Forfait fauteuil roulant *Enfant de moins de 16 ans, forfait de 1 500 €, renouvelable une fois*	2	2
	Fond d'intervention déléguée *Participation exceptionnelle en situation de maladie ou de handicap (difficultés financières ,isolement,détresse…)*	261	168
	Forfait d'hébergement pour les parents d'enfants hospitalisés *Enfant de moins de 16 ans, 30€/jour, 90 jours maxi, tous les deux ans*	25	6
	Frais de transport pour les consultations post-opératoires *Deux transports, limite de 120 € par transport*	78	7
	Complément à l'ACS *Ressources supérieures au plafond CMUC et inférieures au plafond CMUC + 20 %*	247	51
Prévention	Détartrage surfaçage diabétiques	8	1
Total		**38 246**	**6 504**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

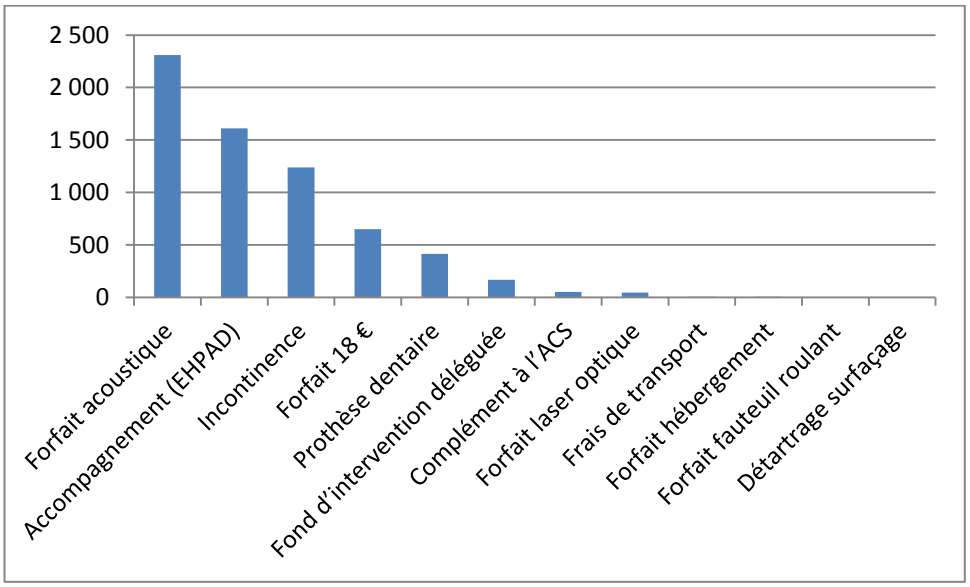
[133] Les graphiques suivants illustrent la faiblesse du nombre de bénéficiaires et des montants dépensés pour certaines prestations : seules cinq d'entre elles concernent plus de 1 000 bénéficiaires.

Graphique 1 : Prestations en nombre de bénéficiaires



Source : *Mission*

Graphique 2 : Prestations en montant (en k€)



Source : *Mission*

3.1.2 La source de financement de ces prestations relève d'un trop versé de CSG

[134] Les dépenses de prestations sont financées par une réserve spéciale constituée à cet effet et inscrite au bilan de la Caisse. Cette réserve a été dotée à partir de la moitié des excédents d''affection de CSG au régime de prévoyance constatés chaque année de 2007 à 2011, excédents qui auraient dû être mis en réserve avant de procéder à leur restitution[17]. Les sommes sont conséquentes puisqu'elles ont permis à la Caisse de constater jusqu'à 164 M€ de provisions nettes en 2011, ce qui signifie que le surplus de versement de CSG a représenté 412 M€ sur les cinq années où elle a été partiellement provisionnée.

[135] Le tableau ci-dessous présente en ressources les montants affectés en dotation de la provision et en emplois les dépenses annuelles de prestations spécifiques[18].

Tableau 11 : Ressources et emplois de la dotation spécifique PSNP

	Ressources	Emplois	Solde net
2007	27,5	0,0	27,5
2008	39,0	8,7	57,8
2009	41,5	11,5	87,8
2010	43,5	9,5	121,8
2011	54,6	12,4	164,0
2012	0,0	32,2	131,9
2013	0,0	12,2	119,6
2014	0,0	12,9	106,8
2015	0,0	12,8	94,0
2016	0,0	6,6	87,3
Total	**206,1**	**118,8**	

Source : *Mission à partir des comptes financiers CPRP*

[136] A la fin de l'exercice 2017, la Caisse disposera encore d'une provision de l'ordre de 80 M€.

3.1.3 Les tutelles doivent se prononcer sur le devenir de ces prestations

3.1.3.1 Les évolutions possibles de la prise en charge des frais de soins dentaires et de prothèses auditives devront être prises en compte

[137] Les perspectives d'une évolution du reste à charge sur les soins dentaires et les aides auditives constituent une opportunité pour repenser le dispositif des prestations spécifiques, dont le caractère non pérenne doit être rappelé. Le panier des soins et la répartition entre l'assurance maladie et les mutuelles restent à définir mais deux prestations de complémentaire santé servies par la Caisse auraient ainsi vocation à s'éteindre (forfait acoustique et prothèse dentaire). En 2016, celles-ci ont représenté 2,7 M€, soit 40 % du montant total des PNSP. Dans le cas où ces deux

[17] La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2011 a fini par neutraliser ce trop versé en modifiant au profit de la CNAMTS le mécanisme de la compensation bilatérale maladie.
[18] Jusqu'en 2012, la Caisse comptabilisait les dépenses sur l'exercice suivant. En 2012, la Caisse a imputé sur la provision les dépenses des exercices 2011 et 2012. Le changement d'exercice d'imputation peut introduire une légère distorsion par rapport aux calculs de la mission.

prestations de la Caisse étaient supprimées, les PNSP représenteraient alors une dépense résiduelle de 3,9 M€ par an.

[138] Dans l'hypothèse d'une suppression de ces deux PNSP à l'échéance de 2022, le solde à la fin de l'exercice 2017 représenterait quatorze années de dépense pour les prestations maintenues, sur la base des montants 2016.

Tableau 12 : Evolution de la provision pour PNSP

En M€	Dépenses	Solde provision
2017	6,6	80,7
2018	6,6	74,1
2019	6,6	67,5
2020	6,6	60,9
2021	6,6	54,3

Source : *Mission*

3.1.3.2 Les besoins de financement de la Sécurité sociale justifient une reprise de la provision

[139] Au regard des circonstances dans lesquelles cette provision a été constituée et du transfert d'équilibre du régime de prévoyance assumé par le régime général, une reprise de cette provision par la CNAMTS paraît totalement justifiée. Il n'appartient pas à la solidarité nationale de financer des prestations spécifiques à un régime.

[140] La date à laquelle il doit être mis fin au service de ces prestations doit être arrêtée par les tutelles. L'option de mettre un terme immédiat au versement des prestations spécifiques permettrait une reprise de la provision à hauteur de 87M€. Le terme de 2022, cohérent avec la mise en place du « reste à charge zéro », conduirait à effectuer en 2018 une reprise de la provision à hauteur de 54 M€. En toute hypothèse, la fin de la prochaine période conventionnelle doit constituer une date butoir et la provision être reprise au 1er janvier 2022. La décision doit être prise et traduite dans le texte adéquat dès le début de la nouvelle période conventionnelle, en 2018.

Recommandation n°11 : Arrêter, dans le cadre d'un texte adopté en 2018, le service des prestations spécifiques non pérennes maladie à la date de l'entrée en vigueur de la réforme de la prise en charge des soins dentaires et des aides auditives, avec, à défaut, une date butoir fixée au 1er janvier 2022.

3.2 La politique de prévention en santé de la Caisse doit être redéfinie et organisée dans le cadre de la nouvelle COG

[141] Parallèlement aux travaux qu'elle a engagés sur les prestations spécifiques qu'elle sert à ses bénéficiaires, la Caisse conduit une réflexion sur le développement d'une politique de prévention mieux pilotée et mieux organisée. La préparation de la prochaine COG constitue un moment opportun pour fixer la feuille de route de la Caisse sur ce sujet, en conformité avec les priorités affichées par la ministre de la santé et des solidarités et qui seront un axe majeur de la nouvelle stratégie nationale de santé. Les tutelles doivent également fixer avec la Caisse le cadre organisationnel de cette activité.

3.2.1 La politique de prévention de la Caisse doit s'inscrire en cohérence avec la stratégie nationale de santé annoncée par le gouvernement

[142] Sans préjuger des décisions qui seront prises lors du comité interministériel de la santé qui se réunira sous l'autorité du Premier ministre au mois de décembre 2017, les priorités de la stratégie nationale de santé en matière de prévention sont les suivantes :

- promotion d'une alimentation saine et de l'activité physique ;
- prévention des maladies infectieuses ;
- lutte contre les conduites addictives ;
- promotion de la santé mentale, d'un environnement et de conditions de travail favorables à la santé ;
- amélioration du dépistage ;
- prévention de la perte d'autonomie.

[143] Ces six objectifs doivent organiser l'action de la Caisse sur la durée de la prochaine COG. Pour chacun d'eux, les éventuelles caractéristiques particulières de la population des bénéficiaires des régimes de prévoyance et de retraite de la SNCF doivent être identifiées. Une action particulière pourra être envisagée auprès des médecins bénéficiant de l'agrément de la Caisse[19].

[144] L'action de la Caisse s'inscrit déjà, pour partie, dans ces priorités, ainsi que le montre le tableau suivant.

Tableau 13 : Dépenses de prévention

En k€	2014	2015	2016
Prévention des maladies infectieuses	160	155	207
Lutte contre les conduites addictives	46	53	62
Amélioration du dépistage	1 382	1 231	1 334
Total	**1 588**	**1 439**	**1 603**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

[145] A ces actions directement conduites par la Caisse s'ajoute une contribution au financement de l'INPES fixée par arrêté conjoint des ministres chargés de la santé et du budget. Cette contribution s'est élevée à 439 k€ en 2016. Au total, les budgets alloués aux actions de prévention sont significatifs : ils se sont élevés à 2 M€ en 2014, 1,89 M€ en 2015 et 2,04 M€ en 2016.

[146] La dépense de prévention rapportée au nombre de bénéficiaires de la Caisse se situe dans la moyenne des régimes spéciaux dont cinq Caisses sur les sept étudiées se situent dans une fourchette qui oscille entre 3,60 et 4,44 €. Le tableau ci-après donne des éléments de comparaison avec d'autres régimes spéciaux. Il souligne le caractère des plus modestes – 1 ETP- des moyens humains affecté par la caisse à la prévention.

Tableau 14 : Moyens humains et financiers des régimes spéciaux d'assurance maladie en matière de prévention (Données 2015)

Régimes spéciaux	Ressortissants	Agents chargés de la	Dépenses de

[19] L'action vers les professionnels de santé relève de la compétence de la CNAMTS.

	maladie maternité	prévention	prévention par ressortissant (en €) – hors personnels
CPRP SNCF	**509 000**	**1**	**3,71**
CAMIEG	520 000	43	0,98
CNMSS	844 000	9	4,03
CANSSM	129 000	9	22,48
CRPCEN	116 000	1	3,60
RATP	107 000	0-2	4,44
ENIM	96 000	1	4,33

Source : *Enquête de la mission IGAS n° 2016-051R sur l'évaluation de la COG de la CAMIEG – tableau n°57*

3.2.2 La Caisse doit revoir le cadre institutionnel, opérationnel et financier de son activité de prévention

[147] Sans fixer un cadre totalement figé, la prochaine COG doit permettre de redéfinir le cadre institutionnel, opérationnel et financier de l'action de la Caisse.

3.2.2.1 Les textes d'organisation de la Caisse devraient être adaptés

[148] L'article L. 262-1 du code de la sécurité sociale investit explicitement les Caisses primaires d'assurance maladie et les Caisses d'assurance retraite du régime général d'une mission de prévention, d'éducation et d'information sanitaires. Les textes constitutifs de la CPRP SNCF ne prévoient pas explicitement que celle-ci ait une compétence particulière en matière de prévention. L'article 3 du décret n° 2007-730 du 7 mai 2007 qui fixe le rôle de la Caisse devrait donc être complété en ce sens.

[149] La mission suggère aussi de modifier l'article 9 du décret afin d'étendre le champ de compétence du conseil d'administration pour que celui-ci puisse se prononcer sur les modalités d'action de la Caisse en matière de prévention.

3.2.2.2 La Caisse doit se doter d'un schéma directeur de l'activité de prévention

[150] En s'appuyant sur l'expérience acquise, tout particulièrement depuis la réorganisation de la sous-direction maladie intervenue en 2015, la Caisse doit proposer un cadre de l'activité de prévention pour la nouvelle COG. Les budgets actuels, de l'ordre de 2 M€, peuvent constituer une référence pour définir l'enveloppe affectée aux actions de prévention menées par la Caisse.

[151] Un schéma directeur doit substituer aux plans annuels des actions de prévention une définition pluriannuelle de l'action de la Caisse, révisable si besoin. Dans un contexte de ressources humaines et financières limitées, la Caisse doit définir les axes prioritaires sur lesquels elle souhaite s'investir. Le tableau suivant reprend les principaux points identifiés par la mission qui doivent structurer ce schéma directeur.

Tableau 15 : Proposition d'organisation des actions de prévention

	Inter-régime	Pilote	Calendrier	Canaux	Budget	Indicateurs d'activité	Méthodes d'évaluation
Objectif n°...							

[152] Dans un objectif d'optimisation de l'action de la Caisse, ce schéma directeur doit être élaboré en articulation avec l'action sociale de la SNCF. Il doit également s'appuyer sur les travaux actuellement conduits par la CNAMTS qui a prévu de renforcer sensiblement son action de prévention dans le cadre et en prolongement de sa nouvelle COG.

[153] La mission considère que la création d'un fonds dédié n'est pas utile. Par contre, le budget de prévoyance devrait pouvoir identifier les dépenses engagées au titre de la prévention.

Recommandation n°12 : Inscrire les actions de prévention dans un schéma directeur prévu par la nouvelle COG, dont le contenu est soumis à la délibération du conseil d'administration, et qui s'appuie sur une ligne budgétaire identifiée.

4 L'EFFICIENCE DE LA GESTION DE LA CAISSE PEUT ENCORE ETRE AMELIOREE

4.1 Les avancées significatives de la Caisse en matière d'organisation et de gestion de ses moyens humains déterminent ses marges de progrès

4.1.1 L'organisation et la gouvernance de la Caisse ont été profondément modernisées.

[154] Pendant la période conventionnelle, l'organisation et la gouvernance de la Caisse ont sensiblement évoluée en tenant compte des bonnes pratiques en la matière. Elles ont été complètement formalisées, dans le respect notamment du décret du 24 octobre 2013 relatif au contrôle interne[20].

[155] Trois notes ont ainsi précisé le rôle des membres de l'équipe de direction et la gouvernance de celle-ci (comité directeur de 12 membres se réunissant aussi en formations thématiques), l'organisation et le fonctionnement de la Caisse et donné une assise solide au dispositif de délégations de signature.

[156] Une partie des services de la Caisse a été réorganisée, notamment la sous-direction maladie et la sous-direction vieillesse *cf. infra*.

[157] L'innovation la plus importante a été mise en place d'un Département des activités transverses (17 personnes en 2017). Celui-ci est chargé de la qualité de service aux assurés (flux entrants, *Espace personnel* sur le site internet), de la cartographie des processus (qui sera achevée en décembre 2017), du plan de continuité des activités (PCA), de la communication interne et externe et de la coordination de la MOA des sujets transverses. Il devrait s'étendre à la certification de l'état civil et des NIR des assurés, aux changements de mails, aux plis non distribués (PND) et à la centralisation/consolidation des tableaux de bord de la Caisse, actuellement sur Excel, pour aboutir à un outil plus solide et partagé par tous (le directeur disposant néanmoins déjà d'un tableau de bord mensuel) ; le tout en évitant de déresponsabiliser les sous-directions métiers.

[158] Au-delà de la cartographie de ces processus (au nombre de 99), la Caisse s'interroge sur un possible passage à un pilotage par les processus[21], peut-être limité aux fonctions transverses, ce qui conduit à dissocier en partie le pilotage fonctionnel du pilotage hiérarchique d'une organisation classique. C'est un débat récurent au sein d'une bonne partie des organismes de sécurité sociale, comme dans nombre d'organismes privés, sans qu'il ait pu être tranché quel est le bon mode de pilotage.

[159] Les 200 cadres sont réunis trois fois par an en formation de séminaire.

[160] La direction de la Caisse n'envisage pas de doubler la nouvelle COG d'un projet d'entreprise au vu de la forte mobilisation du personnel à laquelle a donné lieu la préparation de la nouvelle COG *cf. 1.2* mais elle se dotera, comme les autres organismes de sécurité sociale, d'un schéma directeur de ressources humaines (SDRH), ce qui est aujourd'hui indispensable.

---

[20] Décret n° 2013-917 du 14 octobre 2013 relatif au contrôle interne des régimes obligatoires de base de sécurité sociale et des organismes concourant à leur financement.

[21] Piloter un processus consiste à suivre la performance du processus saisie au travers une série d'indicateurs bien choisis, afin d'identifier les potentiels d'amélioration et de leur donner la suite adéquate.

4.1.2 La CPRPSNCF a tenu ses engagements en matière de réduction de ses effectifs

[161] La lettre ministérielle d'accompagnement de la COG fixe à la Caisse un objectif de réduction de ses effectifs ETMA de -2 % par an, tout en fixant pas la base de départ ni le champ de la réduction, les effectifs gérant les mandats de gestion n'étant pas logiquement concernés. Il a été écrit plus haut que cette situation est très critiquable et qu'il y avait lieu d'y remédier pour la prochaine COG *cf. recommandation n°5.*

[162] L'engagement ne concerne que les CDI. La Caisse ne recourt pratiquement pas aux CDD (un en 2016 et quatre contrats de professionnalisation ; zéro et cinq en 2017) mais à l'intérim (685 000€ en 2016 soit 13,7 ETP ; estimation de 649 000€ soit 11,9 ETP en 2017) pour faire face à un surcroît activité (2/3) et pour remplacer des agents très ciblées (1/3).

[163] La Caisse a dû introduire dans son mode de pilotage celui des effectifs en EPT et ETPMA, notions qui n'étaient pas utilisées dans la première COG.

[164] Elle a géré la trajectoire de réduction de ses emplois dans un contexte de modernisation des outils de sa politique de ressources humaines : mise en place d'un référentiel des emplois et des compétences (2015), d'un nouveau processus de recrutement plus rigoureux *cf. infra* et des socles d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dont une refonte des entretiens annuels, l'installation d'un comité des carrières (détectant les potentiels et accompagnant leur développement et leur promotion) et d'une revue du personnel (contribuant à la valorisation des résultats individuels et de l'engagement des agents). Elle s'est aussi dotée d'une charte du management construite sur des valeurs (qui donne lieu à trois formations socles obligatoires construites avec l'EN3S et dont le respect est partie de l'évaluation annuelle des cadres).

[165] L'objectif était donc d'une réduction de 64 ETPMA par rapport aux 823,8 ETPMA hors mandats de gestion de 2013. L'engagement sera respecté : la dernière prévision d'atterrissage (1er novembre) est même un peu supérieure à l'objectif à -65,2.

[166] Le tableau ci-dessous retrace l'évolution détaillée des effectifs de la Caisse durant la période conventionnelle en personnes physiques (nombre de contrats) et en ETP au 31 décembre de chaque année.

[167] Le tableau suivant retrace l'évolution en ETPMA détaillées selon les structures de la Caisse.

Tableau 16 : Evolution des effectifs de la Caisse pendant la période conventionnelle – personnes physiques et ETP au 31 décembre

	2013	2014	2015	2016	2017*P*
Pers. physiques (contrats)	**975**	**939**	**908**	**892**	***895***
dont					
Qualification SNCF	***912***	***867***	***807***	***736***	***690***
Cadre permanent	*854*	*810*	*756*	*691*	*648*
Agents contractuels	*37*	*37*	*35*	*32*	*31*
Praticiens conseils	*21*	*20*	*16*	*13*	*11*
Convention UCANSS	***63***	***72***	***101***	***156***	***205***
Employés et cadres, informaticiens, médecins conseils	*59*	*68*	*96*	*151*	*200*
ADD et cadres de direction	*4*	*4*	*5*	*5*	*5*
ETP au 31 décembre	**920,8**	**888,6**	**853,7**	**835,9**	***847,5***
dont					
Qualification SNCF	***859,1***	***817,9***	***753,8***	***681,2***	***644,9***
Cadre permanent	*802,6*	*762,6*	*705,3*	*637,7*	*604,2*
Agents contractuels	*36,5*	*36,1*	*33,1*	*30,9*	*30,1*
Praticiens conseils	*20,0*	*19,2*	*15,4*	*12,6*	*10,6*
Conv. UCANSS	***61,7***	***70,7***	***99,9***	***154,7***	***202,6***
Employés et cadres, informaticiens, médecins conseils	*57,7*	*66,7*	*94,9*	*149,7*	*197,6*
ADD et cadres de direction	*4*	*4*	*5*	*5*	*5*

Source : *Mission et CPRPSNCF*

Tableau 17 : Evolution des effectifs de la Caisse pendant la période conventionnelle – ETPMA

Sous-directions de la Caisse	2013	2014	2015	2016	*2017 (estimation au 01/11)*	Evolution 2013/2017
Ss-direction Pilotage éco	15,8	16,4	14,9	18,1	*23,5*	*+7,7*
Agence Comptable	39,6	40,3	37,2	29,7	*27,4*	*-12,2*
SCM et Direction	172,2	170,4	164,7	156,4	*150,6*	*-21,6*
dont Antennes	*79,6*	*78,8*	*79,5*	*76,2*	*74,6*	*-5,0*
dont Contrôle Médical	*48,0*	*44,4*	*41,2*	*39,8*	*36,3**	*-11,7*
dont Autres Secteurs	*44,6*	*47,2*	*44,1*	*40,5*	*39,7*	*-4,9*
Ss-direction RH	30,4	30,4	31,8	31,6	*32,7*	*+2,3*
Ss-direction Services Gaux Immo	67,3	66,8	67,5	67,9	*71,3*	*+4,0*
Ss-direction AM	260,9	243,2	228,3	219,1	*215,6*	*-45,3*
Ss-direction JurAudCont	48,8	47,9	47,7	48,0	*47,4*	*-1,4*
Ss-direction SI	117,1	113,1	110,8	110,1	*107,1*	*-10,0*
Ss-direction AV	174,7	167,7	160,9	157,9	*163,0*	*-11,7*
Total CPRP	**926,8**	**896,3**	**863,8**	**838,8**	***838,6***	***-88,2***
Hors mandats de gestion	**823,8**	**805,3**	**774,8**	**755,8**	***758,6***	***-65,2***
Mandats de gestion	103,0	91,0	89,0	83,0	*80,0*	*-23,0*

*dont 9 dans les 6 unités de Contrôle médical partagé (CMP).

Source : *CPRPSNF et Mission*

[168] Les principaux gains d'effectifs ont été réalisés par une réorganisation de la sous-direction de l'assurance maladie, lancée en octobre 2013 et aboutie en février 2015. Cette opération, partie d'une large modernisation de l'organisation et de la gouvernance de la Caisse, *cf. supra*, a consisté à abandonner l'organisation en « espaces régionalisés » au profit d'une logique de fonctionnement en processus. Elle s'est appuyée sur un nouveau système d'information et notamment sur un nouvel outil de tarification. Les effectifs de la sous-direction (215,6 ETPMA en 2017) ont été réduits 17,3 %, soit – 45,3 ETPMA essentiellement du fait de cette réforme, alors même que ses agents amélioraient la qualité du service rendu aux assurés et celle de leur gestion et mettaient en œuvre toutes les évolutions, dont en dernier lieu la réforme PUMa en 2016.

[169] L'agence comptable a connu une réduction de son effectif de 12,2 ETPMA suite essentiellement à la réduction du nombre de mandats de gestion. Autre évolution notable la réduction de l'effectif du contrôle médical (-11,7 ETPMA). Les évolutions des sous-directions assurance vieillesse et systèmes d'information sont évoquées au 4.1.5.2.

4.1.3 La Caisse a su gérer le double statut de son personnel tout en modifiant sa procédure de recrutement

[170] La Caisse gère deux catégories de personnel : des agents de la SNCF mis à disposition de longue durée (agents du cadre permanent, agents contractuels et praticiens conseil)[22] et des agents relevant des conventions collectives de l'UCANSS.

[171] Pendant la période conventionnelle, la proportion respective des agents, personnes physiques, des deux origines a sensiblement évoluée. Elle est passée respectivement de 84 et 16 % à 77 et 23 %. Les deux catégories de personnel pourraient compter le même nombre d'agents vers 2022/23, au vu du recrutement actuel quasi-exclusif de personnel sous conventions UCANSS. Très peu de candidats viennent en effet de la SNCF (1 en 2016, 3 en 2017).

[172] Le dispositif « Passerelle » qui devait être mis en place à l'été 2013 a été supprimé sans être entré en vigueur. Il devait inciter les agents de la SNCF de la Caisse à devenir des agents sous convention collective UCANSS mais cumulait nombre d'inconvénients : il n'y avait quasiment pas de candidats potentiels (deux…) ; il aurait eu dès lors un coût de gestion disproportionné ; il présentait enfin un risque important au regard du droit de travail (nécessité d'une démission et de la signature d'un nouveau contrat devant être assorti d'une garantie de durée…).

[173] Une grille de transposition des deux statuts, *cf. Annexe 5*, permet d'assurer la cohérence de la gestion du personnel dont les règles relatives au temps de travail ont par ailleurs été alignées.

[174] Les rémunérations *chargées* concernant les employés –niveaux 3 et 4 UCANSS et leurs équivalents du cadre permanent de la SNCF - sont quasiment identiques. Celles des cadres sont plus élevées pour ceux relevant du cadre permanent de la SNCF, ce qui s'explique en premier lieu mais pas seulement par des taux de cotisations patronales plus élevés. Cette situation est maîtrisée par la gestion de la Caisse.

[175] Il existe en effet un seul référentiel des emplois et compétences. Les emplois ont été pesés pour déterminer le niveau de qualification requis. Les emplois tenus par des cadres le sont soit par des agents mis à disposition soit par des salariés UCANSS.

[176] Selon la Caisse : « le niveau de qualification est apprécié à partir de la grille de transposition et non à partir de leur rémunération individuelle. Il peut donc exister des disparités de rémunération entre agent de statut différent mais également entre agent d'un même statut placé sur une situation administrative différente mais compatible avec la grille de transposition. Par exemple deux agents UCANSS de même niveau mais placés sur des coefficients différents, ou encore deux agents mis à disposition de même qualification mais avec des positions de rémunération différentes. L'effet noria peut également amener à avoir un emploi occupé par des agents dont la rémunération est différente. »

[177] S'agissant de l'avancement des agents de la SNCF, l'entreprise établit la fiche de paie en fonction des avancements décidés au sein d'une commission interne sur avis de la Caisse. Celui-ci est systématiquement suivi n'étant formulé que selon les possibilités ouvertes par le statut.

[22] Les rémunérations de ce personnel leur sont versées par la SNCF et remboursées par la Caisse. Un audit décidé d'un commun accord entre l'entreprise et la Caisse, confié au cabinet Mazars, et dont les conclusions seront rendues en décembre 2017 doit vérifier l'assiette et les taux qui servent au calcul de ce remboursement.

[178] Le sujet des primes collectives de résultat focalise les difficultés et alimente la « juridicialisation » des rapports sociaux comme cela est le cas pour les organismes du régime général. 28 agents de la SNCF sont ainsi devant les Prud'hommes contre la Caisse, demandant le cumul de la « prime d'efficacité collective » dont le montant est fixé unilatéralement par la direction sur la base des résultats des indicateurs de la COG[23] (soit 497€ versés en 2014, 584€ en 2015, 586€ en 2016 et 552€ en 2017), avec la prime d'intéressement servie à ses agents par la SNCF (489€ versés en 2017 au titre de 2016[24]). La Caisse a perdu 14 des 28 recours en 1ère instance. Les décisions ont été portées devant la Cour de Cassation, dont le jugement est attendu dans environ deux ans.

[179] La Caisse envisage la négociation d'un accord d'intéressement ce qui est cohérent avec l'évolution de son personnel vers un nombre majoritaire d'agents sous-convention collective UCANSS. Cela devrait remettre en cause le mode de financement de sa prime d'efficacité collective *cf.* 4.4.3.1.

[180] Le climat social au sein de la Caisse n'en est pas moins constructif et peu conflictuel. La représentation du personnel au sein de la Caisse est particulière : il n'y a pas de comité d'entreprise, les délégués du personnel jouant son rôle. Toutefois, à compter du 1er janvier 2019 sera mis en place en application d'une des ordonnances du 22 septembre 2017[25], un comité social et économique produit de la fusion des DP, CE et CHSCT.

[181] Ayant rencontré des problèmes tenant à l'insuffisance qualitative d'agents recrutés du fait d'une procédure de recrutement pas assez professionnelle, la Caisse a mis en œuvre à compter de fin 2014 un processus repensé et très structuré de recrutement des employés, agents de maitrise et cadres qu'elle que soit leur statut d'origine. Sur la base de fiches de poste susceptibles de concerner les deux populations d'agents ont lieu des entretiens téléphoniques suivi d'entretiens avec la sous-direction RH, puis d'entretiens croisés SDRH- sous-direction métier concernée. Pour les cadres et quelques agents de maîtrise, il est recouru de plus au regard externe d'un seul prestataire (l'AMRO, service créé par la SNCF, conventionné avec la Caisse).

Tableau 18 : Nombres d'entrée en CDI ou d'agents SNCF mis à disposition

2014	2015	2016	2017 *au 31.10* *(Prév. au 31.12)*
Employés 10	Employés 24	Employés 39	Employés *35 (38)*
Cadres 6	Cadres 11	Cadres 22	Cadres *16 (22)*
Total 16	**Total 35**	**Total 61**	**Total *51 (60)***

Source : *CPRPSNCF dont Bilan social 2016*

[182] La Caisse ne connaît pas de difficultés particulières de recrutement[26]. Ceux touchant des spécialités - auditeurs, contrôleurs de gestion, informaticiens - sont seulement plus longs et ce d'autant qu'il faut prendre en compte le délai de préavis de trois mois attaché à la fin des contrats des agents qui relèvent des conventions collectives de l'UCANSS.

[23] Dont le montant global ne peut dépasser 2,5 % de la masse salariale.
[24] Montant brut. 199 € pour 2015 avaient été versés en 2016, accompagnés d'une « Gratification exceptionnelle Epic SNCF» de 200€. Avant 2015, il n'y avait pas d'accord d'intéressement mais le versement d'un « dividende salarial » de 300€ pour 2013 versé en 2014 et de 100€ pour 2014 versé en 2015.
[25] Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.
[26] Comme le laisse penser la lettre de la Mission du 3 août 2017.

[183] Comme elle le fait avec la SNCF, la Caisse entretient des relations régulières avec cette dernière. Créé par la CPRP en 2016, un club informel des DRH des organismes de sécurité sociale de la région PACA se réunit trois fois par an pour échanger des informations et des bonnes pratiques. Un vivier de recrutement, comme l'a mis en place récemment l'UCANSS sur une partie des régions Hauts-de-France et Nouvelle Aquitaine, sera à créer dans la région PACA malgré les réticences d'importants organismes du régime général.

[184] La Caisse a consacré enfin en 2016 6,33 % de sa masse salariale brute à la formation au lieu d'une moyenne de 5 % pour les OSS. L'estimation est de 5,82 % pour 2017, soit un équivalent de 22,9 ETP[27] et ce dans le cadre d'un plan de formation aligné depuis 2015 sur le contenu de la COG, les besoins métiers et ceux des agents. Cette proportion élevée est historiquement liée à sa transformation en Caisse de sécurité sociale depuis 2007 et aux évolutions qu'elle a emportées. La tendance, nettement amorcée en 2017, est de rejoindre la moyenne des OSS au cours de la prochaine COG.

4.1.4 L'absentéisme de courte durée demeure un sujet de vigilance et d'action

[185] Le sujet a été évoqué plus haut *cf.* p. [33] dans le cadre de l'examen de la pertinence du choix des indicateurs de l'actuelle COG et dans le cadre de l'examen de la stratégie d'implantation de la Caisse sur le territoire *cf.* p. [100]. Comme le démontre les tableaux ci-dessous l'absentéisme de courte de durée est un sujet de vigilance et d'action pour la CPRPSNCF.

Tableau 19 : Taux d'absentéisme de courte durée de 2010 à 2017*

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (au 3/08/2017)
ANTENNES / CONTRÔLE MEDICAL	Nombre jours d'arrets	202	179	127	123	167	195	131	122
	Nombre jours travaillés	254	250	251	249	249	249	250	165
	Effectif Global au 31/12/N	103	99	97	97	92	89	83	86
	Taux absentéisme courte durée	**0,77%**	**0,72%**	**0,52%**	**0,51%**	**0,73%**	**0,88%**	**0,63%**	**0,76%**
GLOBAL CPR	Nombre jours d'arrets	3 003	3 224	2 817	2 658	3 214	2 755	2 323	1 510
	Nombre jours travaillés	254	250	251	249	249	249	250	165
	Effectif Global au 31/12/N	1 002	974	995	975	939	908	892	890
	Taux absentéisme courte durée	**1,18%**	**1,32%**	**1,13%**	**1,09%**	**1,37%**	**1,20%**	**1,04%**	**1,00%**

*il correspond à des périodes d'arrêt de travail pour maladie inferieures à 6 jours ouvrés consécutifs. Les chiffres ont été harmonisés par la Caisse pour tenir compte d'un mode de calcul des données issues de logiciels de la SNCF de 2010 à 2013 différent de celui du logiciel HRA utilisé par la Caisse depuis 2014.
Source : CPRPSNCF

[186] Cette proportion plus importante d'absentéisme se retrouve également dans d'autres secteurs d'activité de la région d'implantation. Les antennes et le contrôle médical déconcentré regroupent de toutes petites équipes ce qui limite le phénomène.

[187] Les données de benchmark produites par la DSS dans son *rapport technique relatif au benchmark des régimes* produit en 2016 ne sont pas ici directement utilisables du fait de la reconstitution par la Caisse de sa série statistique. Il n'en demeure pas moins que la CPRP figure

[27] Soit 7,5 pour les cadres et 15,4 pour les non cadres.

parmi les Caisses où le problème est le plus marqué s'agissant notamment du pourcentage des agents toujours présents dans l'organisme, qui est de l'ordre de 40 %.

[188] D'où la recommandation n°3 de faire de l'évolution des absences de courte durée un indicateur de résultat la prochaine COG et l'invitation faite à la Caisse de renouveler son plan d'actions pendant la nouvelle période conventionnelle.

4.1.5 L'objectif d'une nouvelle réduction des effectifs doit être mesuré aux capacités de la Caisse à dégager de nouveaux gains d'efficience

4.1.5.1 La Caisse a produit des prévisions crédibles sur les départs à la retraite de ses agents

[189] L'état des lieux des départs à la retraite intervenus au cours de la période 2014-2017 dressé par la Caisse est le suivant :

Tableau 20 : Nombre de départs à la retraite

	2014	2015	2016	2017 *P*	Total
Statut SNCF	26	30	50*	36	142
Médecins	3	2	3	2	10
Contractuels/Contr. UCANSS		3	1	1	5
Total	**29**	**35**	**54**	**39**	**157**

**dont 5 départs avec le dispositif « mère de famille »*

Source : *CPRP – bilan social 2016*

Tableau 21 : Age moyen au départ à la retraite

	2014	2015	2016	2017 *P*	Total
Statut SNCF	56,7	58,3	57,5*	58,6	57,9
Médecins	65,7	67,0	66,0	62,0	65,7
Contractuels/Contr. UCANSS		62,7		62,0	62,5

**Age moyen en lien avec les départs avec le dispositif « mère de famille »*

Source : *CPRP – bilan social 2016*

[190] Comme le montre le tableau ci-après, la réalisation est remarquablement en phase avec la prévision des départs faite fin 2013 en amont de la négociation de la COG, même si sa distribution annuelle a été différente du fait l'incidence exceptionnelle et difficilement prévisible du dispositif « mère de famille » :

Tableau 22 : Prévisions de départs réalisées fin 2013

	2014	2015	2016	2017	Total
Statut SNCF	31	35	33	32	131
Statut UCANSS	8	4	3	3	18
Ensemble	39	39	36	35	149

Source : *CPRPSNCF*

[191] Un peu moins d'un agent - personne physique - sur deux partis à la retraite - a donc été remplacé pendant la période conventionnelle (soit 77 sur 157).

[192] A noter que les agents SNCF de la Caisse partent à la retraite environ six mois plus tard que ceux de l'entreprise comme cela a été observé en 2016 et en 2017, cet écart ayant tendance se réduire.

[193] Durant la période 2018-2021, 205 agents rempliront, selon la Caisse, les conditions d'ouverture de droit telles que définies par les règles du régime spécial de retraite. Sachant que pendant cette période, les deux principaux paramètres du régime continuent à évoluer suite à la réforme de 2011 : le recul de l'âge de départ en retraite et l'allongement de la durée de service programmés par cette réforme s'appliqueront en effet pleinement à compter de 2022. *cf. 2.1 de l'annexe 1*. Mais, comme toujours, une partie seulement de ces agents optera effectivement pour le départ.

[194] Les prévisions de départ à la retraite de la Caisse sur la période 2018-2021 retiennent deux scénarios.

[195] Un scénario central selon lequel pour les agents sous statut SNCF (cadre permanent ou contractuels), le départ s'effectue avec un décalage de trois mois par rapport aux comportements observés à la SNCF. Ce décalage est donc en réduction par rapport à ce qui a été observé dans l'actuelle période conventionnelle. Il est cohérent avec la structure démographique de la Caisse. Les départs sont fixés respectivement à 67 ans pour les médecins et à 62 ans pour les autres agents (contractuels SNCF et contrats UCANSS), ce qui dans ce dernier cas constitue une hypothèse simple mais à effet majorant.

Tableau 23 : Scénario central des départs à la retraite

	2018	2019	2020	2021	Total
Statut SNCF	29	26	25	21	101
Médecins	0	1	0	1	2
Contractuels/agents UCANSS	1	2	2	1	6
Total	**30**	**29**	**27**	**24**	**109**

Age moyen au départ SNCF	*59,0*	*59,1*	*59,4*	*59,8*

Source : *CPRPSNCF*

[196] Et un scénario alternatif selon lequel pour les agents sous statut SNCF (du cadre permanent ou contractuels), le départ s'effectue selon des comportements identiques à ceux observés à la SNCF. Pour les médecins et les autres agents (contractuels SNCF et contrats UCANSS), les départs demeurent fixés respectivement à 67 et 62 ans.

Tableau 24 : Scénario alternatif des départs à la retraite

	2018	2019	2020	2021	Total
Statut SNCF	37	32	22	20	111
Médecins	0	1	0	1	2
Contrats UCANSS	3	4	3	6	16
Total	**40**	**37**	**25**	**27**	**129**

Age moyen au départ SNCF	*58,8*	*58,9*	*59,1*	*59,5*

Source : *CPRPSNCF*

[197] Le scénario central – soit un départ potentiel de 109 agents - apparait à la mission comme le plus crédible.

[198] En prolongement de cette quantification globale et de sa répartition potentielle entre les services de la Caisse, est en cours une phase d'identification individuelle des départs et d'analyse de la criticité des emplois concernés au regard du fonctionnement actuel de la Caisse et de sa capacité à réaliser les nouvelles actions qu'elle ambitionne pour la nouvelle période conventionnelle. Elle devrait être achevée avant la fin de l'année.

4.1.5.2 La Caisse dispose de marges d'efficience pour prendre de nouveaux engagements de réduction de ses effectifs dans la nouvelle COG

[199] Il n'y a pas de grandes pistes permettant de développer l'efficience de la CRPRSNCF. Toutes les voies devant être explorées, retracées ci-après, ne peuvent chacune conduire qu'à des réductions d'ETP modestes ou même très modestes.

[200] Après la profonde réorganisation de la sous-direction de l'assurance maladie, les gains d'efficience qui permettront une réduction des emplois viendront de l'addition de petites évolutions sur tout le champ d'activité de la Caisse :

- au terme d'une revue d'une partie des 99 processus cartographiés selon une démarche de type Lean ;
- en tirant partie des nouvelles évolutions du système d'information intervenant au cours de la période, sachant que la principale évolution en la matière, la disponibilité du nouvel SI retraite interviendra dans la dernière année de la période conventionnelle *cf. 5.2.2.2* ;
- en ajustant ses moyens à la réduction des effectifs des deux régimes.

[201] Sur ce dernier sujet, les projections disponibles sur la période 2018-2021[28], sont de - 5,3 % des cotisants au régime de retraite ; - 7,7 % du nombre de pensionnés et aussi de – 7,7 % de bénéficiaires (assurés et ayant droit) du régime de prévoyance.

[28] Dans l'attente de la fourniture de nouvelles données par la SNCF avant cette fin de l'année 2017.

Tableau 25 : Evolution projetée des effectifs des deux régimes

Prévision d'effectifs sur la période 2018-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retraite						
Effectif cotisant retraite *(31/12/n)*	**145 958**	**144 238**	**142 221**	**140 973**	**139 564**	**138 168**
		-1,2%	*-1,4%*	*-0,9%*	*-1,0%*	*-1,0%*
Effectif pensionnés *(31/12/n)*	**263 981**	**261 220**	**257 403**	**253 310**	**248 350**	**243 612**
		-1,0%	*-1,5%*	*-1,6%*	*-2,0%*	*-1,9%*
Droits directs						
Pensions créées dans l'année	7 110	6 198	4 987	4 594	3 557	3 533
		-12,8%	*-19,5%*	*-7,9%*	*-22,6%*	*-0,7%*
Pensions éteintes dans l'année	6 685	6 517	6 409	6 297	6 183	6 072
		-2,5%	*-1,7%*	*-1,8%*	*-1,8%*	*-1,8%*
Droits dérivés						
Pensions créées dans l'année	4 549	4 142	4 042	3 951	3 868	3 790
		-9,0%	*-2,4%*	*-2,3%*	*-2,1%*	*-2,0%*
Pensions éteintes dans l'année	7 248	6 541	6 436	6 342	6 202	5 989
		-9,8%	*-1,6%*	*-1,5%*	*-2,2%*	*-3,4%*
Prévoyance						
Ensemble des bénéficiaires *(31/12/n)*	**499 916**	**492 711**	**485 020**	**477 814**	**469 549**	**461 418**
		-1,4%	*-1,6%*	*-1,5%*	*-1,7%*	*-1,7%*

Source : *Mission*

[202] Les évolutions d'effectifs de la Caisse peuvent être identifiées pour les trois principales sous-directions.

[203] S'agissant de la sous-direction de l'assurance maladie – 215,6 ETPMA en 2017 – qui, on l'a vu *cf. p. [146],* a donc porté l'essentiel de l'effort de réduction des emplois de la COG actuelle, les pistes d'efficience ayant chacune un impact potentiel modeste en termes de réduction d'ETP, sont les suivantes :

- le déploiement de l'utilisation de la tarification en ligne par les professionnels de santé (la production de factures exactes devrait réduire vérifications et réclamations) ;
- une nouvelle étape de la réduction des feuilles de soins papier ;
- la revue du processus de contrôle que permettrait un contrôle embarqué des factures dans le cadre d'une deuxième étape de l'évolution de l'outil de tarification pour laquelle un calendrier n'a pu encore être arrêté avec la MSA qui travaille sur le sujet ;
- une nouvelle étape de simplification des règles de la PUMa que la base des travaux conduits en 2016 par le SGMAP sur les mutations inter-régimes (pour le régime sont concernés les ayants droits et les entrées et sorties des contrats en alternance) et dont les conclusions sous la forme d'un plan d'action restent à tirer ;
- le déploiement de télé-services réduisant les contacts s'agissant de la carte SESAM Vitale, avec en 2018 la possibilité de la demander en ligne et de suivre cette demande, puis une deuxième étape permettant la gestion des pertes et vols de la carte;

[204] Plus généralement, en assurance maladie, l'offre de service dématérialisée est déjà très avancée : l'enjeu est de rendre l'assuré acteur sur *l'Espace personnel* du site internet comme le professionnel de santé sur *l'Espace professionnel* déployé avec la CNAMTS.

[205] La réorganisation de la sous-direction de l'assurance vieillesse et des AT/MP – 163 ETPMA en 2017-, lancée en janvier s'est achevée début octobre. Elle est partie de la volonté de donner une suite à la recommandation n°13 de la précédente mission de l'IGAS de mettre fin à l'inutilité très coûteuse de l'exhaustivité des contrôles des pensions[29]. Mais elle a eu également pour objectif plus général de repenser la gestion des carrières pour accélérer la liquidation des pensions notamment en alignant plus finement sa structuration sur les processus, en supprimer la répartition régionale des dossiers, en prenant en compte la refonte de la gestion des flux entrants, tout en mettant en œuvre la mensualisation du versement des pensions. Elle a également permis de réorganiser la réponse téléphonique sur la base d'une plateforme virtuelle et d'un pilotage adéquat, dont les premiers résultats sont encourageants.

[206] La réforme a dans un premier temps été gérée comme étant neutre en termes d'effectifs, au regard de l'importance de ses activités conjoncturelles qui marquent irrégulièrement son activité (avant cette réforme la SD avait réduit son effectif de près de 12 ETMA par rapport à celui de 2013).

[207] Ainsi, en 2016, la sous-direction avait eu à gérer 7500 dossiers de liquidation de pension contre 5600 en 2015, effet de changements de comportements suite à des discours tenus sur l'avenir du régime. Elle y a fait face en mettant en place une *task force* allant de 4 à 5 pers.

[208] Dans la période proche, il revient à la sous-direction de mener à bien :

- l'achèvement du transfert des agents contractuels de l'ex-Réseau ferré de France (RFF) au statut, soit 500 dossiers restant à traiter à la main, impliquant notamment d'organiser avec l'URSSAF PACA un recouvrement de cotisations vieillesse rétroactif sur 2016 ;
- le traitement de 11 688 dossiers[30] de pensions majorées des anciens combattants d'Afrique du nord, qui nécessitent une double gestion, à traiter d'ici la fin du premier semestre 2019.

[209] Des pistes de gains d'efficience ont été néanmoins identifiées pour la prochaine période conventionnelle[31] :

- une réforme consistant à fixer tous les départs à la retraite des agents de la SNCF assurés du régime le 1er d'un mois à l'instar de ce qui se fait dans les autres régimes ;
- la montée en puissance de la réorganisation de la téléphonie ;
- une meilleure gestion de l'information sur les décès ;
- une promotion plus forte des télé-services afin de réduire les appels entrants ;
- la simplification des formulaires et l'allègement des pièces jointes, s'agissant notamment des pensions de réversion et des allocations de décès (introduction de déclarations sur l'honneur assorties d'un contrôle a posteriori) ;

---

[29] Recommandation n°13 : Moderniser le contrôle des prestations retraite. *En matière de pensions, il conviendrait de remplacer progressivement le contrôle exhaustif des agents de maîtrise par des contrôles informatisés systématiques et des contrôles sélectifs d'agents de contrôle a priori et a posteriori, d'une part sur une cible aléatoire, d'autre part sur des objectifs ciblés. Tout contrôle devrait donner lieu à une statistique d'anomalies par nature permettant des correctifs et à une statistique des erreurs avec incidence financière.*

[30] Reçus par la Caisse au 2 octobre 2017. La révision de ces dossiers n'a pas débuté du fait que les premières attestations du Service des Archives du personnel militaire (attestation détaillant les périodes à majorer) ne sont pas encore parvenues à Marseille.

[31] Le sujet de l'instruction et de la mise en œuvre de pistes de simplification concernant les pensions de coordination impliquant la mise en place d'un flux dématérialisé entre la CNAVTS et la CPRPSNCF abandonné dans le cadre de la COG actuelle n'a pas été repris.

- une évolution conduisant à caler systématiquement les dates de départ à la retraite un premier du mois, à laquelle la SNCF est favorable ;
- une évolution des échanges d'informations avec la SNCF sur la base ou non de la DSN[32] : un exercice de revu des flux en cours de finalisation avec l'entreprise devrait notamment conduire à la suppression de demandes faites aux assurés *cf. p. [103*].

Recommandation n°13 : Modifier la règlementation afin de fixer tous les départs à la retraite des agents de la SNCF assurés du régime le 1er d'un mois

[210] A plus long terme, à partir de 2022, la Caisse tirera profit de l'exploitation du RGCU (des raccordements partiels sont prévus à partir de 2020). Elle manque encore de recul pour mesurer tous les impacts du répertoire. Les groupes de travail impact métier (liquidation des pensions, gestion des carrières, améliorations info sur les retraites) ont été mis en place au début de l'automne au sein du GIP Union retraite. Leurs conclusions sont attendues pour janvier. La mise en œuvre du RGCU sera l'affaire de la 4ème COG 2022/2025.

[211] Des gains d'efficience sont également à rechercher au sein de la sous-direction des systèmes d'information (107,1 ETPMA en 2017, soit moins 10 ETPMA par rapport à 2013) :

- bien que les développements du nouvel SI maladie aient été externalisés au sein du GIE AGORA de la MSA, à l'exception des prestations spécifiques au régime de prévoyance, et que son exploitation soit également assurée par la MSA en infogérance, les effectifs de la sous-direction consacrés au domaine maladie sont encore, mais provisoirement, égaux à ceux consacrés à la vieillesse où de telles évolutions ne sont encore que des projets ;
- le format de l'équipe *éditique et reprographie* devrait également être réduit pendant la nouvelle période conventionnelle ;
- la reprise des applicatifs MSA recouvrement des créances, recours contre tiers et contentieux *cf. p [303]* permettra également un petit gain d'ETP.

[212] A noter enfin, que de son côté, la SNCF n'envisage aucune évolution du périmètre des mandats de gestion pendant la nouvelle période conventionnelle.

[213] Au terme de cette analyse, il apparaît à la Mission qu'une réduction de l'emploi ETPMA supérieure à 2 % par an (soit moins 59 ETPMA hors mandats de gestion en fin de COG équivalant à autoriser moins de un remplacement sur deux départs à la retraite selon le scénario central des départs) ne paraît pas réaliste.

Recommandation n°14 : Limiter la nouvelle réduction des effectifs de la Caisse hors mandats de gestion à - 2 % par an.

4.2 La Caisse mène une politique immobilière volontariste

[214] La Caisse a établi son schéma directeur immobilier sur le modèle de ceux s'appliquant aux opérateurs de l'Etat. Elle s'est appuyée sur l'avis émis en février 2013 par le Conseil de l'Immobilier de l'Etat sur la gestion immobilière du régime général.

[215] Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de la Caisse porte sur la période 2014-2021, soit la durée de deux COG.

[32] La SNCF est entrée en DSN – phase 2 substitut au BRC – en 2015 puis en phase 3 – substitut aussi à la DADS - en 2017 (et donc aussi les agents de la Caisse en provenant ; pour son personnel UCANSS, la Caisse est passée en DSN directement en phase 3 en 2017).

[216] Au moment de la rédaction du SPSI, le patrimoine immobilier de la CPRP comportait six implantations, aujourd'hui réduites à quatre et qui devraient, à terme, se limiter au siège situé à Marseille et aux locaux de l'antenne de Tours. Par ailleurs, la CPRP louait, soit à la SNCF soit sous bail commercial ou professionnel, dix sites d'antennes.

[217] Le SPSI est construit autour de deux axes :

- conduire l'opération de réhabilitation du siège, financée pour partie par des cessions immobilières ;
- dresser un état des lieux technique des antennes, puis un schéma directeur des antennes. Ce dernier a été élaboré en 2015 et porte sur la période 2015-2017.

4.2.1 La réhabilitation du siège est conduite conformément aux engagements pris

[218] La réhabilitation du siège, immeuble situé dans le centre-ville de Marseille, a été décidée lors des travaux préparatoires de la COG actuelle. L'accord des tutelles a été formalisé par une lettre des ministres du 18 mars 2015 adressée au directeur de la Caisse.

[219] A ce jour, le schéma financier sur lequel repose l'opération est conforme aux prescriptions des tutelles.

4.2.1.1 A ce stade, le budget alloué à la réhabilitation est respecté

[220] La solution technique retenue à la demande de l'Architecte des Bâtiments de France (isolation par l'intérieur) a conduit à la définition d'une enveloppe de 19,94 M€ dont le détail est fourni dans le tableau suivant. S'y ajoutent les travaux de désamiantage qui représentent une enveloppe globale de 0,7 M€. Pour ce qui concerne les trois exercices écoulés (soit 2014, 2015 et 2016), les données du tableau 3 sont extraites de la comptabilité de la Caisse. Pour 2017, elles constituent une projection très proche de ce qui sera constaté comptablement. La mission a repris pour les années suivantes la programmation établie par la sous-direction immobilière.

Tableau 26 : Dépenses de réhabilitation du siège

	2014	2015	2016	*2017*	Total COG	COG suivante	Total général
Travaux	466	684	1 532	*2 890*	**5 572**	10 673	**16 245**
Mobilier	0	0	0	*250*	**250**	943	**1 193**
Honoraires	0	376	173	*430*	**979**	1 529	**2 508**
Total	***466***	***1 060***	***1 705***	***3 570***	***6 801***	*13 145*	***19 946***
Désamiantage	107	120	76	*118*	**421**	291	**712**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

[221] La limite de l'enveloppe de 20 M€ fixée par la lettre des ministres est donc respectée hors l'opération de désamiantage.

[222] L'opération connaît cependant un retard par rapport à sa programmation initiale. En novembre 2014, le service immobilier de la Caisse avait effectué une projection de dépenses à fin de COG actuelle à 9,5 M€ (contre 5,6 M€). Le retard, essentiellement imputable à deux incidents intervenus sur le chantier (détection d'un risque de sécurité majeur et dégât des eaux), a été évalué à douze mois par la Caisse. Par ailleurs, l'architecte des Bâtiments de France a exigé que l'immeuble

soit isolé par l'intérieur, contrairement au projet initial. La Caisse considère que la contraction du calendrier des travaux et l'optimisation des temps mobilisés par les opérations de déménagement - la réhabilitation est réalisée en site occupé - et de réaménagement des bureaux permettront de compenser ce retard et d'aboutir en fin de prochaine COG.

4.2.1.2 Le financement de l'opération repose sur plusieurs cessions immobilières dont la principale est en cours

[223] Les ressources permettant le financement de l'opération sont constituées par des cessions immobilières. La principale d'entre elles, celle de l'immeuble de bureaux dont la Caisse est propriétaire rue de Budapest à Paris, est en cours d'achèvement. Le site de Chambéry a été vendu en juillet 2014. La cession de l'immeuble du boulevard de Paris à Marseille, dédié aux archives de la Caisse, est envisagée pour la fin de l'année 2019. Les recettes attendues sont décrites dans le tableau suivant. La plus-value tient compte de la valeur nette comptable. Il convient de souligner que l'immeuble de la rue de Budapest, dont la vente va dégager une plus –value de 20,38 M€, avait été évalué 15 M€ par le service des Domaines en 2014 et à 17,5 M€ par le Cabinet DTZ en 2016. L'opération de vente de l'immeuble est une belle réussite de la Caisse.

Tableau 27 : Valorisation des cessions immobilières

En M€	Valeur vénale	Source	Plus-value
PARIS Rue de Budapest	22,60	Offre reçue	20,38
MARSEILLE Bd de Paris	4,25	France Domaines 2013	3,37
CHAMBERY Comte Vert	*0,48*	*Vendu*	*0,35*
Clermont-Ferrand	0,14	France Domaines 2014	0.05
Total	**27,47**		**24,15**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

[224] Le financement de l'opération de réhabilitation du siège est donc largement couvert par les recettes tirées des cessions. Jusqu'à l'encaissement du prix de vente de l'immeuble de la rue de Budapest, ce financement est assuré par la trésorerie du régime de prévoyance liée aux excédents réalisés jusqu'en 2010. La plus-value qui sera constatée sur la vente de l'immeuble Budapest doit permettre de rembourser les avances reçues du régime de prévoyance et, à concurrence du montant des dépenses de réhabilitation[33] restant à courir sur la prochaine COG, doit faire l'objet d'une réserve permettant d'alimenter le fonds de roulement de la gestion administrative.

[225] La mission préconise d'établir un bilan à fin 2017 de l'opération de réhabilitation afin de confirmer l'enveloppe et le calendrier de l'opération. Le plan de financement doit être adapté en fonction des plus-values qui sont attendues sur les cessions immobilières. Celles-ci permettent de dispenser l'Etat de contribuer au coût de la réhabilitation du Siège et de dégager un résultat exceptionnel significatif l'année de cession du site de Marseille.

Recommandation n°15 : Etablir un bilan à fin 2017 de l'opération de réhabilitation immobilière afin de confirmer l'enveloppe et le calendrier de l'opération et adapter le plan de financement en fonction des plus-values qui sont attendues sur les cessions à venir.

[33] La COG actuelle prévoit une ligne « Poursuite du schéma pluriannuel d'implantation » destinée initialement à couvrir les coûts de réorganisation des services suite à la création de la Caisse mais qui est de fait utilisée dans le cadre de l'opération de réhabilitation du Siège. Cette ligne compte encore 1,8 M€ de crédits disponibles au 31/12/2016. Elle doit être intégrée dans l'opération de réhabilitation.

4.2.2 Le réseau des antennes présente un faible enjeu immobilier

[226] Le schéma directeur des antennes porte sur la période 2015-2017. Il devra donc être renouvelé, en cohérence avec les options retenues dans la nouvelle COG *cf. recommandation n°9*. L'adaptation du nombre et de la localisation des antennes à la répartition des actifs et des pensionnés et une mesure plus précise de leur activité doivent être un objectif de la nouvelle COG.

4.2.2.1 Une répartition géographique qui doit concilier plusieurs objectifs et contraintes

[227] Comme on l'a vu, *cf. 2.3,* la CPRP disposait en début de COG d'un réseau de 14 antennes qui sera ramené à 12 fin 2017.

[228] L'implantation des antennes de la Caisse a été analysée lors de la rédaction du schéma directeur sur la base des données de l'année 2014. Une mise à jour semble pertinente. Deux comparaisons sont effectuées :

- la répartition des antennes avec celle des bénéficiaires actifs en fonction de leur lieu de travail,
- la répartition des antennes avec celle des lieux de résidence des bénéficiaires actifs et pensionnés.

[229] Il ressort que 65 % des actifs et 37 % des retraités sont actifs ou résident dans un département dans lequel est implantée une antenne. Ce taux de couverture a été amélioré avec la création de permanences accueillies sur des sites de la SNCF et assurées par les personnels des antennes.

[230] Au-delà de cette préoccupation de couverture territoriale et démographique, l'intérêt de maintenir une antenne doit être régulièrement interrogée en fonction de ses volumes d'activités et des restructurations que connaît de manière continue la SNCF.

4.2.2.2 Des coûts de fonctionnement à faible enjeu

[231] La Caisse est propriétaire des sites de Tours et de Clermont-Ferrand. La vente de Clermont-Ferrand doit contribuer -très modestement- au financement de la réhabilitation du Siège. Les autres antennes sont occupées sur la base de baux professionnels ou commerciaux.

[232] Les antennes coûtent environ 600 k€ par an en loyers et charges locatives. La SNCF en rembourse 390k€, ne laissant à la charge de la CPRP que 215 k€, soit environ 1 % de ses coûts de fonctionnement hors charges de personnel. De plus, la suppression des antennes nécessiterait notamment de reinternaliser au Siège la saisie des feuilles de soins papier. Même si cette activité est déclinante, on a déjà vu qu'elle représente environ l'équivalent de 25 ETP auxquels il conviendrait d'affecter les moyens de fonctionnement nécessaires. L'économie réelle serait encore réduite.

[233] Sur le strict plan immobilier, Il n'existe donc pas d'enjeu financier significatif dans la décision de maintenir ou pas le réseau des antennes. Cependant, d'autres coûts, probablement limités mais qui restent à déterminer, devraient être pris en compte dans le document du schéma directeur (équipement des postes, coûts liés à l'éloignement, coût de la structure d'animation du réseau…).

<u>Recommandation n°16 :</u> Intégrer dans le nouveau schéma directeur des antennes les volumétries, les indicateurs d'activités et les coûts en distinguant les activités qui relèvent stricto sensu de la fonction d'une antenne, celles qui relèvent d'une unité de CMP, celles qui ont été transférées par le siège et celles qui sont exercées en mandat de la SNCF.

4.3 La réserve du régime de prévoyance et la gestion de trésorerie des deux régimes doivent évoluer

4.3.1 Le montant et l'emploi de la réserve du régime de prévoyance sont très contestables

[234] On l'a vu, *cf. 3.2*, la Caisse a, à compter de 2006, constitué une nouvelle réserve de 412M€. La moitié de cette somme a été affectée, sous la forme d'une provision, au financement des PSNP, et l'autre moitié a alimenté la réserve préexistante du régime de prévoyance qui était alors de 155 M€. Après trois opérations[34], cette réserve était de 176,6M€ dans les comptes de l'exercice 2016. Provision et réserve alimentent le fonds de roulement de la Caisse.

[235] Cette situation confortable du fonds de roulement générée par les comptes du régime de prévoyance permet d'atténuer en partie le coût du profil de trésorerie aussi atypique que contestable du régime de retraite.

[236] La gestion de la trésorerie des cinq sections de la comptabilité de la Caisse - vieillesse, assurance maladie, gestion administrative, mandats de gestion Etat et mandats de gestion SNCF (ces deux dernières classées en gestion pour compte tiers) - est en effet logiquement centralisée tout en étant individualisée dans les comptes. Les excédents d'une section mobilisés pour financer une autre section donnent lieu à rémunération (au taux EONIA *flooré*).

[237] Elle mobilise deux ETP plus une quote-part du temps d'activité de l'agent comptable et du fondé de pouvoir.

[238] Le profil de trésorerie de la section vieillesse est très atypique, ce qui se reflète dans la structuration du plafond d'emprunt à court terme de la Caisse fixé chaque année par le PLFSS. Pour 2018 ce plafond est ainsi de 500M€ du 1er au 31 janvier et de 200M€ du 1er février au 31 décembre.

[239] Cette situation est générée par les règles exorbitantes du droit commun et très contestables applicables au versement des pensions du régime de retraite. Elles sont certes versées depuis le 1er janvier 2016 mensuellement et non plus trimestriellement, mais à terme à échoir et non à terme échu comme dans tous les autres régimes. Elles le sont le 1er du mois tandis que la SNCF verse les cotisations salariales et patronales le 5, comme le font tous les employeurs du régime général, alors que ce dernier régime verse très logiquement ses pensions que postérieurement aux rentrées de cotisations (le 9 du mois).

---

[34] 1/ En 2007 la DSS a demandé à la Caisse d'inscrire en déduction des réserves originaires, une dette de 73 M€ au titre de l'article 58 du décret n°83-744 du 11/8/1983 ;
2/ En 2011, suite à la mise en œuvre du plafonnement de compensation bilatérale maladie (article 3 de la LFSS 2012), un produit à recevoir de compensation bilatérale de 127 M€ a été annulé en contrepartie d'une diminution des réserves ordinaires. Ce produit à recevoir était constaté chaque année pour couvrir les provisions de charges N+1 d'assurance maladie ;
3/ En 2012, une dette sur la CNAMTS au titre du premier plafonnement de compensation bilatérale 2011 est devenue sans objet à hauteur de 16 M€, et a été inscrit en augmentation des réserves.

[240] La mensualisation du versement des pensions a diminué le besoin en fond de roulement de la Caisse de 253,9M€ en janvier 2015 à 193,5M€ en janvier 2016. Ce montant demeure identique en janvier 2017.

[241] Par ailleurs, le premier versement de la subvention de l'Etat au régime (1/12ème du crédit inscrit en loi de finances, soit 3,2 Md€ en 2017), celui de janvier, a lieu en fin de la première semaine de ce mois au regard des fortes contraintes pesant sur la trésorerie de l'Etat en ce début d'année. Ce versement intervient le 1er jour du mois pour les 11 échéances suivantes.

[242] Le versement des pensions à terme échu solutionnerait le creux de trésorerie de janvier et le versement des pensions le 9 rétablirait un profil normal et moins coûteux de la trésorerie du régime de retraite.

[243] Le changement de date de versement des pensions – glissement de 8 jours au maximum suivant le positionnement des jours ouvrables - aurait un impact très limité sur la trésorerie des intéressés. Les conditions d'une mise en place du versement à terme échu – flux et/ou stock – qui aurait des conséquences plus importantes - n'ont jamais été expertisées par la Caisse.

[244] Il n'appartient pas à la solidarité nationale, au demeurant exprimée ici par la branche maladie du régime général dont des ressources sont à l'origine de constitution de la réserve du régime de prévoyance et donc du fonds de roulement de la caisse, de financer des règles de versement des pensions exorbitantes du droit commun. Aussi la Mission formule deux recommandations :

Recommandation n°17 : Aligner les conditions de versement des pensions sur le droit commun, soit un versement le 9 de chaque mois.

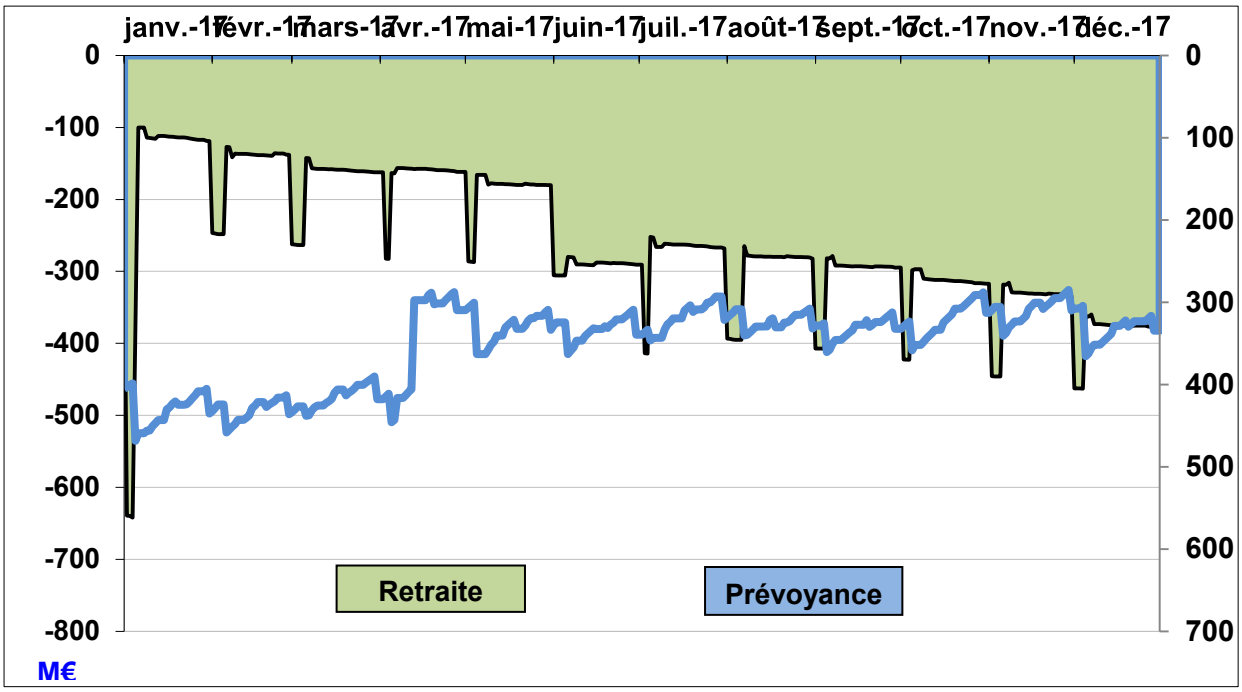
Recommandation n°18 : Expertiser le versement des pensions à terme échu.

4.3.2 Il apparaît logique et opportun de rétablir en matière de trésorerie la « vérité des coûts » des deux régimes

[245] Comme le montre le graphique ci-dessous, la trésorerie négative du régime de retraite est financée par les excédents de la trésorerie du régime de prévoyance. L'excédent de trésorerie du régime de prévoyance est généré à hauteur de 264 M€ par la réserve du régime et la provision pour le financement des PSNP et pour le delta par le profil dépenses/recettes du régime.

Graphique 3 : profil de la trésorerie de la CPRPSNCF en 2017

Sur la représentation ci-dessous, le profil de trésorerie du régime de prévoyance – excédentaire- est tracé en échelle inversée.



Source : *CPRPSNCF*

[246] La Caisse procède donc à des emprunts pour financer son besoin de fond de roulement. Ce financement externe de la trésorerie se fait, sur appel offre informel, auprès de deux banques sous forme, pour une banque de ligne de crédit et, pour l'autre, d'une autorisation de découvert. Au 31 aout, le taux moyen des dix premiers mois de 2017 a été de 0,45 % et les intérêts versés de 101 340€.

[247] La Caisse ne bénéfice donc pas des taux d'intérêts négatifs attachés depuis mai 2015 aux opérations de court terme sur le marché des capitaux comme le fait l'ACOSS pour le régime général et d'autres régimes.

[248] La Caisse fait au cours de l'année des opérations de placement des excédents de son régime de prévoyance non mobilisés pour le financement de la trésorerie du régime de retraite sur des produits financiers à un horizon inférieur à un an (livret, OPCVM, dépôt) auprès de deux établissements financiers. Le rendement moyen des placements des dix premiers mois de 2017 était de 0,16 % soit 201 541€.

[249] Par ailleurs, la réalisation de la vente de l'immeuble de la rue de Budapest à Paris cf. p [201] apporte désormais les sommes nécessaires pour financer l'opération de réhabilitation de l'immeuble du siège sans qu'il soit besoin comme cela était le cas de recourir la réserve du régime de prévoyance.

[250] Il apparaît logique et opportun de rétablir en matière de trésorerie la « vérité des coûts » des deux régimes et donc de restituer à la CNAMTS, outre le solde de la provision finançant les PSNP de 54M€ *cf. recommandation n°11*, la plus grande partie due montant de la réserve de 176,6M€, à hauteur de 150M€. C'est la CNAMTS qui depuis 2016 équilibre seule le régime à hauteur de 804 millions en 2017, soit 44 % des charges.

[251] Dans le prolongement d'un mouvement de rationalisation de la gestion de la trésorerie des régimes de sécurité sociale, celui qui a conduit en 2015 à confier à l'ACOSS celle du RSI puis en 2016 celle de la MSA, il parait également opportun de transférer la gestion de la trésorerie de la Caisse à l'ACOSS, dans un cadre légal et conventionnel[35]. Cette rationalisation est totalement cohérente avec l'unification financière des régimes d'assurance maladie réalisée en 2016 par la loi PUMa et peut anticiper celle des régimes de retraite de base qu'organise la réforme des retraites en préparation.

Recommandation n°19 : Verser un montant de 150M€ à la CNAMTS tiré de la réserve du régime de prévoyance.

Recommandation n°20 : Transférer la gestion de la trésorerie de la Caisse à l'ACOSS.

4.4 La gestion administrative de la Caisse est assurée de manière rigoureuse

[252] L'évolution des dépenses de gestion administrative a été examinée à partir des comptes financiers des exercices 2013 à 2016 et de la projection des dépenses de l'exercice 2017 fournie par la Caisse. Les objectifs d'économies fixés par les tutelles sont atteints, mais les marges d'économies nouvelles sont désormais assez réduites.

4.4.1 La baisse des dépenses est entraînée par l'évolution de la masse salariale

[253] Dans un contexte où les marges de manœuvre et les enjeux sont assez limités, la Caisse a eu une démarche assidue de recherche d'économies. Les dépenses de personnel, qui représentent 65 % du budget de gestion administrative, ont baissé de plus de 6 % entre 2013 et 2016 et connaissent une remontée liée au rattrapage sur les ETP qui intervient en 2017. Les autres dépenses de fonctionnement (ADF) ont représenté en 2016 moins de 20 M€. La Caisse évalue à 21M€ ces ADF à fin 2017, ce qui les ramène à leur montant de 2013.

Tableau 28 : Evolution des dépenses

En k€	2013	2014	2015	2016	*2017*
Dépenses de personnel	55,69	55,17	52,56	51,86	*51,93*
Adf	20,97	18,96	19,06	18,85	*20,98*
Sous-total	*76,66*	*74,23*	*71,62*	*70,71*	*72,91*
Dotations aux amort. et prov.	6,23	7,71	6,66	5,28	*3,90*
Total	**82,89**	**81,94**	**78,28**	**75,99**	**76,81**

Source : *Mission à partir des comptes financiers et CPRP pour 2017*

4.4.1.1 La Caisse dispose d'une maîtrise limitée de sa masse salariale

[254] Les dépenses de personnel sont constituées par le remboursement à la SNCF des personnels mis à la disposition de la Caisse et les dépenses de rémunérations des personnels sous statut UCANSS. Globalement, ce dépenses ont diminué de 3,46 M€ entre 2013 et 2016, soit une baisse de 6,2 % sur les trois premières années de la COG. Cette baisse a deux causes :

- essentiellement, la réduction, pour partie voulue et pour partie subie, des effectifs de la Caisse ;

[35] Comme cela le serait aussi pour les deux autres Caisses autorisées par le PLFSS pour 2018 à recourir à l'emprunt à court terme, soit la CNIEG et la Caisse des mines (CANSSM).

- subsidiairement, la substitution de personnels sous statut UCANSS (dont les niveaux de rémunération et, surtout, de cotisations patronales sont moins élevés) aux personnels sous statut SNCF.

Tableau 29 : Evolution des dépenses de personnel sous statuts SNCF et UCANSS

	2013	2014	2015	2016	*2017*
Personnel sous statut SNCF	50,53	50,49	46,56	43,56	*41,06*
Personnel sous statut UCANSS	4,74	4,94	6,01	8,25	*10,87*
Total dépenses	**55,27**	**55,43**	**52,57**	**51,81**	*51,93*

Source : *Mission à partir des comptes financiers et CPRP pour 2017*

4.4.1.2 La réduction des dépenses de fonctionnement hors personnel est concentrée sur la première année de la COG

[255] Le tableau suivant présente la répartition des dépenses de fonctionnement hors dépenses de personnel de la Caisse.

Tableau 30 : Répartition des dépenses par nature et variation

	2013	2014	2015	2016	*2017*
60	1,51	1,16	0,92	0,76	*0.91*
61	11,17	10,24	10,09	10,56	*11.59*
62 hors personnel	8,24	7,10	6,89	6,92	*7.35*
63 hors personnel	0,38	0,26	0,29	0,33	*0.33*
65	0,09	0,03	0,86	0,33	*0.53*
67	0,39	0,17	0,01	0,04	*0.05*
Total	**21,78**	**18,96**	**19,06**	**18,94**	***20.76***
Dotations aux amort. et prov.	6,23	7,71	6,66	5,28	*3.90*

Source : *Mission à partir des comptes financiers jusqu'en 2016 et CPRP pour 2017*

[256] Après une baisse importante des dépenses sur la première année de la COG (près de 13 %), les ADF ont été stabilisées en 2015 et 2016. En l'état actuel des prévisions, elles reviennent à 20,8 M€ en 2017, en baisse de 5 % par rapport à l'entrée de COG mais en hausse de près de 9 % par rapport à 2016. Cependant, la mission n'a pas tenu compte des éventuels effets de périmètre qui ne sont d'ailleurs pas évoqués dans la lettre d'interprétation des tutelles.

4.4.1.3 L'absence de comptabilité analytique pénalise l'analyse des coûts

[257] La Caisse n'a pas encore mis en place une comptabilité analytique qui aurait permis de comparer les coûts par activité avec ceux d'autres organismes sur des activités semblables. L'analyse comparative conduite par la direction de la sécurité sociale fournit un ratio de coût de fonctionnement par ETP qui place la Caisse à un bon niveau (90 k€ en 2015, cinq organismes ont un meilleur ratio, 11 un ratio plus élevé).

4.4.2 En raison des impacts qu'ils ont sur l'activité de l'organisme, les objectifs d'économies et leur méthode de calcul devraient figurer dans la COG et être plus explicites

[258] La lettre d'interprétation du 24 septembre 2014 signée par le directeur du budget et le directeur de la sécurité sociale fixe à la Caisse l'objectif de mettre en œuvre les efforts nécessaires « pour atteindre en 2017 l'engagement de -15 % de réduction des dépenses de fonctionnement ».

[259] Le tableau suivant mesure les économies effectuées chaque année par rapport à l'année de référence 2013. La réduction des dépenses sur la durée de la COG représente 9,4 M€, soit une baisse de 11 %[36].

Tableau 31 : Exécution rapportée à l'exercice de référence 2013

En M€	2013	2014	2015	2016	*2017*
Dépenses	21,78	18,96	19,06	18,94	*20,76*
Evolution/2013		-2,82	-2,72	-2,84	*-1,02*
Ecart cumulé			**-5,54**	**-8,38**	***-9,4***

Source : *Mission à partir des comptes financiers et CPRP pour 2017*

[260] Par rapport aux prévisions budgétaires annuelles qui figurent dans la COG, les dépenses cumulées de la Caisse sur les quatre années de la convention font apparaître une économie de 4 M€, la base COG cumulée étant elle-même en baisse de 5,4 M€ par rapport à l'exécuté 2013.

Tableau 32 : Exécution rapportée aux objectifs COG

En M€	2014	2015	2016	2017	Total
Objectif inscrit dans la COG	21,46	20,68	20,14	19,45	81,73
Autres dépenses de fonctionnement	18,96	19,06	18,95	20,76	77,73
Ecart	**-2,50**	**-1,62**	**-1,19**	**1,31**	**-4,00**

Source : *Source : Mission à partir des comptes financiers et CPRP pour 2017*

[261] Le ressaut significatif observé en 2017 connaît plusieurs origines, certaines d'entre elles ayant un caractère exceptionnel :

- Externalisation de la production informatique vers la MSA : 220 k€,
- Dépenses d'intérim, liées notamment au traitement des campagnes doubles et du droit d'option des agents de RFF, deux décisions qui s'imposent à la Caisse : 400 k€,
- Opération de désamiantage : 120 k€,
- Frais de fonctionnement des commissions paritaires et de diffusion des feuilles de soins facturées par la CNAMTS : 120 k€.

---

[36] La méthode utilisée par la mission est la suivante :
- l'année de référence retenue par la mission est 2013, soit la dernière année de la COG précédente. Le montant des ADF a été reconstitué par la mission à partir du compte de résultat de la gestion administrative tel qu'il figure au compte financier de l'exercice 2013 (cf. tableau 30 du rapport) ;
- le même exercice a été conduit à partir des comptes financiers 2014, 2015 et 2016. Pour 2017, exercice non clos à la date de la mission, les prévisions d'exécution de la Caisse ont été retenues ;
- rapportée à la durée de la COG, la base 2013 représente une enveloppe de 87,12 M€. Les dépenses sur la période 2014-2017 représentent un montant cumulé de 77,72 M€.

[262] La Caisse a fourni les mêmes chiffres en neutralisant les dépenses liées aux mandats de gestion. Le résultat obtenu, présenté dans le tableau suivant, est moins favorable[37].

Tableau 33 : Exécution hors mandats de gestion

En M€	*2013*	2014	2015	2016	2017	Total
Objectif COG sans mandats	*17,94*	17,26	16,57	15,99	15,25	65,07
Réalisé		15,99	16,04	15,89	17,66	65,58
Ecart		**-1,27**	**-0,53**	**-0,10**	**2,41**	**0,51**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

[263] **L'évolution constatée de la dépense en 2017 démontre qu'il est indispensable de préciser sur quelle base est calculée la demande d'économie et de définir la base de départ de la prochaine COG (exécuté 2017 ou moyenne de l'exécution de la COG actuelle).**

4.4.3 En entrée de COG, les budgets de gestion administrative doivent être rebasés

[264] Outre qu'il conviendra de déterminer la base de calcul (base contractualisée ou base réelle, intégrant les économies supplémentaires réalisées), plusieurs postes de recettes et de dépenses de la gestion administrative vont connaître, soit en entrée de COG soit au cours de la COG, des évolutions dont il conviendra de tenir compte dans la négociation des objectifs d'évolution de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement.

4.4.3.1 Les modalités actuelles de financement de la prime d'efficacité collective pénalisent la Caisse

[265] La Caisse finance sur la COG actuelle la prime d'efficacité collective (PEC) en gelant chaque année l'équivalent de 11 à 12 ETP. Cette économie s'est ajoutée aux réductions de 2 % par an des effectifs fixées dans le cadre de la convention. Le montant cumulé représentera environ 2,7 M€ à la fin de l'année 2017.

Tableau 34 : Montant chargé de la PEC

En k€	2014	2015	2016
Montant de la PEC	723	717	652

Source : *Mission à partir des données CPRP*

[266] Conformément à la pratique des autres organismes de sécurité sociale, cette ligne budgétaire devrait être contractualisée avec les tutelles, encore plus si la Caisse négocie un accord d'intéressement *cf. [157]*. Si le mécanisme de financement devait être maintenu, les objectifs de réduction des effectifs qui seront retenus devraient tenir compte des ETP gelés pour financer la PEC.

[37] Aucune information n'est fournie dans les comptes financiers sur les dépenses de gestion administrative liées aux mandats de gestion, qui doivent en principe être neutralisées par une recette correspondante. Le recours aux comptes de tiers serait approprié afin que ces dépenses ne pèsent pas sur les comptes de charges de la gestion administrative.

4.4.3.2 L'évolution vers le statut UCANSS va avoir un effet mécanique progressif sur la masse salariale

[267] La Caisse a indiqué qu'elle pourrait atteindre la parité de ses effectifs sous statut SNCF et sous statut UCANSS en 2022 ou en 2023 alors que leur proportion est actuellement de l'ordre de trois-quarts/un quart.

[268] La mission a effectué un travail de simulation de l'impact sur la masse salariale. Les modalités détaillées du calcul sont jointes en annexe 6. Avec les limites méthodologiques que connaît cet exercice, la mission a évalué la baisse mécanique de la charge salariale, à effectif ETP constant et sans prise en compte de l'effet de noria, à 1 M€ en année pleine. L'effet de ce basculement se fera progressivement sentir sur le budget de personnel de la Caisse mais pourra être significatif dès la prochaine COG. Ces chiffres doivent être maniés avec une extrême prudence mais démontrent l'intérêt pour la Caisse de mener rapidement cette étude. En outre, la capacité de la Caisse à atteindre la parité devra être expertisée en fonction des prévisions de départs naturels.

4.4.3.3 Le dépense correspondant à la mise à disposition des personnels de la SNCF doit être ajustée au coût réel

[269] La CPRP et la SNCF ont décidé d'un commun accord de faire réaliser un audit sur les coûts des personnels mis à disposition de la Caisse, ayant détecté un problème touchant les cotisations applicables. Le résultat de cet audit devrait être connu en décembre 2017 et ses résultats intégrés au schéma de dépenses de la Caisse pour la prochaine COG. La régularisation pourrait porter sur les années 2016 et 2017 et nécessiterait éventuellement la constitution d'une provision ou la constatation d'une charge exceptionnelle.

4.4.3.4 La cession de l'immeuble Budapest entraîne des charges nouvelles

[270] Dans cet immeuble dont la cession est en cours *cf. [201]*, la SNCF est titulaire d'un bail locatif auprès de la CPRP qui arrive à échéance le 31 décembre 2017. La SNCF ayant exprimé le souhait de rester dans les locaux, un nouveau bail est en cours de négociation et sera conclu avant la vente de l'immeuble. Actuellement, la SNCF paie à la CPRP un loyer annuel de 480 k€.

[271] L'acte de vente prévoit par ailleurs que la CPRP devienne locataire des locaux qu'elle occupe actuellement dans cet immeuble. La charge nette induite par cette location, inscrite dans les documents de commercialisation, est de 384 k€ par an (montant 2019 ; il conviendra de tenir compte d'une indexation d'environ 1,5 % par an).

[272] L'ensemble se traduit donc pour la CPRP par un besoin net annuel de financement de 820 k€, soit 4 % de son budget de fonctionnement hors dépenses de personnel, sur la nouvelle COG. Ce besoin pourra être éventuellement réduit par une sous-location partielle des locaux que la Caisse continuera d'occuper (recette estimée entre 67 et 70 k€ en année pleine).

[273] La base de dépenses 2017 doit être majorée du coût du loyer que devra payer la Caisse au nouveau propriétaire. En outre, les modalités de compensation de la perte de recette propre doivent être arrêtées avec les tutelles.

[274] La mission a déjà évoqué dans sa recommandation n°4, la nécessité d'intégrer les objectifs d'évolution des effectifs, de la masse salariale et des autres dépenses de fonctionnement dans la COG. Elle ajoute que l'assiette de référence doit prendre en compte les éléments de rebasage (positifs et négatifs) évalués en entrée de COG.

<u>Recommandation n°21 :</u> Prendre en compte les éléments de rebasage - positifs et négatifs - évalués en entrée de COG dans l'assiette de référence des évolutions de la masse salariale et des autres dépenses de fonctionnement.

5 INTER-REGIME, PARTENARIAT ET SYSTEMES D'INFORMATION : LA CAISSE EST DE PLUS EN PLUS OUVERTE A L'EXTERIEUR

[275] Les actions inter-régimes et le partenariat concernent en premier lieu, dans le domaine des retraites les travaux du GIP Union retraite et les projets pilotés directement par la DSS, et dans le domaine de la maladie, l'activité de l'UNRS et les travaux menés avec la CNAMTS. En second lieu, ils concernent les offres de services faites par la Caisse à d'autres régimes spéciaux. Elles seront abordées dans le 5.1 ci-après.

Le partenariat noué avec la MSA dans le domaine des systèmes d'information est évoqué dans le 5.2 traitant des SI de la Caisse.

5.1 Très engagée dans l'action inter-régimes et le partenariat, la CPRP doit lui donner une impulsion nouvelle dans la prochaine COG

5.1.1 La Caisse est très engagée dans l'action inter-régimes et le partenariat

[276] La CPRPSNCF est partie à des actions de coopération inter-régimes, de partenariat et de mutualisation qui présentent pour elle un fort enjeu, celui de rendre son action plus efficace et plus efficiente dans un contexte de moyens humains et financiers contraints.

[277] La CPRPSNCF doit, et elle partage clairement cette orientation, se rendre plus performante en participant activement à de telles actions, en tirer le plus de profit possible et aussi contribuer par des offres de service à rendre d'autres Caisses plus performantes.

[278] Elle se doit d'être d'autant plus active que, s'agissant de l'assurance vieillesse, elle est investie par la fonction de président du club des « petits » régimes spéciaux (10 des 35 régimes obligatoires de retraite[38]) confiée à son directeur[39] d'une mission de coordination de l'action des dits-régimes. Elle a aussi de ce fait une mission de leur représentation au sein des CA du GIP Union retraite et du GIP Modernisation des données sociales (GIP MDS) et également dans le cadre d'importants projets cf. l'EESSI[40] dont le CLEISS a reçu de l'Etat la délégation de la maîtrise d'ouvrage.

[279] Coordination, c'est le terme employé par la COG en son 2.3.1B sans en expliciter le contenu, le périmètre et les méthodes. Il n'existe d'ailleurs aucun écrit officiel relatif au club.

---

[38] Outre la CPRPSNCF, la CRPCEN, la CNIEG, la CRPRATP, la Comédie française, la CDC, l'ENIM, la CAVIMAC (pour le seul PAS) et la Banque de France (pour certains ateliers sur les projets GIP UR, alors qu'elle est régime est désormais géré par la CDC).

[39] Depuis la création du club en 1995 et sans condition de durée ; avant 2007 la fonction était donc exercée par le responsable du service de l'entreprise SNCF gérant les deux régimes.

[40] *Échange électronique d'informations sur la sécurité sociale*, projet informatique européen destiné à aider les organismes de sécurité sociale dans l'UE à échanger des informations plus rapidement et d'une manière plus sécurisée, conformément à la réglementation européenne sur la coordination de la sécurité sociale. Son contenu a été arrêté le 1er juillet 2017. Les Etats membres doivent le mettre en œuvre au plus tard le 1er janvier 2019.

[280] Pendant la période conventionnelle, le président du club a trouvé le consensus pour faire évoluer sa gouvernance[41] et structurer son action autour des projets inter-régimes, des mutualisations et des partages de bonnes pratiques. Pour autant, le club ne semble pas encore fonctionner de façon optimum au regard des enjeux qu'il porte.

[281] A noter que si le GIP Union retraite est en charge de la réalisation des principaux grands projets retraite (répertoire de gestion des carrières unique -RGCU- ; compte personnel sur le portail commun inter-régime -PCI- ; simulateur inter-régimes M@rel s'appuyant sur les moteurs de liquidation des régimes, distinct du simulateur d'évaluation des retraites – EVA- applicable par chaque régime; dématérialisation du droit à l'information retraite), la DSS pilote directement le projet de répertoire de toutes les retraites versées (Echanges inter-régimes de retraite - EIRR) comme les grands projets interbranches : le répertoire national commun de la protection sociale (RNCPS), le dispositif de gestion des échanges inter-régime (DGE), le projet numéro d'identification d'attente (NIA), la déclaration sociale nominative (DSN) avec le GIP-MDS, la mise en œuvre par la sécurité sociale du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu (PAS) avec bien sûr la DGFIP et le GIP-MDS…

[282] S'agissant de l'assurance maladie, la CPRPSNCF est membre de l'Union nationale des régimes spéciaux (UNRS)[42], lieu d'échanges d'informations et de réflexion sur les projets majeurs et interlocuteur des acteurs nationaux du domaine (DSS, CNAMTS…). L'union a essentiellement définit son action par rapport au GIE SESAM-VITALE.

[283] Des sujets d'assurance maladie comme les services ouverts aux professions de santé, la gestion du risque, dont la prévention, et la gestion de la lutte contre la fraude ne sont pas abordés en inter-régimes. Sur le déploiement des services aux professions de santé, la Caisse agit ainsi en lien avec la CNAMTS et la MSA. Il y aurait lieu d'étudier l'opportunité de traiter en inter-régimes de nouveaux sujets d'intérêt commun.

Recommandation n°22 : Etudier l'opportunité de traiter en inter-régimes de nouveaux sujets d'intérêt commun.

[284] Dans la COG, la Caisse avait pris onze engagements non assortis d'indicateurs dans le cadre de l'objectif 2.3 « Développer les synergies avec les organismes de sécurité sociale ». Des engagements de faire plus que de résultats et impliquant la Caisse à divers degrés : coordonner les régimes (1), mettre en œuvre des dispositifs (2), participer à des chantiers ou des actions (4) et instruire ou étudier des opportunités d'actions (4).

[285] Le hors COG n'a pas pris trop de place dans le domaine de l'action inter-régimes : ont ainsi émergé la coordination des « petits » régimes retraites dans le cadre de l'EESSI sus-évoqué et le travail de la Caisse avec la MSA sur l'application du PAS aux indemnités journalières.

---

[41] Selon trois niveaux de mobilisation : rencontre annuelle des directeurs de Caisse, trimestrielles des chefs de projets métiers et aussi trimestrielles des DSI des régimes.

[42] Créée en 1994 sous la forme d'une association Loi 1901, elle regroupe 10 régimes spéciaux d'assurance maladie obligatoire : outre la CRPRSNCF, la Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines (CANSSM) ; la Caisse d'Assurance Vieillesse, Invalidité et Maladie des Cultes (CAVIMAC) ; la Caisse de Prévoyance du Port de Autonome de Bordeaux (CPPAB) ; la Caisse de Retraite et de Prévoyance des Clercs et Employés de Notaires (CRPCEN) ; le Régime autonome de sécurité sociale du Sénat (RA3S) ; l'Etablissement National des Invalides de la Marine (ENIM) ; le Fonds de sécurité sociale de l'Assemblée Nationale (FSSAN) ; la Caisse de Coordination aux Assurances Sociales de la RATP (CCAS RATP) et la Caisse Nationale Militaire de Sécurité Sociale (CNMSS) dont le directeur assure la présidence de l'Union.

[286] Le taux de réalisation des actions prévues par la COG est élevé. Quatre actions étaient terminées mi-2017 et six très avancées. Une a été abandonnée en accord avec la direction de la sécurité sociale[43].

[287] Le degré d'implication de la Caisse dans les travaux du GIP Union retraite est important. La Caisse est cohérente dans son action : elle se prépare ainsi à activer le RGCU en 2020 va en tirer les conséquences dans sa nouvelle COG ; elle n'engage pas de dépenses inutiles doublant les productions du GIP. Seule l'utilisation du portail commun inter-régimes (PCI) ne présente pas une évidence pour une Caisse qui gère à la fois la maladie et la retraite.

[288] Conformément à un de ces onze engagements, la Caisse suit de très près la mise en œuvre de ces derniers : un comité de pilotage thématique inter-régimes se réunit tous les deux mois suivant l'actualité et en assure un suivi technique très précis.

[289] Les réunions inter-régimes sont elles-mêmes assez nombreuses : participation à sept ou huit réunions de pilotage ou de comités opérationnels par mois hors période d'été.

5.1.2 La prochaine COG doit donner une impulsion nouvelle à son action de partenariat et de recherches de mutualisations.

[290] Dans le cadre de la préparation de son projet de nouvelle COG, la Caisse a réfléchi à des prolongements d'action ou à nouvelles pistes de partenariats ciblés et de mutualisations.

[291] Il serait opportun qu'elle se dote d'un document plus détaillé que le futur contenu de la COG, voire d'un schéma directeur, déclinant sa stratégie, les actions inter-régimes dont elle est partie, les partenariats et les mutualisations, dont ses offres de service.

Recommandation n°23 : Etablir un document plus détaillé que le futur contenu de la COG déclinant la stratégie, les actions inter-régimes dont la Caisse est partie, les partenariats et les mutualisations.

[292] La mission ne saurait développer dans le cadre de ce rapport une analyse détaillée des prolongements d'actions ou des nouvelles pistes de partenariats ciblés et de de mutualisations impliquant la CPRPSNCF.

[293] Toutefois, celle-ci devrait aller plus loin :

- en termes de mutualisations avec d'autres régimes spéciaux ou avec les OSS de proximité de la région PACA[44] : des analyses analyse coût/avantages/risques devraient être menées sur la mise en commun de moyens (gestion des archives, paie, formation, audit, contrôle de gestion, contrôle, contentieux…) et d'expertises, et ce en lien avec l'engagement d'évolution des effectifs de la Caisse porté par la nouvelle COG et même si la CPRPSNCF est plutôt bien placée, en termes de benchmark, selon les indicateurs retenus dans *le rapport technique relatif au benchmark des régimes* produit par la DSS en 2016 (frais de gestion par ETP, ratio d'externalisation, ratio de frais de personnel par ETP) ;

[43] Cf. Tableau de l'Annexe 1.

[44] Actuellement les relations avec ces OSS consistent en un club informel des DRH évoqué p. [ ], une convention avec l'URSSAF sur le recouvrement des cotisations, des conventions ou projets en cours de finalisation avec l'URSSAF, la CPAM des Bouches-du- Rhône et la Caisse de MSA Provence-Azur sur le plan de continuité d'activité – PCA- (respectivement sur la gestion des flux entrants, la salle de gouvernances et les locaux de repli).

- s'agissant de l'instruction des dossiers CMU-C et ACS, lesquels demandent à la Caisse une expertise pointue sans spécificité SNCF pour des volumes faibles, qui pourrait être faite par un autre organisme, Caisse MSA ou CPAM. Le traitement des dossiers de soins à l'étranger pourrait lui être assuré par le centre national de la CNAM dédié à ce sujet (CPAM du Morbihan/Vannes) ;
- en termes d'offres de service à d'autres régimes spéciaux, lesquelles aujourd'hui consistent en un partenariat avec l'ENIM et la COPRERA sur le relevé individuel de situation retraite électronique (RIS-e) et en un partenariat avec l'ENIM et la CNIEG sur l'éditique. La Caisse évoque plusieurs pistes à creuser notamment : actuariat (construction de modèles, de tables de mortalité, …), solutions numériques (dématérialisation, portails sécurisés, gestion des courriers sortants), « partage » des antennes avec des OSS qui n'ont pas ou moins de points d'accueil…

Recommandation n°24 : Aller plus loin en termes de mutualisations avec d'autres régimes spéciaux ou avec des organismes de sécurité sociale de proximité de la région PACA, et en termes d'offres de service à d'autres régimes spéciaux.

5.2 Les systèmes d'information de la Caisse sont en cours de large renouvellement

5.2.1 Le SDSI a atteint un niveau de réalisation satisfaisant

[294] Comme le prévoyait la COG, la Caisse s'est dotée d'un second schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) pour la période 2014-2017. Celui-ci est structuré selon quatre objectifs stratégiques : s'aligner sur les objectifs de la COG ; s'aligner sur les lignes directrices du *Schéma stratégique des systèmes d'information* (SSSI) construit et piloté par la DSS ; prendre en compte les nouvelles réglementations et les contraintes externes, et s'aligner sur la stratégie interne SI. Il a retenu 69 projets qui sont partie de 12 domaines fonctionnels.

[295] Les principaux projets structurants étaient, dans l'ordre de présentation de la Caisse dans sa synthèse du schéma, l'achèvement de la construction du référentiel des individus transverse, le lancement de la refonte du SI retraite, l'achèvement de la construction du nouveau système d'information Gestion/finance, un programme de quatre volets d'industrialisation de la production informatique pour assurer le bon fonctionnement des SI et accompagner les changements, un ensemble de projets concourant à l'amélioration de l'offre de services aux assurés et la refonte des fonctions de tarification du système d'information maladie. Du fait de la structuration critiquée de la COG (voir *supra*), les actions touchant directement la relation avec les assurés ne sont pas systématiquement mises en avant

[296] La Caisse a établi en mai 2017 un bilan synthétique du SDSI. Sur les 69 projets inscrits au SDSI, 61 connaissent un déroulement conforme au schéma directeur, cinq connaissent un retard de planning et trois ont été annulés. Les décalages sont principalement dus à la priorisation des projets PUMA, PAS et réforme ferroviaire qui ont été conduits hors COG et SDSI. Parmi les projets engagés qui vont connaître une suite sur le SDSI prochain, trois relevant de la maladie sont portés par la MSA (refonte du modèle tarifaire, référentiel des offreurs de soins, prescription/facturation en ligne) et trois relèvent de la Caisse (refonte du SI vieillesse, RGCU sur la retraite et créances et contentieux). Par ailleurs, la mise en place du nouveau SI de gestion financière a connu des difficultés qui ont nécessité la mise en place d'une *task force* et qui justifient un audit Si et métier.

[297] Au regard du nombre de projets conduits et du taux de conformité dans le déroulement des travaux, le niveau de réalisation budgétaire est très bon, d'autant qu'il reste dans la limite de l'enveloppe initiale. En effet, la Caisse a disposé d'un budget d'investissement sur quatre ans de 13,4 M€ dont 1,047 M€ réservés sur les années 2016 et 2017 au SI retraite. Le budget a été consommé à hauteur de 11,1 M€ soit 83 % du budget initial. Les projets hors SDSI, initialement programmés à hauteur de 1,4 M€, ont coûté 3,3 M€. Au total, le budget initial de 14,8 M€ (SDSI + hors SDSI) a été consommé à hauteur de 97 %.

[298] L'organisation du pilotage du SI répond aux bonnes pratiques de gouvernance.

- le comité stratégique réunit autour du directeur de la Caisse les membres du comité de direction. Il constitue l'instance d'arbitrage et de décision et se réunit trois fois par an environ ;
- le comité de pilotage métier/SI réunit les sous-directeurs. Il valide les besoins, les périmètres et définit les priorités. Il se réunit tous les deux ou trois mois selon l'actualité ;
- le comité de pilotage projet réunit mensuellement les chefs de projet métier et SI. Il suit la réalisation des projets.

[299] La sous-direction informatique produit une documentation de qualité qui sert de support aux réunions de ces instances.

[300] La Caisse a disposé également d'une équipe de MOA (dans les SD métiers et dans le Département activités transverses) de quatre ETP en moyenne sur les quatre ans et, au sein de la SD SI, d'une équipe de MOE et d'AMOA (y compris les fonctions de pilotage et de chefs de projets) de 90 ETP pendant la période[45]. S'agissant des prestataires, la Caisse mobilise 15 ETP pour la tierce maintenance applicative et dix ETP en assistance de production.

[301] Une partie de la mise en œuvre du SDSI repose sur la relation de partenariat structurée nouée avec la MSA dans le domaine des systèmes d'information. Comme indiqué *infra*, de nouvelles voies de développement de cette relation ont été ouvertes en 2017 qui ouvrent des perspectives sur la prochaine période conventionnelle.

[302] La cartographie applicative, jointe en annexe 7 au rapport, illustre la logique poursuivie par la Caisse de privilégier la coopération avec la MSA sur les applicatifs des deux directions métier prévoyance et vieillesse, alors que les autres domaines, qui relèvent des fonctions support et transverses, se situent dans le champ des développements assurés par la Caisse.

[45] Ne sont pas comptés dans ces effectifs, les agents chargés de l'éditique et du support au poste de travail.

5.2.2 Le partenariat mené avec la MSA s'avère efficace et prometteur

5.2.2.1 Le choix du partenariat avec la MSA apparaît judicieux

[303] Une relation de partenariat avec la MSA sur les systèmes d'information avait été nouée avant la création de la CPRPSNCF au début des années 2000[46]. Cette relation a été consolidée par la Caisse et a prospéré depuis, particulièrement pendant l'actuelle période conventionnelle.

[304] Le point de départ de cette relation est le constat réaliste que les équipes gérant les deux régimes spéciaux de la SNCF n'étaient pas en mesure de maintenir à long terme leurs systèmes d'information, vieillesse et maladie, pour des raisons de disponibilité de personnel compétent, de coût des évolutions nécessaires et de garantie de qualité de telles évolutions. Il y avait donc lieu de les remplacer. Pour ce faire, en accord avec la tutelle, le double choix a été fait de nouer une relation de partenariat avec un autre OSS pour construire de nouveaux SI, et de nouveaux SI mutualisés et non plus autonomes, conçus donc comme des SI sous-ensembles des SI du partenaire.

[305] Le partenariat[47] a été noué avec la MSA plutôt qu'avec les Caisses du régime général – CNAMTS et CNAVTS – pour de bonnes raisons. La MSA a une problématique multirisque. La qualité de son SI est reconnue. Elle ne travaille pas seule sur les sujets SI (cf. ses liens avec la CNAVTS sur le SI retraite). La structuration de son organisation informatique permet une gouvernance ouverte à des tiers : MOE assurée par un GIE, Agora, regroupant la CCMSA, les Caisses locales et les Caisses partenaires[48] ; deux centres d'exploitations autonomes de la Caisse centrale, dont un, *le service et informatique du groupe MSA et de ses partenaires* – SIGMAP – est ouvert aux Caisses partenaires, lesquels seront d'ailleurs unifiés le 1er janvier 2019. Enfin, La taille des deux organismes est assez comparable et la disponibilité de la MSA à s'inscrire dans une démarche de construction de nouveaux SI plus élevée, plus simple et plus rapide que celle de très grands organismes, lesquels ont nécessairement un jeu de priorités qui laisse peu de place au type de relation attentionnée recherchée par une Caisse de taille modeste.

[306] La relation avec la MSA permet ainsi la co-construction de projets communs. Cette approche implique que les équipes SI partagent une méthode de travail et assurent fassent tous les apports de moyens nécessaires à la réussite de la démarche, ce qui est bien le cas selon la MSA comme selon la Caisse. La MSA considère plus généralement que les partenariats lui permettent de s'enrichir d'autres regards et de traiter de problématiques différentes qui permettent de faire évoluer les produits, surtout si le partenaire à une taille suffisante pour ce faire, ce qui est le cas de la CPRPSNCF.

[307] La CPRPSNCF fait dont partie de son GIE Agora et de son centre d'exploitation SIGMAP mais participe aussi au comité stratégique informatique de la CCMSA (*le comité directeur de l'informatique institutionnelle)* ainsi qu'aux GOCRI (*GO donné par les commissions des régions informatiques*) qui valident les choix en termes de maîtrise d'usage.

---

[46] Ce qui avait débouché, après quelques années de relations informelles, sur une première convention datée du 7 mars 2005 sur le champ de la maladie.

[47] Les partenariats sont par construction hors le *schéma stratégique des systèmes d'information* (SSSI) piloté par la DSS (dont une nouvelle version est sur le point de sortir) mais cohérents avec ses lignes directrices lesquelles tracent les pistes de rapprochement des régimes. Ces partenariats n'imposent pas le passage d'un marché public entre OSS comme le prévoit l'article L.114-5 du code de la sécurité sociale.

[48] La Caisse de coordination aux assurances sociales de la RATP (assurance maladie) a aussi noué un lien de partenariat SI avec la MSA.

[308] La relation est structurée autour d'une convention claire, précise et mise à jour régulièrement par des avenants puis renouvelée (nouvelle convention en 2016 et deux avenants en 2017). Avant signature, son contenu est partagé avec la tutelle.

[309] Le service rendu est rétribué au coût complet tel que facturé à une Caisse locale de MSA et au coût réel s'agissant des prestations spécifiques à la Caisse CPRPSNCF. La participation financière de cette dernière devrait s'élever à 3,538M€ en 2017 (dont 2,127 pour le service du GIE Agora et 1,411 pour celui du SIGMAP).

[310] Une commission de partenariat se réunit au niveau des directeurs d'organismes deux fois par an et donne lieu à des relevés de décisions méthodiques et précis, permettant d'assurer le suivi de la relation. MSA et CPRPSNCF ont pu ainsi nouer au fil des ans une relation de confiance.

[311] Le partenariat avec la MSA s'inscrit également dans les lignes directrices du SSSI porté par la DSS, à l'instar du SDSI de la Caisse. Ainsi, lors de la dernière réunion de la commission de partenariat le 22 septembre 2017, une séquence a été consacrée à la présentation et à l'analyse du contenu du nouveau SSSI produit par la DSS avec une focale sur les ambitions retenues par ce schéma pour une mise en œuvre dès 2018 et leurs articulations potentielles avec les projets du partenariat.

[312] Les décisions les plus importantes à prendre sont celles relatives aux travaux à mener et leurs calendriers qui dépendent avant tout de la capacité à faire des équipes SI de la MSA. Les discussions sont menées dans la sérénité.

5.2.2.2 Le partenariat avec la MSA s'est révélé efficace en maladie et s'annonce prometteur en retraite

[313] **S'agissant du SI maladie**, le partenariat avec la MSA a été lancé en 2007, après de premiers travaux en 2001-2002. Une approche progressive de construction a été retenue :

- dans un premier temps, développement du cœur de métier du sous ensemble du SI Maladie de la MSA, dénommé *Spirit*[49] (ceux touchant les prestations spécifiques demeurant assurés par la Caisse) mis en exploitation en deux temps en janvier 2008 et janvier 2009 ;
- dans un second temps, développement du socle fonctionnel de la relation avec les assurés[50], qui au-delà des agents de la sous-direction maladie est utilisé par tous les agents de la Caisse depuis 2016.

[314] En novembre 2015, une nouvelle étape de la relation de confiance est intervenue avec l'externalisation de la gestion et de l'exploitation du SI (infogérance) au SIGMAP, alors que jusqu'alors le SI mutualisé était hébergé par la CPRPSNCF. Cette externalisation donne lieu au paiement des redevances de licence et des frais d'exploitation. La Caisse s'en déclare très satisfaite.

[315] La refonte de la tarification a été partiellement achevée avec la mise en service des nouveaux outils de tarification en juin 2016 (en déployant un moteur de règles et en réécrivant les interfaces de gestion des feuilles de soin). La seconde étape, qui consiste à déployer la facturation en ligne pour les professionnels de santé, est en cours de réalisation.

---

[49] *Solution partenariale inter régime informatique*

[50] Ensemble d'outils transverses offrant au gestionnaire une vision homogène de son activité en intégrant les fonctions de distribution et de traitement administratif des demandes du front jusqu'au back office, ici l'outil GEIDE (stockage des documents échangés avec les assurés), le *work flow* et la gestion des contacts assurant une meilleure traçabilité des sollicitations des assurés.

[316] Mixant apport du SI ainsi refondu avec la réforme de son organisation reposant sur un fonctionnement par processus *cf. p. [146*], la sous-direction maladie a pu accroître son efficience. Le nouvel SI en gestion externalisée a amélioré la disponibilité de l'informatique par une forte réduction des incidents (taux de disponibilité mensuelle passé de 97,4 à plus de 99 % depuis novembre 2015)[51]. Il a facilité et sécurisé les projets inter-régimes (programme Calypso de la CNAMTS portant enrichissement et de simplification des relations avec les professions de santé, implémentation de la réforme PUMa).

[317] **S'agissant des SI pensions**, la MSA travaille avec la CNAVTS et d'autres régimes sur de nouveaux applicatifs communs, la CRPRSNCF est en partie associée à ces travaux.

[318] La mise au point de l'applicatif *AGIR* associe avant tout la CNAVTS, la MSA et le RSI qui développent en co-construction neuf processus co-sélectionnés. L'applicatif doit permettre la liquidation unique des régimes alignés, la prise en compte du RGCU, de MOCAR et de toutes les évolutions qui seront demandées par la future réforme structurelle des retraites. L'infogérance en sera faite par la CNAVTS et le régime partenaire (MSA).

[319] MOCAR est un moteur de règles développé par la MSA, et dont la MOA est assurée par la CNAV) permettant de changer les règles de retraite dans la bibliothèque, d'assurer leur traçabilité (enchainement des règles applicables dans le temps) et d'intégrer très rapidement et avec souplesse les évolutions. La CRPRSNCF est associée à sa mise au point.

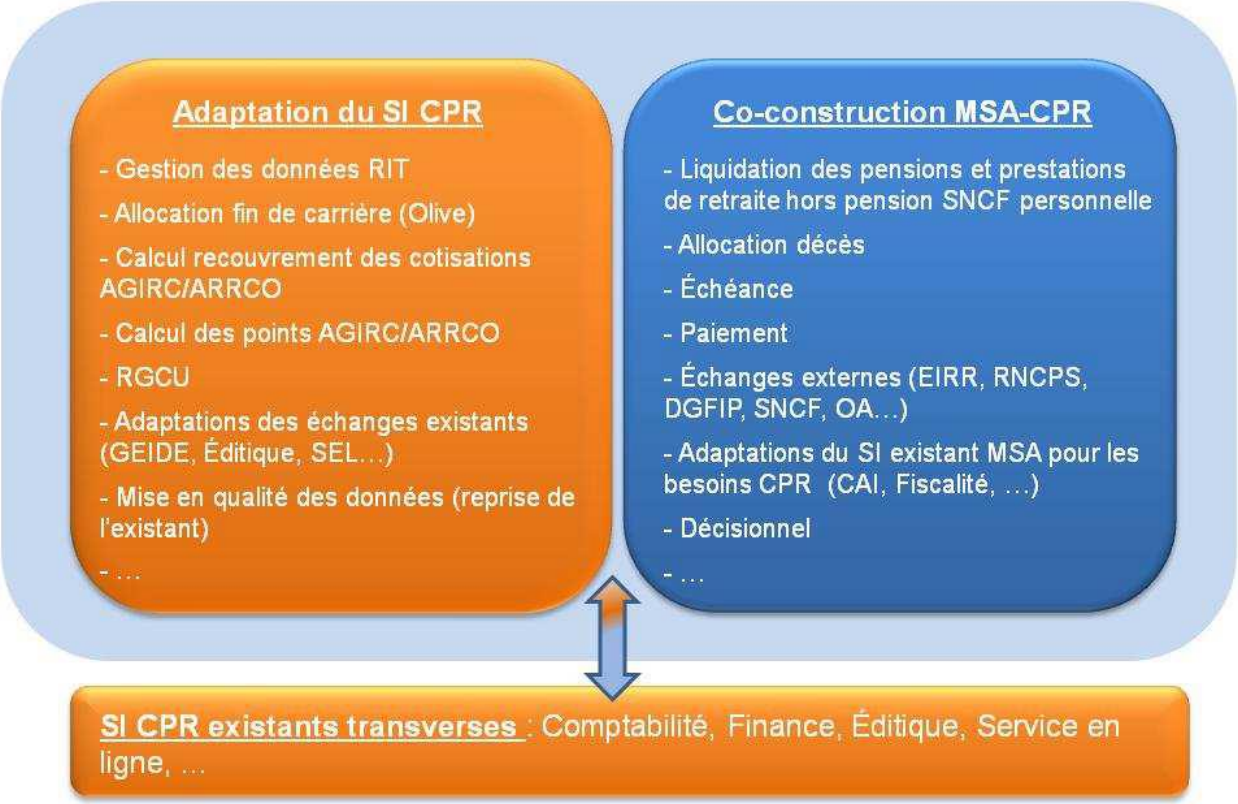
[320] De son côté, le SI pensions de la CPRPSNCF est en fin de vie sans présenter dans l'immédiat de risque opérationnel. La base en est l'outil GCOS (Bull) vieux de 25 ans pour lequel les programmeurs sont rares et donc chers, ce qui rend la Caisse de plus en plus dépendante du marché. La MSA a elle abandonné GGOS en 2001.

[321] Il n'y a pas eu d'analyse externe du risque porté par cet outil. Pour sécuriser l'environnement de GCOS, la Caisse évite toute évolution technique le concernant, sécurise les interventions de prestataires externes (internalisation de deux experts à cet effet), suit de près les contrats de maintenance sur le matériel, teste annuellement son Plan de reprise d'activité et réduit les évolutions fonctionnelles des applications uniquement aux besoins liés à des projets réglementaires (PAS…). Enfin, en attendant de pouvoir disposer d'un nouvel SI, des fonctionnalités critiques (liquidation des pensions SNCF) ont déjà été reconstruites dans le SI cotisant de la Caisse.

[322] L'option a donc été prise de construire un SI en partie *mutualisé*. Il s'agit d'adapter le SI de la MSA pour le rendre utilisable par le SI CRPR par une démarche de co-construction de blocs communs en utilisant la technique à l'état de l'art. Comme le présente le schéma suivant, une partie du SI retraite sera adaptée par la CPRP et une autre, beaucoup plus importante, renouvelée dans le cadre de la démarche partenariale.

[51] La Caisse suit des indicateurs de disponibilité de son SI interne et de son SI externe (Espace personnel, services en ligne, téléphonie et site institutionnel) qui ne soulignent pas de difficultés particulière à ce sujet dans la période récente. Celui de ses outils retraite est ainsi supérieur à 99 % en 2017.

Schéma 2 : Périmètre du programme de refonte du SI retraite



Source : *CPRPSNCF*

[323] Les études de faisabilité ont été finalisées comme celle du lotissement, et la part prise en charge MSA et celle restant à la charge de la Caisse déterminées. L'évaluation financière est en cours. L'écriture des cahiers des charges n'est pas encore lancée. Les travaux devraient durer quatre ans. La gestion et exploitation sera transféré en infogérance à la MSA au moment de la mise en production.

[324] La Commission de partenariat du 22 septembre 2017 a prévu un démarrage progressif de la mise en production à partir de fin 2020 toute en prenant acte du souhait de la CPRPSNCF d'un démarrage au plus tôt : la Caisse faisant état d'un risque allant en augmentant, lié à la plate-forme GCOS qui supporte aujourd'hui son SI Retraite ainsi que de l'engagement des équipes CPR dans le projet au niveau annoncé, et de la possibilité pour CPR d'augmenter cette participation si besoin.

[325] Une mise en service complète du nouvel SI en 2021 paraît crédible à la MSA.

Recommandation n°25 : poursuivre et achever le chantier de construction du nouvel SI pensions.

5.2.2.3 Le partenariat avec la MSA ouvre des perspectives sur d'autres SI de la Caisse.

[326] Trois extensions du partenariat sont déjà acquises :

- l'archivage électronique légal : il a été convenu en septembre 2016 que la Caisse basculera sur la solution MSA dès que disponible (il s'agit d'une évolution de la solution GEIDE déjà intégrée dans le partenariat). La MSA a obtenu le feu vert des Archives de France en 2017. L'enjeu est la possibilité de destruction des documents papier parvenant à la Caisse et de fermer puis vendre le local archivage de l'avenue de Paris à Marseille en 2019 cf. 4.2.1.2 ;
- l'élargissement du périmètre au domaine de la gestion des prestations en espèces qui doit être mise en œuvre fin 2018 dans le cadre du projet PAS. Il a fait l'objet d'un avenant à la convention ;
- une extension du rôle de la MSA s'agissant du Plan de reprise d'activité (PRA) pour laquelle elle assure déjà la gestion de celui des applicatifs objets du partenariat : sa proposition technique et financière concernant celui du reste du SI CPR (hors GCOS et hors partenariat MSA) a été validée en septembre 2017 avec comme objectif une mise en œuvre en juin 2018[52].

[327] Des études ont été réalisées ou programmées sur l'extension du périmètre :

- à l'éditique : une étude est prévue au 2ème trimestre 2018 devant prendre en compte les travaux menés en inter-régimes par la MSA et les résultats des études en cours internes à la Caisse ;
- à la reprise des applicatifs MSA recouvrement des créances, recours contre tiers et contentieux : la pertinence des solutions MSA a été validée récemment, une prise de décision doit intervenir lors de la dernière semaine de novembre.

[328] Suite à la Commission de partenariat du 22 septembre, trois autres extensions potentielles du périmètre du partenariat sont à étudier :

- l'utilisation de l'applicatif MSA budget global des hôpitaux (applicatif concerné par un projet inter-régime en cours sur les informations de séjour) : une nouvelle étude du besoin de la Caisse en termes de périmètre et de calendrier de reprise est en cours pour s'achever fin mars 2018 ;
- l'utilisation de l'applicatif MSA lutte contre la fraude : une analyse de la Caisse est attendue pour fin 2017 pour décision à la prochaine commission de partenariat 1er trimestre 2018 ;
- la reprise de l'applicatif AT/MP de la MSA : une pré-étude associant la Caisse aura lieu probablement en 2020.

[329] A terme pourraient demeurer comme applicatifs propres à la CRPRSNCF : le référentiel des affiliés, les SI des fonctions support (budget/finance, RH, immobilier…), le SI décisionnel, le tout avec recours privilégié à des solutions du marché. Il serait bon de définir la cible en la matière assez vite dans la nouvelle période conventionnelle.

[330] Le développement du partenariat débouche logiquement, comme l'écrit la Caisse, sur la conduite d'une « réflexion sur la mutualisation des compétences SI entre la MSA et la CPRPSNCF dans une logique d'optimisation de l'allocation des ressources et de valorisation des expertises », réflexion qu'il y a lieu d'inscrire dans la nouvelle COG.

---

[52] Pour le PRA GCOS la Caisse s'appuie sur une société externe qui met à disposition un environnement GCOS situé en région parisienne.

<u>Recommandation n°26 :</u> Définir au début de nouvelle période conventionnelle le périmètre respectif des applicatifs compris dans le partenariat avec la MSA et des applicatifs demeurant de la compétence de la Caisse et conduire dans le même temps une réflexion sur la mutualisation des compétences SI entre les deux partenaires.

5.2.3 Des évolutions des SI hors champ du partenariat avec la MSA sont en cours ou projetées.

[331] Une partie de ces évolutions était contenue dans le SDSI actuel. La réalisation de quelques-uns de ces projets - cinq - débordera, suite à un retard, au-delà de 2017. D'autres évolutions ont été envisagées dans le cadre des travaux préparatoires de la nouvelle COG menés par la Caisse.

[332] L'aboutissement des travaux sur le PAS constitue une première priorité : le travail de la Caisse a été officieusement évalué en juin 2017 par la DISIC et l'évaluation n'a pas détecté de sujet de difficulté.

[333] La résolution, en cours, des difficultés rencontrées sur la mise au point du nouvel applicatif de la gestion financière est une priorité. L'outil est déployé, sa partie comptabilité fonctionne, mais des difficultés paralysent la chaine de dépenses, soit le suivi des marchés publics et le processus très particulier de la gestion des factures.

[334] Sinon les principales orientations de la Caisse consistent à :

- dans le domaine de la relation avec les assurés effectuer les évolutions nécessaires en termes de qualité des données, de gestion des sollicitations et de gestion des réponses (courriers sortants) ; introduire une segmentation/ciblage des publics ; de mieux gérer les évènements de la vie ; mettre en place des outils d'analyses de la qualité et de la satisfaction ;
- consolider le dossier assuré dans une vision multirisques en organisant l'accès aux informations disponibles et la navigation dans les outils SI ;
- simplifier pour les assurés l'accès aux informations utiles en facilitant sa navigation entre les portails de la sphère sociale (PCI, Améli, PNDS) et l'espace personnel de la CPR ;
- faciliter et assurer les échanges d'information avec l'inter régimes en mode synchrone et asynchrone, en consolidant les solutions déployées (interops, dispositif général des échanges, bus de service ...). Les principaux objectifs sont :
  - d'assurer l'intégration dans le SI CPR des demandes réalisées par d'autres régimes et par des assurés via les services à venir du Portail Commun Inter-régime (PCI) ;
  - d'assurer aussi la meilleure utilisation des outils inter-régime – en premier lieu le RNCPS et le RGCU-, ce qui implique une attention soutenue à la qualité de leur interfaçage ;
  - de faciliter le travail collaboratif entre les agents de la Caisse en ayant des espaces de travail partagés (partage d'informations) ;
  - d'améliorer la qualité des informations disponibles pour les agents (référentiel documentaire).
  - de développer le pilotage transverse s'appuyant sur des analyses multi axes. Par exemple, pour la relation assuré multi risques ;
- Enfin, s'agissant de l'infrastructure des SI, après avoir fait dans la COG actuelle des efforts sur les réseaux et installé un nouveau Data center, boucler rapidement la mise en place du PRA et du PCA et de continuer à assurer la mise aux normes de sécurité de tous les SI.

[335] La mission n'a pas effectué une revue détaillée des projets de la Caisse, dont l'importance en termes de ressources affectées (temps/homme et budget) est très variable. Les projets essentiels s'inscrivent dans les priorités identifiées par la mission sur les métiers de la prévoyance et de la retraite.

[336] La Caisse a aussi l'idée, et il faut l'y encourager, de constituer une réserve de moyens pour gérer les projets hors COG : projets « législatifs/règlementaires» et projets inter-régimes (portés par GIP Union retraite, l'UNRS et par les programmes de la CNAMTS).

[337] La mission considère que l'organisation mise en place pour la réalisation et le suivi des objectifs fixés dans le SDSI constitue une garantie de bonne conduite des projets. La mission constate également que l'enveloppe financière globale a été respectée alors que le « glissement » sur la COG suivante reste très limité. Concernant l'architecture fonctionnelle, la mission considère que l'adossement à la MSA pour les applications métier est efficace et participe d'une bonne gestion des ressources.

[338] La mission n'a pas diagnostiqué les choix d'architecture technique de la Caisse.

[339] Une intervention complémentaire ne paraît utile à la mission que dans le cadre des travaux que pourrait impulser la DSS en vue d'une mutualisation renforcée des développements applicatifs (y compris en matière de SIRH et de SI financier et comptable) et d'une normalisation permettant de meilleurs travaux de consolidation des données entre les Caisses.

Jean-Louis REY Alain BETTERICH

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Échéance
Améliorer le service aux assurés			
1	Faire de la relation avec les assurés des deux régimes le contenu exclusif du premier axe stratégique de la future COG.	CPRP – Tutelle	2018
2	Revoir dans la nouvelle COG les indicateurs relatifs à la relation avec les assurés.	CPRP – Tutelle	2018
6	Réaliser une enquête sur la satisfaction des assurés tous les deux ans, dont une enquête en fin de période conventionnelle et une autre au milieu de la période suivante.	CPRP	2019 et 2021
7	Mieux inscrire les procédures dématérialisées dans la recherche de l'amélioration de la relation de service : l'approche par publics doit être mieux ciblée et la dématérialisation inscrite dans les parcours des assurés.	CPRP	2018-2019
8	Renforcer l'évaluation qualitative du recours aux circuits d'échange dématérialisés et assurer celle de leur impact sur la productivité	CPRP	2018-2019
12	Inscrire les actions de prévention dans un schéma directeur prévu par la nouvelle COG, dont le contenu est soumis à la délibération du conseil d'administration, et qui s'appuie sur une ligne budgétaire clairement identifiée.	CPRP- Tutelles	2018
Ne pas mobiliser la solidarité nationale pour financer des avantages spécifiques aux régimes			
11	Arrêter, dans le cadre d'un texte adopté en 2018, le service des prestations spécifiques non pérennes maladie à la date de l'entrée en vigueur de la réforme de la prise en charge des soins dentaires et des aides auditives, avec, à défaut, une date butoir fixée au 1er janvier 2022.	Tutelles	2018
17	Aligner les conditions de versement des pensions sur le droit commun, soit un versement le 9 de chaque mois.	Tutelles- CPRP	2018
18	Expertiser le versement des pensions à terme échu.	CPRP	2018-2019

19	Verser un montant de 150 M€ à la CNAMTS tiré de la réserve du régime de prévoyance.	Tutelles	2018
Améliorer l'efficience de la caisse			
14	Limiter la nouvelle réduction des effectifs de la Caisse hors mandats de gestion à –2 % par an.	Tutelles- CPRP	2018
9	Mettre au point au cours du premier semestre 2018 un nouveau schéma directeur des antennes et unités de CMP pour la nouvelle période conventionnelle, qui devra s'inscrire dans la stratégie de la relation avec les assurés, fixant la place des contacts physiques.	CPRP	2018
16	Intégrer dans le nouveau schéma directeur des antennes les volumétries, les indicateurs d'activités et les coûts en distinguant les activités qui relèvent stricto sensu de la fonction d'une antenne, celles qui relèvent d'une unité de CMP, celles qui ont été transférées par le siège et celles qui sont exercées en mandat de la SNCF.	CPRP	2018
10	Diversifier encore davantage le rôle des agents en assurant un taux d'activité global des antennes plus élevé.	CPRP	2018-2021
13	Modifier la règlementation afin de fixer tous les départs à la retraite des agents de la SNCF assurés du régime le 1er d'un mois.	Tutelles-CPRP	2018
20	Transférer la gestion de la trésorerie de la Caisse à l'ACOSS.	Tutelles	2018
15	Etablir un bilan à fin 2017 de l'opération de réhabilitation immobilière afin de confirmer l'enveloppe et le calendrier de l'opération et adapter le plan de financement en fonction des plus-values qui sont attendues sur les cessions à venir.	CPRP	2018
Aller plus loin dans l'inter-régimes et les partenariats et dans le renouvellement des systèmes d'information			
23	Etablir un document plus détaillé que le futur contenu de la COG déclinant la stratégie, les actions inter-régimes dont la Caisse est partie, les partenariats et les mutualisations.	CPRP	2018
24	Aller plus loin en termes de mutualisations avec d'autres régimes spéciaux ou avec des organismes de sécurité sociale de proximité de la région PACA, et en termes d'offres de service à d'autres régimes spéciaux.	CPRP	2018-2021

22	Etudier l'opportunité de traiter en inter-régimes de nouveaux sujets d'intérêt commun.	Tutelle	2018-2019
26	Définir au début de nouvelle période conventionnelle le périmètre respectif des applicatifs compris dans le partenariat avec la MSA et des applicatifs demeurant de la compétence de la Caisse et conduire dans le même temps une réflexion sur la mutualisation des compétences SI entre les deux partenaires.	CPRP – MSA	2018
25	Poursuivre et achever le chantier de construction du nouvel SI pensions.	CPRP – MSA	2018-2021
Améliorer la qualité et la lisibilité de la COG *Outre les recommandations n°1 et n°2*			
3	Inclure dans la nouvelle COG un indicateur composite d'activité des antennes.	CPRP- Tutelle	2018
4	Faire de l'évolution des absences de courte durée un indicateur de résultat de la nouvelle COG.	CPRP- Tutelle	2018
5	Inclure lisiblement et précisément dans le corps de la convention les trajectoires d'évolution des effectifs exprimée en ETPMA, des dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel, la méthode de calcul utilisée pour évaluer l'atteinte de ces objectifs, ainsi que l'évolution du réseau des antennes.	CPRP- Tutelle	2018
21	Prendre en compte les éléments de rebasage – positifs et négatifs – évalués en entrée de COG dans l'assiette de référence des évolutions de la masse salariale et des autres dépenses de fonctionnement.	CPRP- Tutelle	2018

LETTRE DE MISSION

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTE
MINISTERE 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: Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CPRP SNCF 2014-2017 dans la perspective de son renouvellement

La deuxième convention d'objectifs et de gestion (COG) signée entre l'Etat et la Caisse de Prévoyance et de Retraite du Personnel de la SNCF (CPRP SNCF) pour la période 2014-2017 arrivera à son terme en fin d'année. Je souhaite que vous puissiez mener une mission permettant de dresser un bilan de cette convention afin de préparer celle qui lui succédera.

Le premier des sujets que vous examinerez est relatif aux prestations spécifiques non pérennes, attribuées par la caisse sans conditions de ressources dans une enveloppe fermée qu'elle gère depuis le 1er avril 2007. La mission étudiera par ailleurs les avantages et inconvénients de la mise en place d'un fond de prévention et formulera toutes propositions en matière de politique de prévention, en privilégiant la mise en place d'actions mutualisées, notamment avec la branche maladie du régime général, voire avec d'autres régimes dont les publics présenteraient des besoins similaires.

Les systèmes d'information constituent un autre enjeu des COG en cours et à venir. Les systèmes d'information de la caisse portent sur 69 projets et ont fait l'objet de nombreuses évolutions qui ont contribué à de réels gains d'efficience : des mutualisations plus poussées avec la MSA devront néanmoins être expertisées en vue de renforcer cette efficience lors de la prochaine COG. La mise en place des chantiers nationaux, et notamment du prélèvement à la source, implique aujourd'hui de s'interroger sur la pertinence de nouveaux investissements relatifs à des champs applicatifs ayant vocation à être mutualisés. La mission pourrait utilement réaliser un bilan du schéma directeur des systèmes d'information dans sa globalité et dans un objectif de convergence inter-régimes.

.../...

14, AVENUE DUQUESNE – 75350 PARIS 07 SP
TÉLÉPHONE : 01 40 56 60 00

Le patrimoine de la caisse devra par ailleurs faire l'objet d'un examen attentif qui portera sur l'évaluation de la gestion de l'ensemble des antennes et du siège social. Il serait pertinent que la mission réalise un bilan de la gestion immobilière de la Caisse, en s'attachant particulièrement aux cessions en cours et à leur coût au regard du montage financier mis en place pour la réhabilitation du siège de la caisse.

S'agissant enfin de la gestion des ressources humaines, la CPRP SNCF est en dessous de la cible des ETP que la COG lui fixait. Compte tenu des difficultés de recrutement et des différences statutaires existant entre les salariés de l'entreprise de la SNCF (cadre permanent) et ceux des autres organismes de la sécurité sociale (statut UCANSS), la mission étudiera les pistes permettant d'optimiser les marges de manœuvre disponibles.

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

Agnès BUZYN

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Ministère des solidarités et de la santé
Direction de la sécurité sociale
Frédéric AMAR, adjoint à la sous-directrice des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire
Valérie MARTY, cheffe du bureau des régimes spéciaux

Ministère de l'action et des comptes publics
Direction du budget
Philippe BRIARD, chef du bureau 6BRS
Jérôme CHARASSE, bureau 6BRS
Contrôle général économique et financier (CGEFI)
Martine PROCUREUR, CGEFI de la Caisse de septembre 2016 à juin 2017
Michel LEJEUNE, CGEFI de la Caisse depuis juillet 2017

Ministère de la transition écologique et solidaire
Jean-Pascal BIARD, sous-directeur du travail et des affaires sociales, direction générale des infrastructures, des transports et de la mer, direction des services de transport
Mme Caroline LAURENT, cheffe du bureau du droit social des transports ferroviaires
M Camel, adjoint à la cheffe de bureau

SNCF
Jean-Marc AMBROSINI, Directeur des ressources humaines, EPIC de tête
Gwenaël de CONTI, directeur performance et rémunération, chef de file du patronat au conseil d'administration

CPRP
Philippe GEORGES, président du conseil d'administration
Jean-Loup MOUSSIER, directeur
Philippe GAUFRES, directeur adjoint
Laurent VITSE – sous-directeur de l'assurance maladie
Vincent BANCHET – sous-directeur des systèmes d'information
Cécile BOUCHET – sous-directrice des services généraux et de l'immobilier
Sébastien MADELMONT – sous-directeur des ressources humaines
Sophie HACQUART – sous-directrice vieillesse
Vincent GRAVIER, chef du département activités transverses et relation de service
Jean-Marc MAINI, chef du département Antennes
Joël SAUTEL, agent comptable par intérim
Martin GUILLOT, Architecte rénovation du siège

Antenne de Paris- rue de Budapest
Nicolas DORE, responsable territorial partie Nord et Est de la France
Benjamin BOUHOURS, agent d'antenne
Bastien POULLAIN, agent d'antenne
Emmanuela RAMA, agent administratif du service médical

Antenne de Tours
Valérie OUZEAU, responsable territorial partie Ouest-Sud-Ouest de la France
Vincent COULON, chef d'antenne
Sylvette PERROUSA , agent d'antenne
Emilie, TRAN-DINH, agent d'antenne
Dr Pascale BUSSEAU, médecin-conseil
Magali CHARDIN, agent administratif du service médical
Aurore GAGNARD, agent administratif du service médical
Antenne de Dijon
Véronique BOCQUENET
Antony PARIS

MSA
Michel BRAULT, directeur général
Laurent COLIN, directeur des systèmes d'information

GIP UNION-RETRAITE
Jean-Luc IZARD, directeur jusqu'en octobre 2017

OBSERVATIONS DU DIRECTEUR DE LA CPRPSNCF

Caisse de Prévoyance
et de Retraite
du personnel de la SNCF

Le Directeur de la CPRPSNCF
à
Madame la Cheffe de l'Inspection Générale des Affaires Sociales

Objet : réponse de la CPRPSNCF sur les propositions de l'IGAS suite à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

MARSEILLE LE 18 DEC. 2017

Dans le cadre des travaux préalables aux négociations de la nouvelle convention d'objectifs et de gestion 2018-2021 entre l'Etat et la Caisse de Prévoyance et de Retraite du personnel de la SNCF, j'ai pris connaissance avec attention du rapport d'évaluation de la COG 2014-2017 ainsi que des différentes propositions formulées pour la future convention.

Je partage les principales conclusions et recommandations de l'IGAS pour l'élaboration de la future COG.

Je vous adresse ci-joint quelques observations, qui ne sont à mon sens que des ajustements de bonne compréhension.

Je tiens à remercier la mission qui a travaillé avec mes collaborateurs et moi-même pour la qualité de nos échanges.

Jean-Loup MOUSSIER
Directeur

www.cprpsncf.fr
17 avenue Général Leclerc
13347 Marseille Cedex 20
SIRET : 341 246 122 00020

Caisse de Prévoyance
et de Retraite
du personnel de la SNCF

19 décembre 2017

EVALUATION DE LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION DE LA CPRPSNCF 2014-2017

RAPPORT PROVISOIRE

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Paragraphe13 :

Les douze mois de retards sont imputables à trois éléments :

- le refus de l'ABF d'une isolation du bâtiment par l'extérieur qui a nécessité de revoir la planification de l'ensemble de l'opération de réhabilitation pour une isolation intérieure renforcée,
- on ne peut parler d'accidents mais plutôt d'incidents lors de la découverte d'éléments étrangers dans les plafonds qui ont débouchés sur des mises en sécurité des agents et donc une replanification des travaux,
- le deuxième incident est un dégât des eaux très important survenu un week-end.

Paragraphe 15 :

A la lecture de ce paragraphe on pourrait penser que la caisse n'a pas atteint les 15 % de réduction de son budget de fonctionnement, alors que cet objectif a été dépassé. Nous interprétons les 11 %, comme calculés vis-à-vis de l'ensemble des dépenses de l'année 2013, soit masse salariale, fonctionnement, investissement et dotation.

Paragraphe 40 et 54 :

Les engagements de l'Etat sont au nombre de sept (cf. tableau 2).

Paragraphe 57 :

Pour la construction de la COG 2017, nous avons mobilisé 83 agents dans les groupes d'écoute, 80 cadres dans les ateliers thématiques et 12 cadres pour les ateliers de codir. A cela s'ajoute des ateliers spécifiques (immobilier, fraude, RSE...). Au total ce sont 200 agents qui ont été mobilisés en 2017 pour la construction de la nouvelle COG 2018 - 2021.

Titre 1.3.2

Ce sont six indicateurs opposables qui seront atteints (cf. tableau 5).

Tableau 7

Les chiffres définitifs de l'enquête de satisfaction sont les suivants : satisfaction globale 96,5 % (très satisfaits 52,3 % - assez satisfaits 44,2 %)

Paragraphe 221

Cf. remarque paragraphe 13

Tableau 33

Le tableau 33 peut laisser penser que l'atteinte des objectifs d'économies est faussée par le mandat de gestion. Cependant, les dépenses évolutives ont été laissées, ce qui fausse les résultats de 1,1 million d'euros par an. Au global, en intégrant cette correction, on obtient une économie supplémentaire de 4 millions d'euros. Il n'en demeure pas moins, que dans la prochaine COG, il faudra encore mieux isoler les dépenses du mandat de gestion et préciser la base de calcul des économies à réaliser (cf. recommandation 5).

OBSERVATIONS DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA DIRECTION DU BUDGET

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTE
MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

DIRECTION DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
SD3/3B/Valérie Marty

☎ : 01.40.56.57.52
🖷 : 01.40.56. 79.32

Paris, le 15 JAN. 2018

N° D-2018- 000002

DIRECTION DU BUDGET
Bureau des retraites et des régimes spéciaux (6BRS)
Affaire suivie par : Jérôme Charasse
DF-6BRS-18-5175

La directrice de la sécurité sociale

et la directrice du budget

à

Madame la cheffe de l'Inspection Générale des Affaires Sociales

Objet : Réponse des directions assurant la tutelle de la CPRP-SNCF sur les propositions de l'IGAS pour la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) entre l'Etat et la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF (CPRP-SNCF) 2018-2021.

Nous avons pris connaissance avec attention du rapport d'évaluation de la COG de la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF (CPRP-SNCF) de la période 2014-2017, ainsi que des différentes préconisations formulées pour la future convention. Nous partageons le bilan positif dressé par la mission et les principales recommandations, sur lesquelles s'appuiera la construction des axes stratégiques de la nouvelle convention.

***

S'agissant de la qualité et de la lisibilité de la COG, vous formulez plusieurs recommandations (n°1 à 5, ainsi que n°21), qui pourront trouver leur place dans la future convention entre l'Etat et la CPRP SNCF pour la période 2018-2021. Vous préconisez notamment de centrer prioritairement cette convention sur la relation entre la caisse et l'usager. Le fonctionnement interne de la caisse ayant été profondément rénové et étant aujourd'hui jugé satisfaisant, peuvent en effet passer au second plan les objectifs relatifs aux activités de *back office*, et au premier plan les axes d'amélioration en faveur des bénéficiaires

du régime. Comme vous le proposez, les indicateurs de suivi et de résultats seront définis en cohérence avec cette orientation stratégique prioritaire et en s'appuyant sur les travaux inter-régimes et inter-branches pour harmoniser, sur la base d'une quarantaine d'indicateurs « noyau dur », les modalités de suivi des COG.

En matière de qualité du service rendu aux usagers, vous insistez sur la nécessité de renforcer les objectifs de la nouvelle convention. Vous invitez la CPRP SNCF à réaliser plus régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des assurés, en début et milieu de COG, afin de tirer parti de l'analyse de leurs résultats sur la période conventionnelle (recommandation n°6). Cette proposition s'inscrit dans notre réflexion pour mieux outiller les caisses, afin de mesurer la satisfaction des usagers et favoriser ainsi la communication sur la qualité de service rendu. Vous soulignez par ailleurs les efforts de la caisse pour dématérialiser les procédures tant internes qu'externes. Nous souhaitons que ces efforts soient poursuivis dans le cadre de la prochaine COG. La dématérialisation doit rester un objectif central de la future convention, mais systématiquement se traduire par l'amélioration du service rendu aux usagers et/ou de la productivité de la caisse. Aussi, nous souscrivons pleinement aux recommandations n° 7 et 8 de votre rapport, qui visent à accentuer le ciblage et l'accompagnement des publics, avec une offre de services dont l'ambition sera d'être 100% dématérialisée, afin, en particulier, de diminuer le volume de courriers entrants (« papier » ou e-mails) et d'améliorer les délais et la qualité des réponses de la caisse (flux sortants).

Sur les aspects de gestion et d'efficience de la caisse, vous formulez plusieurs recommandations relatives à l'organisation et au fonctionnement du réseau des antennes et permanences de la CPRP SNCF.

L'opportunité pour un organisme de sécurité sociale de disposer d'un réseau de points d'accueil du public doit être analysée en mettant, en regard de son coût, la plus-value qui est apportée par le maintien d'une offre territorialisée d'entretiens physiques aux affiliés, alors que le numérique et la « digitalisation » de l'activité se développent et que plusieurs caisses (dont certaines qui gèrent, comme la CPRP-SNCF, à la fois le risque maladie et le risque vieillesse de ses affiliés) conjuguent taux de satisfaction élevé des affiliés et absence d'un réseau territorial. En outre, l'existence de sites au sein desquels travaillent un très faible nombre d'agents (3 agents dans certaines antennes) doit être questionnée.

L'objectif de diversification des missions des antennes, que vous proposez dans votre recommandation n°10, et la densification de leur activité ainsi que la spécialisation d'antennes dans le traitement de certains dossiers devraient avoir pour préalable l'élaboration d'une cartographie fine des activités actuelles.

Le suivi des antennes nécessite en tout état de cause, comme vous le préconisez, un indicateur composite permettant de décrire et de mesurer précisément l'activité de *front* et de *back office* de ces unités locales ; il permettra de définir un nouveau schéma directeur des antennes et de statuer sur leur devenir à court et moyen termes (recommandations n°3, 9 et 16). Ainsi, nous partageons avec vous le souci de porter une attention accrue à la gestion du réseau des antennes au sein de la COG 2018-2021.

Concernant la gestion du risque prévoyance, votre rapport met en perspective à juste titre les prestations spécifiques non pérennes (PSNP) avec le projet de réforme du « reste à charge zéro » qui concernera notamment les soins dentaires et les aides auditives et (recommandation n°11), ainsi que les modalités historiques de leur financement, ce qui devra effectivement poser la question de la pertinence de ces prestations. Dans le respect de la stratégie gouvernementale de développement de la prévention, la nouvelle convention devra

en revanche mettre plus distinctement en valeur les actions menées dans ce domaine. Votre recommandation n°12 visant à identifier un budget de prévention, dont les objectifs seraient définis par le conseil d'administration, en cohérence avec les axes stratégiques retenus par l'Etat et en tenant compte des spécificités des assurés du régime de la SNCF, pourra ainsi être traduite dans la structure comptable du régime, dans le cadre toutefois d'une réflexion d'ensemble relative aux activités de prévention et aux PSNP.

Vos recommandations n°17 à 19[1] visent à faire évoluer les modalités de gestion de la trésorerie du régime notamment en mettant fin à l'atténuation des besoins de trésorerie de la branche vieillesse par la prévoyance, ce qui impliquerait de faire évoluer les modalités de versement des pensions, et en centralisant la gestion de la trésorerie à l'ACOSS.

Les premières impliqueraient de rapprocher les modalités de versement des pensions de la SNCF de celles des régimes alignés, notamment en matière de date de versement des pensions, ce qui soulagerait la trésorerie de la caisse. La mensualisation du versement des pensions et la fin du versement du terme de janvier dans les derniers jours de décembre ont déjà contribué à améliorer le profil de trésorerie de la caisse et nous partageons pleinement cet objectif. La pertinence de la mise en œuvre de ces mesures devrait toutefois être analysée au vu d'une analyse de leur impact sur la situation des assurés (notamment s'agissant des pensions déjà liquidées), dans le contexte d'une réforme systémique des retraites.

Indépendamment des décisions qui pourraient être prises à ce sujet, votre préconisation n°20 visant à transférer la gestion de la trésorerie de la caisse à l'ACOSS est une piste d'évolution intéressante, qui pourrait également concerner d'autres régimes. Une telle évolution nécessiterait de mettre en place une gestion fine dès lors que ce régime bénéficie, pour le risque vieillesse, d'une subvention d'équilibre de l'Etat et d'un équilibrage par le régime général pour la branche maladie.

Un ensemble de recommandations (n°22 à 26) tiennent aux partenariats inter-régimes et notamment à leurs incidences sur la modernisation des systèmes d'informations (SI) de la CPRP SNCF. Nous partageons l'intérêt de renforcer les complémentarités entre caisses et l'inter-régimes et ainsi la nécessité de disposer d'un schéma directeur des actions menées par la caisse dans ce cadre. La nouvelle COG sera l'occasion de poursuivre et de développer les mutualisations engagées, notamment avec la MSA, pour moderniser le SI (notamment achever la co-construction du SI retraite) et accentuer ainsi les gains d'efficience pour la CPRP SNCF. La nouvelle convention devra également articuler les travaux inter-régimes et les chantiers spécifiques à la caisse pour éviter le développement de fonctionnalités propres en avance de phase ou en parallèle des projets inter-régimes.

Enfin, en matière de performance et d'efficience, l'objectif sera de tirer le meilleur parti des évolutions de masse salariale et des autres dépenses de fonctionnement qui vont se dégager sur la période de la nouvelle COG dans un contexte contraint pour les finances publiques. Il conviendra notamment de tenir compte des incidences de la diversification des personnels recrutés par la caisse, des gains de productivité liés aux mutualisations, et du bilan

---

[1] - Modifier la règlementation afin de fixer tous les départs à la retraite des agents de la SNCF assurés du régime le 1er d'un mois, plutôt qu'à la date anniversaire du début de l'activité,
- Aligner les conditions de versement des pensions le 9 du mois au lieu du 1er,
- Expertiser le versement des pensions à terme échu, et non plus à terme à échoir,
- Verser un montant de 150M€ à la CNAMTS tiré de la réserve du régime de prévoyance.

à fin 2017 des différentes opérations immobilières permettant d'alimenter une réflexion sur la stratégie d'implantation de la caisse en région parisienne. En tout état de cause, les efforts d'efficience demandées à la caisse devront s'inscrire dans le respect du cadrage transversal imposé aux organismes de sécurité sociale en application de l'article 14 de loi de programmation des finances publiques pour la période 2018-2022 (LPFP 2018-2022).

Votre recommandation n°14 visant à limiter les gains d'effectifs de la caisse hors mandat de gestion à 2 % par an apparaît toutefois contradictoire avec les développements du rapport qui mentionnent que des marges d'efficience existent encore dans l'ensemble des services de la caisse. Le rapport esquisse ainsi des pistes de gains d'efficience qui nous semblent constituer de réels viviers à cet égard. Il en va notamment ainsi de la promotion des télé-services et de l'impact en termes d'effectifs du processus de mutualisation des systèmes d'informations avec la Mutualité sociale agricole (MSA), processus qui devrait s'accélérer dans le cadre de la prochaine COG. Enfin, cette estimation n'intègre pas l'impact d'une rationalisation plus poussée du réseau des antennes. Une baisse de 2,5 % par an des effectifs ne semble donc pas nécessairement hors de portée.

***

Tels sont les principaux enjeux stratégiques que nous identifions à la lecture du rapport d'évaluation, qui constituera un outil précieux dans la négociation à venir avec la CPRP-SNCF.

La directrice de la sécurité sociale

Mathilde LIGNOT-LELOUP

Pour la Directrice,
Le Sous-Directeur

Jean-François JUERY

ANNEXE 1 : LES DEUX REGIMES SPECIAUX ET LEUR GESTION

1 LES REGIMES SPECIAUX DES AGENTS DE LA SNCF ET LA CPRPSNCF

1.1 Création des deux régimes spéciaux et de la CPRPSNCF

1.1.1 Les deux régimes spéciaux

[340] Les régimes spéciaux des agents de réseaux de chemins de fer – de prévoyance et de retraite - ont été créés par les lois du 21 juillet 1909 et du 28 décembre 1911.[53] La prévoyance doit être ici entendue comme de l'assurance maladie.

[341] Ces deux régimes couvrent la plus grande partie des risques de la sécurité sociale des agents actifs du cadre permanent de la SNCF, des agents retraités du cadre permanent, et des ayants droits de ces deux catégories d'agents.

[342] Les agents recrutés au statut des cheminots[54] constituent les agents du cadre permanent. Ils se répartissent entre personnel roulant et personnel sédentaire. Ils sont soit en activité au sein de la SNCF, soit mis à disposition contre remboursement d'autres entités (filiales ou CPRPSNCF)[55]. Les autres agents de l'entreprise sont des CDI et des CDD de droit commun, soit les agents contractuels[56] qui relèvement du régime général de la sécurité sociale.

[343] Avec l'évolution des effectifs du groupe[57], les choix de recrutement de l'entreprise – SNCF ou filiales - au cadre permanent ou sous contrat de droit privé, déterminent ainsi le nombre des assurés aux régimes spéciaux.

1.1.2 L'organisation de la gestion des régimes, la création et l'organisation de la CPRPSNCF

[344] La création de la SNCF par fusion des grandes compagnies de chemins de fer au 1er janvier 1938 a conduit dans un premier temps à intégrer les Caisses de prévoyance et de retraite du régime dans les services du nouvel organisme. Jusqu'en 2006, les deux régimes spéciaux étaient donc gérés directement par l'entreprise, dont ils constituaient un service spécialisé, en dernier lieu sous la

---

[53] Il y a juridiquement deux régimes spéciaux de sécurité sociale du personnel du cadre permanent de la SNCF et non un seul comme cela est souvent écrit y compris dans des textes réglementaires. Ainsi les décrets relatifs aux règlements de prévoyance et de retraite font chacun référence à un régime : *décret n°2008-639 du 30 juin 2008 modifié relatif au régime spécial de retraite du personnel de la SNCF* et le *décret n°2010-1362 du 10 novembre 2010 modifié relatif au régime de prévoyance du personnel de la SNCF.* Mais l'article 1er du décret n°2207-730 portant création de la CPRPSNCF indique qu'elle assure la gestion *du* régime spécial dont relève les agents du cadre permanent. Le préambule de la COG en vigueur parle aussi d'un seul régime et chaque année le rapport de la CCSS de septembre présente et analyse les comptes *du* régime spécial des agents de la SNCF, les deux régimes de prévoyance et de retraite étant présentés comme des branches de ce régime.

[54] *Statut des relations collectives de la SNCF et de son personnel* ou directive interne RH 0001.

[55] Le détachement emportant changement d'employeur et donc perte du bénéfice du spécial de prévoyance est peu utilisé. Il l'a été lors de la création de l'Établissement public de sécurité ferroviaire (EPSF).

[56] Ils relèvent de la directive interne RH 0024.

[57] En 207, 250 000 personnes, dont 146 000 dans le cadre permanent.

forme d'un établissement de l'EPIC SNCF, tout en gardant la distinction au sein de cet établissement de deux « Caisses ».

[345] L'application à compter du 1er janvier 2007 de normes comptables internationales aux entreprises françaises, notamment la norme IAS19, a conduit à la création, par le décret du 7 mai 2007[58], d'une Caisse de sécurité sociale dénommée Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF - CPRPSNCF[59].

[346] Cette Caisse, dotée de la personnalité morale, est un organisme de sécurité sociale régi par le code de la sécurité sociale. Son directeur et son agent comptable sont nommés par arrêté interministériel. Son conseil d'administration est composé de 19 membres représentants les assurés, de 6 membres représentant l'entreprise, disposant chacun de 3 voix lors des délibérations, et d'un président, nommé par arrêté interministériel, qui en cas de partage des voix, a voix prépondérante.

[347] Elle compte 496 500 bénéficiaires au titre de la prévoyance et 258 500 au titre des retraites.

Tableau 1 : Données de base des deux régimes spéciaux en 2017

Régime spécial de prévoyance	
Assurés	**404 400**
actifs, dont	145 900
agents de conduite[60]	*14 100*
autres agents	*131 800*
pensionnés	258 500
Ayants droit	**92 100**
Bénéficiaires des prestations *(actifs, pensionnés, ayants droit)*	**496 500**
Cotisants	**361900**
Actifs	*144 800*
Retraités	*217 100*
Montant annuel des prestations	**1,7 Md€**

Régime spécial de retraite	
Assurés/Cotisants du régime	**146 000**
Bénéficiaires de pensions	**258 500**
pensions de droit direct	*175 800*
pensions de réversion	*82 700*
Montant annuel des pensions	**5,3 Md€**

Source : *Mission sur données CCSS et CPRPSNCF sept 2017*

[58] Décret n°2007-730 du 7 mai 2007 relatif à la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la Société nationale des chemins de fer français.
[59] Ce qui a permis à l'entreprise de ne pas comptabiliser les engagements au titre du régime spécial de retraite. Ce régime géré désormais par une Caisse de sécurité sociale est devenu un régime à cotisations définies qui n'impose aucun provisionnement.
[60] La catégorie *agents de conduite* ne comprend pas les contrôleurs qui ont les mêmes conditions de départ à la retraite que les *autres agents*.

[348] La CPRPSNCF est dépendante de l'entreprise SNCF[61] au titre de son système d'information, les caractéristiques des bénéficiaires des deux régimes étant détenues par l'entreprise, et au titre de son propre personnel. En effet, 77 % de ses 895 agents relèvent du cadre permanent de la SNCF en 2017 et 23 % des conventions collectives UCANSS.

[349] La Caisse comprend des services centraux situés à Marseille et 14 antennes sur le territoire, dont 2 seront fermées à la fin de 2017, lesquelles organiseront 20 permanences en cette même fin d'année dans d'autres villes que celles de leur implantation.

[350] La Caisse est l'organisme le plus important de l'ensemble des Caisses des « petits » régimes spéciaux. Son directeur assure ainsi la présidence du « Club des régimes spéciaux » qui les fédère et il les représente au sein du conseil d'administration du GIP Union-Retraite et du GIP Modernisation des données sociales.

[351] Les relations entre l'État et la CPRPSCNF sont organisées dans le cadre d'une COG. La convention en vigueur, signée le 8 octobre 2014 et couvrant la période 2014-2017, est la deuxième depuis la création de la Caisse. Elle est accompagnée d'une lettre ministérielle d'interprétation non publique datée du 24 septembre 2014.

1.1.3 Les effectifs de la Caisse

[352] La Caisse compterait fin 2017, 895 agents personnes physiques. Ils se répartiraient en 819 agents au siège et 86 agents dans les antennes et unités de CMP.

Tableau 2 : Evolution des effectifs de la Caisse

	2013	2014	20215	2016	2017*P*
Personnes physiques (contrats)	975	939	908	892	*895*
ETPMA	926,8	896,3	863,8	838,8	*838,6*

Source : *CPRPSNCF et mission*

[353] 9 % des agents de la Caisse, soit 80 gèrent hors périmètre des deux régimes spéciaux, au siège ou dans une partie des antennes, des mandats de gestions de la SNCF ou de l'Etat cf. infra. Ce nombre a diminué de 23 % depuis 2013, effet de la réduction du nombre de mandats et de l'augmentation de la productivité des agents.

1.1.4 Gestions directes et mandats de gestion

[354] La CPRPSNCF gère le régime spécial de retraite (pensions servies aux anciens agents du cadre permanent et à leurs ayants droit) et une partie du régime spécial de prévoyance, soit les prestations en nature des assurances maladie, maternité, décès, ainsi que les pensions de réforme (équivalent des pensions d'invalidité du régime général) et l'allocation de fin de carrière (prestation n'ayant pas d'équivalent dans le régime général de la sécurité sociale).

[61] Acronyme qui recouvre trois EPIC (EPIC de tête, EPIC Réseau et EPIC Mobilité).

[355] De son côté, la SNCF assure directement à ses agents le service sous la forme de maintien de salaire de l'équivalent des prestations en espèce maladie et maternité et des prestations en espèces accidents du travail et maladies professionnelles (équivalents des indemnités journalières).

[356] Le service des prestations familiales est depuis le 1er janvier 2015 assuré par les CAF et non plus partiellement par un service de la SNCF pour le compte de la CNAF comme cela avait été le cas depuis 1945[62].

[357] Sur la base de conventions, le recouvrement des cotisations des deux régimes auprès de la SNCF est effectué par l'URSSAF de PACA et leur contrôle par l'URSSAF Nord-Pas-de-Calais.

Tableau 3 : Répartition de la responsabilité et la gestion des risques de sécurité sociale des agents de la SNCF

Prestations pour les agents du cadre permanent de la SNCF	**Organismes assurant *la responsabilité* du risque**	**Organismes assurant *la gestion* du risque**
Prestations *en nature* maladie, maternité	**CPRPSNCF**	**CPRPSNCF**
Prestations *en espèce* maladie, maternité et décès	SNCF	SNCF
Prestations *en nature* AT/MP	SNCF	**CPRPSNCF**
Prestations *en espèce* AT/MP	SNCF	SNCF
Pensions de retraite	**CPRPSNCF**	**CPRPSNCF**
Pensions de réforme (invalidité)	**CPRPSNCF**	**CPRPSNCF**
Prestations familiales	CNAF	CAF
(Prestations familiales spécifiques[63]	*SNCF*	*SNCF)*
Recouvrement des cotisations	**CPRPSNCF**	URSSAF PACA
Contrôle des cotisations	**CRPRSNCF**	URSSAF NPC

Source : *Mission*

[358] La Caisse assure pour le compte de la SNCF, dans le cadre de mandats de gestion, plusieurs prestations décrites dans le tableau suivant.

[62] Article D212-4 du code de la sécurité sociale modifié.
[63] Ici à titre d'information car hors champ de la sécurité sociale.

Encadré 1 : Les 17 activités gérées par la CPRPCNSF pour le compte de la SNCF sur la base de mandats de gestion

- contrôle des arrêts de travail de longue durée et autres avis médicaux
- contrôle médical des arrêts de travail de courte durée (de 1à 120 jours)
- refacturation par la CPRP de prestations dans le cadre de l'organisation médicale mise en place par la SNCF
- prestations en nature accidents du travail et maladies professionnelle
- traitement de la faute inexcusable de l'employeur
- suivi médical post-professionnel
- prestations de privation d'emploi
- gestion des cessations de fonction par départ volontaire et des cessations progressives d'activité relevant de l'accord du 5 juin 2000
- régime de prévoyance des cadres supérieurs du cadre permanent
- expertise médicale des dommages corporels
- prestations administratives et comptables – Action Sociale et Service Médical
- prestations administratives et comptables – CARAD et DRP
- calculs financiers et contrôle de gestion
- suppléments vieillesse versés pour le compte de la SNCF
- protection sociale complémentaire des agents du cadre permanent en poste à l'étranger
- principes généraux des coûts de gestion
- recours contre tiers.

[359] Le nombre de ces mandats est en régression. Au début de la période conventionnelle, il a été mis fin aux six mandats suivants :

- facilités de circulation des agents dans le réseau ;
- remboursement à 100 % des soins délivrés aux agents ayant consulté un médecin non désigné par la SNCF ;
- remboursement des soins délivrés aux agents résidant dans une commune ne disposant pas d'un médecin désigné par la SNCF ;
- médecins agréés ;
- expertise médicale des dommages corporels ;
- reconstitution de carrière pour les victimes de préjudices de carrière imputables à la seconde guerre mondiale.

[360] La Caisse gère également :

- pour le compte de l'État : les prestations d'assurance maladie, d'accidents du travail et de retraite des anciens agents des anciens réseaux ferroviaires d'Afrique du nord et notamment des chemins de fer de l'Algérie avant 1962 ;
- pour le compte de 25 mutuelles ou associations en relation avec la vie de l'entreprise le recouvrement de leurs cotisations auprès des pensionnés du régime spécial de retraite.

[361] Ces mandats donnent lieu à des conventions et au remboursement des frais de gestion.

2 LES EVOLUTIONS DES DEUX REGIMES LORS DE LA DERNIERE DECENNIE

2.1 Le régime spécial de retraite a connu plusieurs réformes

2.1.1 Les réformes de 2008 et de 2011

[362] La réforme du 1er juillet 2008 a partiellement aligné les règles du régime sur ce qui était déjà en cours pour le régime général (lois du 22 juillet 1993 et du 21 août 2003). Elle a été complétée en 2011 pour prendre en compte la réforme de ce même régime général contenue dans la loi du 9 novembre 2010.

[363] La réforme de 2008, a, par alignement sur ce qui était déjà en cours pour le régime général - réformes de 1993 et de 2003 -, retenu cinq mesures :

- le passage progressif de 150 trimestres à 164 trimestres au 1er juillet 2016 (ultérieurement porté à 166 trimestres au 1er juillet 2018) pour bénéficier d'une pension à taux plein ;
- l'instauration d'une décote (minoration de pension) et d'une surcote (majoration de pension);
- la suppression de la mise à la retraite d'office à l'initiative de l'entreprise et principe du caractère quérable (et non portable) de la pension ;
- la suppression des bonifications de trimestre des agents de conduite pour les agents recrutés à compter du 1er janvier 2009 (les nouveaux agents de conduite recrutés bénéficient dans le cadre de l'entreprise d'un régime supplémentaire de retraite à cotisations définies sur la base d'une cotisation de l'employeur de 4,5 %, géré par un organisme d'assurance) ;
- l'indexation des pensions sur les prix à compter du 1er avril 2009.

[364] Cette réforme a été complétée en 2011 pour prendre en compte la réforme de 2010 du régime général :

- l'âge d'ouverture du droit à retraite a été relevé de deux ans, sans réduction de l'écart entre le régime spécial et le régime général : il est donc porté à 57 ans, au lieu de 55 ans pour les agents nés à compter du 1er janvier 1967; pour les agents de conduite nés à compter du 1er janvier 1972, il passe à 52 ans ;
- la durée des services à la SNCF est relevée de 25 à 27 ans à compter du 1er janvier 2017 et s'applique pleinement suite à un calendrier de transition à compter du 1er janvier 2022 ; le même calendrier s'applique au relèvement de 15 à 17 ans de la durée d'affiliation des agents de conduite ;
- le taux de la cotisation salariale est aligné progressivement sur celui applicable dans le secteur privé selon un calendrier débutant à compter du 1er janvier 2017.

[365] Les deux principales mesures, soit le recul de l'âge de départ en retraite et l'allongement de la durée de service, s'appliqueront donc pleinement à compter de 2022.

[366] Le régime spécial de retraite reste très avantageux pour les agents du cadre permanent de la SNCF :

- le régime donne droit pour une carrière pleine à 75 % de la rémunération des six derniers mois, comprenant la plupart des primes, à la différence du régime de la fonction publique.
- les âges d'ouverture précisés ci-dessus restent précoces, compte tenu des faibles différences dans les conditions actuelles de travail entre les agents de la SNCF et les autres salariés. L'âge moyen des pensionnés pour les pensions attribuées en 2016 est de 53 ans et 5 mois pour les agents de conduite et de 57 ans et 6 mois pour les autres agents relevant du cadre permanent.
- le minimum de pension est élevé à 1216,85€ par mois à fin 2016 pour 25 années de service.
- les majorations pour enfants et les droits à pension de réversion sont au moins équivalents à ceux du régime de la fonction publique (absence de conditions de ressources et d'âge).

[367] Aux avantages du régime, il faut ajouter :

- le versement d'une allocation de fin de carrière qui se fait dans le cadre du régime spécial de prévoyance ;
- les modalités de calcul des pensions de réforme (équivalent aux pensions d'invalidité du régime général et servies également par le régime spécial de prévoyance) qui s'adressent à l'agent reconnu médicalement inapte à tout emploi à la SNCF. Les réformes intervenues et leur contrôle par la nouvelle Caisse ont permis toutefois de limiter les dérives antérieures dans l'attribution en médicalisant les conditions d'accès.

[368] Le régime spécial de retraite reste d'autant plus avantageux que les réformes ont été accompagnées de l'octroi d'avantages salariaux supplémentaires et d'incorporation de primes dans l'assiette de calcul des pensions. En 2012, la Cour des comptes[64] a pu ainsi chiffrer sur la période 2011-2030 à 10,5 Mds€ les économies de prestations vieillesse et à 9 Mds€ les dépenses nouvelles de rémunérations, soit un gain net de 1,3 à 1,4 Md€ si les hypothèses ambitieuses de départ des agents se confirment, tout en soulignant la fragilité de l'évaluation de cet impact des réformes au-delà de 2018-2020.

2.1.2 Les réformes les plus récentes

[369] Trois réformes de plus faible portée sont intervenues récemment.

[370] Les mesures adoptées dans le cadre de la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites ont été transposées au régime spécial de la SNCF[65], comme pour les autres régimes spéciaux, notamment l'augmentation progressive de la durée de services et bonifications, le décalage d'avril à octobre de la date de revalorisation des pensions à l'exception des pensions de réforme (invalidité)[66], et la création d'un abattement forfaitaire permettant de réduire le coût du rachat des années d'études pour les jeunes actifs.

---

[64] Rapport sur les lois de financement de la sécurité sociale de septembre 2012, pp. 168-193 (développement concernant aussi le régime retraite de la RATP).
[65] Décret n° 2014-712 du 27 juin 2014 relatif au régime spécial et aux ressources de la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la Société nationale des chemins de fer français.
[66] Une date unique de revalorisation des pensions de retraite et du minimum vieillesse va être fixée au 1er janvier à compter de 2019 par le PLFSS pour 2018 en cours de discussion au Parlement.

[371] Depuis le 1er janvier 2016, les pensions ne sont plus versées par trimestre mais mensuellement[67]. Mais elles sont versées le 1er du mois (celles du régime général le sont le 9) alors que les cotisations de l'employeur le sont le 5. Et elles sont versées *à échoir* et non à terme *échu* comme dans le régime général. Cette réforme de 2016 a généré une économie de 14, 9 M€[68] et réduit de 40 % les besoins de trésorerie de la Caisse.

[372] Enfin, suite à un contentieux, les deux taux composant la cotisation patronale, le T1 et le T2, ont évolué, conduisant à une charge supplémentaire pour la SNCF de 60 M€ par an.

- le taux T1 correspond aux montants dus par équivalence au régime général et au régime complémentaire (cotisations du régime de base et cotisations ARRCO-AGIRC et AGFF). La CPRPSNCF calcule l'assiette et applique le taux. Pour la part employeur, un taux provisionnel est calculé et fixé annuellement par arrêté ministériel avant le 15 août avec régularisation ultérieure sur la base du taux définitif ;
- le taux T2 est une contribution libératoire règlementaire au financement des droits spécifiques de retraite du régime spécial, y compris l'incidence du versement des pensions par terme à échoir.

[373] La SNCF a gagné en mai et juillet 2016 deux contentieux sur le taux T1 contestant la répartition retenue entre cadres et non cadres[69]. Son incidence est un gain de 30 M€ par an pour l'entreprise, avec une rétroaction sur 2013, soit près de 100 M€ à rembourser de plus par l'État. Ce dernier a pris acte de la décision de justice[70]. Mais s'il a réduit par arrêté le taux T1, il a aussi augmenté par arrêté le taux T2 en s'appuyant sur le rapport du CGFI de 2011 portant sur ce taux[71]. Le taux T2 a été ainsi relevé, à compter du 1er mai 2017 par décret de deux points, à 13,85 %[72], soit 90 M€. Il en résulte un net de charges supplémentaire pour la SNCF de 60M€ par an. La SNCF a introduit un recours contre ce texte devant le Conseil d'Etat.

[374] De son côté, comme il a été dit *supra*, le taux des cotisations salariales est progressivement augmenté pour atteindre 10,95 % au 1er janvier 2026[73].

---

[67] Décret n°2015-539 du 15 mai 2015 relatif au régime spécial de retraite du personnel de la Société nationale des chemins de fer.
[68] L'économie résulte du fait que lors du décès de l'assuré, les sommes ayant été versées postérieurement à celui-ci (un mois et non plus un trimestre) ne donne pas lieu à restitution au régime.
[69] Le Conseil d'Etat a annulé les arrêtés fixant les composantes du T1 pour les années 2013, 14 et 15.
[70] En inscrivant dès la fin 2016 une dotation aux provisions sur les produits de cotisations de 0,1 md dans le compte 2016 dans l'attente de la modification réglementaire des taux. Cette provision a été reprise dans le compte en 2017 suite aux arrêtés modifiant les taux T1 et T2 évoqués *infra.*
[71] Le *Rapport sur le taux de cotisation employeur vieillesse spécifique T2 de la SNCF* d'octobre 2011 du Contrôle général économique et financier (A. Mantel et JC Convert) estime que le niveau adéquat du taux T2 se situe entre 15 et 22 %.
[72] Comme il apparaît dans le tableau 4, le taux de 13,17 % pour 2017 correspond à la moyenne du taux de 11,81 % applicable du 1er janvier au 30 avril 2017, puis du taux de 13,85 applicable à compter du 1er mai.
[73] Article 2 du décret n°2007-1056 du 28 juin 2007 relatif aux ressources de la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF *modifié*.

Tableau 4 : Taux de cotisation du régime spécial de retraite

RS de retraite	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taux de cotisations **salariales**	7,85 %	8,05 %	8,15 %	8,20 %	8,52 %	8,79 %	9,06 %	9,33 %	9,60 %
Taux de cotisations **patronales** *dont T1* *dont T2*	34,46 % *23,11* *11,35*	35,18 % *23,60* *11,58*	35,58 % *23,86* *11,72*	35,84 % *24,03* *11,81*	35,67 % *23,82* *13,85*	ND	ND	ND	ND
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**				
Taux de cotisations **salariales**	9,87 %	10,14 %	10,41 %	10,68 %	10,95 %				
Taux de cotisations **patronales** *dont T1* *dont T2*	ND	ND	ND	ND	ND				

Source : *Mission sur données CCSS et-CPRPSNCF*

2.2 Le régime de prévoyance a été impacté par la mise en place de la PUMa

2.2.1 Les principales données sur le régime

[375] Les prestations servies par le régime de prévoyance – *cf pièce-jointe*- associent pour les assurés actifs l'équivalent d'un régime de base et d'une couverture complémentaire. Ces prestations sont moins généreuses pour les pensionnés qui recourent très largement à des mutuelles.

[376] En 2017, les cotisations du régime spécial sont de 0,15 % pour les salariés[74], de 9,6 % pour l'employeur et de 0,7 % pour les pensionnés[75]. Les salariés acquittent la CSG comme 71 % des pensionnées le font au taux de 6,6 %, 13 % au taux réduit de 3,8 %, 16 % en étant exemptés.

Tableau 5 : Taux de cotisations du régime spécial de prévoyance (prestations en nature maladie, maternité, invalidité, décès)

Taux de cotisations	2013	2014	2015	2016	2017	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*
Salariales	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	*0*	*0*	*0*	*0*
Patronales	9,6 %	9,6 %	9,6 %	9,6 %	9,6 %	*9,6 %*	*9,6 %*	*9,6 %*	*9,6 %*
Pensionnés	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	*0,7 %*	*0,7 %*	*0,7 %*	*0,7 %*

Source : *Mission sur données CPRP*

[74] Cotisation supprimée à compter du 1er janvier 2018 dans le cadre des mesures de compensation de la hausse de CSG de 1,7point de CSG pour les actifs.
[75] Cotisation prélevée au-dessus d'un plafond égal à 1709 euros de pensions par mois.

2.2.2 L'impact de la réforme PUMa sur le régime

[377] L'article 59 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2016 a institué la protection universelle maladie (PUMa). La réforme a simplifié, pour les assurés comme pour les organismes gestionnaires, les démarches d'affiliation à l'assurance maladie et de mutation entre régimes. Les personnes qui travaillent sont restées toutefois affiliées à leur régime de sécurité sociale, les autres étant maintenues dans le dernier régime auquel elles étaient affiliées. La réforme n'a pas modifié le niveau des droits et prestations des assurés sociaux. Elle a donc eu un impact modéré sur la gestion de la CRPRSNCF.

[378] Par contre, s'agissant du financement du régime spécial de prévoyance, la réforme a eu deux conséquences significatives :

- le calcul de répartition du produit de la CSG maladie a été modifié, la contribution étant désormais affectée aux régimes obligatoires d'assurance maladie en proportion de la CSG sur les revenus d'activité acquittée par leurs assurés. Du fait de la nouvelle règle et de la baisse très importante des effectifs du cadre permanent de la SNCF depuis la précédente clef de répartition, le produit de la CSG répartie « au réel » a diminué de 55 % en 2016 ;
- le régime spécial était bénéficiaire jusqu'en 2015 d'un transfert en provenance du régime général au titre du mécanisme de compensation bilatérale. Celle-ci étant supprimé, il est remplacé par un transfert d'équilibrage de la CNAMTS à compter de 2016.

3 DEUX REGIMES TRES DESEQUILIBRES FAISANT FORTEMENT APPEL A LA SOLIDARITE NATIONALE

[379] Le financement des régimes spéciaux de prévoyance et de retraite est assuré par des recettes (cotisation ou contributions de l'employeur, des salariés et des pensionnés) qui ne permettent pas de couvrir et de loin leurs dépenses.

[380] Le régime de retraite est avant tout déséquilibré par le rapport démographique qui est de 0,56 cotisant par retraité en 2016 contre 1,3 pour le régime général. Il l'est aussi par les règles applicables à la liquidation des pensions. Pour le régime de prévoyance, c'est l'inverse.

[381] Une subvention de l'Etat pour le régime de retraite et un transfert d'équilibre de la CNAMTS pour le régime de prévoyance équilibrent chacun des régimes.

[382] En 2017, la subvention de l'Etat devrait assurer **61 %** des charges de retraite et le transfert d'équilibrage de la CNAMTS **44 %** des charges de prévoyance.

Tableau 6 : Les comptes du régime spécial de retraite

En M€	2014	2015	2016	2017P	2018P
Charges	5326	5308	5289	5323	5359
Produits	2027	2031	1908	2077	2101
Besoin de financement	**-3299**	**-3276**	**-3381**[76]	**-3246**	**- 3258**
Subvention d'équilibre	3299	3276	3281	3246	3258

Source : *Rapport CCSS sept 2017*

Tableau 7 : Les comptes du régime spécial de prévoyance (prestations en nature maladie, maternité, invalidité, décès)

En M€	2014	2015	2016	2017P	2018P
Charges	1898	1859	1820	1824	1850
Produits	1371	1383	1028	1020	1024
Besoin de financement	**-527**	**-476**	**-792**	**-804**	**-827**
Compensation bilatérale	527	476	-	-	-
Transfert d'équil. CNAMTS	-	-	792	804	827

Source : *Rapport CCSS sept 2017*

[383] A noter que le risque accidents du travail est financé directement par la SNCF. Il est par construction à l'équilibre, l'indemnisation des accidents du travail étant financée directement par une contribution de l'employeur.

[76] En 2016, la subvention de l'Etat a été alourdie de 104 M sous l'effet de la constitution d'une provision pour risque concernant les composantes du T1.

Niveau de prise en charge des prestations d'assurance maladie, maternité, décès servies par le Régime général et le Régime spécial de la SNCF

Prestations	Sécurité sociale	cpr Règlement de prévoyance	Prestations spécifiques non pérennes	Médecine de soins SNCF pour les agents en activité
Hospitalisation	Taux 80 % et déduction d'un forfait "assuré" 18 € - 100 % à/c du 31ème jour -	Taux 100 % dès le 1er jour - Prestations différentielles d'hospitalisation pour les ayants droit relevant d'un autre régime d'un ouvrant droit ayant les droits ouverts à la Caisse	Forfait "assuré" 18 € à la charge de la Caisse	
Transports	65% des tarifs pour les transports remboursables	100% des tarifs pour les transports remboursables + PCH transports pour Consultation si assuré avec handicap lourd ou âgée de plus 90 ans	Transports pour C post opératoires dans la limite de 120 € par transports (2 par an / maximum)	
Soins dentaires	70% des tarifs sur la base de la cotation prévue à la NGAP/CCAM	Agents : 100 % - Retraité/ayants droit 75 % des tarifs sur la base de la cotation prévue à la NGAP/CCAM. S'ajoute à ces taux de prise en charge un supplément dentaire pour couronnes sur implants, intermédiaires de bridges, implants pour stabilisation de prothèse mandibulaire complète, bridge collé et rebasage de prothèse adjointe	En complément de la part obligatoire pour les prothèses adjointes, versement d'un Forfait prothèse dentaire mobile complète : 200 € (dans la limite de 2). Forfait de 300 € sur soins dentaires spécifiques pour patients diabétiques (renouvelable tous les 5 ans).	
Honoraires médicaux : C,CS V,VS	70 % du tarif convention	Agents : 70 % du tarif, excepté CS gynécologue = taux 100 %. Retraités/ayants droit : 75%		100% du tarif si dispensé dans le cadre de la médecine de soins SNCF
Actes de radiologie et de spécialités (K, KE,CCAM…)	70 % du tarif convention. Si acte de coefficient >60 = taux 100 %	Agent :100 % du tarif quel que soit le coefficient. Retraités/ ayants droit : 75 % Si acte de coefficient> 60 = taux 100 %		
Pharmacie	Vignette orange15 %, vignette bleue 30 %, vignette blanche ou préparation magistrale 65 %, médicament irremplaçable 100 %	Agent : taux du régime général. Retraités/ayants droit : 75 % sauf médicament irremplaçable : 100 %		100 % du tarif si prescrit dans le cadre de la médecine de soins SNCF
Actes d'auxillaires médicaux et de biologie	60 % du tarif, sauf pour dépistage VIH et hépatite C = 100 %	Agents: 60 % . Retraités/ayants droits : 75 %. Pour dépistage VIH et hépatite C = 100 %		100 % du tarif si prescrit dans le cadre de la médecine de soins SNCF
Chirurgie réfractive	Aucune participation	Aucune prestation	Intervention au laser : forfait de 200 € par œil opéré (non renouvelable)	
Prothèse auditive	60 % du tarif LPPR	Agent : 60 % du tarif. Retraité/Ayant droit 100 %.	Forfait de 500 € par appareil pour les ayants droit âgés de + 20 ans (non renouvelable)	100 % du tarif si prescrit dans le cadre de la médecine de soins SNCF
Optique médicale	60 % du tarif LPPR	Agent : 60 % du tarif. Retraité/Ayant droit 100 %.		100 % du tarif si prescrit dans le cadre de la médecine de soins SNCF
Fauteuil roulant	100 % du tarif LPPR	100 % du tarif LPPR	Forfait de 1500 € pour enfant âgés de moins de 16 ans	
Cures thermales	Forfait médical : 70 % - Forfait thermal : 65 % (sous condition de ressources) - Cure avec hospitalisation : 80 % - transport : 65 % billet SNCF (A/R 2ème classe) - Participation transport personne accompagnante.	Agent :taux régime général et forfait hébergement versé sans conditions de ressources. Retraité/ayants droit : 75 % et forfait hébergement versé sans condition de ressources. Pour agent, retraité, ayant droit : cure avec hospitalisation à 100 %. Si enfant - 10 ans, versement d'une indemnité de séjour pour l'accompagnant sur la base de 40 % du forfait hébergement.		100 % si prescrit dans le cadre de la médecine de soins SNCF
Cure de convalescences et cure balnéaire	Aucune participation	Agents : 100 % d'une allocation journalière égal à 1/21ème du forfait hébergement. Retraités ou ayant droit : 75 %		
Forfait hébergement en cas d'hospitalisation d'un enfant	Aucune participation	Aucune participation	Participation aux frais hôteliers de parents accompagnant leur enfant hospitalisé, âgé de - 16 ans, dans la limite de 30 € par jour sans excéder 90 jours (renouvelable tous les 2 ans)	
Aide aux plus démunis	CMUc et Aide à l'acquisition d'une complémentaire santé, attribués en fonction des ressources du foyer.	Même règle qu'au régime général	ACS : attribution d'une participation en complément de la disposition légale, dégressive en fonction de la tranche de revenus à laquelle se rapporte le foyer.	
Dépendance	Aucune participation	Prestation spéciale d'accompagnement pour personnes âgés de + 60 ans et bénéficiaires de l'APA. 4 752€ en cas d'hébergement en établissement ou d'aide au maintien à domicile. Prestation servie aux pensionnés ou veuves relevant d'un autre régime au titre des prestations différentielles.	Supplément à la prestation PSA d'un montant de 1500 €	
Décès	Capital décès en cas de décès d'un agent en activité versé au conjoint.	Allocation au décès en cas de décès de l'agent en activité, du conjoint ou du PACSE, d'un enfant, d'un retraité ou d'une veuve. En cas d'accident du travail, l'allocation au décès est triplée. Allocation servie en cas de décès du pensionné ou de la veuve relevant d'un autre régime, au titre des prestations différentielles.		
Articles pour incontinence	Aucune participation au titre des prestations obligatoires		Participation aux frais d'achat d'article pour incontinence sur la base de 100 % du prix facturé, dans la limite de 1 000 € par an.	
Allocation de fin de carrière	Aucune allocation	Allocation égale à 1/12ème de la rémunération totale annuelle brute		

Octobre 2016

ANNEXE 2 : AVANCEMENT DE LA REALISATION DES ACTIONS COG

[384] Le tableau ci-dessous présente le taux d'avancement de chaque action décrite par la COG. Pour chaque action, la mission a fait figurer :

- Le niveau de contrainte (très forte en rouge),
- Le niveau d'enjeu pour la Caisse (très important en jaune),
- Le niveau de complexité (très élevé en orange).

Les taux de réalisation surlignés en jaune indiquent l'existence d'un risque fort sur la réalisation de l'action avant la fin de la COG. Sept actions sont concernées.

[385] Au total, 27 actions sont contraintes, 52 présentent un enjeu important pour la Caisse, 29 un niveau de complexité très élevé. Trois actions présentent toutes les caractéristiques :

- Sur l'axe 1, le traitement des personnes cessant leurs fonctions à la SNCF sans ouverture de droit à pension (particulièrement les contrats d'apprentissage et de professionnalisation) ;
- Sur l'axe 2, la mise en place du SI financier et comptable permettant d'améliorer le pilotage budgétaire et la maîtrise des coûts ;
- Sur l'axe 2 toujours, la poursuite des chantiers SI inter-régimes et SSSI conduit par la DSS.

Tableau 1 : Caractéristiques et avancement des actions

Axe 1 : Mettre en œuvre les politiques publiques en matière de santé et de retraite et offrir des réponses adaptées aux besoins des assurés					
Numéro	**Libellé**	**Projet contraint**	**Enjeu**	**Complexité**	**Avancement**
1.1.1.A	Prendre en compte les dispositions prévues dans les LFSS et LF afin d'assurer la conformité et la légalité des prestations servies et de payer les assurés à leur bon droit, qu'il s'agisse de dispositions relevant du régime de prévoyance ou du régime de retraite. S'agissant du régime de retraite plus spécifiquement, intégrer également les impacts de la loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraite du 20 janvier 2014. La Caisse mettra ainsi en œuvre les dispositions rendues applicables par les textes déjà publiés, ou par ceux qui le seront pendant la durée de la COG. Elle préparera aussi la mise en œuvre de celles déjà décidées, et dont la prise d'effet interviendra au 01/01/2017.				80 %
1.1.1.B					83 %
1.1.2.A.1	Pour les personnes qui ont cessé leurs fonctions à la SNCF sans avoir droit à pension du régime, en premier lieu, mettre en place conjointement avec la CNAVTS, un flux dématérialisé entre la CNAVTS et la CPR contenant les informations nécessaires à la liquidation des pensions de coordination.				NC
1.1.2.A.2	Pour les personnes qui ont cessé leurs fonctions à la SNCF sans avoir droit à pension du régime spécial de retraite, mais n'ayant pas encore liquidé leur pension une solution plus efficiente devra toutefois être recherchée. Pour cela, les différents scénarios possibles (comme le transfert de la liquidation et la gestion de ces pensions à la CNAVTS et à l'AGIRC-ARRCO, la transposition au régime spécial d'un mécanisme d'affiliation rétroactive tel que celui du régime des fonctionnaires et des militaires) seront étudiés à partir de 2014. L'étude portera notamment sur l'optimisation du service à l'assuré, les gains en coûts de gestion, la faisabilité technique, les coûts des transferts financiers.				70 %
1.1.2.B	Pour les personnes qui vont cesser leurs fonctions à la SNCF sans avoir droit à pension du régime spécial de retraite, et particulièrement en ce qui concerne les personnes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation : ces sujets devront faire l'objet d'un arbitrage sur la période de la COG, sur la base d'une étude réglementaire et financière à mener en 2015 parallèlement à l'instruction de la gestion des pensions de coordination.				70 %
1.2.1.A	Développer un outil de prévision à long terme performant et évolutif, dans l'objectif d'adapter les prévisions du régime aux évolutions réglementaires et de disposer d'indicateurs statistiques conformes aux attentes du Conseil d'Orientation des retraites (données par sexe, par génération, …).				*100 %*

1.2.1.B	En outre, afin de mieux mesurer les évolutions en matière d'âge de départ à la retraite, et d'évaluer leurs incidences démographiques et financières, la Caisse réalisera des études et expertises régulières permettant d'affiner les prévisions de départ et d'évaluer les incidences démographiques et financières sur le régime de retraite.				*100 %*
1.2.2	Etudier et mettre en œuvre l'élargissement de la délégation de recouvrement et de contrôle des cotisations à l'ACOSS à certaines situations particulières (rachat de temps partiel, cessation progressive d'activité, …), afin de garantir le contrôle effectif de ces cotisations par l'URSSAF et d'assurer la performance du recouvrement dans le cadre d'une recherche de sécurisation du système de protection sociale en étudiant les conditions de mise œuvre avec les représentants de l'ACOSS (contraintes techniques, réglementaires, …) et accompagnant la SNCF dans la mise en place du nouveau dispositif.				*100 %*
1.2.3.A	Etudier les opportunités de réduction du besoin en fonds de roulement				86 %
1.2.3.B	Optimiser chaque année le coût de financement de sa trésorerie, nonobstant l'évolution possible des taux monétaires, afin de garantir le financement de la trésorerie du régime et de réduire les charges financières de celui-ci.				90 %
1.3.1.A	A partir de 2015, analyser puis formaliser des parcours affiliés complets en fonction : - d'une typologie de demandes basée sur les événements déclencheurs qui jalonnent la vie (exemples : « j'ai un enfant », « je pars en retraite ») - des segments de population, - des moyens de contacts possibles dans les différentes phases de ces parcours. Cette formalisation de parcours devra être reliée aux processus métiers de traitement et pourra promouvoir, en fonction des cas, les solutions alternatives numériques ayant des impacts forts sur la qualité de service et/ou l'efficience.				5 %
1.3.1.B.1	Capitaliser sur les nouvelles technologies et tirer parti des opportunités rendues possibles par le site institutionnel pour moderniser, développer, et simplifier l'offre de services en complément de l'utilisation d'autres médias, et afin d'optimiser la diffusion de l'information aux assurés, améliorer en 2015 l'ergonomie et la navigabilité du site institutionnel de la Caisse.				*100 %*
1.3.1.B.2	Capitaliser sur les nouvelles technologies et tirer parti des opportunités rendues possibles par le site institutionnel pour moderniser, développer, et simplifier l'offre de services élargir l'offre de services en ligne sur le site internet. Cette offre se décomposera sur la totalité de la COG en nouveaux services sur le domaine maladie, sur le domaine retraite ainsi sur des domaines transverses. Il s'agira par exemple pour le domaine maladie, de permettre à l'affilié de télécharger les attestations de statut d'étudiant, ou de médecin traitant, de télédéclarer la perte ou le vol de carte Vitale pour le domaine retraite, de télécharger l'attestation des montants imposables à déclarer aux services des impôts et pour le domaine transverse, de mettre à disposition des affiliés un espace d'échange sécurisé permettant de faire des demandes ciblées.				85 %

1.3.1.B.3	Capitaliser sur les nouvelles technologies et tirer parti des opportunités rendues possibles par le site institutionnel pour moderniser, développer, et simplifier l'offre de services pour améliorer la traçabilité des échanges, simplifier le contact entre l'assuré et la Caisse, et inciter les assurés à échanger via le compte Affilié : - mettre à disposition des assurés des informations personnalisées dématérialisées (grâce à la dématérialisation des courriers entrants par exemple), - transformer l'échange par mail en échanges via des formulaires en ligne structurés, - développer et promouvoir des bases d'informations structurées ou interactives (type FAQ avec mot clé et moteur de recherche), - créer un ou des canaux d'accès mobilité (smartphones / tablettes) pour permettre l'accès au compte affilié.				*100 %*
1.3.1.C	Elargir l'offre téléphonie en exploitant davantage les fonctionnalités des outils récemment mis en place, en vue de réduire le nombre d'appels à faible valeur ajoutée et en privilégiant des solutions automatisées pour des réponses simples. En complément des services en ligne offerts sur le site internet, il s'agira de développer des services téléphoniques en ligne de type serveur vocal interactif (solutions de couplage téléphonie / système d'information) pour effectuer des demandes simples (ex : envoi d'une AOD sans intervention d'un agent suite à appel téléphonique et choix sur un automate par l'assuré).				80 %
1.3.2.A	Mettre en place dès 2014 une organisation transverse de pilotage de la relation de service au sein de la Caisse, pour assurer une plus grande coordination et une meilleure concertation entre les différents acteurs, les offres et les canaux.				*100 %*
1.3.2.B	Actualiser la charte qualité de la Caisse en 2015, en révisant les engagements le cas échéant, et en intégrant les différents canaux de communication.				75 %
1.3.2.C.1	Dans le but de simplifier l'accès aux services et d'améliorer la traçabilité des échanges, mais aussi pour faciliter le travail des gestionnaires, - poursuivre sur la durée de la COG le déploiement de la gestion des contacts au sein de la Caisse, - mettre en qualité les bases de données personnelles contenant les adresses postales et adresses mail, en s'appuyant sur des dispositifs de détection d'adresses erronées				95 %
1.3.2.C.2	Dans le but de simplifier l'accès aux services et d'améliorer la traçabilité des échanges, mais aussi pour faciliter le travail des gestionnaires, développer une présentation automatique du dossier de l'affilié appelant lors du contact téléphonique avec l'agent grâce à un système d'identification				*100 %*

1.3.2.D	Pour assurer une réponse de qualité quel que soit le mode de contact utilisé (site internet, téléservices, mail structuré, courrier …) : - homogénéiser les différents modes de contacts avec la Caisse en définissant une charte graphique actualisée, des éléments de langage communs entre les risques maladie et vieillesse, des principes structurants (ex : accusé de réception systématique pour un téléservices), des bases normalisées de documents ou de réponses cohérentes. - améliorer la qualité de l'information délivrée aux assurés, tant au niveau de son contenu (messages plus pédagogiques, plus précis, mieux ciblés) qu'au niveau des supports de communication utilisés.				85 %
1.3.2.E.1	S'appuyer sur la dématérialisation des courriers pour permettre la traçabilité des échanges avec les assurés et améliorer l'efficience de la Caisse. Il s'agira de : - poursuivre et généraliser d'ici mi 2016 la dématérialisation du courrier entrant à l'ensemble de la Caisse, - faciliter les envois dématérialisés en permettant aux affiliés, dès le troisième trimestre 2014, de bénéficier d'un service d'abonnement exclusif aux documents électroniques. - optimiser le traitement des courriers « sortants – ré entrants » par des techniques appropriées (ex : reconnaissance automatique par un système de « flash code » du retour d'un questionnaire envoyé).				95 %
1.3.2.E.2	S'appuyer sur la dématérialisation des courriers pour permettre la traçabilité des échanges avec les assurés et améliorer l'efficience de la Caisse. Il s'agira de : - dès 2015, poursuivre le développement des envois dématérialisés par abonnement (mis en place en 2014) en ciblant les services à fort impact tout en optimisant en parallèle les envois papiers (massification par exemple …).				90 %
1.3.2.E.3	S'appuyer sur la dématérialisation des courriers pour permettre la traçabilité des échanges avec les assurés et améliorer l'efficience de la Caisse. Il s'agira de : - à partir de 2015, centraliser la gestion des documents sortants égrenés qui permettra une optimisation des coûts de traitements de la chaîne éditique tout en garantissant une meilleure qualité de service (traçabilité, mise en GED …).				95 %
1.3.2.F	Conduire le changement interne adapté aux évolutions en sensibilisant fortement les agents par des dispositifs de formation et une communication interne pour avoir une dynamique positive sur les enjeux de la relation de service multi-canal.				80 %
1.3.3.A	A partir de 2015, enrichir la connaissance de nos assurés, de leurs usages de contacts et de leurs attentes en mettant en œuvre des outils de mesure par canal de contact, et en systématisant la mesure et l'analyse de la satisfaction des assurés en effectuant des enquêtes quantitatives et qualitatives de façon globale, par canal (accueil physique, téléphone, web, etc.) et par grande famille de prestation.				80 %
1.3.3.B	Réaliser un benchmark systématique sur les services proposés avec d'autres organismes (RG, MSA, RSI) en vue d'enrichir l'offre de services disponibles				90 %

1.3.3.C	Dans le cadre des démarches de simplification, étudier à partir de 2015 la possibilité de développer des relations entre les partenaires (SNCF, mon service public) pour éviter aux affiliés des démarches multiples, ainsi que pour améliorer la qualité des informations transmises dans le cadre du droit à l'information. Pour le cas spécifique de la SNCF, des dispositifs communs d'information pourront être mis en place, comme par exemple le développement des informations sur la CPR dans le guide d'accueil du nouvel embauché. La répartition des champs de missions et responsabilités entre la SNCF et la Caisse devra également être clarifiée auprès des affiliés.				90 %
1.4.1.A	En 2014, clarifier les offres de services, les prestations et les dispositifs mis en place par les parties prenantes.				*100 %*
1.4.1.B	A partir de 2015, mettre en en œuvre une communication cohérente et complémentaire entre les médias de la SNCF et de la Caisse.				90 %
1.4.1.C	A partir de 2015, mettre en œuvre une démarche pour identifier les différentes catégories de besoins par segment de population couverte.				*100 %*
1.4.1.D	Evaluer l'efficacité des actions expérimentales déjà menées et en proposer de nouvelles.				90 %
1.4.1.E	A partir de 2016, généraliser les actions dont la pertinence est avérée.				*100 %*
1.4.2.A	Clarifier dès 2014 les rôles et responsabilités des services de la Caisse parties prenantes à la politique de prévention et structurer les relations avec les autres intervenants (acteurs inter-régime, service médical SNCF, action sociale SNCF, mutuelles de cheminots etc.) pour assurer une meilleure coordination entre les acteurs et mettre en place une démarche de capitalisation des actions				*100 %*
1.4.2.B	Elaborer un plan annuel des actions de prévention (nationales et spécifiques) de la Caisse partagé entre les parties prenantes (qu'elles soient internes ou externes à la Caisse) afin de disposer d'une vision globale et coordonnée des actions.				*100 %*
1.4.2.C	Sensibiliser et former les contributeurs et agents à la prévention afin qu'ils puissent être un relais efficace auprès des affiliés.				90 %
1.4.3.A	A partir de 2014, anticiper et coordonner la mise en place des actions prévues sur le plan national (Octobre rose, Mars bleu,...) et explorer et mettre en oeuvre les pistes de partenariat.				90 %
1.4.3.B	Puis à partir de 2015, évaluer l'atteinte des objectifs fixés selon les typologies de campagnes, en menant des études quantitatives et qualitatives pour apprécier l'efficacité des actions, et les partager.				90 %
1.4.3.C	Effectuer les actions d'amélioration pour atteindre les objectifs nationaux (taux de vaccination, taux de dépistage des cancers, etc) : Recenser les actions d'amélioration, identifier les meilleurs supports pour atteindre les différents types de population par action de prévention, et les informer voire les relancer				82 %
1.4.3.D	Mettre en place un dispositif de communication sur les résultats des actions engagées en utilisant les supports adéquats en fonction de la population cible.				80 %
1.4.3.E	Evaluer la satisfaction des affiliés sur la prévention en fonction des typologies de campagne, par exemple en dédiant une rubrique spécifique dans les enquêtes de satisfaction prévues en 2015 et 2017				90 %
1.4.4.A	Réaliser d'ici à fin 2016 des études de recensement des modes de vie, des comportements, de l'état de santé des différentes catégories d'affiliés, en lien avec les données disponibles à l'Observatoire Permanent de la Santé des Agents de la SNCF, afin d'identifier et mettre en œuvre des actions ciblées et pertinentes.				*100 %*

1.4.4.B	En 2014 et 2015, former les acteurs de la prévention à l'éducation et la promotion de la santé				*100 %*
1.4.4.C	Puis élaborer les supports de communication nécessaires en fonction de la population ciblée.				78 %
1.4.4.D	A partir de 2016, évaluer les actions engagées et mener un retour d'expérience sur l'efficacité et les actions d'amélioration pour une éventuelle reconduction.				66 %
1.4.5.A	Conduire en 2014 une analyse comparative sur les actions menées par le régime général et par les autres régimes spéciaux.				*100 %*
1.4.5.B	Mener une étude associant l'ensemble du conseil d'administration sur les orientations de la Caisse concernant le devenir des prestations spécifiques non pérennes. La première étape de cette étude se déroulera en 2014, elle aura pour but d'établir un diagnostic des prestations spécifiques non pérennes actuelles.				*100 %*
1.4.5.C	A partir de cet état des lieux et de l'analyse comparative évoquée ci-dessus, des orientations vers un dispositif de type complémentaire santé, la prévention et/ou la prise en charge de la dépendance, la prise en charge des situations difficiles ou singulières (en veillant à l'articulation avec l'action sociale SNCF sur ce dernier thème), voire des actions de prévention du risque santé pourront être proposées, avec leurs modalités de financement, aux tutelles au deuxième semestre 2015.				75 %
TOTAUX		**10**	**16**	**9**	

Axe 2 : Améliorer l'efficience interne au bénéfice des assurés et du personnel, en garantissant la performance de nos activités

Numéro	**Libellé**	**Projet contraint**	**Enjeu**	**Complexité**	**Avancement**
2.1.1.A	Renforcer le pilotage du budget de gestion administrative et mettre en place le SI Gestion / Finance : Mettre en œuvre d'ici mi 2015 un outil intégré couvrant l'ensemble des fonctionnalités du domaine gestion finances, à savoir le budget, les achats, la comptabilité générale et analytique de la gestion administrative, la gestion des immobilisations, et le contrôle de gestion. Celui-ci permettra d'optimiser le pilotage économique de la Caisse, grâce à une comptabilité analytique basée sur les processus				85 %
2.1.1.B.1	Finaliser le déploiement du SIRH et mettre en place un tableau de bord RH, pour permettre à la DRH de disposer de tous les outils utiles à un service autonome, et gérer dans un même outil des personnels de différents statuts. - Mettre en œuvre en 2014 les modules GPEC et relations sociales du SIRH.				*100 %*
2.1.1.B.2	Acquérir et déployer en 2017 les modules permettant de remplacer l'outil actuel de gestion des temps agents				70 %
2.1.1.B.3	Pour la paie des personnels sous convention collective UCANSS, évaluer la pertinence de disposer d'un outil en sous-traitance dans un autre organisme plutôt qu'au sein de la Caisse, ou de mettre en place un outil adapté au sein de la CPR, et mettre en œuvre la solution retenue en 2015.				*100 %*
2.1.1.C	Jusqu'en 2016, étendre à l'ensemble des services la possibilité d'échanger des documents de façon dématérialisée avec le déploiement du socle fonctionnel				*100 %*
2.1.1.D	Professionnaliser la gestion de projets, en déployant en 2014 et 2015 l'outil de gestion de projets et en formant les chefs de projet.				*100 %*
2.1.2.A	Achever d'ici la fin de la COG la mise en service de la base des cotisants en vue du remplacement de la « base de données vieillesse » pour la liquidation des pensions, et de l'intégration d'une exploitation automatique des données accessibles par le portail EOPPS (Espace des Organismes Partenaires de la Protection Sociale).				*100 %*
2.1.2.B	Identifier les leviers d'amélioration des processus retraite de la Caisse dans la perspective de la mise en œuvre des différents outils et référentiels inter régimes (RGCU, etc.), et saisir cette opportunité pour simplifier et optimiser ces processus.				85 %
2.1.2.C.1	D'ici fin 2016, adapter la politique de contrôle en fonction des enseignements tirés des contrôles effectués dans les processus du champ des prestations retraite : Etablir les tableaux de bord des anomalies relevées et corrigées et mettre en place des actions correctives dans le cadre de l'amélioration continue des processus.				95 %
2.1.2.C.2	D'ici fin 2016, adapter la politique de contrôle en fonction des enseignements tirés des contrôles effectués dans les processus du champ des prestations retraite : Mettre en place de contrôles aléatoires et sélectifs, selon les cas, a priori et a posteriori,				90 %

2.1.2.C.3	D'ici fin 2016, adapter la politique de contrôle en fonction des enseignements tirés des contrôles effectués dans les processus du champ des prestations retraite : Adapter en parallèle les outils pour pouvoir mettre en place des contrôles informatisés systématiques supplémentaires				90 %
2.1.3.A	Suite à la forte évolution du contexte, des métiers et des outils associés, étudier et mettre en œuvre d'ici fin 2015 une évolution de l'organisation de la division de l'Assurance Maladie.				*100 %*
2.1.3.B	Conduire sur la durée de la COG la mise en œuvre de la refonte de la tarification du SI Maladie en relation avec la MSA, en identifier les impacts sur les modes de fonctionnement et les adapter en conséquence.				92 %
2.1.3.C	Mettre en œuvre et accompagner le déploiement du Programme 2 de la CNAMTS et du projet SCOR afin d'offrir les mêmes services aux professionnels de santé que les autres régimes et d'identifier et utiliser les leviers d'optimisation ou de sécurisation de nos processus que ces dématérialisations permettront.				70 %
2.1.4	Elaborer un schéma directeur d'évolution de l'accueil physique sur l'ensemble du territoire, en se basant sur une analyse de la cartographie géographique des affiliés et des retraités, et en la rapprochant du positionnement actuel des antennes. Dans le cadre de ce schéma directeur, qui devra être établi d'ici mi 2015, la Caisse pourra présenter en particulier des propositions sur les modalités d'accueil ainsi que des actions de partenariat avec la SNCF, en s'appuyant notamment sur le réseau géographique de l'action sociale.				*100 %*
2.1.5	Harmoniser les procédures de recouvrement amiable et contentieux en déployant un outil de gestion des créances fin 2017 et en s'appuyant sur la description du processus. En effet, l'approche des activités de gestion des créances par processus, facilitée par la mise en œuvre d'un outil intégré adapté, permettra de gagner en efficience en fluidifiant les circuits, en palliant les ruptures de contrôle, en supprimant les doublons, et en jalonnant les étapes-clés des bons indicateurs.				50 %
2.2.1.A	Structurer la démarche : désigner ou créer une entité responsable du portage de cette démarche en 2014, puis d'ici fin 2015, définir une méthodologie de description d'un processus selon une clef de lecture commune à tous, identifier les acteurs moteurs de la démarche, accompagner le changement.				*100 %*
2.2.1.B	D'ici fin 2017, finaliser la cartographie des processus, identifier les processus majeurs (pilotage, production, supports) et les décrire afin de disposer d'une couverture exhaustive des activités et missions de la Caisse et d'améliorer son fonctionnement et son pilotage.				60 %
2.2.1.C	Actualiser la cartographie des risques associée et veiller à assurer sa cohérence avec la cartographie des SI				97 %

2.2.2.A.1	Poursuivre l'élargissement du contrôle interne à toutes les activités, grâce à l'approche des activités et du fonctionnement de la Caisse par processus et ainsi généraliser les démarches s'appuyant sur la maîtrise des risques, - notamment par une meilleure intégration des contrôles de facturation des professionnels de santé dans le dispositif de contrôle interne (alimentation des cartographies de risques par les comportements déviants, capitalisation des contrôles et des résultats par action...), - en achevant d'ici fin 2015 la couverture de la totalité des processus par le dispositif de contrôle interne, - en identifiant dans chaque processus les contrôles nécessaires et, lors de l'instauration de tout nouveau contrôle, en appréciant son efficience au regard des enjeux liés à la lutte contre la fraude - à partir de la veille sur l'évolution des processus et la mise à jour de la cartographie des risques, en actualisant les dispositifs de contrôle interne associés.				98 %
2.2.2.A.2	Poursuivre l'élargissement du contrôle interne à toutes les activités, grâce à l'approche des activités et du fonctionnement de la Caisse par processus et ainsi sur la durée de la COG, renforcer la culture du contrôle interne dans la Caisse et la démarche d'amélioration continue, en : - informant et en sensibilisant les agents à tous les niveaux et en communicant sur les enjeux, en intégrant au plan de formation de la Caisse un module de contrôle interne visant à la fois les agents et les managers, - poursuivant les chantiers déjà engagés et en s'assurant de la réalisation effective des contrôles via des dispositifs d'audits internes et externes.				95 %
2.2.2.A.3	Poursuivre l'élargissement du contrôle interne à toutes les activités, grâce à l'approche des activités et du fonctionnement de la Caisse par processus et ainsi mieux exploiter les certificats d'existence disponibles (écoute terrain via l'Action Sociale SNCF, contrôle des adresses de résidence pour certaines prestations soumises à condition, etc.)				95 %
2.2.2.B	Optimiser la gestion des habilitations informatiques et d'accès physique : - D'ici fin 2014, poursuivre la remise à plat de l'ensemble des profils utilisateurs liés à chacun des systèmes d'information, ainsi que de l'ensemble des profils d'accès physiques - Terminer d'ici fin 2016 la formalisation des procédures, notamment dans la perspective d'une harmonisation qui sera rendue indispensable par l'évolution des grandes applications informatiques de la Caisse, et avec un objectif de traçabilité précise - D'ici fin 2017, mettre en place un système de mise à jour des habilitations efficace, actualiser les procédures en tant que de besoin, mener les actions de formation interne associées.				90 %
2.2.2.C	Définir et mettre en oeuvre le plan de continuité d'activité d'ici fin 2017 : - Instaurer dès 2014 un pilotage transversal de ce sujet - Sur la base des travaux initialisés en 2013, achever l'identification des processus critiques et cartographier les risques associés, selon des critères communs à l'ensemble de la Caisse - En lien avec le plan de reprise d'activité existant à la Caisse, formaliser le plan de résolution et/ou de contournement des risques majeurs identifiés, et identifier les moyens nécessaires et pertinents à y attribuer - Faire vivre le dispositif en l'ajustant à l'évolution des processus, en actualisant les procédures en tant que de besoin, et en communiquant en interne sur les enjeux				60 %
2.2.3.A	Elaborer en 2014 un plan stratégique de lutte contre la fraude structurant l'ensemble des items ci-dessous.				*100 %*

2.2.3.B.1	Préciser les rôles et responsabilités en interne en matière de lutte contre la fraude : - Clarifier et circonscrire les différentes missions nécessaires, les contributeurs et leurs rôles - Mener une réflexion sur le rôle des antennes dans les différentes phases de traitement des dossiers de fraude (détection, signalement, investigations, représentation locales lors des auditions…)				*100 %*
2.2.3.B.2	Préciser les rôles et responsabilités en interne en matière de lutte contre la fraude : S'appuyer sur les travaux réalisés dans le régime général pour réaliser une étude d'opportunité sur un outil transverse de gestion et de reporting en matière de lutte contre la fraude, de l'identification d'un dossier de fraude lors d'un contrôle réalisé jusqu'au recouvrement des indus frauduleux. Cet outil permettra également d'alerter les autorités de tutelle sur les fraudes atypiques ou à enjeux.				*100 %*
2.2.3.C.1	Développer le volet préventif de la lutte contre la fraude - Organiser des retours d'expériences des contrôles réalisées et cas de fraude avérées en - mettant à jour la cartographie des risques chaque année - partageant plus d'informations (nature des fraudes existantes, nouveaux comportements, décisions en cours …) avec les différents acteurs de la lutte contre la fraude pour rendre le dispositif plus efficace				99 %
2.2.3.C.2	Développer le volet préventif de la lutte contre la fraude- Communiquer, informer, sensibiliser, en - mettant en place une stratégie de communication interne et externe sur la lutte contre la fraude, - s'interrogeant sur les axes potentiels d'amélioration à entreprendre sur l'obligation d'information de la Caisse vis-à-vis des assurés et des professionnels de santé et via les médias				85 %
2.2.3.C.3	Développer le volet préventif de la lutte contre la fraude- Former le personnel à la lutte contre la fraude, en intégrant au plan de formation de l'ensemble des collaborateurs des modules liés à cette thématique.				85 %
2.2.3.D.1	Adopter une démarche proactive afin de détecter les fraudes : - Définir un plan de contrôle élargi à l'ensemble des risques, en ciblant des thématiques adaptées à la population du régime et à chaque type de prestations à risque (exemples : mandataires non réguliers, remariages ou concubinages non communiqués, dépassement des limites du cumul emploi-retraite, etc…), - intégrant la fraude interne dans la cartographie des risques - intégrant tous les risques gérés par la Caisse (AT-MP, Invalidité, décès, …) au dispositif de lutte contre la fraude.				*100 %*
2.2.3.D.2	Adopter une démarche proactive afin de détecter les fraudes : - Contribuer à la réflexion menées par les autorités de tutelle sur l'assermentation des agents, et faire assermenter des agents dès que les textes le permettront				80 %
2.2.3.D.3	Exploiter les outils inter régimes : - étudier la possibilité d'accéder aux outils du régime général (RIAP, SNGF…),				85 %
2.2.3.D.4	Développer des partenariats inter régimes : - poursuivre le rapprochement avec les Caisses des différents régimes pour améliorer l'identification et le traitement des dossiers de fraude.				95 %
2.2.3.E	Renforcer le volet répressif, en exploitant toutes les actions (judiciaires, administratives, ordinales) permettant de sanctionner les comportements frauduleux, et en étudiant la possibilité d'étendre au domaine maladie le dispositif de sanctions administratives.				80 %

2.3.1.A	Poursuivre la participation de la Caisse aux chantiers du schéma stratégique des systèmes d'information (SSSI) de la Direction de la Sécurité Sociale ainsi qu'aux autres chantiers inter-régimes (tels que le simulateur EVA) afin de contribuer activement à sa mise en œuvre				83 %
2.3.1.B	Sur toute la durée de la COG, poursuivre la mission de coordination entre régimes spéciaux, en s'assurant que tous sont impliqués dans les projets RGCU et DSN et en remontant leurs spécificités, et mener en 2014 l'étude relative à la fiche 3.E du SSSI de la Direction de la Sécurité Sociale				95 %
2.3.1.C.1	Poursuivre les travaux de partenariat et de mobilisation au sein du réseau inter-régimes sur les questions immobilières (PRECI, etc) afin de capitaliser sur les expériences acquises des partenaires et gagner en expertise pour le suivi et la valorisation du patrimoine immobilier (méthodes et outils de collecte d'informations, veilles techniques, rédaction des cahiers des charges, reporting…) --> Renforcer et élargir les domaines d'échanges dans le cadre des conventions existantes,				*100 %*
2.3.1.C.2	Poursuivre les travaux de partenariat et de mobilisation au sein du réseau inter-régimes sur les questions immobilières (PRECI, etc) afin de capitaliser sur les expériences acquises des partenaires et gagner en expertise pour le suivi et la valorisation du patrimoine immobilier (méthodes et outils de collecte d'informations, veilles techniques, rédaction des cahiers des charges, reporting…) --> S'ouvrir progressivement à d'autres partenaires et à d'autres champs de coopération.				*100 %*
2.3.1.D	Poursuivre l'engagement de la Caisse dans les démarches d'échanges de bonnes pratiques du groupe de benchmarking piloté par la Direction de la Sécurité Sociale, notamment en pilotant le sous-groupe « mesure des coûts par activité » dès 2014				NC
2.3.1.E	S'inscrire dans la déclinaison du plan cadre UCANSS de développement durable 2015 - 2018. La Caisse participera activement au groupe des régimes spéciaux, et s'attachera à répondre aux attentes exprimées conjointement par la Direction de la Sécurité Sociale et l'UCANSS, tant au niveau des objectifs à atteindre que des données de reporting à produire.				*100 %*
2.3.2.A	Piloter la démarche de mutualisation et de partenariats au sein de la Caisse en la structurant, par exemple par la mise en place dès 2014 d'une instance de gouvernance interne, qui définira des principes guidant les choix de partenariat, de mutualisation et/ou d'offres de service, et identifiera les acteurs porteurs de la démarche.				*100 %*
2.3.2.B.1	Instruire les opportunités de développement de partenariats sur le domaine informatique dans le cadre des collaborations existantes (MSA notamment) ou nouvelles. La refonte du SI retraite de la Caisse devra s'inscrire dans ces réflexions,				80 %
2.3.2.B.2	Instruire les opportunités de développement de partenariats sur les autres domaines (exemples : gestion du risque et actions de prévention, formation continue des praticiens conseils, lutte contre la fraude, EN3S et CRFP pour la formation professionnelle,…), dans le cadre de collaborations existantes ou nouvelles.				83 %

2.3.2.C	Etudier dès 2014 les opportunités d'offrir des services auprès d'autres organismes sur le périmètre informatique et éditique, à l'instar de l'offre de service sur le RIS-e de la CPR à l'ENIM et la CROPERA.				80 %
TOTAUX		**13**	**23**	**11**	

Axe 3 : Porter une politique volontariste en matière de responsabilité sociétale d'entreprise					
Numéro	**Libellé**	**Projet contraint**	**Enjeu**	**Complexité**	**Avancement**
3.1.1.A	Après l'étape de classification des emplois réalisée en 2013, finaliser en 2015 le référentiel des emplois et des compétences et organiser des parcours professionnels qui permettront de favoriser la promotion et la mobilité interne, à partir de : - la définition pour chaque emploi des compétences nécessaires - la mise au point d'une concordance des grilles de classification des emplois SNCF et UCANSS - l'identification des métiers sensibles afin de couvrir le risque de perte de compétences clés.				95 %
3.1.1.B	A partir de 2015, renforcer la capacité d'adaptation et veiller à l'adéquation des profils des agents au regard des évolutions des besoins et des enjeux de la Caisse, en mettant en place un dispositif de mesure des écarts entre les compétences requises et celles maîtrisées par les agents de la Caisse.				*100 %*
3.1.1.C	Dès lors que la situation le permet, favoriser la promotion interne afin de répondre aux besoins de couverture des postes, avant d'envisager des recrutements externes.				90 %
3.1.2.A	Construire un plan de formation transverse, en - veillant à ce qu'il soit en adéquation avec les objectifs de la COG, le recensement des besoins individuels et collectifs réalisé au travers des entretiens de formation, et en observant les pratiques constatées dans les autres organismes de sécurité sociale, - anticipant les besoins de formation afin d'éviter une rupture de ressource sur les métiers sensibles de la Caisse.				95 %
3.1.2.B.1	Renforcer sur la durée de la COG les compétences managériales de l'encadrement :- Clarifier le rôle du manager et les attendus au sein de la Caisse afin de renforcer sa capacité d'exercice de la fonction. Pour cela, il s'agira de définir et mettre en place un cadre collectif concourant à la mise en cohérence des pratiques managériales via une charte de management.				*100 %*
3.1.2.B.2	Renforcer sur la durée de la COG les compétences managériales de l'encadrement : - Accompagner l'encadrement dans le développement de la fonction managériale : - Mettre en place un plan de formation adapté en fonction des typologies de postes de managers au sein de la Caisse				*100 %*
3.1.2.B.3	Renforcer sur la durée de la COG les compétences managériales de l'encadrement : - Accompagner l'encadrement dans le développement de la fonction managériale : - Assurer une meilleure circulation des informations entre les services RH et les managers pour développer une vision mieux partagée de certains aspects règlementaires, et harmoniser les pratiques, méthodes et outillages nécessaires à l'exercice de la fonction de manager.				95 %
3.1.2.C	Favoriser l'emergence de parcours professionnels internes par la mise en place de formations diplômantes ou de dispositifs d'accompagnement adaptés.				95 %

3.1.3.A	A partir de 2015, dans le cadre du partage des responsabilités entre RH d'une part, et les divisions et/ou services de la Caisse d'autre part, clarifier la définition des rôles et du périmètre d'action de chacun. Cette clarification portera sur des thèmes et processus qui seront à identifier au préalable en commun tels que la gestion opérationnelle du personnel, celle de la formation, etc.				85 %
3.1.3.B	Puis développer un dispositif de communication afin d'informer de façon fiable et régulière : - de la mise à jour des fiches emploi repères ainsi que du référentiel emplois et compétences, - des périmètres d'activités et du partage des rôles au sein des services (y compris RH) - de la réalisation des différents plans opérationnels portés par la DRH (formation,...)				*100 %*
3.1.3.C	Dans le cadre des nouveaux projets, mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des services afin de mieux préparer la gestion de la transition. La division RH pourra notamment apporter son aide lors de la réalisation d'études d'organisation associées aux projets elle interviendra également en terme de formation, dans le cadre de la conduite du changement.				90 %
3.2.1.A	Mettre en place en 2014 une gouvernance de la démarche RSE, et actualiser la charte d'éco-responsabilité de la Caisse.				*100 %*
3.2.1.B	Mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de formation sur les enjeux de la démarche RSE auprès des managers dès 2015.				*100 %*
3.2.1.C	Assurer le développement des compétences du réseau d'interlocuteurs et de pilotes mis en place au sein de la Caisse soutenir et animer ce réseau.				*100 %*
3.2.1.D	Continuer sur toute la durée de la COG de valoriser les actions réalisées, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.				80 %
3.2.2.A	Poursuivre la mise en œuvre des actions faisant suite aux accords négociés (contrat de génération, égalité H/F, accord travailleurs handicapés,…). La Caisse devra aussi mieux communiquer lors de la signature des accords ainsi que sur l'obtention des résultats, afin d'affirmer sa place au sein de la protection sociale en tant qu'employeur socialement responsable veillant à la lutte contre toutes formes de discriminations.				90 %
3.2.2.B	Valoriser le plan d'actions sur la démarche bien-être au travail menée sur la COG 2010-2013, visant à prévenir les risques psycho-sociaux.				95 %
3.2.2.C	Conduire des actions volontaristes en matière de recrutement de personnels en situation de handicap en favorisant la politique d'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap, en renforçant les processus dédiés au recrutement, à la formation, à l'adaptation des postes de travail, et à l'intégration dans les équipes par la sensibilisation des managers.				90 %
3.2.3.A	Elaborer en 2014 un référentiel des clauses sociales pouvant être intégrées dans les différentes phases de l'élaboration des marchés.				*100 %*
3.2.3.B	A partir de 2015, sensibiliser et former le personnel de la commande publique de la Caisse, les prescripteurs et autres acteurs principaux à la RSE.				*100 %*
3.2.3.C	Généraliser alors l'inscription des clauses environnementales dans un premier temps, puis sociales, dans les procédures de consultation qui le permettent afin d'accroître la sélection des prestataires et fournisseurs intégrant dans leur pratique la responsabilité sociale et environnementale.				78 %

3.2.4.A.1	Poursuivre les efforts de maîtrise de consommation d'énergie afin de limiter le gaspillage énergétique tout en contenant l'évolution des dépenses associées : - en tirant d'abord parti des travaux de réaménagement intérieur des locaux, et en réalisant également des travaux spécifiques permettant des économies d'énergie (techniques d'éclairage basse consommation, reprise des éclairages en partie communes et escaliers, …) - en mettant également en place un contrôle accru des consommations grâce à des décomptages intermédiaires ainsi qu'au suivi qu'elle réalisera à travers l'outil commun aux organismes de sécurité sociale (PERL's) - en mettant en place une politique de développement durable associée au système d'information avec un plan de réduction des énergies liées au fonctionnement des postes de travail et du Datacenter (Green IT).				90 %
3.2.4.A.2	Poursuivre les efforts de maîtrise de consommation d'énergie afin de limiter le gaspillage énergétique tout en contenant l'évolution des dépenses associées puis en fin de COG et sur la COG suivante, au travers de la réhabilitation du bâtiment orientée HQE, par l'utilisation de techniques, matériaux et matériels adéquats (isolation, ventilation, reprise et redimensionnement des installations de production de chaud, refonte des réseaux terminaux chaud et froid, …) et le cas échéant en développant des sources de production d'énergie renouvelable				33 %
3.2.4.B	Finaliser en 2015 le plan d'actions en matière de récupération et de valorisation des déchets. La Caisse commencera pour cela par tracer et mesurer la quantité de déchets pour cibler les actions de traitement adéquats, et formalisera un référentiel du plan de traitement des déchets, en y intégrant le recyclage des postes de travail de la Caisse.				*100 %*
3.2.4.C	Formaliser et mettre en œuvre en 2015 le plan d'action en matière de politique d'impression bureautique et éditique (rationalisation des dotations en imprimante, développement de l'impression à la demande pour les gros volumes, …) afin de diminuer les consommations de papier et d'énergie.				80 %
3.2.4.D	Optimiser la gestion de l'archivage, en dématérialisant les archives avec des outils normés et des processus sécurisés permettant de faciliter les conservations et parallèlement de libérer des surfaces.				80 %
3.2.5.A	Développer la participation aux actions RSE locales, de manière individuelle ou en partenariat avec les autres acteurs de la sécurité sociale,				80 %
3.2.5.B	Développer les actions de communication sur les actions réalisées et des résultats obtenus dans le cadre d'évènements locaux (exemple : participation au forum RSE PACA).				80 %
3.3.1	Rédiger en 2014 le Schéma Pluriannuel de la Stratégie Immobilière (SPSI) de la Caisse sur la période 2014-2020 en cohérence avec l'évolution des activités et la valorisation du patrimoine immobilier				*100 %*

3.3.2	Lancer la réhabilitation de l'immeuble Leclerc, siège de la Caisse en veillant à coordonner les opérations les plus lourdes de réaménagement intérieur avec les opérations de réhabilitation de l'immeuble et particulièrement celles visant à l'optimisation des performances énergétiques du bâtiment. - L'ampleur des études et marchés à conclure, en tenant compte des contraintes réglementaires imposées par la loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique (loi MOP) et la Réglementation Thermique (RT), nécessite de prévoir les travaux sur deux COG : la phase d'études, passation des marchés, permis de construire sur 2014-2017, puis les travaux à compter de la fin 2017 jusqu'à la fin 2019.				35 %
3.3.3.A	Réaliser l'optimisation fonctionnelle des locaux du siège en rationalisant l'implantation des différents services de la CPR et s'adaptant à leurs besoins en termes d'organisation et de fonctionnement, tout en respectant les normes d'occupation de l'Etat				40 %
3.3.3.B	Elaborer la politique immobilière des antennes, en lien avec les orientations stratégiques fixées pour ces implantations. Le schéma directeur d'évolution de l'accueil physique sur l'ensemble du territoire (cf. axe 2) va permettre de cadrer les orientations et priorités en matière de gestion immobilière des antennes. En particulier : - Poursuivre l'étude d'opportunité de cession et de relogement en parc locatif en fonction des dates de fin de convention d'occupation en emprises SNCF, des contraintes de rénovation, des coûts de fonctionnement et des opportunités. - Poursuivre la mise en conformité des normes réglementaires relatives au Grenelle de l'environnement et à l'accessibilité des personnes avec une priorisation dans les antennes dont la Caisse est propriétaire.				95 %
3.3.3.C.1	Rationaliser le patrimoine immobilier en fonction des besoins de la Caisse, au regard de la nécessité d'apporter un auto-financement pour le projet de réhabilitation de l'immeuble Leclerc. Etudier de manière détaillée les modalités de cession de locaux en propriété, en particulier les sites de Paris Budapest à l'échéance mi 2017 et de Marseille Boulevard de Paris à l'échéance de 2019 réaliser pour ce faire les travaux pertinents permettant d'accroître la valeur de ces biens. Dans le cadre de la cession du site de Paris Budapest, rechercher sur le marché parisien des locaux pour héberger les activités de la Caisse actuellement réalisées sur ce site : accueil du public en antenne, mandat de gestion au travers du CMP, locaux administratifs pour le Conseil d'administration et les commissions.				52 %
3.3.3.C.2	Rationaliser le patrimoine immobilier en fonction des besoins de la Caisse, au regard de la nécessité d'apporter un auto-financement pour le projet de réhabilitation de l'immeuble Leclerc. Selon le scénario retenu pour la réhabilitation de l'immeuble Leclerc, réaliser les travaux d'aménagement du 7ème étage du bâtiment Leclerc afin de réimplanter les locaux du Service du Contrôle Médical, permettant de restituer en 2018 les locaux pris à bail au Boulevard Nédelec à Marseille; A ce titre, la Caisse s'engage à remettre à disposition de l'État en 2017 et 2019 les plus-values sur cession d'actifs ainsi dégagées, déduction faite des frais de relogement des activités CPR occasionnées par ces cessions et par les travaux d'aménagement correspondants.				75 %

3.3.4.A	Développer une politique de maintenance prédictive sur le bâti en faisant évoluer l'outil de Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) permettant de générer des alertes sur les contrôles périodiques à conduire pour veiller au maintien en bon état des bâtiments, ou l'approche d'un risque de vétusté et d'anticiper les délais de réalisation des opérations et notamment de programmer les opérations de maintenance lourde du bâti.				85 %
3.3.4.B	Développer une politique de maintenance prédictive sur les installations techniques en s'appuyant sur les fonctionnalités du logiciel de GMAO, au travers d'une programmation pluriannuelle de travaux d'entretiens hiérarchisés, de la professionnalisation des outils et du suivi permettant aux équipes maintenance internes et externes d'être plus pro-actives sur les installations.				85 %
3.3.5.A	Développer la démarche de veille, de partenariat et de réseaux. En effet, capitaliser sur l'expérience acquise permettra de gagner du temps sur des projets similaires ou globalement assez proches, et apportera un éclairage différent sur les problématiques auxquelles les équipes immobilier sont confrontées. Dans ce cadre, la Caisse entend identifier et élargir les champs des coopérations (méthodes, outils, reporting,…) avec les acteurs de la protection sociale.				*100 %*
3.3.5.B	Définir et sécuriser les données et les sources afin de pérenniser la connaissance de la composition du patrimoine (type d'immeuble, nombre d'agents et surfaces, statut), sa qualité (diagnostics physiques, de sécurité, d'entretien, de développement durable), sa valeur et les coûts d'exploitation associés. - Maintenir les différentes pièces et données immobilières à jour - Développer l'utilisation des outils existants (BATITEXTES, MISSION, RIOSS et Perl's) - S'intégrer dans le projet de mise en œuvre d'une gestion documentaire d'entreprise qui sera ouverte à tous les utilisateurs de la division Immobilier pour partager les projets et la documentation technique.				95 %
3.3.5.C	Maîtriser l'activité et son suivi au travers de tableaux de bord pour mieux connaître le patrimoine immobilier, mais aussi disposer d'indicateurs permettant de prioriser les études stratégiques, techniques ou actions à conduire à travers notamment : - le déploiement de la nouvelle version de l'outil RIOSS. Implantations en 2014 afin de clarifier le positionnement des surfaces SUN. - la production d'indicateurs permettant de connaître l'évolution du patrimoine sur le plan de la maintenance. - l'intégration de la CPR dans le recensement immobilier inter-régimes UCANSS 2015.				*100 %*
TOTAUX		**4**	**13**	**9**	
TOTAL GENERAL		**27**	**52**	**29**	

ANNEXE 3 : ENGAGEMENTS DE L'ETAT – COG 2014-2017

La convention d'objectifs et de gestion comprend sept engagements de l'Etat. Trois portent sur l'axe 1, un sur l'axe 2, un sur l'axe 3. Le tableau suivant en présente l'état d'avancement.

Tableau 1 : Avancement des engagements Etat

COG	Avancement
Action 1.1.2A. Instruire les réflexions sur la gestion des pensions de coordination, et se mettre en capacité de réaliser ce transfert sur la période de la COG, en modifiant les textes réglementaires le cas échéant.	Les travaux initiaux entre la CNAVTS et la CPR ont été conduits en 2014. Le projet d'échange de données avec les régimes spéciaux n'a pas été priorisé dans les travaux de développement informatique de la CNAVTS.
Action 1.1.2B. Mener en lien avec les services de la Caisse, une étude réglementaire et financière instruisant le dossier des contrats d'apprentissage et de professionnalisation et conduire les arbitrages nécessaires à la mise en œuvre d'une solution pertinente.	Les réunions de travail entre la DSS, la direction du budget et la Caisse qui se sont tenues en 2014 et 2015 ont permis d'élaborer différents scénarios. Nouvelle réunion en mai 2017. Travaux encore en cours.
Actions 1.4.5. Examiner avec la Caisse et son Conseil d'administration les conditions d'évolution des prestations et de leur financement.	Groupe de travail comportant des administrateurs mis en place par la Caisse et présentation d'un état des lieux sur les prestations spécifiques non pérennes en commission de prévoyance en mai 2016. Propositions d'évolution présentées en décembre 2016 à la commission de prévoyance. Pas d'évolution du dispositif autre que la suppression du forfait optique sur la COG actuelle.
Actions 2.2.3. - Étudier la possibilité d'assermenter les agents de contrôle ; - Animer le COPIL Fraudes - régimes spéciaux ; - Étudier la mise en œuvre d'une base fraude à l'appui des avis rendus par la CNIL pour le régime général.	- Assermentation des agents de contrôle permise par arrêté en mai 2017 ; - Réunion régulière des COPIL Fraudes-régimes spéciaux ; - Pas d'accès à la base CNAMTS.
Action 3.2.4D. Mener une réflexion juridique sur l'archivage électronique et la possibilité de détruire les archives papier.	Mission Archives de France en cours.

ANNEXE 4 : ACTIVITE ET EFFECTIF DES ANTENNES ET DES UNITES DE CMP

Tableau 1 : Production des feuilles de soins papier (FSP) en antennes

Antennes	2014	2015	2016	*8 mois 2017*
Bordeaux	16954	24733	22857	*14645*
Chambéry	33570	23105	20142	*13434*
Clermont- Ferrand	26245	20567	5457	*2907*
Dijon	33609	27866	20532	*21991*
Lille	18834	21745	16546	*14760*
Limoges	22530	21729	17678	*12641*
Lyon	29938	22934	22370	*24006*
Marseille	31798	27054	19274	*27855*
Nancy	24668	23613	19696	*13371*
Paris	45609	58611	53701	*57430*
Rennes	47894	38750	33743	*22689*
Strasbourg	22906	16849	20243	*15641*
Toulouse	16853	21271	19201	*14421*
Tours	22027	20565	14310	*15005*
Total général	**393 435**	**369 392**	**305 750**	***270 796***
Nombre total de FSP du régime	845 973	802 807	661 708	*384 771*
Part des antennes dans le traitement des FSP	**53,50 %**	**54 %**	**46 %**	***71 %***

Tableau 2 : Nombre de personnes reçues en antennes

Antennes	2014	2015	2016	*8 mois 2017*
Bordeaux	9 193	9 082	8 368	*4 993*
Chambéry	4 172	4 903	3 844	*1 520*
Clermont- Ferrand	4 206	3 594	4 249	*2 175*
Dijon	7 669	7 127	6 237	*3 577*
Lille	8 550	8 812	7 698	*4 884*
Limoges	7 609	8 040	9 989	*4 871*
Lyon	6 403	6 768	6 007	*4 284*
Marseille	8 583	9 086	9 530	*5 135*
Nancy	6 088	5 627	5 462	*3 377*
Paris	20 866	23 003	22 963	*12 636*
Rennes	5 659	4 585	4 544	*3 298*
Strasbourg	6 996	8 793	8 039	*4 685*
Toulouse	7 145	7 888	7 497	*3 834*
Tours	4 799	5 305	5 251	*3 034*
Total général	**107 938**	**112 613**	**109 678**	***62 303***

Tableau 3 : Renseignements donnés en antennes

Année 2016

Renseignements	Nombre au guichet	Nombre au téléphone
Maladie	86 282	23 160
Vieillesse	17 869	19 652
Divers	31 10	36 36
Total	**107 261**	**46 448**

Tableau 3 : Année 2017, sept premiers mois

Renseignements	Nombre au guichet	Nombre au téléphone
Maladie	45 388	11 322
Vieillesse	92 91	94 33
Divers	14 94	19 72
Total	**56 173**	**22 727**

Tableau 4 : Nombre d'entretiens individuels retraite (EIR) réalisés en antennes

Antennes	2014	2015	2016	*8 mois 2017*
Bordeaux	463	547	598	*274*
Chambéry	294	316	184	*94*
Clermont-Ferrand	182	212	257	*204*
Dijon	341	291	350	*167*
Lille	735	539	451	*266*
Limoges	266	209	248	*144*
Lyon	488	433	594	*308*
Marseille	700	650	634	*428*
Nancy	527	408	501	*248*
Paris	1779	2129	2564	*1275*
Rennes	538	462	507	*259*
Strasbourg	299	209	348	*151*
Toulouse	353	283	466	*255*
Tours	511	377	719	*275*
TOTAL	**7476**	**7065**	**8421**	***4348***

Tableau 5 : Nombre d'interventions extérieures des antennes

2016	Nombre d'interventions	Nombre d'affiliés rencontrés
Aiguill'Age	44	997
Jeunes embauchés	9	104
Préparation à la retraite	20	453
Total	**73**	**1554**

2017 *(9 premiers mois)*	Nombre d'interventions	Nombre d'affiliés rencontrés
Aiguill'Age	37	741
Jeunes embauchés	8	77
Préparation à la retraite	7	80
Total	**52**	**908**

Tableau 6 : Nombres de permanences tenues par les antennes

	Nombre de permanences tenues	Nombre d'assurés rencontrés
2015 4 sites ouverts	73	437
2016 8 autres sites ouverts en juin	187	1044
2017 *7 ?* autres sites ouverts en juin	*234**	*1011**

**au 30 septembre*

Activité des unités de CMP en 2016 et en 2017 *(9 mois)*

2016	AT/MP	Contentieux	Invalidité	Arrêt de travail	Longue Maladie	Service Limité	Avis	Courriers sortis	Com tél	Personnes reçues
Tours	339	22	33	16	373	236	748	4 487	2 015	523
Paris	1 777	100	64	69	1 261	752	1 419	12 044	4 622	2 580
Lyon	1 050	40	79	58	473	479	895	6 496	2 150	562
Bordeaux	381	24	33	13	209	212	456	3 510	1 298	414
Toulouse	307	48	20	16	207	234	595	4 013	1 835	423
Nancy	1 303	44	26	63	537	486	986	4 092	1 886	400
Marseille	620	93	52	15	450	275	503	2 549	1 231	323
TOTAL	5 777	371	307	250	3 510	2 674	5 602	37 191	15 037	5 225

2017	AT/MP	Contentieux	Invalidité	Arrêt de travail	Longue Maladie	Service Limité	Avis	Courriers sortis	Com tél	Personnes reçues
Tours	675	37	42	10	419	249	540	3 995	2 354	419
Paris	1 407	76	89	29	867	527	865	6 705	4 592	1 975
Lyon	959	60	56	46	429	431	768	6 565	2 070	471
Bordeaux	415	12	18	4	223	226	298	3 248	1 070	345
Toulouse	404	40	14	10	209	169	449	3 861	1 917	329
Nancy	1 141	51	20	3	418	365	612	3 139	1 539	251
Marseille	458	46	35	8	316	265	288	1 801	967	273
TOTAL	5 459	322	274	110	2 881	2 232	3 820	29 314	14 509	4 063

Effectifs des Antennes et unités de CMP par qualifications/niveaux et sites au 31/08/2017

	NIVEAU UCANSS / QUALIFICATION SNCF												
LIBELLE BUREAU	3	4	6	7	B	C	D	E	F	G	H	MED MC/PC	TOTAL GENERAL
Direction des antennes Marseille								1			1		2
TOTAL DIRECTION ANTENNES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	**0**	**2**
Antenne Bordeaux	2			1		1		1		1			6
CMP Bordeaux	1				1							1	3
TOTAL BORDEAUX	**3**	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**1**	**9**
Antenne Chambéry							1						1
CMP Chambery													0
TOTAL CHAMBERY	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**
Antenne Clermont-Ferrand							1						1
CMP Clermont-Ferrand													0
TOTAL CLERMONT	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**
Antenne Dijon						1	2						3
CMP Dijon													0
TOTAL DIJON	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**
Antenne Lille	1				1	1	1						4
CMP Lille													0
TOTAL LILLE	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**4**
Antenne Limoges	1						2						3
CMP Limoges													0
TOTAL LIMOGES	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**
Antenne Lyon	2					1		1					4
CMP Lyon	2											1	3
TOTAL LYON	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**7**
Antenne Marseille					1	1	1	1					4
CMP Marseille						1	1					1	3
TOTAL MARSEILLE	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**2**	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**7**
Antenne Nancy							2	1					3
CMP Nancy	1						1					1	3
TOTAL NANCY	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**6**
Antenne Paris	3		1		2		3		1				10
CMP Paris	3					3	1	1				4	12
TOTAL PARIS	**6**	**0**	**1**	**0**	**2**	**3**	**4**	**1**	**1**	**0**	**0**	**4**	**22**
Antenne Rennes							6			1			7
CMP Rennes													0
TOTAL RENNES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**6**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**7**
Antenne Strasbourg					1		2						3
CMP Strasbourg													0
TOTAL STRASBOURG	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**
Antenne Toulouse	2						1	1					4
CMP Toulouse							1						1
TOTAL TOULOUSE	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5**
Antenne Tours					1		1	1					3
CMP Tours	1					1						1	3
TOTAL TOURS	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**6**
TOTAL GENERAL	**19**	**0**	**1**	**1**	**7**	**10**	**27**	**8**	**1**	**2**	**1**	**9**	**86**

- *Chiffres hors interim et contrats d'alternance.*

ANNEXE 5 : GRILLE DE TRANSPOSITION DES DEUX STATUTS DU PERSONNEL

Emploi générique	Qualification SNCF	Grilles UCANSS			
		Agents de direction	Employés et Cadres	Informaticiens	Praticiens conseils
Sous-directeur	CS	A niv. 1-2	-		
Praticien conseil	CS				B
	CS	-	-	-	A
Responsable de département	H	-	8 – 9	VI	-
	G	-	7	VB	-
Responsable de service	H	-	8 – 9	VI	-
	G	-	7	VB	-
Expert	H	-	8 – 9	VI	-
	G	-	7	VB	-
Responsable d'unité	G	-	7	VB	-
	F	-	5B - 6	VA	-
Chef de projet *	G	-	7	-	-
	F	-	5B - 6	-	-
Spécialiste	F	-	5B – 6	VA	-
Technicien	E	-	4	IIB – III	-
Animateur d'équipe	E	-	4	IIB – III	-
	D	-	3	IB	-
Référent	D	-	3	IB	-
Gestionnaire	B – C	-	3	IA	-
Assistant	G	-	7	-	-
	F	-	5B – 6	-	-
	E	-	4	-	-
	D	-	3	-	-
	C	-	3	-	-

*L'emploi générique de "Chef de projet" concerne les projets traverses pilotés hors du périmètre de la sous-direction des systèmes d'information

Ne figurent pas dans cette grille : les emplois génériques de directeur, directeur- adjoint, agent comptable et directeur de projet transverse

Source : *CPRPSNCF*

ANNEXE 6 : LES IMPACTS FINANCIERS DES STATUTS SNCF ET UCANSS

La mission a souhaité mesurer les impacts financiers du recrutement de personnels sous statut UCANSS en remplacement des personnels sous statut SNCF qui décideraient de quitter la Caisse du fait de leur départ en retraite ou dans le cadre d'une mobilité professionnelle.

La mission s'est appuyée, d'une part, sur les tableaux d'effectifs répartis par statut et par grade et, d'autre part, sur une grille comparative de rémunération, documents fournis par la Caisse. L'objectif d'un équilibre des effectifs entre les deux statuts à fin 2022, annoncé par la Caisse, a constitué l'hypothèse de travail.

La mission insiste sur les limites de cet exercice, qui repose sur un scénario théorique qui ne tient compte ni de l'effet de noria ni d'une évolution possible des effectifs en ETP. De plus, le chiffrage est établi à partir de la rémunération correspondant à un coefficient d'embauche. Seule une étude conduite à partir des effectifs et des rémunérations réels permettrait d'obtenir un chiffrage fin. Cependant, la mission, considère que cette simulation permet de fixer les enjeux de masse salariale que représenterait ce basculement progressif vers le statut UCANSS.

1 LES GRILLES D'EFFECTIFS UTILISEES

La mission a utilisé les tableaux de données RH établis par le service Etudes et datés du 13 septembre 2017. Les effectifs sont calculés en ETP. Il n'est pas tenu compte :

- des classifications UCANSS II à VIII qui correspondent aux personnels informaticiens mais dont l'équivalence SNCF n'est pas fournie ;
- des personnels médicaux sous statut SNCF (10,6 ETP médecins) ;
- des effectifs d'agents de direction (5 ETP).

Tableau 1 : Effectifs projetés à fin 2017

Agents permanents sous statut SNCF	
A	0
B	87,4
C	122,4
D	147,1
E	130,3
F	71,9
G	24,5
H	14,6
CS	5,9
Total	**604,1**

Agents permanents sous statut UCANSS	
3	86
4	15
5	15
6	18,8
7	15
8	10
9	3
10	1
Total	**163,8**

Agents contractuels sous statut SNCF	
Non cadres	17,3
Cadres	12,8
Total	**30,1**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

Les personnels sous statut SNCF ont fait l'objet d'une classification arbitraire dans des niveaux dont la rémunération brute chargée était connue de la mission. Ainsi, ont été regroupés en B les agents des niveaux B et C et en E les agents des niveaux D et E. Les agents contractuels ont été ventilés en niveau E pour les non cadres et en niveau G pour les cadres.

Tableau 2 : Ventilation en niveaux des personnels sous statut SNCF

Agents permanents sous statut SNCF		
A	0	
B	87,4	209,8
C	122,4	
D	147,1	
E	130,3	294,7
F	71,9	71,9
G	24,5	37,3
H	14,6	20,5
CS	5,9	
Total	**604,1**	**634,2**

Agents contractuels sous statut SNCF		
Non cadres	17,3	E
Cadres	12,8	G
Total	**30,1**	

Source : *Mission à partir des données CPRP*

Concernant les personnels sous statut UCANSS, les effectifs ventilés sur les niveaux 6 et 7 ont été regroupés sous le niveau 7 et les effectifs ventilés sur les niveaux 8, 9 et 10 ont été regroupés sous le niveau 8.

Tableau 3 : Ventilation en niveaux des personnels sous statut UCANSS

Agents permanents sous statut UCANSS		
3	86	86
4	15	15
5	15	15
6	18,8	
7	15	33,8
8	10	14
9	3	
10	1	
Total	**163,8**	**163,8**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

2 LA MESURE DE L'IMPACT SUR LES DEPENSES DE PERSONNEL

Les écarts de coûts résultent pour une part déterminante du taux de cotisations patronales qui s'établit à 74 % à la SNCF alors qu'il varie entre 41 % et 57 % côté UCANSS.

Tableau 4 : Variation des dépenses de personnel liées à l'évolution des effectifs

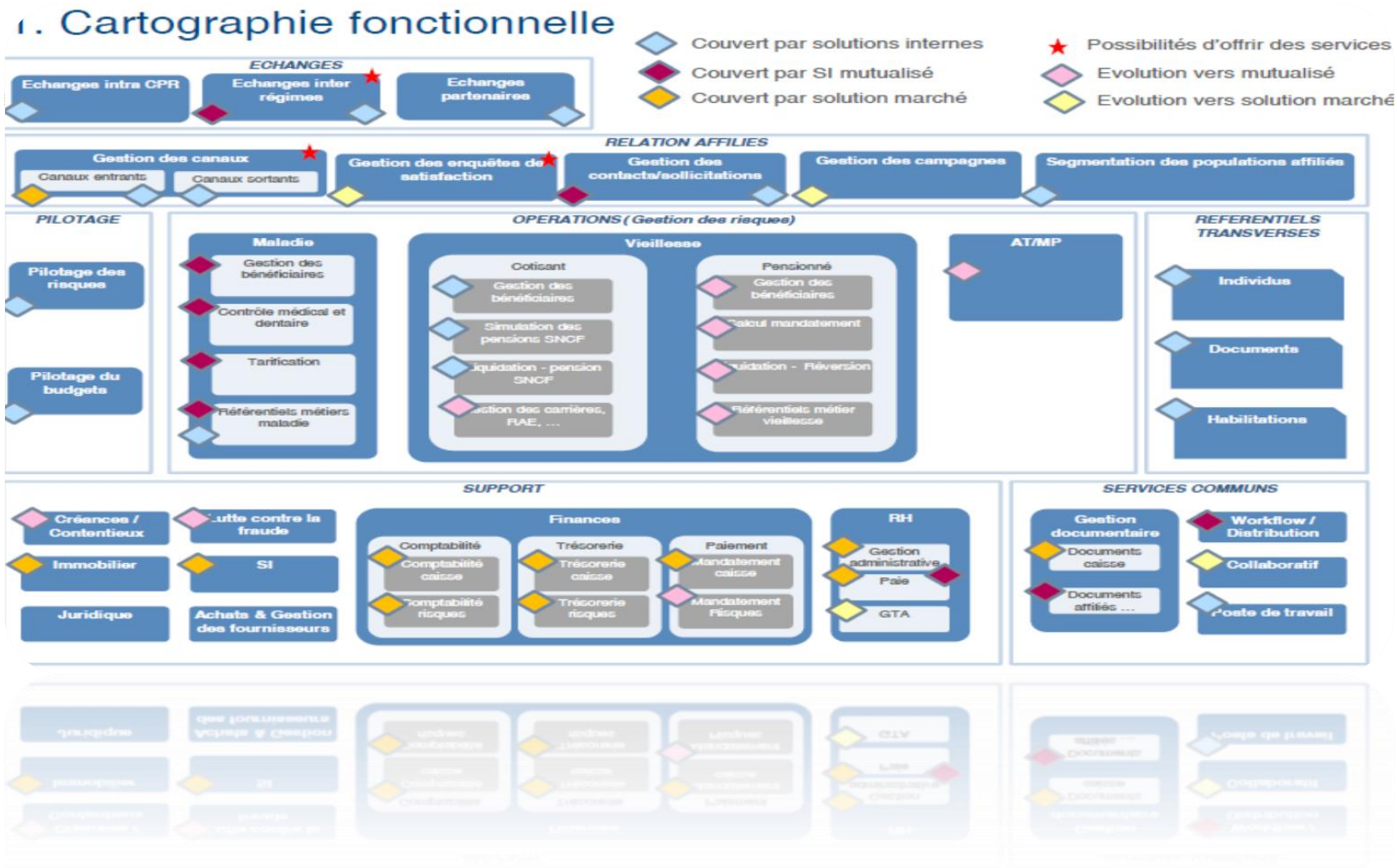
Statut UCANSS				Statut SNCF			
Niveau	Rémunération chargée	Effectif 2017	Coût	Niveau	Rémunération chargée	Effectif 2017	Coût
3	33120	86,00	2 848 320	B	34772	209,80	7 295 166
4	45279	15,00	679 185	E	49021	294,70	14 446 489
5	56562	15,00	848 430	F	69325	71,90	4 984 468
7	64621	33,80	2 184 190	G	81545	37,30	3 041 629
8	72693	14,00	1 017 702	H	92211	20,50	1 890 326
	TOTAL	**163,80**	**7 577 827**			**634,20**	**31 658 076**

Total effectif	Effectif à 50 %	Ecart à 50 %	Coût UCANSS	Coût SNCF	Variation
295,80	147,90	61,90	2 050 128	2 152 387	- 102 259
309,70	154,85	139,85	6 332 268	6 855 587	- 523 319
86,90	43,45	28,45	1 609 189	1 972 296	- 363 107
71,10	35,55	1,75	113 087	142 704	- 29 617
34,50	17,25	3,25	236 252	299 686	- 63 434
798	**399**		**10 340 924**	**11 422 659**	**- 1 081 735**

Source : *Mission à partir des données CPRP*

La baisse mécanique des dépenses de personnel représenterait en année pleine un peu plus de 1M€.

ANNEXE 7: CARTOGRAPHIE APPLICATIVE



SIGLES UTILISES

ACOSS	Agence centrale des organismes de Sécurité sociale
ACS	Aide à la complémentaire santé
ADF	Autres dépenses de fonctionnement (que celles du personnel)
AT-MP	Accidents du travail et maladies professionnelles
CA	Conseil d'administration
CAMIEG	Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières
CANSSM	Caisse nationale de sécurité sociale des mines
CAVIMAC	Caisse d'assurance vieillesse invalidité et maladie des cultes.
CDD	Contrats à durée déterminée
CDI	Contrats à durée indéterminée
CE	Comité d'entreprise
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CLEISS	Centre des liaisons européennes et internationales de sécurité sociales
CMP	Contrôle médical de proximité
CMUc	Couverture maladie universelle complémentaire
CNAMTS	Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
CNAVTS	Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés
CNIEG	Caisse nationale des industries électriques et gazières
CNMSS	Caisse Nationale militaire de sécurité sociale
CODIR	Comité directeur
COG	Convention d'objectifs et de gestion
COPERA	Caisse de sécurité sociale de l'Opéra
COPIL	Comité de pilotage
CPRPSNCF	Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF
CRPRATP	Caisse de retraite du personnel de la Régie autonome des transports parisiens
CRPCEN	Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaire
CSG	Contribution sociale généralisée
DB	Direction du budget
DISIC	Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication
DP	Délégués du personnel
DRH	Direction des ressources humaines
DSN	Déclaration sociale nominative
DSS	Direction de la sécurité sociale
EESSI	Electronic exchange of social security information

EIG	Estimations indicatives globales (de pensions de retraite)
EIR	Entretien individuel retraite
ENIM	Établissement national des invalides de la marine
EN3SS	Ecole nationale supérieure de sécurité sociale
ETP	Equivalent temps plein
ETPMA	Equivalent temps plein moyenne annuelle
FSE	Feuille de soin électronique
FSP	Feuille de soin papier
GCOS	General Comprehensive Operating System » système d'exploitation propriétaire de la société BULL
GED	Gestion électronique de documents
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIP MDS	Groupement d'intérêt public modernisation des données sociales
GIP UR	Groupement d'intérêt public union retraite
GOCRI	Go donnés par les commissions des régions informatiques (MSA)
GPEC	Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences
INPES	Institut national de prévention et d'éducation pour la santé
MOA	Maitrise d'ouvrage
MOE	Maitrise d'œuvre
MSA	Mutualité sociale agricole
OPS	Organismes de protection sociale
OSS	Organismes de sécurité sociale
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PAS	Prélèvement à la source (de l'impôt sur le revenu)
PCA	Plan de continuité d'activité (métiers)
PCI	Portail commun inter-régimes (retraite)
PEC	Prime d'efficacité collective
PND	Plis non distribués
PNDS	Portail national des données sociales
PRA	Plan de reprise d'activité (SI)
PSNP	Prestations spécifiques non pérennes
PUMa	Protection universelle maladie
RGCU	Répertoire de gestion des carrières unique
RISe	Relevé individuel de situation retraite électronique
RSI	Régime social des indépendants
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information

SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
SI	Système d'information
SIGMAP	Service informatique du groupe de la mutualité sociale agricole et de ses partenaires
SIRH	Système d'information des relations humaines
SNCF	Société nationale des chemins de fer français ; en droit non une société nationale mais un groupe de 3 EPIC et de filiales
SPIRIT	Logiciel de gestion de la prévoyance de la CPRPSNCF
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSSI	Schéma stratégique des systèmes d'information (produit par la DSS)
UCANSS	Union des Caisses nationales de sécurité sociale
UNRS	Union nationale des régimes spéciaux
URSSAF	Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales