



# Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la Caisse de Retraites et de Prévoyance des Clercs et Employés de Notaires 2016-2019

Rapport définitif

**Fabienne BARTOLI**

**Dominique GIORGI**

**Véronique GUILLERMO**

**Membres de l'Inspection générale des affaires sociales**

2020-012R  
Juillet 2020



## SYNTHÈSE

[1] La quatrième convention d'objectifs et de gestion de la Caisse de retraite et prévoyance des clercs et employés de notaires couvrait la période 2016/2019 et a été prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2020. Le présent rapport rend compte de sa mise en œuvre à fin avril 2020.

[2] 1/ Le rapport s'attache d'abord à rappeler **les éléments de convergence progressive avec le régime général et les spécificités persistantes de la CRPCEN**, régime spécial de dimension modeste mais intégrant l'ensemble des risques de sécurité sociale hormis les prestations familiales et les risques accidents du travail, maladies professionnelles (ATMP).

- Ainsi, s'agissant des prestations délivrées :

[3] Le régime d'assurance maladie converge en partie sur le régime général grâce à la mise en place de la PUMa en 2016 et du plan 100 % santé en 2019 et 2020, mais il demeure néanmoins toujours plus favorable sur les taux de remboursements. Il en va de même pour les assurances invalidité et décès.

[4] Quant à l'assurance vieillesse, malgré l'application de toutes les réformes depuis 2003, des spécificités de calcul des pensions subsistent. L'intégration au Système universel de retraites (SUR), prévu par le projet de loi dont l'examen reste suspendu à la date de rédaction du présent rapport, conduirait à la mise en extinction du régime retraite de la CRPCEN, son intégration financière et la conclusion d'une convention de gestion avec la caisse nationale de retraite universelle (CNRU).

[5] Enfin, **l'action sanitaire et sociale** faisait l'objet d'engagements forts dans la COG en termes de rationalisation et de priorisation des actions engagées au regard des ressources financières disponibles. Le bilan en fin de COG reste de ce point de vue largement perfectible. Les prestations extra légales ont fait l'objet d'évolutions sensibles. Mais les actions de partenariat avec le conseil supérieur du notariat (CSN) n'ont pu encore aboutir, et la rationalisation des actions par rapport à la Cnam et la Cnaf n'est pas achevée. Enfin, la réorientation vers des actions de prévention reste au milieu du gué.

- Du point de vue de sa **situation financière**, le régime reste tributaire d'une base démographique étroite et dépendante de la conjoncture immobilière.

[6] Favorable depuis 2015, celle-ci s'est traduite par une augmentation du nombre des études et des salariés, et donc un suréquilibre croissant. Il est trop tôt, à la date de rédaction du présent rapport, pour anticiper les effets de moyen terme de la crise sanitaire sur le marché de l'immobilier et la situation des études des notaires.

[7] Quoi qu'il en soit, les excédents croissants des quatre dernières années ont mécaniquement gonflé les réserves du régime qui dépassent 1 milliard d'euros, réparties à parts à peu près égales entre des immeubles parisiens et un portefeuille mobilier. La **gestion des réserves** est restée tributaire des incertitudes de la réglementation applicable, le décret du 9 mai 2017 relatif à l'organisation financière de certains régimes de sécurité sociale ayant été annulé par le Conseil d'Etat.

[8] Dans ce cadre, la gestion du portefeuille mobilier est restée très prudente. Le **parc immobilier** a fait l'objet de travaux réguliers et importants de mise à niveau. Le siège a longtemps fait l'objet d'un contrat de location auprès d'une société immobilière (la Compagnie de Placements Immobiliers

Fonciers et Financiers, CPIFF) possédée par la CRPCEN. Il a été repris en gestion directe, conformément aux orientations de la COG. La mission note qu'il a été mis fin à la structure MBO2 ouverte un temps dans la résidence de Megève. Enfin, la gestion des résidences de vacances, qui ne bénéficient plus que marginalement aux affiliés de la caisse, et dont les résultats restent déficitaires, a fait l'objet d'une réorientation forte qui s'est traduite par la vente d'un des quatre centres. La mission encourage la poursuite de ce mouvement pour la prochaine COG.

[9] 2/ De manière synthétique, **la COG actuelle constitue un document classique mais perfectible.**

[10] Ses axes sont clairs, cohérents et correspondent à l'organisation habituelle des COG, mais ne mettent pas en évidence les actions majeures- point qui devrait être corrigé dans la nouvelle COG à conclure en fin d'année.

[11] La mission insiste sur la nécessité de réduire le nombre d'actions, d'éviter les redondances et les actions portant sur les moyens et les procédures, pour privilégier celles portant sur des résultats à atteindre. L'association pertinente action/indicateur doit être systématiquement recherchée.

[12] Globalement, le taux de réalisation des actions est très avancé, même si un cinquième d'entre-elles reste en situation de « vigilance », pour diverses raisons, liées en particulier à des difficultés dans la mise en œuvre de certaines évolutions des systèmes d'information (SI).

[13] La COG est **difficilement respectée sur le plan budgétaire**. Si les dépenses de personnels sont tenues et les dépenses d'action sanitaire et sociale sous exécutées, la gestion administrative dépasse les limites posées dans la COG, de même que la gestion immobilière. Il est vrai, sur ce dernier point, que les investissements sont intervenus en fin de période, faussant ainsi le rapport entre dépenses de 2019 et dépenses 2015. S'agissant de la gestion administrative, la caisse indique que de nombreuses dépenses, imprévisibles en début de COG, expliquent la dérive d'exécution. La mission note le suivi difficile du budget, du fait de périmètres d'enveloppes variables, de bases qui peuvent différer d'un ensemble à l'autre, et d'évolutions dans la définition des dépenses évaluatives et limitatives.

[14] La caisse a mis en place une comptabilité analytique simple mais robuste, qui lui permet de suivre *a posteriori* les coûts de gestion. La mission recommande d'affiner le modèle de comptabilité analytique utilisé et de produire des comparaisons de productivité, notamment dans le domaine maladie, avec des CPAM de taille comparable.

[15] 3/ La quatrième COG avait mis l'accent sur **la qualité de la relation de service aux usagers et de la gestion interne** de la caisse, dont la taille réduite et la relative stabilité de l'équipe de cadres favorise une direction et un fonctionnement fluides.

[16] 3a/ La mission note en premier lieu que les efforts de gestion se sont heurtés à **des opérations lourdes et structurantes**, dont certaines ont eu des conséquences négatives sur la relation de service aux usagers.

[17] Ainsi, sans préjudice de l'implication de la caisse et de ses équipes dans cette opération majeure, qu'il faut saluer, et sans que sa responsabilité soit en cause, l'accrochage de la caisse au répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU) a pris plus d'un an de retard, compte tenu notamment des difficultés de l'opérateur dans la valorisation des données de carrières de la CRPCEN. De même, le déploiement de la déclaration sociale nominative (DSN) a très rapidement et régulièrement généré d'importantes erreurs, obligeant ainsi la CRPCEN à sur-doter le service recouvrement, afin de reprendre manuellement les erreurs générées par cette utilisation précoce.

[18] Enfin, l'infogérance du SI maladie avec la Cnam est aujourd'hui largement enlisée, au point qu'un bilan coût-bénéfice des opérations avec le régime général semble souhaitable à la mission-indépendamment de la sous-traitance de certaines opérations à une Cnam de la région parisienne, qui se déroule dans des conditions satisfaisantes pour les parties.

[19] La connaissance des assurés, des employeurs et de leurs besoins a beaucoup progressé, grâce à l'utilisation d'outils variés (cartographie des affiliés, analyse des motifs de contacts et de réclamations, démarche d'écoute des affiliés, contacts avec les employeurs) dont certains méritent néanmoins d'être consolidés.

[20] Mais, si la **stratégie multicanal** a été correctement conçue, la relation clients et son organisation restent perfectibles dans la perspective de la prochaine COG (l'organisation du centre de relations clients (CRC)) est à finaliser, de même que le déploiement du serveur vocal interactif (SVI) en cours au moment de la rédaction du présent rapport, les discours clients maladie sont à valider, l'espace sécurisé vient d'ouvrir, l'offre de web-services doit être complétée).

[21] **3b/ S'agissant de la gestion interne de la caisse**, la mission note en premier lieu que les engagements pris en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et particulièrement de **gestion des ressources humaines** sont globalement respectés : mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, d'une politique de formation adaptée aux besoins, d'un baromètre de la satisfaction interne. Par contre, des progrès sont encore attendus s'agissant de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psycho-sociaux (RPS). De même, s'agissant des marchés de la caisse, les clauses sociales et environnementales ne sont pas encore suffisamment développées.

[22] Quant à la **qualité de la production**, la caisse a tenu ses engagements et s'est dotée d'un dispositif de suivi ambitieux de ses processus de gestion, qui lui a permis d'acquérir la certification ISO 9001.

[23] S'agissant précisément des **systèmes d'information**, le schéma directeur annexé à la COG a permis de bien clarifier les priorités. Mais sa mise en œuvre, si elle a bien abouti dans certains domaines clefs, malgré des retards (RGCU, SI action sociale, SI support), a pâti des relations difficiles avec la Cnam (SI maladie) ou de complexités techniques (SI relations clients). S'agissant du recouvrement, la perspective d'intégration aux Urssaf à horizon de la fin de la prochaine COG a conduit à suspendre les travaux dans ce domaine.

[24] De même, le plan de sécurité des systèmes d'information a été mis en place et la maturité de chacune des mesures qu'il contient est suivie. La mission note toutefois que l'indépendance de la méthode d'appréciation devrait être mieux garantie et que les résultats atteints par un quart des mesures restent insuffisants.

[25] S'agissant du plan de continuité d'activité (PCA), il a été élaboré, mais le plan de test n'a pu être finalisé et a été interrompu par la crise liée au covid 19, dont la direction a néanmoins assuré une gestion pertinente. La mission engage la caisse à finaliser le PCA tout en élargissant la gamme des risques couverts, notamment aux pandémies.

[26] Cependant, la mission regrette que les résultats en matière de lutte contre la fraude restent très modestes, malgré les efforts réels déployés en la matière. Elle note que la caisse n'a pu, à ce stade obtenir l'accès au fichier des comptes bancaires.

[27] **En conclusion**, la mission note que le contexte de finalisation de la prochaine COG a été singulièrement modifié par la crise sanitaire en cours au moment de la rédaction. La mise en extinction et l'intégration de la branche vieillesse du régime à la future CNRU sont suspendues à une éventuelle finalisation de l'examen du projet de loi portant création du système universel de retraite. Le contexte économique et financier et l'équilibre du régime, dépendant de la conjoncture immobilière, restent très incertains. Seul le rattachement du recouvrement aux Urssaf est inscrit dans les textes, sans que les évolutions en ce domaine emportent de fortes conséquences.

## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

| n°  | Recommandation   | Priorité | Autorité responsable | Échéance    |
|---|--|----------|----------------------|-------------|
| <b>Thème 1 : relations avec les affiliés</b>  |  |          |                      |             |
| 1   | Revoir les grands axes de la politique d'action sociale pour la prochaine COG et définir des indicateurs adaptés notamment aux objectifs de prévention en santé publique.                            | 1        | CRPCEN<br>DSS DB     | 2020        |
| 2   | Inclure dans la prochaine COG un indicateur de connaissance des aides relevant de l'action sociale proposées aux affiliés.   | 2        | CRPCEN<br>DSS DB     | 2020        |
| 3   | Redresser durablement la qualité de service dans le domaine retraite et dans le cadre d'une charte de qualité de service aux usagers.  | 1        | CRPCEN               | 2020-2021   |
| 4   | Finaliser et compléter la relation de service dans le cadre de la stratégie multicanal   | 1        | CRPCEN               | 2020-2021   |
| <b>Thème 2 : gestion interne de la CRPCEN</b> |  |          |                      |             |
| 4   | Etablir un bilan coûts, bénéfices de l'opération de régularisation de la gestion du siège au fur et à mesure du renouvellement des marchés publics (gardiennage, etc...).                            | 2        | CRPCEN               | 2021        |
| 5   | Poursuivre la rationalisation de la gestion du patrimoine immobilier de la caisse en considérant la vente des éléments les moins attractifs comme les résidences de vacances.                        | 1        | CRPCEN               | 2024        |
| 6   | Faire de la qualité de vie au travail (QVT) un axe fédérateur de la COG en matière de gestion des ressources humaines  | 1        | CRPCEN<br>DSS DB     | 2020        |
| 7   | Intégrer des clauses sociales et environnementales dans les marchés de la caisse   | 2        | CRPCEN               | 2021 à 2024 |
| 12  | Proposer pour la future COG d'indicateurs de résultats pertinents pour suivre l'effectivité du plan d'actions de lutte contre la fraude.   | 1        | CRPCEN<br>DSS DB     | 2020        |
| 13  | Accentuer les efforts en matière de sécurité des systèmes d'information (SSI) et promouvoir une évaluation indépendante des degrés de maturité des mesures de sécurité, en y associant les tutelles. | 2        | CRPCEN               | 2021        |

| n°  | Recommandation   | Priorité | Autorité responsable | Échéance  |
|---|--|----------|----------------------|-----------|
| 14  | Finaliser le PCA en étendant les risques pris en compte en y incluant notamment le risque pandémique.  | 1        | CRPCEN               | 2020      |
| 9   | Réaliser une analyse coût bénéfice d'un changement de partenariat de la CNAM vers la MSA pour l'infogérance.   | 1        | CRPCEN               | 2021      |
| 16  | Poursuivre les efforts de simplification de la carte applicative   | 2        | CRPCEN               | 2021-2024 |
| 17  | Faire évoluer l'applicatif de gestion pour permettre un suivi de comptabilité analytique en cours d'exercice.  | 2        | CRPCEN               | 2021      |
| 18  | Finaliser la comparaison de la productivité avec les CPAM gérant un nombre similaire d'affiliés  | 1        | CRPCEN               | 2021      |
| <b>Thème 3 : Recommandations aux autorités de tutelle</b> |  |          |                      |           |
| 8   | Aligner les prestations en nature d'assurance maladie sur celles du régime général (recommandation faite à l'issue de l'évaluation des précédentes COG mais non encore appliquée). | 2        | DSS DB               | 2021      |
| 15  | Adopter une approche sélective des actions de la future COG, un principe de concordance « une action-un indicateur », en privilégiant les indicateurs de résultat                  | 1        | DSS DB               | 2020      |
| 3   | Suite à l'annulation du décret du 9 mai 2017, adapter les règles relatives à l'organisation financière, à la situation particulière de la CRPCEN.                                  | 2        | DSS DB               | 2021      |
| 17  | Simplifier les conditions d'encadrement et de suivi budgétaires de la COG (périmètre d'application des normes d'évolution, des critères évaluatifs et limitatifs)                  | 1        | DSS DB               | 2020      |

## SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SYNTHESE.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>RAPPORT.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1 UN REGIME SPECIAL MULTIRISQUES EN VOIE DE CONVERGENCE PROGRESSIVE AVEC LE REGIME GENERAL MAIS SOUMIS A LA CONJONCTURE IMMOBILIERE.....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1 LE REGIME DES EMPLOYES ET CLERCS DE NOTAIRES : UN REGIME MULTIRISQUES EN VOIE DE CONVERGENCE AVEC LE REGIME GENERAL.....   | 12        |
| 1.1.1 <i>L'assurance maladie : l'alignement des prestations maladie avec le régime général laisse toutefois subsister quelques spécificités.....</i>                                   | 12        |
| 1.1.2 <i>Les assurances invalidité et décès : des modalités de calcul plus favorables que celles du régime général. ...</i>  | 14        |
| 1.1.3 <i>L'assurance vieillesse : un régime spécifique potentiellement mis en extinction par le Système universel de retraite .....</i>  | 14        |
| 1.1.4 <i>Une action sanitaire et sociale refondue dont la clarification reste à finaliser.....</i>   | 16        |
| 1.2 UN PETIT REGIME SENSIBLE A LA CONJONCTURE DU SECTEUR IMMOBILIER, DOTE D'UN PATRIMOINE IMPORTANT.....   | 21        |
| 1.2.1 <i>Une base démographique étroite, dépendante de la conjoncture immobilière .....</i>  | 21        |
| 1.2.2 <i>Parmi les différentes prestations, les pensions de vieillesse occupent une place prépondérante .....</i>  | 22        |
| 1.2.3 <i>Un résultat du régime tiré par la conjoncture du secteur immobilier.....</i>  | 23        |
| 1.2.4 <i>Un patrimoine important dont la gestion reste tributaire d'une réglementation en construction.....</i>  | 25        |
| <b>2 UNE GESTION TOURNEE VERS LA QUALITE DE LA PRODUCTION ET DE LA RELATION AUX ASSURES MAIS FRAGILISEE PAR DES OPERATIONS DE RAPPROCHEMENT COMPLEXES AVEC LE REGIME GENERAL .....</b> | <b>35</b> |
| 2.1 UNE ORGANISATION CENTRALISEE QUI ASSUME MIEUX SA RESPONSABILITE SOCIALE .....  | 35        |
| 2.1.1 <i>Une caisse et une direction uniques qui supportent l'intégralité des fonctions et des risques de sécurité sociale .....</i>   | 35        |
| 2.1.2 <i>Une inflexion sensible mais encore perfectible en matière de GRH et de RSE .....</i>  | 36        |
| 2.2 UNE QUALITE DE SERVICE AUX ASSURES EN PROGRESSION MAIS PERTURBEE PAR DES RAPPROCHEMENTS TECHNIQUES COMPLEXES AVEC LE REGIME GENERAL .....  | 43        |
| 2.2.1 <i>Des rapprochements techniques complexes avec le régime général avec des conséquences sur la qualité de service.....</i>   | 43        |
| 2.2.2 <i>La COG 2016-2020 a permis d'apporter des réponses encore perfectibles sur la relation clients .....</i>   | 49        |
| 2.3 L'ACCENT MIS SUR LA QUALITE DE LA PRODUCTION .....   | 55        |
| 2.3.1 <i>La certification ISO 9001 : un effort de rationalisation de la gestion.....</i>   | 55        |
| 2.3.2 <i>Lutte contre la fraude : des actions minimalistes .....</i>   | 56        |
| 2.3.3 <i>PCA et PSSI : une mise à l'épreuve en situation de crise .....</i>  | 60        |
| <b>3 MALGRE SON CARACTERE FORMELLEMENT PERFECTIBLE ET LES DIFFICULTES DE GESTION ET DE RESPECT DES ENVELOPPES BUDGETAIRES, LA COG 2016/2020 A ETE CORRECTEMENT MISE EN ŒUVRE .....</b> | <b>64</b> |
| 3.1 UNE COG PILOTEE DE MANIERE EFFICACE ET DOTE DE TROIS AXES CLAIRS, MAIS D' ACTIONS NOMBREUSES ET D' IMPORTANCE INEGALE .....  | 64        |
| 3.1.1 <i>La structuration très perfectible de la COG .....</i>   | 64        |
| 3.1.2 <i>Un dispositif de suivi perfectionné par rapport à l'exercice précédent.....</i>   | 67        |
| 3.1.3 <i>Une association régulière du Conseil d'administration et des tutelles .....</i>   | 69        |
| 3.2 UNE MISE EN ŒUVRE SATISFAISANTE, MALGRE LES EVOLUTIONS TENDUES DU SYSTEME D' INFORMATION .....   | 71        |
| 3.2.1 <i>La plupart des actions inscrites dans la COG a été menée à son terme.....</i>   | 71        |
| 3.2.2 <i>Une mise en œuvre sous tension du schéma directeur des systèmes d'information .....</i>   | 73        |
| 3.3 UNE ENVELOPPE BUDGETAIRE DIFFICILEMENT RESPECTEE, AVEC UN SUIVI DE PRODUCTIVITE MIS EN PLACE, MAIS DES RESULTATS VARIABLES SELON LES SECTEURS .....                                | 79        |
| 3.3.1 <i>Une COG difficilement respectée et suivie sur le plan budgétaire .....</i>  | 79        |
| 3.3.2 <i>Une comptabilité analytique simple, une productivité suivie mais en évolution variable selon les secteurs... ..</i>   | 86        |
| <b>LETTRE DE MISSION.....</b>  | <b>93</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>LISTE DES ANNEXES .....</b>   | <b>97</b>  |
| <b>ANNEXE 1 : COMPARAISON DES TAUX DE REMBOURSEMENT DU REGIME DES CLERCS DE NOTAIRES ET DU REGIME GENERAL.....</b> | <b>99</b>  |
| <b>ANNEXE 2 : REGLES PRUDENTIELLES SUR LA GESTION DES ACTIFS DE LA CRPCEN.....</b>                                 | <b>101</b> |
| <b>ANNEXE 3 : LE SERVICE DE L’ACTION SOCIALE .....</b>   | <b>107</b> |
| <b>ANNEXE 4 : EXECUTION BUDGETAIRE (COMPLEMENT PARTIE 3.3).....</b>  | <b>109</b> |
| <b>ANNEXE 5 : LA GESTION DE LA CRISE DU COVID 19.....</b>  | <b>121</b> |
| <b>ANNEXE 6 : TABLEAU DES INDICATEURS DE RESULTATS DE LA COG 2016 2019.....</b>                                    | <b>123</b> |
| <b>ANNEXE 7 : COMPARAISON CRPCEN ET CPAM EN TERMES DE PRODUCTIVITE .....</b>                                       | <b>125</b> |
| <b>SIGLES UTILISES .....</b>   | <b>133</b> |
| <b>OBSERVATIONS DU DIRECTEUR DE LA CRPCEN ET REPONSES DE LA MISSION .....</b>                                      | <b>137</b> |
| <b>OBSERVATIONS DU DIRECTEUR DE LA CRPCEN .....</b>  | <b>145</b> |

# RAPPORT

## Introduction

[28] La lettre de mission en date du 29 novembre (en annexe), signée de la ministre de la santé et des solidarités et du haut-commissaire aux retraites, concernant l'évaluation de la COG de la Caisse de retraites et de prévoyance des Clercs et employés de notaires (CRPCEN) assigne quatre axes de travail à la mission :

- la qualité de service ;
- l'action sociale ;
- les systèmes d'information ;
- le patrimoine de la caisse.

[29] La mission a bien eu confirmation de la part de la direction de la sécurité sociale et de la direction du budget que le bilan budgétaire de la COG était implicitement inclus dans le champ de la mission.

[30] Plus globalement il s'agit d'apprécier la mise en œuvre de la COG actuelle (2016/2019), quatrième signée par la CRPCEN avec l'Etat, qui comporte 3 axes de performance et 45 actions, et les perspectives offertes pour la conclusion de la future COG, qui sera notamment impactée par l'intégration du recouvrement aux Urssaf à horizon 2023, et la mise en place possible du Système universel de retraite (l'examen du projet de loi afférent étant interrompu au moment de la rédaction du présent rapport).

[31] La Convention d'objectifs et de gestion n'arrivera à son terme qu'en fin 2020, sur la base d'un avenant pris à titre exceptionnel, en date du 31 décembre 2019, afin de proroger son existence d'un an.

[32] La présente mission a été confiée à trois membres de l'Inspection générale des affaires sociales : Fabienne BARTOLI, Dominique GIORGI et Véronique GUILLERMO.

[33] La mission souligne que ses investigations sans être interrompues, ont été perturbées et retardées par les mesures prises pour lutter contre l'épidémie de covid 19. Quelques-unes, heureusement rares, n'ont pu être finalisées. La mission remercie la direction et les équipes de la CRPCEN pour leurs diligences et leur réactivité dans une période qui nécessitait également leur forte mobilisation pour la gestion interne de la caisse.

## **1 Un régime spécial multirisques en voie de convergence progressive avec le régime général mais soumis à la conjoncture immobilière**

[34] Issu de la volonté de la profession, le régime de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires a été créé par la loi du 12 juillet 1937 instituant une Caisse de retraite et d'assistance des clercs de notaires, qui sera maintenue après 1945.

[35] Avec un statut de régime spécial de Sécurité sociale, la CRPCEN est un organisme national multi-branches. L'article 1 de la loi du 12 juillet 1937 institue ainsi une caisse de retraite et de prévoyance pour les clercs et employés des études notariales, des chambres de notaires, des caisses de garantie et de retraite, ainsi que des organismes professionnels assimilés, dont l'objet est la constitution au profit de l'affilié d'une pension en cas de vieillesse ou d'invalidité prématurée et, en cas de décès, d'une pension au profit du conjoint et des enfants mineurs, la gestion des risques maladie, longue maladie, maternité et décès et, éventuellement, la création d'œuvres sanitaires et sociales. Les accidents du travail et maladies professionnelles ne sont pas couverts par le régime.

[36] La caisse notariale dotée d'une autonomie juridique et financière, offre depuis son origine des prestations d'assurance maladie et de retraite de haut niveau, supérieures à celles du régime général, mais en voie de convergence progressive.

[37] Elle a également développé une action sanitaire et sociale pour les personnes en situation de fragilité parallèlement à celles engagées par le Conseil Supérieur du notariat, et qui a fait l'objet d'une forte régularisation en application de la COG.

[38] De surface modeste et d'un équilibre très sensible à la conjoncture du secteur immobilier, le régime s'est doté de réserves importantes et croissantes.

### **1.1 Le régime des employés et clercs de notaires : un régime multirisques en voie de convergence avec le régime général**

[39] Si l'action sanitaire et sociale a fait l'objet de réformes visant à lui donner davantage de caractère redistributif, le régime d'assurance maladie s'aligne progressivement grâce à la mise en place du plan 100 % santé en 2019 et 2020 et de la PUMA en 2016, mais il demeure néanmoins toujours plus favorable pour la prise en charge de la partie obligatoire. Quant à l'assurance vieillesse, elle pourrait être mise en extinction en cas de mise en œuvre du système universel de retraite.

#### **1.1.1 L'assurance maladie : l'alignement des prestations maladie avec le régime général laisse toutefois subsister quelques spécificités**

[40] Les prestations d'assurance maladie et de maternité sont définies au chapitre V du décret du 20 décembre 1990.

[41] Les prestations en nature offrent toujours des taux de remboursement supérieurs à ceux du régime général (*cf.* Annexe 1).

[42] La différence de taux de remboursement pour les prestations en nature, est un des éléments qui permettent à la CRPCEN de proposer une assurance maladie complémentaire moins onéreuse que les offres existantes pour d'autres personnels de caisses de sécurité sociale.

[43] Outre ces taux de remboursement plus élevés, les assurés bénéficient encore jusqu'en 2020, au titre de l'action sociale, de prestations complémentaires avec des restes à charge modérés, sous conditions de ressources et selon une grille définie ci-dessous.

[44] A la suite des recommandations du rapport de l'IGAS sur la mise en œuvre de la dernière COG, et suite à la loi de 2016 instaurant une protection maladie universelle (article 59 LFSS 2016) et à la LFSS 2019 pour le dispositif de reste à charge nul pour certains dispositifs médicaux, les prestations sans conditions de ressources ont été supprimées par la CRPCEN en 2019.

Tableau 1 : Prestations complémentaires d'action sociale

| Nouveaux tarifs  | 2019                     | 2020   | 2021      |
|--|--------------------------|--|-----------|
| <b>Auditif</b>   |                          |  |           |
| <b>RAC 0</b>   | <b>Forfait 383€ figé</b> | <b>Moitié du forfait soit<br/>190 €</b>            | <b>0€</b> |
| <b>RAC modéré</b>  |                          |  |           |
| <b>Tarif libre</b>   |                          |  |           |
| <b>Nombre de codes actes concernés<br/>par le complément ASS</b> | <b>1</b>                 | <b>1</b>   | <b>0</b>  |
| <b>Optique</b>   |                          |  |           |
| <b>RAC 0</b>   | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>0€</b>  | <b>0€</b> |
| <b>RAC modéré</b>  | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>Moitié du tarif 2018</b>                        | <b>0€</b> |
| <b>Tarif libre</b>   | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>0€</b>  | <b>0€</b> |
| <b>Nombre de codes actes concernés<br/>par le complément ASS</b> | <b>49</b>                | <b>A voir selon nombre<br/>codes en RAC modéré</b> | <b>0</b>  |
| <b>Dentaire</b>  |                          |  |           |
| <b>RAC 0</b>   | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>0€</b>  | <b>0€</b> |
| <b>RAC modéré</b>  | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>Moitié du tarif 2018</b>                        | <b>0€</b> |
| <b>Tarif libre</b>   | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>0€</b>  | <b>0€</b> |
| <b>Non précisé</b>   | <b>Forfait 2018 figé</b> | <b>0€</b>  | <b>0€</b> |
| <b>Nombre de codes actes concernés<br/>par le complément ASS</b> | <b>193</b>               | <b>65 soit 33,67 %</b>                             | <b>0</b>  |

Source : Document CRPCEN

[45] Pour les besoins du calcul du mécanisme d'équilibrage avec le régime général<sup>1</sup>, l'agence comptable procède chaque année à l'estimation des montants qui auraient été remboursés par la CRPCEN si elle avait appliqué les taux du régime général. Les prestations maladie sont comptabilisées dans deux gestions différentes :

- la maladie « Base », qui enregistre la part des prestations servies dans les mêmes conditions que celles du Régime Général ;

<sup>1</sup> La CRPCEN est intégrée au régime général pour le financement de la part de ses prestations qui entrent dans le champ de la PUMa.

- la maladie « spécifique », qui enregistre la part des prestations servies au titre des conditions spécifiques du régime (différentiel de taux).

[46] Ces données sont mises à disposition du Régime par la CNAM via une requête CAP.

Tableau 2 : Estimation de la prise en charge supplémentaire de la CRPCEN – (en M€)

|   | Prise en charge CRPCEN | Prise en charge régime général | Supplément CRPCEN |
|---|------------------------|--------------------------------|-------------------|
| <b>Soins de ville</b>                             | <b>172</b>             | <b>118</b>                     | <b>54</b>         |
| <b>Soins en établissements sanitaires privés</b>  | <b>21</b>              | <b>21</b>                      |                   |
| <b>Soins en établissements médico-sociaux</b>     | <b>25,4</b>            | <b>25,4</b>                    |                   |
| <b>Soins en établissements sanitaires publics</b> | <b>78</b>              | <b>78</b>                      |                   |

Source : Agence comptable CRPCEN, données 2018.

### 1.1.2 Les assurances invalidité et décès : des modalités de calcul plus favorables que celles du régime général.

[47] Les pensions d'invalidité sont calculées par référence au salaire annuel moyen des dix meilleures années, par la CRPCEN comme par le régime général. Cependant, le taux est supérieur à la CRPCEN pour la première catégorie (40 % au lieu de 30 %) et le mécanisme de plafonnement est plus favorable (prise en compte de l'intégralité du salaire jusqu'à 3 fois le plafond de la sécurité sociale, puis de la moitié au-delà jusqu'à 7 fois le plafond).

[48] Le capital décès versé par la CRPCEN est égal à deux fois le montant mentionné à l'article D. 361-1 du code de la sécurité sociale en vigueur à la date du décès de l'assuré, conduisant à des montants supérieurs aux plafonds du régime général (soit au 1er janvier 2020 : 6 944 euros).

### 1.1.3 L'assurance vieillesse : un régime spécifique potentiellement mis en extinction par le Système universel de retraite

#### 1.1.3.1 L'assurance vieillesse des clercs et employés de notaires comporte des spécificités importantes

[49] Le régime délivre une pension qui est proche du montant total de celles délivrées par le régime général et les régimes complémentaires<sup>2</sup>, pour les autres salariés du secteur privé.

<sup>2</sup> Salaire annuel moyen déplafonné pour les rémunérations inférieures à 3 PASS. Prise en compte du salaire pour moitié pour la part comprise entre 3 PASS et 7 PASS. Taux maximum de pension égal à 75%.

[50] Les modifications successives introduites par les lois de 2003, 2010 et 2014 ont été transposées, parfois avec un décalage dans les dates de mises en œuvre<sup>3</sup>. Les coefficients de décote et surcote sont désormais équivalents à ceux du régime général.

[51] Le dispositif carrière longue a été aménagé à compter de 2017.

[52] Le mécanisme de calcul de la pension, égale à 75 % du salaire annuel moyen des dix meilleures années, n'a pas été modifié.

[53] Les pensions de réversion sont calculées comme celles de la fonction publique, soit 50 % de la pension dont bénéficiait l'assuré ou qu'il aurait obtenue, sans tenir compte des ressources du conjoint, sans condition d'âge et sans montant maximum.

### 1.1.3.2 Le régime des clercs et employés de notaires serait intégré au système universel de retraite

- Les prestations de retraite : une mise en extinction du régime<sup>4</sup>

[54] Au moment de la rédaction du présent rapport, le projet de loi instituant un système universel de retraite (SUR), adopté par l'Assemblée nationale, prévoit en son article 7 que les clercs et employés de notaires sont affiliés au régime général au titre du SUR. Celui-ci, aux termes de l'article 2 est applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022 aux assurés nés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025 aux assurés nés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1975.

[55] En d'autres termes, les règles spécifiques du régime des clercs et employés de notaires continueront à s'appliquer à tous les salariés nés avant le 1/1/1975, et pour ceux nés entre cette date et le 31/12/2003, à la partie de leur carrière courant jusqu'au 31/12/2024.

[56] Pour cette dernière catégorie d'assurés, l'article 61 du projet de loi précise que les droits acquis au titre des périodes antérieures au 1/1/2025 sont calculés par application des règles de la CRPCEN. Il est indiqué que le revenu de référence servant de base au calcul de la retraite est déterminé à la date de liquidation. Les droits acquis au titre des périodes postérieures au 1/1/2025 le sont selon les règles du SUR.

[57] L'application de ces dispositions nécessitera le maintien en situation opérationnelle d'un dispositif de liquidation propre au régime et d'un suivi spécifique des carrières des clercs et employés de notaires jusqu'à la dernière liquidation d'un assuré né entre le 1/1/75 et le 31/12/2003.

- Le dispositif institutionnel : une convention liant la CNRU et la CRPCEN

[58] Aux termes de l'article 49 du projet de loi, le SUR sera piloté et géré par la Caisse nationale de retraite universelle (CNRU).

[59] L'article 54 du projet de loi prévoit que les organismes chargés de la gestion d'un régime obligatoire de retraite, dont la CRPCEN, concluent avec la CNRU une convention déterminant leurs

---

<sup>3</sup> C'est ainsi que les bornes d'âge ont été reculées à 62 ans pour l'âge d'ouverture des droits et à 67 ans pour l'âge d'annulation de la décote. Cependant, ce recul ne s'applique en totalité qu'à compter de la génération née en 1962 (au lieu de 1955 au régime général).

<sup>4</sup> Les développements qui suivent s'appuient sur le projet de loi adopté par l'assemblée nationale en 1<sup>ère</sup> lecture, nonobstant la déclaration du Président de la République du 15 mars 2020, annonçant sa suspension dans le contexte de gestion de la crise sanitaire résultant de la pandémie de Covid 19.

missions dans la mise en œuvre du SUR, notamment en termes de gestion et de mise à disposition de données relatives à la carrière des assurés.

- Une intégration financière qui préserverait la propriété des réserves du régime

[60] L'article 58 du projet de loi détaille les conditions de l'intégration financière du SUR, dont les ressources sont notamment constituées des cotisations des régimes qui le constituent, et qui assure leur équilibre financier par des dotations calculées selon des modalités précisées par décret.

[61] Deux dispositions spécifiques concernent la CRPCEN.

[62] D'une part, les modalités d'affectation de la contribution due par les notaires et prélevée sur leurs émoluments et honoraires sont réservées à un texte d'ordonnance à venir (article 19).

[63] D'autre part, la caisse conservera la propriété de ses réserves, qui ne peuvent être transférées à la CNRU, sous réserve de l'affectation des actifs permettant la couverture des besoins en fonds de roulement (article 58). Les conditions d'utilisation des réserves ne sont pas précisées à ce stade.

#### 1.1.4 Une action sanitaire et sociale refondue dont la clarification reste à finaliser

[64] Les prestations d'action sociale et de prévention sont anciennes datant pour la plupart de 1991, voire de 1950 pour les prestations complémentaires sans condition de ressources. Cette volonté avait notamment pour objet de compenser l'absence des aides des comités d'entreprise du fait de la petite taille des études.

[65] La COG 2012/2015 prévoyait le développement du secteur de l'action sociale (lutte contre la perte d'autonomie, maintien à domicile, lutte contre la maladie d'Alzheimer, accompagnement en fin de vie) mais le précédent rapport d'évaluation de l'IGAS avait mis en évidence la multiplicité des actions de la Caisse dans ce secteur, sans hiérarchie cohérente en termes stratégiques. Compte tenu des recommandations formulées, la 4<sup>e</sup> COG se devait de répondre à des enjeux de rationalisation et de priorisation de l'action sociale au regard des ressources financières disponibles.

[66] Même si la caisse s'est dotée d'un outil de gestion performant (PEL), l'analyse de la pertinence des prestations au regard de celles déjà portées par d'autres organismes, permettrait de réduire la complexité de la gestion et les coûts en ressources humaines ou encore en outils informatiques

[67] Dans ce cadre, sont posés les objectifs de suppression des redondances avec le régime général ou avec d'autres organismes comme le Conseil Supérieur du notariat, de recentrage sur les risques gérés et d'économies budgétaires selon les attentes des pouvoirs publics (5 % sur 4 ans).

[68] En découlent de nouvelles orientations vers un accompagnement personnalisé et surtout la valorisation du volet prévention vis-à-vis de publics fragiles.

##### 1.1.4.1 Les partenariats et les coordinations : un bilan en demi-teinte

[69] Conformément à la COG, la caisse a entrepris de prendre en compte l'action sociale portée par d'autres organismes et se consacrer aux spécificités et aux besoins non couverts de sa population.

[70] Parmi les projets identifiés comme structurants pour la Caisse, outre l'optimisation des processus, la démarche clientèle et le développement de web services, figure le développement des partenariats de gestion en matière d'action sociale. Il s'agit de prendre en compte l'action sociale portée par d'autres organismes -en témoignent les conventions signées avec CNRATP, CNIEG, CPRN

et leur qualité en termes d'efficience pour se consacrer aux spécificités et aux besoins non couverts de sa population. L'objectif de ces partenariats s'inscrit dans une logique d'efficience, d'échange de bonnes pratiques, d'expériences, de partage de documents.

- La coordination avec la CNAM, la CNAF et le CSN est encore à renforcer.

[71] Dans le premier volet de la COG sur la performance de l'offre de services, l'action 13 décline l'offre de services par « une action sociale légitime à forte valeur ajoutée » soit en premier lieu une rationalisation de la politique de partenariat tant avec la branche famille qu'avec le Conseil Supérieur du notariat pour éviter les doublons.

- La création d'un Guichet unique global avec le Conseil supérieur du notariat-comité mixte pour les aides concomitantes n'est plus envisagée

[72] Des relations de proximité sont instaurées lors des rencontres bimestrielles organisées entre le directeur de la CRPCEN et le directeur du CSN. C'est l'occasion d'échanger sur les sujets d'actualité et des projets communs. Les rencontres avec les chambres départementales se font à l'initiative de la Caisse et ont pour objectif principal de placer la CRPCEN en position de partenaire et non uniquement comme organisme de recouvrement.

[73] Le rapport sur la précédente COG avait mis en exergue la redondance des prestations au-delà du régime de base avec le régime général. L'existence d'un numéro de téléphone unique avec le CSN lancé en 2015 améliore la coordination du service mais sans toutefois assurer la cohérence des prestations individuelles ou des prêts entre les deux organismes.<sup>5</sup>

[74] La mise en place de ce numéro unique ne s'accompagne que de la finalisation d'une procédure comptable pour une répartition financière des aides. En juin 2019, le premier versement financier a eu lieu suite à la réalisation d'une ligne d'imputation comptable.

[75] Selon la CRPCEN, la centralisation des prestations sociales du notariat et le développement de nouveaux télé-services sur la base de règles et gestion communes avec le CSN n'est plus envisagée, compte tenu des différences statutaires toujours non surmontées à ce jour. La poursuite de l'action guichet unique global, à travers par exemple un front office commun, n'est pas envisagée.

- Les relations avec la CNAM

[76] Ce partenariat s'est traduit par la promotion des services proposés par Ameli.fr accessibles depuis le service internet de la Caisse.

[77] La mutualisation de l'appliquatif PEL de la CNAM à l'ensemble des aides de la CRPCEN a dégagé près de 250 K€ d'économies budgétaires entre 2016 et 2018 mais ce résultat nécessite d'être évalué au long cours. En 2020, l'intégration aux dispositifs CNAM, en conformité avec les besoins de ses affiliés, devrait continuer de monter en puissance à travers deux outils, déjà anciens de l'assurance maladie, PRADO (aide au retour à domicile après hospitalisation) et SOPHIA (service d'accompagnement aux diabétiques).

- Un début de résorption des redondances avec la branche famille

[78] Enfin, concernant la prise en compte des prestations de la branche famille, la CRPCEN pendant cette COG a renoncé à plusieurs aides et prêts dans un effort de rationalisation :

---

<sup>5</sup> cf. annexe Tableau sur les aides concomitantes de la CRPCEN et du CSN (2019)

Tableau 3 : Evolution des prestations d'action sociale de la CRPCEN (2016-2020)

| Action sociale CRPCEN                        |  |
|--|--|
| Prêt social au logement                      | Supprimé depuis janvier 2020                                 |
| Prêt à l'installation                        | Supprimé depuis janvier 2020                                 |
| Aide au handicap                             | En partie redondante avec la branche famille du RG et le CSN |
| Aide à la scolarité                          | Toujours redondant avec la branche famille du RG             |
| Prime à la naissance accueil du jeune enfant | Supprimé depuis 2019   |
| Aides aux vacances                           | Toujours redondant avec la branche famille du RG             |

Source : CRPCEN 2020

- L'action sociale se déploie vers de nouveaux services et accompagnements

[79] Le déploiement de conventions de partenariat avec des organismes reconnus d'utilité publique (cf. infra partie 1.1.4.3) favorise l'offre de nouveaux services adaptés à une politique de prévention votée à l'unanimité par le Conseil d'administration en septembre 2017 (cf. partie 1.1.4.3).

[80] Ces conventions permettent aux affiliés de saisir directement la Caisse pour ces services numérisés générant ainsi une légère augmentation des demandes qui restent toutefois modestes.

[81] Cette évolution peut néanmoins générer des difficultés d'adaptation, notamment à des modes de gestion adoptés par les nouveaux partenaires.

#### 1.1.4.2 Une rationalisation relative des prestations extra légales surtout dictée par l'évolution de la conjoncture

[82] Les dépenses d'ASS connaissent une diminution de 10,87 % sur la période 2016-2019; les postes les plus impactés sur la totalité de la période étant les prêts sociaux, les prestations complémentaires et les aides ménagères.

[83] Trois évolutions principales peuvent être mises en exergue :

- L'arrêt de l'octroi des Prêts sociaux après une diminution constante sur la période de la COG actuelle

[84] L'exécution budgétaire 2017 a baissé de 9,90 % par rapport à 2016. Il a été constaté une diminution des demandes sur l'exercice 2017 soit -11 % par rapport à 2016 (178 pour 2017 contre 200 demandes en 2016) compte tenu de l'abaissement des plafonds de ressources pour les prêts au logement, la réduction des montants de l'ensemble des prêts pouvant être accordés et la baisse des taux d'intérêt de l'ensemble des crédits qui rendait l'offre CRPCEN moins compétitive que les établissements financiers. Sur 2018, les dépenses sont en diminution de -47,33 % par rapport à 2017.

[85] La CAS (2 sections réunies) du 20 septembre 2017 s'est prononcée en faveur de l'arrêt des prêts sociaux au profit de subventions compte tenu, notamment, de difficultés techniques liées au logiciel de gestion des prêts sociaux (arrêt de sa maintenance), d'un nombre croissant de créances douteuses et des difficultés à les recouvrer. Cette décision est effective depuis le 1er janvier 2020.

[86] Restent les prêts en cours à hauteur de 3, 720 M€ au 31 12 2018<sup>6</sup>( 4, 391M€ en 2017).

- La modulation des aides

[87] Les prestations complémentaires sous conditions de ressources pour l'optique, l'audition et le dentaire, auront disparu d'ici 2021 du fait de l'application des mesures de la LFSS 2019 sur la réforme du « 100 % santé » (cf. partie 1.1.1).

[88] La prime à la naissance a été supprimée en 2016 et fusionnée avec l'aide à l'accueil du jeune enfant.

[89] Cette nouvelle prestation est réservée aux difficultés sociales et médicales rencontrées par les parents d'enfant de moins de 3 ans, malade ou souffrant d'un handicap (frais de transport du patient et de la personne accompagnatrice, restes à charge sur des frais médicaux ou paramédicaux, baisse de revenus, etc.).

- La fermeture de la structure de Mont Blanc Oxygène

[90] Avec l'ouverture de cette résidence, la CRPCEN a proposé et financé en 2018 des séjours et des aides à ses ressortissants atteints de démence sénile (maladies d'Alzheimer et apparentées) et leurs aidants. Face à ses difficultés économiques, l'arrêt de l'activité de l'association a été voté par le CA de MBO2 le 13/5/19. La procédure de liquidation judiciaire a été engagée et l'activité a été arrêtée. (Cf. partie 1246).

#### 1.1.4.3 La politique de la prévention au cœur de la COG reportée à 2020

[91] Une profonde refonte de l'offre d'action sociale a été votée à l'unanimité par les administrateurs au mois de septembre 2017 et devait être mise en œuvre à la fin 2019.

- L'action sociale se déploie vers de nouveaux services de prévention et d'accompagnements qui ont pour objectif de retarder des prises en charge plus coûteuses et/ou de traiter des situations de façon anticipée, globale et pérenne.

[92] Cette politique récente en progression s'est concentrée d'abord sur les actions de prévention secondaire (dépistage, vaccination.) en complément des actions déployées par le régime général. Afin de structurer les parcours attentionnés formalisés qui s'inscrivent dans les politiques nationales de santé publique, la Caisse a choisi d'élaborer une politique intégrée et globale pour ses publics et de concentrer ses moyens sur les plus fragiles par l'accès aux droits et aux soins, l'accompagnement social et le volet prévention.

[93] Dans cette perspective, la COG prévoit une politique d'accompagnement adaptée aux assurés par le biais notamment de l'élaboration et du déploiement d'un plan de prévention pluriannuel (Action 20 et 21) pour répondre aux besoins spécifiques de ses affiliés sur la base d'une grande étude qualitative.

[94] Le taux de réalisation de cette action n'est que de 76 % au 16 octobre 2019, et avait déjà fait l'objet de l'unique point de vigilance au COPIL de janvier 2019. De même, le taux d'exécution budgétaire de 46,19 %, souligne la faible implication de la Caisse dans ce secteur, hors prestations extra-légales, au 31 décembre 2019.

---

<sup>6</sup> Rapport CAC 2018 Note 8-1 Prêts sociaux

[95] On relève en particulier les aides suivantes, financées sur les prestations extra-légales :

- l'aide aux activités physiques adaptées ( groupe associatif SIEL BLEU sports, activité motrice, individuel ou collectif),
- l'aide à l'adaptation de l'habitat au vieillissement et à la lutte contre la précarité énergétique comme l'aide SOLIHA (solidaires pour l'habitat, fédération d'utilité publique) depuis mars 2017),
- l'accompagnement des personnes seules de plus de 80 ans qui éprouvent des difficultés à se déplacer et peuvent bénéficier gratuitement d'une aide à la mobilité leur permettant de faciliter leurs sorties quotidiennes (rendez-vous médicaux, courses, rencontres, clubs). Il permet le maintien à domicile depuis juin 2018.
- Une réorientation inaboutie de la politique de prévention intervient en fin de COG

[96] En effet, le projet « aide au retour à l'emploi et stress au travail » a été stoppé lors de la CAS du 16 avril 2019. Dès lors a été décidée l'élaboration d'un appel d'offre pour un marché de service dans le domaine notamment de la prévention de l'épuisement professionnel<sup>7</sup>.

[97] Le dossier a été révisé plusieurs fois, repoussant ainsi la décision de publication en février 2020, pour une notification qui n'est pas attendue avant juin 2020 au plus tôt, et une mise en œuvre sans doute bien ultérieure.

[98] Ces difficultés dans un domaine majeur de la COG peuvent notamment s'expliquer par une répartition non optimale de ces actions entre la CRPCEN et le CSN.

- Un indicateur à créer en conformité avec les mesures à venir

[99] Le simple indicateur de suivi portant sur le taux de dépistage organisé du cancer du sein paraît désormais peu pertinent, eu égard à l'ampleur des actions 20 et 21 et à leur contenu évolutif futur.

[100] En outre si le résultat du taux de dépistage est supérieur à celui de l'assurance maladie qui connaît aussi une légère régression, de 52 % en 2012 à 48,6 % en 2019, il n'atteint pas son objectif COG de 68 %, les résultats fin 2019 s'élevant à 64,56 %. Il est même en retrait par rapport au taux de 67,49 % en 2018.

**Recommandation n°1** Revoir les grands axes de la politique d'action sociale pour la prochaine COG et définir des indicateurs adaptés notamment aux objectifs de prévention en santé publique.

#### 1.1.4.4 Une politique d'accompagnement adaptée aux assurés en cohérence avec une stratégie multicanal à évaluer efficacement

[101] Dans le cadre d'une action sociale à forte valeur ajoutée, la démarche d'amélioration de la relation clients et de la performance de l'offre de services rencontre plusieurs actions de la COG.

---

<sup>7</sup> Cette thématique fait écho à la préoccupation du médecin conseil de la Caisse touchant à la progression des risques psycho sociaux liés à des conditions de travail dégradées dans les études. Il s'agit d'un certain type de stress issu de la complexification et de la judiciarisation du droit immobilier impactant une partie des personnels des études, non confrontée au début de leur carrière à un tel contexte.

[102] En outre en 2019, une phase exploratoire de connaissance des affiliés a permis de mieux cibler les attentes et les actions prioritaires qui seront déployées en 2020 en termes de relation clients.

[103] En corollaire du taux de réponse aux usagers et de la prise en compte des besoins spécifiques des populations fragiles, la CPRCEN pourra lors de la prochaine COG s'assurer que les outils d'information viennent dynamiser l'action sociale et la prévention car près de la moitié des bénéficiaires ne connaissent pas l'offre de service de la CRPCEN en ce qui concerne leur retraite (46 %) et les aides dont ils peuvent bénéficier (49 %). Sur ce point, les actifs sont les moins informés (60 %).<sup>8</sup> Dans la mesure où la Caisse est vigilante sur l'appétence différenciée des générations pour les services en ligne, cette donnée devra être analysée pour établir la source de cette méconnaissance chez les actifs.

**Recommandation n°2** Inclure dans la prochaine COG un indicateur de connaissance des aides relevant de l'action sociale proposées aux affiliés.

## 1.2 Un petit régime sensible à la conjoncture du secteur immobilier, doté d'un patrimoine important

### 1.2.1 Une base démographique étroite, dépendante de la conjoncture immobilière

[104] La CPRCEN depuis sa création en 1937, a pour objet la protection sociale multi branche d'une population singulière, salariée des études notariales et assimilées.

[105] Techniciens, employés et clerks qui exercent leurs fonctions à titre principal sont cotisants de la CPRCEN. Les ressortissants s'élèvent au total à 181 130 en 2018 dont 77 446 retraités, 54 467 actifs (cotisants salariés, invalides), 3 897 chômeurs et 45 320 ayant-droits.

[106] Parmi les études notariales employeurs on note une prédominance des petites études. Sur 6 146 études en 2018, 1 036 n'ont pas de salarié et un tiers d'entre elles qui emploient entre 2 et 10 salariés concentrent près de la moitié des effectifs. Les femmes représentent 84 % de la population couverte et 13 % travaillent à temps partiel.

[107] A l'inverse d'autres régimes spéciaux qui connaissent une baisse continue du nombre de leurs usagers, la base de la CPRCEN est aujourd'hui croissante depuis 2015, bien qu'ayant pu connaître dans le passé des baisses brutales, à l'instar de la crise de 2008 avec une perte de 12 % des salariés.

[108] Le solde des salariés entrants et des sortants est passé de -3 302 en 2009 au cœur de la crise économique à +1 947 en 2010, pour redescendre en négatif jusqu'au réel redémarrage du marché immobilier en 2015.

[109] Porté par des taux d'intérêts en baisse, un nouveau dynamisme s'observe à compter de 2015, entraînant une progression historique continue du nombre d'affiliés. L'ouverture de nouvelles études a contribué à opérer plus de 8 000 recrutements dans les études notariales depuis 4 ans, portant en 2018 et 2019, une croissance dynamique (+7,6 % et +10 %) des emplois.

Tableau 4 : Evolution (en %) de la masse salariale de la CRPCEN (2015-2019)

|                        | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Masse salariale</b> | +1,27 | +4,66 | +8,36 | +5,15 |

Source : Recueil statistique CPRCEN 2018

[110] La croissance du marché immobilier a entraîné un rajeunissement des ressortissants du régime. La hausse du nombre de nouveaux assurés qui ont une moyenne d'âge plus basse que la population couverte, passant de 52 à 50 ans entre 2015 et 2018, permet de contenir les dépenses sur le risque maladie (+0,59 % en 2018) et de faire baisser la dépense de soins par bénéficiaire (- 5,93 % en 2018).

Tableau 5 : Evolution du nombre des bénéficiaires et assurés de la branche Maladie (2015-2018)

|  | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
|--|---------|---------|---------|---------|
| <b>Nombre de bénéficiaires maladie</b> | 122 987 | 126 668 | 132 553 | 141 748 |
| <b>Evolution</b>                       | +0,43 % | +2,99 % | +4,65 % | +6,94 % |
| <b>Nombre d'assurés</b>                | 83 580  | 83 825  | 90 030  | 96 428  |
| <b>Evolution</b>                       | +0,35 % | +2,69 % | +4,90 % | +7,11 % |

Source : CPRCEN, Recueil statistique 2018

[111] Sur le régime vieillesse, le ratio d'équilibre démographique cotisants/pensionnés est de 0,70. Relativement stable depuis 10 ans, il permet à la Caisse de bénéficier de la compensation généralisée vieillesse inter régimes qui se monte à 31 M€ en 2018.

### 1.2.2 Parmi les différentes prestations, les pensions de vieillesse occupent une place prépondérante

[112] Les prestations vieillesse représentent 72,5 % des prestations versées par la CRPCEN. Celles-ci évoluent de 4,8 % en 4 ans soit un peu plus de 1 % par an, avec une légère accélération en fin de période (1,7 % de 2017 à 2018).

Tableau 6 : L'évolution des prestations de 2014 à 2018 (en M€)

| Année                          | Prestations vieillesse | Prestations maladie-maternité | Prestations invalidité et capitaux-décès |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--|
| <b>2014</b>                    | 798                    | 290                           | 11                                       |
| <b>2015</b>                    | 807                    | 283                           | 11                                       |
| <b>2016</b>                    | 811                    | 299                           | 12                                       |
| <b>2017</b>                    | 822                    | 298                           | 12                                       |
| <b>2018</b>                    | 836                    | 304                           | 13                                       |
| <b>Evolution 2018/2014 (%)</b> | <b>4,8</b>             | <b>4,8</b>                    | <b>18</b>                                |

Source : CRPCEN, calcul mission

### 1.2.3 Un résultat du régime tiré par la conjoncture du secteur immobilier

[113] Dotée d'une autonomie financière depuis sa création, la Caisse a globalement maintenu l'équilibre de ses comptes depuis l'origine malgré une assise démographique restreinte.

#### 1.2.3.1 Des ressources sensibles à la conjoncture immobilière.

[114] Les recettes sont directement impactées par le niveau de l'activité menée par les offices notariaux et des emplois et recrutements qui s'y rattachent. Leur montant permet de financer les dépenses liées aux prestations vieillesse et maladie<sup>9</sup>.

[115] En 2020, l'activité notariale en termes de chiffre d'affaires est constituée à 50,1 % de l'immobilier, des ventes, construction et baux<sup>10</sup> ce qui instaure une forte sensibilité de la Caisse à la conjoncture économique.

[116] Pour la période récente, depuis 2015, l'activité des études est portée par le dynamisme du marché de l'immobilier et par des taux d'intérêts des prêts immobilier très bas.<sup>11</sup>

#### 1.2.3.2 Une structure de cotisations singulière

[117] Les notaires versent à la Caisse des cotisations destinées à servir des prestations de maladie, de retraite et d'action sociale, au profit des assurés de la CRPCEN, selon les modalités précisées au décret n° 90-1215 du 20 décembre 1990, portant application de la loi du 12 juillet 1937.

[118] Les ressources de la Caisse reposent pour une part, classiquement sur les cotisations sur salaires recouvrées auprès des offices notariaux et des organismes assimilés (Conseil supérieur du notariat, chambres et conseils régionaux de notaires, Mutuelle des clercs et employés de notaires, organismes de formation, ...).

[119] En vertu de l'article 3, §1 de la loi du 12 juillet 1937, la Caisse reçoit de la part des notaires, une cotisation de 4 % assise sur l'ensemble de leurs émoluments et honoraires.

[120] En faisant le choix de doter la CPRCEN d'un financement supplémentaire particulier, le législateur<sup>12</sup> a choisi de faire contribuer les clients des études notariales à la pérennité du régime.

---

<sup>9</sup> Néanmoins, la CRPCEN bénéficie de transferts au titre de la compensation généralisée vieillesse.

<sup>10</sup> Notaires de France

<sup>11</sup> Au total, 15 210 notaires exercent au sein de 6 349 offices et 1 362 bureaux annexes, ce qui porte à 7 711 le nombre de points de réception sur tout le territoire et les effectifs salariés à 57 154 (chiffres clés du Notariat, 2020).

<sup>12</sup> Une cotisation initialement de 4 centimes a été inscrite dans la loi fondatrice de la CPRCEN du 12 juillet 1937 article3, qui dispose : « Une cotisation obligatoire pour tous les notaires en exercice égale à un pourcentage, fixé par décret, de l'ensemble des émoluments et honoraires définis par les textes législatifs ou réglementaires en vigueur et prélevés sur le montant desdits émoluments (...)a pour objet de dégager des recettes supplémentaires afin de les affecter au financement du régime d'assurance vieillesse et de prévoyance des clercs et employés de notaires ».

Elle fut abaissée par décret à 3 % en 1951 puis fut relevée à 4% en 1986 pour assurer l'équilibre de la Caisse. Outre ces aménagements règlementaires, l'évolution du montant des recettes liées à cette taxe est erratique car fonction des variations de la conjoncture économique. De plus le terme « cotisation » est juridiquement impropre car il s'agit d'une « contribution de toute nature », c'est-à-dire d'une contribution fiscale.

Tableau 7 : Evolution des cotisations sur émoluments

| 2009     | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015   | 2016   | 2017    | 2018   |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
| -11,74 % | 16,65 % | 15,80 % | -1,49 % | -8,83 % | -2,28 % | 8,29 % | 5,14 % | 11,70 % | 2,73 % |

Source : CPRCEN

### 1.2.3.3 Un résultat excédentaire porté par la conjoncture

[121] Le résultat de la Caisse qui augmente annuellement les réserves est directement corrélé au chiffre d'affaires des notaires et à la masse salariale.

[122] La dynamique financière de la Caisse traduit l'intensité du recrutement au sein des offices notariaux et l'ouverture progressive de nouvelles études. 1 651 nouvelles études en 2018 ont généré près de 1000 emplois supplémentaires.

[123] Le secteur du notariat a vu fortement augmenter la masse salariale sur la période de la COG et par voie de conséquence, triplé le résultat de la CPRCEN de 2016 à 2018.

Tableau 8 : Dynamique de l'activité notariale et performance de la Caisse

|  | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
|--|---------|---------|---------|---------|
| <b>Chiffre d'affaires des études notariales en Mds €</b> | 6,7     | 7       | 7,8     | 8       |
| <b>Evolution du chiffre d'affaires</b>                   | +8,28 % | +5,13 % | +11,7 % | +2,8 %  |
| <b>Masse salariale</b>                                   | +1,27 % | +4,66 % | +8,36 % | +5,15 % |
| <b>Résultat de la CPRCEN</b>                             | 7M€     | 31M€    | 85M€    | 94M€    |

Source : CRPCEN

[124] Mais cette dépendance à un seul secteur économique expose aux retournements de conjoncture. Ainsi en 2020, conséquence de l'état d'urgence sanitaire, l'arrêt quasi instantané des activités immobilières pendant de longues semaines crée une situation inédite de crise de recettes: l'arrêt d'activité pourrait s'accompagner de licenciements dans les petites études, d'un comportement plus restrictif des banques sur l'octroi des crédits immobiliers, de difficultés soudaines inhérentes au chômage chez un certain nombre d'acquéreurs potentiels.

[125] Deux éléments conjoncturels favorables aux ressources de la Caisse semblent perdurer pour le moment sans toutefois fournir la garantie d'une situation pérenne: la demande de prêts structurelle basée sur des taux d'intérêt historiquement bas et la recherche de placements dans l'immobilier, qui reste une valeur refuge face à la volatilité des marchés boursiers.

#### 1.2.4 Un patrimoine important dont la gestion reste tributaire d'une réglementation en construction

[126] La Caisse est à la tête d'un patrimoine mobilier et immobilier important. Le patrimoine mobilier a très fortement crû<sup>13</sup> depuis la COG précédente, tiré par la conjoncture immobilière favorable accompagnée de nombreuses nouvelles affiliations au régime (cf. point précédent, démographie croissante des affiliations et un excédent financier du régime). Le second, a suivi le même mouvement, bénéficiant de la forte augmentation de la valeur vénale des immeubles en région parisienne<sup>14</sup>.

[127] La gestion des actifs des organismes de sécurité sociale demeure à ce jour régi par le décret n°2002-1314 du 25 octobre 2002, suite à l'annulation par le Conseil d'Etat du décret n°2017-887 du 9 mai 2017.

[128] Cette situation a placé la CRPCEN dans une position intermédiaire entre ces deux textes. Afin d'anticiper la gestion de ses actifs conforme aux attendus du texte de 2017, elle a engagé un marché auprès de gestionnaires d'actifs, assez onéreux sans pour autant permettre un rendement optimal. En effet, malgré l'annulation du décret du 9 mai 2017 par le CE<sup>15</sup>, ce marché a été maintenu dans la perspective d'une sortie possible d'un nouveau texte.

[129] Les contraintes de placements en France, n'ont pas permis au gestionnaire retenu de proposer des actifs financiers optimisés, en interdisant notamment l'accès à des fonds d'investissements (« *private equity* »), davantage rémunérateurs que de simples fonds obligataires ou des comptes courants rémunérés.

[130] Le patrimoine mobilier a continué à croître depuis 2016, principalement grâce aux surplus des cotisations et donc au gonflement du résultat, plus que par des plus-values et dividendes des placements mobiliers.

[131] Par ailleurs, le projet de loi de mars 2020 adoptée par l'assemblée nationale (cf. supra partie 1.1.3), prévoit que les réserves resteraient la propriété du régime<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> +62 % entre 2016 et 2019.

<sup>14</sup> Ce patrimoine a vu sa valeur multipliée par trois, mais avec un changement de méthode pour l'évaluation la plus récente, basée sur l'étude précise de la valeur de chaque immeuble et non une évaluation globale comme précédemment réalisé.

<sup>15</sup> Par décision nos 412177 et autres du 26 novembre 2018 du Conseil d'Etat statuant au contentieux ECLI:FR:CECHR:2018:412177.20181126 a annulé le décret n° 2017-887 du 9 mai 2017 relatif à l'organisation financière de certains régimes de sécurité sociale (NOR : AFSS1707054D) en tant que l'article R. 623-7 nouveau qu'il insère dans le code de la sécurité sociale comporte une deuxième phrase à son deuxième alinéa et que son article 4 ne prévoit pas de possibilité d'adapter l'application des obligations qu'il impose à la situation particulière de chacun des régimes considérés.

<sup>16</sup> Article 58 : « II bis (nouveau). – Sous réserve de l'affectation des actifs permettant la couverture des besoins en fonds de roulement prévue au 1° du B du II du présent article et au III de l'article L. 19-10-2 du code de la sécurité sociale, les caisses et institutions gestionnaires des régimes de retraite obligatoires conservent la propriété de leurs réserves, qui ne peuvent être transférées à la Caisse nationale de retraite universelle. ».

Tableau 9 : Répartition des actifs de la CRPCEN (au 31/12)

|                                     | 2016  |      | 2019  |      | Croissance moyenne |
|-------------------------------------|-------|------|-------|------|--------------------|
|                                     | En M€ | En % | En M€ | En % | En %               |
| <b>Total des actifs immobiliers</b> | 156   | 31 % | 498   | 47 % | 33,7 %             |
| <b>Total des actifs mobiliers</b>   | 352   | 69 % | 570   | 53 % | 12,8 %             |
| <b>Total</b>                        | 508   | 100  | 1068  | 100  | 20,4 %             |

Source : Mission d'après les rapports du Conseil d'Administration CRPCEN

#### 1.2.4.1 Une gestion très prudente du patrimoine mobilier

[132] La priorité donnée à la liquidité des placements mobiliers restreint la capacité de la caisse à opter pour une gestion plus diversifiée de son portefeuille, du type de celle adoptée par des investisseurs institutionnels, où la part du patrimoine détenue en actifs plus risqués permet un taux de rendement global plus élevé, afin de constituer une source de revenus substantielle.

[133] En effet, cette partie de la gestion de patrimoine constitue davantage une sorte de fond de roulement destinée, en cas de retournement brusque de la conjoncture, à permettre au régime le paiement des pensions et des dépenses de protection sociale de ses affiliés.

[134] La crise actuelle du COVID a démontré l'intérêt de court terme de tels choix, sans toutefois permettre de répondre à la question centrale de l'utilité et du niveau de réserves mobilières pour les régimes spéciaux de sécurité sociale.

[135] Un taux de cotisation plus élevé (la cotisation supplémentaire de 4 % assise sur la émoluments et honoraires perçus par les études notariales), couplé à une conjoncture favorable du secteur immobilier, ont contribué à une croissance importante du patrimoine mobilier durant ces quatre dernières années.

[136] Cette augmentation de capital mobilier n'a pas suscité de réflexion particulière quant au statut et à l'utilité à moyen ou long terme de réserves.

[137] Confronté à la crise du COVID 19, selon ses prévisions internes, le régime réussirait à honorer ses charges sans financement extérieur, contrairement à d'autres organismes sociaux. Les placements et l'utilisation des réserves devront toutefois être abordés de manière prospective, lors de l'élaboration du futur décret sur les placements des organismes de protection sociale.

**Recommandation n°3** Suite à l'annulation du décret du 9 mai 2017, adapter les règles relatives à l'organisation financière, à la situation particulière de la CRPCEN.

#### 1.2.4.2 La mise à niveau du patrimoine immobilier

[138] La CRPCEN dispose de 31 immeubles dont 29 implantés à Paris intramuros, 1 à Pantin et 1 à Neuilly sur Seine. Ce patrimoine, acquis entre 1942 et 1995, correspond à une surface d'environ 47 000m<sup>2</sup> (sans les loges). Tous les immeubles sont des immeubles haussmanniens anciens, avec loges et gardiens pour la plupart.

[139] En 2020, le patrimoine immobilier de la CRPCEN est estimé à 418M€<sup>17</sup>, hors du siège social et des résidences de vacances.

[140] Un important effort d'investissement a été consenti par la Caisse durant cette quatrième COG. Il a consisté dans une mise aux normes systématique de ces 31 immeubles qu'il s'agisse des façades, des équipements électriques ou même de travaux plus structurants dans certains locaux (habitations et commerces) à l'occasion des renouvellements de baux.

[141] Le décret n° 2017-887 du 9 mai 2017 relatif à l'organisation financière de certains régimes de sécurité sociale précise dans l'Art. R. 623-10-41 : « d) *La valeur de réalisation des immeubles et des parts ou actions des sociétés immobilières non inscrites à la cote d'une bourse de valeurs d'un Etat membre de l'Union européenne, d'un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou de la Suisse est déterminée sur la base d'une expertise quinquennale. Entre deux expertises, la valeur fait l'objet d'une estimation annuelle, certifiée par un expert externe en évaluation ;* ». Bien que ce texte ait été annulé, cette disposition est appliquée par la CRPCEN dans l'hypothèse d'un futur texte qui reprendrait ce point.

[142] La CRPCEN a réorienté sa gestion d'actifs immobiliers par l'édiction d'une stratégie immobilière présentée et validée par son Conseil d'administration<sup>18</sup>. La Caisse présente cette mise en œuvre au terme de cette COG, comme une réorientation plus dynamique de la gestion des 31 immeubles parisiens, autrefois davantage axée sur l'entretien des immeubles.

[143] Outre le vaste chantier de mise aux normes de ces immeubles, d'autres opérations plus dynamiques ont pu être lancées avec succès comme le changement de bailleurs accompagné de travaux de restructuration conséquents du 16 rue de la pépinière avec un bail hôtelier, et l'éviction d'un détenteur d'un bail commercial avec de forts arriérés au 80 rue Réaumur.

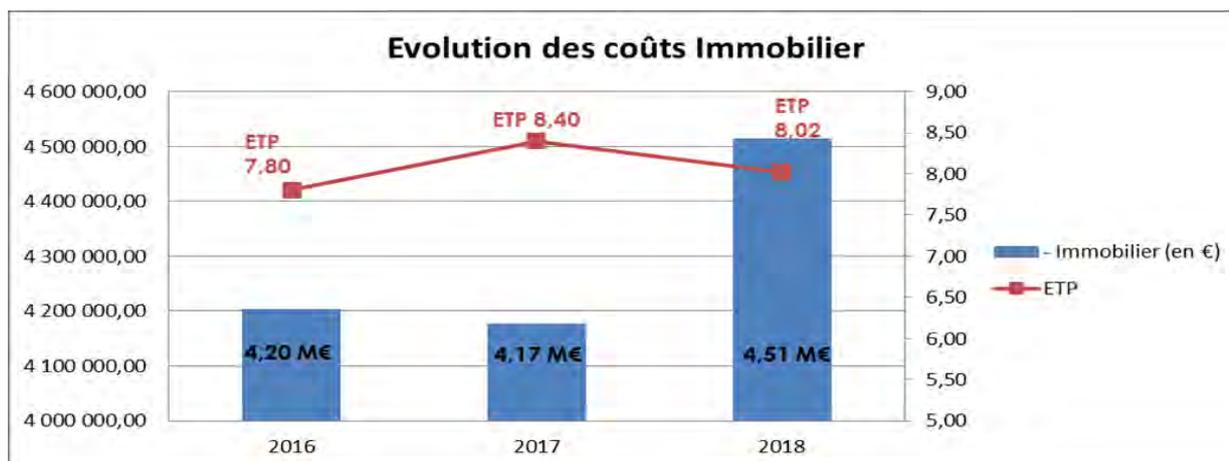
[144] Une autre avancée dans la normalisation de la gestion des actifs immobiliers par la Caisse a été l'introduction en 2018 du processus « immobilier » dans la comptabilité analytique de la caisse (cf. partie 3.2.2). La gestion de ce patrimoine est réalisée en interne par des agents de la caisse (8 ETP en 2018). Bien que le processus ne soit apparu qu'en 2018 dans la comptabilité analytique, les coûts de l'année 2016 ont été reconstitués afin de permettre d'apprécier une évolution (cf. graphique ci-après). Hors ravalement, l'évolution de 2017 à 2018 est de 2 % pour un cout total de 4,5 M€.

---

<sup>17</sup> Il s'agit d'une réévaluation de la valeur vénale par immeuble établie en 2017 par le crédit foncier de France, avec depuis l'application d'un taux global de revalorisation proposé par la chambre des notaires d'île de France.

<sup>18</sup> Cf. en annexe la note de la CRPCEN sur la stratégie immobilière.

Graphique 1 : Evolution des coûts immobiliers de 2016 à 2018



Source : CRPCEN

[145] Les actions 32 et 33 de la COG ont pu être mises en œuvre par la Caisse. Elle a ainsi dès 2016 élaboré une nouvelle stratégie immobilière afin de permettre la rénovation et l'entretien de son patrimoine, conformément aux engagements pris lors de la signature de la 4<sup>ème</sup> COG.

#### 1.2.4.3 La régularisation de la gestion du siège

[146] Bien que l'immeuble du 5bis, rue de Madrid fasse partie du patrimoine immobilier de la CRPCEN, il a longtemps fait l'objet d'un contrat de location auprès d'une société immobilière (la Compagnie de Placements Immobiliers Fonciers et Financiers, la CPIFF) possédée par la CRPCEN.

[147] Ce montage atypique date de l'achat de cet immeuble en 1989 et puise son origine dans des exigences fiscales du vendeur. Au fil des années, le bail a intégré des clauses de plus en plus contraignantes, dont la prise en charge des salaires des personnels affectés à la gestion de cet immeuble, d'un montant équivalent à celui du loyer versé à cette société.

[148] Plusieurs missions de contrôle ont souligné cette singularité administrative non exempte d'inconvénients pour la CRPCEN. En conséquence, ce point figurait en tête des actions concernant la gestion immobilière de l'axe 2 de la COG en cours (action 23)<sup>19</sup>.

[149] La Caisse a ainsi fait réaliser plusieurs études pour préciser les étapes, les implications juridiques et les coûts d'une régularisation de cette situation, en accord avec le Conseil d'Administration.

[150] Le coût total de ces opérations se monte à 2,7M€, supportés pour partie par la CRPCEN et la CPIFF et s'étalent dans les comptes de 2016 à 2019 (cf. tableau suivant).

<sup>19</sup> Action 23 « Faire évoluer les modalités de gestion du siège de la CRPCEN, via la mise en œuvre de processus transparents à coûts réduits »

Tableau 10 : Coûts de l'extinction de la CPIFF (CPIFF et CRPCEN)

|  | 2016            | 2017           | 2018            | 2019               | Total              |
|--|-----------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| Etudes préalables à la dissolution                                     | 19 968 €        |                |                 |                    | 1 9968€            |
| Mise à jour des valeurs vénales  |                 | 3 000 €        |                 | 2 040 €            | 5 040€             |
| Etudes juridiques  | 3 853 €         |                |                 | 12 150 €           | 16 003€            |
| Accompagnement aux écritures comptables                                |                 |                |                 | 21 000 €           | 21 000€            |
| Opérations liées à la TUP <sup>20</sup> (IS, TVA)                      |                 |                | 16 320 €        | 2 309 536 €        | 2 325 856€         |
| Indemnités de résiliation des marchés (transfert vers marchés publics) |                 |                |                 | 128 902 €          | 128 902€           |
| Acte notarié   |                 |                |                 | 219 680 €          | 219 680€           |
| <b>Total</b>   | <b>23 821 €</b> | <b>3 000 €</b> | <b>16 320 €</b> | <b>2 693 308 €</b> | <b>2 736 449 €</b> |

Source : Mission à partir de données CRPCEN

[151] Les principaux inconvénients de ce dispositif ont ainsi pu être résorbés :

- La gestion et l'entretien du siège étaient assurés grâce à des marchés passés hors du code des marchés publics, bien que plusieurs analyses juridiques demandées par la caisse, aient montré la fragilité juridique d'une telle procédure. La CPIFF étant la propriété de la CRPCEN, elle était considérée comme un « organisme transparent » et fragilisait ainsi les marchés non passés selon le code des marchés publics ;
- La gestion d'une société anonyme, telle que la CPIFF, nécessitait de s'attacher notamment les services d'un expert-comptable, commissaire aux comptes, etc., entraînant ainsi des frais annexes pour la CRPCEN ;
- Les personnels de la CRPCEN assurant la gestion de la CPIFF étaient de fait sous une double chaîne hiérarchique, celle de la SA et de son DG par les clauses du bail entre la CIFI et la CRPCEN, mais aussi le DF de la CRPCEN, leur employeur ;
- La CRPCEN était assujettie à la TVA sur les loyers qu'elle versait à la CPIFF.

[152] La liquidation de la CPIFF le 6 août 2019<sup>21</sup>, après près de 4 ans d'efforts, a permis de mettre fin à ces difficultés, tout en permettant à la CRPCEN d'intégrer les réserves de la SA à ses propres fonds.

[153] En termes de bénéfices, outre une gestion juridiquement sécurisée pour le Directeur Général de la CRPCEN, il sera attendu des économies qu'il conviendra de documenter au fur et à mesure de la mise en œuvre des marchés publics afin d'établir un bilan coûts bénéfices de cette opération. Ce bilan

<sup>20</sup> Transmission Universelle de Patrimoine (TUP).

<sup>21</sup> Date effective de la signature notariée de la Transmission Universelle de Patrimoine (TUP).

ne pourra être exhaustif avant la fin du premier exercice de plusieurs contrats de maintenance renouvelés dans le cadre de marchés publics mutualisés.

[154] Ces économies se montent à ce jour à un peu plus de 215K€ pour les prestations de ménages à l’horizon de la fin de ce premier marché lancé par la CRPCEN en son nom, (fin du contrat 1/07/2023). Pour les autres postes (maintenance ascenseur, entretien d’espaces verts, gardiennage et accueil), les marchés sont en cours de lancement.

[155] La régularisation de la gestion du siège d’un organisme de sécurité sociale était un des éléments, rappelé par les précédents rapports de l’IGAS. Toutefois, bien qu’il mette à l’abri la caisse et son directeur de contentieux au regard du code des marchés publics, il conviendra de reprendre au gré du renouvellement des marchés la comptabilité des coûts et des bénéfices de cette opération.

**Recommandation n°4** Etablir un bilan coûts, bénéfices de l’opération de régularisation de la gestion du siège au fur et à mesure du renouvellement des marchés publics (gardiennage, etc...).

#### 1.2.4.4 La gestion des résidences de vacances

[156] Le pilotage stratégique inscrit au second axe de la COG comporte un volet concernant les résidences, notamment en optimisant la gestion financière de ces différentes propriétés, tout en envisageant la vente de l’une d’entre elles.

[157] Pour la Caisse, ces actions dans la ligne de la COG, ont consisté en une mise aux normes (entretien, accessibilité au regard notamment des obligations du dispositif AD’AP) des résidences, tout en menant une étude afin de permettre la vente d’une des résidences, comme prévu par l’action 32 de la COG.

[158] Une des résidences de vacances « historique » détenue par la CRPCEN, le Domaine de l’Agréou à Seignosse, acquis en 1971, a ainsi fait l’objet d’une cession (2019), à la société Vacances Bleues Résidences, un des gestionnaires de ses sites.

- Evolution récente du parc de résidences de vacances de la CRPCEN.

[159] La CRPCEN possède trois résidences de vacances acquises ou construites avant 1980 :

Tableau 11 : Les résidences de vacances de la CRPCEN

| Résidence               | Commune               | Date d’achat ou de construction |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| La Villa Caroline       | La Baule              | 1956                            |
| La résidence Delcloy    | Saint-Jean Cap Ferrat | 1979                            |
| Les Chalets du Prariand | Megève                | 1965                            |

Source : Document CRPCEN

[160] A l’origine, leur clientèle était essentiellement constituée des assurés de la caisse, de leurs familles et des notaires. La CRPCEN gérait directement les résidences. Puis elle les a ouvertes à d’autres publics grâce à des partenariats avec d’autres organismes de tourisme social. Enfin, elle en a délégué la gestion à des opérateurs, en échange d’une redevance annuelle et d’une obligation de réduction tarifaire pour ses assurés.

[161] Le pilotage des résidences est passé de la commission de l'action sociale à celle de la gestion des actifs en 2016, permettant ainsi une approche plus patrimoniale de ces actifs immobiliers.

[162] Depuis 2016, la mise en œuvre de la COG a conduit la Caisse et son gestionnaire à la mise en place d'une nouvelle convention dans laquelle les redevances étaient relevées en parallèle d'un engagement de la CRPCEN d'un plan de rénovation important (ascenseurs, mises aux normes accessibilité et sécurité...) d'une enveloppe de près de 7,8M€ sur la période de la convention de délégation de gestion.

Tableau 12 : Redevances versées par l'organisme gestionnaire (k€)

| Année | Redevance de base | Complément | Redevance totale |
|-------|-------------------|------------|------------------|
| 2010  | 360               | 42         | 402              |
| 2011  | 364               | 63         | 427              |
| 2012  | 371               | 73         | 444              |
| 2013  | 379               | 252        | 631              |
| 2014  | 382               | 221        | 603              |
| 2015  |                   |            | 680              |
| 2016  |                   |            | 680              |
| 2017  |                   |            | 900              |
| 2018  |                   |            | 908              |
| 2019  |                   |            | 922              |
| 2020  |                   |            | 933              |

Source : CRPCEN

[163] La délégation de gestion a été renouvelée pour une durée de dix ans, à compter du 1er janvier 2015, au bénéfice de deux sociétés : la société Vacances Bleues Résidences, pour les résidences de La Baule, Megève et Saint-Jean Cap Ferrat et la société Cadrilège Alize, pour la résidence de Seignosse, dont l'acte de vente définitif a été signé en mai 2020.

[164] Les opérateurs s'engagent à consentir des avantages aux adhérents de la CRPCEN (article 15 de la convention de délégation de gestion) :

- une remise de 12 % sur le tarif public sur les quatre résidences ;
- une remise de 5 % sur le tarif public sur l'ensemble du catalogue Vacances Bleues ;
- un engagement d'offre promotionnelle de 25 % sur le prix public, portant sur dix séjours chaque année, à choisir sur les quatre résidences.

[165] Outre ces remises, les assurés de la CRPCEN peuvent obtenir de la caisse une réduction supplémentaire de 5 % sous condition de ressources, au titre de l'aide aux vacances, pour un séjour dans une des quatre résidences.

[166] La nouvelle convention ne prévoit plus d'enveloppe dédiée aux réductions consenties. Elle entérine le fait que les résidences ne sont plus désormais les lieux exclusifs de vacances des assurés de la CRPCEN. La caisse dispense des aides aux vacances à ses ressortissants, sans la subordonner à

des séjours dans ses propres résidences. Les opérateurs, Vacances Bleues et Cadrilège Alize, les proposent à destination de tous les publics, avec l'objectif d'équilibrer la gestion<sup>22</sup>. L'érosion de la population issue de la CRPCEN illustre cette évolution, de façon constante depuis 2010.

Tableau 13 : Nuitées d'origine CRPCEN dans les 4 résidences

| Année              | Nuitées CRPCEN | Nuitées totales | En pourcentage |
|--------------------|----------------|-----------------|----------------|
| 2010               | 74 348         | 155 819         | 47,7 %         |
| 2011               | 75 252         | 166 290         | 45,3 %         |
| 2012               | 71 432         | 162 113         | 44,0 %         |
| 2013               | 32 446         | 117 767         | 27,6 %         |
| 2014               | 36 909         | 122 827         | 30,1 %         |
| 2016 <sup>23</sup> | 1 793          | 9 069           | 19,67%         |
| 2017 <sup>24</sup> | 673            | 11 240          | 6%             |
| 2018 <sup>25</sup> | 775            | 10 356          | 7,5%           |
| 2019               | 898            | 12 847          | 6,99%          |

Source : Mission Igas d'après des informations transmises par la CRPCEN

[167] Dès lors qu'il n'a plus une vocation sociale affirmée, le patrimoine important que représentent les quatre sites, relève d'une gestion à vocation économique et ne doit pas représenter une charge pour la CRPCEN.

[168] Or les résultats présentés par la CRPCEN montrent une grande fragilité quant aux résultats des résidences de vacances. Si ce déficit diminue depuis la renégociation des redevances, il réapparaît en 2019. (Cf. graphique suivant).

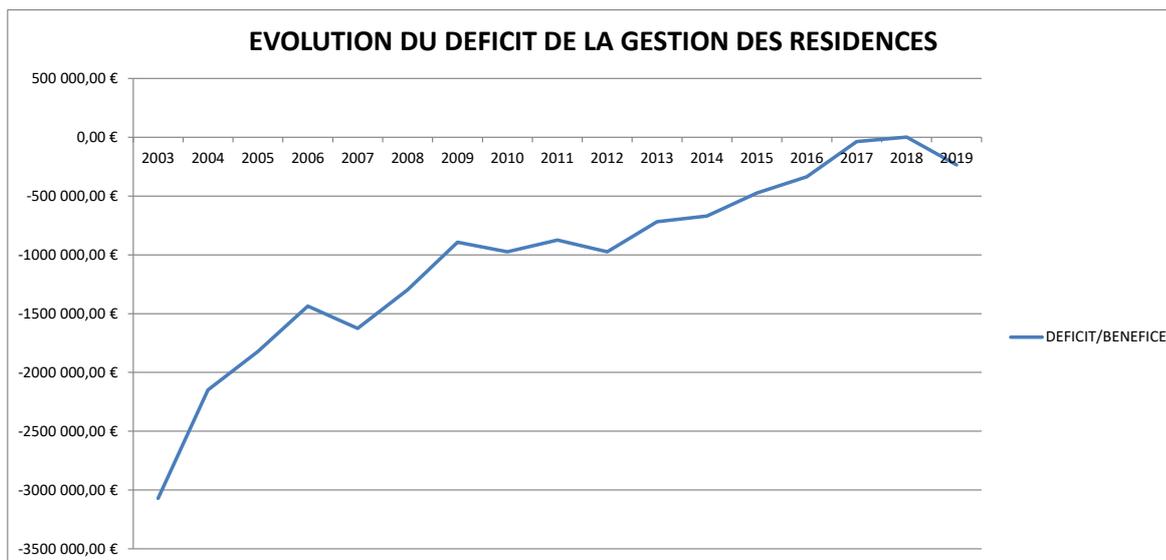
<sup>22</sup> La mission remarque que dans le dispositif conventionnel de 2003/2008/2012, l'opérateur était pénalisé financièrement s'il n'atteignait pas un volume d'activité avec des ressortissants de la caisse, alors que dans le dispositif de 2015, il n'encourt aucune sanction ; il a même un intérêt financier à ne pas accueillir de résidents bénéficiant de tarifs réduits.

<sup>23</sup> Pour les années 2016 et 2018, la comptabilisation se fait par personne et non plus par nuitées.

<sup>24</sup> La comptabilisation prend en compte en 2017 le nombre de dossiers.

<sup>25</sup> Pour les années 2016 et 2018, la comptabilisation se fait par personne et non plus par nuitées.

Graphique 2 : Evolution du résultat de fonctionnement des résidences de vacances



Source : CRPCEN

[169] Ces résultats présentés au conseil d’administration en appui de la stratégie immobilière en 2015, montrent la nécessité de procéder lors de la prochaine COG, à la poursuite d’une démarche de vente de ce patrimoine. Les travaux importants à réaliser sur les résidences obèrent leur rendement économique, d’autant que la fréquentation des affiliés de la CRPCEN n’a cessé de s’étioiler au fil des années.

- Le chalet des Grands Monts : L’échec d’un projet associé à l’axe 1 de la COG, « promouvoir une politique d’accompagnement adaptée aux assurés ».

[170] La CRPCEN disposait de locaux vacants à Megève : le chalet des Grands Monts. La lutte contre la perte d’autonomie des personnes âgées, l’aide au maintien à domicile, la lutte contre la maladie d’Alzheimer et le soutien des personnes en fin de vie étaient des actions inscrites dans la COG 2012-2015 et rappelées dans l’axe 1 de la COG actuelle. Aussi les responsables de la caisse ont-ils conçu le projet de transformer les locaux vacants en structure de répit pour des patients atteints de la maladie d’Alzheimer et leurs aidants.

[171] La configuration du site semblait adéquate pour des services de cette nature car le chalet est accessible et suffisamment isolé pour accueillir les patients en toute sécurité, au cœur d’activités de loisirs été comme hiver pour les aidants et à proximité du chalet du Prariand, propriété de la CRPCEN géré par Vacances Bleues, où d’autres membres de la famille du patient pourraient séjourner.

[172] Une étude d’aménagement a été confiée à un architecte spécialiste des EHPAD afin d’évaluer le coût des travaux. Les coûts de fonctionnement de la structure ont aussi fait l’objet d’une estimation.

[173] Le Conseil supérieur du notariat s’est associé à l’opération et a consenti un don de 2,5 M€.

[174] Munis de ces éléments, les services de la CRPCEN ont construit un tableau de financement. Le dossier a été présenté au conseil d’administration de la CRPCEN les 11 décembre 2013 et 12 novembre 2014.

[175] Une association a été créée pour gérer la structure. Les statuts ont été déposés le 24 juin 2014. Les associés sont le Conseil Supérieur du Notariat, qui dispose de trois sièges au conseil d'administration, la CRPCEN, qui dispose de sept sièges et la caisse de retraite des notaires, qui dispose de deux sièges.

[176] Les besoins de financement s'élèvent à 5 929 762 €, dont 4 207 853 € de travaux, 285 600 € de mobilier et petit matériel et 1436 309 € de fonds de roulement de l'association. Les services de la CRPCEN estiment que l'équilibre de fonctionnement ne sera atteint qu'au terme d'une période de 5 ans pendant laquelle l'association devra puiser dans le fonds de roulement.

[177] L'ensemble des financements ont été principalement à la charge de la CRPCEN, qui a utilisé son budget d'action sanitaire et sociale, à l'exception du don de 2,5 M€ du Conseil Supérieur du Notariat.

[178] En outre, la CRPCEN prévoit de prendre en charge pour les séjours de ses ressortissants le coût des professionnels paramédicaux et du secteur social.

[179] La résidence a ainsi ouvert à l'ensemble des affiliés quel que soit leur régime de retraite en novembre 2017, alors que l'autorisation de fonctionnement pour 5 ans à titre expérimental a été signé par le Président du conseil départemental le 21 janvier 2018.

[180] Dès la première année de fonctionnement, la structure a enregistré moins d'un tiers des réservations prévues initialement afin de viabiliser le projet (833 nuitées réservées en 2018 au lieu de 2688 initialement prévues), pour un taux d'occupation de 10 % au lieu des 20 % prévus pour la première année de fonctionnement de cette résidence pour les aidants.

[181] L'association a alors demandé une subvention de fonctionnement à la CRPCEN, tout en reconnaissant le peu de viabilité intrinsèque de ce projet. Deux motifs étaient alors invoqués pour ce manque de viabilité du projet, l'accessibilité de cette structure à Megève et les tarifs trop élevés.

[182] Les éléments fournis par l'association et par les commissaires aux comptes de l'association ont conduit le conseil d'administration à émettre à l'unanimité un avis défavorable à la demande de subvention de MBO2 le 16 avril 2019.

[183] L'absence d'équilibre financier a conduit au lancement d'une procédure de liquidation de la structure dès l'été 2019, ouvrant ainsi la voie à une vente de ces résidences de Megève (Grand Mont et Prariand) à l'horizon 2021 ou 2022 selon les options que retiendra le Conseil d'Administration.

**Recommandation n°5** Poursuivre la rationalisation de la gestion du patrimoine immobilier de la caisse en considérant la vente des éléments les moins attractifs comme les résidences de vacances.

## **2 Une gestion tournée vers la qualité de la production et de la relation aux assurés mais fragilisée par des opérations de rapprochement complexes avec le régime général**

### **2.1 Une organisation centralisée qui assume mieux sa responsabilité sociale**

#### **2.1.1 Une caisse et une direction uniques qui supportent l'intégralité des fonctions et des risques de sécurité sociale**

##### **2.1.1.1 Un organisme qui regroupe l'ensemble des fonctions et des risques.**

[184] La Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires est une caisse nationale relevant du livre 1 du Code de la Sécurité sociale, dont les fondements juridiques sont toujours ceux de la loi du 12 juillet 1937 modifiée, et dont les éléments propres ont été rassemblés dans le décret spécifique n°90-1215 du 20 décembre 1990.

[185] Ainsi, hormis les prestations familiales et les risques accidents du travail, maladies professionnelles (ATMP), l'ensemble des branches de la sécurité sociale sont présentes au sein de la CRPCEN. Elle présente aussi l'avantage pour une caisse de cette taille, de regrouper l'ensemble de ces fonctions au sein de son siège parisien, regroupé au sein de deux localisations très proches l'une de l'autre.

[186] Les différents organigrammes de la caisse ont peu évolué durant les cinq dernières années. La principale évolution a résidé dans la mise en place d'un service transversal afin de mener à bien les chantiers inter-régimes dont le Répertoire de Gestion des Carrières Unique (RGCU) et de permettre un pilotage de la maîtrise des risques au niveau de la direction.

##### **2.1.1.2 Un fonctionnement de direction fluide et organisé**

[187] Cette organisation resserrée permet un fonctionnement fluide et cohérent autour du directeur arrivé comme adjoint du directeur en 2012 puis le remplaçant lors de son départ en 2014.

[188] Cette longévité lui a permis de stabiliser une équipe de direction en poste depuis son arrivée, à l'exception de la directrice comptable et financière, arrivée avant lui et du directeur de projet inter-régimes arrivé plus récemment.

[189] Cependant, les spécificités du régime, ajoutées notamment aux difficultés de coordination avec la CNAM et son service de déploiement des applicatifs métiers, n'ont pas permis à la caisse de se doter d'un SI décisionnel comme cela était prévu dans les actions 30 et 31 de la COG.

[190] Les effectifs de la CRPCEN s'élevaient au 31 décembre 2018 à 204 ETP (217 personnes physiques)<sup>26</sup>. Le personnel relève principalement d'une convention d'entreprise<sup>27</sup>. Son siège est établi 5 bis rue de Madrid, à Paris 8ème, dans des locaux qu'elle possède en propre. Elle ne dispose pas d'antenne, ni de réseau territorial.

---

<sup>26</sup> Rapport d'activité 2018, p.52

<sup>27</sup> Convention collective d'entreprise du 23/2/99, art. 15 du règlement intérieur

[191] Le décret du 20 décembre 1990 a renforcé les pouvoirs du Directeur qui dirige les services et fixe leur organisation. Il peut seul engager l'organisme dans les actes de la vie civile, ordonner les dépenses et nommer aux emplois.

[192] La gestion centralisée crée une forte proximité entre la Direction et les services ainsi qu'entre les agents, favorisant ainsi la cohésion des équipes et une réactivité nécessaire face à une charge de travail importante et diversifiée.

### 2.1.2 Une inflexion sensible mais encore perfectible en matière de GRH et de RSE

[193] Annexé à la COG, le SDRH comporte trois objectifs principaux

- Consolider la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC),
- Déployer une offre de formation et d'accompagnement des agents et des managers en adéquation avec les enjeux de la COG,
- Développer le rôle de conseil et d'expertise du service des ressources humaines, et un dernier objectif conclusif, plus général concernant la responsabilité sociale ou environnementale de la Caisse, qui élargit le propos au-delà de la GRH et confirme que l'intitulé du document annexé mériterait d'être révisé, pour être plus englobant.

[194] Il se donne cinq indicateurs, dont trois relatifs à la GRH (Taux d'accès global à la formation, Taux d'accès à la formation des agents âgés de 45 ans et plus, Taux d'absentéisme maladie de courte durée) et deux en matière de RSE (Taux de marchés publics incluant des clauses sociales ou environnementales, Suivi de la consommation papier).

#### 2.1.2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

[195] Aux termes d'une définition acceptée, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une « méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. ».

[196] Depuis 2005, le Code du travail impose aux entreprises qui emploient au moins 300 salariés de négocier la GPEC tous les 3 ans avec leurs partenaires sociaux. La CRPCEN n'est pas soumise à cette obligation. Elle a néanmoins mis en place une politique volontariste en la matière, justifiée à la fois par les contraintes de réductions d'effectifs auxquelles elle est soumise, et aux évolutions importantes de son environnement technique et juridique de production. La réponse aux obligations de diminutions d'effectifs en CDI et de recours en CDD est centrale, les réorganisations internes de services en constituant l'essentiel.

[197] Cependant, la démarche de GPEC serait incomplète si elle ne permettait pas parallèlement de construire et mettre à jour une cartographie des compétences, en anticipation des besoins liés aux départs de personnels et aux objectifs de la COG. Une telle cartographie a bien été constituée, en lien également avec la démarche qualité<sup>28</sup>, et a permis notamment d'identifier une liste de « métiers sensibles », ou « activités à risque »<sup>29</sup>, en termes de remplacement et formation.

---

<sup>28</sup> Macro processus « gérer les RH », processus « assurer le développement des compétences »

<sup>29</sup> Les principaux domaines concernés sont les métiers liés aux systèmes d'informations, aux secteurs PE, pensions et carrières, relations clients, RH

[198] Enfin, la GPEC débouche naturellement sur la définition de la politique de formation de l'organisme, celle-ci résultant d'une double approche collective et individuelle, l'accroissement des compétences en interne et les besoins de formations exprimés par les personnels devant être pris en compte dans l'offre de formation.

### 2.1.2.2 La politique de formation

[199] La politique de formation de l'organisme, retracée dans le plan de développement des compétences a tenu compte des évolutions législatives intervenues récemment<sup>30</sup> et répond, selon ses termes, à deux objectifs majeurs, la double adaptation, des salariés à leur emploi, et des compétences aux mutations techniques et opérationnelles. Sur les cinq derniers exercices, la caisse a consacré de l'ordre de 1,8 % de la masse salariale aux actions de formation, avec deux années en dessous de ce taux (2017 et 2018).

Tableau 14 : Dépenses de formation CRPCEN

|                         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019        |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Dépenses réalisées      | 284 160,91 € | 279 681,92 € | 234 088,35 € | 219 452,24 € | 276 510,1 € |
| % de la masse salariale | 1,8 %        | 1,9 %        | 1,5 %        | 1,4 %        | 1,8 %       |

Source : CRPCEN

[200] Les formations proposées en 2019 portent essentiellement sur quatre thématiques :

- l'organisation de la production ;
- la gestion du stress et des priorités ;
- la conduite de projets et l'évaluation ;
- des formations spécifiques à la montée en compétences des collaborateurs dans leurs domaines d'activités.

[201] Après avoir suivi une tendance décroissante de 2015 à 2018, la proportion des personnels ayant bénéficié d'une formation chaque année connaît un fort rebond en 2019.

[202] Celui-ci est cependant principalement lié au nombre de formations collectives organisées dans le domaine informatique<sup>31</sup>, ou sur la prévention des risques psycho-sociaux.

<sup>30</sup> loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

<sup>31</sup> Les nouveaux outils informatiques ou changements de versions : RGCU, montée de version de la GED, formations à l'utilisation de l'outils budgétaire et comptable SINERGI, outil EPTICA (téléphonie messagerie).

Tableau 15 : Proportion des effectifs ayant bénéficié d'une formation

| Année | Effectif (CDI + CDD) | Nombre de salariés formés | % de salariés formés |
|-------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| 2015  | 270                  | 187                       | 69 %                 |
| 2016  | 252                  | 176                       | 70 %                 |
| 2017  | 241                  | 162                       | 67 %                 |
| 2018  | 243                  | 155                       | 64 %                 |
| 2019  | 242                  | 214                       | 88 %                 |

Source : CRPCEN (effectifs : ensemble des agents en CDI, CDD mais également contrat de professionnalisation ; formations : internes et externes, collectives et individuelles)

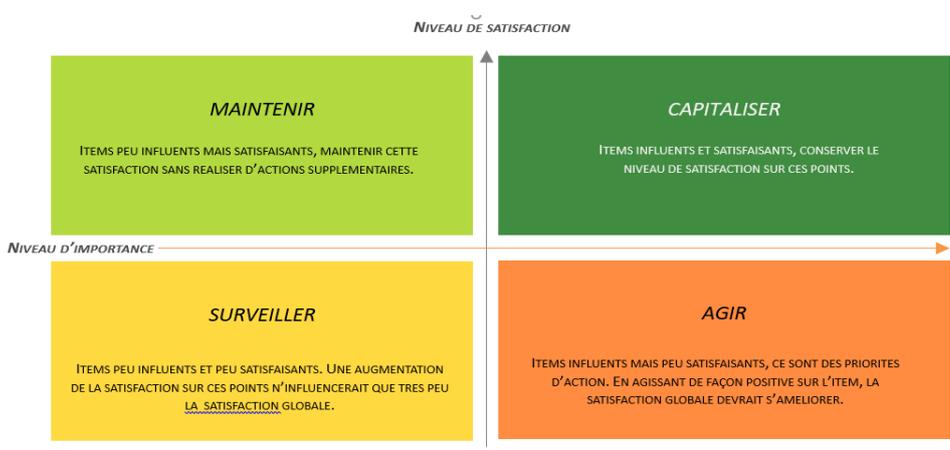
[203] L'analyse des bénéficiaires des formations montre que les femmes bénéficient de plus d'heures de formations (61,5 %), de même que les plus de 45 ans (54 %) et les cadres (58,5 %). Les managers constituent des bénéficiaires privilégiés des actions de formation, particulièrement dans le cadre de déroulements de carrière en interne qui débouchent sur une position d'encadrement, et pour le pilotage de la production, en lien avec la démarche qualité<sup>32</sup>.

### 2.1.2.3 Le baromètre de satisfaction interne

[204] L'enquête de satisfaction est diligentée tous les trois ans, auprès de l'ensemble des collaborateurs de la caisse, par un prestataire extérieur. Depuis 2014, trois enquêtes ont été menées par le même prestataire, avec la même méthodologie, ce qui permet de faire des comparaisons et de suivre dans le temps les résultats des actions entreprises.

[205] L'outil utilisé est particulièrement détaillé et fournit des résultats globaux et par services, tout en identifiant des axes de progrès, résultant d'une classification des actions menées en quatre catégories, selon le degré d'importance et le degré de satisfaction obtenu.

Schéma 1 : Analyse des actions en quadrants en fonction du niveau de satisfaction et du niveau d'importance



Source : Baromètre de satisfaction enquête People vox

<sup>32</sup> Action de formation sur 3 ans menée avec l'appui de l'EN3S

[206] Entre 2014 et 2020, le degré de satisfaction globale est maintenu (de 83 à 82,4 %), alors qu'il avait diminué en 2017 (77,6 %). Au début de la mise en œuvre de la COG, trois items nécessitaient une mobilisation pour action ou au moins pour surveillance, compte tenu de leur importance et d'un niveau de satisfaction encore insuffisant : la responsabilité sociale de la caisse, la communication opérationnelle interne et plus globalement l'organisation du travail.

[207] L'enquête de fin 2019 fait encore ressortir 6 items jugés moins satisfaisants que les autres, par ordre décroissant de taux de satisfaction : RSE, communication opérationnelle/collaboration, rémunération et avantages, actions des IRP, rythmes et temps de travail et enfin carrière et gestion.

[208] Si la mission ne pouvait apprécier les résultats mêmes de l'enquête, elle note qu'elle constitue un instrument utile dans la priorisation des actions de gestion interne, et que la direction en tire des enseignements opérationnels et un plan d'actions<sup>33</sup> suivi.

[209] Les troisième et quatrième axes de la stratégie de GRH se trouvent au demeurant en ligne avec les points de vigilance qui ressortent du baromètre de satisfaction.

#### 2.1.2.4 L'accompagnement personnalisé et la qualité de vie au travail

[210] Le rôle de conseil et expertise du SRH (axe 3 du SDRH) porte sur

- La mise en place d'entretiens professionnels, une partie étant menée par la DRH, et de certains parcours attentionnés (départ à la retraite, congé maternité, souhait d'évolution professionnelle...);
- Un appui interne à la conduite du changement ;
- Un SI interne dédié et modernisé, afin de traiter différents processus individuels (recrutement, GPEC, formation, paye...).

[211] Quant à la qualité de vie au travail, elle fait l'objet d'une attention soutenue et de plusieurs accords collectifs conclus sur la période de la COG<sup>34</sup>.

[212] Selon l'ANACT, la QVT peut être approchée selon quatre angles ou champs différents<sup>35</sup>, les effets du travail, les déterminants de la QVT, les moyens et la démarche d'amélioration. Les travaux sur ce sujet ont pris un certain essor suite à l'accord national interprofessionnel de 2013. La QVT est un axe à part entière du plan santé au travail de 2015<sup>36</sup>.

[213] Les résultats de la CRPCEN en la matière sont loin d'être négligeables. Outre les accords collectifs mentionnés *supra*, de nombreuses actions concrètes ont été entreprises s'agissant des conditions de travail<sup>37</sup>, des moyens d'expression et d'action donnés aux personnels<sup>38</sup>, de la mise en œuvre de la démarche qualité<sup>39</sup> ou des actions de prévention dans le cadre du « document unique d'évaluation des risques ».

---

<sup>33</sup> Note interne en date du 22/05/2019 Objet : Baromètre social 2017 – plan d'actions et d'amélioration

<sup>34</sup> Droit à la déconnexion, suivi de la charge de travail des cadres au forfait, égalité professionnelle, droit d'expression, articulation vie professionnelle/vie familiale, insertion des travailleurs handicapés

<sup>35</sup> <https://www.anact.fr/les-champs-de-la-qualite-de-vie-au-travail>

<sup>36</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pst3.pdf>

<sup>37</sup> Réaménagement de locaux, extinction automatique des ordinateurs ...

<sup>38</sup> Ateliers de management visuel, groupes d'expression semestriels...

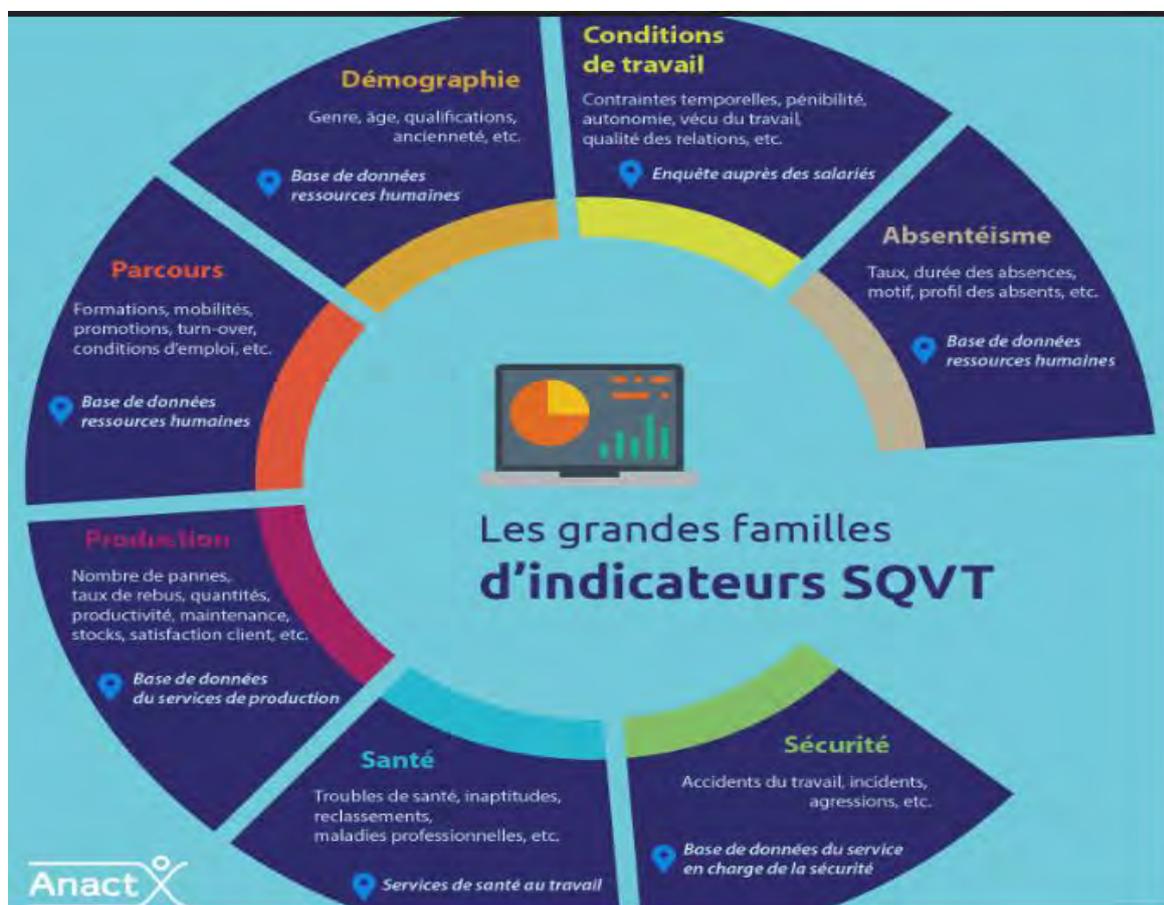
<sup>39</sup> Revues de processus, séminaires des cadres et réunion trimestrielles de managers...

[214] Les accords collectifs font l’objet d’un suivi dont ressortent quelques indicateurs positifs<sup>40</sup>. Les propositions émanant des groupes d’expression ont été prises en comptes, par exemple en matière de communication interne- un plan global en la matière étant en cours de conception.

[215] Ces éléments donnent matière à approfondissement pour la prochaine COG, notamment le sujet de la prévention des risques psycho-sociaux, dont la CRPCEN s’est saisi<sup>41</sup> en 2019, mais dont on sait qu’il nécessite une approche particulièrement vigilante, tant en matière de détection des signes de souffrance des personnels que de moyen de prise en charge des difficultés.

[216] On ne peut globalement que regretter qu’un seul indicateur soit dédié spécifiquement à la QVT (taux d’absentéisme de courte durée) dans l’actuelle COG, alors que cette approche pourrait constituer le dénominateur commun d’un ensemble de problématiques, comme le souligne l’ANACT, en préconisant les indicateurs résultants du schéma suivant, dont la plupart sont immédiatement disponibles.

Schéma 2 : Indicateurs de Qualité de Vie au Travail



Source : ANACT

**Recommandation n°6** Faire de la qualité de vie au travail (QVT) un axe fédérateur de la COG en matière de gestion des ressources humaines

<sup>40</sup> Index d’égalité salariale femme/homme, évolution de la contribution Agefiph, suivi du climat social

<sup>41</sup> Note interne GRH-NS-014-2019 et projet de cellule de cellule psychologique.

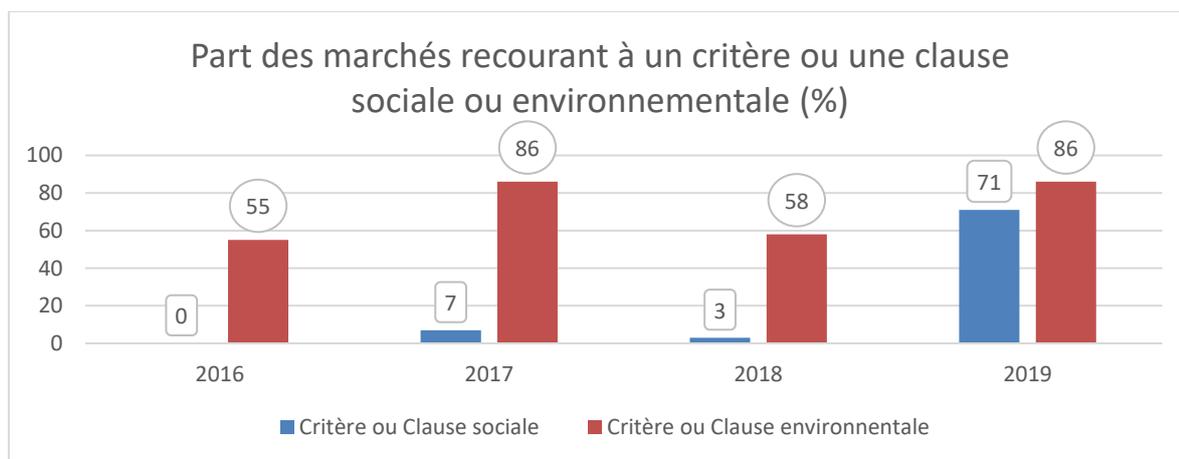
### 2.1.2.5 Les éléments complémentaires en matière de responsabilité sociale de l’employeur

- En termes quantitatifs, on note un développement du recours aux critères ou clauses sociales et environnementales.

[217] La CRPCEN a recours désormais à un critère ou une clause environnementale pour une part importante de ses marchés.

[218] Les critères ou clauses sociales qui n’étaient pas ou très peu utilisés ont fortement augmenté en 2019.

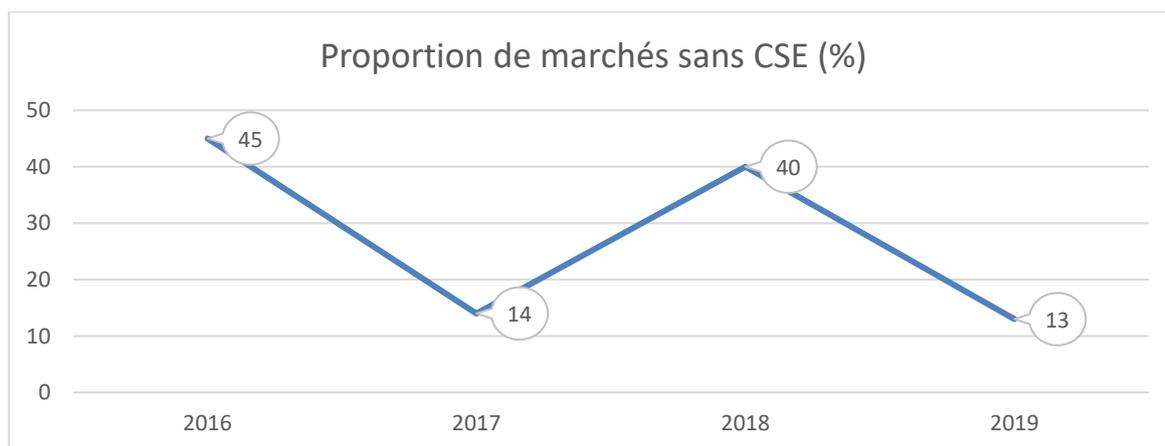
Graphique 3 : Critères et clauses sociales et environnementales dans les marchés de la CRPCEN



Source : Mission d’après données CRPCEN

[219] La part des marchés n’incluant aucun critère ou clause sociale ou environnementale varie d’année en année, la nature des marchés passés étant la cause principale de ces variations<sup>42</sup>.

Graphique 4 : Proportion de marché sans critère ou clause sociale ou environnementale



Source : Mission d’après données CRPCEN

<sup>42</sup> A titre d’exemple en 2018, la CRPCE N indique que « 34% des marchés notifiés sont des marchés informatiques lancés en procédure négociée du fait de l’exclusivité des éditeurs de logiciels. Aucun critère de sélection des offres n’a été intégré dans ce type de marché car, dans ce cas, nous analysons essentiellement la conformité de l’offre à notre cahier des charges ».

- En termes plus qualitatifs, on notera que la COG ne comprend pas d'action spécifique concernant les clauses des marchés.

[220] L'objectif mentionné dans la COG est d'augmenter « chaque fois que cela sera possible, le nombre de marchés comportant une clause environnementale. ». Il existe un indicateur de suivi associé à cet engagement, sans objectif cible.

[221] La CRPCEN a néanmoins et très positivement interprété cette notion de manière large, en incluant les clauses dites sociales dans la définition de l'indicateur de suivi.

[222] Cependant, la définition de l'indicateur admet que « La clause sociale ou environnementale est prise en compte dès lors qu'elle est inscrite en critère du règlement de la consultation ou en clause du CCAP ». De fait, la notion de « clause » (sociale et environnementale) recouvre dès lors surtout des critères d'analyse spécifiques des offres inclus dans les règlements de consultation.

### **Exemple de critères de sélection social et environnemental**

CRITERE 3 : Moyens mis en œuvre par le candidat en matière de développement durable (5 %)

*La réponse devra permettre au pouvoir adjudicateur d'apprécier la capacité du candidat à s'inscrire dans une démarche environnementale et sociale concernant la politique et la stratégie de l'entreprise notamment à raison de l'existence d'une politique de développement durable et sociale suivie au sein de la société ou d'engagements concrets relatifs au développement durable et/ou sociale en lien avec l'objet du marché.*

*Éléments à caractère social*

*Avez-vous une politique d'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion. (Jeunes, demandeurs d'emploi, seniors, ...)?*

*Avez-vous une politique d'insertion vous permettant d'intégrer durablement le personnel que vous formez ?*

*Pour certaines prestations, faites-vous appel à des entreprises adaptées ?*

*Avez-vous une politique d'égalité homme/femme ?*

*Avez-vous une Charte d'engagement RSE (responsabilité sociale des Entreprises) ?*

Source : *Marché CRPCEN*

[223] Or un critère d'appréciation « sociale » ne correspond à l'évidence pas à une clause sociale à effet obligatoire, nécessaire pour obtenir un effet réel d'inclusion dans l'emploi de personnes qui en sont éloignées<sup>43</sup>.

[224] La mission invite donc la CRPCEN à renforcer son action dans ce domaine, dans la perspective de la prochaine COG.

[225] Par ailleurs, la mission note que les critères sociaux et environnementaux de sélection, compris dans les cahiers de charges, font en outre l'objet d'une pondération faible (5 %).

---

<sup>43</sup> Le cadre juridique de la commande publique rénové par les ordonnances n°2015-899 du 23 juillet 2015 et n°2016-65 du 29 janvier 2016 relatives aux marchés publics et aux contrats de concession sécurise la mise en œuvre des clauses sociales. Pour référence, on citera les objectifs du plan national d'action pour les achats publics durables 2015-2020 (PNAAPD) qui vise 25 % de marchés (en nombre) incluant une disposition sociale à l'horizon 2020, ainsi que l'instruction interministérielle dgefp/sdpae/dae/cget/2019/80 du 11 avril 2019 relative à la mise en œuvre des clauses sociales favorisant l'accès au marché du travail des personnes qui en sont éloignées.

[226] Les clauses sociales et environnementales de marché au sens précis restent au total et à ce stade relativement rares.

**Recommandation n°7** Intégrer des clauses sociales et environnementales dans les marchés de la caisse

## 2.2 Une qualité de service aux assurés en progression mais perturbée par des rapprochements techniques complexes avec le régime général

### 2.2.1 Des rapprochements techniques complexes avec le régime général avec des conséquences sur la qualité de service

#### 2.2.1.1 Branche maladie

[227] Dans un contexte général d'une plus grande universalisation de l'accès et du financement de la couverture maladie, il subsiste toutefois des spécificités pour les affiliés de la CRPCEN (affiliation, remboursement, cf. partie 1.1.1).

- La mise en œuvre de la PUMA a laissé subsister quelques problèmes techniques résolus par des traitements manuels.

[228] La PUMA, issue de la loi de financement de la sécurité sociale 2016, visait à renforcer pour les assurés la continuité et l'effectivité de la prise en charge de leurs frais de santé. A partir du 1er janvier 2016, les droits sont ouverts soit par l'activité professionnelle, soit par une résidence stable et régulière en France.

[229] D'un point de vue réglementaire, la seule spécificité pour la CRPCEN est qu'elle n'a pas vocation à prendre en charge les personnes sous condition de résidence qui sont assurées par le régime général, pour les situations apparues à compter du 1er janvier 2016.

[230] Toutefois, si l'arrivée de la PUMA a été synonyme pour le régime général de gains de productivité dans la gestion des bénéficiaires, cela n'a pas été le cas pour la CRPCEN du fait de ses spécificités, et cette situation ne semble pas en voie d'amélioration à ce jour.

[231] En effet, les problèmes « techniques » rencontrés par la CRPCEN pour une gestion maladie fluidifiée relèvent *de facto* de sa spécificité. En effet, le référentiel individuel développé par le régime général en 2004 pour suivre et gérer les bénéficiaires en production maladie, n'a pas été adopté par la CRPCEN.

[232] Dès lors, les applicatifs qui permettent une gestion des bénéficiaires simplifiée quant aux vérifications ou prolongement des droits ne peuvent facilement s'arrimer au système de production de la CRPCEN, afin d'automatiser la régularisation des situations.

[233] Dans le même ordre, les cartes vitales ne peuvent être délivrées aux enfants de plus de douze ans comme le prévoit la loi, sous peine de double compte, car le « lien de vie » ne peut facilement se déployer sans l'arrimage à la base d'identification du régime général (RFI).

[234] Ainsi, le mouvement d'universalisation des droits de l'assurance maladie voulu par le législateur en 2016, bute sur les spécificités du régime lui interdisant d'engranger les gains de productivité induits par cette réforme. Les droits sont prolongés manuellement et les cartes des enfants sont délivrées uniquement par un recours au régime général en dernier ressort.

**Recommandation n°8** Aligner les prestations en nature d'assurance maladie sur celles du régime général (recommandation faite à l'issue de l'évaluation des précédentes COG mais non encore appliquée).

- Infogérance maladie : des relations de nouveau enlisées avec la CNAM

[235] Un partenariat fructueux avait pu être relancé avec la CNAM lors de la précédente COG. En effet, après des difficultés relevées dans le rapport de l'IGAS sur la COG précédente, le choix d'une reprise de collaboration entre la CRPCEN et la CNAM a été acté.

[236] Ainsi, en début d'exécution de la COG de 2016, des avancées ont pu être engrangées, notamment en matière de dématérialisation, qu'il s'agisse de la gestion des bénéficiaires ou des prestations en espèces et en nature (GDB, PE, PN).

[237] De même, des actions d'optimisation ont pu être engagées via l'ordonnancement global explicite (OGE), SYNERGIE et DIADEME; et le déploiement du pilotage de la production sur l'ensemble des processus maladie (des flux entrants jusqu'aux opérations de contrôles et de paiement).

[238] La direction a également donné une délégation des FSP et FSE médecins et pharmaciens à la CPAM 91, pour retrouver des marges de manœuvre, afin de maintenir les indicateurs de production dans un contexte d'augmentation de la charge liée à l'accroissement du nombre d'affiliés du régime.

[239] Toutefois, ce partenariat a de nouveau été entravé depuis 2017. Les explications en sont d'une part le démarrage de chantiers importants supplémentaires pour la CNAM, comme l'intégration du RSI, mais aussi les charges de travail supplémentaires que représentent les spécificités des régimes spéciaux. Une nouvelle application est toujours conçue nativement avec ses adaptations pour les régimes hébergés. Elle est déployée d'abord dans le réseau des CPAM, puis dans les régimes hébergés après les tests de recette. Lorsqu'un régime spécial demande un produit initialement conçu pour le régime général, il est alors nécessaire d'adapter le produit. Le budget nécessaire (monétaire et humain) parfois important au regard de la taille de la CRPCEN peut retarder ces adaptations.

[240] La poursuite de la rationalisation des processus maladie devait s'appuyer principalement sur les optimisations du SI maladie (BOAAT, DSIJ et RFI) et certaines d'entre elles n'ont toujours pu être déployées.

[241] Ces difficultés obèrent certains des indicateurs de qualité (cf. tableau suivant) et nécessitent une organisation de la production plus flexible pour compenser cette absence d'outils adéquats.

[242] Seuls deux indicateurs qualité sur cinq sont atteints en 2019 dans le processus Maladie.

Tableau 16 : Indicateurs COG du processus « qualité »

| Indicateurs qualité 2019 |                         | Cible annuelle | 2019  | Tendance 2019 /2018 |
|--------------------------|-------------------------|----------------|-------|---------------------|
| 5                        | Qualité des dossiers PE | < 5%           | 6,20% |                     |
| 6                        | PN                      | < 3%           | 9,50% |                     |
| 7                        | GDB                     | < 3%           | 1,10% |                     |
| 8                        | Impact financier PN     | < 1%           | 0,06% |                     |
| 9                        | Impact financier PE     | < 3%           | 7,20% |                     |
|                          | Atteint                 |                |       |                     |
|                          | Non atteint             |                |       |                     |
|                          | Amélioration            |                |       |                     |
|                          | Dégradation             |                |       |                     |

Source : CRPCEN

[243] Ainsi, à partir d’avril 2017, le service maladie a été restructuré et est passé de deux à 3 pôles correspondant aux 3 processus opérationnels suivants :

- Affilier les ressortissants, ouvrir et mettre à jour les droits des bénéficiaires du régime pour la branche maladie;
- Gérer les frais de santé ;
- Gérer les prestations en espèce maladie.

[244] Depuis 2017, le pilotage de la production a été mis en place progressivement sur l’ensemble du processus maladie, avec notamment l’application systématique de management visuel.

[245] Ces restructurations ont permis l’atteinte de la plupart des indicateurs COG, malgré le retard de déploiement ou l’absence de certains applicatifs.

Tableau 17 : Indicateurs « maladie » COG 2016-2019

| Indicateurs COG évalués |   | Cible annuelle | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Prévisions 2020 |
|-------------------------|---|----------------|------|------|------|------|-----------------|
| 1                       | Délai de paiement des FSP (en jour)                           | < 7 jours      | 5,6  | 6    | 4,3  | 5,4  | 5,3             |
| 2                       | Délai de paiement des FSE (en jour)                           | < 4 jours      | 3,3  | 2,9  | 2,9  | 2,8  | 2,8             |
| 10                      | Délai traitement des réclamations écrites                     | < 7 jours      | 5    | 15   | 10   | 7,3  | 7,1             |
| 3                       | Délai moyen de règlement à l'assuré IJ non subrogée (en jour) | < 5 jours      | 5    | 3    | 3    | 2    | 4               |
| 4                       | Délai moyen de règlement à l'employeur IJ subrogée (en jour)  | < 6 jours      | 7    | 6    | 8    | 5,7  | 7               |
| Atteint                 |   |                |      |      |      |      |                 |
| Non atteint             |   |                |      |      |      |      |                 |

Source : CRPCEN

**Recommandation n°9** Réaliser une analyse coût bénéfice d’un changement de partenariat de la CNAM vers la MSA pour l’infogérance.

### 2.2.1.2 Branche retraite : l’accrochage au RGPU

- La mise en place du répertoire de gestion des carrières unique (RGPU)<sup>44</sup> : la CRPCEN faisait partie de la première vague des caisses concernées

[246] Le RGPU est destiné à se substituer aux bases carrières des régimes. Dans sa version dite « vision 3 », les applications de liquidation des pensions des régimes concernés récupèrent directement dans le répertoire les données nécessaires au calcul des prestations.

[247] Aux termes du Décret no 2018-154 du 1er mars 2018 relatif au RGPU (Art. R. 161-69-8. CSS), celui-ci a notamment pour finalités, pour les régimes concernés :

[248] « a) De mettre en commun les données relatives à la carrière de chaque assuré en vue d’assurer la complétude et la cohérence de ces données et de simplifier les démarches des assurés;

<sup>44</sup> Article L 161-17-1-2 du code de la sécurité sociale : « Il est créé un répertoire de gestion des carrières unique pour lequel les régimes de retraite de base et complémentaires légalement obligatoires et les services de l’Etat chargés de la liquidation des pensions adressent de manière régulière à la caisse nationale mentionnée à l’article L. 222-1 [ie : la CNAV] l’ensemble des informations concernant la carrière de leurs assurés. Les modalités d’application du présent article sont fixées par décret en Conseil d’Etat. Ce répertoire contient également les points acquis au titre du compte mentionné à l’article L. 4162-1 du code du travail [ie : compte personnel de prévention de la pénibilité]. »

[249] b) De simplifier la détermination et le contrôle des droits aux prestations d'assurance vieillesse;

[250] c) De mettre à disposition des organismes chargés de la gestion d'un régime d'assurance vieillesse obligatoire les données relatives à la carrière nécessaires à la liquidation ainsi que des données calculées à partir de celles-ci. »

[251] La transmission des données au répertoire de gestion des carrières unique devait être assurée au plus tard le 31 décembre 2019 pour les régimes gérés par la CNAV, la MSA, la CAVIMAC et la CRPCEN, qui est la caisse « pilote » pour la mise en place du RGCU, l'ensemble des autres caisses devant être intégré au plus tard le 31 décembre 2022.

- Malgré des retards importants, l'accrochage au RGCU a pu être assuré

[252] Prérequis technique, la CRPCEN a refondu ses applicatifs retraite, qui reposaient sur l'outil GPENS, largement obsolète et qui a été remplacé par LIVIA (liquidation) et Peoplenet (paiement), mis tous deux en production en juin 2018.

[253] Le RGCU a été mis en production en juillet 2019, avec seize mois de retard sur l'échéance initialement prévue, compte tenu notamment des difficultés de l'opérateur pour la mise au point des services de valorisation, de consultation et de mise à jour des carrières, ainsi que de la migration des données de carrières de la CRPCEN, qui a nécessité plusieurs tests, développements complémentaires et opérations de bascule « à blanc ». Ces retards ne sont pas imputables à la CRPCEN. Deux versions ont été livrées ultérieurement jusqu'en décembre, qui ont permis de remédier aux déficiences de fonctionnalités essentielles pour garantir la bonne qualité de la liquidation des pensions.

[254] Au total, l'investissement de la DSI et de la direction de la production de la CRPCEN dans ces deux opérations importantes et successives a été particulièrement lourd au regard des moyens de la caisse, et méritoire compte des enjeux nationaux en cause, d'autant qu'elle a de surcroît accepté un rôle pilote dans ce chantier grâce à la création d'un poste de directeur de projet inter-régimes. Les évolutions de processus et d'organisation ont été accompagnées par un prestataire extérieur.

- Les bénéfices attendus du RGCU ne sont pas encore pleinement perçus

[255] La CRPCEN reconnaît que « A ce jour, le service fourni par le RGCU ne (lui) permet pas de rénover de manière efficiente et durable son processus pensions. En effet, les différents outils permettant de consolider la carrière au fur et à mesure ne sont pas encore tous mis en production. »<sup>45</sup>

[256] S'agissant de la validation des carrières, la consultation de l'intégralité de la carrière des assurés est possible. Mais la séparation des opérations de mise à jour et des opérations de liquidation induit une césure dans le processus de liquidation, ce qui ne permet pas d'atteindre les gains de productivité attendus.

[257] Certes, des services en ligne ont été mis à disposition des assurés<sup>46</sup> à travers les services du GIP union Retraite (cf. infra 323).

---

<sup>45</sup> Note interne CRPCEN 10/02/2020

<sup>46</sup> Demande de retraite inter-régimes en ligne ; simulateur de pension M@rel incluant la majorité des règles CRPCEN ; ma retraite à l'étranger : mutualisation du contrôle d'existence des résidents étrangers ; en 2020 : attestation de paiement de pension et demande de réversion inter-régimes

[258] Mais, une dégradation sans doute conjoncturelle, mais très sensible, de la qualité de service est notée depuis 2017, liée à la fois aux changements d'applicatifs retraite et à l'accrochage au RGCU. Elle concerne les délais et la qualité de liquidation.

Tableau 18 : Qualité de service retraite

| Indicateur COG   | Objectif    | 2016   | 2017    | 2018   | 2019    |
|--|-------------|--------|---------|--------|---------|
| Pourcentage d'attribution des droits propres dans les délais requis (60 jours) | 92 % - 95 % | 91.87% | 87.55%  | 48.36% | 75.02%  |
| Nombre de dossiers liquidés (droits propres)                                   | -           | 2990   | 2557    | 2558   | 2890    |
| Variation (en %)   | -           | 1.32%  | -14.48% | 0.04%  | 12.98%  |
| Pourcentage d'attribution des droits dérivés dans les délais requis (60 jours) | 92%         | 90.62% | 88.72%  | 41.28% | 56.54%  |
| Nombre de dossiers liquidés (droits dérivés)                                   | -           | 661    | 727     | 705    | 566     |
| Variation (en %)   | -           | -2.51% | 9.98%   | -3.03% | -19.72% |
| Qualité des dossiers retraite validés  | < 5 %       | 4.93%  | 3.77%   | 3.67%  | 5.77%   |
| Délai de réponse aux réclamations écrites retraite                             | < 7 jours   | 6      | 6       | 6      | 6       |

Source : CRPCEN

[259] La capacité de production et la productivité du service retraite se redressent cependant assez sensiblement en fin d'année 2019, de même que les indicateurs de délais de liquidation (même si ceux-ci restent très en deçà des cibles fixées).

**Recommandation n°10** Redresser durablement la qualité de service dans le domaine retraite et dans le cadre d'une charte de qualité de service aux usagers.

### 2.2.1.3 Branche recouvrement

[260] Le recouvrement a été ciblé dans le troisième axe de la COG, comme un des processus où des actions de simplifications et d'automatisation devaient permettre de réaliser des gains de productivité.

[261] L'action 36 de l'axe 3 devait ainsi mettre en œuvre la modernisation de ce processus, tout en examinant aussi les opportunités présentées par l'utilisation d'outils existants au sein d'autres régimes.

[262] Toutefois, le déploiement de cette action n'était prévu que pour 2019, dans le contexte de l'arrivée de la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

- La DSN a été mise en place dans un calendrier resserré.

[263] Le service recouvrement a en premier lieu, intégré la déclaration sociale nominative (DSN). Mise en œuvre progressivement depuis 2017, la DSN est généralisée depuis le 1er janvier 2019. La

Caisse a « bénéficié » d'un appui de la tutelle, comme du GIP Modernisation des Déclarations Sociales (MDS) pour l'intégrer dans son système de recouvrement, et ce avant même la fin du calendrier de déploiement prévu pour 2019.

- ...mais a occasionné des difficultés sur le recouvrement

[264] Toutefois, le déploiement de la DSN a très rapidement et régulièrement généré d'importantes erreurs, obligeant ainsi la CRPCEN à sur-doter le service recouvrement afin de reprendre manuellement les erreurs générées par cette utilisation précoce.

[265] Par ailleurs, d'autres difficultés se sont ajoutées, comme l'augmentation très rapide du nombre de nouvelles études (cf. partie 1), les conséquences des allègements de cotisations sociales issues de la suppression des dispositions du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi au 1<sup>er</sup> janvier 2019, les réductions de cotisations pour les heures supplémentaires.

[266] Ces éléments n'ont pas permis à la CRPCEN de réaliser des gains de productivité et l'ont au contraire conduite à renforcer le pôle recouvrement au moment où la LFSS 2019 a entériné le transfert aux URSSAF du recouvrement de l'essentiel des cotisations.

[267] Ainsi, le service comprend actuellement 9 agents dont trois en contrat à durée déterminée, recrutés en renfort, afin de permettre au service un bon fonctionnement :

- un responsable de département mutualisé avec le service juridique ;
- un cadre adjoint ;
- 4 agents en CDI ;
- 3 agents en CDD.

[268] Pour poursuivre les objectifs COG, notamment sur le volet de l'accompagnement des employeurs, l'effectif renforcé est prévu, *a minima*, jusqu'en juin 2020 pour la régularisation des anomalies de 2019. Le recours à des CDD devrait se prolonger jusqu'au transfert du recouvrement au réseau des URSSAF, prévu pour la fin 2022.

- Le transfert du recouvrement au réseau des URSSAF.

[269] La LFSS 2020 a entériné (article 18) le transfert du recouvrement des cotisations CRPCEN sur salaires qui sera assuré par les unions de recouvrement pour les périodes d'activité courant à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023, avec une possibilité de raccourcir ou d'allonger ce délai en fonction notamment des implications de la loi sur la réforme des retraites pour la CRPCEN.

[270] Toutefois, elle conservera les modalités de recouvrement actuelles pour les cotisations sur émoluments et honoraires de 4 %.

[271] La Caisse a déjà commencé à redimensionner pour cette échéance le service du recouvrement avec plusieurs décisions :

- Le non renouvellement d'un départ à la retraite (effectif à compter d'avril 2021 mais départ physique en février 2020).
- Le maintien de deux agents pour le recouvrement du 4 % sur émoluments, qui implique de facto la création de la base de données « employeurs » (mise à jour liée au Journal Officiel). Les tâches de ces agents pourraient être étendues aux actions de recouvrement contentieux qui sont aujourd'hui dévolues au service juridique.

- Une refonte du plan de contrôle avec le réseau des Urssaf sera aussi nécessaire et devra figurer dans la prochaine COG.

## 2.2.2 La COG 2016-2020 a permis d'apporter des réponses encore perfectibles sur la relation clients

### 2.2.2.1 La connaissance des assurés, des employeurs et de leurs besoins a beaucoup progressé, mais certains de ses outils méritent d'être consolidés

[272] La meilleure connaissance des affiliés et employeurs, et de leurs besoins fait l'objet des cinq premières actions de la COG. Les études et enquêtes nécessaires ont été menées à bien et sont utilisées pour réorienter, le cas échéant, les actions entreprises en matière de relation clients.

#### ● La cartographie des affiliés :

[273] La notion de « segmentation de clientèle », utilisée par analogie avec l'approche adoptée par de nombreuses entreprises privées, permet de mieux identifier les différentes composantes de la population d'affiliés à la caisse.

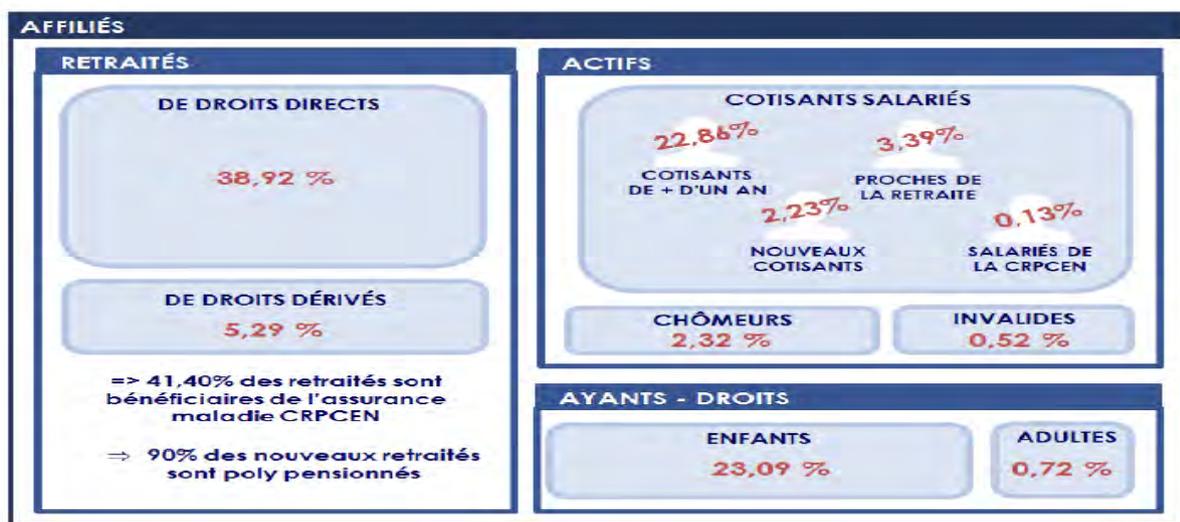
[274] La cartographie établie en 2017 a permis de recenser des « parcours clients » dans les différents domaines d'activité de la caisse, en identifiant les vecteurs de communication utilisés.

[275] La caisse reconnaît elle-même que l'exploitation envisagée de ces données pour revoir les canaux de contacts existants était « trop ambitieuse », compte tenu des moyens déjà déployés, difficiles à réorienter, de la charge de travail que cela supposerait et de la relative stabilité des besoins des affiliés. Elle méritera d'être reprise et approfondie dans le cadre de la prochaine convention.

[276] Néanmoins, les travaux engagés en matière de relation clients se sont appuyés sur la segmentation de la clientèle établie, notamment pour :

- La révision de l'arborescence du site internet crpcen.fr ;
- La construction des enquêtes de satisfaction
- La création des fiches « discours clients » mises à disposition des personnels du centre de relation clients (CRC).

Schéma 3 : Cartographie des affiliés de la CRPCEN



Source : CRPCEN, note du 11/09/2017

- L'analyse des motifs de contacts et de réclamations

[277] La caisse répertorie semestriellement la liste des principaux motifs de contacts.

[278] A titre d'exemple, en 2019, les dix principaux motifs de contacts sont les suivants :

Tableau 19 : Motifs de contacts 2019

| Motifs des contacts              | Nombre de contacts | Classement |
|----------------------------------|--------------------|------------|
| Droits et formalités maladie     | 11534              | 1          |
| Remboursement PN - explications  | 8375               | 2          |
| Remboursement PN - en attente    | 6427               | 3          |
| Adresse                          | 5171               | 4          |
| Droits et formalités retraite    | 4662               | 5          |
| Carte vitale                     | 4298               | 6          |
| Attestation maladie              | 4245               | 7          |
| Remboursement PE - en attente    | 4196               | 8          |
| Remboursement PE - explications  | 3849               | 9          |
| Prise en charge des ayants-droit | 3578               | 10         |

Source : CRPCEN

[279] L'analyse des motifs de contacts peut notamment renvoyer à des carences techniques dans le traitement de certaines demandes (non automatisation des mutations et affiliations au régime ; absence de téléprocédure pour les changements d'adresse...), ou à des réglementations complexes qui suscitent des incompréhensions (calcul des prestations en nature et en espèces).

[280] L'analyse des motifs de réclamations est également très utile pour diagnostiquer les besoins des affiliés.

[281] La caisse s'est dotée d'une définition harmonisée des réclamations, d'une typologie, partant d'un classement à deux critères (urgence/complexité) et d'une méthodologie de traitement adaptée.

[282] L'ensemble de ces travaux s'appuie sur l'applicatif EPTICA qui permet de traiter, tracer et analyser les demandes.

[283] Néanmoins, des progrès sont encore attendus, en termes de domaines couverts (action sociale), d'analyse des motifs de réclamations, et d'identification de la réitération des demandes.

[284] Dans cette perspective, l'outil EPTICA, utilisé de longue date par les Cпам, pourrait être avantageusement remplacé par un applicatif conçu d'emblée dans une logique « multibranche ».

- La démarche d'écoute des affiliés

[285] La démarche d'écoute des usagers a été profondément réorientée, avec l'abandon en 2017 des comités de ressenti des usagers dans leur fonctionnement initial, qui ne constituait qu'une analyse interne et indirecte de la part des téléconseillers et agents de la caisse.

[286] A partir de 2017, se sont mis en place des outils d'analyse directe, questionnaires aux assurés (dits CORUS) et employeurs, utilisation de l'applicatif EPTICA, focus group d'usagers sur une question particulière.

[287] Des enquêtes de terrain se sont substituées aux focus group et aux questionnaires CORUS en 2019, appuyées en particulier sur les bénévoles des comités des retraités.

[288] La caisse admet que cette organisation des enquêtes de terrain, fragile et privilégiant sans doute le segment « retraités » des assurés, reste largement perfectible.

[289] Enfin, La CRPCEN réalise un baromètre social depuis 2012 de manière biannuelle (fin 2012, 2015, 2017, 2020). Elle a délégué depuis 2015 à un prestataire spécialisé<sup>47</sup> l'enquête de satisfaction annuelle auprès de ses affiliés. La dernière enquête datant de 2019 fait apparaître les principales conclusions suivantes :

- la satisfaction globale sur les services de la caisse reste de très bon niveau, mais régresse sur les trois dernières années ;
- la connaissance de l'offre de service reste perfectible et régresse sensiblement ;
- l'appréciation des vecteurs de communication est de bon niveau, le magazine « Lien social » restant le plus connu et apprécié, avant le guide « L'action sociale du notariat », les appréciations portées sur le site internet de la caisse étant par contre en régression ;
- l'information sur les détails de l'assurance retraite apparaît comme la plus perfectible ;
- peu d'assurés disposent à ce stade d'un compte personnel retraite (de l'ordre de 20 %) et très peu utilisent le conseiller virtuel (5 %) ou les simulateurs (9 %), accessibles sur le site de la Crpcen.

- Le contact avec les « employeurs »

[290] L'enquête triannuelle (2015 puis 2018) réalisée auprès des études notariales montre un taux de satisfaction de bon niveau, avec quelques points de vigilance liés à :

---

<sup>47</sup> Société People vox

- une certaine régression de la notation sur l'accueil téléphonique (diminution des plages d'accueil) ;
- un taux de satisfaction très élevé mais un taux de lecture en baisse pour le magazine « Lien social »,
- une certaine insatisfaction sur les délais de réponse au courrier écrit ou mail.

[291] La CRPCEN dispose également de plusieurs canaux de relations avec les notaires, certains développés de manière plus récente, qui lui permettent de mieux comprendre les besoins des employeurs.

[292] Ainsi, la CRPCEN est-elle présente au Congrès annuel des notaires et a-t-elle organisé des réunions trimestrielles avec le conseil supérieur du notariat. Des contacts directs avec les chambres départementales sont également noués, le directeur des relations institutionnelles étant chargé de les organiser et d'en assurer les suites. Enfin, le cadre des inspections, s'il n'est évidemment pas dédié à l'échange d'informations, peut également permettre un accompagnement sur le sujet de l'affiliation et une remontée de difficultés rencontrées sur le terrain.

#### 2.2.2.2 La relation de service reste perfectible

[293] Les axes 1 et 3 de la COG contiennent des actions visant à mieux adapter l'offre de services aux besoins des affiliés, notamment par une stratégie de relations multicanal.

[294] S'agissant de l'axe 1, il porte sur la performance de l'offre de services et se donne trois objectifs majeurs, auxquels correspondent des actions précises concernant le développement privilégié d'un internet facile d'accès et d'une relation humaine quand elle demeure nécessaire.

[295] Les actions correspondant à cet objectif portent à la fois sur la définition d'une stratégie multicanal, la consolidation des discours clients, le déploiement de contacts personnalisés et à forte valeur ajoutée (Centre de relations clients) et de nouveaux web services, un espace sécurisé, un outil de simulation des pensions et des télé-procédures pour faciliter la co-production avec l'utilisateur (ces trois dernières actions relevant de l'axe 3 de la COG).

[296] Un certain nombre de sujets en lien avec la relation de service ont fortement progressé sur la durée de la COG, témoignant de la priorité accordée à ce sujet. Néanmoins, d'assez nombreux aspects offrent des marges de progression pour la prochaine période conventionnelle.

- La conception de la stratégie multicanal

[297] Les objectifs mis en avant par la CRPCEN sont d'abord la simplification des démarches des usagers, singulièrement les plus fragiles d'entre eux, l'amélioration des différents vecteurs de communication disponibles, et de la performance de l'offre de service, enfin des gains de productivité.

[298] La stratégie multicanal s'appuie logiquement sur l'ensemble des canaux de communication disponibles (accueil physique/téléphonique/site internet/services web/newsletter et magazine Lien social) et les moyens d'en optimiser l'utilisation (fiches discours clients).

[299] Le site internet constitue la brique centrale de cette stratégie et doit permettre d'accéder à certains webservices du GIP UR et de la Cnam (compte Améli) et à un espace de messagerie sécurisé en cours de déploiement (*cf. Infra*).

[300] La dématérialisation du magazine Lien social et la démarche de collecte d'adresses mails a permis d'augmenter sensiblement sa diffusion sous la forme d'une newsletter.

- Le SVI et le CRC : une nouvelle organisation à finaliser
  - Confronté à des difficultés de fonctionnement, le CRC a été revu dans ses objectifs, son organisation et ses moyens.

[301] En termes de moyens, le CRC est confronté à des problèmes de charge de travail, d'attractivité interne et d'absentéisme, et a dû être renforcé par des agents polyvalents et en CDD. Plusieurs actions ont dû être menées simultanément afin de mieux proportionner les moyens aux besoins.

[302] En termes de charges, la création de comptes Améli a été poussée et la caisse constate un effet sensible sur les appels qui trouvent désormais une solution grâce aux téléservices de l'assurance maladie. Leur fréquence diminue sensiblement.

[303] Dans le même sens, l'accueil physique se fait désormais exclusivement sur rendez-vous.

[304] Enfin, depuis fin 2019, le CRC est plateforme téléphonique le matin, et plateforme de réponse aux mails et courriers, et traitement des appels sortants, l'après-midi.

[305] En termes d'attractivité, une expérimentation de télétravail a été lancée. Le traitement des mails a fait l'objet d'une organisation adaptée. Enfin, des efforts particuliers de management de l'équipe ont été entrepris : séances de management visuel quotidiennes, sessions d'écoute entre CRC et services métiers.

- Bien que retardée, la mise en place du serveur vocal interactif est en cours de déploiement au moment de la rédaction du présent rapport.

[306] Il permettra l'orientation thématique des appels entrants.

[307] La question de l'organisation du CRC en pôles de compétences métiers (pensions/GDB/PN/PE) est posée et a été soumise au CSE en février 2020<sup>48</sup>. Une certaine spécialisation (alors que l'organisation actuelle repose sur la polyvalence des agents pour les réponses de niveau 1) a été proposée.

[308] Les formations « métiers » et « relation téléphonique » seront systématisées pour les nouveaux agents.

[309] Enfin, un poste de chef de service de la relation client sera créé, ainsi qu'un nouveau service « cellule relation client/accès aux droits »

- Le discours client : une validation des discours maladie à peine entamée

[310] La caractérisation des motifs de contacts et de réclamations a permis, afin d'harmoniser les éléments de langage des téléconseillers, de mettre à leur disposition des discours clients répondant à plusieurs préoccupations types<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Note du 17/02/2020

<sup>49</sup> CSG, Chèque énergie, traitement aides prime à la naissance et accueil du jeune enfant, traitement des aides ponctuelles, liquidation pension, retard liquidation dossier retraite, services web compte retraite, couverture sociale des étudiants, DMP, PAS IJ affiliés, PAS pensions, réforme 100 % santé optique / dentaire / audioprothèse / impacts de la réforme 100 % santé sur les compléments ASS, revalorisation différenciée des pensions, Séjour MBO2, retard liquidation dossier retraite, récoltes adresses e-mails, accompagnement ASS

[311] S'agissant des courriers, la refonte des courriers types a été menée à bien, à l'exception notable du domaine maladie, où le choix a été fait de reprendre les courriers types de l'assurance maladie. En cours de révision, la banque de courriers types « maladie » est de loin la plus importante<sup>50</sup> et grève le bilan de la révision globale engagée (40 % de courriers validés au total).

- L'ouverture tardive de l'espace sécurisé

[312] Le déploiement de l'espace de messagerie sécurisé a connu de nombreux retards (traitement d'anomalies, relations avec le prestataire, absence de priorisation compte tenu du plan de charge de la DSI).

[313] Le déploiement, en cours au moment de la rédaction du présent rapport, permettra de le doter d'un back office traitant certaines situations et de la possibilité d'adresser des pièces jointes.

- Les web services : une offre à compléter

[314] Le site internet de la CRPCEN héberge une dizaine de webservices, essentiellement issus du GIP UR (agent virtuel, attestations fiscales et rectifications de carrières, attestation et prévisions de paiement, simulateur M@rel, demande unique de retraite en ligne interrégimes DRIL) et d'Améli (suivi des remboursements, attestations de paiement, demande de carte européenne, déclaration de grossesse). Le simulateur d'aides sociales est cependant un outil entièrement spécifique.

[315] Au demeurant, le site internet, dont l'arborescence a été refondue, a connu une forte augmentation de sa fréquentation au cours des dernières années (+72 % de septembre 2016 à septembre 2020).

[316] L'offre de services est néanmoins perfectible, du fait notamment de l'absence de raccordement au RFI (qui empêche par exemple la modification d'adresse ou de coordonnées bancaires, la déclaration de naissance...). De même, dans le domaine pensions, les attestations et prévisions de pensions ne sont pas disponibles (prévues en 2020), ni la demande de réversion en ligne (DREV, lancé par le GIP UR pour l'ensemble des régimes le 1er juillet 2020).

- Les parcours employeurs

[317] Les notaires disposent à la CRPCEN d'une plateforme téléphonique à numéro dédié (avec appels sortants le cas échéant), d'une plateforme de services dématérialisés (net-entreprise) et d'une messagerie spécifique assurant des réponses de niveau 1 et 2.

[318] Une newsletter trimestrielle est adressée aux notaires, ainsi qu'une lettre spécifique au moment de la création d'une nouvelle étude.

[319] Enfin, plusieurs webservices ont été déployés (demande d'affiliation en ligne, mise à jour des adresses des salariés).

**Recommandation n°11** Finaliser et compléter la relation de service dans le cadre de la stratégie multicanal

---

<sup>50</sup> Les courriers types du domaine maladie représentent 70% du total

## 2.3 L'accent mis sur la qualité de la production

### 2.3.1 La certification ISO 9001 : un effort de rationalisation de la gestion

[320] Le troisième axe de la COG sur le renforcement de la maîtrise des risques a constitué une des avancées importantes de la Caisse. Il était alors logique de transformer cet effort par la mise en œuvre d'une norme ISO 9001, tout en la situant dans le périmètre d'actions d'un organisme de sécurité sociale.

[321] Ainsi la caisse, sous l'impulsion de l'équipe de direction et avec la désignation d'un responsable qualité, s'est engagée dans des travaux denses sur les processus internes, couronnés par l'obtention de la certification par l'AFNOR en juillet 2018 pour trois ans au titre de la norme ISO 9001 2015.

[322] Cette certification, est construite à partir des sept principes<sup>51</sup> de la démarche qualité, à savoir :

- l'écoute client, (pour la CRPCEN les affiliés, les employeurs et les professionnels de santé) ;
- le management visuel afin de remplacer du temps de réunion et de gagner en clarté pour les équipes ;
- les revues de processus ;
- les plans de maîtrise des risques et le suivi des indicateurs comme la réduction des délais de paiement justes aux assurés, la simplification des processus, en les harmonisant entre les services.

#### 2.3.1.1 Les revues de processus régulières témoignent d'un changement de gestion pérenne autour d'une démarche qualité bien ancrée.

[323] Afin de préparer la certification la Caisse s'est engagée dans une démarche de cartographie de ses processus de production.

[324] Ainsi, dès 2017 elle a pu communiquer cette cartographie et la suivre par les revues de direction prévues également pour cette démarche.

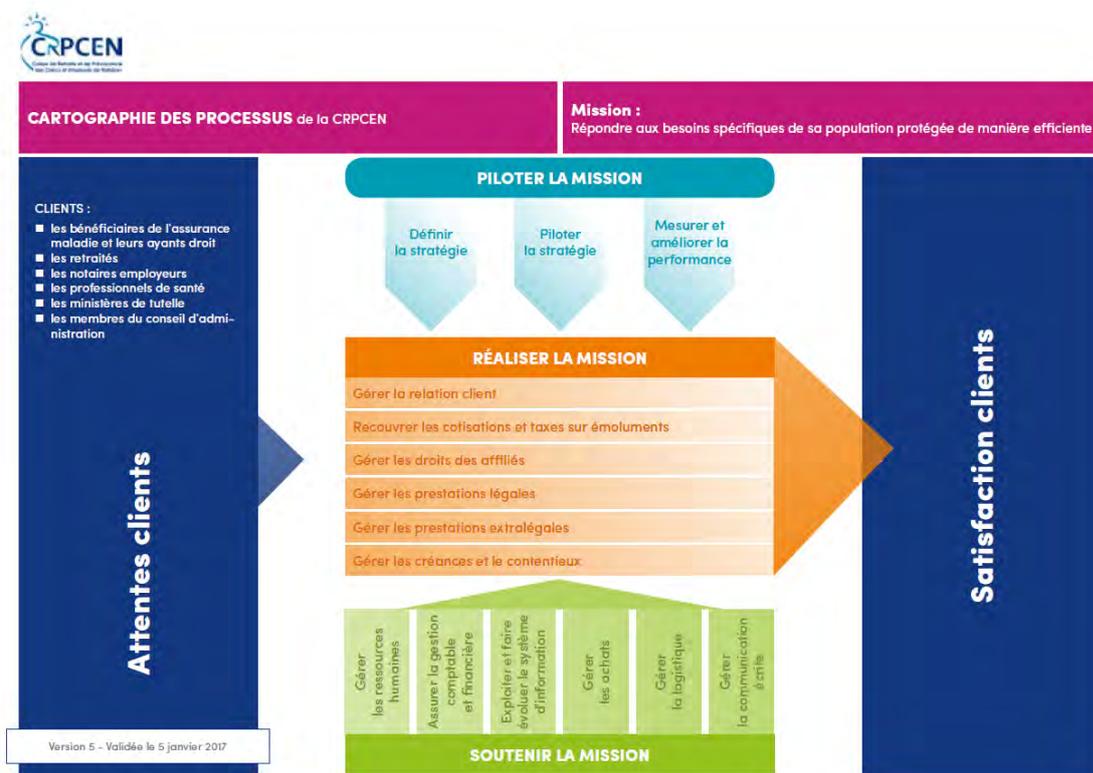
[325] La feuille de route annuelle, retrace également les différentes étapes et indicateurs qui permettront de suivre la mise en œuvre effective de la démarche qualité<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Les 7 principes de management de la qualité : orientation client ; responsabilité la direction ; implication du personnel ; approche processus ; amélioration ; prise de décision fondée sur des preuves ; management des relations avec les parties intéressées.

<sup>52</sup> Cf. annexe sur la cartographie des processus et la feuille de route pour 2020.

Schéma 4 : La démarche qualité à la CRPCEN



Source : CRPCEN manuel qualité 2020

### 2.3.1.2 Une démarche à consolider dans la prochaine COG

[326] Toutefois, une étape cruciale sera l'évaluation des gains de productivité que la Caisse a pu engranger grâce au déploiement des méthodes de production adoptées de la sphère industrielle (« toyotisme » ou « lean management » selon les différents types d'appellation).

[327] Bien que le baromètre social et le sentiment d'une meilleure appropriation des objectifs laissent supposer une bonne acceptation de ces méthodes par le personnel de la caisse, seule une évaluation précise des gains de productivité, de la satisfaction des « clients » et du personnel, permettront de réorienter ou poursuivre ces efforts.

### 2.3.2 Lutte contre la fraude : des actions minimalistes

[328] La lutte contre la fraude vise les agissements qui génèrent des pertes de recettes comme ceux qui augmentent illégalement les dépenses, par les fraudes aux cotisations comme aux prestations et se décline dans toutes les branches de la protection sociale :

[329] La fraude aux cotisations sociales consiste, pour un employeur, à ne pas s'acquitter du versement des cotisations sociales dues, par exemple, en embauchant illégalement, ou en détournant tout ou partie des cotisations sociales ;

[330] La fraude aux prestations sociales consiste, pour un individu, à percevoir une prestation indue, sur le fondement de déclarations mensongères ou d'omissions volontaires, par exemple en continuant à travailler alors qu'il bénéficie d'un arrêt de travail.

### 2.3.2.1 Une procédure transverse qui mobilise l'ensemble des services au sein de la Caisse

[331] La CRPCEN s'est fixée pour objectif d'optimiser son dispositif de lutte contre la fraude, tout en continuant à s'intégrer dans les politiques publiques menées par l'État. A l'instar de la mise en œuvre de la démarche qualité et de la politique de sécurité des systèmes d'information, le contrôle interne et la lutte contre la fraude s'inscrivent dans le pilotage de la performance.

[332] Concernant un organisme de protection sociale multi branches, les fraudes recherchées et contrôlées concernent toutes les prestations : assurance vieillesse, maladie, recouvrement, action sanitaire et sociale.

[333] Le processus est mis en place sous l'égide d'un Comité de pilotage de la performance présidé par la direction et l'agence comptable. La supervision des travaux est assurée par la cellule maîtrise des risques.

[334] Réuni tous les trois mois, le Comité accompagne une équipe de 24 référents répartis sur l'ensemble de la Caisse qui ont pour mission de contrôler à leur niveau, les anomalies et signalements détectés. Ils mènent les investigations et participent à l'instruction des dossiers suspects. De plus, la CRPCEN mandate 4 inspecteurs dans le domaine du recouvrement qui interviennent sur le territoire national.

[335] La Commission des fraudes, collégiale, analyse des dossiers suspects ou frauduleux. Le service juridique qui participe à l'instruction des dossiers suspicieux, coordonne et anime la Commission des fraudes en collaboration avec le service de la maîtrise des risques et veille au respect de la réglementation tout au long de la procédure.

[336] Les services opérationnels mettent à disposition des outils et des données permettant aux services métiers de mener à bien toutes les investigations nécessaires à la lutte contre la fraude. Le service médical en relevant des anomalies s'assure par son référent du respect du secret médical.

[337] L'agence comptable participe à l'instruction de certains dossiers et contribue à la mise en œuvre d'un plan annuel de lutte contre la fraude, notamment à travers le plan de contrôle réglementaire.

### 2.3.2.2 Renforcer la politique de lutte contre la fraude en consolidant l'organisation interne et par l'application d'un plan annuel de lutte contre la fraude

[338] Sur les deux dernières années, le recouvrement a été faible et aucune fraude importante n'a été détectée qu'il s'agisse des employeurs ou des employés.

[339] Cependant la COG consacre le contrôle interne et la lutte contre la fraude comme inhérents à la démarche qualité et à la maîtrise des risques.

- L'action 28 « Consolider l'organisation interne dans la lutte contre la fraude » vise à organiser le ciblage des populations le plus performant, mais la Caisse ne dispose toujours pas de l'accès au fichier FICOBA.

[340] Au cours de la présente COG, au-delà de la mobilisation trans-services et la construction du contrôle interne, le déploiement de l'action 28 s'est traduit essentiellement par l'exploitation des données issues de l'outil de requête inter-régimes (Répertoire national commun de la protection

sociale<sup>53</sup>) croisé avec les données de la CRPCEN, et la demande d'accès à l'outil FICOBA<sup>54</sup> en cours d'« accrochage ». Cet outil aide au suivi à la fois des dossiers et des indicateurs du Plan.

#### **Le fichier FICOBA : un nouvel outil inter régime pour optimiser les investigations**

Il a pour objet de recenser les comptes de toute nature (bancaires, postaux, d'épargne ...), et de fournir aux personnes habilitées des informations sur les comptes détenus par une personne ou une société. Il est utilisé par de nombreux organismes dans le cadre des plans de lutte contre la fraude. Le responsable de ce fichier est la Direction générale des finances publiques (DGFIP) du ministère des Finances et des Comptes Publics.

Ce fichier permettrait d'optimiser les investigations menées par les référents fraude lors de l'instruction d'un dossier suspicieux et d'obtenir des informations actualisées plus fréquemment que celles du RNCPS (exemple : adresses des assurés avant suspensions de pensions pour réitérations de NPAI objectif à consolider dans la prochaine COG). Seules les personnes ou organismes habilités par la loi et bénéficiant, selon les conditions fixées par cette dernière, d'une levée du secret professionnel (article L.103 du livre des procédures fiscales), peuvent obtenir communication des données issues de ce fichier FICOBA. Le décret n° 2017-1247 du 7 août 2017, précise ces modalités d'accès.

[341] En décembre 2019, l'avancement de ce projet est coté à 90 %. Pour autant, bien que lancée en juillet 2019, la procédure de conventionnement avec la DGFIP n'a pas aboutie à la date du présent rapport.

[342] La Caisse a opté pour des échanges dématérialisés avec la DGFIP, se traduisant par un accès direct au fichier FICOBA, avec habilitations et échanges sécurisés. Ceci a impliqué l'identification des profils d'administration et de consultation au sein de la CRPCEN pour le démarrage (Cellule MDR, DAC et référents fraude pour les métiers)<sup>55</sup>.

[343] Afin de parfaire la professionnalisation des personnels de la Caisse, sont en cours d'élaboration des guides de formation et d'utilisation du fichier adaptés aux spécificités de la Caisse, la mise à jour du « Guide de procédure à l'usage des référents fraude » et un plan de formation des référents fraude au premier trimestre 2020.

- Les deux indicateurs de suivi de l'action 28 sur le nombre et le montant des préjudices frauduleux liés aux dossiers soumis à la Commission des fraudes sont fiables, mais leur pertinence est relative.

[344] Ces indicateurs, centrés sur l'activité de la Commission des fraudes, ne permettent pas de mesurer l'efficacité du dispositif de l'organisation interne et sa progression.

[345] Sous cet éclairage, le futur plan de lutte devrait donc intégrer la recherche plus volontariste des usagers, mais un indicateur devrait aussi mesurer l'activité des agents concernant les actes de détection au sein de la Caisse.

---

<sup>53</sup> Le RNCPS a vocation à regrouper sur la base du numéro d'inscription au répertoire (NIR) des données sur l'identification des bénéficiaires, l'affiliation, la nature des risques couverts, des avantages servis, et des adresses déclarées pour les percevoir. Ce répertoire est commun aux organismes chargés d'un régime obligatoire de base, aux caisses assurant le service des congés payés, aux organismes chargés de la gestion d'un régime de retraite complémentaire ou additionnel obligatoire et aux organismes servant des prestations chômage. Il est ouvert aux organismes de la branche recouvrement, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux CCAS dans le cadre de l'exercice de leurs compétences relatives à l'aide sociale.

<sup>54</sup> Le fichier national des comptes bancaires et assimilés (Ficoba).

<sup>55</sup> Dans l'attente du retour de la convention signée par la DGFIP, a été entreprise la validation de la modification des profils d'habilitations de la cellule MDR, des DAC et des référents fraude en comité sécurité le 09-01-2020.

**Recommandation n°12** Proposer pour la future COG des indicateurs de résultats pertinents pour suivre l'effectivité du plan d'actions de lutte contre la fraude.

- Un plan de lutte contre la fraude en 25 actions au bilan modeste.

[346] Les 25 actions sont intégrées au tableau de suivi de la performance.

- Trois axes sous-tendent le plan de lutte contre la fraude : prévention, détection, répression

[347] **La prévention :**

[348] Ce volet reste important au vu de l'évolution croissante de la fraude au niveau national. Ainsi, diffuser un support d'information spécifique dédié à la lutte contre la fraude, sa valorisation financière (montants subis et évités), en complément des actions déjà engagées (site, courrier, Lien social) renforcerait la confiance dans la gestion de la Caisse et un effet dissuasif envers les fraudeurs potentiels.

[349] Les relations avec les CPAM ou les résultats de la campagne nationale de contrôle de facturation en EHPAD ont apporté des informations utiles à chacun des partenaires donnant à la CPRCEN la possibilité d'adresser des notifications de créances et d'agir au contentieux.

[350] **La détection :**

[351] Elle repose sur les services métiers et les référents, les points sensibles et le traitement des dossiers suspects (pensions, recouvrement, assurance maladie, médical et immobilier). Par ailleurs 10 types d'anomalies proviennent du plan de contrôle du directeur comptable et financier dont les résultats font l'objet d'un rapport. Cette gestion croisée renforce la fluidité des échanges au sein de la Caisse et son efficacité.

[352] Le nombre de pensions suspendues à la réitération des NPAI apparaît très variable d'année en année, sans évolution linéaire. Le bilan de lutte contre la fraude, présenté en 2019, gagnerait à indiquer le nombre de dossiers de base concernés et l'explication de cette forte irrégularité.

[353] S'agissant du cumul emploi-retraite dans le notariat, la caisse a mis à jour 289 dossiers. Seuls 30 dossiers ont pu être contrôlés en 2019 avec un seul dossier frauduleux identifié.

[354] Enfin, du fait du manque de la disponibilité des équipes de gestion des pensions, il n'a pas été possible d'adresser un courrier d'enquête sur les situations familiales au-delà d'un panel de 100 assurés seulement, sur les 6 213 dossiers. Or, à condition que l'échantillon soit représentatif, la méthode de l'enquête permet d'identifier les causes et les motivations des individus à frauder. Elle peut permettre aussi de mieux cibler les messages et les populations à risque dans les campagnes de communication. Ceci impliquerait donc de traiter un nombre de dossiers plus conséquent.

[355] Les autres actions du plan font quant à elles l'objet d'un pourcentage d'anomalies ou taux de redressement très négligeable.

[356] Sur le volet **répression**, aucune notification de sanction administrative n'a été engagée en 2019 et une seule plainte en date de 2016 a abouti à un remboursement.

### 2.3.3 PCA et PSSI : une mise à l'épreuve en situation de crise

[357] Dans la continuité des travaux entrepris dans le cadre de la précédente COG, la CRPCEN a progressé dans la mise en œuvre d'une politique de sécurité des systèmes d'information (action 26 de l'axe 2 « performance du pilotage ») et d'un plan de continuité d'activité (action 27).

#### 2.3.3.1 Le niveau de maturité de la politique de sécurité des systèmes d'information progresse de manière régulière, mais reste perfectible

- Après un premier plan d'actions établi en 2015, la CRPCEN s'est dotée d'une PSSI qui présente ses engagements de sécurité en interne et auprès de ses partenaires et des tutelles.

[358] Elaborée conformément aux prescriptions des normes en vigueur<sup>56</sup>, elle comprend trois tomes, respectivement consacrés à une présentation d'ensemble (attribution des responsabilités, missions des acteurs et organisation interne), une présentation détaillée des 131 mesures de sécurité, et la collection des textes et documents de référence.

[359] Une lettre d'engagement (note de service) du directeur général de la CRPCEN portant sur la PSSI a été produite le 24 septembre 2019.

[360] Les enjeux de la sécurité informatique, tels que décrits dans le Tome I de la PSSI concernent principalement la protection des données à caractère personnel, la protection du patrimoine informationnel de la caisse, la garantie des flux financiers et la sincérité des comptes, la continuité du service attendu de la caisse et la préservation de son image.

[361] Compte tenu des externalisations d'activité ou de l'infogérance mis en œuvre, deux caractéristiques de la politique de sécurité méritent d'être notées :

[362] – les actions mutualisées n'emportent pas de transfert de responsabilité vers l'organisme gestionnaire, l'organisme cédant devant en particulier garantir la sécurité des données utilisées ;

[363] – en cas d'utilisation du SI d'un acteur extérieur de référence, ce sont ses directives qui sont utilisées en matière de gestion du risque informatique<sup>57</sup>.

[364] En termes de gouvernance, un « comité sécurité », sous pilotage du directeur général de la caisse définit et valide la PSSI, définit et suit les plans d'actions.

[365] Un responsable de la SSI est en charge de la maîtrise d'œuvre et pilote le déploiement de la PSSI.

- Le niveau de maturité de la PSSI ne cesse de progresser, mais reste perfectible

[366] La mission s'est interrogée sur la méthode d'appréciation du niveau de maturité des 131 mesures de sécurité répertoriées dans le tome II de la PSSI.

[367] En principe, il est précisé que « afin d'assurer la traçabilité et l'auditabilité des mesures, une liste de preuves indicatives est proposée ».

[368] Pour chaque mesure de sécurité, la liste des « preuves de niveau de maturité » est bien établie.

<sup>56</sup> ISO 27001 et 27002

<sup>57</sup> Ainsi, dans le cadre de l'infogérance CNAM, la CRPCEN se trouve dans la situation d'une cpam

[369] Le niveau de maturité de chaque mesure, sur une échelle de 1 à 5, est analysé en interne, deux fois par an, par le RSSI, en collaboration avec les responsables des mesures. Il est validé par le comité de sécurité.

[370] La mission note qu'il s'agit d'un processus interne et que la distanciation entre mise en œuvre et appréciation de maturité est donc relative. Le directeur général, en tant que pilote du comité sécurité, est d'ailleurs à la fois responsable de la maîtrise d'ouvrage et de la validation des niveaux de maturité.

[371] Il est cependant prévu une « revue indépendante de la SSI » avec des audits externes (cinq audits ont été menés sur 2018 et 2019<sup>58</sup>).

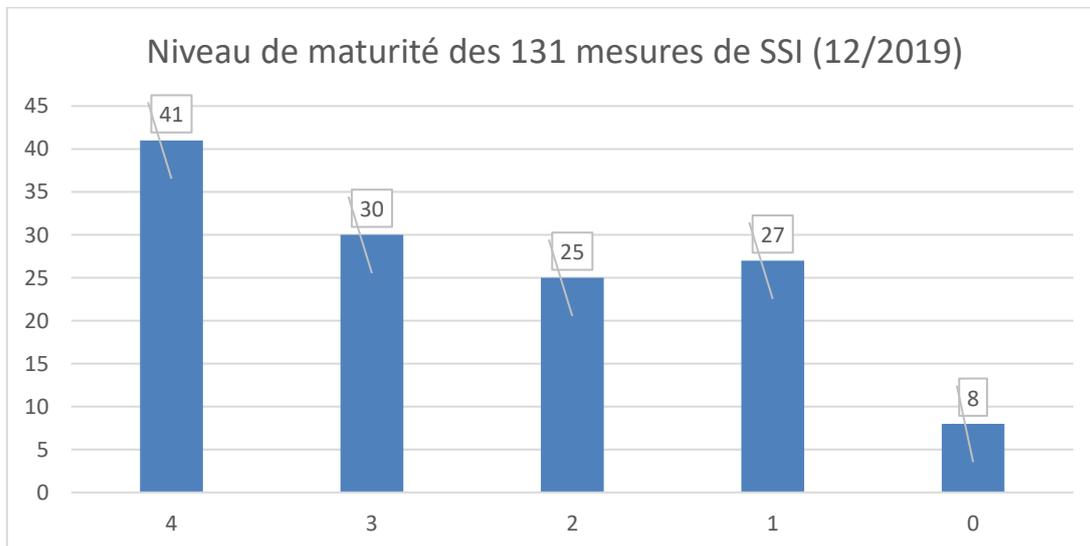
[372] S'agissant de la maturité elle-même de la PSSI, selon la méthode d'appréciation interne rattachée *supra*, elle progresse de manière régulière sur la durée de la COG<sup>59</sup>.

[373] Des progrès sont néanmoins encore envisageables. Ainsi, 27 % des mesures ont un niveau de maturité de 0 ou 1.

[374] S'agissant des domaines de la PSSI, certains restent globalement à un faible niveau de maturité et n'atteignent pas encore les objectifs internes fixés. Il s'agit de la gestion de l'exploitation et des télécommunications, des contrôles d'accès, du domaine « acquisition, développement et maintenance des SI », du contrôle des incidents de sécurité et de la conformité<sup>60</sup>.

[375] C'est évidemment sur ces domaines que les efforts principaux (plans d'actions) doivent porter prioritairement.

Graphique 5 : Maturité des mesures de SSI



Source : Mission d'après données CRPCEN

<sup>58</sup> en 2018 : audit IT mené par les CAC (notamment autour de la refonte des outils SI Vieillesse) ; audit de certification AFNOR (processus supports)

en 2019 : audit IT mené par les CAC (notamment autour du RGPU) ; audit de suivi AFNOR (processus supports) ; audit de sécurité SOGETI avec tests d'intrusion internes et externes.

<sup>59</sup> De 1,08 en juillet 2016 à 4,03 en décembre 2019

<sup>60</sup> Contrôle des outils de cryptographie et de la mise à jour de la documentation SSI

**Recommandation n°13** Accentuer les efforts en matière de SSI et promouvoir une évaluation indépendante des degrés de maturité des mesures de sécurité, en y associant les tutelles.

### 2.3.3.2 Le plan de continuité d'activité (PCA) doit encore être finalisé

- La constitution du PCA a été bien engagée

[376] Le PCA doit permettre à l'institution, face à un évènement perturbant gravement son fonctionnement de « répondre à ses obligations externes (législatives ou réglementaires, contractuelles) et internes (risque de perte de marché, survie de l'entreprise, image...) et de tenir ses objectifs ».

[377] L'action prévue dans la COG a été engagée début 2018, avec la nomination d'un responsable du PCA et la désignation d'un groupe projet dédié, chargé notamment de valider les scénarios, identifier les processus prioritaires et la durée maximale d'interruption acceptable (DMIA), et proposer les comités d'alerte et de crise. La structure nationale de PCA de la CNAM accompagne la CRPCEN.

[378] En pratique, les processus prioritaires ont été identifiés<sup>61</sup>, la gouvernance de la PCA est en place<sup>62</sup>, les composantes documentaires du plan de gestion de crise sont disponibles<sup>63</sup>, ainsi qu'un plan d'exercice à servir avant chaque test. Deux salles de crise sont équipées.

[379] Les processus prioritaires ont été analysés, notamment en termes de moyens SI, logistiques et humains nécessaires à la continuité ou au redémarrage de l'activité.

[380] Malgré certains inconvénients, un site de secours<sup>64</sup> a été privilégié dans le cadre du plan d'hébergement. Un plan d'hébergement complémentaire est envisageable pour les activités maladie, avec la CPAM 75, mais nécessite des analyses techniques supplémentaires relatives à l'utilisation des systèmes d'information.

[381] Enfin, s'agissant du plan de reprise d'activités, au moment de la rédaction du présent rapport, la question de la liaison informatique entre le site de secours (back-up) d'hébergement de données, situé à La Courneuve et le site de secours de la CRPCEN n'était pas résolu.

- L'organisation d'exercices complets a été interrompue par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19

[382] Trois exercices seulement ont pu être menés, dont deux exercices ponctuels sur la période décembre 2018/décembre 2019. Un exercice complet de plus grande ampleur devait être organisé mi 2020, évidemment supprimé du fait de la crise sanitaire.

[383] La crise sanitaire a mis en évidence que le PCA de la CRPCEN était destiné à faire face à un sinistre brutal affectant le siège, tel qu'une inondation ou un virus informatique, et non un sinistre progressif de type pandémie ou grève générale.

[384] Néanmoins, confrontée à une crise inédite, la caisse a su faire face de manière réactive.

<sup>61</sup> Paiement des salaires, paiement des pensions, et des frais maladie

<sup>62</sup> Comité sécurité, comité de direction et comité de pilotage de la performance gouvernent le projet ; constitution d'un comité d'alerte et d'un comité de crise, composé de membres permanents et de référents métiers des processus prioritaires

<sup>63</sup> Plan d'alerte composé du schéma d'alerte et de gestion de crise, guide pratique du PCA, fiches d'aide à l'évaluation d'un sinistre, fiche d'aide à la décision

<sup>64</sup> Site CRPCEN du 76 boulevard Haussmann

« Face à la menace de la pandémie, la CRPCEN a utilisé les briques de son PCA dès la fin février pour décider des mesures préparatoires et sécuriser le paiement des pensions en cours, des indemnités journalières déjà liquidées, de la paye et de la trésorerie. La liste des agents à mobiliser en priorité a été diffusée et 13 collaborateurs clés ont ainsi été équipés à leur domicile de PC portables configurés.

L'annonce du 13 mars prévoyant la fermeture des écoles a enclenché la deuxième étape et un PCA - cette fois en mode élargi - avec l'ajout dans les processus prioritaires de la gestion des nouvelles demandes de pensions et des arrêts maladie. Le nombre de collaborateurs équipés d'urgence pour le télétravail est monté à 30.

Après l'annonce du confinement, la priorité a été de protéger la santé des salariés en privilégiant un confinement immédiat, puis d'organiser la continuité de l'activité globale. Le télétravail a été étendu et la DSI a équipé (en PC fixe cette fois) un maximum de nouveaux collaborateurs missionnés sur les processus prioritaires mais aussi sur ceux identifiés par les directeurs de branche.

Avec les cadres, l'organisation de l'activité a été repensée entre les activités pouvant être télé-travaillées et celles ne le pouvant pas.

Certaines procédures ont été assouplies (notamment en matière de contrôles maladie, conformément aux instructions de la CNAM) et les circuits de traitement ont été optimisés, tout en répondant aux questions d'habilitation, de délégations, de statut et de sécurité.

A partir du 25 mars, le retour en présentiel de certains salariés - notamment à la plateforme GED Courrier et au pôle Prestations en Nature - a été organisé en nombre limité, dans le respect des conditions de transport et de travail sécurisées.

En date du 4 mai, 83 % des agents étaient équipés pour poursuivre leur activité. »

Source : Direction CRPCEN

[385] L'adaptation du PCA s'impose pour la future COG, notamment avec la prise en compte des risques pandémiques et le recours au télétravail, qui semble avoir bien été organisé par la caisse, dans un contexte d'urgence.

**Recommandation n°14** Finaliser le PCA en étendant les risques pris en compte en y incluant notamment le risque pandémique.

### **3 Malgré son caractère formellement perfectible et les difficultés de gestion et de respect des enveloppes budgétaires, la COG 2016/2020 a été correctement mise en œuvre**

#### **3.1 Une COG pilotée de manière efficace et dotée de trois axes clairs, mais d'actions nombreuses et d'importance inégale**

##### **3.1.1 La structuration très perfectible de la COG**

##### **3.1.1.1 Des axes clairs, cohérents et correspondant à l'organisation habituelle des COG, mais qui ne mettent pas en évidence les actions majeures**

[386] Aux termes de sa présentation introductive, « La COG actuelle a poursuivi pour l'essentiel un objectif de modernisation en mettant l'accent sur le volet de la performance, qu'il s'agisse de l'offre de services (axe 1), du pilotage (axe 2) ou du système d'information (axe 3). ». La COG de la CRPCEN est ainsi organisée autour d'axes clairs et qui correspondent à des objectifs aujourd'hui classiques pour les organismes de sécurité sociale.

[387] La cohérence des actions entre elles apparaît garantie. De même, une synergie réelle existe entre les actions de la COG et les plans stratégiques qui guident l'action de la Caisse et en assurent la déclinaison opérationnelle : SDSI, SDRH, stratégie pluriannuelle de la gestion immobilière, plan cadre de développement durable, plan annuel de lutte contre la fraude, plan de continuité d'activités, plan de prévention stratégique pluriannuel.

[388] Cependant, le plan très synthétique de la COG ne permet pas, y compris au niveau de ses sous-parties d'en repérer aisément les actions majeures, qui se trouvent reléguées au sein de chaque chapitre, sans mise en visibilité particulière. Il en est ainsi de l'action 13 : action sociale, de l'action 23 : gestion du siège, de l'action 25 : obtention de la norme ISO-9001-2015, ou encore des actions 32 et 33 : plan stratégique de gestion immobilière.

[389] De même, ce plan apparemment rigoureux ne permet pas de hiérarchisation entre les différentes actions qui se trouvent toutes plus ou moins placées au même niveau.

##### **3.1.1.2 Des actions nombreuses d'importance inégale et parfois redondantes**

[390] La COG traite de 45 actions, nombre qui paraît dans l'absolu assez élevé. Certes, ces actions paraissent, sauf exception (de l'ordre de 10 %), porter sur des sujets concrets, nécessitant que des moyens de mise en œuvre soient déployés.

[391] Cependant, même si les redondances ne sont pas nombreuses, elles apparaissent principalement sur deux sujets importants:

- Le déploiement de la stratégie multicanal (action 6) et l'ouverture de webservices (action 7) font également l'objet des actions 12, 34, 38, 39 et 40 ;
- Le rattachement au RGPU est traité au sein de trois actions (15, 36 et 41).

[392] La part de actions relatives à la mise en œuvre de moyens ou de procédures paraît très significative (près de la moitié des actions), ce qui aurait plaidé pour une organisation différente liant plus directement objectifs de résultats et mise en œuvre des procédures associées.

Tableau 20 : Nature des actions de la COG

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Nature des objectifs et actions  | Objectifs définis sous forme de résultats à atteindre en matière de satisfaction des usagers, d'efficacité socio-économique, de bon usage des finances sociales et d'efficience de la gestion | Objectifs définis sous forme de résultats (intermédiaires) portant sur les fonctions support | Objectifs portant sur la mise en œuvre de moyens ou de procédures |
| Proportion de chaque catégorie d'objectifs rapportée au nombre total d'objectifs (%) | 29 %  | 24 %   | 47 %  |

Source : *Appréciation mission*

[393] Malgré le nombre d'actions au total élevé, on regrettera l'absence d'action spécifique dans le domaine de la RSE et de la GRH, sujets qui ne sont abordés qu'en termes d'orientations générales, puis au sein du SDRH annexé.

[394] Enfin, à la demande de la mission, il a été établi une répartition des actions en fonction de leur contribution à la mise en œuvre de la COG et des ressources engagées pour leur mise en œuvre.

Tableau 21 : Répartition des projets en fonction de leur contribution à un axe de la COG et des ressources engagées (ressources croissantes de 1 à 4)

| Ressources humaines engagées | Contribution essentielle | Contribution forte | Contribution nécessaire | Contribution marginale |
|------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|
| 1                            |                          |                    | 13                      | 10                     |
| 2                            | 3                        | 4                  | 3                       | 1                      |
| 3                            | 7                        | 1                  |                         |                        |
| 4                            | 3                        |                    |                         |                        |

Source : *CRPCEN*

[395] On note que 11 des 45 actions (soit un quart) sont qualifiées de « contribution marginale » à la COG (et ne mobilisent d'ailleurs que peu de ressources humaines).

[396] Par ailleurs, 11 des 45 actions soit un quart également, correspondent à des obligations juridiques qui s'imposaient à la caisse indépendamment de la COG.

**Liste des actions COG liées à la mise en œuvre de réglementations ou de réformes**

- 10 : Mettre en œuvre la PUMA
- 13 : Définir une action sociale légitime et à forte valeur ajoutée (dont mise en place du 100 % santé)
- 14 : Déployer les outils CNAM générateurs d'efficience (dont Tiers Payant Généralisé)
- 15 : Optimiser les délais de liquidation des pensions et la mise à jour des carrières en s'appuyant sur le RGCU (engagement comme pilote sur le RGCU)
- 16 : Sécuriser et contrôler les processus (NIR certifiés demandés)
- 26 : Déployer les exigences de la PSSI (sécurisation des données)
- 27 : Structurer un plan de continuité d'activité
- 32 : Définir et rédiger un plan stratégique de gestion immobilière sur 4 ans (mise aux normes)
- 33 : Mettre en œuvre le plan stratégique de GI décliné en plans d'actions (mise aux normes)
- 34 : Finaliser les applicatifs retraite (incluant l'intégration des évolutions réglementaires : CSG, PAS, revalorisation différenciée)
- 41 : Renforcer la mobilisation de la caisse dans les travaux RGCU (engagement comme pilote sur le RGCU)

Source : CRPCEN

**3.1.1.3 Une insuffisante concordance entre actions et indicateurs qui sont sensés y être associés**

[397] Trois situations peuvent être distinguées :

- Bonne adéquation entre actions et indicateurs : c'est le cas pour les actions en matière de qualité de service, les actions 23 à 29 (qualité de la gestion et normalisation, gestion du siège, PCA, PSSI, lutte contre la fraude) ou 38 à 40 (déploiement de webservices).
- Absence d'indicateur lié à une action, dont seule la bonne mise en œuvre fait alors l'objet d'un suivi, calendaire et de fond. C'est le cas particulièrement pour l'axe 3 (Actions 34 à 37 : finalisation applicatifs ; Actions 41 à 45 synergie interrégimes). De même pour les actions 17 à 19 (développement de parcours dédiés et attentionnés).

Le seul indicateur retenu en matière de gestion immobilière (taux de logements vacants) est pertinent, mais très insuffisant pour en suivre les objectifs. De même en matière d'action sociale, seulement deux indicateurs (délai de paiement des aides ponctuelles et délai d'instruction des aides individuelles) ne permettent pas de suivre l'action 13. Enfin, en matière de prévention, l'indicateur n'est pas inadapté (taux de dépistage du cancer du sein), mais il ne reflète que de manière très partielle les objectifs poursuivis, et son atteinte n'est que marginalement le fait des actions entreprises par la CRPCEN.

- Faible concordance entre actions et indicateurs : c'est particulièrement le cas pour les actions 1 à 8, où les indicateurs caractérisent la qualité de service dans la relation avec les usagers et la satisfaction globale du client, les actions portant pour leur part sur la connaissance des usagers et la stratégie de déploiement d'une relation multicanal. De même pour les actions 17 à 19 (développement de parcours dédiés et attentionnés), les indicateurs suivis ne se rapportent pas aux actions décrites.

### 3.1.1.4 La grande pauvreté des engagements de l'Etat

[398] La mission ne peut que regretter la grande faiblesse des engagements de l'Etat qui se résument à trois actions d'appui :

| <b>Les engagements de l'Etat</b>   |
|--|
| Appuyer la CRPCEN dans ses démarches pour mettre en place SOPHIA (accompagnement des malades ayant une pathologie chronique).  |
| Appuyer les démarches entreprises par la CRPCEN pour favoriser le conventionnement avec d'autres institutions pour l'élaboration du PCA.   |
| Appuyer les démarches entreprises par la CRPCEN pour l'accès à l'applicatif FICOBA ainsi que l'applicatif de pilotage de la CNAM de lutte contre la fraude et le portail Maîtrise des risques. |

Source : COG CRPCEN 2016 2019

[399] Ces actions visent à relayer l'action d'un régime spécial auprès du régime général, postulant que les démarches entreprises risquent de ne pas aboutir. Elles sont évidemment de portée très faible.

[400] Au total, malgré une bonne cohérence d'ensemble, la COG apparaît comme un document encore largement perfectible dans la perspective d'un nouveau document contractuel à rédiger.

### 3.1.2 Un dispositif de suivi perfectionné par rapport à l'exercice précédent

#### 3.1.2.1 Le nombre d'actions et d'indicateurs ne facilite pas le suivi de la COG

[401] La COG comprend 45 actions et 53 indicateurs à suivi mensuel, trimestriel ou annuel. L'absence de concordance systématique entre actions et indicateurs rend le suivi d'ensemble plus complexe (voir *supra*).

[402] Les indicateurs sont répartis en trois catégories : résultat/suivi/focus, dont l'appellation prête à confusion, car elle ne recoupe pas les classifications classiques en la matière.

Tableau 22 : Répartition des indicateurs

| Catégorie d'indicateur | Résultat  | Suivi   | Focus  |
|------------------------|---|---|--|
| Définition CRPCEN      | Indicateurs de performance, opposables, sur lesquels la Caisse s'engage | Indicateurs de performance non opposables, qui permettent le pilotage de l'activité | Mesure régulière de l'avancement des projets Relation Clients et Démarche Qualité. |
| Proportion (%)         | 34  | 49  | 17   |

Source : Mission

[403] Les indicateurs dits de résultats (cf. annexe) sont en réalité des indicateurs de performance, soit pour l'essentiel des indicateurs de délais de mise en œuvre d'une procédure, ou permettant d'en

apprécier la qualité (taux d’erreurs à incidence financière...). Les formules de calcul sont standard (cf. tableau en annexe) et les sources garantissent *a priori* la qualité des données utilisées. Ces indicateurs opposables, au nombre de 18, ne constituent que le tiers de l’ensemble des indicateurs.

[404] La notion d’indicateur de suivi peut théoriquement soit recouper celle d’indicateur d’activité sans objectif déterminé, soit celle de surveillance du déroulement d’un projet ou d’une procédure, en termes calendaires ou de produit attendu. Tel n’est pas le sens retenu dans le cadre de la COG, les indicateurs dits de suivi étant pour l’essentiel des indicateurs de performance. Le classement dans cette catégorie, plutôt qu’en indicateur dits de résultat ne paraît pas répondre à une logique évidente, sinon que la caisse n’a pas souhaité qu’ils lui soient opposables.

[405] Les indicateurs dits focus pourraient répondre à un objectif d’alerte, indépendamment de leur nature (il s’agit là encore d’indicateurs de performance) : taux de satisfaction des assurés, taux de couverture de la population cible par parcours, évolution du taux de non-conformité de processus dans le cadre de la démarche de qualité, nombre de connexions à l’espace sécurisé...Mais selon la CRPCEN, c’est le domaine d’application (relation clients et qualité) qui a déterminé la classification.

**Recommandation n°15** Adopter une approche sélective des actions de la future COG, un principe de concordance « une action-un indicateur », en privilégiant les indicateurs de résultat

### 3.1.2.2 Un dispositif de pilotage modifié en lien avec la politique de certification ; des chefs de projet représentant tous les secteurs de la caisse

- Les actions de la COG font l’objet d’un pilotage par des chefs de projets désignés au sein de l’équipe de direction

[406] Les chefs de projet sont donc de niveau hiérarchique élevé, et leur coordination est assurée directement au sein du comité de direction.

Tableau 23 : Niveaux hiérarchiques des chefs de projet de la COG 2015/2019

| Niveau hiérarchique                          | Nombre de projets pilotés <sup>65</sup> |
|--|---|
| Directeur                                    | 7                                       |
| Directrice adjointe                          | 3                                       |
| Directeur de cabinet                         | 11                                      |
| DCF  | 2                                       |
| Directrice de la Production                  | 7                                       |
| DSI  | 8                                       |
| Directeur des Relations institutionnelles    | 7                                       |
| Directrice du Développement                  | 7                                       |
| Secrétaire Générale                          | 7                                       |
| Directeur de projets inter-régimes & Qualité | 7                                       |

Source : CRPCEN

<sup>65</sup> Certains projets peuvent être pilotés par plusieurs personnes pendant la durée de la COG

[407] La gestion de projet a été normalisée dans le cadre de la certification de la caisse (cf. 2.2.1) qui a conduit à l’adoption d’une méthodologie commune.

- Le dispositif de suivi de mise en œuvre de la COG a fortement évolué par rapport à la précédente convention, en lien avec l’adoption du processus qualité

[408] Celui-ci a conduit à identifier le processus de pilotage P2-1 « Exécuter la stratégie ».

[409] Dans ce cadre, deux comités de pilotage traitent de la mise en œuvre de la COG.

[410] Le COPIL COG (trimestriel) est chargé de suivre l’avancement de la COG, ses engagements et objectifs. Il assure la priorisation des projets et les arbitrages nécessaires pour leur atteinte. Un tableau de bord de l’avancement des actions, établi en lien avec les pilotes de projets, est présenté chaque trimestre.

Tableau 24 : Réunions des comités de pilotage de suivi de la COG

| Année | Réunions    |
|-------|-------------|
| 2016  | 2 COPIL COG |
| 2017  | 4 COPIL COG |
| 2018  | 4 COPIL COG |
| 2019  | 3 COPIL COG |

Source : CRPCEN

[411] Le COPIL Stratégique, également trimestriel traite de la préparation de la prochaine COG, en définissant les enjeux de chaque branche et en identifiant les axes de travail futurs.

[412] Le comité de direction examine mensuellement le tableau de bord des indicateurs de la COG.

[413] Par ailleurs, les indicateurs suivis dans le cadre de la COG sont intégrés dans les processus « qualité » et à ce titre, analysés deux fois par an dans le cadre des revues de processus.

[414] Les indicateurs relatifs aux activités « métiers » sont également suivis dans le cadre du pilotage de la production (PDP) et du comité de suivi du PDP.

### 3.1.3 Une association régulière du Conseil d’administration et des tutelles

#### 3.1.3.1 Un conseil d’administration impliqué

[415] La gouvernance de la CRPCEN est fixée par le décret n°90-1215 du 20 décembre 1990.

[416] La caisse est administrée par un conseil de 17 membres, présidé par un magistrat ou un membre de l’un des corps recrutés par la voie de l’ENA. Il est de tradition que le Président soit un Conseiller d’Etat. La Présidente actuelle, Mme Christine Maugüé, exerce ses fonctions depuis juillet 2018.

[417] Le conseil est paritaire, hors la personne du Président. Huit membres représentent les notaires, désignés par le conseil supérieur du notariat. Huit membres représentent les clerks et employés en activité et pensionnés.

[418] Le conseil d'administration est assidu (77 % de taux d'assiduité au conseil et ses commissions en 2019). Il se réunit tous les trimestres. Ses 7 commissions et son groupe de travail sur l'avenir du régime ont tenu 48 réunions en 2018 et 53 en 2019.

[419] La CAGF participe par ses travaux à fixer les orientations de gestion du régime. A ce titre, de manière annuelle, sa réunion de février traite de la mise en œuvre de la COG.

[420] Le Conseil est saisi régulièrement de la mise en œuvre de la COG. Un tableau de suivi d'une sélection de 9 indicateurs COG de qualité de service et de production est présenté à chaque CA. Une analyse des résultats de l'année est présentée à chaque CA du mois de mars. Les procès-verbaux des conseils témoignent d'échanges approfondis sur ce sujet.

### 3.1.3.2 L'association des tutelles au suivi de mise en œuvre de la COG

[421] Les commissaires du gouvernement ont disposé de la même information que les administrateurs, au titre des réunions de CA et de ses commissions.

[422] Par ailleurs, une réunion annuelle de dialogue de gestion, tenue en avril, permet d'examiner l'exécution budgétaire annuelle par enveloppe.

[423] L'exécution de la COG n'a pas soulevé de difficulté particulière pour les tutelles. Celles-ci ont adressé trois courriers à la CRPCEN dont l'avenant de prolongation d'un an décalant la fin de la COG de 2019 à 2020, et le courrier initial d'accompagnement à la mise en place de la COG en date du 22 juillet 2016.

[424] Cette dernière, de nature budgétaire, traite du cadrage des effectifs, de l'évolution de la masse salariale, des conditions de mise en œuvre du schéma directeur immobilier et de l'évolution de la gestion du siège, des autres dépenses de fonctionnement et des dépenses d'action sociale.

[425] Un courrier (courriel) d'accord dérogatoire au nombre de mois CDD a également été adressé à la caisse le 17 mai 2018.

[426] La mission souligne que le classement des lignes de dépenses évaluatives et limitatives pourrait être amélioré pour permettre aux tutelles un dialogue de gestion budgétaire plus efficace. (Cf. partie 3.3.1).

### 3.2 Une mise en œuvre satisfaisante, malgré les évolutions tendues du système d'information

#### 3.2.1 La plupart des actions inscrites dans la COG a été menée à son terme

##### 3.2.1.1 Le taux global d'avancement des actions est très élevé

[427] Il dépasse 90 % en moyenne.

Tableau 25 : L'avancement des projets au 31/12/2019 par axe

| AXE   | Intitulé de l'axe                    | Taux d'avancement moyen des projets de l'axe | Taux moyen global d'avancement des projets |
|-------|--------------------------------------|--|--|
| AXE 1 | performance de l'offre de services   | 90 %   | 92 %                                       |
| AXE 2 | performance du pilotage              | 92 %   |  |
| AXE 3 | performance du système d'information | 95 %   |  |

Source : CRPCEN

[428] Un peu plus de la moitié des actions sont totalement finalisées et le taux de réalisation des actions non achevées est de 83 % à fin janvier 2020.

##### 3.2.1.2 Les actions considérées comme les plus importantes sont très avancées

Tableau 26 : Répartition des projets en fonction de leur état d'avancement et de leur contribution à l'axe correspondant

|  | Contribution essentielle | Contribution forte | Contribution nécessaire | Contribution marginale |
|--|--------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Avancement 100 %</b>                  | 5                        | 2                  | 10                      | 6                      |
| <b>Entre 50 % et 100 %</b>               | 7                        | 3                  | 3                       | 3                      |
| <b>Moins de 50 %</b>                     | 1                        |                    |                         |                        |
| <b>Abandonné ou dépassé ou réorienté</b> |                          |                    | 3                       | 2                      |

Source : CRPCEN

[429] Parmi les actions à contribution jugée essentielle, deux ont cependant des difficultés à aboutir, pour des raisons explicitées par ailleurs :

- Optimiser la gestion des pensions de retraite, en situation dite de « vigilance » ;

- Déployer les outils CNAMTS générateurs d'efficience, en situation dite « d'alerte ».

Tableau 27 : L'état d'avancement des projets considérés comme essentiels par la CRPCEN

| Projets essentiels  | Axe | Ressources engagées (cotation de 1 à 4) | Etat d'avancement (%) |
|---|-----|---|-----------------------|
| Définir une stratégie multicanal sur la durée de la COG                         | 1   | 2                                       | 100                   |
| Poursuivre les actions de rationalisation des processus maladie                 | 1   | 3                                       | 95                    |
| Mettre en œuvre la PUMA   | 1   | 3                                       | 95                    |
| Optimiser la gestion des pensions de retraite                                   | 1   | 3                                       | 25                    |
| Déployer les outils CNAMTS générateurs d'efficience                             | 1   | 2                                       | 58                    |
| Sécuriser et contrôler les processus  | 1   | 3                                       | 90                    |
| Déployer les actions préalables pour la mise en œuvre de la démarche qualité    | 2   | 4                                       | 100                   |
| Mettre en œuvre les actions nécessaires à l'obtention de la norme ISO-9001/2015 | 2   | 4                                       | 95                    |
| Définir et rédiger un plan stratégique de gestion immobilière sur 4 ans         | 2   | 3                                       | 100                   |
| Mettre en œuvre le plan stratégique de GI décliné en plans d'actions            | 2   | 3                                       | 93                    |
| Finaliser les applicatifs Retraite  | 3   | 4                                       | 100                   |
| Renforcer la mobilisation de la caisse dans les travaux RGPU                    | 3   | 2                                       | 95                    |
| Expertiser l'opportunité de déléguer tout ou partie de l'activité maladie       | 3   | 3                                       | 100                   |

Source : CRPCEN

### 3.2.1.3 Un cinquième des actions de la COG restent cependant en situation de vigilance

[430] Outre les deux actions essentielles en retard citées plus haut, six autres actions sont encore en situation de « vigilance » : consolidation du discours client, délais de liquidation des pensions et la mise à jour des carrières via le RGPU, structuration d'un plan de continuité d'activité, consolidation de l'organisation interne dans la lutte contre la fraude, développement d'un SI décisionnel, travaux sur les outils de recouvrement.

[431] Cette proportion peut paraître élevée. Mais deux actions sont entravées par l'accrochage tardif et compliqué avec le RGCU, et une par les décisions récentes d'intégration du recouvrement au régime général, l'opportunité d'un système d'informations décisionnel étant de ce fait remise en cause.

[432] La structuration du PCA est en cours de finalisation et l'accès à FICOBA dans le cadre des actions de lutte contre la fraude pourrait être prochainement opérationnel (cf. supra).

### 3.2.2 Une mise en œuvre sous tension du schéma directeur des systèmes d'information

#### 3.2.2.1 Un SI complexe et une DSI aux moyens fluctuants

- La DSI a connu une fluctuation de ses effectifs entre le début (22 agents) et la fin de l'application de la COG (20 agents), après un point bas en fin 2018 (18 agents).

[433] L'arbitrage positif sur les moyens de la DSI résulte d'une meilleure appréhension de l'importance des projets entrepris, le recours à des prestataires extérieurs venant toujours compléter les capacités propres de la caisse.

- Caisse multirisques, la CRPCEN est dotée d'un système d'information complexe qui couvre l'ensemble des branches y compris le recouvrement, la gestion administrative et financière, la relation clients et l'action sanitaire et sociale.

[434] Au total, la direction des systèmes d'information recense ainsi les applications utilisées<sup>66</sup> par processus des domaines prestations, métiers, support et pilotage :

---

<sup>66</sup> Une même application peut être utilisée dans plusieurs domaines et processus, les nombres d'applications ne peuvent donc s'additionner mais reflètent la complexité de gestion, processus par processus

Tableau 28 : Recensement des applicatifs CRPCEN par domaine et processus

| Domaine     | Processus                           | Nombre d'applications utilisées |
|-------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Prestations | Gestion des bénéficiaires           | 35                              |
|             | Gestion des prestations en nature   | 44                              |
|             | Gestion des revenus de substitution | 34                              |
|             | Gestion des pensions                | 22                              |
| Métiers     | Gestion de la relation client       | 20                              |
|             | Action sanitaire et sociale         | 18                              |
|             | Gestion du patrimoine immobilier    | 4                               |
|             | Recouvrement des cotisations        | 19                              |

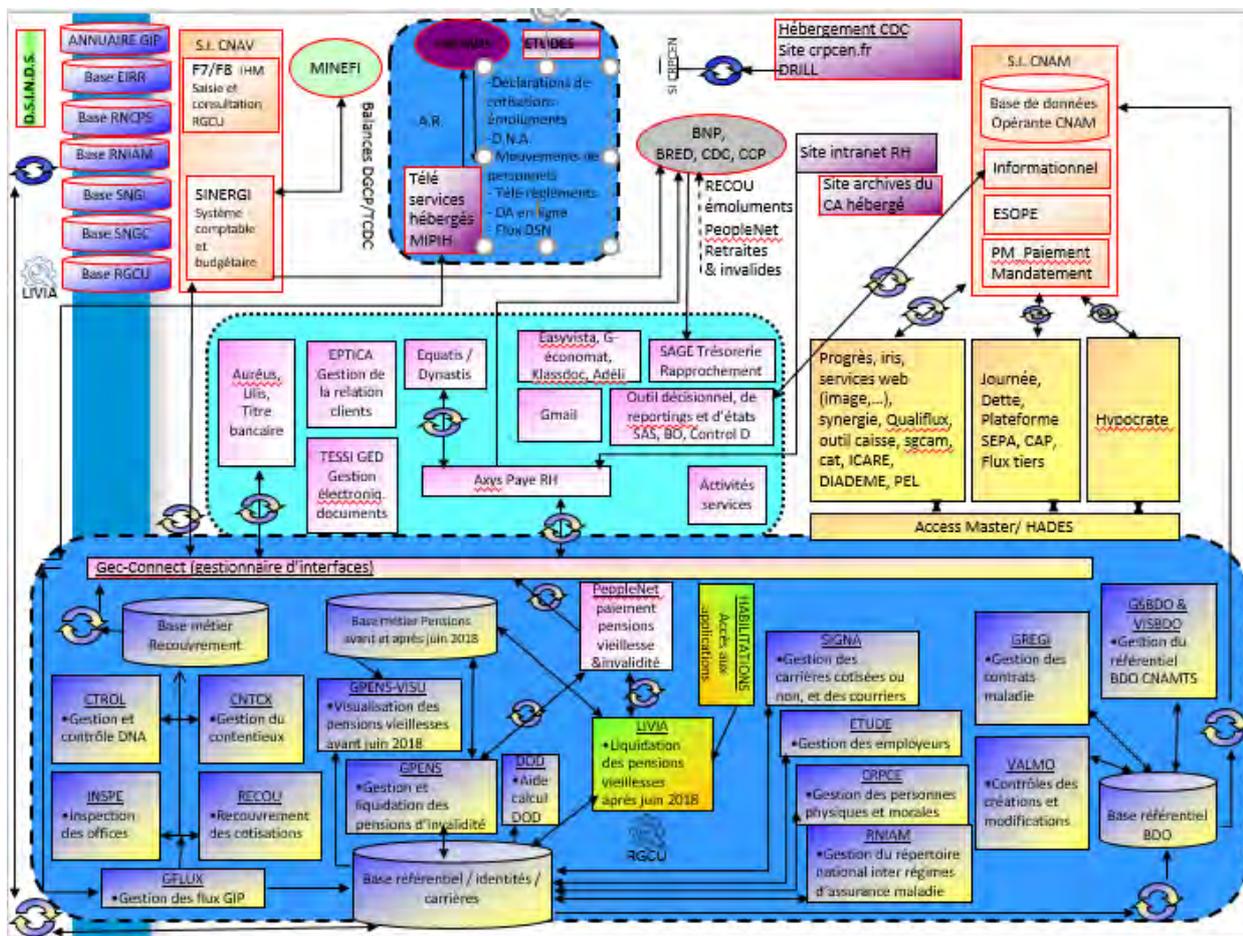
| Domaine | Processus                                       | Nombre d'applications |
|---------|---|-----------------------|
| Support | Activités comptables et financières             | 34                    |
|         | Délégataire assurance maladie et action sociale | 34                    |
|         | Délégataire assurance vieillesse                | 15                    |
|         | Contentieux et réglementation                   | 20                    |
|         | Gestion des ressources humaines                 | 6                     |
|         | Gestion des moyens logistiques                  | 15                    |
|         | Gestion des systèmes d'information              | 63                    |

| Domaine  | Processus   | Nombre d'applications |
|----------|---|-----------------------|
| Pilotage | Charge d'études                                     | 8                     |
|          | Contrôle de gestion                                 | 4                     |
|          | Communication                                       | 8                     |
|          | Gestion des risques                                 | 28                    |
|          | Management et pilotage                              | 19                    |
|          | service étude et assistance à la maîtrise d'ouvrage | 62                    |

Source : Cartographie des SI, CRPCEN, sept 2019

[435] L'ensemble conduit à une cartographie applicative complexe.

Schéma 5 : Cartographie applicative CRPCEN



Source : CRPCEN

[436] Ce constat dressé en 2012 par la mission nationale de contrôle et d’audit des organismes de sécurité sociale à l’occasion d’un audit de la CRPCEN <sup>67</sup>, repris par l’IGAS en 2015 a servi de base à l’action de la caisse au cours des deux précédentes COG. Des actions correctrices ont été entreprises et malgré la complexité toujours prégnante, des résultats commencent à apparaître, notamment dans le domaine retraite, en lien avec la priorisation du SI dans la COG sous revue.

**Recommandation n°16** Poursuivre les efforts de simplification de la carte applicative

3.2.2.2 Une priorisation des enjeux de modernisation du SI

[437] Contrairement à la précédente COG, celle adoptée en 2016 clarifie et priorise les enjeux en matière de SI. Celui-ci est identifié comme enjeu majeur pour la CRPCEN et fait l’objet à lui seul d’un des trois axes de la COG, ainsi que de certaines actions des deux autres axes.

<sup>67</sup> Les outils de gestion les plus importants étaient jugés soit obsolètes (pensions), soit sous utilisés (maladie), et le recours à des outils locaux était jugé excessif : MNC, audit de la CRPCEN, rapport du 26 juin 2012

[438] La cible du SDSI annexé à la COG, qui décline plus finement les actions de l'axe 3, est ainsi de « fournir, maintenir, sécuriser et mettre à jour les outils logiciels et les infrastructures indispensables à l'activité des différents secteurs de la Caisse ». Il se donne trois objectifs stratégiques :

- La modernisation des outils métiers (« refonte »), qui couvre à la fois les domaines retraite, recouvrement et ASS,
- L'amélioration de l'efficacité des SI maladie et retraite (« partenariats »), qui englobe les projets RGPU, DSN et les partenariats d'infogérance et de délégation avec l'assurance maladie,
- L'adaptation de la relation clients dans le cadre d'une stratégie multicanal (« dématérialisation »), qui nécessite l'enrichissement des services en ligne avec les assurés et les pensionnés.

[439] Les trois objectifs stratégiques sont déclinés en huit programmes planifiés en termes de mise en œuvre, qui recoupent très largement les actions de la COG, parfois avec des libellés légèrement différents.

Tableau 29 : Objectifs et programmes du SDSI

| Objectif          | Programme   | Action COG        |
|-------------------|---|-------------------|
| Refonte           | Mener à terme le projet de refonte des applicatifs de retraite                      | 34                |
|                   | Poursuivre l'amélioration des outils du recouvrement                                | 36                |
|                   | Réaliser une étude sur la modernisation des outils de l'action sanitaire et sociale | 35                |
| Partenariats      | Poursuivre et amplifier les travaux liés au RGPU                                    | 15/41             |
|                   | Intégrer la mise en œuvre de la déclaration sociale nominative (DSN)                | 42                |
|                   | Conforter le partenariat avec la CNAMTS   | 14/44/45          |
| Dématérialisation | Poursuivre la politique de dématérialisation  | Action transverse |
|                   | Enrichir les services offerts en ligne aux assurés et aux pensionnés                | 6/7/ 38/39/40     |

Source : CRPCEN

[440] Parallèlement, la CRPCEN s'est donné pour objectif de sécuriser l'architecture du système d'information, d'achever la refonte des infrastructures engagée en 2015 et de constituer une base documentaire et un nouveau système de pilotage du SI.

### 3.2.2.3 Une mise en œuvre partiellement aboutie

[441] Dans le contexte complexe analysé plus haut (partie 221), plusieurs actions ont été fortement poussées, alors que d'autres ont été abandonnées ou différées.

- Les travaux menés à bien
  - Le SI vieillesse constitue le domaine qui a le plus progressé sur la durée de la COG.

[442] Les applicatifs de liquidation (Livia) et de paiement (Peoplenet) du SI vieillesse ont été refondus et mis en œuvre mi 2018, ce qui constituait un préalable de l'accrochage au RGPU et aux téléservices offerts par le GIP UR. Comme il a déjà été noté, les résultats attendus en termes de qualité de service n'ont cependant pas été atteints compte tenu des retards et difficultés de déploiement.

- Dans le domaine du recouvrement, la déclaration sociale nominative (DSN) a pu être correctement mise en œuvre.
- Le domaine de l'action sanitaire et sociale a progressé plus que prévu dans la COG.

Cette dernière prévoyait de mener une simple réflexion sur une refonte des outils SI de ce domaine. En acquérant l'outil Prestations extra-légales (PEL) de la Cnam, la CRPCEN a pu se doter en 2018, d'un applicatif efficace et déployé avec l'appui de la caisse primaire de la Sarthe.

- Le domaine support a bénéficié d'un nouvel outil de pilotage.

[443] L'outil SINERGI de la Cnav a été déployé fin 2019 et permet une meilleure gestion de la comptabilité et du budget.

[444] Un outil de gestion des interventions de l'assistance informatique (outil de « ticketing ») est en cours de déploiement au moment de la rédaction du présent rapport, pour faciliter la traçabilité des sollicitations et des interventions.

- Les évolutions législatives et réglementaires ont été correctement intégrées.

[445] C'est notamment le cas des plus importantes : protection universelle maladie (PUMA), prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source (PAS) sur les pensions et les IJ, mise en place du taux de CSG intermédiaire sur les pensions de retraite.

- Les travaux abandonnés ou différés
  - Si le domaine maladie a pu bénéficier de certains outils mis à disposition par la CNAM, de nombreux applicatifs potentiellement générateurs d'efficience n'ont pu être déployés.

[446] Au titre des mises à disposition sur la durée de l'actuelle COG, on notera l'outil de régularisation des prestations en nature (ORPN)<sup>68</sup>, les outils Flux tiers<sup>69</sup> et Compagnon flux tiers<sup>70</sup>, ou encore Hippocrate, qui optimise la gestion des dossiers du service médical.

[447] Manquent cependant au titre des outils générateurs d'efficience, le référentiel individu (RFI)<sup>71</sup> et, particulièrement dans le domaine des revenus de remplacement, les outils DSIJ<sup>72</sup> et BOAAT<sup>73</sup>.

[448] A défaut de ces déploiements, des efforts d'optimisation ont été menés surtout sur les gestions électroniques de documents SYNERGI et Diadème, grâce à des échanges avec la Cnam et plusieurs Cnam.

- Dans le domaine du recouvrement, la perspective d'intégration à l'Acoss et aux Urssaf a conduit à arrêter la refonte des outils actuels de la caisse.
- Dans le domaine des relations clients, l'Espace service sécurisé, après avoir connu d'importantes difficultés, est en cours de déploiement au moment de la rédaction du présent rapport. Dans le même domaine, le serveur vocal interactif devrait être prochainement opérationnel.

[449] Les retards ou échecs constatés dans la mise en œuvre de la COG actuelle et son SDSI associé ouvrent des perspectives pour la prochaine Convention, notamment sur deux sujets :

- L'avenir de l'infogérance avec la CNAM, question désormais explicitement posée par la CRPCEN (cf. supra) ;
- L'intégration du recouvrement aux Urssaf, qui laissera néanmoins subsister, sauf orientation politique contraire, la nécessité de disposer d'un outil de recouvrement de la contribution de 4 % sur les émoluments des notaires (cf. supra).

---

<sup>68</sup> Cet outil permet la récupération automatique du règlement initial, nécessaire dans le cadre de la régularisation d'un dossier et ou d'une créance sur des paiements de prestation en nature. Avec ORPN, le gestionnaire doit uniquement saisir la phase corrective de la régularisation et/ou de la créance d'où une suppression de la saisie du règlement initial pour le gestionnaire maladie.

<sup>69</sup> L'outil permet un gain qualitatif dans les opérations de liquidation et contribue à la maîtrise des risques grâce à un rapprochement automatique des flux et des pièces jointes (avant flux tiers le rapprochement des PJ avec les flux était manuel)

<sup>70</sup> Le logiciel permet de donner aux techniciens des consignes claires de traitements des rejets, et la génération de courriers à adresser aux professionnels de santé soit par courriel soit par papier

<sup>71</sup> Base de données nationale administrative des bénéficiaires qui garantit l'unicité et la mise à jour du dossier administratif ce qui fiabilise la délivrance des cartes vitale et contribue à la sécurité du versement des prestations et à la lutte contre la fraude.

<sup>72</sup> Service supplémentaire pour les études qui pourraient déclarer en ligne les informations nécessaires pour le paiement des IJ subrogées et non subrogées

<sup>73</sup> Injecteur des avis d'arrêt de travail numérisés dans Diadème et PROGRES.

### 3.3 Une enveloppe budgétaire difficilement respectée, avec un suivi de productivité mis en place, mais des résultats variables selon les secteurs

#### 3.3.1 Une COG difficilement respectée et suivie sur le plan budgétaire

**Les trois indicateurs de suivi du budget dans la COG ne traitent pas de l'état d'avancement de l'exécution budgétaire**

L'indicateur 34 « s'assurer que les données comptables sont transmises à la tutelle dans les délais » (balances et tableaux de centralisation des données) n'obtient en 2019 que 73 % de taux de réalisation, après 100 % les années précédentes. Ce résultat est lié à la mise en place du nouveau progiciel de gestion comptable SINERGI en remplacement de MASTERPIECE.

Concernant l'indicateur 35, « écart entre les prestations maladie enregistrées dans la base de gestion SIAM et celles enregistrées en comptabilité », ou l'indicateur 36 qui mesure « l'écart entre les prestations retraites dans la base de gestion GPENS et celles enregistrées en comptabilité », les données sont mesurées mais non exploitées.

[450] La présentation budgétaire de la caisse distingue classiquement trois ensembles : la gestion administrative, y compris les dépenses de personnels, la gestion de l'action sociale et de la prévention, et la gestion immobilière et des résidences.

[451] Le budget distingue les dépenses limitatives arrêtées définitivement pour l'exercice en cours et les dépenses évaluatives inscrites à titre informatif. Le champ respectif des dépenses limitatives et évaluatives est défini pour chaque ensemble de dépenses.

[452] L'annexe 1 de la COG consacrée au cadrage budgétaire définit des objectifs d'évolution pour chacun des ensembles de dépenses.

[453] La détermination de la masse salariale repose ainsi sur quatre éléments :

Une réduction des effectifs permanents de 14 postes entre 2015 et 2019, afin d'arriver à un nombre d'ETPT CDI de 204 en 2019 (hors les 5 ETP CPIFF et résidences).

Le plafond d'emploi ci-dessous pour les effectifs non permanents affectés à la gestion administrative :

**Tableau 30 : Evolution des effectifs non permanents**

| Exercice                 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Effectifs en mois de CDD | 289  | 194  | 178  | 168  | 152  |

Source : Annexe 1 COG CRPCEN

Un GVT de +1,47 % compte tenu des mesures générales d'augmentation des salaires et des mesures supplémentaires,

Les glissements divers en masse, dont l'effet NORIA.

[454] S'agissant des autres dépenses, les objectifs sont fixés de la manière suivante, l'exécution en dernière année de la COG (2019) constituant la cible :

Tableau 31 : Evolution des objectifs budgétaires et de leur réalisation 2019/2015

|                    | Action sanitaire et sociale <sup>74</sup> | Gestion immobilière <sup>75</sup> | Gestion administrative : fonctionnement hors personnel <sup>76</sup> (enveloppes B et C) |                          |
|--------------------|---|-----------------------------------|--|--------------------------|
| <b>Objectifs</b>   | - 5 % (/exécuté 2015)                     | +5,93 % (/exécuté 2015)           | -5,45 % (/ moyenne des dépenses 2012-2015)   | -19,62 % (/exécuté 2015) |
| <b>Réalisation</b> | -30,5 %                                   | +29,45 %                          | +22,4 %  | + 5,8 %                  |

Source : Annexe 1 COG CRPCEN et calculs Mission

[455] Les données relatives à l'exécution budgétaire de l'exercice 2019 permettent de vérifier que les objectifs ne sont tenus que pour les dépenses de personnels (enveloppe A) et l'ASS. Les dépenses de gestion administrative (enveloppes B et C) augmentent beaucoup plus rapidement que prévu dans la COG. Toutefois, dans le domaine de la gestion immobilière, les dépenses de fonctionnement et d'investissement ont été repoussées en fin de COG, expliquant raisonnablement le dépassement de l'objectif d'exécution pour 2019.

[456] La mission note que les objectifs budgétaires sont difficiles à appréhender du fait des périmètres fluctuants retenus pour chaque enveloppe, de l'évolution du périmètre des dépenses évaluatives et limitatives et des références de base (budget exécuté ou moyenne des dépenses de la précédente COG).

**Recommandation n°17** Simplifier les conditions d'encadrement et de suivi budgétaires de la COG (périmètre d'application des normes d'évolution, des critères évaluatifs et limitatifs).

### 3.3.1.1 Les dépenses de personnels : les objectifs de la COG sont tenus

[457] Les dépenses sont quasi stables sur la période et les objectifs de diminution de l'effectif en CDI ont été respectés.

[458] L'évolution prévisionnelle de la masse salariale a cependant été infléchie par un nombre plus important que prévu de « mois CDD » en 2018 et 2019 pour faire face à la hausse d'activité<sup>77</sup> dans un contexte de réduction d'effectifs permanents, et par l'évolution du nombre de départs à la retraite (versement de primes de départ).

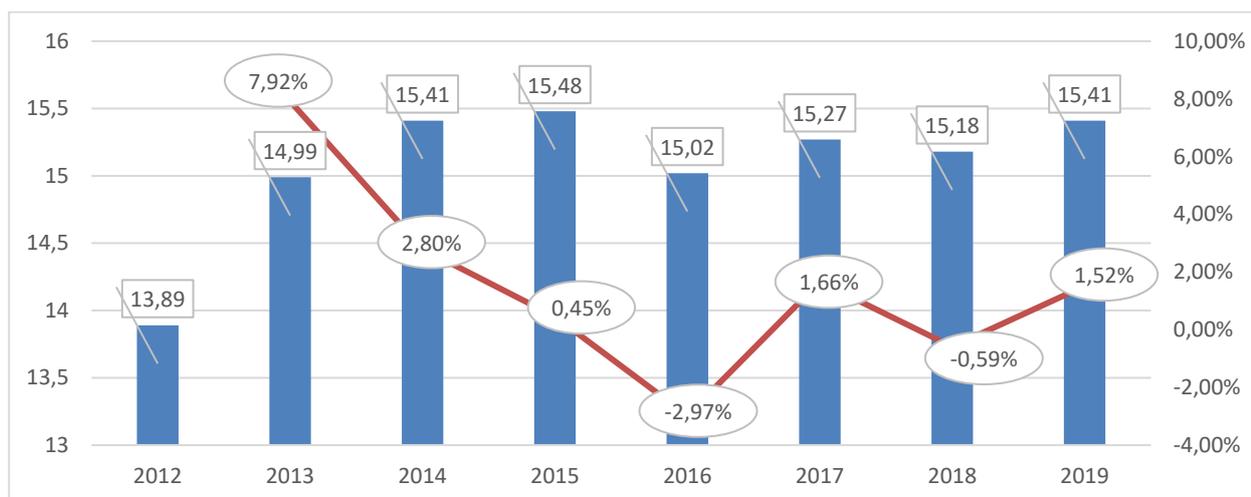
<sup>74</sup> Hors amortissement et provisions

<sup>75</sup> Hors amortissement et provisions

<sup>76</sup> Hors amortissement et provisions, hors infogérance, hors loyers, hors élections du CA.

<sup>77</sup> Le Conseil d'Administration a été exceptionnellement sollicité pour la réalisation d'un transfert d'enveloppe budgétaire, à savoir : une demande de transfert sur la gestion administrative à partir de l'enveloppe investissements informatiques vers l'enveloppe frais de personnel, pour un montant de 260 000€.

Schéma 6 : Enveloppe dépenses de personnels-budgets exécutés



Source : CRPCEN

[459] A l’instar de la période précédente, la CRPCEN n’a pas consommé l’intégralité des budgets prévus par la COG.

[460] Plusieurs facteurs expliquent cette tendance :

- Lissés budgétairement sur la période, les rendus de postes effectifs ont été majoritairement réalisés sur les deux premières années de la COG.
- Les départs non prévus de certains agents ont créé de longs délais de recrutement, souvent supérieurs à trois mois.
- Enfin, les évolutions réglementaires intervenues pendant la COG, ont fait baisser les charges patronales par rapport à l’évaluation initiale.

[461] Au total, l’évolution de la masse salariale reste contenue malgré l’impact financier des départs à la retraite et l’enveloppe supplémentaire des mois CDD octroyée sur les exercices 2018 et 2019.

[462] En matière de ressources humaines, la diminution des effectifs en CDI de 14 ETP a porté principalement sur les secteurs de production (secteurs métiers et moyens généraux), là où les gains liés à la dématérialisation, à l’automatisation et à l’amélioration des processus sont en cours.

Tableau 32 : Evolution des effectifs permanents (ETP) 2015-2019

| Exercice                       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Effectifs permanents CDI (ETP) | 218  | 212  | 208  | 204  | 204  |

Source : Mission à partir de documents CRPCEN

[463] A l'inverse, l'écart entre le nombre de CDD plafonné dans la COG et le recours important aux CDD réalisé par la Caisse ne cesse d'augmenter. Le niveau atteint en 2018 est aussi le fruit d'une dérogation accordée par la tutelle pour compenser la baisse d'effectifs permanents et la nécessité de faire face aux exigences de la refonte d'applicatifs informatiques.

Tableau 33 : Evolution du nombre de CDD *En mois CDD*

| Exercice   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Total mois consommés</b>                            | 289,14 | 191,87 | 173,83 | 181,85 | 171,53 |
| <b>Objectif COG</b>                                    | 320    | 194    | 178    | 168    | 152    |
| <b>CDD réalisés avec enveloppe supplémentaire 2018</b> |        |        |        | 13,85  |        |
| <b>Accord 40 mois sur 2018/2019</b>                    |        |        |        | 40,00  |        |
| <b>Reste enveloppe supplémentaire sur 2019</b>         |        |        |        |        | 26,1   |

Source : CRPCEN, note exécution budgétaire

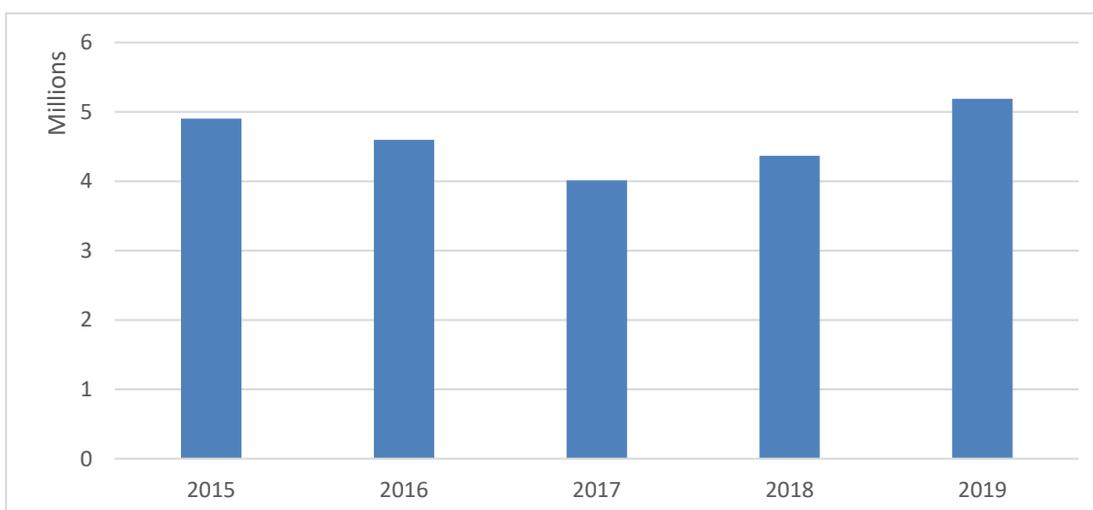
### 3.3.1.2 La gestion administrative hors dépenses de personnels : une forte progression des dépenses

[464] La COG prévoyait une baisse de 5,45 %, de cette enveloppe par rapport à la moyenne des dépenses 2012-2015, et 19,62 % par rapport à l'exécution 2015, selon le périmètre précisé au tableau *supra*.

[465] Globalement, les dépenses de cette enveloppe auront augmenté de 5,8 % (de l'exécution 2015 à l'exécution 2019), pour un objectif de -19,62 % dans la COG; et de 22,4 % par rapport à la moyenne exécutée 2012-2015, pour un objectif de -5,45 %.

[466] Néanmoins l'interprétation de ces évolutions est rendue complexe par le périmètre des lignes évaluatives et limitatives qui a fortement évolué entre la COG 2012-2015 et 2016-2019. A titre d'exemple, les contributions aux GIP / GIE étaient en ligne évaluative sur la période 2012-2015 et sont devenues limitatives sur la période 2016-2019. Il en va de même pour les impôts. De plus, sur la période 2012-2015, l'objectif budgétaire était calculé uniquement sur l'enveloppe B alors que sur la période 2016-2019, elle porte sur les enveloppes B et C.

Graphique 6 : Fonctionnement hors personnels (B+C)



Source : Mission d'après données CRPCEN exécution budgétaire

[467] Pour explication de cette augmentation des dépenses de fonctionnement, la CRPCEN fait valoir qu'elle a dû assumer des charges non prévues au moment de la conclusion de la COG : impact budgétaire de la mise en œuvre du décret sur la gestion des actifs ( finalement annulé), dissolution de la CPIFF (dont les conséquences budgétaires ne pouvaient pas être précisément anticipées), projet RGCU et projets réglementaires (PAS, revalorisation des pensions...) qui ont nécessité de mettre en œuvre le contrat de maintenance et de tierce maintenance applicative des applications retraite. Selon la caisse, la neutralisation de ces effets permettrait de respecter les objectifs de la COG en gestion administrative.

- Fonctionnement hors personnels et hors informatique

[468] Cette enveloppe a permis de porter des chantiers majeurs (accompagnement RGCU, dissolution de la CPIFF, audit du CAC) et de faire face aux incertitudes de la non fourniture des applications CNAM.

[469] Elle baisse de seulement 0,5 % en 2019 par rapport à 2015.

- Fonctionnement informatique

[470] Cette enveloppe connaît une hausse de 27 % de l'exécution 2015 à celle de 2019.

[471] Après une phase de transition et de baisse temporaire en 2017 et 2018, les coûts de maintenance sur les nouveaux matériels, la mise en place d'une « Tierce maintenance applicative », la réaffectation de personnels sur le pilotage et la reprise du contrat de téléphonie de la CPPIF sont les principaux facteurs d'augmentation des dépenses. Celles-ci devraient se pérenniser dans les années à venir.

[472] Ces hausses proviennent de dépenses qui pourraient être placées dans l'enveloppe évaluative plutôt que dans l'enveloppe limitative. Il s'agit en effet pour une grande partie d'entre elles, de développements d'applicatifs spécifiques à la CRPCEN, avec un coût souvent incompressible et non négociable et nécessaire pour le bon fonctionnement de la caisse.

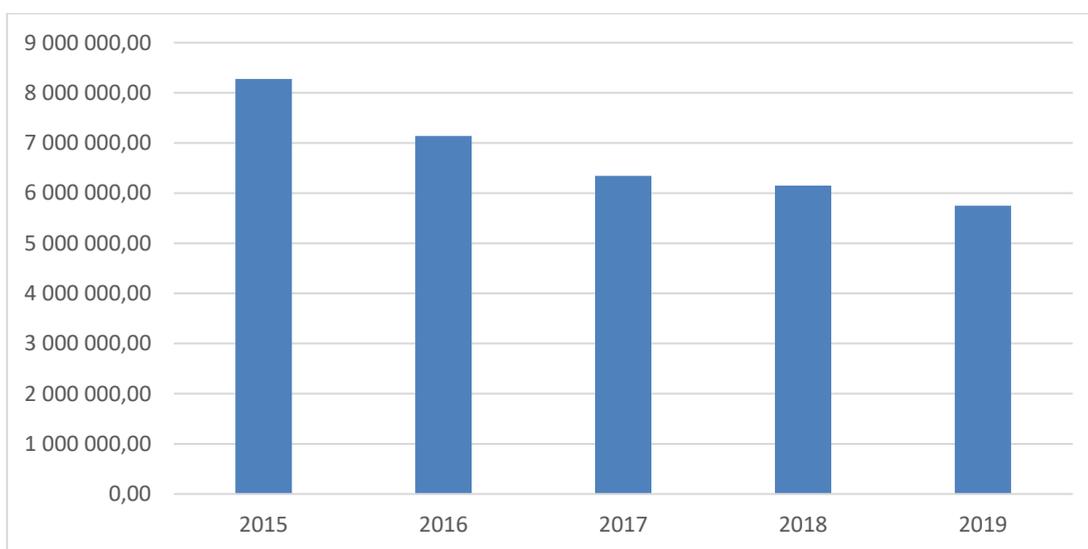
○ Investissements informatiques

[473] Leur niveau annuel très variable est dépendant des projets contenus dans le SDSI en particulier la refonte des applicatifs pré requis au déploiement du RGCU, l'acquisition de matériels ou logiciels indispensables à la progression de gestion de la Caisse comme le logiciel comptable SINERGI.

**3.3.1.3 Action sanitaire et sociale et prévention : des dépenses en baisse du fait de la réduction des prestations complémentaires et extra légales**

[474] Les dépenses dans ce domaine ont baissé de 30 % dans le budget exécuté 2019 par rapport à 2015, pour un objectif COG fixé à -5 % (dépenses hors amortissements et provisions).

Schéma 7 : Evolution des dépenses d'action sociale<sup>78</sup> 2015-2019

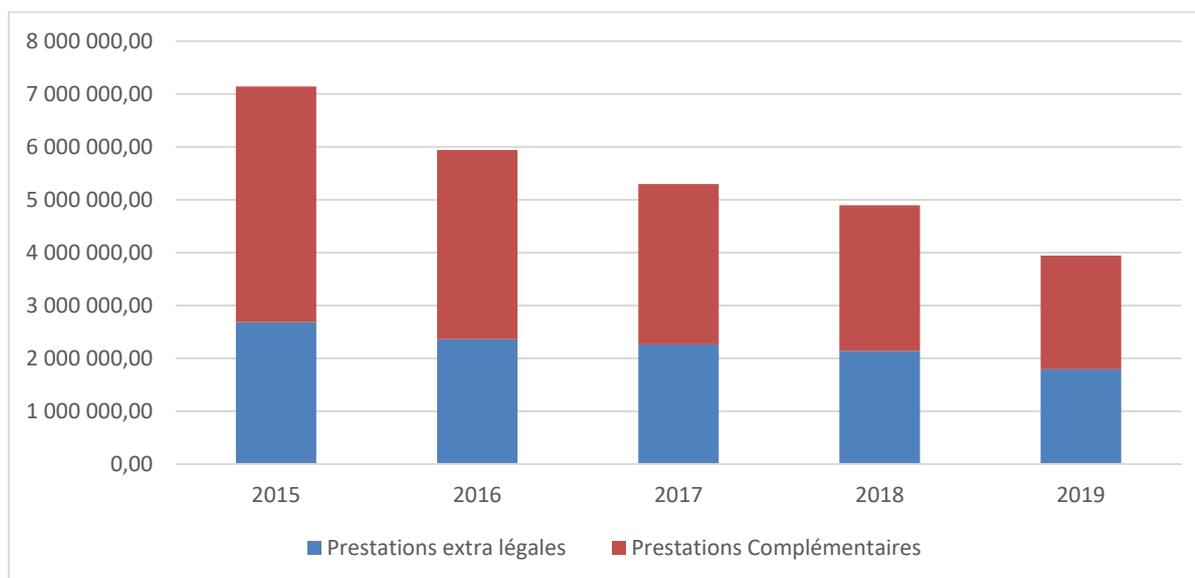


Source : Données CRPCEN

[475] Ceci est dû en premier lieu, à la réduction progressive des prestations complémentaires et des prestations extra légales telles que les aides ménagères, avec un effet progressif sur la durée de la COG et un résultat massif en 2019 (mise en œuvre du 100 % santé).

<sup>78</sup> Enveloppe limitative.

Schéma 8 : Prestations extralégales et complémentaires – budgets exécutés 2015-2019



Source : Données CRPCEN

[476] La Caisse a, en effet, entrepris une réforme des prestations d'action sociale, visible dès 2017, dont la suppression de la prime à la naissance qui a connu une baisse régulière des demandes. Le réajustement des barèmes et la fluctuation de la valeur du point jouent dans la variation du nombre des demandes singulièrement pour les aides ménagères, le complément APA et les aides à la scolarité.

[477] Au total, en 5 ans, la baisse des dépenses de prestations extralégales et complémentaires est de 45 %.

#### 3.3.1.4 La gestion immobilière : une forte augmentation des investissements et des dépenses de fonctionnement en fin de COG

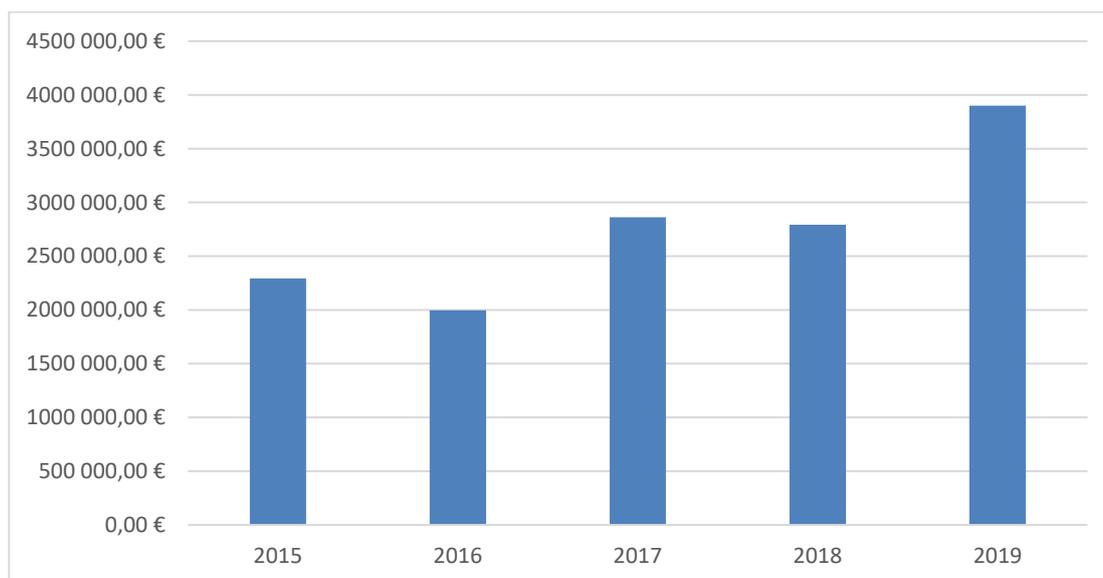
[478] Au total, une progression des dépenses de près de 20 % entre l'exécution 2015 et celle de 2019 était acceptée dans la COG et près de 6 % hors amortissements et provisions. Hors amortissements et provisions, la progression atteint 30 %.

##### ○ Le patrimoine

[479] Les dépenses de fonctionnement du patrimoine parisien doté de 31 bâtiments demeurent assez stables les trois premières années de la COG (travaux, réfections, ravalement, parties communes). Mais les services extérieurs augmentent au total de plus de 50 % sur la période 2015-2019, du fait de l'augmentation concentrée sur 2019.

[480] Parallèlement les dépenses d'investissement s'accroissent, avec la poursuite des travaux de rénovation et du fait de la hausse de taxes. En 2019, de nouveaux investissements spécifiques sont menés (désenfumage, mises aux normes, accessibilité), qui portent les montants investis à près de 4M€ contre 2,7 M en 2018.

Schéma 9 : Investissements gestion immobilière



Source : Données CRPCEN

- Les résidences

[481] En 2016 diverses études ont été réalisées notamment pour mener à bien le plan stratégique du patrimoine immobilier des résidences. Ces dernières nécessitaient également une mise aux normes significative.

[482] Les dépenses de fonctionnement connaissent un quasi doublement de 2015 à 2019 (de 300 à 600 K€).

[483] Quant aux dépenses d'investissement elles ont permis de poursuivre les travaux tout au long de la période, selon le plan patrimoine, rattrapant ainsi la faible implication des COG précédentes, avec un pic notable en 2016 (3,5 M€) pour 2,3 M en moyenne annuelle sur 2015-2019, lié à un objectif de vente de résidences présent dans la COG.

### 3.3.2 Une comptabilité analytique simple, une productivité suivie mais en évolution variable selon les secteurs

#### 3.3.2.1 Conformément aux recommandations de l'IGAS, la CRPCEN a mis en place une comptabilité analytique robuste, mais avec un suivi *a posteriori*

[484] Conformément aux recommandations du précédent rapport de l'IGAS et aux engagements pris dans la COG, la CRPCEN a mis en place une comptabilité analytique, simple mais robuste.

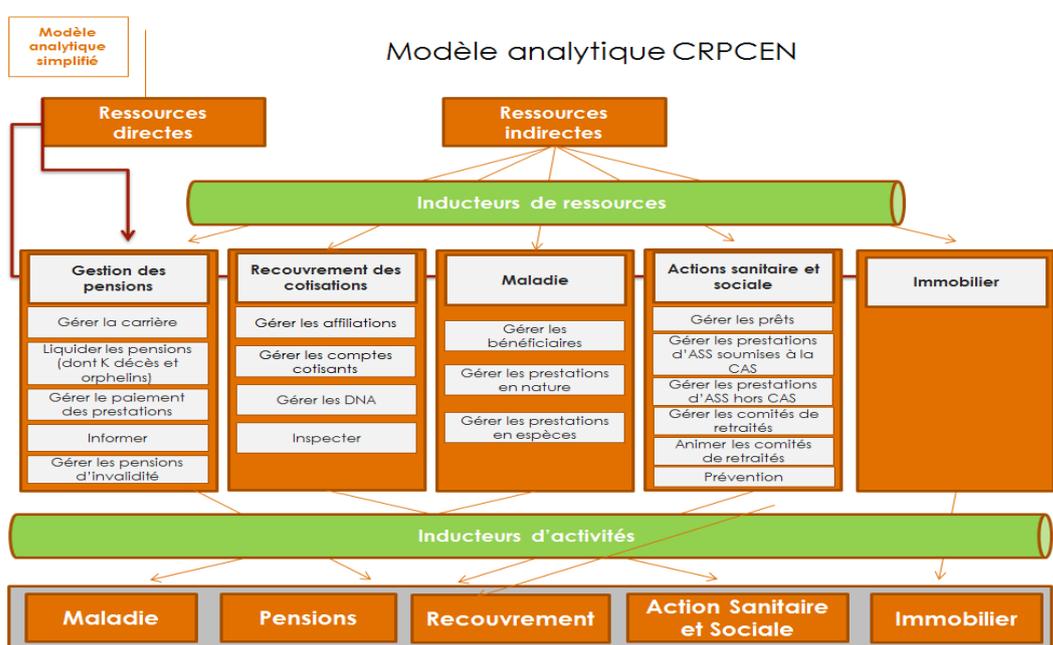
[485] La répartition des coûts est opérée entre plusieurs processus et sous processus répertoriés dans le schéma suivant.

[486] La masse salariale directement imputable à chacun d'entre eux est repérée, et les charges salariales indirectes (fonctions support) réparties selon une simple clef « masse salariale du processus ou sous processus/masse salariale totale ».

[487] De même, s'agissant des coûts de fonctionnement, sont distingués les coûts directement imputables des coûts indirects, répartis selon la même clef.

[488] Ce dernier aspect fausse sans doute la répartition des coûts de fonctionnement, qui mériterait d’être appréciée de manière plus fine.

Schéma 10 : Le modèle analytique de la CRPCEN



Source : CRPCEN

[489] Le modèle permet d’établir les coûts globaux par processus et sous processus, ainsi que des coûts unitaires, fonction d’unités d’œuvre propres à chaque processus (« inducteurs d’activité », par exemple nombre de feuilles de soins pour la gestion des prestations en nature en assurance maladie).

[490] Les comparaisons d’année en année sont suivies et permettent d’analyser les évolutions et d’en tirer d’éventuelles actions correctives.

[491] Le modèle ne permet cependant d’obtenir que des résultats *a posteriori*, après arrêt des comptes de l’exercice. De ce fait, les données de 2019 n’ont pu être examinées par la mission, seuls les résultats de 2016 à 2018 étant disponibles.

[492] Une évolution de l’applicatif de gestion de la caisse pourrait permettre, au cours de la prochaine COG, une remontée des données de suivi en cours d’exercice.

**Recommandation n°18** Faire évoluer l’applicatif de gestion pour permettre un suivi de comptabilité analytique en cours d’exercice.

### 3.3.2.2 Le suivi des coûts de 2016 à 2018 fait apparaître des résultats variables selon les processus

- L’évolution des coûts globaux

[493] Reflets de la baisse des budgets sur la période de la COG et de celle des ETP de la caisse, les coûts complets « tous processus » sont en baisse de 2,24 % sur trois exercices.

[494] Cette diminution globale est cependant le résultat d’évolutions variables selon les processus.

Tableau 34 : Répartition et évolution des coûts par processus

| Processus   | Gestion des pensions | Recouvrement des cotisations | Maladie | Action sanitaire et sociale | Immobilier |
|---|----------------------|------------------------------|---------|-----------------------------|------------|
| Répartition des coûts des processus, 2018 (%)       | 19,5                 | 7,3                          | 48,4    | 7                           | 17,8       |
| Evolution des coûts sur les exercices 2016-2018 (%) | -1,5                 | -15                          | -1      | -17                         | +7,4       |

Source : CRPCEN

- L'évolution des coûts par processus
  - S'agissant de la gestion des pensions

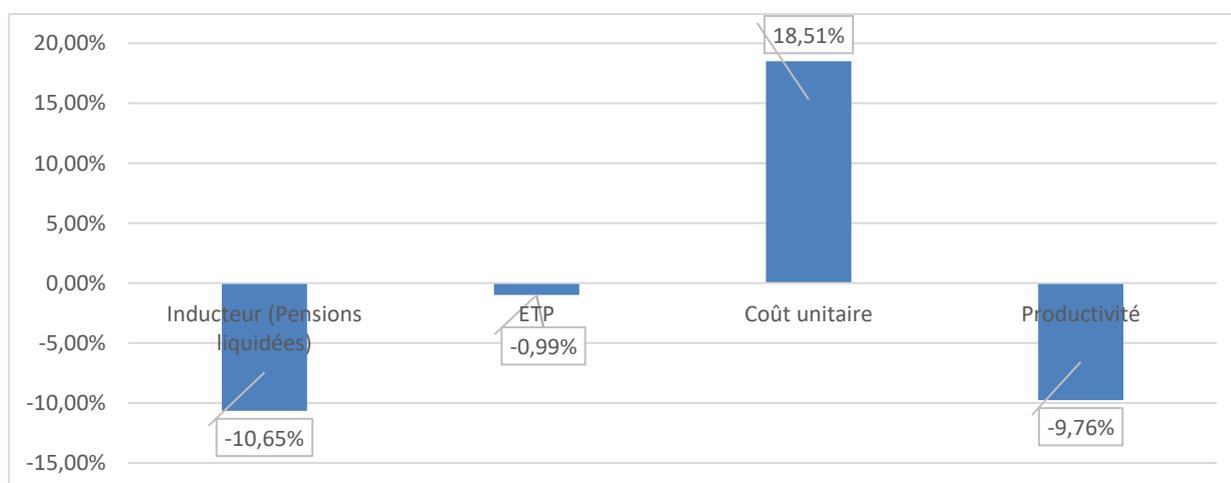
[495] L'évolution du coût de gestion par retraité (-1,5 %) résulte à la fois :

- d'une baisse des effectifs (-2 ETP) et d'un déport d'activité vers le déploiement et le recettage du RGCU et des nouvelles applications du domaine
- une relative stabilité du nombre de retraités (+2,2 %).

[496] Cependant, le principal sous processus (liquider les pensions) connaît une augmentation du coût unitaire et une baisse de productivité expliquées par

- une quasi stabilité des effectifs affectés et du coût global,
- une baisse du nombre de pensions liquidées (-10,6 %).

Graphique 7 : Evolution des indicateurs pour le sous processus pension



Source : Mission d'après données CRPCEN

- S'agissant de la gestion maladie

[497] La diminution du coût de gestion par bénéficiaire (-12 %) résulte à la fois :

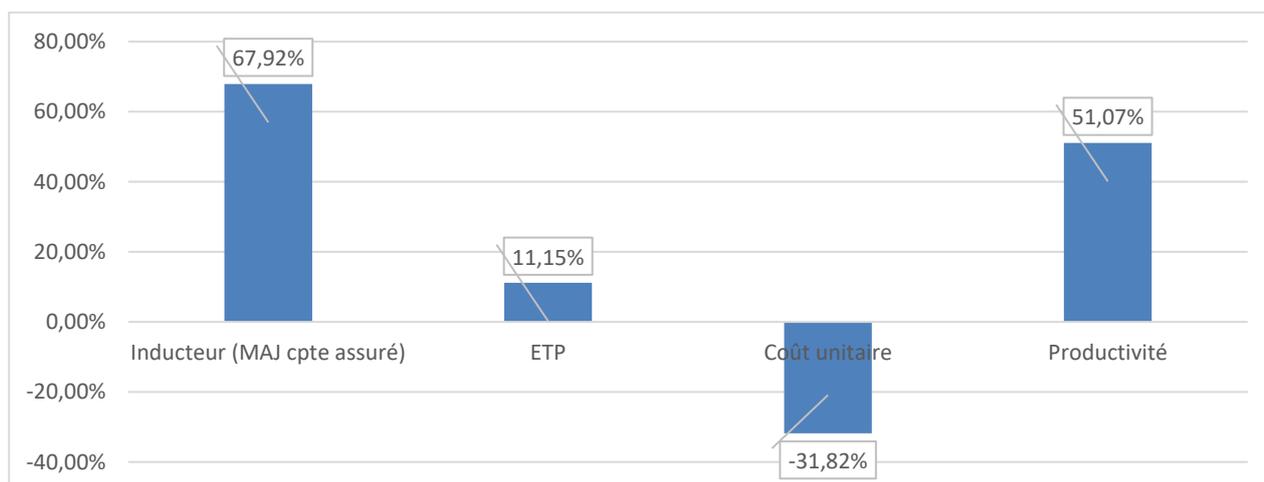
- De la faible évolution des coûts de gestion (-1,6 %),
- Mais surtout de la forte progression du nombre de bénéficiaires (+12 %).

[498] Mais, le principal sous processus (gérer les prestations en nature) connaît une hausse du coût par dossier PN traité<sup>79</sup> (+33 %), résultant :

- D'une baisse des effectifs (de 36,6 à 31 ETP mensuel moyen) et des coûts globaux engagés (-13 %),
- Mais d'une forte baisse d'activité (-34 %), essentiellement liée à la sous-traitance organisée avec la Cpm de l'Essonne.

[499] A l'inverse, sur le sous processus « gérer les bénéficiaires », le coût global est en hausse (+11 %), mais le coût unitaire en baisse (-32 %), compte tenu de la forte augmentation du nombre de mises à jour des comptes assurés.

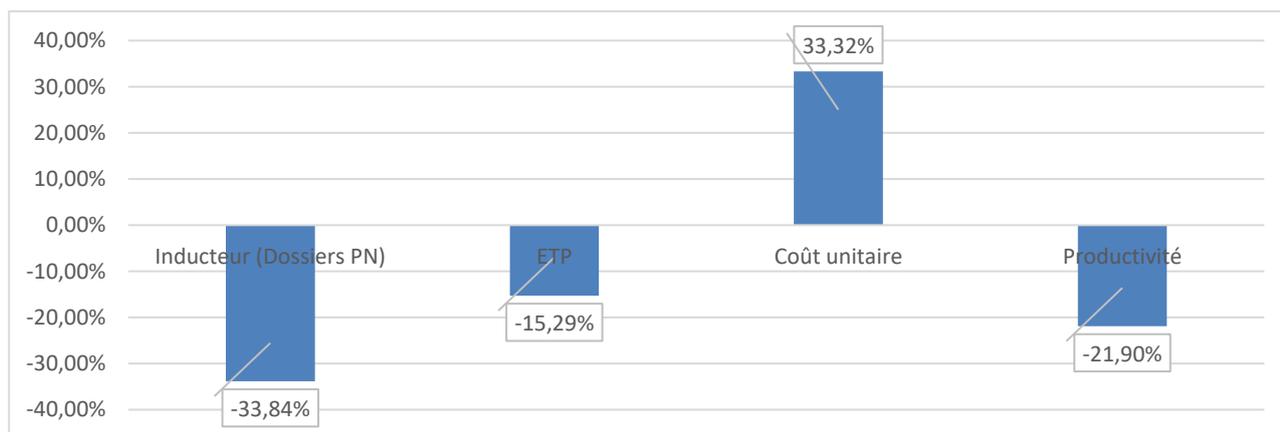
Graphique 8 : Evolution des indicateurs du sous-processus « gestion des bénéficiaires »



Source : Mission d'après données CRPCEN

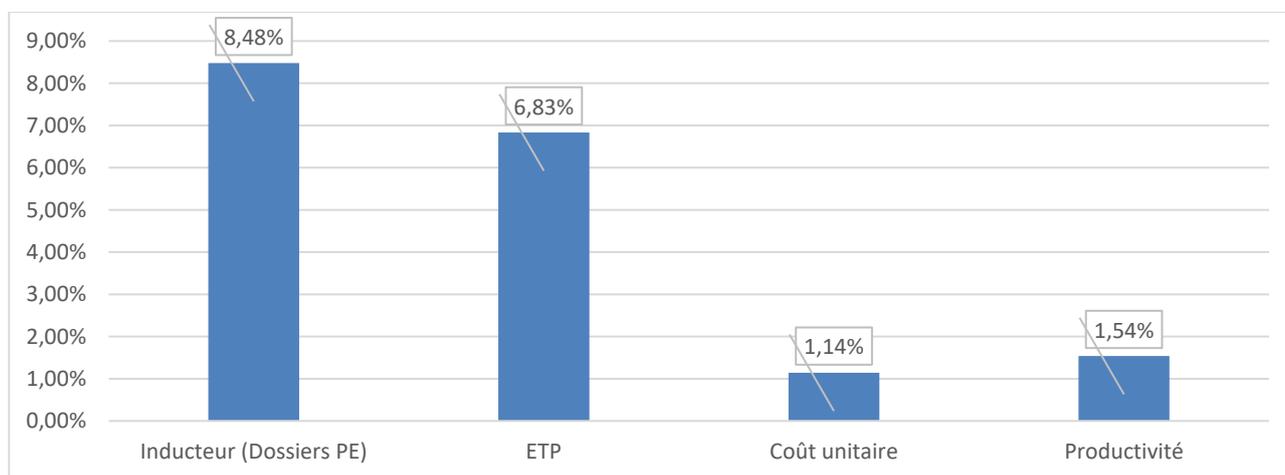
<sup>79</sup> La CRPCEN indique sur ce sujet : « Sur les PN, la productivité s'est affaiblie car une partie de l'activité a été déportée sur la CPAM 91 et que des ETP ont été déployés sur d'autres activités qui aujourd'hui ne font pas l'objet d'une analyse analytique comme Flux Tiers, activité qui a augmenté progressivement depuis 2017 »

Graphique 9 : Evolution des indicateurs du sous-processus de « gestion des prestations en nature »



Source : Mission d'après données CRPCEN

Graphique 10 : Evolution des indicateurs du sous-processus de « gestion des prestations en espèces »



Source : Mission d'après données CRPCEN

[500] S'agissant du sous-processus « gérer les prestations en espèces », les gains de productivité escomptés n'ont pu être réalisés, l'applicatif DSIIJ n'ayant pas été déployé. Des recrutements en CDD ont permis d'absorber la charge de travail.

- Le processus « immobilier » est uniquement suivi de manière globale.

[501] Le coût global progresse de 7,4 % de 2016 à 2018, le ravalement de trois immeubles entrepris en 2018 expliquant l'essentiel de cette croissance.

- Le processus « recouvrement »

[502] La baisse de 15 % du coût global résulte principalement du transfert de l'activité d'affiliation à la GDB maladie.

[503] Les frais de gestion par étude baissent de manière très notable (-37 %), du fait de baisse du coût global, mais aussi de la forte augmentation du nombre d'études (+35 %).

- Le processus « Action sanitaire et sociale »

[504] La baisse du coût global est liée à la baisse des effectifs affectés au processus.

[505] S'agissant des prestations soumises à la CAS, la productivité par agent a doublé de 2016 à 2018 (de 133 à 270 dossiers traités par agent), le facteur complexité n'étant cependant pas apprécié.

### 3.3.2.3 Le rapprochement des indicateurs de productivité entre régimes est complexe

- Les indicateurs de gestion suivis en inter-régimes ne donnent que des indications incertaines sur la position comparée de la CRPCEN.

[506] Le ratio de frais de gestion multi activités brut (CG 102)<sup>80</sup> s'établit à 104 319 € pour la CRPCEN en 2018, contre 105 305 € pour la moyenne des 17 organismes ayant apporté une réponse.

[507] La ratio des frais de gestion par ETP (CG 402) s'établit à 72 102€ pour la CRPCEN en 2017<sup>81</sup>, contre 68 539 € pour les 17 organismes répondant.

- Sous réserve des conclusions d'une analyse comparative que la mission n'a pu finaliser, la productivité « assurance maladie » de la CRPCEN paraît plaider pour la poursuite d'un transfert de gestion à une Cnam.

[508] L'analyse comparée de productivité entre la CRPCEN et une CPAM gérant un nombre d'affiliés similaire suppose de tenir compte des écarts d'organisation (cf. annexe).

[509] Par contre, il ne paraît guère envisageable de tenir compte des différences dans les populations affiliées (âge, sexe, morbidité...), qui peuvent pourtant être significatives et entraîner des charges de travail différentes.

[510] Sur la base des résultats de comptabilité analytique établis par la CRPCEN à la demande de la mission, la CRPCEN a mesuré à 63 ETP analytique en 2018 la ressource utilisée pour gérer la production des 141 748 bénéficiaires assurance maladie du régime en 2018.

[511] La productivité 2018 a donc été de 2 250 bénéficiaires par ETP analytique.

[512] A titre de pure référence, un rapport récent de l'IGAS<sup>82</sup> a établi la productivité moyenne de quatre CPAM, gérant environ trois fois plus de bénéficiaires que la CRPCEN, à 5 165 bénéficiaires/ETP et la productivité de la CPR SNCF à 5 095 bénéficiaires/ETP, sur la base du périmètre de comparaison établi, qui ne correspond sans doute pas au « filtre production » qui devrait être retenu pour la CRPCEN.

[513] La mission invite la CRPCEN à aller jusqu'au bout de l'exercice de comparaison de productivité. Il est probable que la conclusion confirmera l'orientation prise de transférer à la CPAM 91 davantage de tâches de gestion maladie.

**Recommandation n°19** Finaliser la comparaison de la productivité avec les CPAM gérant un nombre similaire d'affiliés

Fabienne BARTOLI

Dominique GIORGI

Véronique GUILLERMO

<sup>80</sup> Coûts de fonctionnement GA (toutes dépenses) / Nombre d'ETP moyen annuel

<sup>81</sup> L'indicateur CG 402 n'est plus suivi dans le cadre de la comparaison inter-régimes et les dernières données ont été fournies pour 2017

<sup>82</sup> RAPPORT IGAS N°2019-027R / CGEDD N°012733-01 La Prévoyance dans la branche ferroviaire



# LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

*La Ministre*

*Le Haut commissaire aux Retraites*

N°ref : HCR/SU D19-026139

*Paris, le 29.11.2019*

## NOTE

à l'attention de Madame la cheffe de l'inspection générale des affaires sociales

**Objet:** Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CRPCEN 2016-2019 dans la perspective de son renouvellement

La troisième convention d'objectifs et de gestion (COG) signée entre l'Etat et la caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires (CRPCEN) pour la période 2016-2019 arrivera à son terme en fin d'année. Nous souhaiterions que vous puissiez mener une mission permettant de dresser un bilan de cette convention afin de préparer celle qui lui succédera.

La qualité de service est le premier sujet que vous examinerez. Il s'agira d'évaluer l'efficacité de la stratégie multicanale de la caisse, notamment des services web que la caisse devait développer au cours de la COG actuelle. La mission dressera plus globalement le bilan des actions entreprises pour simplifier les démarches des assurés et des employeurs.

Les systèmes d'information constituent un autre enjeu de la COG en cours et à venir. La CRPCEN devait finaliser la refonte de ses applicatifs retraite et bénéficier de l'adaptation par la CNAM de divers outils. La mission vérifiera si ces cibles ont été atteintes. Elle devra également évaluer la mise en œuvre des chantiers inter-régimes, notamment du répertoire de gestion des carrières unique (RGSU) dans lequel la CRPCEN vient de basculer. Elle interrogera enfin la pertinence de la poursuite des travaux de mutualisation avec la CNAM, la caisse souhaitant diversifier ses partenariats.

Le patrimoine de la caisse devra par ailleurs faire l'objet d'un examen attentif, qui portera sur l'évaluation de la gestion des actifs financiers et immobiliers de la caisse, en s'attachant particulièrement au statut des résidences de vacances et à leur coût au regard de la politique immobilière. La mission évaluera l'impact des dispositions réglementaires en matière de placement et de gestion des risques et leurs conséquences sur la gestion des actifs financiers et immobiliers de la caisse.

14 AVENUE DUQUESNE – 75350 PARIS SP 07  
TÉLÉPHONE : 01 40 56 69 26

En matière d'action sociale, la mission dressera le bilan des actions de rationalisation de la politique d'action sociale mises en œuvre au cours de la COG, notamment au regard de la répartition du service des différentes aides entre la CPRCEN et le Conseil supérieur du notariat, ainsi que de leur financement. Elle formulera des recommandations sur les possibilités de poursuite de cet effort de rationalisation et évaluera l'impact qualitatif de la politique menée pour le maintien à domicile des personnes âgées (promotion du « bien vieillir ») dans une démarche inter-régimes. Par ailleurs, elle appréciera l'impact des actions de prévention développées au cours de la COG et appréciera la bonne articulation de ces actions avec d'autres organismes de sécurité sociale, notamment ceux du régime général.

Nous souhaiterions pouvoir disposer des conclusions de la mission pour la fin du mois de mars 2020.



Agnès BUZYN



Jean-Paul DELEVOYE

# LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

## **Cabinet du Secrétaire d'Etat chargé des Retraites**

Jean-Luc Izard, Directeur du cabinet

## **Direction de la sécurité sociale**

Frédéric Amar, adjoint au sous-directeur, retraites et institutions de prévoyance

Bénédicte André, chargée de mission, régimes spéciaux auprès de la troisième sous-direction

## **Direction du Budget**

Guillaume Thoray, bureau des retraites et des régimes spéciaux

Sandra Lazarini, bureau des retraites et des régimes spéciaux

## **Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires**

Christine Maugué, présidente du conseil d'administration

Olivier Maniette, directeur

Hélène Combarieu, directrice-adjointe

Joelle Castiglione, directrice comptable et financière (agence comptable)

Emilie Cordier-Imbert, secrétaire générale

Olivier Saily, Directeur de Projets inter-régimes et directeur de la qualité

Maxime Tarot, stagiaire EN3S

Véronique Delaunay Guivarch, direction de la production

Aurélie Bonnier, adjointe, direction du développement

Tanguy Roy, responsable du service immobilier

Bruno Vaillant, agence comptable, service du contrôle et maîtrise des risques.

Pierre Sudre, responsable du service du recouvrement

Pierre Vincent Bossier, directeur de cabinet

Stéphanie Declercq, directrice des systèmes d'information

Nicolas Douady, adjoint à la sous-directrice de la Production, responsable du Service Pensions.

## **IGAS**

Damian Mathey, inspecteur des affaires sociales

Jean-Marie Palach, inspecteur général des affaires sociales



## LISTE DES ANNEXES

**Annexe 1** : Comparaison des taux de remboursement du régime des Clercs de Notaires et du régime général

**Annexe 2** : Règles prudentielles concernant la gestion des actifs financiers

**Annexe 3** : Le service de l'action sociale

**Annexe 4** : Exécution budgétaire de la COG

**Annexe 5** : Gestion crise sanitaire 2020 COVID

**Annexe 6** : Tableau des indicateurs de résultats de la COG

**Annexe 7** : Comparaison de productivité CRPCEN/CPAM



## ANNEXE 1 : Comparaison des taux de remboursement du régime des clercs de notaires et du régime général

| Prestations maladie   | Taux de prise en charge par l'assurance-maladie (L.160-1 CSS) | Taux CRPCEN (art. 69 D. 20/12/1990) | Différentiel de taux |
|---|---|-------------------------------------|----------------------|
| <b>Actes médicaux et paramédicaux</b>   |   |                                     |                      |
| frais d'honoraires des praticiens   | 70 %  | 85 %                                | 15points             |
| frais d'honoraires des auxiliaires médicaux   | 60 %  | 80 %                                | 20points             |
| <b>Analyse et examens de laboratoire</b>  |   |                                     |                      |
| Actes de biologie (actes en B)  | 60 %  | 75 %                                | 15 points            |
| Prélèvements  | 65 % (par médecin)<br>60 % par auxiliaire médical)            | 80 %                                | 15 à 20 points       |
| <b>Médicaments et autres frais médicaux</b>   |   |                                     |                      |
| Médicaments à service médical rendu majeur ou important   | 65 %  | 85 %                                | 20points             |
| Médicaments principalement destinés au traitement des troubles ou affections sans caractère habituel de gravité et pour les médicaments dont le service médical rendu, tel que défini au I de l'article R. 163- 3 du code de la sécurité sociale, n'a pas été classé en application du 6° de l'article R. 163-18 dudit code comme majeur ou important | 30 %  | 45 %                                | 15 points            |
| Frais de produits et prestations figurant sur la liste mentionnée au premier alinéa de l'article L. 165-1 du code de la sécurité sociale  | 60 %  | 85 %                                | 25 points            |
| <b>Frais de transport</b>   | 65 %  | 85 %                                | 15 points            |
| <b>Frais d'hospitalisation dans un établissement de santé public ou privé</b>   | 80 %  | 90 %                                | 10 points            |
| <b>Optique-prothèses auditives-prothèses dentaires</b>  |   |                                     |                      |
| Optique   | 60 %  | 85 %                                | 25 points            |
| Prothèses auditives   | 60 %  | 85 %                                | 25 points            |
| Prothèses dentaires   | 60 %  | 85 %                                | 25 points            |
| Cures thermales   | 65 %  | 85 %                                | 20 points            |
| Actes en P (actes d'anatomie et de cytologie pathologiques)   | 70 %  | 85 %                                | 15 points            |
| Préparations magistrales (PMR)  | 65 %  | 85 %                                | 20 points            |
| Préparations magistrales à base de spécialités déconditionnées ayant un taux de prise en charge à 30 %  | 30 %  | 45 %                                | 15 points            |

Source : CRPCEN



## ANNEXE 2 : Règles prudentielles sur la gestion des actifs de la CRPCEN

Annexe rédigée par la Direction comptable et financière de la CRPCEN

### REGLES PRUDENTIELLES CONCERNANT LA GESTION DES ACTIFS FINANCIERS

#### Introduction

La gestion des actifs financiers est assurée de manière prudentielle grâce : au respect de la réglementation (1), à la mise en œuvre de circuits sécurisés (2) et à la prise de décisions arrêtées selon des arbitrages alliant prudence et recherche de la performance (3).

Ces règles devraient être actualisées en fonction de l'évolution de la Réglementation (4).

#### 1 - Le Respect de la Réglementation

La réglementation qui s'impose en la matière est issue de 2 textes :

**1.1 - Le Décret 2002-1314 du 25 octobre 2002** relatif à l'organisation financière des Régimes d'Assurance Vieillesse des Travailleurs non salariés des professions non agricoles et de certains Régimes Spéciaux.

La tutelle, par ce décret, a souhaité sécuriser le placement des réserves réalisé par les organismes concernés en définissant le champ des placements autorisés, leur répartition ainsi que leur dispersion.

Ce texte, qui trouve application et mise en œuvre à la CRPCEN, prévoit un certain nombre de dispositions visant à sécuriser les modalités de répartition, de détention et de gestion des actifs détenus par les Organismes de Sécurité Sociale autorisés à gérer des réserves financières, notamment en terme de ratios et par classe d'actifs.

Ainsi, en application de ce décret, la CRPCEN a diversifié ses placements.

S'agissant plus spécifiquement des actifs financiers, les choix réalisés ont pris en compte le contexte économique et financier qui a fait suite à la crise de 2008, et se sont portés vers 2 fonds dédiés : actions et obligations, des produits obligataires, des produits monétaires et bancaires.

La répartition de ces placements est présentée de manière régulière aux instances de la CRPCEN (Conseil d'Administration et Commission de Gestion des Actifs) ainsi qu'exposé au Point 2 et la dispersion des placements portant sur les produits actions et obligataires est suivie dans le cadre des comptes rendus de gestion effectués par les gestionnaires de fonds et depuis, septembre 2018 avec l'aide d'un Conseil Financier spécialement recruté à cet effet dans le cadre d'un marché public, suite à une procédure d'appel d'offre.

## 1.2 – Le règlement financier intérieur 2003

Il s'agit là d'un texte interne, spécifique à la CRPCEN instaurant un Code de Déontologie.

En effet, l'article R.623-10-3 du Code de la Sécurité Sociale prévoit que le Conseil d'Administration de chaque caisse nationale doit élaborer un règlement financier. Ce règlement financier doit comporter un manuel de procédure, un document décrivant les modalités de gestion de l'activité de placement et un code de déontologie.

Le règlement financier intérieur de la CRPCEN a été adopté au cours de la séance du Conseil d'Administration du 26 juin 2003.

Il comporte 2 parties : un « code de déontologie » à proprement parler et un Manuel des Procédures intégrant les diverses modalités organisationnelles, décisionnelles et opérationnelles de gestion des Actifs Financiers.

## 2 – La mise en œuvre de circuits sécurisés

La sécurisation recherchée au niveau des circuits, dans le cadre plus général de la Maîtrise des Risques entreprise au niveau de la CRPCEN se retrouve tant au niveau des modalités de suivi (2.1) que de la prise de décision (2.2) et des différentes formes de supervision organisées (2.3).

### 2.1 – Les modalités de suivi

#### 2.1.1 – Au niveau de la trésorerie quotidienne

→ la trésorerie quotidienne des fonds de la CRPCEN est réalisée par un trésorier dûment habilité pour ce faire.

Elle consiste à permettre la réalisation, planifiée au plus près possible selon leur nature, des dépenses nécessaires au bon fonctionnement du Régime, ainsi qu'à l'encaissement des recettes (cotisations sur salaires ou émoluments, loyers et versements institutionnels).

Cette trésorerie est gérée sur le principe d'un solde sur les comptes courants le plus faible possible, afin d'optimiser au maximum les fonds : lorsqu'ils ne sont pas utilisés après les opérations d'encaissement/décaissement, ils transitent sur un des 3 Comptes Courants Rémunérés au jour le jour à 0,17 % (CDC) ou à 0,20 % (CE BPL et BP AURA).

Lorsque leur durée d'inutilisation est supérieure à 2 semaines, ils sont transférés sur un Compte sur Livret mieux rémunéré, dans la mesure où les plafonds ne sont pas atteints et tout en restant totalement liquides et disponibles.

La trésorerie est supervisée par le cadre N+1 puis remise chaque jour à la Directrice Comptable et Financière ou en son absence au Fondé de Pouvoir avant la fin de la matinée.

→ un mode opératoire et une procédure relatifs à la gestion de trésorerie ont été élaborés en 2009 et en 2005 puis un Plan de Maîtrise des Risques en 2017 « Gérer la Trésorerie », mis à jour fin 2018 afin de couvrir au mieux les risques liés à cette activité et définir de manière très précise les opérations à mettre en œuvre par le Trésorier et, les modalités de supervision nécessaires à la sécurisation de l'ensemble des opérations.

Les arbitrages de mise en œuvre portant sur les transferts de fonds de compte à compte sont arrêtés par la Directrice Comptable et Financière ou, en son absence, par le Fondé de Pouvoir.

#### 2.1.2 – Au niveau des actifs financiers

- Les gestionnaires de fonds réalisent et adressent à la Directrice Comptable et Financière des comptes rendus de gestion des différents fonds, assortis des performances réalisées et des commentaires associés.
- La Directrice Comptable et Financière rencontre régulièrement les gestionnaires des fonds de l'organisme.  
Au cours de ces rencontres, les gestionnaires expliquent et répondent aux questions de la Directrice Comptable et Financière sur le contexte des marchés financiers, le choix des placements réalisés, ainsi que sur la performance des fonds gérés par rapport à l'indice de référence et les éventuels arbitrages à réaliser.
- De même, dans le cadre d'un dispositif de « veille » la Directrice Comptable et Financière rencontre régulièrement des gestionnaires de fonds, autres que ceux gérant les actifs de la CRPCEN, pour avoir une source d'information diversifiée sur le contexte économique, financier et monétaire, en cas d'arbitrages éventuels à venir.
- Le Conseil Financier, INSTI 7 : établit un reporting mensuel des produits financiers détenus par la CRPCEN, effectue régulièrement une analyse sur ces supports et est force de proposition en cas de décision prise par les instances dirigeantes (Commission de Gestion des Actifs) sur de nouvelles allocations.

## **2.2 – Les prises de décision**

### 2.2.1 – Propositions par la Directrice Comptable et Financière au Directeur Général

Au vu des besoins et/ou des excédents de trésorerie à court et moyen terme qui émergent de l'analyse quotidienne de la Trésorerie du Régime ou compte tenu du contexte économique (exemple : fluctuation des marchés monétaires, baisse des taux d'intérêt ...), le Conseil Financier et la Directrice Comptable et Financière peuvent être amenés à proposer au Directeur Général des orientations de placements de réallocation de fonds à réaliser, en adéquation avec les besoins de l'organisme.

Par ailleurs, l'étude des Actifs réalisée lors de chaque CGA peut conduire les Administrateurs à demander des investissements différents ou supplémentaires à la Directrice Comptable et Financière.

### 2.2.2 – Présentation des propositions en Commission de Gestion des Actifs

Toutes les propositions de placement ou de réallocations des actifs validées sont alors présentées par la Directrice Comptable et Financière à la CGA qui se réunit 3 fois par an (février, juin, octobre).

Seuls les arbitrages réalisés quotidiennement en matière de gestion de Trésorerie (cf. point 2.1.1) sont décidés au sein du service comptable, sans recours aux Instances.

### 2.2.3 – Décisions en Commission de Gestion des Actifs

A chacune de ses réunions, la Commission de Gestion des Actifs est rendue destinataire de la situation la plus récente possible de l'état des réserves du Régime . Les Administrateurs décident alors des placements ou des réallocations des actifs les plus pertinents, compte-tenu de l'état des recettes liées aux encaissements de cotisations et des dépenses du Régime connues.

### 2.2.4 – Validation par le Conseil d'Administration

Sur proposition de la Commission de Gestion des Actifs, le Conseil d'Administration est informé des placements ou les réallocations concernant les actifs financiers.

## **2.3 – Supervision des opérations d’actifs par des experts extérieurs.**

### 2.3.1 – Analyse des actifs par un expert

- Les activités liées à la gestion de trésorerie et aux actifs financiers ont fait l’objet d’audits spécifiques dans le cadre des missions intérimaires des Commissaires aux Comptes en 2009, 2013 et 2016.

De plus, les opérations d’allers/retours réalisées en fin d’exercice ainsi que le provisionnement des dépréciations ou leurs réajustements sont contrôlés tous les ans par les Commissaires aux Comptes, ainsi que certaines opérations réalisées sur les titres en cours d’exercice lors des opérations annuelles de Certification des Comptes par le Commissaire aux Comptes (KPMG de 2015 à 2020).

- Par ailleurs, il avait été ponctuellement décidé (2012, 2014 et 2015) de faire procéder à une Analyse des fonds détenus par la CRPCEN par un Conseil Financier, afin de bénéficier d’une expertise extérieure sur la répartition des Fonds et les éventuelles orientations ou réallocations d’actifs à effectuer, en vue d’optimiser les réserves tout en conservant deux qualités attendues de ces dernières : sécurité et disponibilité/liquidité, compte-tenu de la difficulté pour le Régime d’effectuer des prévisions à + de 2 ans, compte-tenu du caractère aléatoire des recettes sur cotisations, liées en grande partie aux évolutions du marché immobilier.

Le recrutement d’un Conseil Financier en septembre 2018 permet de bénéficier en permanence de cette expertise.

## **3 – Des arbitrages en faveur d’une gestion alliant prudence et recherche de la performance**

Ces arbitrages concernent tant la gestion des réserves à moyen et long terme, que les arbitrages relevant de la gestion de trésorerie.

### **3.1 – Réserves**

Les choix d’allocation des actifs financiers, ont pour objectif de préserver le capital tout en faisant le choix de produits sécurisés au maximum et confiés à des gérants experts et performants.

Même si ces produits sont en principe gérés sur du long (Actions) et moyen (Obligations) terme, leur disponibilité permanente est assurée grâce au caractère quotidien de leur valeur liquidative et la recherche de performance est optimisée tout en s’efforçant de préserver, l’objectif risque/rendement de manière sécuritaire.

### **3.2 – La gestion de trésorerie**

Au fil du temps et en tenant compte de l’évolution des performances des différents produits, les arbitrages ont été réalisés sur des produits bancaires successifs : Comptes Sur Livret, Comptes Courants Rémunérés, Comptes à Terme.

Seule la gestion quotidienne des fonds qui résulte des arbitrages précédemment arrêtés par les Instances Dirigeantes, et qui consiste à alimenter les comptes courants au plus près des besoins (les disponibilités immédiates non utilisées sont placées sur des comptes courants rémunérés, ces comptes remplacent les SICAV de trésorerie devenues moins rentables) sont réalisés au sein de l’Agence Comptable (cf. Point 2.1.1).

A noter qu’une procédure d’urgence, en cas de crise ou de décision urgente à prendre entre deux réunions de Commission de Gestion des Actifs, a été instaurée. Elle consiste à interroger les deux

Vice-Présidents du Conseil d'Administration et à informer Madame la Présidente du Conseil d'Administration sur le choix à arrêter pour une mesure d'urgence, reprise ensuite en CGA et en CA. Cette procédure a ainsi été utilisée en 2012 et 2015.

#### **4 – L'évolution de la Règlementation**

Le Décret N° 2017-887 du 9 mai 2017 relatif à l'organisation financière de certains régimes de Sécurité Sociale, dont la CRPCEN fait partie, devait être mis en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Bien que ce décret ait fait l'objet d'une annulation par le Conseil d'Etat lors de sa séance de novembre 2018, la Directrice Comptable et Financière avait commencé à élaborer avec le Conseil Financier un document relatif à la Politique de Placement et de Gestion des Risques présenté sous forme de projet lors de la CGA du 5 février 2019.

En effet, les règles prudentielles et de gouvernance préconisées par ce texte ont été intégrées dans le document précité et ce malgré son annulation.

La formation des Administrateurs a ainsi été réalisée en 2019.



## ANNEXE 3 : Le service de l'action sociale

### 1. Un service stratégique placé au sein de la Direction du développement

Il est constitué en fin de COG, de 6 agents soit 5 ETP dont deux agents polyvalents issus de la plateforme téléphonique, 4 gestionnaires et un référent fonctionnel. Le coût de gestion du processus en baisse de 6,06 % en 2018 traduit une réduction des effectifs de 1,04 ETP. Parallèlement le nombre de demandes traitées par ETP progresse fortement entre 2017 et 2018, passant de 1000 à 1726.

Ce service instruit les dossiers en vue des décisions de la commission d'action sociale (CAS) et lui soumet des propositions de modification ou de création d'aides en fonction des besoins des assurés. Il travaille aussi sur les actions de prévention santé et gère les relations avec les bénévoles qui assurent le fonctionnement des comités de retraités.

### 2. Le rôle de la Commission d'action sociale au cœur du dispositif

Créée en 2011 la Commission est constituée de 2 sections (CAS2R) composées à l'identique de 3 Clercs de notaires et 3 notaires. Elle se réunit en moyenne 24 fois dans l'année et une fois au moins dans sa globalité pour établir une politique commune. Elle pour mission d'analyser et de proposer des inflexions à la politique sociale de la Caisse à l'instar des partenariats, tel que celui passé avec l'association CRESUS pour l'aide sur les situations financières difficiles sur le surendettement. Les prestations d'action sociale versée par la CPRCEN sont arrêtées selon des critères fixés par le Conseil d'administration ou par délégation de celui-ci à la CAS. Elles relèvent alors de sa compétence et de son seul pouvoir d'appréciation et sont accordées dans la limite des disponibilités budgétaires.

Ses membres délibèrent sur l'octroi de prêts et d'aides ponctuelles : retour après hospitalisation, soins palliatifs à domicile, soins relatifs à la maladie d'Alzheimer, aides ménagères et compléments APA, aides pour le confort des retraités, aides au handicap et téléassistance.

Le traitement des dossiers urgents est favorisé par les réunions fréquentes de la commission et d'une délégation d'attribution au Directeur : A titre d'exemple les demandes de renouvellements pour les assurés âgés de plus de 70 ans ne font pas l'objet d'un passage en commission d'action sociale.

### 3. Un réseau national de comités de retraités au plus près du terrain

La Caisse dont la gestion est centralisée à Paris peut disposer néanmoins, en particulier pour l'action sociale et la prévention, d'un réseau de comités de retraités constitués d'une centaine de bénévoles qui assurent une présence relais au plus près des affiliés, permettant de mieux appréhender les réalités du terrain et de détecter les situations les plus fragiles conformément à la politique globale d'accompagnement personnalisé engagée par la Caisse. A titre d'exemple ils contribuent à la lutte contre l'isolement des personnes âgées comme le préconise la loi du 28 décembre 2015,<sup>83</sup> qui conforte les compétences des caisses de retraite dans ce domaine.

Ce réseau reste un atout précieux comme interlocuteur privilégié des seniors peu familiers des services en ligne.

Le coût de gestion (+ 18 % en 2018) et d'animation de ces comités via les réunions de secrétaires ou le colloque bisannuel non compensé par la baisse des effectifs, ont conduit la Caisse à réduire

---

<sup>83</sup> Loi d'orientation sur l'adaptation de la population au vieillissement

certaines activités culturelles ou récréatives et à recourir à la dématérialisation progressive des circulaires et des supports d'information soit une économie de 70K€ sur le temps de la COG.

## ANNEXE 4 : Exécution budgétaire (complément partie 3.3)

[514] La présentation budgétaire de la caisse distingue classiquement trois ensembles : la gestion administrative, y compris les dépenses de personnels, la gestion de l'action sociale et de la prévention, et la gestion immobilière et des résidences.

[515] Le budget distingue les dépenses limitatives arrêtées définitivement pour l'exercice en cours et les dépenses évaluatives inscrites à titre informatif. Le champ respectif des dépenses limitatives et évaluatives est défini pour chaque ensemble de dépenses.

[516] L'annexe 1 de la COG consacrée au cadrage budgétaire définit des objectifs d'évolution pour chacun des ensembles de dépenses.

[517] La détermination de la masse salariale repose ainsi sur quatre éléments :

- Une réduction des effectifs permanents de 14 postes entre 2015 et 2019, afin d'arriver à un nombre d'ETPT CDI de 204 en 2019 (hors les 5 ETP CPIFF et résidences).
- Le plafond d'emploi ci-dessous pour les effectifs non permanents affectés à la gestion administrative :

Tableau 35 : Evolution des effectifs non permanents

| Exercice                 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Effectifs en mois de CDD | 289  | 194  | 178  | 168  | 152  |

Source : Annexe 1 COG CRPCEN

- Un GVT de +1,47 % compte tenu des mesures générales d'augmentation des salaires et des mesures supplémentaires,
- Les glissements divers en masse, dont l'effet NORIA.

[518] S'agissant des autres dépenses, les objectifs sont fixés de la manière suivante, l'exécution en dernière année de la COG (2019) constituant la cible :

Tableau 36 : Evolution des objectifs budgétaires et de leur réalisation 2019/2015

|             | Action sanitaire et sociale <sup>84</sup> | Gestion immobilière <sup>85</sup> | Gestion administrative : fonctionnement hors personnel <sup>86</sup> (enveloppes B et C) |                         |
|-------------|---|-----------------------------------|--|-------------------------|
| Objectifs   | - 5 % (/exécuté 2015)                     | +5,93 % (/exécuté 2015)           | -5,45% (/ moyenne des dépenses 2012-2015)  | -19,62% (/exécuté 2015) |
| Réalisation | -30,5 %                                   | +29,45 %                          | +22,4%   | + 5,8%                  |

Source : Annexe 1 COG CRPCEN et calculs mission

[519] Les données relatives à l'exécution budgétaire de l'exercice 2019 permettent de vérifier que les objectifs ne sont tenus que pour les dépenses de personnels (enveloppe A) et l'ASS. Les dépenses de gestion administrative (enveloppes B et C) augmentent beaucoup plus rapidement que prévu dans la COG. Toutefois, dans le domaine de la gestion immobilière, les dépenses de fonctionnement et d'investissement ont été repoussées en fin de COG, expliquant raisonnablement le dépassement de l'objectif d'exécution pour 2019.

[520] La mission note que les objectifs budgétaires sont difficiles à appréhender du fait des périmètres fluctuants retenus pour chaque enveloppe, de l'évolution du périmètre des dépenses évaluatives et limitatives et des références de base (budget exécuté ou moyenne des dépenses de la précédente COG).

### 3.3.2.4 Les dépenses de personnels : les objectifs de la COG sont tenus

[521] Les dépenses sont quasi stables sur la période et les objectifs de diminution de l'effectif en CDI ont été respectés.

[522] L'évolution prévisionnelle de la masse salariale a cependant été infléchi par un nombre plus important que prévu de « mois CDD » en 2018 et 2019 pour faire face à la hausse d'activité<sup>87</sup> dans un contexte de réduction d'effectifs permanents, et par l'évolution du nombre de départs à la retraite (versement de primes de départ).

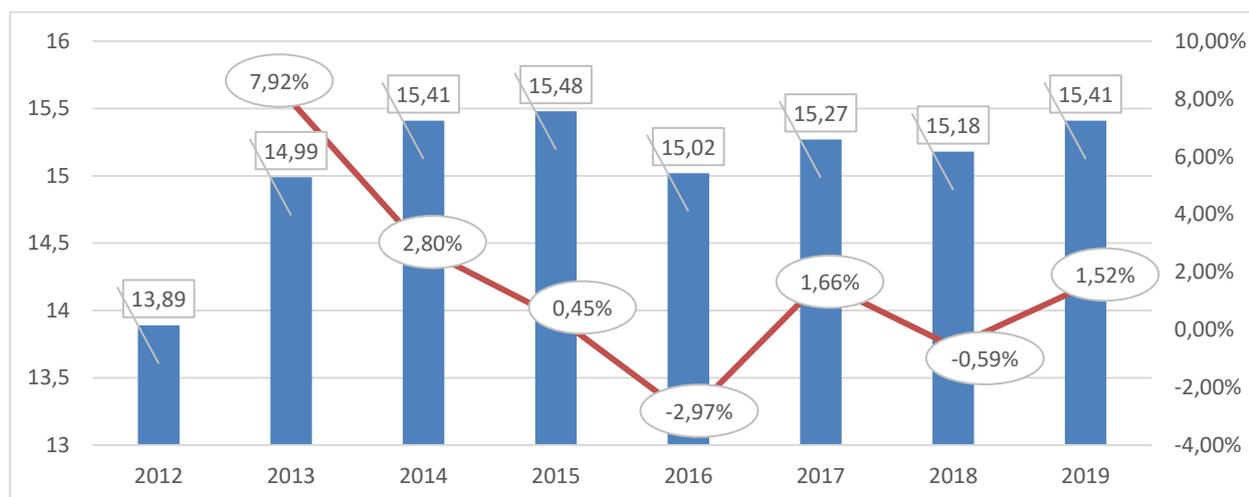
<sup>84</sup> Hors amortissement et provisions

<sup>85</sup> Hors amortissement et provisions

<sup>86</sup> Hors amortissement et provisions, hors infogérance, hors loyers, hors élections du CA.

<sup>87</sup> Le Conseil d'Administration a été exceptionnellement sollicité pour la réalisation d'un transfert d'enveloppe budgétaire, à savoir : une demande de transfert sur la gestion administrative à partir de l'enveloppe investissements informatiques vers l'enveloppe frais de personnel, pour un montant de 260 000€.

Schéma 11 : Enveloppe dépenses de personnels-budgets exécutés



Source : CRPCEN

[523] A l'instar de la période précédente, la CRPCEN n'a pas consommé l'intégralité des budgets prévus par la COG.

[524] Plusieurs facteurs expliquent cette tendance :

- Lissés budgétairement sur la période, les rendus de postes effectifs ont été majoritairement réalisés sur les deux premières années de la COG.
- Les départs non prévus de certains agents ont créé de longs délais de recrutement, souvent supérieurs à trois mois.
- Enfin, les évolutions réglementaires intervenues pendant la COG, ont fait baisser les charges patronales par rapport à l'évaluation initiale.

Tableau 37 : Taux d'exécution et taux d'évolution des dépenses de personnels 2016-2019

| Exercice | Taux d'exécution | Taux d'évolution | Commentaires   |
|----------|------------------|------------------|--|
| 2016     | 95,31%           | - 2,97%          | Diminution du nombre de contrats de professionnalisation (7 contrats en 2016 contre 11 en 2015) et de mois de CDD, passant de 289 mois en 2015 à 192 mois en 2016  |
| 2017     | 96,74%           | +1,69%           | Embauche de deux développeurs en CDD. Le nombre de postes rendus à fin 2017 est de 10, ce qui permet de stabiliser les dépenses de personnels malgré la hausse de la valeur du point au 1er mai 2017   |
| 2018     | 95,26%           | -0,60%           | Non renouvellement des 2 CDD développeurs sur 2018 et impact du rendu des 14 postes prévus par la COG  |
| 2019     | 95,48%           | +1,55%           | Des départs à la retraite prévus en début de COG qui se sont décalés en 2019 et la Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) avec la CPIFF qui a pour effet la prise en charge par la gestion administrative des postes dédiés à sa gestion |

Source : Mission d'après documents CRPCEN-nb les écarts avec le graphique précédent sont dus à des arrondis différents

[525] Les dépenses prévisionnelles devraient connaître une hausse potentielle de 1,99% en 2020 du fait du plein effet de la TUP, ainsi que du recrutement sur deux postes par anticipation pour éviter une rupture de production.

[526] Au total, l'évolution de la masse salariale reste contenue malgré l'impact financier des départs à la retraite et l'enveloppe supplémentaire des mois CDD octroyée sur les exercices 2018 et 2019.

[527] Il convient de rester vigilant pour anticiper dans les meilleures conditions le départ prévu dans les années à venir de près de la moitié des effectifs du service informatique.

[528] En matière de ressources humaines, la diminution des effectifs en CDI de 14 ETP a porté principalement sur les secteurs de production (secteurs métiers et moyens généraux), là où les gains liés à la dématérialisation, à l'automatisation et à l'amélioration des processus sont en cours.

Tableau 38 : Evolution des effectifs permanents (ETP) 2015-2019

| Exercice                       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Effectifs permanents CDI (ETP) | 218  | 212  | 208  | 204  | 204  |

Source : Mission à partir de documents CRPCEN

[529] A l'inverse, l'écart entre le nombre de CDD plafonné dans la COG et le recours important aux CDD réalisé par la Caisse ne cesse d'augmenter. Le niveau atteint en 2018 est aussi le fruit d'une dérogation accordée par la tutelle pour compenser la baisse d'effectifs permanents et la nécessité de faire face aux exigences de la refonte d'applicatifs informatiques.

Tableau 39 : Evolution du nombre de CDD En mois CDD

| Exercice  | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Total mois consommés                            | 289,14 | 191,87 | 173,83 | 181,85 | 171,53 |
| Objectif COG                                    | 320    | 194    | 178    | 168    | 152    |
| CDD réalisés avec enveloppe supplémentaire 2018 |        |        |        | 13,85  |        |
| Accord 40 mois sur 2018/2019                    |        |        |        | 40,00  |        |
| Reste enveloppe supplémentaire sur 2019         |        |        |        |        | 26,1   |

Source : CRPCEN, note exécution budgétaire

[530] Pour ce qui concerne l'évolution du nombre de CDD en gestion immobilière, la cible de 18 CDD en fin de COG est atteinte.

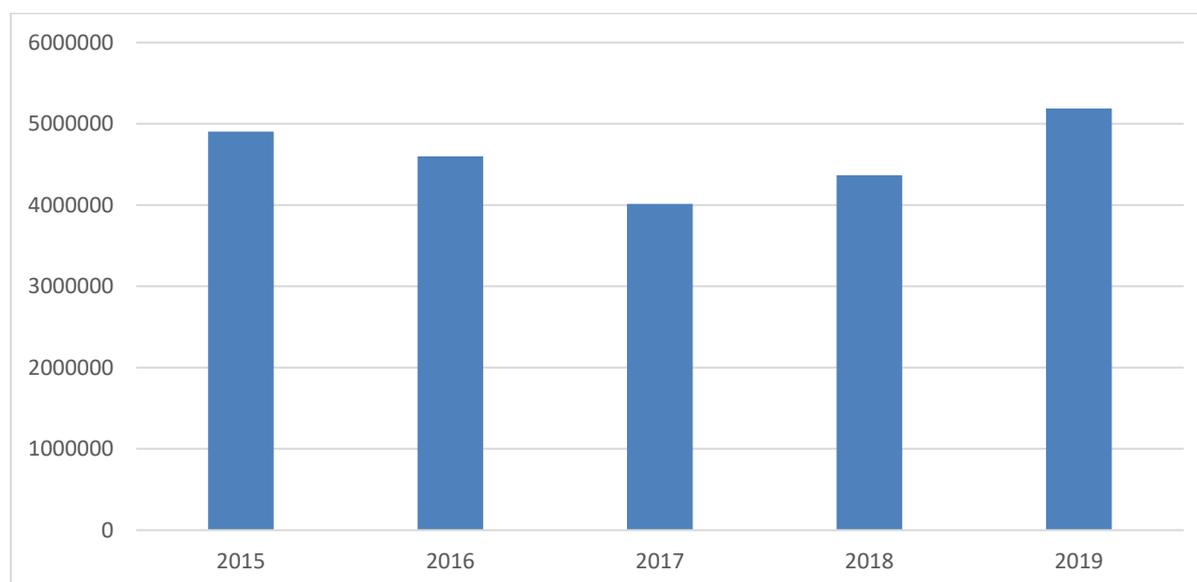
### 3.3.2.5 La gestion administrative hors dépenses de personnels : une forte progression des dépenses

[531] La COG prévoyait une baisse de 5,45 %, de cette enveloppe par rapport à la moyenne des dépenses 2012-2015, et 19,62 % par rapport à l'exécution 2015, selon le périmètre précisé au tableau *supra*.

[532] Globalement, les dépenses de cette enveloppe auront augmenté de 5,8 % (de l'exécution 2015 à l'exécution 2019), pour un objectif de -19,62 % dans la COG; et de 22,4 % par rapport à la moyenne exécutée 2012-2015, pour un objectif de -5,45 %.

[533] Néanmoins l'interprétation de ces évolutions est rendue complexe par le périmètre des lignes évaluatives et limitatives qui a fortement évolué entre la COG 2012-2015 et 2016-2019. A titre d'exemple, les contributions aux GIP / GIE étaient en ligne évaluative sur la période 2012-2015 et sont devenues limitatives sur la période 2016-2019. Il en va de même pour les impôts. De plus, sur la période 2012-2015, l'objectif budgétaire était calculé uniquement sur l'enveloppe B alors que sur la période 2016-2019, elle porte sur les enveloppes B et C.

Schéma 12 : Fonctionnement hors personnels (B+C)



Source : Mission d'après chiffres exécution budgétaire CRPCEN

[534] Pour explication de cette augmentation des dépenses de fonctionnement, la CRPCEN fait valoir qu'elle a dû assumer des charges non prévues au moment de la conclusion de la COG : impact budgétaire de la mise en œuvre du décret sur la gestion des actifs ( finalement annulé), dissolution de la CPIFF (dont les conséquences budgétaires ne pouvaient pas être précisément anticipées), projet RGPU et projets réglementaires (PAS, revalorisation des pensions...) qui ont nécessité de mettre en œuvre le contrat de maintenance et de tierce maintenance applicative des applications retraite. Selon la caisse, la neutralisation de ces effets permettrait de respecter les objectifs de la COG en gestion administrative.

- Fonctionnement hors personnels et hors informatique

[535] Cette enveloppe a permis de porter des chantiers majeurs (accompagnement RGPU, dissolution de la CPIFF, audit du CAC) et de faire face aux incertitudes de la non fourniture des applications CNAM.

[536] Elle baisse de seulement 0,5 % en 2019 par rapport à 2015.

[537] Des économies substantielles ont pu être réalisées en début de COG (Diminution des travaux d’entretien et de réparation des locaux du 5 bis rue de Madrid, résiliation du bail du 7 rue de Madrid, réduction des charges locatives, réduction des frais d’affranchissement du Lien Social, campagne de dématérialisation du Lien Social).

[538] Néanmoins, une légère progression des dépenses en 2018 et 2019 (+3,71 % et 1,12 %) est générée par des besoins tels que les études liées à la réforme des retraites, des audits menés par le CAC pour la certification ISO 9001, la mise en œuvre du RGCU et de SINERGI, les effets du partenariat avec la CPAM91 ou encore le marché avec un conseil financier suite au décret portant sur la gestion des actifs.

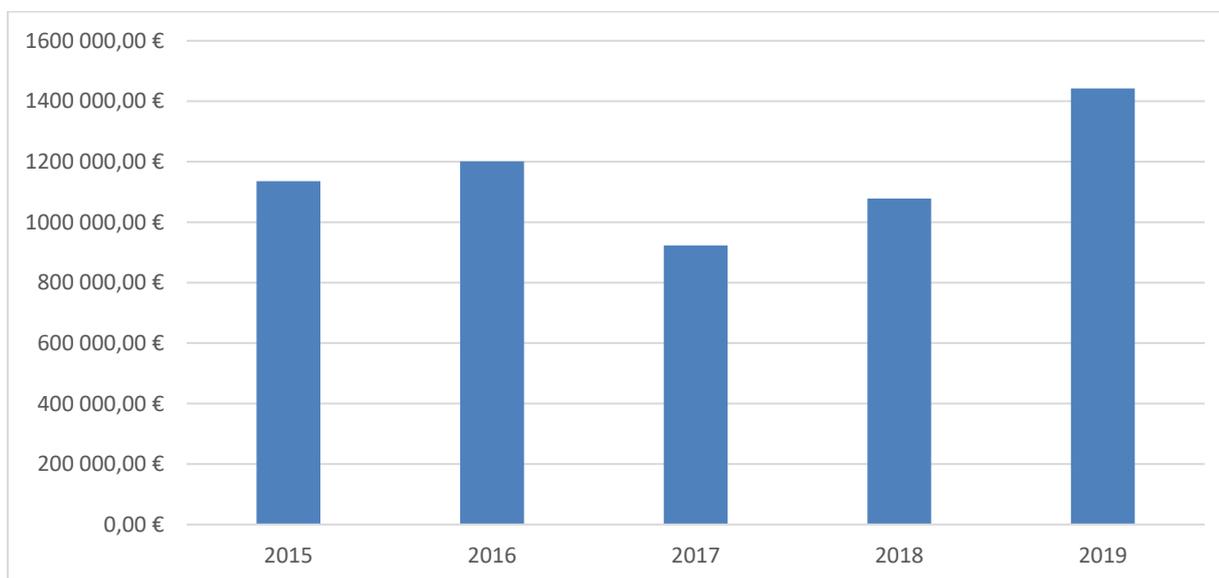
[539] Par ailleurs, si certaines dépenses ponctuelles vont disparaître (CPIFF et KPMG...) réduisant le montant de l’enveloppe de -5,1 % entre 2019 et 2020, de nouvelles charges apparaissent : l’accompagnement à la mise en conformité du RGPD ou le plein effet de l’externalisation CPAM.

- Fonctionnement informatique

[540] Cette enveloppe connaît une hausse de 27 % de l’exécution 2015 à celle de 2019.

[541] Après une phase de transition et de baisse temporaire en 2017 et 2018, les coûts de maintenance sur les nouveaux matériels, la mise en place d’une « Tierce maintenance applicative », la réaffectation de personnels sur le pilotage et la reprise du contrat de téléphonie de la CPPIF sont les principaux facteurs d’augmentation des dépenses. Celles-ci devraient se pérenniser dans les années à venir.

Schéma 13 : Fonctionnement informatique (enveloppe C)



[542] Ces hausses proviennent de dépenses qui pourraient être placées dans l’enveloppe évaluative plutôt que dans l’enveloppe limitative. Il s’agit en effet pour une grande partie d’entre elles, de développements d’applicatifs spécifiques à la CRPCEN, avec un coût souvent incompressible et non négociable et nécessaire pour le bon fonctionnement de la caisse.

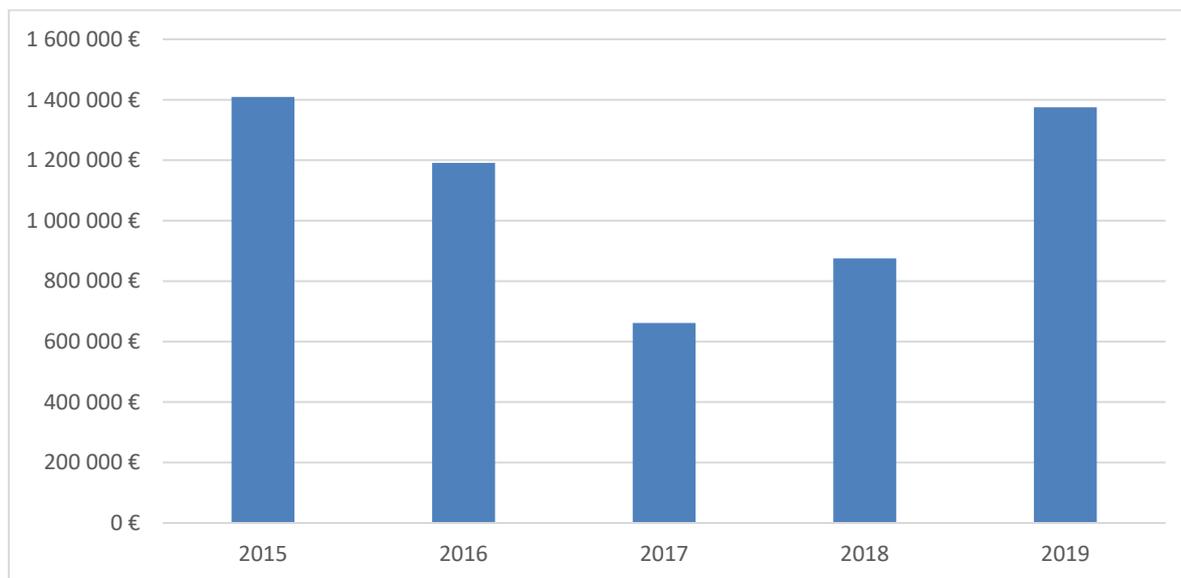
- Investissements informatiques

[543] Leur niveau annuel très variable est dépendant des projets contenus dans le SDSI en particulier la refonte des applicatifs pré requis au déploiement du RGCU, l’acquisition de matériels

ou logiciels indispensables à la progression de gestion de la Caisse comme le logiciel comptable SINERGI.

[544] Sur 2017, on observe une baisse conséquente (-44,5 %) par rapport à 2016 qui résulte de plusieurs facteurs : diminution des renouvellements de matériels informatiques suite à la rénovation des infrastructures conduite en 2016 ; réorientation de certains projets informatiques qui ont conduit à des économies budgétaires, avec un recours systématique à la mutualisation, moins coûteuse par définition, utilisation de l’applicatif ASS PEL, report de certains projets sur les exercices suivants tels que la refonte de l’applicatif recouvrement.

Schéma 14 : Evolution des dépenses d’investissements informatiques



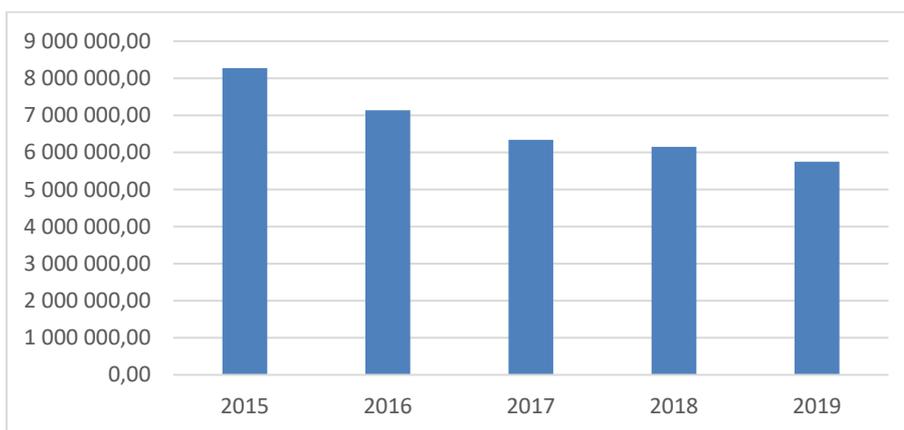
Source : CRPCEN

[545] En 2019, plusieurs évolutions sont nécessaires (achèvement du projet de refonte pensions, projet SINERGI, évolutions des interfaces budgétaires et comptables, évolutions du nouveau logiciel pensions, mise en place du prélèvement à la source), puis à compter de 2020, le renforcement du PSSI ou encore les études concernant un possible rapprochement des systèmes d’information CRPEN/MSA. L’importance stratégique et fonctionnelle des projets est décisive pour décider des niveaux d’investissements à engager.

### 3.3.2.6 Action sanitaire et sociale et prévention : des dépenses en baisse du fait de la réduction des prestations complémentaires et extra légales

[546] Les dépenses dans ce domaine ont baissé de 30,5 % dans le budget exécuté 2019 par rapport à 2015, pour un objectif COG fixé à -5 % (dépenses hors amortissements et provisions).

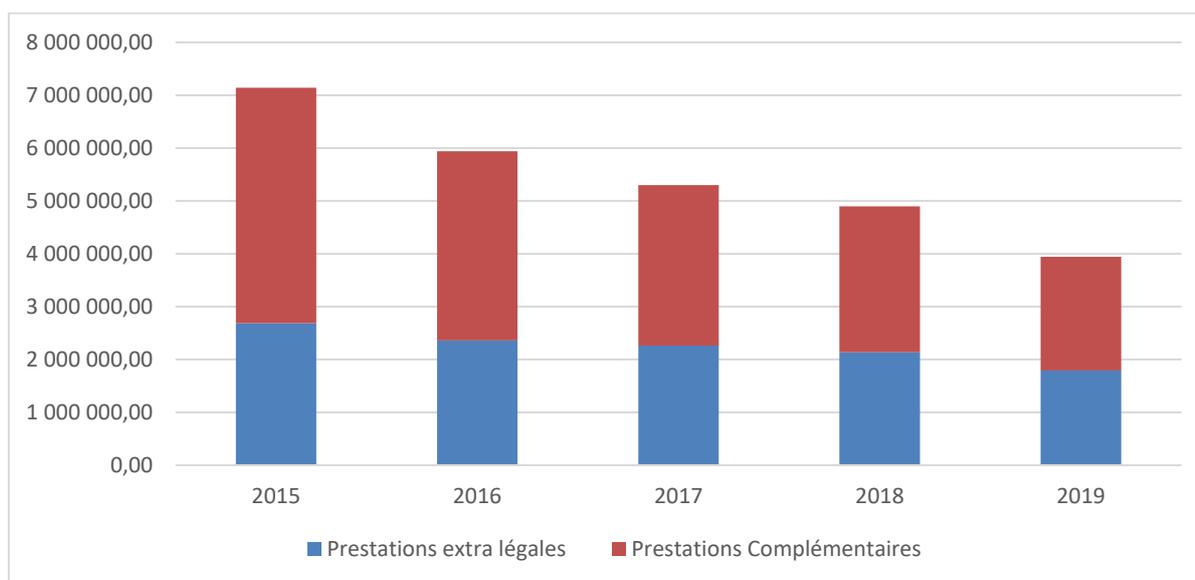
Schéma 15 : Evolution des dépenses d'action sociale<sup>88</sup> 2015-2019



Source : Données CRPCEN

[547] Ceci est dû en premier lieu, à la réduction progressive des prestations complémentaires et des prestations extra légales telles que les aides ménagères, avec un effet progressif sur la durée de la COG et un résultat massif en 2019 (mise en œuvre du 100% santé).

Schéma 16 : Prestations extralégales et complémentaires –budgets exécutés 2015-2019



Source : Données CRPCEN

[548] La Caisse a, en effet, entrepris une réforme des prestations d'action sociale, visible dès 2017, dont la suppression de la prime à la naissance qui a connu une baisse régulière des demandes. Le réajustement des barèmes et la fluctuation de la valeur du point jouent dans la variation du nombre des demandes singulièrement pour les aides ménagères, le complément APA et les aides à la scolarité.

[549] Par ailleurs, la rationalisation des dépenses d'animation et de fonctionnement des comités de retraités a contribué à la baisse de celles-ci (réduction du nombre de réunions, des activités et

<sup>88</sup> Enveloppe limitative.

sorties de loisirs). Cette rationalisation devra se poursuivre lors de la prochaine COG, des marges de productivité existent encore notamment sur les modalités de réunion et d'organisation.

[550] Au total, en 5 ans, la baisse des dépenses de prestations extralégales et complémentaires est de 45 %.

[551] L'enveloppe consacrée à la prévention est en baisse de 9 % de 2015 à 2019 (352 K€ en 2019 contre 386 K€ en 2015). Deux « nouveaux » dispositifs devraient monter en puissance : Prado pour l'aide à domicile après un retour d'hospitalisation et SOPHIA qui offre un service d'accompagnement pour les personnes diabétiques. Il faudra que la Caisse soit attentive à bien déployer les versions les plus actualisées de ces dispositifs déjà anciens pour le régime général.

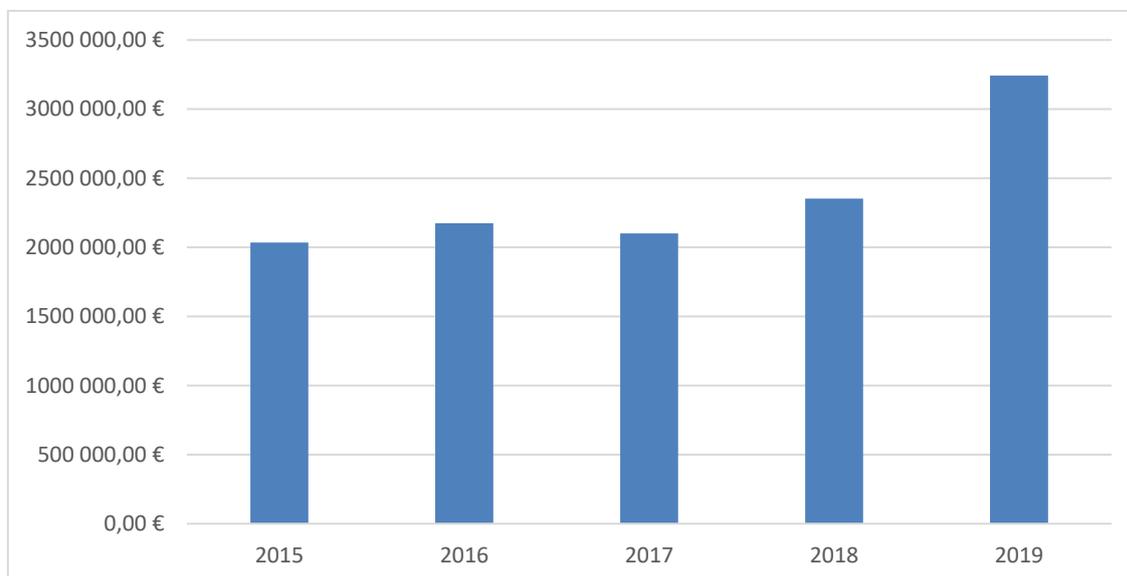
### 3.3.2.7 La gestion immobilière : une forte augmentation des investissements et des dépenses de fonctionnement en fin de COG

[552] Au total, une progression des dépenses de près de 20 % entre l'exécution 2015 et celle de 2019 était acceptée dans la COG et près de 6 % hors amortissements et provisions. Hors amortissements et provisions, la progression atteint 30 %.

#### ○ Le patrimoine

[553] Les dépenses de fonctionnement du patrimoine parisien doté de 31 bâtiments demeurent assez stables les trois premières années de la COG (travaux, réfections, ravalement, parties communes). Mais les services extérieurs augmentent au total de plus de 50 % sur la période 2015-2019, du fait de l'augmentation concentrée sur 2019.

Schéma 17 : Services extérieurs Gestion immobilière

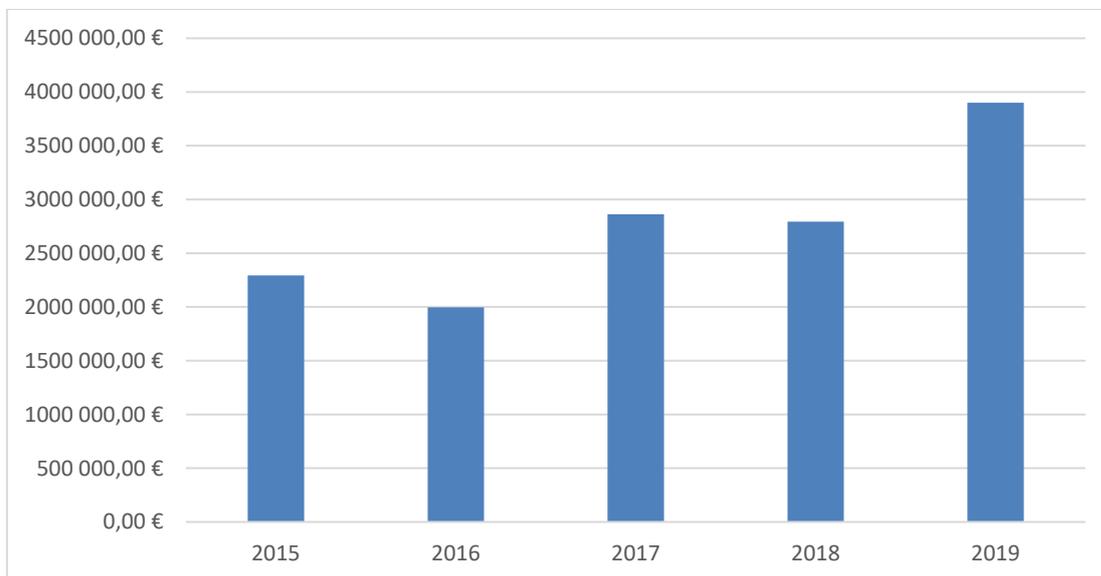


Source : Données CRPCEN

[554] En 2018, une partie des crédits pour imprévus à hauteur de 115 000 € a été débloquée afin d'effectuer un audit sur la valeur vénale de ses immeubles (adaptation au dispositif prévu par le décret de gestion des actifs de 2017, finalement annulé).

[555] Parallèlement les dépenses d'investissement s'accroissent, avec la poursuite des travaux de rénovation et du fait de la hausse de taxes. En 2019, de nouveaux investissements spécifiques sont menés (désenfumage, mises aux normes, accessibilité), qui portent les montants investis à près de 4 M€ contre 2,7 M en 2018.

Schéma 18 : Investissements gestion immobilière



Source : Données CRPCEN

[556] L'augmentation de ces dépenses est surtout marquée en 2019, ce qui peut paraître étonnant compte tenu du constat effectué de longue date de la nécessité de travaux sur le patrimoine immobilier parisien. Elle paraît liée au lancement de marchés, opéré seulement en début de COG.

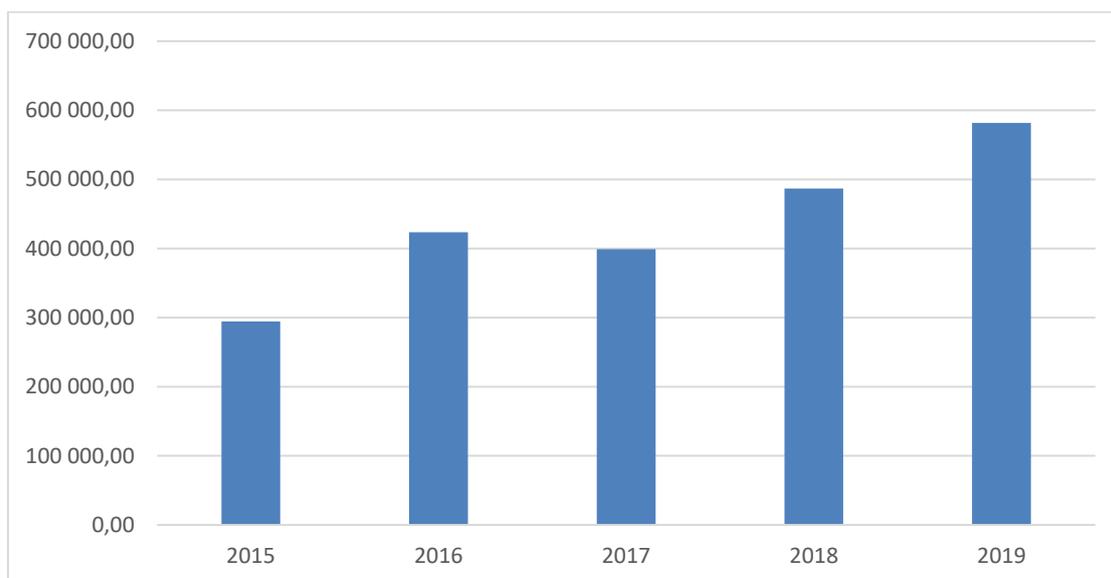
- Les résidences

[557] En 2016 diverses études ont été réalisées notamment pour mener à bien le plan stratégique du patrimoine immobilier des résidences. Ces dernières nécessitaient également une mise aux normes significative.

[558] Les dépenses de fonctionnement connaissent un quasi doublement de 2015 à 2019 (de 300 à 600 K€).

[559] Les principaux chantiers pris en charge sur l'enveloppe de fonctionnement concernent des travaux d'entretien, suite aux rapports des commissions de contrôle (garde-corps, toiture, réparations...).

Schéma 19 : Dépenses de fonctionnement -Résidences



Source : Données CRPCEN

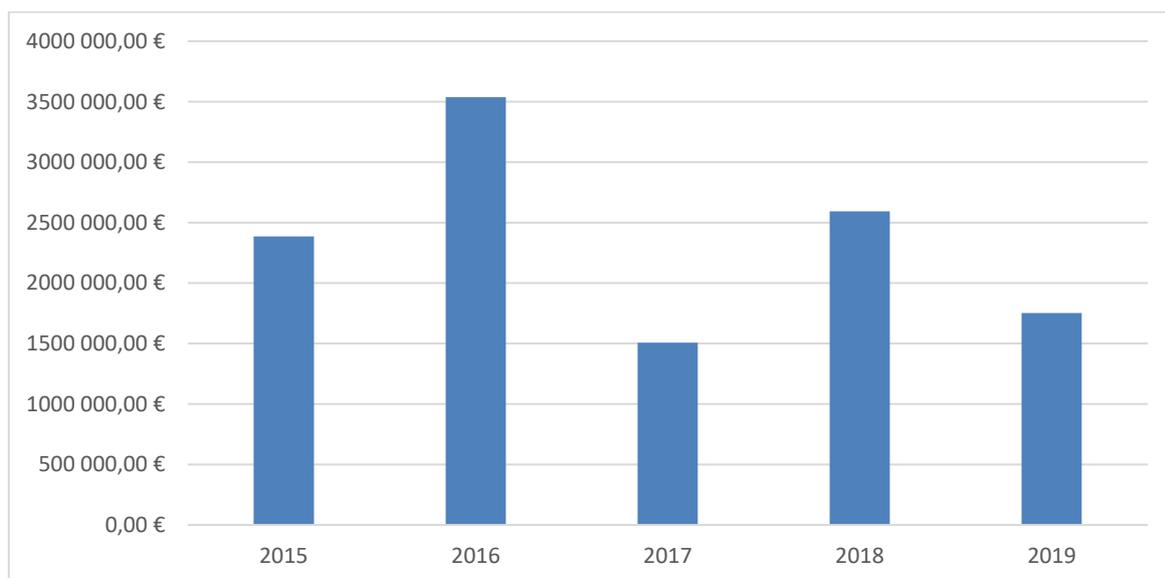
[560] Les taxes foncières ont augmenté d'environ 10 % entre 2016 et 2017 et ont dépassé ainsi le montant initial de la COG, certes en crédits évaluatifs.

[561] En 2018, de multiples travaux d'entretien et de réparation ont généré une hausse des dépenses de 22,02 % en un an. En 2019, on note la reprise de contrats obligatoires sur la résidence des grands monts dans le cadre de la cessation d'activité de MB02 et d'autres prestations (géomètre).

[562] Cependant en 2020, les dépenses de fonctionnement devraient baisser de 11,92 % en raison de la réduction des honoraires et des travaux.

[563] Quant aux dépenses d'investissement elles ont permis de poursuivre les travaux tout au long de la période, selon le plan patrimoine, rattrapant ainsi la faible implication des COG précédentes, avec un pic notable en 2016 (3,5 M€) pour 2,3 M en moyenne annuelle sur 2015-2019, lié à un objectif de vente de résidences présent dans la COG.

Schéma 20 : Investissements résidences 2015-2019



Source : Données CRPCEN

## ANNEXE 5 : La gestion de la crise du Covid 19

Le conseil d'administration a instauré la mise en œuvre d'une procédure d'urgence en cas de crise ou de décision urgente à prendre entre deux réunions de la commission de gestion des actifs.

Il s'agit d'une consultation des deux Vice-Présidents du Conseil d'Administration et d'une information de la Présidente du Conseil d'Administration, au sujet d'une décision qui devrait se prendre de façon impérieuse dans l'intervalle de deux commissions de gestion des actifs. Ce choix, est définitivement adopté en CGA puis en CA lors de leurs réunions ordinaires. Cette procédure a été utilisée par le passé en 2012 et 2015.

La crise sanitaire actuelle a conduit le directeur et sa directrice financière à alerter les tutelles de l'état des recouvrements et des besoins en trésorerie, dans une situation particulièrement exceptionnelle et périlleuse.

Sous une hypothèse de recouvrements nulle d'ici la fin du mois de juillet, le besoin de liquidités nécessiterait la cession d'une partie du fond actions. Le versement des pensions, des remboursements maladie, ainsi que le paiement des fournisseurs et des salariés de la caisse représente environ 91M€ de besoin de trésorerie mensuel (cf. tableau suivant).

Tableau 40 : Prévion de besoins de trésorerie et de gestion des actifs (mars-juillet 2020) avec un recouvrement nul.

|  | Décembre 2019 (en M€) | Mars | Avril | Juin | Juillet |
|--|-----------------------|------|-------|------|---------|
| Réserves de liquidités                                     | 440                   | 379  | 288   | 196  | 104     |
| Valorisation des actifs actions (en dehors des liquidités) | 216 (février 2020)    | 190  |       |      |         |
| Besoins mensuels   | 91                    |      |       |      |         |

Source : Mission d'après données de l'Agence comptable de la CRPCEN du 10 avril 2020.

Comme le note le directeur dans un courriel adressé le 10 avril aux tutelles, la vente d'actifs (mobiliers ou immobiliers) dans le contexte de la crise sanitaire actuelle devrait être évitée afin de ne pas amplifier la baisse de valeur de ces actifs. Des discussions sont en cours sur ce point, mais ces difficultés illustrent l'intérêt de modèles de caisses de pension non limitée à un seul secteur d'activité.



## ANNEXE 6 : Tableau des indicateurs de résultats de la COG 2016 2019

Tableau 41 : Les indicateurs de résultat

| Maladie          |  | Formule   | Objectif 2019 |
|------------------|--|---|---------------|
| 2                | Délai de paiement des FSE  | Nombre de jours entre la date du fait générateur et la date de mandatement divisé par le nombre de feuilles de soins électroniques (selon règle 9 <sup>e</sup> décile).             | <= 4 j        |
| 10               | Délai de réponse aux réclamations écrites maladies   | Nombre de jours calendaires entre la date de réception de la réclamation, y compris par courriel, et la date d'envoi d'un courrier de réponse divisé par le nombre de réclamations. | <=7j          |
| 3                | Délai moyen de règlement à l'employeur des IJ maladie subrogées (a)  | Moyenne des résultats mensuels (nombre de jours entre la date de réception de l'attestation de salaire et la date de paiement).   | <= 6 j        |
| 4                | Délai moyen de règlement à l'assuré de la 1 <sup>e</sup> IJ maladie non subrogée (a)                           | Moyenne des résultats mensuels (nombre de jours entre la date de réception de l'attestation de salaire ou de la déclaration sur l'honneur et la date de paiement).                  | <= 5j         |
| 25               | Suivi mensuel du taux de rejet des feuilles de soins électroniques selon le destinataire du paiement TP/non TP | Pourcentage des rejets IRIS sur l'ensemble des flux avec détail des flux internes et des flux externes  | <=2,5%        |
| 24               | Taux de paiement dans les délais des frais de santé aux professionnels de santé (en 7 j)                       | Pourcentage de paiements réalisés dans les délais calculés en 9 <sup>ème</sup> décile   | 100%          |
| Contrôle maladie |  |   |               |
| 6                | Qualité des dossiers maladie - PN  | Nombre de dossiers contrôlés avec détection d'une erreur financière divisé par le nombre de dossiers contrôlés  | <=3%          |
| 5                | Qualité des dossiers maladie - PE  | Nombre de dossiers contrôlés avec détection d'une erreur financière divisé par le nombre de dossiers contrôlés.   | <= 5%         |
| 7                | Qualité des dossiers maladie - GDB   | Nombre de dossiers contrôlés avec détection d'une erreur financière divisé par le nombre de dossiers contrôlés  | <=3%          |

|                             |  |   |         |
|-----------------------------|--|---|---------|
| Pensions                    |  |   |         |
| 15                          | Pourcentage d'attribution de droits propres mis en paiement dans le délai requis | Pourcentage des dossiers mis en paiement en - 60 jours suivant la date d'effet de la prestation (ou date de dépôt de la demande si celle-ci est postérieure), dès lors que le dossier est complet | >95%    |
| 16                          | Pourcentage d'attribution de droits dérivés mis en paiement dans le délai requis | Pourcentage des dossiers mis en paiement en moins de 60 jours suivant la date d'instruction du dossier complet  | >92%    |
| 11                          | Délai de réponse aux réclamations écrites retraite                               | Nombre de jours calendaires entre la date de réception de la réclamation, y compris par courriel, et la date d'envoi d'un courrier de réponse divisé par le nombre de réclamations                | <=7j    |
| Contrôle pensions           |  |   |         |
| 13                          | Qualité des dossiers retraite validés  | Nombre de dossiers contrôlés a priori avec détection d'une erreur financière divisé par le nombre total de dossiers contrôlés <i>a priori</i>   | <=5%    |
| Centre de relations clients |  |   |         |
| 22                          | Pourcentage d'appels aboutis   | Nombre d'appels traités divisé par le nombre d'appels reçus, moins les abandons pendant le message de pré-décrochés de 17 secondes  | >=91%   |
| 43                          | Taux de création de comptes Ameli  | Nombre d'adhésions divisé par le nombre de comptes attendus.  | >40%    |
| Recouvrement                |  |   |         |
| 29                          | Montant des redressements rapportés aux montants des cotisations contrôlées      | Montant des cotisations redressées sur cotisations sur salaires divisé par le montant des cotisations sur salaires liquidées de l'année n-1.  | >=1,45% |
| 28                          | Taux de rotation du fichier des études   | Nombre d'études contrôlées dans l'année divisé par le nombre d'études du fichier  | >=20%   |
| ASS prévention              |  |   |         |
| 18                          | Délai de paiement des dossiers d'aides ponctuelles                               | Nombre de jours entre la date de notification de l'aide et celle de son ordonnancement.   | <=15j   |

Source : CRPCEN

## ANNEXE 7 : Comparaison CRPCEN et CPAM en termes de productivité

[564] Il s'agit de comparer la CRPCEN à des CPAM gérant un même effectif de bénéficiaires, sur un champ d'activités vraiment comparables, c'est-à-dire les activités de production.

### 1 Les écarts d'organisation de la CRPCEN et d'une CPAM

[565] Ces éléments de différenciation sont les suivants :

- La relation clients téléphonique :
  - En CPAM, elle est assurée par des équipes dédiées, via des plates-formes de services qui peuvent être mutualisées entre organismes. L'organisation est cependant en train d'évoluer vers des téléconseillers qui assureraient eux aussi une activité autre, de type technicien conseil, pour éviter les phénomènes d'usure et d'arrêts de travail constatés également dans les organismes.
  - A la CRPCEN, cette activité est assurée de la manière suivante :

A la CRPCEN, l'organisation a progressivement évolué depuis le milieu de la précédente COG vers une polyvalence téléconseiller/ technicien maladie (PN, PE, GDB) ou technicien vieillesse, ou technicien action sociale.

Aujourd'hui, la plateforme est configurée pour accueillir 15 téléconseillers. Mais dans les faits certains sont à temps plein et d'autres sont polyvalents. L'effectif opérationnel de la plateforme téléphonique est donc de 12,6 ETP.

Cette évolution avait pour objectif de répondre à la fois aux attentes des téléconseillers sur la plateforme qui évoquaient un phénomène d'usure, mais également aux nécessités d'entraide dans les services.
- L'articulation médico-administrative, le périmètre des activités du contrôle médical et de la gestion du risque :

Le service médical de la CRPCEN assure pour le compte de ses ressortissants toutes les ententes préalables. Concernant les avis médicaux sur les ETM et les arrêts de travail, le service médical CRPCEN gère intégralement les assurés d'Ile de France. Pour les assurés résidant en province, la CRPCEN assure cette gestion, sauf les contrôles physiques en présence aux assurés qu'elle commande aux ELSM, conformément à la convention liant les 2 régimes.
- La gestion des II
  - Pour les CPAM, c'est une production industrielle;
  - La CRPCEN ne bénéficie pas des outils du RG - DSII et BOAAT - et des développements DSN pour le traitement automatisé des indemnités journalières.

- Sur la gestion du risque maladie,
  - la CRPCEN est infogérée par la branche maladie du régime général. A ce titre, elle utilise les mêmes outils que le régime général (PROGRES pour la liquidation des IJ, DIADEME pour la gestion électronique des documents).
  - Néanmoins, certains applicatifs permettant aux CPAM d'augmenter leur productivité (DSIJ pour la saisie en ligne des attestations de salaire, utilisation de la DSN pour l'automatisation des attestations de salaires directement issues des systèmes de paie des entreprises, et BOAAT pour les avis d'arrêt de travail dématérialisés) n'ont pas été déployés à la CRPCEN malgré les sollicitations auprès de la CNAM.

L'enregistrement des bénéficiaires est ralenti du fait de l'absence d'accès au service RFI.

Par conséquent, la CRPCEN est contrainte d'adapter ses circuits de travail : réception des arrêts de travail et des attestations de salaire en papier et numérisation intégrale par la plateforme GED.

- Le périmètre des arrêts de travail et les AT-MP :
  - La CRPCEN ne traite pas les risques professionnels. Ce sont les CPAM qui les traitent.
- Les soins à l'étranger
  - Au RG, ils sont centralisés au niveau d'une seule CPAM (Vannes).
  - Pour le moment c'est la CRPCEN qui les traite, mais la CPAM de Vannes répond à toutes les interrogations en cas de difficultés techniques. Pour 2020, la CRPCEN souhaite déléguer ce traitement intégralement à la CPAM de Vannes.
- Le Recours Contre Tiers (RCT)
  - Le régime général a choisi de mutualiser cette activité au niveau régional.
  - L'activité recours contre tiers (RCT) qui est assurée par la CRPCEN a un périmètre identique à celui des CPAM. Cette activité vise à récupérer auprès des tiers responsables d'un accident de droit commun et des assureurs (lorsque le tiers est assuré) le montant des prestations servies par la CRPCEN.

Les agents utilisent un outil (ICARE) développé par le régime général mais qui n'est plus utilisé par ce dernier. Son successeur l'outil GRECOT étant plus performant, il a été demandé par la CRPCEN, mais la CNAM a repoussé sa mise à disposition à une échéance encore indéterminée. Comme pour la gestion des soins à l'étranger, il est prévu de déléguer cette activité et la mutualiser au régime général.

- Autres écarts en termes de comparaison

Par ailleurs, sur le volet Maladie, la CRPCEN ne prend pas en compte les activités suivantes :

- Invalidité, Capitaux décès : gérés par les pensions
- Front office : pas d'accueil physique mais une plateforme téléphonique polyvalente
- Pas de Gestion des risques : les caisses primaires effectuent les contrôles des professionnels de santé.

- Les équipes support MOA (maîtrise d’ouvrage) et de pilotage
  - Pour la CRPCEN, leur existence et leur activité sont liées au moins en partie au fait que la CRPCEN a des activités de « caisse nationale » d’un régime spécial doté de prestations spécifiques : réaliser les expressions de besoin pour l’évolution des outils informatiques, ainsi que l’évolution des procédures de traitement, modes opératoires, supports de formation, outils de pilotage.

Pour le risque maladie, le service d’assistance à maîtrise d’ouvrage de la CRPCEN (SEMOAA) réalise le même travail qu’une CPAM qui serait identifiée comme caisse déléguée pour la CNAM, donc différemment des 101 caisses du réseau.

Concrètement, pour la CRPCEN, la CNAM réalise un développement ou un correctif à partir d’un besoin qui est rédigé par le SEMOAA appuyé du métier. Lorsque la CNAM livre la version ou l’outil, le SEMOAA recette avec le concours du métier.
  - Au RG, ce besoin est réalisé par une caisse « déléguée » appuyée potentiellement par d’autres CPAM en tant que ressources métier. En effet, sur chaque projet applicatif, la CNAM identifie une caisse déléguée qui concourt à la réalisation du besoin. Cette caisse déléguée organise son groupe projet avec des profils experts pour mener à bien sa tâche.

[566] La différence majeure entre la CRPCEN et le RG est la suivante :

- pour la CRPCEN, le SEMOAA est toujours en première ligne sur tous les nouveaux outils et nouvelles versions CNAM ; côté Maîtrise d’ouvrage MOA, les intervenants du service Maladie sont sollicités en fonction de l’outil
- pour la CNAM, selon le processus concerné par l’outil, ce n’est pas la même équipe de la CNAM et ce ne sera pas la même caisse déléguée
- en terme d’accompagnement et de mise en œuvre, les outils sont mis à disposition à la CRPCEN longtemps après les CPAM et les formations initiales, nos équipes doivent se former seules
- d’un point de vue Maîtrise d’œuvre (MOE), le helpdesk CRPCEN a rarement l’accompagnement technique pour la mise en œuvre des serveurs et des outils : souvent des signalements techniques sont à envoyer à la CNAM ce qui ralentit le déroulement.

[567] S’agissant des expressions de besoin, le fonctionnement est très différent. Au niveau CNAM, la direction de programme se rapproche d’une CPAM déléguée afin que celle-ci réalise l’expression de besoin. Comme évoqué supra, cette caisse déléguée s’appuie sur des collaborateurs de sa caisse voire sur d’autres caisses : c’est une gestion de projet qui est mise en place.

[568] S’agissant des évolutions des procédures de traitement, le fonctionnement est également différent.

- A la CRPCEN, ce sont les métiers (ordonnateurs et contrôle), accompagnés par le SEMOAA, qui doivent travailler durant la conduite de projet sur ces sujets : l’évolution des procédures de traitement, des modes opératoires, des supports de formation et des outils de pilotage.

- Au RG, c'est le groupe projet national qui travaille sur l'évolution des procédures et qui diffuse une lettre réseau à destination des caisses du réseau. A partir de cette LR, les CPAM déclinent en local des consignes internes puisqu'il n'est pas possible pour la CNAM de connaître les pratiques internes de ses 101 CPAM. Pour les modes opératoires et support de formation, des guides utilisateurs sont également mis à disposition par la CNAM dans Ameli réseau, mais il est fréquent que ce mode opératoire soit revu car insuffisamment détaillé ni même adapté dans certains cas.
- Quant aux outils de pilotage, soit ils sont intégrés dans les applicatifs CNAM, soit les CPAM les intègrent dans leurs propres outils de pilotage, comme à la CRPCEN : exemple : l'arrivée du logiciel DIADEME a nécessité une évolution des outils de pilotage de l'activité pour intégrer cette nouvelle activité.

[569] En synthèse, il ne semble pas possible de comparer l'activité du service SEMOAA de la CRPCEN à une activité du service Assistance au métier d'une CPAM. Il est à noter que dans certaines CPAM, ce dernier service n'existe plus, il est intégré au processus de production.

[570] On pourrait potentiellement comparer l'activité du SEMOAA à la Direction de projet CNAM et sa caisse déléguée, mais l'organisation diffère au niveau des moyens et de la gestion de projet.

[571] Néanmoins, dans ce schéma, on retrouve à la CRPCEN comme au RG les phases d'expression du besoin, de recettes et d'accompagnement des métiers (évolution des procédures, mode opératoire....).

- Le plan de contrôle interne :

- en CPAM, il comprend des contrôles de l'agent comptable réalisés par des équipes rattachées à la Direction comptable et financière (DCF).
- A la CRPCEN, le dispositif global de contrôle interne (CI) comprend, outre le Plan de CI constitué d'audits et d'actions de CI, le Plan de Contrôle Règlementaire du DCF pour les Risques Maladie et Vieillesse. A l'instar de ce qui se pratique dans le RG, ce dernier comporte, à la CRPCEN, des contrôles de niveau 1 mis en œuvre par les Services liquidateurs ordonnateurs et des contrôles de niveau 2 réalisés par les DAC. Pour ce faire, concernant la Branche Maladie, la DCF de la CRPCEN s'est largement inspirée du Plan de Contrôle Socle de l'AC de la CNAM qui couvre l'essentiel des risques liés au champ des prestations Maladie et repose sur ce même principe de contrôles de Niveaux 1 et 2. Il n'y a donc pas à soustraire des effectifs relevant de l'AC en CPAM. Il s'agit de la même organisation qu'en caisse primaire et nous réalisons le plan de contrôle de base et des contrôles spécifiques à notre réglementation.

- Les processus délégués (délégation des FSP et des FSE médecins et pharmaciens à la CPAM 91) devraient être exclus

Dans les calculs Coût/ETP mesurés par la CRPCEN, les processus délégués sont effectivement exclus et comptés en frais de fonctionnement.

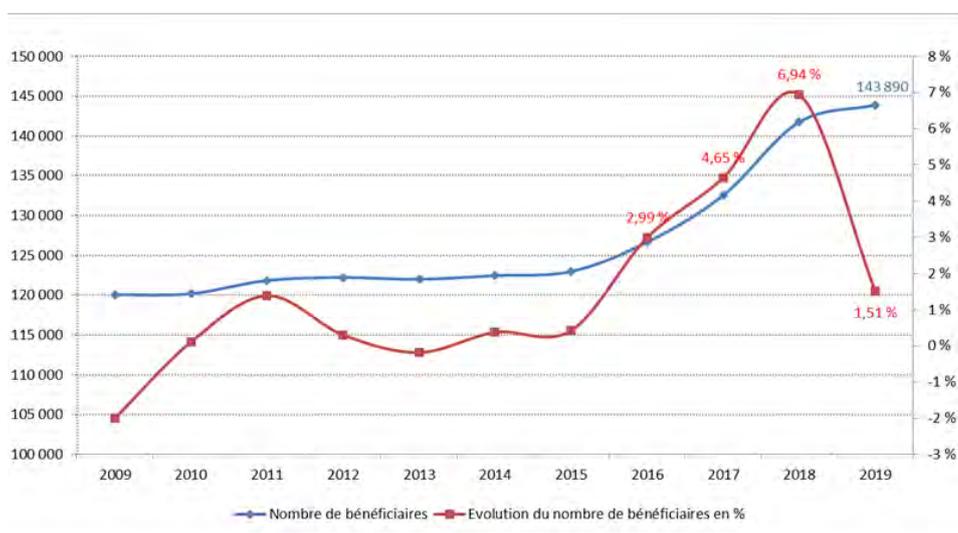
## 2 Les limites de l'exercice de comparaison des productivités

- Des éléments ne peuvent être pris en compte : c'est le cas des caractéristiques des bénéficiaires.

[572] La démographie des bénéficiaires du régime spécial diffère en effet de celle observée au RG. La comparaison des pyramides des âges de la population couverte par la CRPCEN et de la population française (cf. graphiques ci-dessous) met en évidence ces fortes disparités :

- L'évolution du nombre de bénéficiaires du régime d'assurance maladie des clercs et employés de notaires.

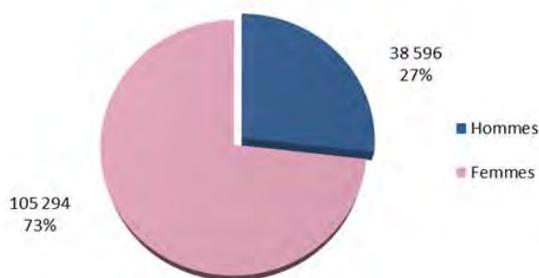
[573] Entre 2010 et 2019, le nombre de bénéficiaires Maladie est passé de 120 190 à 143 980, soit une progression annuelle moyenne de +2,0%. La croissance de la population s'est accélérée au cours des 4 dernières années.



[574] Dans le même temps la population nationale française a progressé moins vite, de +0,4% en moyenne chaque année (source INSEE).

- La répartition homme femme

[575] Les bénéficiaires sont des femmes dans près de  $\frac{3}{4}$  des cas. Cette différence de structure selon le genre entre notre population et la population nationale, qui compte quasiment autant d'hommes (48 %) que de femmes (52 %), induit une prise en charge plus longue dans le temps des bénéficiaires de notre régime. En effet, en France, en 2019, l'écart d'espérance de vie est de près de 6 ans en faveur des femmes (85,6 ans pour les femmes contre 79,7 ans pour les hommes, source INSEE, février 2020).



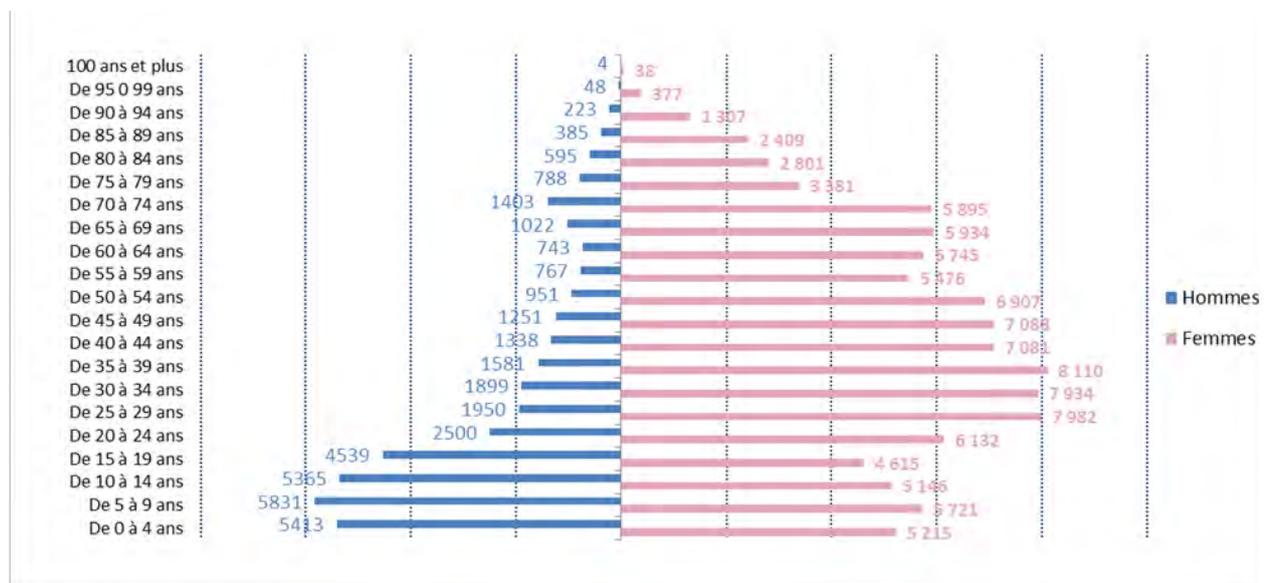
○ L'âge moyen

|          | Moyenne d'âge    |
|----------|------------------|
| Hommes   | 26 ans et 8 mois |
| Femmes   | 42 ans et 7 mois |
| Ensemble | 38 ans et 4 mois |

○ Le taux de morbidité

[576] Le nombre de personnes déclarées en affection de longue durée atteint 17 341 au régime des clercs, soit 12,1 % de la population couverte. Cette proportion est plus importante au régime général : en 2017, plus de 18 % de la population était suivie pour une affection de longue durée, avec une croissance de cette population de près de 4 % par an.

○ Pyramide genrée des bénéficiaires de l'assurance maladie CRPCEN



[577] La base de la pyramide est moins atypique : la répartition des enfants selon le genre est très comparable à la répartition nationale. A leur majorité, les enfants ne sont plus pris en charge par le régime maladie des clercs, en fonction de leur situation (étudiants, salariés hors notariat...).

[578] Ces disparités, en particulier sur l'âge et le sexe, peuvent occasionner des consommations médicales sensiblement différentes avec le RG, qui ont des incidences sur l'activité de la CRPCEN et l'affectation de ses effectifs dans le domaine de l'assurance maladie.

[579] La CNAM raisonne en bénéficiaires « pondérés », mais cela ne permet pas pour autant de prendre en compte la totalité des caractéristiques populationnelles du régime général notamment sur la consommation de soins (CMU-C/ACS, nouveau-nés, pourcentage de bénéficiaires en ALD, etc.) qui impactent significativement le nombre de consommation, la complexité des prestations servies (rejets par exemple) et la gestion des dossiers.

### **3 Les spécificités de la règlementation CRPCEN qui peuvent impacter la comparaison des productivités en assurance maladie :**

- Les taux de prises en charge des PN par le régime de base sont plus favorables :

Ces différences entre RG et la CRPCEN n'ont pas d'impact sur la productivité considérant que la CRPCEN utilise les mêmes applicatifs que le Régime Général (hors outils CNAM non encore disponibles) et que les taux de remboursement sont paramétrés dans les applicatifs métiers.

- Les indemnités journalières

En termes de productivité, la CRPCEN est impactée par le fait qu'elle ne dispose pas des applicatifs CNAM.

- Le processus CMU-C/ACS doit-il être inclus dans la comparaison ou non ? une raison de l'exclure serait le faible nombre de bénéficiaires au sein de CRPCEN.

[580] S'agissant des personnes bénéficiant des dispositifs de la CMU complémentaire et de l'aide à l'acquisition d'une complémentaire santé, ces dispositifs regroupent peu de personnes à la CRPCEN : près de 400 personnes, soit un peu moins de 0,2% de la population protégée. Au RG ces dispositifs regroupent près de 6 millions de personnes, soit 9% de la population protégée.

[581] A compter du 1<sup>er</sup> novembre 2019, ces dispositifs ont été fondu en un seul : la complémentaire santé solidaire.

### **4 Comparaison de productivité avec des CPAM de taille similaire : exercice à finaliser**

- Le champ de la comparaison retenue pour mesurer la productivité

- Pour établir les comparaisons de productivité, la CRPCEN s'appuie sur les bases de comptabilité analytique, qui ne reposent que sur trois sous processus (GDB, PN, PE).
- Les processus décrits ci-dessous peuvent être identifiés en CPAM.

[582] L'objectif, compte tenu de l'analyse des modes de gestion ci-dessus en 1/ serait de sélectionner les processus permettant d'établir un périmètre de fonctionnement comparable à celui de la CRPCEN.

| Processus                          | Retenu | Non retenu |
|------------------------------------|--------|------------|
| gestion du fichier                 |        |            |
| liquidation des PFS et FSE         |        |            |
| réclamations                       |        |            |
| courrier                           |        |            |
| règlement aux établissements et PS |        |            |
| relation internationale            |        |            |
| CMU-C/ACS                          |        |            |
| reconnaissance AT/MP               |        |            |
| règlement des IJ                   |        |            |
| rente                              |        |            |
| invalidité                         |        |            |
| capitaux décès                     |        |            |
| front office                       |        |            |
| GDR                                |        |            |
| LCF                                |        |            |
| processus support                  |        |            |
| intégration des flux               |        |            |

- Les résultats de la comparaison de productivité

[583] Sur la base des résultats de comptabilité analytique établis par la CRPCEN en 2018, la CRPCEN a mesuré à 63 ETP analytique en 2018 (GDB : 18 ETP, PN : 30 ETP et PE : 15 ETP) la ressource utilisée pour gérer la production des 141 748 bénéficiaires assurance maladie du régime en 2018.

[584] La productivité 2018 a donc été de 2 250 bénéficiaires par ETP analytique.

[585] En appliquant le même « filtre production » aux ETP analytiques de quatre CPAM aux effectifs de bénéficiaires proches de ceux de la CRPCEN (150 000), l'objectif est de servir le tableau de comparaison suivant :

Tableau 42 : Productivité de quatre CPAM au nombre de bénéficiaires proche de celui de la CRPCEN

| CPAM                       | ETP ANALYTIQUE | Bénéficiaires (BCP) | Productivité |
|----------------------------|----------------|---------------------|--------------|
|                            |                |                     |              |
|                            |                |                     |              |
|                            |                |                     |              |
|                            |                |                     |              |
| <b>Moyenne quatre CPAM</b> |                |                     |              |

## SIGLES UTILISÉS

|           |  |
|-----------|--|
| AGIRC     | Association générale des institutions de retraite des cadres           |
| Ameli     | Assurance maladie en ligne   |
| APA       | Allocation personnalisée d'autonomie                                   |
| ARRCO     | Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés     |
| ASS       | Action sanitaire et sociale  |
| CA        | Conseil d'administration   |
| CAC       | Commissaire aux comptes  |
| CDD       | Contrat à durée déterminée   |
| CDI       | Contrat à durée indéterminée   |
| CNAM      | Caisse nationale de l'assurance maladie                                |
| CNAV      | Caisse nationale d'assurance vieillesse                                |
| CNRACL    | Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales      |
| CNSSM     | Caisse nationale militaire de sécurité sociale                         |
| COG       | Convention d'objectifs et de gestion                                   |
| CPAM      | Caisse primaire d'assurance maladie                                    |
| CPIFF     | Compagnie de placements immobiliers fonciers et financiers             |
| CPRP-SNCF | Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF            |
| CRPCEN    | Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires |
| CSE       | Clause sociale et environnementale                                     |
| CSG       | Contribution sociale généralisée                                       |
| CSN       | Conseil supérieur du notariat  |
| CRC       | Centre de relations clients  |
| CTI       | Centre technique informatique  |
| DSN       | Déclaration sociale nominative   |
| DSI       | Directeur des systèmes d'information                                   |
| EHPAD     | Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes           |
| EIRR      | Echange inter-régimes de retraite                                      |
| ESS       | Espace service sécurisé  |
| ETP       | Equivalent temps plein   |
| FHP       | Fédération de l'hospitalisation privée                                 |
| FICOBA    | Fichier des comptes bancaires  |
| FSE       | Feuille de soins électronique  |
| GDB       | Gestion des bénéficiaires  |
| GED       | Gestion électronique de documents                                      |

|          |   |
|----------|---|
| GIP      | Groupement d'intérêt public   |
| GIP MDS  | Groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales                                       |
| GPEC     | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences   |
| GPENS    | Application de gestion des pensions de la CRPCEN  |
| GVT      | Glissement vieillesse technicité  |
| IGAS     | Inspection générale des affaires sociales   |
| IGF      | Inspection générale des finances  |
| INAFON   | Institut notarial de formation  |
| IRCANTEC | Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques |
| k€       | Milliers d'euro   |
| LFSS     | Loi de financement de la Sécurité sociale   |
| LMDE     | La mutuelle des étudiants   |
| M€       | Millions d'euro   |
| MARP     | Mission d'appui aux régimes partenaires de la CNAM  |
| MCEN     | Mutuelle des clercs et employés de notaires   |
| MFPS     | Mutuelles de la fonction publique services  |
| MNC      | Mission nationale de contrôle   |
| MSA      | Mutualité sociale agricole  |
| NPAI     | N'habite pas à l'adresse indiquée   |
| PAS      | Prélèvement à la source   |
| PCA      | Plan de continuité d'activité   |
| PE       | Prestations en espèces  |
| PN       | Prestations en nature   |
| PUMa     | Protection universelle maladie  |
| PLFSS    | Projet de loi de financement de la Sécurité sociale   |
| PSSI     | Politique de sécurité des systèmes d'informations   |
| QVT      | Qualité de vie au travail   |
| RAC      | Reste à charge  |
| RGCU     | Répertoire de gestion des carrières unique  |
| RH       | Ressources humaines   |
| RISe     | Relevé individuel de situation en ligne   |
| RNCPS    | Répertoire national commun de la protection sociale   |
| RSE      | Responsabilité sociale de l'entreprise  |
| SDRH     | Schéma directeur des ressources humaines  |
| SDSI     | Schéma directeur des systèmes d'information   |
| SEPA     | Single euro payments area, c'est-à-dire espace de paiement unique en euro                                 |
| SHON     | Surface hors œuvre nette  |
| SI       | Système d'information   |

|        |  |
|--------|--|
| SRE    | Service des retraites de l'Etat  |
| SUR    | Système universel de retraites   |
| SVI    | Service vocal interactif   |
| TUP    | Transmission universelle de patrimoine   |
| UCANSS | Union des caisses nationales de sécurité sociale                                       |
| URSSAF | Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales |





|  |  |
|--|--|
| <p>sanitaire et sociale en relation avec les risques gérés ».</p> <p>Concernant la rationalisation des actions par rapport à la CNAM et la CNAF, la CRPCEN rappelle qu’au niveau de l’action 13 de la COG, il n’était pas prévu de se rapprocher de la CNAM sur l’action sociale mais sur la prévention.</p> <p>Concernant l’aide au handicap, la CRPCEN intervient indépendamment des aides sociales de l’état (AAH, PCH) via une aide extra-légale, sur un périmètre différent intégrant les problématiques d’aménagement de l’habitat. Concernant l’aide à la scolarité, l’aide proposée par le régime général intègre un plafond de ressources bas. La CRPCEN propose une aide extra-légale permettant de toucher une population moins couverte par les CAF.</p> <p>Enfin, la CRPCEN prend bien en compte les aides accordées par les CAF et le CSN-CM avant d’attribuer les siennes.</p> <p>[8] &amp; Recommandation n°5 : Poursuivre la rationalisation de la gestion du patrimoine immobilier de la caisse en considérant la vente des éléments les moins attractifs comme les résidences de vacances.</p> <p>La CRPCEN demande de ne pas hâter les décisions de vente des résidences, en considérant leur valeur patrimoniale et leur stratégie de gestion.</p> <p>[13]<br/>La trajectoire budgétaire a également été difficile à contenir en raison de la croissance du nombre d’assurés (rappelée en paragraphe [110] du présent rapport), croissance atypique par rapport à celle rencontrée par le régime général.</p> | <p>Le sujet de l’action sociale et celui de la prévention sont traités successivement sous l’angle des partenariats nécessaires.</p> <p>Il existe toujours des recoupements entre les aides extralégales et l’ASS des branches famille et maladie. Par exemple, l’aide au handicap recoupe les aides offertes par la PCH tel que l’octroi d’un matériel spécifique (fauteuil roulant); la PCH permet aussi d’intervenir sur les aménagements de l’habitat liés à l’accessibilité et la mobilité.</p> <p>Le périmètre et le calendrier de la poursuite de cette stratégie engagée par la CRPCEN durant la COG actuelle (2016-2019) seront définis dans la prochaine COG.</p> <p>Dont acte</p> |
|--|--|

|   |   |
|---|---|
| <p>[23]<br/>L'outil informatique PEL de l'action sociale (action COG n°35) a été déployé comme prévu ; les retards liés au système d'information proviennent également des projets réglementaires non planifiés (prélèvement à la source, évolution de la CSG, revalorisation différenciée des pensions).</p> <p>[26] &amp; Recommandation n°12 : Proposer pour la future COG des indicateurs de résultats pertinent pour suivre l'effectivité du plan d'action de lutte contre la fraude<br/>La CRPCEN rappelle que les notaires, comme les officiers publics et ministériels, sont soumis à des obligations légales et déontologiques, à une discipline professionnelle ainsi qu'à un contrôle strict. En outre, les études notariales sont déjà contrôlées par les chambres et par l'URSSAF. Enfin, la CRPCEN a une organisation nationale, à la différence des CPAM qui ont la capacité de recueillir des informations de proximité et qui couvrent les professionnels de santé.</p> <p>Recommandation n°7 : Intégrer des clauses sociales et environnementales dans les marchés de la caisse<br/>La CRPCEN rappelle qu'elle veille à éviter un effet discriminatoire (qui serait de favoriser les grandes entreprises pouvant formuler plus facilement des réponses compétitives sur ces aspects sociaux et environnementaux par rapport au PME et TPE) ainsi qu'un risque d'annulation de la procédure par le juge<br/>- compte tenu de la difficulté d'insérer ces critères sociaux ou environnementaux en veillant à garder un lien avec les conditions d'exécution du marché comme imposé par la jurisprudence du Conseil d'Etat, la CRPCEN s'oriente vers des marchés à réserver au secteur des ESAT/EA, tels que l'entretien des espaces verts et la gestion des déchets.<br/>- De plus, elle axe ses efforts sur l'intégration des marchés mutualisés des centrales d'achats, ces organisations disposant de moyens importants pour assurer</p> | <p>L'outil PEL a été déployé mais avec retard.</p> <p>Un plan annuel est mis en œuvre et dans un contexte général de hausse des pratiques de fraude. Evaluer son efficacité au regard des moyens et des mesures engagées permet des ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif de justice sociale et d'efficacité économique que revendique la Caisse dans ce domaine.</p> <p>La recommandation ne vise pas à systématiser les clauses sociales et environnementales, mais à progresser dans ce domaine, les résultats atteints n'étant pas probants à ce stade. Les pistes évoquées paraissent pertinentes.</p> |
|---|---|

|   |  |
|---|--|
| <p>la mise en place de clauses sociales et environnementales et leur suivi dans l'exécution.</p> <p>[227] &amp; Recommandation n°8 : Aligner les prestations en nature d'assurance maladie sur celles du régime général (recommandation faite à l'issue de l'évaluation des précédentes COG mais non encore appliquée).</p> <p>Les préconisations en termes d'alignement des prestations en nature d'assurance maladie sur celles du régime général relèvent d'un dialogue politique à mener avec le conseil d'administration.</p> <p>Par ailleurs, la CRPCEN rappelle que la dépense moyenne remboursée par bénéficiaire à la CRPCEN est inférieure à celle du régime général (18,5% en 2018).</p> <p>Enfin, la recommandation n°8 ne doit pas être liée à la problématique de raccordement technique à la base d'identification du régime général (RFI), telle que présenté en [231]. En effet, l'alignement des taux de remboursement de la CRPCEN sur ceux du régime général ne résoudra pas l'interfaçage technique entre le système d'information de la CRPCEN et le RFI.</p> <p>[46] Tableau 2<br/>Ces éléments correspondent aux éléments comptables mais augmentent de manière artificielle la part spécifique CRPCEN concernant les soins de ville : <math>54 / 172 = 31\%</math>. En effet, l'ensemble des prestations en espèces maladie et maternité est positionné dans la partie spécifique CRPCEN, ce qui n'est pas le reflet de la comparaison entre les prestations CRPCEN et les prestations RG. Un travail mené sur les données de 2019 nous a permis d'apprécier la part des prestations en espèces spécifiques CRPCEN : elles sont de l'ordre de 10 M€ par rapport à l'ensemble des prestations en espèces maladie et maternité</p> | <p>Les travaux relatifs à la mise en œuvre de la recommandation faite à l'issue de l'évaluation des précédentes COG n'ont pas été engagés.</p> <p>La comparaison des dépenses moyennes remboursées par bénéficiaire « toutes choses égales par ailleurs », n'est pas disponible à la connaissance de la mission.</p> <p>La problématique de raccordement technique à la base d'identification du régime général (RFI) doit être priorisée. Cela permettrait ensuite, le cas échéant, d'apprécier la capacité de la CRPCEN à déployer plus rapidement l'ensemble des applicatifs de l'assurance maladie en conservant ses spécificités et en engrangeant d'éventuels gains de productivité.</p> <p>La prise en compte des éléments de l'Agence comptable fournis à la mission ne change pas réellement le traitement de ce sujet.</p> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>(45 M€). De fait pour les soins de ville le tableau devrait être le suivant :</p> <p>et la part spécifique CRPCEN de « seulement » 11%.</p> <p>Cependant les éléments affichés par le rapport IGAS dans le tableau 2 correspondent bien aux données comptables.</p> <p>[66]<br/>Dans la COG 2016-2019, les coûts de gestion ont déjà été réduits de 17% pour l'action sanitaire et sociale, comme présenté en [494] du présent rapport.</p> <p>[71]<br/>La CRPCEN ne pourra pas techniquement aller plus loin sur l'aspect guichet unique avec le CSN comité mixte dans la prochaine COG, tel que cela est expliqué en [75].</p> <p>[78]<br/>Concernant l'aide au handicap, la CRPCEN intervient indépendamment des aides sociales de l'état (AAH, PCH) via une aide extra-légale, sur un périmètre différent intégrant les problématiques d'aménagement de l'habitat. Concernant l'aide à la scolarité, l'aide proposée par le régime général intègre un plafond de ressources bas. La CRPCEN propose une aide extra-légale permettant de toucher une population moins couverte par les CAF. Enfin, la CRPCEN prend bien en compte les aides accordées par les CAF et le CSN-CM avant d'attribuer les siennes.</p> <p>[96]<br/>La répartition des champs d'intervention a été décidée avec le CSN : l'épuisement professionnel est porté par le CSN dans le cadre des accords de branche. La CRPCEN porte une politique de prévention de l'épuisement plus globale qui s'adresse non</p> | <p>La mission encourage la poursuite de ces efforts au cours de la prochaine COG grâce notamment à l'implantation récente de PEL.</p> <p>Cf. [5]</p> <p>Cf. [5]</p> <p>La mise en œuvre concrète de cette politique n'est intervenue qu'en fin de COG.</p> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>seulement à des actifs mais aussi à des aidants ou à des parents en difficulté.</p> <p>[120] note de bas de page 12<br/>La CRPCEN considère les 4% comme une cotisation, telle qu'en dispose la loi du 12 juillet 1937.</p> <p>[231] &amp; [234]<br/>La CRPCEN confirme sa volonté de se raccrocher au référentiel individu RFI développé par le régime général : ce projet est en cours et le lien n'a pas encore été possible en raison des difficultés techniques rencontrées avec la CNAM. Par ailleurs, l'alignement des taux de remboursement de la CRPCEN sur ceux du régime général ne résoudra pas la problématique d'interfaçage technique entre le système d'information de la CRPCEN et le RFI.</p> <p>[239]<br/>La CRPCEN précise que lorsqu'un régime spécial demande un produit initialement conçu pour le régime général, il n'est pas systématiquement nécessaire d'adapter le produit : il s'agit surtout d'adapter les modalités d'accès technique (interconnexions).</p> <p>[264]<br/>La CRPCEN précise que les erreurs générées par la DSN proviennent en partie des logiciels utilisés par les études, le service Recouvrement proposant un accompagnement auprès de celles-ci.</p> <p>[496] graphique 7 - Sous processus pension<br/>Selon la CRPCEN, sur l'activité « Liquidier », l'évolution des données est la suivante : ETP : -1,01%, Coût unitaire : 17,49%, Productivité : -9,74%.</p> | <p>Le terme « cotisation » est juridiquement impropre car il s'agit d'une « imposition de toute nature » (CE Thiollet 2018).</p> <p>La mission pense toutefois que cet alignement sera de nature à faciliter la problématique d'interfaçage. A démontrer lors de la poursuite du PDSI.</p> <p>A suivre dans la prochaine COG</p> <p>Dont acte</p> <p>Les données utilisées pour construire le graphique sont celles fournies par la caisse ; les différences relevées à la deuxième décimale ne changent évidemment pas le sens des résultats obtenus.</p> |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| <p>[497]<br/>Selon la CRPCEN, la diminution du coût de gestion par bénéficiaire est de -13,20 % sur le rapport Bench fiche 31, et non de -12% ; l'évolution des coûts de gestion globaux est de -4,08%, et celle des coûts du processus maladie est de -1,01%.</p> <p>[503]<br/>Selon la CRPCEN, les frais de gestion par étude baissent de 24,52%.</p> | <p>Les données citées ont été fournies par la caisse. Les conclusions ne sont pas altérées en toute hypothèse.</p> <p>La mission a échangé avec la caisse sur la progression du nombre d'études sur la période de mise en œuvre de la COG.</p> |
|---|--|



# OBSERVATIONS DU DIRECTEUR DE LA CRPCEN



---

**Destinataires :** CODIR

**Date :** 1/7/2020

**Émetteur :** Olivier Sailly

**Rédacteur :** Olivier Sailly

---

**Objet :** Remarques CRPCEN concernant la synthèse et les recommandations du rapport IGAS (p.3 à 8)

---

Ces remarques sont des compléments d'information et d'appréciation d'ordre technique, qui ne reflètent pas les débats politiques que les constats et les recommandations de la mission pourront susciter lors de la diffusion du rapport définitif.

[1]

Dans la synthèse du rapport (page 3 à 6), il n'est pas fait mention de certaines appréciations générales pourtant présentes dans le rapport lui-même, à savoir :

- Titre 2.1.1.2 : « Un fonctionnement de direction fluide et organisé »
  - Titre du chapitre 3 : « Malgré son caractère formellement perfectible et les difficultés de gestion et de respect des enveloppes budgétaires, la COG 2016/2020 a été correctement mise en œuvre »
  - Titre 3.1 : « Une COG pilotée de manière efficace et dotée de trois axes clairs, mais d'actions nombreuses et d'importance inégale »
    - o [322] ... « La COG actuelle a poursuivi pour l'essentiel un objectif de modernisation en mettant l'accent sur le volet de la performance »...
  - Titre 3.1.2 : « Un dispositif de suivi perfectionné par rapport à l'exercice précédent »
- 

[1] & [185]

La CRPCEN ne couvre pas l'ensemble des risques : elle ne couvre pas les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles ATMP, ni les prestations familiales.

---

[5] & [78]

La CRPCEN indique que les actions de partenariat avec le Conseil Supérieur du Notariat CSN Comité Mixte ont bien été matérialisées par la coordination des services (cela est rappelé dans le présent rapport de [72] à [74]). En termes de périmètre, les profils des personnes éligibles sont les retraités et les actifs pour la CRPCEN, et les actifs uniquement pour le CSN.

La recommandation IGAS du rapport 2015 ne proposait pas une convergence de l'ensemble des aides mais était : « n°3 : recentrer l'action sanitaire et sociale en relation avec les risques gérés ». Concernant la rationalisation des actions par rapport à la CNAM et la CNAF, la CRPCEN rappelle qu'au niveau de l'action 13 de la COG, il n'était pas prévu de se rapprocher de la CNAM sur l'action sociale mais sur la prévention.

Concernant l'aide au handicap, la CRPCEN intervient indépendamment des aides sociales de l'état (AAH, PCH) via une aide extra-légale, sur un périmètre différent intégrant les problématiques d'aménagement de l'habitat. Concernant l'aide à la scolarité, l'aide proposée par le régime général intègre un plafond de ressources bas. La CRPCEN propose une aide extra-légale permettant de toucher une population moins couverte par les CAF.

Enfin, la CRPCEN prend bien en compte les aides accordées par les CAF et le CSN-CM avant d'attribuer les siennes.

---

[8] & Recommandation n°5 : *Poursuivre la rationalisation de la gestion du patrimoine immobilier de la caisse en considérant la vente des éléments les moins attractifs comme les résidences de vacances.*

La CRPCEN demande de ne pas hâter les décisions de vente des résidences, en considérant leur valeur patrimoniale et leur stratégie de gestion.

---

[13]

La trajectoire budgétaire a également été difficile à contenir en raison de la croissance du nombre d'assurés (rappelée en paragraphe [110] du présent rapport), croissance atypique par rapport à celle rencontrée par le régime général.

---

[17]

Sans préjudice de l'implication de la caisse et de ses équipes dans cette opération majeure, qu'il faut saluer, et sans que sa responsabilité soit forcément en cause, l'accrochage de la caisse au RGCU a pris plus d'un an de retard compte tenu notamment des difficultés de l'opérateur dans la valorisation des données de carrières de la CRPCEN. Malgré des retards importants, l'accrochage au RGCU a pu être assuré grâce à l'implication de la caisse et de ses équipes.

---

[23]

L'outil informatique PEL de l'action sociale (action COG n°35) a été déployé comme prévu ; les retards liés au système d'information proviennent également des projets réglementaires non planifiés (prélèvement à la source, évolution de la CSG, revalorisation différenciée des pensions).

---

[26] & Recommandation n°12 : *Proposer pour la future COG des indicateurs de résultats pertinent pour suivre l'effectivité du plan d'action de lutte contre la fraude*

La CRPCEN rappelle que les notaires, comme les officiers publics et ministériels, sont soumis à des obligations légales et déontologiques, à une discipline professionnelle ainsi qu'à un contrôle strict. En outre, les études notariales sont déjà contrôlées par les chambres et par l'URSSAF. Enfin, la CRPCEN a une organisation nationale, à la différence des CPAM qui ont la capacité de recueillir des informations de proximité et qui couvrent les professionnels de santé.

---

*Recommandation n°7 : Intégrer des clauses sociales et environnementales dans les marchés de la caisse*

La CRPCEN rappelle qu'elle veille à éviter un effet discriminatoire (qui serait de favoriser les grandes entreprises pouvant formuler plus facilement des réponses compétitives sur ces aspects sociaux et environnementaux par rapport au PME et TPE) ainsi qu'un risque d'annulation de la procédure par le juge

- compte tenu de la difficulté d'insérer ces critères sociaux ou environnementaux en veillant à garder un lien avec les conditions d'exécution du marché comme imposé par la jurisprudence du Conseil d'Etat, la CRPCEN s'oriente vers des marchés à réserver au secteur des ESAT/EA, tels que l'entretien des espaces verts et la gestion des déchets.
  - De plus, elle axe ses efforts sur l'intégration des marchés mutualisés des centrales d'achats, ces organisations disposant de moyens importants pour assurer la mise en place de clauses sociales et environnementales et leur suivi dans l'exécution.
- 

[227] & Recommandation n°8 : *Aligner les prestations en nature d'assurance maladie sur celles du régime général (recommandation faite à l'issue de l'évaluation des précédentes COG mais non encore appliquée).*

Les préconisations en termes d'alignement des prestations en nature d'assurance maladie sur celles du régime général relèvent d'un dialogue politique à mener avec le conseil d'administration.

Par ailleurs, la CRPCEN rappelle que la dépense moyenne remboursée par bénéficiaire à la CRPCEN est inférieure à celle du régime général (18,5% en 2018).

#### Evolution des dépenses remboursées à la CRPCEN

| Année | CRPCEN        |             |                              |             | RG            |             |                              |             |
|-------|---------------|-------------|------------------------------|-------------|---------------|-------------|------------------------------|-------------|
|       | Bénéficiaires | % évolution | Montant par bénéficiaire (€) | % évolution | Bénéficiaires | % évolution | Montant par bénéficiaire (€) | % évolution |
| 2008  | 122 506       | -           | 1 894                        | -           | 55 599 012    | -           | 2 204                        | -           |
| 2009  | 120 059       | -2,00%      | 2 044                        | 7,90%       | 56 036 007    | 0,79%       | 2 280                        | 3,42%       |
| 2010  | 120 190       | 0,11%       | 2 137                        | 4,54%       | 56 394 987    | 0,64%       | 2 335                        | 2,41%       |
| 2011  | 121 858       | 1,39%       | 2 117                        | -0,93%      | 56 725 936    | 0,59%       | 2 380                        | 1,96%       |
| 2012  | 122 228       | 0,30%       | 2 112                        | -0,23%      | 57 069 602    | 0,61%       | 2 423                        | 1,78%       |
| 2013  | 122 007       | -0,18%      | 2 187                        | 3,55%       | 57 545 507    | 0,83%       | 2 465                        | 1,76%       |
| 2014  | 122 546       | 0,44%       | 2 354                        | 7,64%       | 58 086 484    | 0,94%       | 2 518                        | 2,14%       |
| 2015  | 122 987       | 0,36%       | 2 255                        | -4,22%      | 60 884 369    | 4,82%       | 2 457                        | -2,42%      |
| 2016  | 126 668       | 2,99%       | 2 283                        | 1,25%       | 61 484 851    | 0,99%       | 2 500                        | 1,75%       |
| 2017  | 132 553       | 4,65%       | 2 225                        | -2,54%      | 61 880 672    | 0,64%       | 2 526                        | 1,02%       |
| 2018  | 141 748       | 6,94%       | 2 093                        | -5,93%      | 61 869 770    | -0,02%      | 2 570                        | 1,75%       |

Extrait de la documentation CAGF CRPCEN du 25/2/2020

Enfin, la recommandation n°8 ne doit pas être liée à la problématique de raccordement technique à la base d'identification du régime général (RFI), telle que présenté en [231]. En effet, l'alignement des taux de remboursement de la CRPCEN sur ceux du régime général ne résoudra pas l'interfaçage technique entre le système d'information de la CRPCEN et le RFI.

---

*Recommandation 17 : Simplifier les conditions d'encadrement et de suivi budgétaire de la COG (périmètre d'application des normes d'évolution, des critères évaluatifs et limitatifs)*

Il y a une erreur de numérotation des recommandations (deux fois le n°17).

**Destinataires :** CODIR

**■ Date :** 29/6/2020

**Émetteur :** Olivier Sailly

**Rédacteur :** Olivier Sailly

**Objet :** Remarques CRPCEN concernant le rapport IGAS (hors synthèse et recommandations) (p.9 à 135)

[46] Tableau 2

Ces éléments correspondent aux éléments comptables mais augmentent de manière artificielle la part spécifique CRPCEN concernant les soins de ville :  $54 / 172 = 31\%$ . En effet, l'ensemble des prestations en espèces maladie et maternité est positionné dans la partie spécifique CRPCEN, ce qui n'est pas le reflet de la comparaison entre les prestations CRPCEN et les prestations RG. Un travail mené sur les données de 2019 nous a permis d'apprécier la part des prestations en espèces spécifiques CRPCEN : elles sont de l'ordre de 10 M€ par rapport à l'ensemble des prestations en espèces maladie et maternité (45 M€). De fait pour les soins de ville le tableau devrait être le suivant :

|                | CRPCEN | part RG | part spécifique |
|----------------|--------|---------|-----------------|
| Soins de ville | 172    | 153     | 19              |

et la part spécifique CRPCEN de « seulement » 11%.

Cependant les éléments affichés par le rapport IGAS dans le tableau 2 correspondent bien aux données comptables.

[66]

Dans la COG 2016-2019, les coûts de gestion ont déjà été réduits de 17% pour l'action sanitaire et sociale, comme présenté en [494] du présent rapport.

[71]

La CRPCEN ne pourra pas techniquement aller plus loin sur l'aspect guichet unique avec le CSN comité mixte dans la prochaine COG, tel que cela est expliqué en [75].

[78]

Concernant l'aide au handicap, la CRPCEN intervient indépendamment des aides sociales de l'état (AAH, PCH) via une aide extra-légale, sur un périmètre différent intégrant les problématiques d'aménagement de l'habitat. Concernant l'aide à la scolarité, l'aide proposée par le régime général intègre un plafond de ressources bas. La CRPCEN propose une aide extra-légale permettant de toucher une population moins couverte par les CAF. Enfin, la CRPCEN prend bien en compte les aides accordées par les CAF et le CSN-CM avant d'attribuer les siennes.

[87]

Les prestations complémentaires auront disparu avec ou sans condition de ressources.

[96]

La répartition des champs d'intervention a été décidée avec le CSN : l'épuisement professionnel est porté par le CSN dans le cadre des accords de branche. La CRPCEN porte une politique de prévention de l'épuisement plus globale qui s'adresse non seulement à des actifs mais aussi à des aidants ou à des parents en difficulté.

[120] note de bas de page 12

La CRPCEN considère les 4% comme une cotisation, telle qu'en dispose la loi du 12 juillet 1937.

---

[135]

La cotisation de 4% est assise sur les émoluments et honoraires perçue par les études notariales, et non sur la masse salariale des études.

---

[177]

La MCEN et la CPRN ont également contribué au financement.

---

[185]

La CRPCEN ne couvre pas l'ensemble des risques : elle ne couvre pas les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles ATMP, ni les prestations familiales.

---

[231] & [234]

La CRPCEN confirme sa volonté de se raccrocher au référentiel individu RFI développé par le régime général : ce projet est en cours et le lien n'a pas encore été possible en raison des difficultés techniques rencontrées avec la CNAM. Par ailleurs, l'alignement des taux de remboursement de la CRPCEN sur ceux du régime général ne résoudra pas la problématique d'interfaçage technique entre le système d'information de la CRPCEN et le RFI.

---

[239]

La CRPCEN précise que lorsqu'un régime spécial demande un produit initialement conçu pour le régime général, il n'est pas systématiquement nécessaire d'adapter le produit : il s'agit surtout d'adapter les modalités d'accès technique (interconnexions).

---

[264]

La CRPCEN précise que les erreurs générées par la DSN proviennent en partie des logiciels utilisés par les études, le service Recouvrement proposant un accompagnement auprès de celles-ci.

---

[332]

Il existe deux indicateurs ASS de suivi et non un seul : le délai de paiement des aides ponctuelles (n°18) et le délai d'instruction des demandes d'aides individuelles (aides ménagères et secours) (n°17).

---

[496] graphique 7 - Sous processus pension

Selon la CRPCEN, sur l'activité « Liquider », l'évolution des données est la suivante : ETP : -1,01%, Coût unitaire : 17,49%, Productivité : -9,74%.

---

[497]

Selon la CRPCEN, la diminution du coût de gestion par bénéficiaire est de -13,20 % sur le rapport Bench fiche 31, et non de -12% ; l'évolution des coûts de gestion globaux est de -4,08%, et celle des coûts du processus maladie est de -1,01%.

---

[503]

Selon la CRPCEN, les frais de gestion par étude baissent de 24,52%.

---

**Liste des personnes rencontrées**

Les personnes ci-dessous ont également été rencontrées ou auditionnées à la CRPCEN :

- Pierre Vincent Bosser, directeur de cabinet
- Stéphanie Declercq, directrice des systèmes d'information
- Nicolas Douady, adjoint à la sous-directrice de la Production, responsable du Service Pensions.