



Inspection générale  
des affaires sociales

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

## **ANNEXES DEFINITIVES** **TOME II**

Établi par

Carole LEPINE

Julien ROUSSELON

Jean Paul SEGADE

Membres de l'inspection générale des affaires sociales



# SOMMAIRE

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

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

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



## **Note à l'attention des membres du groupe de travail tripartite**

### **Objet : Contribution du service gestionnaire au bilan pluriannuel de la convention d'objectifs et de gestion 2014-2017**

La COG 2014-2017 s'organise en 4 chapitres :

- 3 chapitres identifiant les objectifs à atteindre
- 1 chapitre fixant les moyens à mobiliser par le service gestionnaire

La présente synthèse reprend les objectifs les plus marquants pour chacun des chapitres.

Par ailleurs, des annexes, ci-jointes, proposent une présentation plus détaillée.

#### **1- Renforcer le pilotage du régime et sécuriser son financement**

- Développement d'un modèle projections en micro-simulation à partir de 2015. Sa livraison complète sera réalisée en 2018
- Evolution réglementaire relative aux majorations de retard mise en œuvre par le service gestionnaire.
- Nouveau site internet

#### **2- Apporter un service simple et adapté à chaque assuré en renforçant les partenariats**

- Nouveaux services en ligne offerts aux assurés :
  - consultation des paiements
  - mise à disposition du bulletin de situation
  - connexion via France Connect ...
- Recueil de coordonnées médiatiques des assurés. A fin 2016, près de 870 000 adresses courriels ont été collectées.
- Un nouveau site internet CNRACL a vu le jour fin 2016, sa meilleure ergonomie permet une accessibilité de l'information renforcée pour les actifs, les retraités ainsi que les employeurs.
- Création du Carré Employeurs en 2014 afin répondre de manière privilégiée et personnalisée aux « employeurs de plus de 5000 affiliés ». Il compte à ce jour 51 membres.
- Partenariats employeurs renforcés :
  - Protocoles nationaux avec :
    - la Fédération Nationale des Centres de Gestion
    - la Fédération Hospitalière de France
    - l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier pour 3 ans
  - Conventonnement avec les centres de gestion au titre du FNP (afin d'organiser et de participer à l'effort de professionnalisation des acteurs de la prévention au sein des collectivités locales)

- Travaux dans le cadre des GIP Union Retraite et Modernisation des Données Sociales :
  - portail commun inter-régimes en octobre 2016
  - simulateur inter régimes en février 2017
  - RGPU en 2020
  - DSN publique prévue pour 2019
- Au titre de l'action sociale, développement du conventionnement avec les autres régimes et l'Etat :
  - Conventions locales avec les CARSAT sur les 3 niveaux de prévention du vieillissement (hormis pour les Pays de Loire)
  - Convention inter-régimes quadripartite CNAV/CNRA/MSA/RSI « la retraite pour le bien-vieillir » en juin 2016.
  - Convention pluriannuelle entre l'Etat et l'inter régimes fixant les objectifs d'une politique coordonnée d'action sociale.

### **3- Maintenir une qualité de service élevée s'appuyant sur une maîtrise active des risques**

- Actions particulières visant à assurer un traitement du stock des validations de services dans les meilleurs délais :
  - nouvelles dispositions réglementaires instaurant des délais de retours pour les dossiers et les pièces complémentaires à l'été 2015
  - actions de communication auprès des employeurs et des assurés
    - kit de communication, séances d'information auprès du Carré Employeurs
    - information des employeurs par courriel du récapitulatif des demandes de pièces complémentaires et des dossiers qui lui ont été adressés, via le service en ligne, au cours du mois
  - mise à disposition de nouveaux services et optimisation du processus de gestion
    - service en ligne de suivi des demandes de validation livré auprès des employeurs leur permet un suivi en temps réel de l'état d'avancement des demandes de leurs agents
    - pré-examen systématique des dossiers à leur arrivée pour s'assurer de leur complétude et ainsi répondre à l'exigence réglementaire de saisine de l'employeur dans les 6 mois suivants la réception du dossier en cas d'incomplétude de celui-ci
    - suppression des demandes d'autorisation de valider auprès des ministères de l'Education nationale en œuvre depuis le 1er trimestre 2015, des Affaires sociales depuis la signature d'une convention en septembre 2016
    - numérisation des dossiers de validations pour faciliter leur instruction
    - désignation par la CNAV de 2 CARSAT centralisatrices pour les demandes de pré-annulation et d'annulation de cotisations (CARSAT Auvergne & Pays de Loire)
- Simplification du processus de liquidation : allègement et dématérialisation à la source des pièces justificatives (SAS d'échanges).
- Mises à jour régulière de la cartographie des risques, du plan de continuité d'activité, et renforcement des actions relatives à la prévention et la lutte contre la fraude.

### **4- Assurer la performance**

- L'exécution budgétaire est inférieure à la trajectoire pluriannuelle retenue dans la COG malgré une activité très soutenue (contacts et liquidations supérieurs aux prévisions)



## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Renforcer le pilotage du régime et sécuriser son financement

Compte tenu des caractéristiques différentes entre les fonctions publiques territoriale et hospitalière et la fonction publique d'Etat et pour permettre une égale prise en compte des problématiques de retraite de l'ensemble de la fonction publique, disposer d'analyses démographiques et financières spécifiques, ainsi que d'études rendant compte des caractéristiques, des attentes et des comportements de ces assurés s'avère nécessaire.

L'enjeu est donc de compléter le système d'information statistique et de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de projections en vue de :

- poursuivre la participation aux travaux du COR et répondre aux nouvelles sollicitations des pouvoirs publics<sup>1</sup>
- parfaire l'information restituée au conseil d'administration, concernant notamment les équilibres démographiques et financiers du régime et les impacts d'évolutions législatives ou réglementaires à venir.

Plus largement, l'objectif est également d'accompagner les membres du conseil d'administration dans la vie sociale du régime.

### Les engagements

#### 1.1 Eclairer les décisions du conseil d'administration et des pouvoirs publics relatives aux équilibres financiers et démographiques du régime

##### 1.1.1 Améliorer et enrichir la connaissance des fonctions publiques territoriale et hospitalière

Dans cet objectif, des travaux ont été engagés dès fin 2014 sur le système d'information statistique portant sur :

- l'optimisation, la documentation et la fiabilisation des données en préalable au développement du modèle de micro-simulation et aux projets statistiques du GIP UR,
- l'enrichissement des données : intégration des données inter-régimes (EIRR & DAI) à partir de 2016.

Par ailleurs, depuis 2014, des travaux ont été menés conjointement avec le SRE contribuant à la rédaction de publications communes présentant des éléments relatifs aux trois fonctions publiques : chiffres-clés, notes sur cas types, sur caractéristiques des retraités, sur l'exploitation des EIRR 2012 et la connaissance des poly-affiliés, enquête sur les motivations de départ à la retraite, revalorisation indiciaire pour les départs pour invalidité et les retraités sans surcote ni décote (impacts financiers)...

Le service gestionnaire a développé un site Open Data « Retraite & Solidarité » (lancé en 2016) mettant à disposition les données les plus récentes sur les affiliés de la CNRACL. Elles portent sur les cotisants, les retraités et les employeurs (effectifs de cotisants et de retraités, âges des affiliés, assiettes de

<sup>1</sup> Notamment celles découlant de la création du comité de suivi des retraites et de la tenue d'un débat annuel sur les orientations de la politique des retraites dans la fonction publique

cotisation, localisation des retraités, taille et localisation des collectivités, montants de pensions, séries sur les barèmes, etc).

### 1.1.2 Développer des études d'évaluation des réformes mise en œuvre

Plusieurs études ont été réalisées depuis 2014 permettant une meilleure connaissance des effets des mesures des réformes mises en œuvre. Parmi elles :

- les réformes des retraites et l'évolution des âges de départ à la CNRACL : un éclairage sur les fonctionnaires hospitaliers et territoriaux sédentaires (01/2014)
- l'augmentation de l'âge de départ à la retraite des affiliés de la CNRACL : mesures à travers différents indicateurs (01/2016)
- l'éclairage sur les écarts de pension entre les hommes et les femmes à la CNRACL (01/2014)
- le niveau de pension et le taux de remplacement des retraités des fonctions publiques territoriale et hospitalière (07/2014)
- les motivations de départ à la retraite des fonctionnaires (01/2015)
- les droits familiaux dans la fonction publique : évolutions législatives et droits acquis par les retraités de la CNRACL (04/2015)
- l'évaluation du passage à une indexation sur les prix des retraites versées par la CNRACL (04/2015)
- l'évolution de la distribution des âges de départ des fonctionnaires hospitaliers et territoriaux en catégorie active (05/2015)
- le cumul emploi-retraite des pensionnés de la CNRACL (07/2015)
- la couverture invalidité des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers (04/2017)
- les bénéficiaires du Fonds d'action sociale de la CNRACL (04/2016)

De plus, le service gestionnaire a poursuivi sa participation aux travaux du COR notamment aux rapports annuels du Comité d'Orientation des Retraites (COR) sur les évolutions et les perspectives des retraites en France en application de la loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014, aux évaluations dans le cadre de la rédaction du Jaune Pensions.

### 1.1.3 Elaborer de nouveaux modèles de projection à moyen et long terme

Pour répondre à l'objectif de développement d'un modèle de projections en micro-simulation, un projet a été lancé début 2015. Il s'appuie sur une instance de suivi à laquelle participent des experts externes (le SRE, l'IPP, le COR, l'INED, l'INSEE, l'Université Paris I, la DREES) dont le rôle est de donner un avis sur les orientations et les solutions techniques.

Il est organisé autour de 3 phases :

- la 1ère phase (conception et architecture du modèle) s'est déroulée en 2015 ;
- la 2nde phase (définition et réalisation des modules) a débuté fin 2015 pour une fin prévue au dernier trimestre 2017 (soit un décalage de 9 mois par rapport au planning initial) ;
- l'IPP participe à la réalisation de certains modules dans le cadre d'une convention de partenariat signée en mai 2016 ;
- la dernière phase devant conduire à la livraison du nouveau modèle est en cours et aboutira courant 2018.

Les apports et des changements du modèle sur les restitutions actuelles ont été présentés aux administrateurs dans le cadre d'un séminaire de la commission des comptes le 30 novembre 2016.

## 1.2 Conforter les équilibres financiers et de trésorerie du régime

### 1.2.1 Préparer et présenter les analyses financières annuelles<sup>2</sup>

Chaque trimestre, des analyses financières ont été réalisées sur un horizon à 5 ans et présentées à chaque commission des comptes.

**2014** : La situation financière de la CNRACL s'améliore avec un résultat net positif (432 M€), grâce notamment aux hausses des taux de cotisation et à l'absence de revalorisation en octobre, en raison d'une inflation prévisionnelle très basse. Les réserves qui étaient excédentaires de 1,2 Md€ au 31 décembre 2013 après affectation du résultat, augmentent pour atteindre 1,6 Md€.

**2015** : La situation financière se dégrade légèrement mais reste favorable, notamment grâce à une revalorisation des pensions très faible en octobre, avec un résultat net positif de 296 M€ et les réserves continuent d'augmenter et atteignent 1,9 Md€.

**2016** : Malgré une baisse de l'effectif moyen des cotisants, la situation reste favorable avec un résultat net positif qui s'élève à 274 M€, les réserves augmentent pour atteindre 2,2 Md€.

**2017** : comme en 2016, deux scénarios sont envisagés pour 2017 :

- un scénario 1 où les effets de la réforme dite PPCR sont compensés par de moindres recrutements avec un résultat net qui serait négatif (-108 M€) et un montant de réserves de l'ordre de 2 M€
- un scénario 2 prenant en compte les effets seuls de la réforme PPCR avec une estimation du résultat net à +149 M€ et des réserves de l'ordre de 2 M€

Les projections démographiques et financières de long terme (horizon 60 ans) sont en cours d'actualisation dans le cadre des travaux du COR

### 1.2.2 Réaliser les prévisions de trésorerie du régime & assurer la couverture des besoins de trésorerie

Entre 2011 et 2015, la CNRACL a dû recourir à des financements externes prévus dans les LFSS successives. Pour les besoins des années 2014 et 2015, le dispositif de financement a fait intervenir 4 établissements : Caisse des Dépôts, Crédit Agricole CIB, Arkea-Crédit Mutuel, La Banque Postale.

**2014** : recours à l'emprunt sur les 5 premières échéances ; la trésorerie du régime a été négativement impactée en décembre 2014 par la compensation au titre de la décentralisation avec l'Etat (article 108 de la loi n°2004-809 du 13/08/2004), pour un montant net de 353 M€ (y compris régularisations relatives à 2013).

La mise à disposition de ces fonds a généré des frais financiers à hauteur de 675 K€.

**2015** : la trésorerie du régime a été négativement impactée en décembre 2014 par la compensation au titre de la décentralisation avec l'Etat<sup>3</sup>, d'où le recours à l'emprunt sur les 2 premières échéances.

La mise à disposition de ces fonds a généré des frais financiers à hauteur de 313 K€.

**2016** : le régime n'a pas eu besoin de mobiliser d'emprunt au cours de l'année.

**2017** : le scénario 1 évoqué ci-dessus induirait un point bas de trésorerie lors du paiement de l'échéance de décembre 2017 estimé à +270 M€, et par voie de conséquence un besoin structurel de financement pour l'année 2018.

---

<sup>2</sup> sur un horizon à 5 ans

<sup>3</sup> article 108 de la loi n°2004-809 du 13/08/2004

### 1.2.3 Optimiser les coûts financiers par une surveillance constante des encaissements du régime

Sur la période 2013-2016, le service gestionnaire a encaissé en moyenne 19,2 Md€ de cotisations normales par an.

| Montant en M€ au 31-12           | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| cotisations normales encaissées* | 17 723 | 19 137 | 19 781 | 20 257 |

\*source rapport annuel

Pendant, le niveau de créances sur cotisations normales ne cesse de progresser.

|                     | <2012      | 2012    | 2013       | 2014        | 2015        | 2016       | total       |
|---------------------|------------|---------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| au 31/12/2015       | 19 930 743 | 663 461 | 5 273 164  | 24 703 081  | 58 722 973  |            | 109 293 422 |
| au 31/12/2016       | 19 603 909 | 670 452 | 2 254 694  | 14 541 528  | 36 389 978  | 57 780 113 | 131 240 675 |
| variation 2016/2015 | -326 834   | 6 991   | -3 018 470 | -10 161 553 | -22 332 995 | 57 780 113 | 21 947 253  |

Le total des créances au 31/12/2016 correspond à 0.7% des cotisations du régime pour 2016 (ou 0.1% des cotisations reçues sur la période 2012/2016).

Face à ce constat, le gestionnaire administratif a optimisé la procédure permettant d'identifier au plus tôt les employeurs défaillants et améliorer leur suivi. Ainsi, un suivi particulier est mis en place dès le constat d'une défaillance de versement :

- pour informer les employeurs d'effectuer en priorité les versements des retenues prélevées sur les traitements de leurs agents à la date réglementaire d'exigibilité<sup>4</sup>
- pour leur rappeler l'obligation d'assurer le versement des cotisations dans leur intégralité
- pour engager des actions précontentieuses<sup>5</sup> dans le cas où un employeur ne régulariserait pas sa situation et serait défaillant dans le paiement d'une seconde échéance sur l'année en cours

Dans certains cas, des échéanciers de versement de contributions peuvent être accordés sous certaines conditions.

Le décret n°2016-1079 du 3 août 2016 modifie les modalités de calcul des majorations de retard en cas de défaut du versement des cotisations à la date limite d'exigibilité. A compter du 6 novembre 2016, les taux de majoration de retard sont ceux appliqués par le régime général conformément à l'article R243-18 du Code de la Sécurité Sociale.

Ce texte prévoit également que les retenues et les contributions rétroactives sont majorables dans les mêmes conditions que les cotisations normales ainsi que la possibilité pour l'employeur, sous certaines conditions, d'opter pour un étalement du versement de ses contributions rétroactives sur une durée pouvant atteindre 5 ans.

Depuis la parution du décret, les employeurs peuvent demander par mail ou par courrier à échelonner le versement des contributions rétroactives. Fin 2017, la plateforme e-service accompagnera les employeurs dans cette démarche. Courant 2018, la CNRACL émettra les premières majorations de retard sur les cotisations rétroactives versées à partir du 6 novembre 2016 et après la date limite d'exigibilité.

### 1.2.4 Optimiser les coûts financiers par le placement de la trésorerie disponible

Les excédents temporaires de trésorerie sont actuellement placés sur des OPCVM de catégories AMF « monétaire court terme » et « monétaire » et depuis 2016 sur des OPCVM qui mettent tous en œuvre une sélection de titres sur la base de critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).

Par ailleurs, pour limiter l'effet de la baisse des rendements monétaires et conformément à la délibération n° 2015-64 du 17/12/2015 du Conseil d'administration, deux comptes bancaires rémunérés ont été ouverts ; 100 M€ y ont été placés : 50 M€ auprès d'ARKEA et 50 M€ auprès de La Banque Postale. En novembre 2016, suite à l'annonce par ARKEA que les montants au-delà de 25 M€ ne seraient plus rémunérés, 25 M€ ont été retirés pour être replacés en OPCVM monétaires. Ces placements sur comptes rémunérés ont généré en 2016 des intérêts à hauteur de 96 k€ en complément des 0,48 M€ généré par les OPCVM monétaires.

<sup>4</sup> le 5 du mois

<sup>5</sup> mise en demeure avec un signalement à l'ARS ou la Préfecture puis mandatement d'office

| Montant en M€ | Encours moyen annuel | Produits financiers générés | Commentaires  |
|---------------|----------------------|-----------------------------|---|
| 2013          | 414                  | 0,5                         |   |
| 2014          | 783                  | 1,4                         |   |
| 2015          | 1052                 | 0,91                        | la baisse des produits financiers nets dégagés, malgré la hausse de l'encours moyen annuel, résulte de la rémunération extrêmement faible du marché monétaire |
| 2016          | 1 110                | 0,48                        |   |

Afin de diversifier les supports de placement et de répondre à la volonté de la CNRACL de renforcer sa démarche d'investisseur responsable, une procédure d'appel d'offres visant à sélectionner des OPCVM investis en obligations d'entreprises (court terme) selon des critères ISR a été lancée au début de l'année 2017. La sélection des prestataires est prévue courant mai 2017.

### **1.3 Accompagner les membres du Conseil d'administration dans la vie sociale du régime**

#### **1.3.1 Informer les administrateurs et les commissaires du gouvernement et permettre un fonctionnement régulier des instances du régime**

Suite aux élections des membres du Conseil d'administration qui se sont déroulées au cours du dernier trimestre 2014, le début de l'année 2015 a été marqué par l'installation du nouveau conseil, l'élection du Président du régime et des vice-présidents.

Plusieurs séminaires thématiques ont été organisés depuis 2015 : séminaire des commissions des comptes, de la réglementation, de l'action sociale et de l'invalidité/prévention. En vue de la mise en œuvre du nouvel indicateur COG « taux de satisfaction des administrateurs », une enquête annuelle est menée depuis 2015 auprès des administrateurs. Les résultats sont présentés lors du conseil d'administration de fin d'année.

Pour renforcer la dématérialisation, les administrateurs ont été dotés de tablettes numériques en 2015. Plus aucun support n'est imprimé et ils sont consultables depuis la tablette ou sur le site des administrateurs.

Enfin, suite aux demandes des administrateurs, les supports de toutes les commissions et de la séance plénière sont désormais mis à disposition des administrateurs à J-15 ouvrés avant la date de l'instance.

#### **1.3.2 Elaborer un programme de formation visant en particulier les évolutions réglementaires**

La mise en place d'un plan de formation dédié aux administrateurs a été proposée au CA de juin 2016 qui en a validé le principe. Suite à la validation, lors du CA de septembre 2016, de la proposition de formation sur les thématiques des « cotisations » et des « pensions », les deux modules se sont tenus le 14 décembre 2016 réunissant 15 administrateurs. Les questions individuelles soulevées en séance ont fait l'objet d'un suivi individuel par courriel et d'une communication au groupe des administrateurs ayant participé à la formation.

En mars 2017, le deuxième module était consacré à l'action sociale, il a réuni 19 administrateurs. La prochaine session se tiendra en juillet 2017 et sera dédiée aux partenariats.

#### **1.3.3 Elaborer un plan de communication institutionnel et refondre le site internet de la CNRACL**

Le plan de communication externe 2014-2017 a été présenté et validé par le CA de juin 2015. Une des principales actions de 2015 a été le lancement d'une enquête de notoriété le 19 novembre 2015 auprès d'un panel d'actifs et de pensionnés (environ 7500 courriers) pour mesurer leur connaissance du régime.

La deuxième action majeure concerne la refonte du site internet de la CNRACL démarrée au cours du dernier trimestre 2015. Ouvert au public le 19 décembre 2016, l'adresse du nouveau site est désormais [www.cnracle.retraites.fr](http://www.cnracle.retraites.fr). Il a pour objectif d'améliorer la visibilité institutionnelle du régime et de faciliter les relations dématérialisées avec le régime. Il intègre une nouvelle ergonomie et s'adapte à tous les terminaux de lecture. La page d'accueil met en avant les différents publics (actif, retraité, employeur) avec une accroche sur leurs centres d'intérêt, la recherche d'information y est facilitée et l'accès aux espaces personnels plus simple.

Des travaux de développement ont débuté en juillet 2016 afin d'y inclure les contenus relatifs au Fonds National de Prévention (risques professionnels), l'instruction générale qui devient la documentation juridique des employeurs a été livrée en avril 2017. Les diverses publications sont mises en ligne simultanément à leur diffusion papier et les internautes qui s'abonnent aux flux RSS reçoivent une annonce automatique à chaque mise à jour.

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Apporter un service simple et adapté à chaque assuré (e)

Apporter aux affiliés de la CNRACL une information et des services adaptés à chaque étape de leur cycle de vie pour :

- répondre à leurs demandes et simplifier leurs démarches
- faciliter leur connaissance du régime et de leurs droits à retraite

par une démarche renforcée de dématérialisation des échanges et la poursuite des efforts engagés quant à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité de la relation téléphonique et courriel.

L'enjeu est de constituer une offre de services variée, évolutive, adaptée au besoin et au mode de vie de chacun utilisant au mieux différents vecteurs de contact tout en veillant à optimiser la valeur ajoutée apportée à l'assuré en termes d'accessibilité, d'instantanéité, d'interactivité, de personnalisation, de simplicité.

### Les engagements

#### 2.1 Promouvoir un service personnalisé et adapté aux assurés

**Moderniser le portail d'accès aux services en ligne, développer les services offerts aux assurés dans leur espace personnel et fidéliser les assurés à leur utilisation**

Depuis la mise en œuvre en mars 2015 du nouveau portail, les affiliés connectés ont à leur disposition de nouveaux services en ligne :

Depuis 2016 :

- la possibilité pour les internautes de se connecter à leur espace personnel via « France Connect »
- la mise à disposition du bulletin de situation de compte CNRACL
- un nouveau dispositif de consultation en ligne des paiements
- la demande de dossier papier d'aides pour l'action sociale

#### Evolution de la fréquentation des services en ligne

|  | au 31-12-2015 | au 31-12-2016 | var. N-1 |  |
|--|---------------|---------------|----------|--|
| inscrits   | 299 007       | 456 962       | 53%      | dont 49% de retraités au 31-12-2015, dont 61% de retraités au 31-10-2016             |
| rappels après inscription en ligne<br>(depuis 2015)            | 3 302         | 5 996         | 82%      | depuis mars 2015 pour les pensionnés, juillet 2015 pour les actifs.                  |
| consultations compte individuel retraite<br>(depuis mars 2015) | 405 312       | 618 047       | 52%      |  |
| bulletin situation compte CNRACL<br>(depuis sept.-2016)        |               | 36 534        | -        |  |
| demande de dossier d'aide sociale<br>(depuis oct-2016)         | -             | 7 078         | -        | dont 482 demandes réussies en 2016 (7% des demandes)                                 |
| attestations de paiement/ attestations<br>fiscales             | 250 517       | 545 386       | 118%     | dont 24% d'attest. fiscales au 31-12-2015, dont 39% d'attest. fiscales au 31-12-2016 |

Sont prévus pour 2017 : une information auprès des actifs de l'état d'avancement de leurs demandes de validations de services, une consultation du brevet de pension, une demande d'aide de l'action sociale avec dépôt de pièces justificatives et suivi de la demande.

Les inscriptions sur les services en ligne continuent leur progression : 518 000 inscrits à fin mars 2017 soit +13% vs fin 2016. De même, l'utilisation des services mis à disposition poursuit sa croissance avec une augmentation de 15% de la fréquentation vs mars 2016.

## Diversifier les modes de contacts (recueil coordonnées médiatiques : courriels, n° portable)

Le gestionnaire administratif a mis en œuvre depuis 2014 diverses actions de recueil des coordonnées médiatiques des assurés, permettant une progression du recueil de 50% entre 2015 et 2016, par :

- des traitements automatiques (demande de liquidation, déclaration annuelle de données sociales, inscription sur les services en ligne)
- des opérations de communication (incitation à l'inscription aux services en ligne via le bulletin de paiement, les webkeys, les coupons vacancez-vous, le jeu concours organisé fin 2016 permettant de recueillir plus de 37 000 adresses courriels entre novembre 2016 et février 2017, ...)
- le centre d'appels et les services gestionnaires, les salons Retraite, les Entretiens Information Retraite
- des achats de coordonnées auprès de la Poste ou d'autres partenaires permettant d'enregistrer de nouvelles coordonnées pour près de 49 000 retraités et de 137 000 actifs en 2016.

| <b>Coordonnées médiatiques</b> | au 31-12-2016  | au 31-12-2015  | var. N-1   |   |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------|---|
| adresses courriels pensionnés  | 430 202        | 325 796        | 32%        | près de 126 000 adresses courriels achetées entre 2015 et 2016 et 26 000 récupérées en 2016 via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017)            |
| adresses courriels actifs      | 437 338        | 252 299        | 73%        |   |
| <b>Total</b>                   | <b>867 540</b> | <b>578 095</b> | <b>50%</b> |   |
| n° mobile pensionnés           | 273 584        | 185 865        | 47%        | un peu plus de 70 500 n° mobile achetés entre 2015 et 2016 et de l'ordre de 16 000 n° mobile récupérés via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017) |
| n° mobile actifs               | 60 588         | 35 961         | 68%        |   |
| <b>Total</b>                   | <b>334 172</b> | <b>221 826</b> | <b>51%</b> |   |

Sur le 1er semestre 2017, une borne interactive sera installée à l'accueil de l'Etablissement de Bordeaux pour inviter les visiteurs à créer leur espace personnel et ainsi recueillir leurs coordonnées médiatiques. Sur le second semestre, des partenariats sont également à l'étude ainsi que des nouvelles pistes de recueil complémentaires avec La Poste.

S'agissant de la relation téléphonique, avec plus d'un million d'appels entrants par an (sur la période 2014-2016 dont 70% de pensionnés) et un volume d'appels traités en constante progression (866 495 en 2014, 907 593 en 2016) le taux d'appels aboutis a progressé conformément à l'engagement pris par le service gestionnaire.

|   | 2014             | 2015             | 2016             |
|---|------------------|------------------|------------------|
| <b>Nombre d'appels téléphoniques entrants</b> | <b>1 053 107</b> | <b>1 031 608</b> | <b>1 073 652</b> |
| <i>Evolution n/n-1</i>                        | 5%               | -2%              | 4%               |
| <b>Nombre d'appels téléphoniques traités</b>  | <b>866 495</b>   | <b>872 383</b>   | <b>907 593</b>   |
| <i>Evolution n/n-1</i>                        | 6,4%             | 0,7%             | 4%               |
| <b>Taux d'appels aboutis</b>                  | <b>82%</b>       | <b>84,6%</b>     | <b>84,5%</b>     |

Parallèlement, les contacts écrits ont globalement progressé sur la période en lien avec l'augmentation des contacts par voie de courriels tandis que les courriers tendent à diminuer.

|                                    | 2014           | 2015           | 2016           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Courriers</b>                   | <b>79 185</b>  | <b>75 664</b>  | <b>76 730</b>  |
| <b>Courriels Pensionnés</b>        | <b>5 489</b>   | <b>13 352</b>  | <b>20 581</b>  |
| <b>Courriels actifs employeurs</b> | <b>27 352</b>  | <b>32 560</b>  | <b>33 997</b>  |
| <b>Nombre de contacts écrits</b>   | <b>112 026</b> | <b>121 576</b> | <b>131 308</b> |
| <i>Evolution n/n-1</i>             | -2%            | 9%             | 8%             |



## Dématérialiser les documents et publications à disposition des assurés

La dématérialisation des bulletins de paiement et des attestations fiscales a été mise en place à partir de 2015 : la mise à disposition des documents dans l'espace personnalisé est signalée aux assurés par l'envoi d'un courriel

- en 2015 : 198 000 pensionnés ont été destinataires de ce courriel
- en 2016 : 263 071 courriels ont été envoyés soit +33% vs 2015
- en 2017 : 385 000 courriels ont été envoyés soit +30% vs 2016, comprenant les courriels émis dans le cadre de l'expérimentation d'une dématérialisation totale menée auprès des 42 500 retraités de 4 départements (Gironde, Loire Atlantique, Ariège et Réunion)

Les bulletins de paiement/attestations fiscales dématérialisés progressent, ils représentent environ 17% des envois en 2015, 22% en 2016 et 30% en 2017.

Par ailleurs, un dépliant a été joint aux 788 717 bulletins et attestations papiers pour informer les assurés de l'étude d'une possible dématérialisation totale à partir de 2018.

De la même façon, la dématérialisation des publications « Climats » et « guide de l'action sociale » est engagée depuis 2015 :

- pour Climats : en 2015, sur les 3 309 000 envois, 18% ont été dématérialisés (604 000) ; en 2016 sur les 3 472 500 envois (+5% vs 2015), 30% ont été dématérialisés (1 057 000 soit +75% vs 2015)<sup>1</sup>
- pour le guide d'action de l'action sociale : en 2015, sur les 88 600 envois, 15% ont été dématérialisés (13 600) ; en 2016 sur les 75 500 envois (-15% vs 2015), 22% ont été dématérialisés (17 000 soit +25% vs 2015)<sup>2</sup>

### 2.1.1 Etre accueilli et informé par mon régime

Depuis mars 2015, l'actif peut consulter en ligne son compte individuel retraite (CIR) : 405 000 consultations ont été enregistrées en 2015, 618 000 en 2016 (+52%) et 217 000 au 31 mars 2017. Ce dispositif a été complété à partir de septembre 2016 par la mise à disposition du bulletin de situation du compte CNRACL.

### 2.1.2 Préparer mon avenir & préparer ma retraite

- via les documents transmis dans le cadre des campagnes annuelles du droit à l'information

| <b>Campagne DAI</b> | 2015    | 2016    | var. N-1 |
|---------------------|---------|---------|----------|
| RIS                 | 274 000 | 288 727 | 5%       |
| EIG                 | 120 000 | 181 654 | 51%      |

En 2016, le service gestionnaire a pour la première fois expédié des EIG aux assurés de 65 ans encore actifs. Ainsi, les EIG ont été adressées aux assurés des générations 50, 60 et 65 ans et les RIS pour les assurés de 35, 40, 45 et 50 ans.

- avec l'Entretien Information Retraite basé sur une relation personnalisée (notamment dans le cadre des EIR salons) et dématérialisée avec les assurés (demandes électroniques)

| <b>EIR</b>     | à fin 2014 | à fin 2015 | à fin 2016 | var. N-1 | var. N-2 |
|----------------|------------|------------|------------|----------|----------|
| demandes d'EIR | 4 705      | 5 472      | 4 033      | -26%     | -14%     |
| EIR traités    | 4 961      | 4 755      | 5 161      | 9%       | 4%       |
| stocks         | 644        | 1 361      | 233        | -83%     | -64%     |

La procédure simplifiée de traitement des EIR des actifs de moins de 55 ans a permis de traiter près de 1 000 demandes en 2016.

<sup>1</sup> les envois papier ont diminué de 11% entre 2016 et 2015

<sup>2</sup> les envois papier ont diminué de 22% entre 2016 et 2015

Parallèlement, des services en ligne complètent depuis 2015 l'offre « inter-régimes » afin de développer le niveau de service « inter-régime » pour les assurés de la CNRACL :

- le service gestionnaire contribue depuis avril 2015 aux travaux du portail commun inter-régimes (PCI)
- depuis novembre 2015 le simulateur de calcul inter-régimes EVA est disponible sur le site internet de la CNRACL : plus de 86 000 simulations opérées depuis le démarrage
- à partir de juillet 2016, des demandes d'EIG sont possibles par voie électronique

En outre, le service gestionnaire participe et organise des manifestations pour faciliter l'accès des assurés à l'information retraite. Comme en 2015, des rencontres avec les actifs ont été organisées en 2016 : salons inter-régimes, salon des maires de France, congrès des sapeurs-pompiers, salon DGS, journée « actifs », conférences organisées à la demande des employeurs et des partenaires, etc. Près de 6 000 actifs ont été ainsi informés en 2016.

Suite à la mise à disposition des employeurs fin 2014 des services en ligne « simulation détaillée » et « demande d'avis préalable »<sup>3</sup> en remplacement de la pré-liquidation, le nombre de demandes d'avis préalables a diminué depuis 2014. Il est cependant supérieur aux prévisions, en lien avec les volumes de demandes de liquidation pour carrière longue qui représentent plus de 50% des demandes d'avis préalables.

### 2.1.3 Demander ma retraite

Concernant les actions de sensibilisation menées auprès des employeurs quant au respect du délai de transmission des dossiers de liquidation, un contrôle applicatif a été mis en place dès le 1<sup>er</sup> juillet 2014 permettant de rejeter les demandes parvenant tardivement au service gestionnaire. Alors que 13% des dossiers étaient envoyés par l'employeur moins d'un mois avant la date de radiation en 2013, ce taux a été ramené à 3% en 2015 et se maintient à ce niveau en 2016.

Le taux d'attribution des droits propres dans les délais requis est resté conforme à l'objectif sur la période 2014-2016.

Dans le cadre de la poursuite de la dématérialisation des échanges avec les assurés, l'envoi de SMS pour les informer de l'état d'avancement de leur demande de liquidation a été mis en œuvre depuis fin 2014. Des SMS sont envoyés pour accuser réception de la demande, informer de son traitement et notifier le 1<sup>er</sup> paiement.

Avec plus de 51 000 SMS envoyés en 2016, le nombre d'envois a progressé de +32% vs 2015. En mars 2017, le nombre de SMS envoyés s'établit à près de 22 000 (soit +124% vs mars 2016).

Dans le cadre de la mise en place de dispositions visant à simplifier les démarches des assurés, le signalement des liquidations CNRACL auprès de l'Ircantec est opérationnel depuis novembre 2015. Il permet d'informer l'Ircantec de toute demande de liquidation CNRACL pour l'ensemble des droits directs accordés ; des courriers sont ensuite envoyés aux titulaires de contrat Ircantec.

### 2.1.4 – 2.1.5 Etre accompagné dans ma retraite & Assurer une continuité de ressources à mes proches

En termes de nouveaux services pour simplifier le quotidien des retraités, le retraité CNRACL également titulaire d'une retraite Ircantec peut, via une seule demande :

- depuis avril 2016, modifier les coordonnées postales ou électroniques de ses contrats de retraite : quel que soit le canal d'arrivée de l'information, le changement d'adresse est répercuté de façon systématique sur tous les contrats<sup>4</sup>
- depuis fin 2016, modifier les coordonnées bancaires de ses contrats de retraite<sup>5</sup>: une fois la modification apportée par le gestionnaire sur le contrat désigné par le retraité (sur la base d'une demande écrite et signée).

<sup>3</sup> en remplacement de la pré-liquidation

<sup>4</sup> près de 180 000 demandes de modification ont été prises en charge par un gestionnaire selon cette nouvelle procédure depuis avril 2016

<sup>5</sup> 33 000 demandes de modification ont été traitées selon cette nouvelle procédure depuis décembre 2016

De la même manière, pour les demandes de réversion les poly-affiliés Ircantec/CNRACL, l'ayant-cause peut depuis février 2016 formuler sa demande uniquement à l'un des deux régimes. Le régime contacté procède alors au signalement auprès de l'autre régime et en informe le poly pensionné, chacun des régimes traite ensuite la demande (un peu plus de 280 signalements opérés depuis février 2016 dont la majorité l'ont été par la CNRACL vers l'Ircantec).

Le taux d'attribution des droits dérivés mis en paiement dans les délais requis est resté conforme à l'objectif sur la période 2014-2016.

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Action sociale

L'action sociale de la CNRACL constitue un élément majeur d'accompagnement des retraités les plus fragilisés et d'expression de la solidarité du régime à leur égard. Afin de conforter ses principes d'intervention et d'assurer une meilleure réponse aux besoins et attentes exprimés par ses retraités, la CNRACL a mis en œuvre depuis 2011 une nouvelle étape de sa politique d'action sociale en s'engageant en faveur de la promotion du « bien vieillir », de la prévention de la perte d'autonomie et de l'aide aux plus fragiles (fragilité sociale, économique), dans une démarche inter-régimes.

La CNRACL se donne comme objectif dans le cadre de la COG 2014-2017 de :

- renforcer le pilotage de sa politique d'action sociale
- rester attentive à l'évolution des besoins sociaux des retraités du régime notamment ceux liés au vieillissement et au grand âge afin d'en favoriser la prise en compte optimale, le tout, dans une démarche inter-régimes.

### Les engagements

#### Poursuivre le déploiement du partenariat avec la CNAV dans le cadre de la convention signée en 2012

La CNRACL expérimente depuis 2012 un partenariat avec la CNAV dans le cadre d'une convention articulée autour des trois niveaux de prévention des effets du vieillissement :

- communiquer sur le « bien vieillir » (niveau 1),
- promouvoir le développement d'actions collectives de prévention (niveau 2),
- proposer aux retraités de la CNRACL de bénéficier d'une évaluation globale de leurs besoins (niveau 3) pour les demandes d'aide-ménagère uniquement.

A fin 2016, toutes les conventions formalisant la participation de la CNRACL sont signées ou en cours de signature hormis pour la CARSAT Pays de Loire. Le début de la négociation avec cette dernière est planifié en 2017 sous réserve de l'accord de la CNAV.

Parmi les actions réalisées entre 2014 et 2016 dans le cadre des trois niveaux de prévention des effets du vieillissement :

- Communiquer sur le « bien vieillir » :
  - participation de la CNRACL à la publication de brochures, à la mise à jour du site internet (exemple courts métrages...)
  - en 2017, perspective de partenariat avec Santé Publique France
- Promouvoir le développement d'actions collectives de prévention :
  - en 2014, près de 59 000 retraités contactés via des courriels ou des séances d'informations (participation financière de la CNRACL de près de 284 k€)
  - en 2015, des actions collectives réalisées avec les CARSAT Aquitaine, Normandie, Auvergne et Ile de France (enveloppe de subvention de 221 k€ pour les 4 CARSAT)
  - en 2016 : participation de la CNRACL aux actions collectives de prévention à travers des conférences et des ateliers (plus de 3 600 ateliers organisés) dans le cadre de l'enveloppe de 800 k€ attribuée par le conseil d'administration<sup>1</sup>
- Proposer aux retraités de la CNRACL de bénéficier d'une évaluation globale de leurs besoins pour les primo-demandeurs d'aide-ménagère : 2017 sera l'année du plein effet du dispositif d'évaluation globale via le réseau d'évaluateurs de la CNAV (exception faite de la CARSAT Pays de Loire) et du démarrage des travaux visant à la mise en œuvre d'un outil inter-régime d'évaluation globale (SIREVA)

<sup>1</sup> délibération n° 2015-67 (décembre 2015)

## **Accompagner les orientations des pouvoirs publics et la démarche inter-régimes**

La loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement confère valeur législative à la présence de la CNRACL au sein de l'inter-régimes (cf. chapitre 2 – article 6 de la loi sur l'action sociale inter-régimes).

En 2015, à travers les délibérations n° 2015-57 et 2015-69, le Conseil d'Administration de la CNRACL a confirmé :

- d'une part son intérêt pour la formulation d'une offre inter-régimes pour la prévention et la préservation de l'autonomie,
- d'autre part l'engagement du régime dans la prévention et la préservation de l'autonomie par la signature de la convention « la retraite pour le bien-vieillir » (offre commune inter-régimes pour la prévention et la préservation de l'autonomie) ; cette nouvelle convention inter-régimes quadripartite s'inscrivant dans le prolongement de la convention bilatérale CNAV/CNRACL de 2012 (cf. ci-dessus).

Les travaux de cette convention, signée en juin 2016, se sont articulés autour des quatre objectifs suivants :

- Définir les principes d'une offre de prévention commune aux régimes de retraites
- Fixer les orientations et les objectifs qui les engagent dans les prochaines années
- Arrêter les modes d'organisation et les coopérations qui en découlent
- Flécher les outils, les actions et les prestations qu'ils s'engagent à déployer.

Le comité de pilotage inter régimes du 2/11/2016, qui a réuni pour la première fois les quatre membres signataires de cette convention, a porté notamment sur la mise en œuvre de la convention Etat / Inter régimes (prévue à l'article 6 de la loi du 28 décembre 2015) ; cette dernière ayant vocation à s'inscrire dans la continuité de la convention quadripartite.

Les quatre domaines d'intervention privilégiés de cette convention sont :

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

Par la délibération n° 2016-62 le Conseil d'Administration de la CNRACL a approuvé en décembre 2016 les termes de cette convention pluriannuelle qui fixe les principes et les objectifs d'une politique coordonnée d'action sociale en vue de la préservation de l'autonomie des personnes âgées dans le respect des prérogatives du conseil d'administration des régimes en matière d'action sociale et des orientations fixées par les COG.

Parallèlement, la CNRACL a participé depuis fin 2015 à la préfiguration de la nouvelle instance « la conférence des financeurs » pour 3 départements (Alpes de Haute Provence, Val de Marne, Gironde). Depuis fin 2016, elle participe à ces instances pour ces 3 départements.

## **Adapter la communication relative à l'action sociale**

Par ailleurs, le service gestionnaire a mis en œuvre des évolutions pour une communication autour de l'action sociale plus simple, plus rapide, basée sur de nouvelles technologies conformément au plan de communication présenté en septembre 2015 :

- recours aux moyens de communication digitale :
  - depuis 2015, le guide de l'action sociale est proposé sous format dématérialisé via le site internet
  - depuis octobre 2016, la demande d'un dossier papier d'aides est possible en ligne et à horizon fin 2017, la demande d'aide de l'action sociale sera disponible en ligne, avec dépôts de pièces justificatives et suivi de la demande.

– avec une politique de communication :

- en faveur de la promotion des démarches collectives de prévention de la dépendance
- à destination du plus grand nombre : mise en place de manière expérimentale en 2016 d'une lettre d'information dématérialisée à destination des travailleurs sociaux de proximité, cette action sera reconduite en 2017
- ciblée sur des publics prioritaires

En 2016, des actions de communications ont été réalisées auprès des retraités bénéficiaires de la prime de 40€ et exonérés de cotisations sociales, des demandeurs ayant fait l'objet d'un rejet en 2015 mais potentiellement éligibles en 2016 suite à la revalorisation des barèmes<sup>2</sup> et des retraités d'Ile de France et de Bourgogne sinistrés. En 2017, des actions de communication sont prévues auprès des bénéficiaires 2016 non demandeurs en 2017, des demandeurs ayant fait l'objet d'un rejet en 2016 mais potentiellement éligibles en 2017 suite à la revalorisation des barèmes et des retraités les plus démunis du régime.

---

<sup>2</sup> délibération n°2016-35 : le Conseil d'Administration décide d'une revalorisation de 50€ du plancher, du plafond et du montant maximum attribuable

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Renforcer les partenariats pour améliorer et simplifier le service aux assurés

- Avec les employeurs pour :
  - qu'ils disposent d'outils appropriés les aidant à assurer leurs différentes obligations vis-à-vis du régime et de ses affiliés,
  - que les informations nécessaires au cours des différentes étapes de la gestion administrative, soient disponibles au plus tôt, au bénéfice de l'assuré
- Avec les centres départementaux de gestion et les correspondants hospitaliers pour :
  - qu'ils puissent être un appui de proximité pour les employeurs en termes de formation et d'information, et le cas échéant, prendre en charge certaines actions incombant initialement à l'employeur
- Dans le cadre des actions du Fonds National de Prévention pour :
  - une meilleure efficacité de ses actions (une diffusion plus large, une meilleure exploitation des données collectées)
- Avec les autres régimes du système de retraite pour :
  - pour fluidifier la circulation d'informations entre les régimes, accroître le partage d'informations, visant ainsi à rendre le système de retraite plus simple et plus lisible pour les assurés mais également à renforcer les dispositifs de prévention et de lutte contre la fraude

## Les engagements

### 2.2.1. Renforcer les partenariats avec les employeurs

#### Veiller à la qualité et à la pertinence des services mis à disposition des employeurs & à la bonne continuation des obligations des employeurs et des droits des assurés

Dans le cadre des actions engagées entre 2014 et 2016 pour répondre à ces objectifs, le service gestionnaire a mis en œuvre des évolutions concernant son offre de services et de services en ligne (optimisation de services existants, création de nouveaux services) :

- **en 2014**, un nouveau service en ligne de suivi des stocks validations de services<sup>1</sup> et les deux services (« demande d'avis préalable » et « simulation de liquidation ») pour permettant aux employeurs de disposer d'un outil de simulation détaillée (avec utilisation des données présentes dans le CIR)<sup>2</sup>
- **en 2015**, travaux de fiabilisation de la base des actifs à partir des informations transmises par les employeurs dans le cadre des élections CNRACL accompagnés de nouvelles modalités de mise à disposition de la liste des affiliés d'un employeur pour faciliter les échanges avec le régime, évolutions du service « liquidations pour fluidifier les échanges (demande de pièces complémentaires en temps réel<sup>3</sup> et expérimentation du télé-versement<sup>4</sup> des pièces justificatives d'un dossier de demande de liquidation)

<sup>1</sup> livré en juillet 2014

<sup>2</sup> livrés fin 2014

<sup>3</sup> livré en octobre 2015

<sup>4</sup> à partir d'octobre avec 4 départements puis sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2016 avec le carré employeurs

- **en 2016**, déploiement à partir d'avril du télé-versement des pièces justificatives d'un dossier de demande de liquidation auprès de tous les employeurs<sup>5</sup>, un nouveau service de « mutation de masse partielle (par fichier) » pour répondre notamment aux enjeux de la réforme territoriale
- **courant 2017**, il est prévu de poursuivre le développement des échanges par voie dématérialisée (utilisation du SAS d'échanges pour d'autres actes de gestion : validations de services ...)

Le service gestionnaire a également engagé des travaux pour optimiser le dispositif de formations auprès des employeurs. Ainsi :

- un catalogue de formations a été réalisé pour les employeurs territoriaux de plus de 350 affiliés et hospitaliers de plus de 500 affiliés
- en 2016 :
  - 2 formations ATIACL/ Invalidité ont été organisées les 6 et 7 décembre
  - dans le cadre des formations à la carte, une formation a été animée sur le thème de la qualité des données transmises auprès du service retraite de la Mairie de Paris les 9 & 10 mars
- en 2017 : les formations prévues portent sur la liquidation notamment auprès de l'APHP
  - le catalogue de formations propose 17 séances de formation modulées en fonction du niveau des stagiaires (débutant et expert)
  - formation à la carte sur la liquidation des services de l'APHP les 1 et 2 juin 2017 et sur l'ATIACL invalidité (second semestre)
  - formation immersion réciproque avec 4 grands employeurs les 13 et 14 juin 2017 : dans un premier temps dans les services de liquidation, validation et déclaration individuelle, dans un second temps, les gestionnaires CNRACL iront en immersion chez les employeurs (dates à préciser 2<sup>ème</sup> semestre)

### **Etudier l'opportunité de développer et de mettre en œuvre de nouvelles offres de partenariats adaptées aux caractéristiques communes des employeurs concernés**

Le Carré Employeurs constitué des employeurs de plus de 5 000 affiliés a été créé en 2014, la signature de la charte est intervenue le 17 juin 2015. En 2017, le Carré compte 51 membres dont les Centres Départementaux de Gestion Grande et Petite Couronne<sup>6</sup>. Ses enjeux sont de répondre, de manière privilégiée et personnalisée, à ces employeurs qui versent près de 4 Mds€ de cotisations par an et présentent des problématiques spécifiques.

Le programme d'actions avec le Carré s'articule autour :

- de rencontres individuelles avec les responsables du Carré selon une fréquence régulière (25 ont été programmées en 2016 et 2015)
- des journées d'échanges et d'information (4 ont eu lieu depuis le démarrage)
- de la mise à disposition d'un espace collaboratif, d'un espace dédié sur le site internet de la CNRACL<sup>7</sup>, d'une lettre électronique<sup>8</sup>, d'une ligne téléphonique et d'une boîte aux lettres dédiées, d'un interlocuteur direct, d'une plaquette
- de formations dédiées, de stages d'immersion et de stages à la carte
- d'expérimentation de nouveaux services tels que le SAS d'échanges, le site internet CNRACL ; l'expérimentation de la qualification des CIR est quant à elle prévue dans le courant du 3<sup>ème</sup> trimestre 2017
- du déploiement de l'accompagnement sur des sujets stratégiques (par exemple le maintien dans l'emploi) en privilégiant un mode de travail collaboratif.

<sup>5</sup> livraison d'une évolution fonctionnelle permettant l'envoi des pièces en un seul fichier en décembre 2016

<sup>6</sup> 40 000 affiliés

<sup>7</sup> dans la rubrique « Partenaires »

<sup>8</sup> 1<sup>ère</sup> publication le 15 juillet 2015



### **2.2.1.1 Conforter les partenariats avec les centres départementaux de gestion et les correspondants hospitaliers**

Les conventions de partenariat avec les centres départementaux de gestion

A fin 2015, la nouvelle convention 2015-2017 avait été signée par l'ensemble des centres de gestion excepté le CDG 49. A ce jour, celui-ci ne l'a pas encore signée.

En appui de la convention, un protocole de partenariat national entre la CNRACL et la fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) a été élaboré visant à renforcer la visibilité en appuyant l'engagement des centres de gestion au bénéfice des affiliés des plus petites collectivités territoriales. Signé le 5 juin 2015, il prévoit en particulier un objectif de meilleure complétude des CIR. Les échanges sur le conventionnement réalisés au sein du CNT (Comité National technique) ont permis de faire évoluer l'organisation de ce dernier en lien avec les 13 grandes régions de la réforme territoriale.

Les conventions de partenariat avec correspondants hospitaliers

La convention départementale ou pluri-départementale 2015-2017 envoyée pour signature mi-2015 a été signée par 71 correspondants (sur 78) couvrant ainsi 81 départements. En parallèle, un protocole de partenariat national entre la CNRACL et la Fédération Hospitalière de France (FHF) a été réalisé visant à renforcer les dispositifs d'accompagnement des établissements selon leur taille. Il a été signé le 25 novembre 2015.

Dans le cadre de ces partenariats, des enquêtes de satisfaction sont réalisées auprès des centres de gestion depuis 2016, des correspondants hospitaliers depuis 2017 et des établissements en lien avec ces correspondants. La 1<sup>ère</sup> enquête réalisée auprès des employeurs rattachés aux CDG a porté sur les missions de ces derniers auprès des employeurs et identifié des pistes d'améliorations pour 2017.

La 2<sup>ème</sup> enquête est réalisée en juin 2017 auprès des établissements hospitaliers ayant un correspondant hospitalier sur leur territoire.

Etendre la collaboration

Par ailleurs, une étude a été lancée en 2016 pour identifier les pistes d'évolution de la collaboration avec les correspondants hospitaliers afin d'étudier les conditions de la mise en place d'un dispositif expérimental de mutualisation. Cette étude organisée en trois phases prévoit pour cela la définition d'une première organisation cible à fin mai 2017 et ainsi que l'expérimentation sur un ou plusieurs territoires volontaires du scénario identifié.

Le bilan intermédiaire de cette étude va être présenté à la commission de partenariat de la CNRACL en juillet 2017.

L'évaluation de cette expérimentation permettra de déterminer les modalités de déploiement.

### **2.2.1.2 Fonds National de Prévention**

#### **Conventionner avec les centres de gestion**

Afin d'organiser et de participer à l'effort de professionnalisation des acteurs de la prévention au sein des collectivités territoriales, une politique de conventionnement avec les centres de gestion a été menée tout au long de la période 2014-2016. Cette politique a pour objectif d'accompagner les collectivités pour :

- la réalisation et la pérennisation de l'évaluation des risques professionnels
- l'animation de réseaux de préventeurs
- l'incitation des employeurs à l'alimentation de la Banque Nationale de Données des accidents du travail et des maladies professionnelles
- l'information des collectivités sur les obligations, l'actualité réglementaire, les retours d'expériences et les bonnes pratiques

Le dispositif de conventionnement s'articule autour d'une convention dite « socle » et d'options thématiques (utilisation de Prorisq, les risques chimiques, le risque routier, la qualité de vie au travail, etc.). A fin mars 2017, le nombre total de conventions socles s'élève à 62 contre 54 à fin 2014 et le nombre total d'options à 73 contre 15 à fin 2014.

## **Conventionner avec l'Association Nationale pour la Formation permanente personnel Hospitalier**

Un bilan du conventionnement avec l'ANFH a été présenté au CA de décembre 2017 ainsi qu'une proposition de reconduction de la convention pour une durée de 3 ans. Sur la période 2014-2017, ce partenariat a conduit à conjuguer les compétences de chacune des entités (ANFH et FNP) pour apporter un appui aux projets suivants :

- recherche et actions sur les risques psycho-sociaux mené par 47 établissements hospitaliers des régions PACA et Languedoc Roussillon (projet en cours)
- professionnalisation de collaborateurs conduit par 9 établissements hospitaliers d'Ile de France
- développement de politiques en faveur de la santé au travail mené par 75 établissements de la région Centre

## **Refondre la Banque Nationale de Données et inciter les employeurs à son alimentation**

Pour augmenter le nombre de collectivités utilisant Prorisq et permettre au FNP d'assurer pleinement ses missions, le Conseil d'Administration<sup>9</sup> subordonne désormais le financement d'une démarche de prévention à l'utilisation de Prorisq. Du fait de l'obsolescence technique et de l'augmentation attendue des données saisies, la Banque Nationale de Données doit faire l'objet d'une refonte. Le cahier des charges a été rédigé et les évolutions pour la mise en œuvre de la nouvelle version sont en cours.

## **Communication institutionnelle**

La communication du FNP a été assurée via des manifestations et différentes publications comme les bulletins de prévention, le bilan de l'étude sur les lombalgies, le dossier sur les conduites addictives et le lancement d'une newsletter, une brochure sur les risques biologiques, etc.

### **2.2.2. Avec les autres régimes de retraite**

A l'instar de l'ensemble des régimes de retraite, la CNRACL est engagée dans les différents projets mis en place par l'Union Retraite. Il s'agit du Répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU), du Portail commun inter-régimes (PCI) et du Simulateur inter-régimes (SIR). En parallèle, les travaux menés sous l'égide du Groupement d'Intérêt Public de Modernisation des données sociales (GIP MDS) concernant la Déclaration sociale nominative (DSN) remplaçant à terme la Déclaration individuelle annuelle ont été lancés.

### **Participer aux travaux du GIP Union Retraite**

**RGCU** : l'audit du projet commandité par la Direction de la Sécurité Sociale a rendu ses conclusions fin 2016 et a acté un retard de 12 mois pour les premières migrations dans la RGCU. En conséquence, la CNRACL devrait migrer en 2020 et non fin 2018 comme prévu initialement. Une étude menée avec l'opérateur en charge du développement (la CNAV) a validé pour valider la trajectoire technique de migration de la CNRACL, les résultats sont attendus en mai 2017.

**PCI** : mis en ligne début octobre 2016 dans sa première version, le portail s'étoffera tous les 6 mois de nouveaux services destinés tant aux pensionnés qu'aux actifs. La livraison réussie le 6 février 2017 comprend pour les pensionnés un bouquet de services paiements<sup>10</sup> et pour les actifs<sup>11</sup> la demande modification des données carrières. L'objectif est la mise en ligne au 1er janvier 2019 de la demande unique de retraite dématérialisée.

**SIR** : le simulateur a été mis en ligne le 6 février 2017, des correctifs aux éléments de calcul de la sphère publique ont été apportés pour garantir la conformité des résultats des simulations avec la réglementation.

---

<sup>9</sup> délibération 2013-86

<sup>10</sup> date prévisionnelle des paiements, montants de pension par régime perçus sur un historique de 24 mois, édition d'attestation de paiement et attestation fiscale

<sup>11</sup> relevé de carrière électronique, demande de rectification des données carrières à leurs régimes d'affiliation si données manquantes ou erronées

## **Participer aux travaux du GIP MDS sur la DSN**

La mise en place de la DSN pour la sphère privée prévue en 2017 rencontre certaines difficultés dans sa mise en œuvre. Les travaux concernant la sphère publique s'accroissent depuis début mars 2017 avec l'objectif de définir la norme d'échange durant l'été pour un déploiement progressif auprès des employeurs pour l'exercice 2019. En parallèle, des travaux opérationnels visant à revoir le processus de gestion ont débuté en 2016, notamment sur la capacité du gestionnaire administratif à absorber des flux mensuels et l'évolution du processus de bouclage financier garantissant le financement des droits acquis.

## **Nouveaux échanges opérationnels avec le régime général**

L'objectif est d'optimiser la qualité du service rendu aux assurés dans le domaine de la retraite notamment via une simplification des démarches. Un projet a été initié avec la CARSAT Aquitaine pour permettre de bénéficier d'un interlocuteur unique pour les validations de périodes et de moderniser les échanges dans le cadre des demandes de pré-annulation et d'annulation.

## **Nouveaux échanges opérationnels avec le SRE**

Dans le cadre d'un partenariat renforcé depuis 2014, des travaux ont été menés conjointement avec le SRE sur les thématiques et projets suivants :

- inter-régimes : RGCU, SIR
- actuariat et statistiques : micro-simulation, impacts de l'accord PPCR, programme de traitement des données de l'EIR, enquête sur les motivations de départ à la retraite
- programme de travail du COR : études et notes communes
- aspects juridiques : contentieux, opportunité et modalités de relance des saisines communes des tutelles
- relation affiliés : participation commune à des manifestations.

Concernant les échanges sur la thématique de l'invalidité, une convention sera signée fin du 1<sup>er</sup> semestre 2017 entre le gestionnaire administratif et le SRE, pour mise à disposition<sup>12</sup> du SRE du barème d'invalidité du code des pensions civiles et militaires.

---

<sup>12</sup> sous forme dématérialisée

## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Maintenir une qualité de service élevée s'appuyant sur une maîtrise active des risques

Depuis la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites, instaurant notamment le droit à l'information des actifs, la gestion du régime a connu de profonds changements.

Les réformes de 2010 et 2014 ont confirmé le rôle pivot du compte individuel retraite dans la gestion du régime avec pour objectifs :

- une restitution de qualité dans le cadre du droit à l'information et des échanges inter-régimes,
- la détermination de données statistiques plus complètes et plus fines,
- l'encaissement adossé aux données individuelles de cotisations.

Outre ces apports, cette nouvelle gestion des CIR, au fil de la carrière de l'assuré, permettra de conforter l'efficacité du processus de liquidation des droits.

Parallèlement, le service gestionnaire réinterrogera le processus de liquidation par des expérimentations visant à le simplifier, le fluidifier tout en veillant à maintenir le taux de conformité des liquidations de droit direct vieillesse à plus de 95%.

L'enjeu concernant la maîtrise des risques est de poursuivre l'amélioration des dispositifs en place :

- en veillant à l'évolution continue du processus de contrôle interne, en termes de champ couvert par la cartographie et de plans de contrôle, tout en garantissant sa conformité par rapport aux dispositions prévues dans le décret n° 2013-917 du 14 octobre 2013,
- en poursuivant le développement du plan de continuité d'activité.

L'amélioration de la prévention et de la lutte contre la fraude passe quant à elle :

- par un meilleur partage des informations entre régimes (signalements, bonnes pratiques ...)
- le développement de l'expertise dans la détection des fraudes s'appuyant en cela sur la cartographie des risques et un référentiel des scénarios de fraudes, d'atypies et de contrôles effectués.

## Les engagements

### 3.1 Poursuivre les améliorations du dispositif de tenue de comptes individuels retraite

#### 3.1.1 Alimenter en continu les CIR lors du traitement des déclarations annuelles de données sociales

Dans le cadre des travaux visant à fiabiliser la base des actifs<sup>1</sup>, un nouveau dispositif a été mis en place depuis mai 2016, pour résoudre les anomalies d'identification des actifs, détectées lors du traitement des déclarations annuelles de données sociales des employeurs pour repérer les mises à jour de la base de type affiliation, mutation et détachement à effectuer.

Des réflexions quant à l'évolution du processus de gestion des CIR ont également été engagées dans le cadre de la prochaine mise en œuvre de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) et du Répertoire de Gestions de Carrière Unique (RGCU). Ces projets pourraient simplifier à terme cette gestion en faisant de la déclaration individuelle le vecteur unique pour l'affiliation au régime (création du CIR) et pour leur alimentation.

---

<sup>1</sup> La base des actifs permet de déterminer le nombre cible de CIR à alimenter utilisé pour le calcul de l'indicateur COG « taux d'alimentation des CIR » c'est-à-dire le nombre de CIR pour lesquels au moins une période d'activité doit être enregistrée via le traitement de la déclaration annuelle de données sociales (DADS).

### 3.1.2 Fiabiliser le stock de CIR

Cet objectif a été articulé autour d'actions visant d'une part la complétude et la cohérence des CIR, d'autre part la qualification de données des CIR.

S'agissant de la complétude et de la cohérence, un plan d'actions a été déployé principalement auprès des employeurs et des centres de gestion partenaires :

- sensibilisation et information : rappels sur l'importance du CIR, son alimentation, le contenu, la complétude, les anomalies, les bonnes pratiques par :
  - des séances d'actualisation pour les correspondants hospitaliers et les centres de gestion et un accompagnement pour des séances d'informations sur e-service et sur les corrections des déclarations annuelles,
  - des campagnes d'information pour les décideurs des collectivités
- mise à disposition des listes des CIR incomplets avec consignes de traitement aux membres du Carré et aux centres de gestion, mise en place d'un groupe de travail pour répondre aux questions en lien avec ce sujet
- rendez-vous individuels employeurs et partenaires : remise des indicateurs actualisés et rappel des consignes
- participation à des conférences et salons pour les actifs : rendez-vous individuel, droit à l'information et rappel de l'importance d'une carrière à jour et complète

Quant à la qualification, des travaux ont été lancés depuis fin 2015 pour mettre en place et outiller un processus de qualification des données des CIR en amont de la liquidation.

Celui-ci permettra au gestionnaire administratif, conformément à l'engagement, de récupérer auprès des employeurs, pour des CIR et/ou des périodes répondant à certains critères, les pièces justificatives validant les données enregistrées dans les CIR. Celles-ci sont alors qualifiées et n'ont plus, à situation inchangée, à faire l'objet ni de modifications ni de contrôles. Une expérimentation auprès d'employeurs volontaires est prévue au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2017.

L'examen en cours de carrière des dossiers de catégorie active permettra aux agents et aux employeurs d'avoir une vision juste des éléments de carrière qui seront pris en compte au moment de la liquidation.

### 3.1.3 Optimiser la gestion du stock de validations de périodes

Afin d'assurer un traitement du stock dans les meilleurs délais, trois objectifs ont été fixés :

- identifier les volumes de dossiers en stock chez les employeurs et non encore retournés à la CNRACL
- faciliter leur retour pour traitement par le gestionnaire
- optimiser le traitement de ces dossiers

Pour tenir cet objectif, les actions suivantes ont été mises en œuvre :

- Le service en ligne de suivi des demandes de validation livré auprès des employeurs en juillet 2014 leur permet un suivi en temps réel de l'état d'avancement des demandes de leurs agents : 74 000 accès comptabilisés entre août et décembre 2014, 292 600 en 2015, 437 300 en 2016 et 138 000 à fin avril 2017 (stable vs fin avril 2016). Parallèlement les employeurs sont informés, depuis octobre 2015, par courriel, du récapitulatif des demandes de pièces complémentaires et des dossiers qui lui ont été adressés, via le service en ligne, au cours du mois.
- Les dispositions réglementaires prévues dans la COG instaurant des délais de retours pour les dossiers de validations et les pièces complémentaires ont été mises en place à compter de l'été 2015<sup>2</sup>

En lien avec ces dispositions, le gestionnaire administratif a mis en place depuis 2016 un pré-examen systématique des dossiers à leur arrivée pour s'assurer de leur complétude et ainsi répondre à l'exigence réglementaire de saisine de l'employeur dans les 6 mois suivants la réception du dossier en cas d'incomplétude de celui-ci : environ 20% des dossiers sont retournés à l'employeur pour incomplétude (moyenne sur l'année 2016).

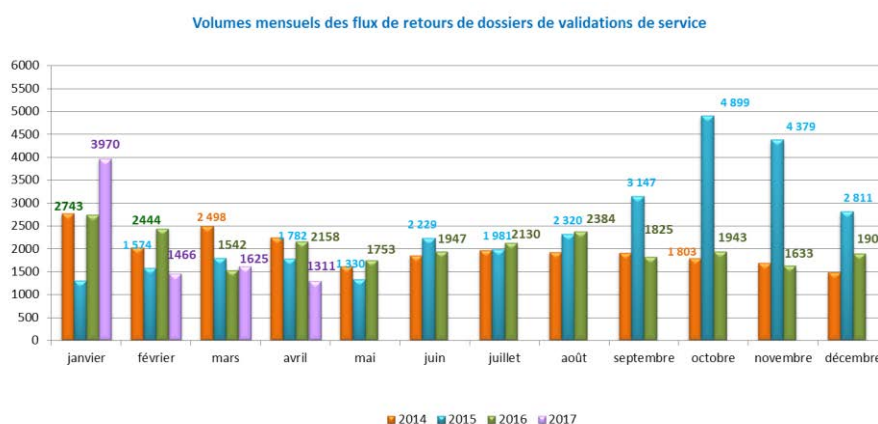
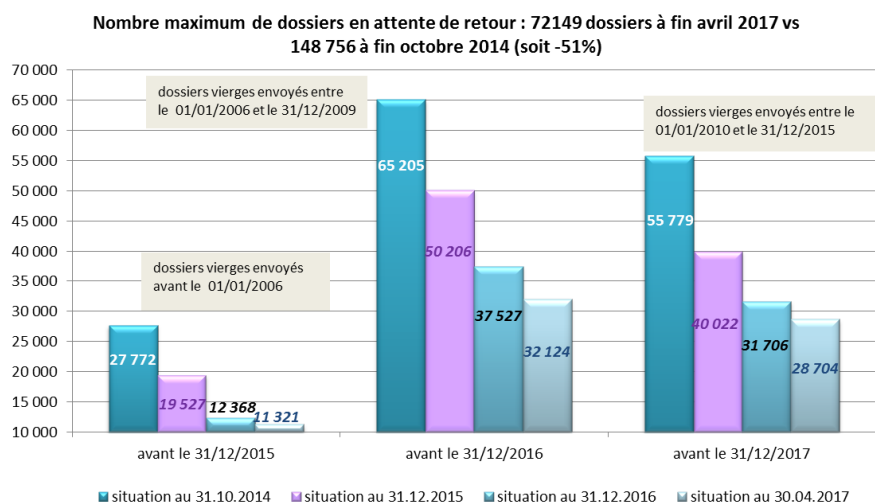
---

<sup>2</sup> décret n° 2015-788 du 29 juin 2015 et arrêté du 21 août 2015

- Des actions de communication parmi lesquelles des flashs d'information auprès des employeurs principalement sur l'actualité réglementaire (7 depuis 2014), un kit de communication, des séances d'information auprès du Carré Employeurs. L'objectif est de donner tous les éléments permettant au demandeur d'éclairer ses choix quant à sa demande de validation de périodes.
- La suppression des demandes d'autorisation de valider auprès des ministères de l'Education nationale en œuvre depuis le 1er trimestre 2015, des Affaires sociales depuis la signature d'une convention en septembre 2016
- La numérisation des dossiers de validations pour faciliter leur instruction
- La désignation par la CNAV de deux CARSAT centralisatrices dans le cadre des échanges avec le Régime Général pour la France Métropolitaine concernant les demandes de pré-annulation et d'annulation de cotisations (CARSAT Auvergne & Pays de Loire) dans l'objectif de faciliter le pilotage des échanges entre les 2 régimes

Est prévue à l'horizon 2017, la mise en œuvre d'un dispositif rénové d'échelonnement du règlement des contributions (pour répondre aux évolutions réglementaires prévues dans le décret n° 2016-1079 du 3 août 2016).

Les graphes ci-dessous illustrent l'évolution du stock de dossiers en attente de retour et les volumes mensuels de retours de dossiers pendant la période 2014-avril 2017 :



En complément il faut noter que les demandes d'abandon de demandes de validations ont également progressé sur la période : elles étaient au nombre de 1155 en 2014, de 3437 en 2015, de 4910 en 2016. A fin avril 2017, 1195 abandons ont été comptabilisés.

## **3.2 La maîtrise de la qualité des liquidations**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un processus simplifié de liquidation reposant, pour des dossiers répondant à certains critères, sur le non envoi des pièces justificatives et le contrôle a posteriori de certains de ces dossiers, des travaux préalables de mesure de la qualité des dossiers transmis par les employeurs ont été réalisés. Les résultats de ces mesures ont conduit à revoir la mise en œuvre du processus simplifié tel que prévu dans la COG.

Des réflexions ont donc été menées pour proposer de nouvelles modalités de simplification permettant de garantir le niveau de qualité des dossiers transmis, en parallèle des travaux de mise en œuvre du SAS d'échanges.

Certaines actions ont été mises en œuvre en 2016 :

- les 1ères journées de formation aux employeurs complétées d'échanges avec les employeurs pour fluidifier et améliorer la circulation des informations relatives aux dossiers de liquidation
- l'allègement des pièces justificatives présenté au CA de la CNRACL en mars 2016 et mis en œuvre à cette date.

La dématérialisation à la source des pièces justificatives a, quant à elle, été expérimentée à compter du dernier trimestre 2015 auprès de 4 employeurs puis auprès du Carré Employeurs pendant le 1<sup>er</sup> trimestre 2016. Elle a été déployée auprès de l'ensemble des employeurs depuis avril 2016. Le dispositif a été complété d'une nouvelle fonctionnalité permettant de scanner l'ensemble des documents nécessaires à la liquidation sans avoir à se soucier de renommage ou de lien avec les pièces demandées à partir du mois de décembre 2016.

D'avril à décembre 2016, ce sont près de 33 500 dossiers pour lesquels les pièces justificatives ont été téléversées. A fin avril 2017, le nombre de dossiers est de 22 400.

A noter que depuis octobre 2015 les employeurs reçoivent en temps réel les demandes de pièces complémentaires de la part du gestionnaire administratif et qu'ils peuvent également téléverser ces pièces.

## **3.3 La poursuite d'une maîtrise active des risques**

### **3.3.1 Le contrôle interne**

La cartographie des risques est mise à jour régulièrement. Les événements redoutés pour les filières suivantes : fraude, RH, SI, juridique, déontologie, physiques et environnementaux, administratif.

### **3.3.2 Le plan de continuité d'activité**

Le service gestionnaire a poursuivi les travaux visant à compléter le plan de continuité d'activité conformément aux engagements de la COG. Ceux-ci font l'objet d'une communication en commission des comptes.

S'agissant de l'identification de locaux d'activité pouvant constituer une solution de repli en cas de sinistre majeur, la convention avec la direction régionale Nouvelle Aquitaine de la CDC, qui formalise le principe du repli mutuel des instances de direction, a été complétée d'une convention de repli supplémentaire signée avec la CARSAT, le 14 décembre 2016.

Les travaux se poursuivent tenant compte de la future implantation de la Caisse des Dépôts sur le site Amédée Saint-Germain, à horizon 2020. Ainsi la conservation d'un bâtiment à Bordeaux-Lac et sa transformation en « tiers lieu » peuvent constituer une nouvelle opportunité en matière de repli.

Le recours au télétravail constitue également une des solutions pour assurer la continuité des activités essentielles.

L'exercice de cellule de crise réalisé avec la DR Nouvelle Aquitaine en septembre 2015 a donné lieu à actualisation de la convention de repli. Il se poursuivra en juin 2017.

Par ailleurs en 2017, deux nouveaux exercices de continuité seront organisés : test Outlook Web Access (OWA) qui permet aux utilisateurs d'accéder à la messagerie Outlook depuis leur domicile à partir d'un ordinateur personnel.

Un test spécifique est également planifié en octobre 2017 pour les télétravailleurs et les collaborateurs pouvant exercer leur activité en Travail Occasionnel à Distance.

Les travaux se poursuivent également sur les exercices de remontée en charge de l'activité sur le périmètre expérimental des 4 processus.

### **3.4 La prévention et la lutte contre la fraude**

#### **3.4.1 Le renforcement des moyens d'investigations**

Par le partage d'informations dans le cadre de :

- réunions mensuelles du centre de compétence anti-fraude
- comités techniques de lutte contre la fraude, réunions opérationnelles avec les services de gestion

Par le recours aux outils inter-régimes :

- Croisement de fichiers avec les données du service mutualisé des pensions :
  - - o CNAVTS relatif aux décès (pour les NIR certifiés) avec annulation automatique des contrats
    - o DGFIP sur le contrôle de la situation familiale (scénario du centre de compétence anti-fraude)
- RNCPS : recherche de la nature des prestations sociales versées et de l'adresse.
- EOPPS : recherche de la carrière, des ressources, de l'état civil, du NIR et de l'existence de l'auteur du droit ou du conjoint
- CAFPRO : recherches des prestations familiales pour vérifier la situation familiale et détecter ainsi des fraudes à l'isolement (concubinage, PACS et remariage non déclaré)
- [www.impots.gouv.fr](http://www.impots.gouv.fr) : vérification de la situation familiale (taxe d'habitation) et des ressources de la personne
- Contact avec le service gérant le FAS (fonds d'action sociale) pour vérifier les dernières informations en leur possession
- Exercice du droit de communication prévu par les articles L.114-19, L.114-20 et L.114-21 du code de la sécurité sociale
- Consultation du FICOBA
- Signalements des autorités administratives (police, sécurité sociale, juridiction) ou des employeurs.

#### **3.4.2 Veiller à des sanctions graduées**

Le service gestionnaire communique un bilan annuel des actions de lutte contre la fraude en commission des comptes du 2<sup>nd</sup> trimestre de chaque année.

Suite à l'évolution courant 2016 du barème de pénalités administratives mise en œuvre par la CNAV, le service gestionnaire met en œuvre en 2017 une refonte du barème de la CNRACL par souci d'équité de traitement des assurés entre régimes au regard des règles de mise en œuvre des pénalités administratives.



## Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017

### Assurer la performance opérationnelle

#### Les engagements et la réalisation

##### 4.1 Rendre compte régulièrement de la gestion

Le service gestionnaire présente un rapport trimestriel de gestion lors de chaque conseil ordinaire, ainsi qu'un rapport annuel « n-1 » lors du conseil du 1<sup>er</sup> trimestre n.

La comptabilité est tenue conformément au PCUOSS, et les comptes font l'objet d'un examen par des commissaires aux comptes, dont le rapport est présenté au conseil.

Les comptes sont arrêtés chaque année par le directeur général de la Caisse des dépôts et soumis à l'approbation du conseil d'administration.

##### 4.2 Maitriser les coûts de gestion

Le tableau ci-après présente la trajectoire financière retenue dans la COG ainsi que ses éléments d'exécution (actualisation et réalisation).

La trajectoire a été pleinement respectée et les clauses de réexamen ont été peu mobilisées :

- la réserve n'a pas été sollicitée
- aucun crédit limitatif supplémentaire n'a été accordé, y compris pour faire face aux volumétries de liquidations à traiter supérieures à la COG et aux évolutions réglementaires (PPCR – cf véto)
- seuls des reports entre exercices ont été acceptés

Ce chapitre sera complété au 4<sup>ème</sup> trimestre, dès que les données d'atterrissage budgétaire pour 2017 seront disponibles, de façon à présenter une analyse plus approfondie des différents budgets sur la période 2014-2017.

Le premier constat à ce stade permet de confirmer que l'exécution budgétaire est inférieure à la trajectoire pluriannuelle convenue, témoignage d'une vigilance dans la mobilisation des ressources dans un contexte pourtant marqué par une volumétrie élevée (cf. validations, liquidations et contacts par exemple) : 6,2 millions d'euros non mobilisés, hors réserve, pour les 3 premiers exercices de la COG (environ 2 % de sous exécution).

| (en k€ )  | 2014            |              |                                    | 2015         |                                    |                                    | 2016         |                                    |                                    | 2017                               |  |
|---|-----------------|--------------|------------------------------------|--------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|
|   | Trajectoire COG | Facture 2014 | Trajectoire COG actualisée en 2015 | Facture 2015 | Trajectoire COG actualisée en 2015 | Trajectoire COG actualisée en 2016 | Facture 2016 | Trajectoire COG actualisée en 2016 | Trajectoire COG actualisée en 2015 | Trajectoire COG actualisée en 2016 |  |
| <b>Frais de personnel</b>   | 64 618          | 63 856       | 64 937                             | 64 217       | 64 457                             | 64 686                             | 63 969       | 64 461                             | 63 957                             | 65 032                             |  |
| <b>Frais informatiques hors ligne évaluative</b>                  | 14 539          | 16 048       | 14 740                             | 13 464       | 14 932                             | 14 932                             | 13 778       | 15 110                             | 15 110                             | 15 110                             |  |
| Réseaux, poste de travail, exploitation                           | 6 829           | 7 263        | 6 937                              | 7 326        | 7 011                              | 7 011                              | 7 213        | 7 091                              | 7 091                              | 7 091                              |  |
| Maintenances  | 4 455           | 3 101        | 4 543                              | 2 917        | 4 634                              | 4 634                              | 2 888        | 4 726                              | 4 726                              | 4 726                              |  |
| Projets   | 3 255           | 5 684        | 3 260                              | 3 221        | 3 287                              | 3 287                              | 3 678        | 3 293                              | 3 293                              | 3 293                              |  |
| <b>Frais généraux hors ligne évaluative</b>                       | 20 056          | 18 642       | 19 948                             | 18 411       | 19 387                             | 19 387                             | 18 303       | 18 712                             | 18 712                             | 18 712                             |  |
| Charges immobilières (hors amortissement)                         | 2 773           | 2 603        | 2 809                              | 2 570        | 2 858                              | 2 858                              | 2 611        | 2 908                              | 2 908                              | 2 908                              |  |
| Relations externes et partenariats                                | 3 616           | 3 033        | 4 119                              | 3 591        | 4 132                              | 4 132                              | 3 481        | 4 046                              | 4 046                              | 4 046                              |  |
| dont Centres de gestion et partenariats hospitaliers              | 2 350           | 1 848        | 2 750                              | 2 158        | 2 750                              | 2 750                              | 2 650        | 2 650                              | 2 650                              | 2 650                              |  |
| Gestion des flux, courrier, affranchissement, routage, impression | 5 620           | 5 303        | 5 166                              | 4 663        | 4 751                              | 4 751                              | 4 673        | 4 270                              | 4 270                              | 4 270                              |  |
| dont Affranchissement/routage/impression                          | 4 854           | 4 550        | 4 435                              | 3 874        | 4 055                              | 4 055                              | 3 598        | 3 598                              | 3 598                              | 3 598                              |  |
| Etudes et prestations   | 628             | 414          | 578                                | 419          | 528                                | 528                                | 595          | 528                                | 528                                | 528                                |  |
| Autres charges de fonctionnement (logistique, téléphonie...)      | 1 463           | 1 333        | 1 470                              | 1 341        | 1 462                              | 1 462                              | 1 195        | 1 456                              | 1 456                              | 1 456                              |  |
| Charges fédérales   | 5 956           | 5 956        | 5 806                              | 5 827        | 5 656                              | 5 656                              | 5 748        | 5 506                              | 5 506                              | 5 506                              |  |
| <b>Prestations bancaires et financières</b>                       | 636             | 636          | 666                                | 864          | 698                                | 698                                | 881          | 730                                | 730                                | 730                                |  |
| <b>Total charges hors évaluatives</b>                             | 99 849          | 99 182       | 100 290                            | 96 956       | 99 474                             | 99 703                             | 96 931       | 99 013                             | 98 510                             | 99 585                             |  |
| <b>Recettes atténuatives</b>                                      | - 1 195         | - 1 233      | - 1 195                            | - 1 234      | - 1 195                            | - 1 235                            | - 1 187      | - 1 195                            | - 1 195                            | - 1 235                            |  |
| <b>Total net hors évaluatives</b>                                 | 98 654          | 97 949       | 99 095                             | 95 722       | 98 279                             | 98 468                             | 95 744       | 97 818                             | 97 314                             | 98 350                             |  |
| <b>Charges évaluatives</b>  | 3 411           | 2 832        | 2 417                              | 2 347        | 2 561                              | 3 309                              | 2 972        | 2 427                              | 2 427                              | 2 966                              |  |
| Dépenses informatiques - projets réglementaires et inter-régimes  | 2 108           | 1 650        | 1 105                              | 1 044        | 1 240                              | 1 900                              | 1 622        | 1 096                              | 1 096                              | 1 096                              |  |
| Dotations aux amortissements (mobiliers, immobiliers)             | 800             | 685          | 800                                | 727          | 800                                | 750                                | 691          | 800                                | 800                                | 800                                |  |
| Contributions obligatoires diverses                               | 503             | 497          | 511                                | 576          | 521                                | 659                                | 659          | 531                                | 531                                | 1 070                              |  |
| <b>Frais de gestion administratifs</b>                            | 102 065         | 100 782      | 101 511                            | 98 069       | 100 840                            | 101 777                            | 98 717       | 100 246                            | 99 742                             | 101 316                            |  |
| Régularisation sur exercice antérieur                             |                 | 27           |                                    | 34           |                                    |                                    | 35           |                                    |                                    |                                    |  |
| <b>Réserve pour imprévus</b>                                      | 3 000           |              | 3 000                              |              | 3 000                              | 3 000                              |              | 3 000                              | 3 000                              | 3 000                              |  |
| <b>Frais de gestion administratifs y compris réserve</b>          | 105 065         | 100 809      | 104 511                            | 98 035       | 103 840                            | 104 777                            | 98 682       | 103 246                            | 102 742                            | 104 316                            |  |
| <b>ETP permanents</b>   | 733             | 733          | 725                                | 726          | 708                                | 708                                | 717          | 692                                | 692                                | 692                                |  |
| <b>ETP non permanents</b>   | 14              | 14           | 14                                 | 13           | 14                                 | 14                                 | 9            | 14                                 | 14                                 | 14                                 |  |
| <b>Moyens exceptionnels</b>                                       |                 |              |                                    |              |                                    |                                    | 8            |                                    |                                    |                                    |  |
| <b>Total ETP</b>  | 747             | 747          | 739                                | 739          | 722                                | 722                                | 734          | 706                                | 706                                | 706                                |  |
| Frais / Prestations (en %)  | 0,59%           | 0,58%        | 0,56%                              | 0,55%        | 0,53%                              | 0,54%                              | 0,53%        | 0,50%                              | 0,50%                              | 0,52%                              |  |
| Coût d'un affilié (en €)  | 30,2 €          | 29,8 €       | 29,5 €                             | 28,6 €       | 28,9 €                             | 29,0 €                             | 28,5 €       | 28,3 €                             | 28,0 €                             | 28,9 €                             |  |
| Frais / Cotisations + Prestations (en %)                          | 0,28%           | 0,27%        | 0,27%                              | 0,26%        | 0,25%                              | 0,26%                              | 0,25%        | 0,24%                              | 0,24%                              | 0,25%                              |  |
| Evolution annuelle du taux d'inflation                            | 1,1%            | 0,40%        | 1,5%                               | 0,0%         | 1,75%                              | 1,75%                              | 0,2%         | 1,75%                              | 1,75%                              | 1,75%                              |  |
| Taux de contribution retraite Etat                                | 74,60%          | 74,60%       | 74,60%                             | 74,60%       | 74,94%                             | 74,60%                             | 74,60%       | 77,59%                             | 74,60%                             | 74,60%                             |  |
| Syntec  | 2%              | 0,14%        | 2%                                 | 2,14%        | 2%                                 | 2%                                 | 2,01%        | 2%                                 | 2%                                 | 2%                                 |  |
| Impact revalorisation du point Fonction publique et PPCR          |                 |              |                                    |              |                                    | 0,49%                              | 0,49%        |                                    |                                    | 1,3%                               |  |

### 4.3 Optimiser l'outil informatique

Les principales évolutions informatiques ont été rappelées dans les documents précédents, présentant l'activité par processus.

Il sera rappelé l'importance de la mise à jour des environnements Internet, qu'il s'agisse du site Internet ou des plateformes associées, ou des services proposés sur ces plateformes, notamment les données du compte individuel retraite pour les assurés, ou une vision portefeuille sur les validations de service ou le SAS d'échanges pour les employeurs.

De même, afin de renforcer la capacité de pilotage du régime, le développement d'un modèle de micro-simulation a été engagé. Une première phase de livraison est prévue en 2017, l'ensemble des fonctionnalités devant être livré en 2018.

Enfin, le service gestionnaire s'est mobilisé pour accompagner les projets inter régimes dans le cadre du GIP Union Retraite : RGCU (répertoire général de carrière unique), PCI (portail commun inter régimes), SIR (simulation inter régimes), ou du GIP MDS pour la DSN (déclaration sociale nominative).

### 4.4 Des actions environnementales mesurables

2 axes ont été privilégiés, comme prévu :

- La dématérialisation

Le développement de la dématérialisation a permis de réduire les consommations de papier et l'affranchissement : ceci s'est concentré en particulier sur l'évolution du mode de diffusion du magazine Climat et des bulletins de pensions (cf supra) ou à travers le SAS d'échange permettant de recevoir directement les pièces justificatives des demandes de liquidations sous format dématérialisé.

- La limitation dans la consommation des ressources

Il sera rappelé que l'établissement de Bordeaux de la Caisse des dépôts est certifié ISO 14001 depuis 2003.

| Volumétries associées à la trajectoire financière                     | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | COG 2014  | 2014      | Ecart vs COG | COG 2015  | 2015      | Ecart vs COG | COG 2016  | 2016      | Ecart vs COG | COG 2017  | Prévisions Budget 2017 (nov. 2016) | Ecart vs COG |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------|------------------------------------|--------------|
| Cotisants (ETP - en moyenne annuelle)                                 | 2 052 250 | 2 136 525 | 2 152 290 | 2 171 826 | 2 194 861 | 2 226 516 | 2 223 212 | 0%           | 2 243 218 | 2 230 195 | -1%          | 2 259 049 | 2 225 333 | -1%          | 2 272 429 | 2 225 212                          | -2%          |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 3,7%      | 4,1%      | 0,7%      | 0,9%      | 1,1%      | 1,4%      | 1,3%      | 0,3%         | 0,7%      | 0,3%      | -0,2%        | 0,7%      | 0,6%      | -0,2%        | 0,6%      | 0,6%                               | -0,2%        |
| Pensionnés (en moyenne annuelle)                                      | 952 950   | 990 016   | 1 042 853 | 1 081 710 | 1 116 877 | 1 155 597 | 1 155 086 | 0,0%         | 1 192 640 | 1 194 790 | 0,2%         | 1 230 542 | 1 237 242 | 0,5%         | 1 266 810 | 1 279 039                          | 1,0%         |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 4,5%      | 3,9%      | 5,2%      | 3,7%      | 3,2%      | 3,5%      | 3,4%      | 0,0%         | 3,2%      | 3,4%      | 0,2%         | 3,2%      | 3,6%      | 2,9%         | 2,9%      | 3,4%                               | 3,4%         |
| Montant des cotisations (en M€)                                       | 15 618    | 15 970    | 16 387    | 16 804    | 18 006    | 19 242    | 19 394    | 0,8%         | 19 859    | 19 986    | 0,6%         | 20 480    | 20 522    | 0,2%         | 21 091    | 21 091                             | 0,0%         |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 5,6%      | 2,3%      | 2,6%      | 2,5%      | 7,2%      | 6,9%      | 7,7%      | 0,8%         | 3,2%      | 3,1%      | 0,1%         | 3,1%      | 2,7%      | 0,2%         | 3,0%      | 2,9%                               | 0,0%         |
| Montant des prestations versées (en M€)                               | 13 206    | 13 928    | 14 982    | 15 903    | 16 701    | 17 410    | 17 355    | -0,3%        | 18 172    | 17 967    | -1,1%        | 19 094    | 18 678    | -2,2%        | 20 054    | 19 400                             | -3,3%        |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 6,2%      | 5,5%      | 7,6%      | 6,1%      | 5,0%      | 4,2%      | 3,9%      | -0,3%        | 4,4%      | 3,5%      | -1,1%        | 5,1%      | 4,0%      | -2,2%        | 5,0%      | 3,6%                               | -3,3%        |
| Demandes de liquidations et avis préalable                            | 58 269    | 74 412    | 75 871    | 68 704    | 78 129    | 71 650    | 80 331    | 12%          | 66 350    | 80 687    | 22%          | 67 540    | 81 783    | 21%          | 69 730    | 84 050                             | 21%          |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 27,7%     | 27,7%     | 2,0%      | -9,4%     | 13,7%     | -8%       | 2,8%      | 12%          | -7%       | 0,4%      | 22%          | 1,8%      | 1,4%      | 3,2%         | 3,2%      | 3,8%                               | 3,8%         |
| Nombre de liquidations traitées (droit propre et dérivé & Inaptitude) | 57 523    | 68 902    | 78 609    | 56 551    | 70 519    | 62 950    | 70 553    | 12%          | 58 645    | 72 376    | 23%          | 62 840    | 73 641    | 17%          | 66 035    | 77 550                             | 17%          |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | -24,0%    | 19,8%     | 14,1%     | -28,1%    | 24,7%     | -11%      | 0,0%      | 12%          | -7%       | 2,6%      | 23%          | 7,2%      | 1,7%      | 5,1%         | 5,1%      | 3,4%                               | 3,4%         |
| Avis préalable traités  | 746       | 1 324     | 2 482     | 5 699     | 13 316    | 9 000     | 10 507    | 17%          | 8 000     | 8 095     | 1%           | 5 000     | 7 860     | 57%          | 4 000     | 7 000                              | 75%          |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 77%       | 77%       | 87%       | 130%      | 134%      | -32%      | -21%      | 17%          | -11%      | 1%        | 1%           | -38%      | -3%       | 57%          | 4000      | 7000                               | 75%          |
| Nombre de comptes individuels retraite alimentés                      | 2 155 877 | 2 236 783 | 2 263 162 | 2 209 454 | 2 250 992 | 2 291 000 | 2 322 794 | 1,4%         | 2 327 794 | 2 360 754 | 1,5%         | 2 357 000 | 2 363 502 | 0,3%         | 2 387 000 | 2 363 344                          | -1,0%        |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 3,8%      | 3,8%      | 1,2%      | -2,6%     | 1,8%      | 1,8%      | 1,4%      | 1,4%         | 1,6%      | 1,6%      | 1,5%         | 1,2%      | 0,1%      | 0,3%         | 1,3%      | 0,1%                               | -1,0%        |
| Taux d'alimentation des CIR (ou titre de N-1)                         | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%        | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%        | 93,2%     | 93,2%     | 93,2%        | 93,2%     | 93,2%                              | 93,2%        |
| Habilitation du CIR / qualification des périodes                      | 69 564    | 41 849    | 27 836    | 24 024    | 20 359    | 21 500    | 17 644    | -18%         | 22 000    | 15 820    | -28%         | 22 125    | 13 194    | -40%         | 17 125    | 13 500                             | -21%         |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | -40%      | -40%      | -33%      | -14%      | -15%      | 5,6%      | -13%      | -18%         | 2,3%      | -28%      | -28%         | 0,6%      | -17%      | -40%         | -23%      | -23%                               | 0%           |
| Flux de retour de dossiers de validations de services à traiter       | 76 984    | 62 626    | 50 926    | 48 291    | 39 174    | 27 000    | 23 830    | -12%         | 15 000    | 29 546    | 97%          | 7 800     | 24 406    | 213%         | 5 974     | 20 000                             | 235%         |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 6%        | -19%      | -19%      | -5%       | -19%      | -31,1%    | -39%      | -12%         | -4,4%     | 24%       | 97%          | -48,0%    | -1,7%     | 213%         | -2,3%     | 20000                              | 235%         |
| Nombre de validations de service traitées                             | 44 322    | 45 799    | 51 856    | 45 549    | 42 557    | 38 000    | 38 479    | 1%           | 35 700    | 36 956    | 4%           | 29 400    | 37 521    | 28%          | 23 000    | 28 000                             | 22%          |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 0,1%      | 3,3%      | 13,2%     | -12,2%    | -6,6%     | -10,7%    | -9,6%     | 1%           | -6,1%     | -4%       | 4%           | -17,6%    | 1,5%      | 28%          | -2,2%     | 28000                              | 22%          |
| Stock de dossiers à traiter   | 147 821   | 164 648   | 162 967   | 165 709   | 162 326   | 151 326   | 147 677   | -2%          | 130 626   | 140 266   | 7%           | 109 026   | 127 151   | 17%          | 92 000    | 121 666                            | 32%          |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 11%       | 11%       | -1%       | 2%        | -2%       | -7%       | -9%       | -2%          | -14%      | 7%        | 7%           | -17%      | -9,4%     | 17%          | -1,6%     | 121666                             | 32%          |
| Sorties de régimes avec ou sans transfert de cotisations              | 15 301    | 10 760    | 8 381     | 9 695     | 8 331     | 9 500     | 10 261    | 8%           | 9 500     | 9 870     | 4%           | 9 500     | 9 648     | 2%           | 9 500     | 8 000                              | -16%         |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | -7,2%     | -29,7%    | -22,1%    | 15,7%     | -12,3%    | 14,0%     | 0,0%      | 8%           | 0,0%      | -3,8%     | 4%           | 0,0%      | -2%       | 2%           | 0,0%      | 8000                               | -16%         |
| Nombre d'appels téléphoniques entrants                                | 856 573   | 911 394   | 928 138   | 923 310   | 1 005 520 | 1 005 520 | 1 053 107 | 5%           | 1 003 000 | 1 031 608 | 3%           | 1 000 500 | 1 073 652 | 7%           | 997 500   | 1 050 000                          | 5%           |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 4%        | 1%        | 6%        | 2%        | 3%        | 0,0%      | 5%        | 5%           | -0,3%     | 3%        | 3%           | -0,2%     | 4%        | 7%           | -0,3%     | 1050000                            | 5%           |
| Nombre d'appels téléphoniques traités                                 | 743 099   | 748 426   | 791 917   | 810 891   | 814 696   | 828 500   | 866 495   | 5%           | 837 000   | 872 383   | 4%           | 844 500   | 907 593   | 7%           | 852 000   | 890 000                            | 4%           |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 3,6%      | 0,7%      | 5,8%      | 2,4%      | 0,5%      | 1,7%      | 6,4%      | 5%           | 1,0%      | 0,7%      | 4%           | 0,9%      | 4%        | 7%           | 0,9%      | 890000                             | 4%           |
| Taux d'appels aboutis   | 86,8%     | 82,1%     | 85,3%     | 87,8%     | 81,0%     | 82,4%     | 82,3%     | 83,4%        | 84,6%     | 84,6%     | 84,5%        | 84,4%     | 84,5%     | 85,0%        | 85,0%     | 85,0%                              | 85,0%        |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 114 883   | 100 560   | 100 378   | 113 050   | 114 769   | 116 000   | 112 026   | -3%          | 118 830   | 121 576   | 2%           | 122 750   | 131 308   | 7%           | 125 650   | 130 000                            | 3%           |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 114 883   | 100 560   | 100 378   | 113 050   | 114 769   | 116 000   | 112 026   | -3%          | 118 830   | 121 576   | 2%           | 122 750   | 131 308   | 7%           | 125 650   | 130 000                            | 3%           |
| Nombre de demandes d'EIR  |           |           |           | 1 539     | 2 829     | 3 000     | 4 705     | 57%          | 4 000     | 5 472     | 37%          | 4 000     | 4 033     | 1%           | 4 000     | 4 000                              | 0%           |
| <i>Evolution n/n-1</i>  |           |           |           | 1539      | 2829      | 3000      | 4705      | 57%          | 4000      | 5472      | 37%          | 4000      | 4033      | 1%           | 4000      | 4000                               | 0%           |
| Contacts traités (Téléphone, courriers, courriels)                    | 857 982   | 848 986   | 892 295   | 923 941   | 929 465   | 944 500   | 978 521   | 4%           | 955 830   | 993 959   | 4%           | 967 250   | 1 038 901 | 7%           | 977 651   | 1 020 000                          | 4%           |
| <i>Evolution n/n-1</i>  | 857 982   | 848 986   | 892 295   | 923 941   | 929 465   | 944 500   | 978 521   | 4%           | 955 830   | 993 959   | 4%           | 967 250   | 1 038 901 | 7%           | 977 651   | 1 020 000                          | 4%           |



# ANNEXE 2 : QUALITE DE SERVICE ET DEMATERIALISATION DES SUPPORTS

## 1 LA QUALITE DE SERVICE PAR CANAL

### 1.1 L'organisation (établissement de Bordeaux)

#### 1.1.1 Stratégie

[1] Le gestionnaire n'a pas communiqué à la mission de documents présentant les orientations stratégiques de la direction la direction des retraites et de la solidarité (DRS). En 2014, il a présenté aux administrateurs dans un powerpoint<sup>1</sup> sa stratégie de communication digitale s'insérant dans un programme triennal, ayant pour objectif de « *développer la notoriété au service du développement, de la culture de service et de l'innovation, de mettre au premier plan l'efficience au service des bénéficiaires, d'être plus réactif, performant, attractif, de personnaliser et simplifier les relations, d'optimiser les coûts* ». Les principales actions à l'étude sont alors : la refonte des sites DRS et des fonds, dont le site internet de la CNRACL, la poursuite de la refonte des services en ligne des affiliés (projet SARA), l'EIR à distance, l'ouverture d'un compte twitter, la mise en œuvre d'un club « actifs » à distance, la création d'une page facebook à usage limité.

[2] La mission a retrouvé les éléments de la présentation de la DRS au Conseil d'orientation des retraites, en juillet 2016, qui évoquent l'existence d'un « *plan de développement des usages digitaux* ».

#### Encadré 1 : Extrait des projets et perspectives évoqués par la DRS devant le COR

Le développement des e-usages, y compris dans un cadre inter-régimes, est un axe fort de la gestion de la CNRACL et une priorité pour la Caisse des Dépôts.

Ainsi, un plan de développement des usages digitaux, avec le client et le parcours client au centre des dispositifs, a été défini ; il a pour objectifs :

- d'améliorer et de personnaliser l'expérience client en ligne (immédiateté de l'information),
- d'enrichir l'information présentée aux assurés (information en continu du suivi de leurs demandes, messages personnalisés),
- de simplifier et de dématérialiser les démarches des assurés,
- de numériser l'offre de formation à destination des employeurs (e-learning, tutoriels, etc.),
- d'accompagner tous les segments de clients dans l'usage des plateformes de services en ligne.

Ce plan prévoit aussi l'intégration des services inter-régimes (qui seront mis en place dans le cadre du Portail Inter-Régimes du GIP Union Retraite) dans le portail des services CNRACL, ainsi qu'une réflexion sur le développement d'une stratégie social media, permettant de diversifier les canaux de communication et l'offre de services, d'offrir un soutien aux démarches des assurés, et d'entretenir un lien de proximité avec les assurés et les employeurs.

En parallèle, le processus d'écoute client omni-canal, adossé à une GRC<sup>5</sup> analytique plus approfondie, sera renforcé pour mieux intégrer la voix du client CNRACL, comprendre les évolutions de son besoin et être ainsi à même de bâtir une offre de services innovante et répondant à ses attentes.

Dans cette même optique, des dispositifs de co-construction avec les assurés et les employeurs commencent à être initiés, consolidant ainsi le dialogue entre les assurés et le régime, et seront plus largement déployés dans les années à venir.

Source : Document de travail « *Les relations entre la CNRACL et les assurés* », DRS-CDC, séance plénière du 6 juillet 2016 du COR

<sup>1</sup> Commission réglementation, séance du 28 avril 2014, document « communication aux actifs »

[3] Les orientations stratégiques en matière d'offre de service figurent dans plusieurs documents présentés succinctement ci-dessous, non communiqués à la mission, et qui peuvent avoir été actualisés depuis leur publication<sup>2</sup>.

[4] La feuille de route 2015-2016 de la DRS « transition et parcours de vie », a succédé au plan métier de la DRS « Oser2014 » établi en 2011. Elle évoque les transformations de l'environnement de la DRS, notamment l'accélération du numérique. La première orientation porte sur la mise en œuvre de la simplification et de la transformation numérique au service du client. Elle comprend un plan d'action digital, décliné en quatre axes : « *développer l'orientation client de l'offre digitale (mobilité, parcours client digital...), construire une offre de service riche pour les e-clients, tout en contribuant à la maîtrise des coûts grâce à la dématérialisation, piloter l'activité digitale opérationnelle de la DRS, changer en profondeur les pratiques et les méthodes projets de la DRS en lien avec I-CDC pour gagner en agilité* ».

Tableau 1 : Extrait de la feuille de route 2016 de la DRS

| Orientation 1 : mettre en œuvre la simplification et la transformation numérique au service du client |  |
|---|--|
| La simplification des démarches pour les polyaffiliés   | Oser2014 a identifié plusieurs pistes d'actions pour les poly-affiliés CNRACL et Ircantec qui seront déployées en 2015-2016 : signalement des demandes de liquidation, demande de réversion coordonnée, mise à jour unique des coordonnées. Ces projets seront menés à bien dans une recherche d'exemplarité et de promotion des savoir-faire de la DRS auprès de l'Union Retraite. Au-delà, une réflexion sur l'offre de services poly-affiliés autour de la notion de compte retraite unique sera engagée : premier contact d'un polyaffilié, entretien information retraite (EIR), simulation/liquidation.<br>Ces projets seront menés à bien dans une recherche d'exemplarité et de promotion des savoir-faire de la DRS auprès de l'Union Retraite. Au-delà, une réflexion sur l'offre de services poly-affiliés autour de la notion de compte retraite unique sera engagée : premier contact d'un polyaffilié, entretien information retraite (EIR), simulation/liquidation. |
| Le plan d'actions digital   | quatre axes : « développer l'orientation client de l'offre digitale (mobilité, parcours client digital...), construire une offre de service riche pour les e-clients, tout en contribuant à la maîtrise des coûts grâce à la dématérialisation, piloter l'activité digitale opérationnelle de la DRS, changer en profondeur les pratiques et les méthodes projets de la DRS en lien avec I-CDC pour gagner en agilité ».   |
| Les grands chantiers métiers  | parmi " les grands chantiers métier", est citée "l'évolution de l'organisation de la direction des gestions mutualisées à Bordeaux, dans un objectif de renforcement de l'orientation client, de qualité du service rendu et d'efficience"   |
| Les relations avec les employeurs   | Les travaux concernant « les relations avec les employeurs » s'inscrivent dans le prolongement de ceux engagés dans le cadre d'Oser2014 sur la base employeurs ; ils viseront, par la mutualisation des données et l'enrichissement de la base clients, à coordonner une approche globale employeurs. L'objectif, après fiabilisation des contacts, est de définir une offre de services employeur multi-fonds, intégrant des simplifications et des services en ligne adaptés, en lien avec le programme digital. Viendront en support de cette offre de services, le développement de nouveaux modes de contact (e-mailings, SMS...), la définition d'un parcours client employeur, l'élaboration d'un processus d'échange et de gestion de pièces justificatives dématérialisées  |

Source : revue de dépenses IGAS/IGF

<sup>2</sup> Le gestionnaire n'a pas communiqué les éléments demandés par la mission. Cf. demande initiale portant sur l'ensemble des documents stratégiques pouvant intéresser la CNRACL, 26 septembre 2017

[5] Le plan stratégique 2017-2021 de la DRS comprend cinq thématiques : L'Union retraite et les projets de place, la transformation numérique et l'offre de services aux clients, le développement, les ressources humaines, et la performance. La transformation numérique est la priorité de la DRS en matière d'offre de service : développement de la co-construction client, de parcours personnalisés, l'élargissement de l'offre de service, l'intégration d'une « stratégie data » et l'accessibilité numérique. L'orientation de la DRS en matière de performance est, au cours de la période 2017-2012, de « conforter son efficacité au service de ses mandants, tant en termes économiques que de qualité de service rendu, et d'être en capacité de bâtir des offres de services compétitives »<sup>3</sup>.

Tableau 2 : Extrait du plan stratégique 2017-2021 pour la DRS

| Liste des chantiers de la thématique "transformation numérique et offre de services client" |  |   |
|---|--|---|
| développer les offres de services - clients affiliés et retraités                           | co-construction client                                   | plan d'action suite écoute clients sur plan stratégique   |
|   |  | se doter des outils et méthodes + open lab  |
|   |  | hackathon innov'you   |
|   | parcours clients personnalisés                           | exploration data, parcours client personnalisés, nouvelles offres   |
|   | enrichir offre de service retraite sur le cœur de métier | développement de services numériques en mode agile à valeur ajoutée (SARA) y compris action sociale et intégrer les services du PCI |
|   |  | plan d'actions pour améliorer le delivery en mode agile   |
| cohérence d'architecture  |  |   |
| développer l'offre de service pour les employeurs   |  | développer une offre de services numériques en coconstruction avec les employeurs   |
|   |  | interlocuteur unique  |
|   |  | transfert éventuel de charges incombant aux employeurs (CNRACL)   |
| favoriser l'accessibilité numérique   |  | cartographie, benchmark, partenariats   |
|   |  | hackathons ACI, ETU'partant   |
| Accompagner le changement   |  | impact sur les processus (revue de processus et numérique)  |
|   |  | action de formation auprès des collaborateurs   |
| valoriser et exploiter les données (chantier data)  |  | Microsimulation   |
|   |  | open data - fiabilisation outils statistiques   |
|   |  | plateforme développeurs (CPA)   |

Source : revue de dépenses IGAS/IGF

[6] Il ressort de l'ensemble de ces éléments, tout comme de l'accord cadre de la CDC pour les prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage informatique et de conseil métier, pour les marchés de prestations intellectuelles, que la DRS envisage d'améliorer son offre de service digitale au cours des prochaines années. L'intégration des services interrégimes, qui sont mis en place dans le portail interrégime du GIP UR, est également prévue dans le portail de services de la CNRACL.

<sup>3</sup> Note remise à la RD IGAS-IGF

### 1.1.2 Les services gestionnaires

[7] Au sein de l'établissement de Bordeaux, la direction de la relation client (DRC) de la CDC, créée en 2005, est chargée de gérer la relation client de plusieurs fonds de manière mutualisée (CNRACL, RAFP, fonds spéciaux et à faible volumétrie). Elle emploie au total 185 agents<sup>4</sup>, y compris la direction et une unité « appui et performance ». L'organisation des relations avec les assurés de la CNRACL et les employeurs incombe à trois entités au sein de la direction :

- le centre de contact (96 agents), multirégimes et multicanaux, gère les files d'appels téléphoniques (actifs, retraités, employeurs), ainsi que les réponses aux courriels de premier niveau,
- le service de « Pilotage de la relation client » (38 agents), comprend deux unités, l'une chargée de l'information numérique et de la réalisation d'enquêtes client (cf. tableau ci-dessous), et une unité « information – formation » destinée aux employeurs et aux actifs (réalisation des EIR, participation à des salons...),
- le service en charge de la « gestion des flux » (44 agents), est chargé de la gestion du courrier, de la numérisation des documents (RAD, LAD).

[8] Les services de gestion de l'établissement de Bordeaux prennent en charge l'ensemble des courriers ainsi que les appels téléphoniques et les courriels de second niveau<sup>5</sup>.

[9] Il existe des enquêtes externalisées qui sont les enquêtes annuelles visant l'offre de service numérique (e-services, portail SARA), le centre de contacts, mais aussi les centres de gestion (en 2016), ou le site internet (en 2014).

---

<sup>4</sup> A la date de la mission (septembre 2017). Ces effectifs ont été rapportés par l'encadrement lors des entretiens

<sup>5</sup> Sauf certains périmètres très spécifiques où ils traitent le premier niveau (action sociale).



Tableau 3 : Liste des enquêtes réalisées par la DRS (2014-2017)

| Enquêtes CNRACL   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------|------|------|------|
| Enquête de notoriété auprès des employeurs  | X    |      |      |      |
| Enquête de notoriété auprès des affiliés  |      | X    |      |      |
| Enquête de lectorat Climats   |      |      | X    |      |
| Correspondances aux retraités (courrier et courriel) effectuées par le service de gestion des pensions  | X    | X    | X    | X    |
| Satisfaction sur le traitement des dossiers de réversion  | X    | X    | X    | X    |
| Satisfaction sur le traitement des dossiers de majoration pour enfant   | X    | X    | X    | X    |
| Appels téléphoniques aux retraités effectués par le service de gestion des pensions (hors Centre de contacts)                                 | X    | X    | X    | X    |
| Satisfaction des usagers du Centre de contacts : <i>rapport spécifique CNRACL à partir de 2016</i>  | X    | X    | X    | X    |
| Réponses aux courriels effectuées par le Centre de Contacts   |      | X    | X    | X    |
| Qualité de l'accueil sur le stand CNRACL lors des salons Retraite   | X    | X    | X    | X    |
| Evaluation de la démarche EIR   | X    | X    | X    | X    |
| Enquête auprès des CDG sur le déploiement de leurs missions dans le cadre du partenariat  |      | X    |      |      |
| Enquête de satisfaction auprès des employeurs FPT sur le partenariat CDG  |      | X    |      |      |
| Enquête de satisfaction auprès des employeurs FPH sur le partenariat hospitalier  |      |      |      | X    |
| Séances de formation/information des employeurs   | X    | X    | X    | X    |
| Satisfaction des usagers du site internet CNRACL  | X    |      |      | X    |
| Evaluation de l'ouverture du service de web call-back sur le site CNRACL  |      | X    |      |      |
| Evaluation du dispositif d'information sur les validations de services en ligne sur le site CNRACL  |      | X    |      |      |
| Satisfaction des usagers de l'espace personnel (services en ligne pour les affiliés) : <i>rapport spécifique CNRACL à partir de 2015</i>      | X    | X    | X    | X    |
| Enquête auprès des bénéficiaires du FAS sur les demandes d'aide en ligne  |      |      |      | X    |
| Satisfaction des usagers de l'espace personnalisé (services en ligne pour les employeurs) : <i>rapport spécifique CNRACL à partir de 2015</i> | X    | X    | X    | X    |
| Satisfaction des usagers des services loisirs (croisières, voyages)   | X    | X    | X    | X    |

Source : CDC - en vert : enquête citée dans le R2D - en noir : enquête effectuée (ou en cours actuellement pour 2017) mais non citée dans le R2D

Note : chaque enquête donne lieu à un ou plusieurs rapports (par cible, par trimestre). Certaines enquêtes sont multi-régimes et le rapport s'il n'est pas spécifique à la CNRACL, présente des résultats pour la CNRACL.

[10] L'accord d'intéressement du gestionnaire 2015-2017 comprend des objectifs ayant pour thématique la qualité de service et la satisfaction client. La DRS contribue à l'un d'entre eux, visant à mesurer l'implication de la DRS dans cette démarche, sous la forme d'un indicateur pondéré entre les régimes, et composé des trois taux suivants : taux de traitement des liquidations dans les délais, taux d'appels aboutis, et taux d'alimentation des comptes.

### 1.1.3 Le réseau des employeurs

[11] La CNRACL ne dispose pas d'un réseau de caisses ou de points d'accueil pour les assurés, mais s'appuie sur l'ensemble des employeurs territoriaux et hospitaliers (environ 45 000), qui constituent un réseau informel. Ces derniers ont l'obligation légale de transmettre les informations relatives à la carrière et situation familiale de leurs agents affiliés. Ils agissent pour le compte de ces derniers en procédant notamment aux demandes de liquidation de retraite, de validation de service ou de rétablissement. Ils sont, pour le gestionnaire, des partenaires indispensables à la bonne gestion du régime et réalisent pour son compte plusieurs missions (information, assistance opérationnelle, organisation de séances d'information, ainsi que des missions d'assistance et d'intervention pour les centres départementaux de gestion CDG).

[12] En 2016, la CDC a réalisé 102 formations à destination des employeurs, pour les accompagner dans leurs missions (campagnes d'information, outils, procédure, réglementation, formation invalidité), qui ont réuni 2 039 employeurs participants.

[13] La charge de gestion incombant aux employeurs, ainsi a été évaluée à 0,8 ETP / 1000 agents par la mission IGAS précédente, estimation que la CDC avait contesté. En partant de l'hypothèse que ce rapport serait égal, pour les employeurs affiliés à la CNRACL, à celui constaté chez les ministères employeurs du SRE, la Cour des comptes a estimé que ce ratio pourrait être de 0,45 ETP pour 1000 agents.

**Encadré 2 : Moyens estimés par nos interlocuteurs**

**Dans le cas de l'APHP**, qui gère près de 80 000 agents – dont 75 000 affiliés à la CNRACL:

Un centre de service partagé pour gérer les dossiers retraite a été mis en place en 2007. Il est composé de 20 personnes (y compris l'encadrement) : en particulier, 10 d'entre elles gèrent les dossiers de retraite (1 800 dossiers par an, environ 2 700 demandes de simulation), 2 les retraites (jouissance différée) et les états de service (180), 6 agents sont chargés des validations de services (1 000 dossiers traités par an<sup>6</sup>, 124 demandes de rétablissement, 421 régularisations de cotisations), et 2 personnes gèrent les dossiers d'invalidité et de reversions (600 demandes traitées). En 2016, ce centre de service partagé a traité environ 14 000 appels entrants et 2 600 courriels. Les procédures d'affiliations demeurent traitées dans les établissements.

Le temps moyen de gestion d'un dossier de validations de services par l'employeur hospitalier (expérimenté) est estimé à 13 heures, en rapportant le nombre de dossiers de validations traités sur les deux dernières années rapporté à l'effectif présent.

**Dans le cas des centres de gestion**, la charge de personnel affectée aux missions confiées par le législateur et la CNRACL est estimée par la fédération nationale des centres de gestion FNCDG à en moyenne à 1,5 ETP par centre<sup>7</sup>, soit un total national de 142,5 ETP.

[14] Le gestionnaire développe une politique de segmentation active à l'égard des 47 000 employeurs :

- Les employeurs les plus importants – de plus de 5 000 agents (soit 3,8 Md€ de cotisations par an) – font partie depuis 2014, du « carré employeurs »<sup>8</sup> (51 membres au 1er janvier 2017 : 29 employeurs territoriaux et 22 employeurs hospitaliers). Ils bénéficient d'une boîte mail et d'une ligne téléphonique dédiées et d'un outil d'échange SISPEO pour la mise à disposition de la documentation. Chacun dispose d'un chargé de relation retraite dédié. Un programme de rencontres/débats permet de les réunir plusieurs fois par an, pour des points sur l'actualité et les processus de gestion CNRACL, des conférences, des formations ou des ateliers. Le gestionnaire a par exemple organisé une journée « carré employeurs » le 10 juin 2016 dont une demi-journée consacrée à la problématique du maintien dans l'emploi.
- Pour les collectivités territoriales de plus de 350 agents et les établissements hospitaliers de plus de 500 agents (soit environ 1 100 employeurs au total), les relations sont directes entre la CDC et les employeurs. La CDC organise des séances de formation et d'information portant sur les évolutions réglementaires, les nouveaux outils ou procédures.

<sup>6</sup> 6 600 dossiers de validation de service en stock.

<sup>7</sup> Source : FNCDG

<sup>8</sup> Créé en 2007

[15] Le nombre de contacts moyen par catégorie d'employeurs est présenté ci-dessous.

Tableau 4 : Nombre de contacts moyen par catégorie d'employeurs (2014-2017)

| Type d'action  | 2014    |              | 2015    |              | 2016    |              | 30/10/2017 |              | Total          |                    | Moyenne                  |                                  |
|--|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|------------|--------------|----------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------|
|  | séances | participants | séances | participants | séances | participants | séances    | participants | Total contacts | Total participants | Nb contacts moyen annuel | Nb participants moyen par action |
| Journées du Carré<br>(Le Carré a été inauguré le 17/06/2015)                   | -       | -            | 2       | 78           | 1       | 30           | 2          | 104          | 5              | 212                | 2                        | 42                               |
| Information des décideurs  | 36      | 1 052        | 57      | 1 468        | 46      | 979          |            |              | 139            | 3 499              | 46                       | 25                               |
| Formation des employeurs et partenaires  | 52      | 1 346        | 70      | 1 440        | 102     | 2 039        | 56         | 1 150        | 280            | 5 975              | 70                       | 21                               |
| Rendez-vous bilatéraux<br>(2 à 4 représentants des collectivités à chaque RDV) | 56      |              | 117     |              | 63      |              | 108        |              | 344            |                    | 86                       | 3                                |

Source : CDC- Note : Le nombre de participants correspond au nombre de personnes ayant assisté à la séance. En 2017, le gestionnaire a privilégié les rendez-vous bilatéraux avec les partenaires dans la perspective du renouvellement de la convention de partenariat qui arrive à échéance.

- Le gestionnaire n'a pas de relations directes avec les plus petits employeurs (collectivités territoriales de moins de 350 affiliés ou établissements hospitaliers de moins de 500 agents). Il développe des partenariats avec les CDG et des correspondants hospitaliers qui relayent l'information sur le régime. L'objectif de ces partenariats est d'assurer une équité de traitement entre tous les agents affiliés au régime quelle que soit la taille de l'entité de rattachement.

### Encadré 3 : Principaux résultats des enquêtes CDC réalisées auprès des employeurs affiliés à un CDG ou rattachés à un correspondant hospitalier

#### Employeurs affiliés à un CDG :

L'enquête réalisée par la CDC en 2016 auprès des employeurs affiliés à un centre de gestion pour recueillir leur avis sur les missions exercées par le centre de gestion montre que les collectivités de plus de 10 agents sont celles qui sont le plus fréquemment en contact avec le CDG. Près de 60 % des collectivités de moins de 10 agents n'ont pas ou très rarement un contact avec le CDG<sup>9</sup>. 92 % des collectivités qui ont bénéficié de l'assistance (téléphonique, principalement) d'un CDG pour un acte (liquidation, validation, simulation...) sont satisfaites. Des avis négatifs ressortent dans quelques départements (Oise, Aube, Allier, Jura, Mayenne, Finistère, Nièvre). Globalement les services du CDG dans le domaine de la retraite sont appréciés. Plus de deux tiers des répondants en sont satisfaits (68 %).

#### Employeurs de moins de 500 affiliés rattachés à un correspondant hospitalier :

L'enquête réalisée par la CDC en 2017 auprès des employeurs rattachés à un correspondant hospitalier montre que 81 % des répondants ont des contacts avec leur correspondant, le plus souvent « occasionnels ».

94 % ont trouvé l'information qu'ils recherchaient. 55 % reçoivent de l'information du correspondant de manière au moins occasionnelle, le plus souvent par courriel. L'information est jugée satisfaisante (95 %). 62 % ont reçu une proposition de formations (outils dématérialisés, évolution des procédures de gestion). 97 % des stagiaires sont satisfaits de la formation, jugée utile. 88 % des répondants sont demandeurs de telles formations.

62 % indiquent avoir bénéficié de l'assistance du correspondant pour au moins un acte de gestion (liquidation, simulation), par téléphone principalement (84 %). 93 % sont satisfaits de l'assistance apportée.

Source : mission d'après documents CDC

<sup>9</sup> Plus de 60 % dans l'Oise, le Jura et les Hautes-Pyrénées

[16] L'intermédiation avec l'affilié se fait uniquement avec son dernier employeur, qui est chargé de contacter les employeurs antérieurs, le cas échéant. Le nombre d'interlocuteurs est d'autant plus élevé qu'un agent a fréquemment changé d'employeurs au cours de sa carrière, ce qui ne facilite pas la circulation et la mise à jour de l'information. Un de nos interlocuteurs évoquait par exemple le fait que lorsque l'affilié s'adresse directement à la caisse pour évoquer le suivi de son dossier, la CNRACL ne fait pas de retour vers l'employeur, qui n'est donc informé des derniers éléments intervenus.

[17] Une autre difficulté concerne les simulations de retraite, que l'employeur est amené à effectuer pour le compte de la CNRACL en utilisant ses outils, mais qui ne l'engagent pas, ni la CNRACL. Les montants de retraite simulés peuvent se révéler finalement mal estimés, dès lors que la simulation ne prend pas en compte les droits au titre des autres régimes de retraite, ou même certaines données personnelles (enfants...). Quand bien même le caractère aléatoire des montants simulés est rappelé, les employeurs interrogés s'estiment placés dans une situation compliquée, dès lors que les agents « *se retournent contre eux* ».

[18] L'article 9 du décret n°2007-173 du 7 février 2007 dispose que les employeurs ont l'obligation de transmettre au régime tout au long de la période d'affiliation les informations relatives à la carrière et à la situation familiale des agents, sans préciser les modalités de transmission. La responsabilité de la transmission des données incombe à l'ensemble des employeurs concernés. La responsabilité du dernier employeur en matière de complétude des CIR ne peut être engagée en cas de manquement d'un autre employeur au cours de la carrière de l'intéressé. Il ressort de nos entretiens que les dossiers problématiques (hors délais, dossiers non exploitables, mal remplis) sont traités au cas par cas à l'amiable entre les employeurs et la CDC.

#### 1.1.3.1 Les conventions avec les CDG (2015-2017)

[19] Les CDG assurent des missions d'information, d'organisation et d'animation de séances d'information collective, d'intervention et d'assistance aux collectivités sur les dossiers et processus pour le compte de la CNRACL. Ils peuvent réaliser des actes de gestion pour le compte des collectivités affiliées, alors que la mission des correspondants hospitaliers est centrée sur les aspects de formation, d'information et d'accompagnement des petits établissements.

[20] Le périmètre et les modalités de prise en charge financière des missions assurées par les centres départementaux de gestion (CDG) sont décrits dans la convention de partenariat. Sur les 96 centres départementaux de gestion, 95 ont signé la convention de partenariat 2015-2017. Le montant total des rémunérations est en hausse au cours de la période 2014-2016. L'enveloppe prévisionnelle est en hausse de 13,4 % en 2017 par rapport à 2014. Le montant effectivement consommé pour la CNRACL augmente sensiblement au cours de la période (+ 51 % en 2017 par rapport à 2014).

Tableau 5 : Rémunération des CDG pour la CNRACL, en milliers d'euros

|                                | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Enveloppe COG CNRACL</b>    | 1 750 | 2 060 | 2 060 | 1 985 |
| <b>Montant consommé CNRACL</b> | 1 271 | 1 674 | 1 746 | 1 920 |

Source : CDC

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

[21] D'après la fédération nationale des centres départementaux de gestion FNCDG, les missions rémunérées par le gestionnaire ne le sont pas au prix coûtant, le montant des rémunérations se situant en deçà du coût réellement pris en charge par les collectivités. Cette affirmation n'a toutefois pas été étayée par des données.

[22] Les rémunérations par centre de gestion au cours de la période sont détaillées ci-dessous.

Tableau 6 : Détail des rémunérations par centre départemental de gestion, en € (2014-2016)

| CDG | TOTAL 2014 | TOTAL 2015 | TOTAL 2016 |
|-----|------------|------------|------------|
| 01  | 19 350     | 26 870     | 26 780     |
| 02  | 13 240     | 15 390     | 15 060     |
| 03  | 15 320     | 24 620     | 20 800     |
| 04  | 14 230     | 16 450     | 17 270     |
| 05  | 13 410     | 14 190     | 17 040     |
| 06  | 16 040     | 20 410     | 26 180     |
| 07  | 12 370     | 15 490     | 14 150     |
| 08  | 11 880     | 14 250     | 17 930     |
| 09  | 11 660     | 13 860     | 16 700     |
| 10  | 10 970     | 12 430     | 11 960     |
| 11  | 12 390     | 16 530     | 15 820     |
| 12  | 0          | 14 520     | 16 590     |
| 13  | 21 200     | 22 790     | 21 530     |
| 14  | 12 250     | 16 130     | 14 840     |
| 15  | 13 190     | 11 990     | 15 390     |
| 16  | 12 000     | 12 530     | 15 530     |
| 17  | 13 300     | 15 880     | 14 460     |
| 18  | 11 620     | 13 380     | 13 700     |
| 19  | 12 520     | 14 880     | 15 070     |
| 2A  | 12 020     | 12 460     | 13 750     |
| 2B  | 11 700     | 12 480     | 12 330     |
| 21  | 11 930     | 13 360     | 14 200     |
| 22  | 17 580     | 20 400     | 19 250     |
| 23  | 11 290     | 14 080     | 16 830     |
| 24  | 13 820     | 17 690     | 19 690     |
| 25  | 13 500     | 20 230     | 21 550     |
| 26  | 13 540     | 17 600     | 14 250     |
| 27  | 14 070     | 19 730     | 17 870     |
| 28  | 12 690     | 15 340     | 13 240     |
| 29  | 17 390     | 19 340     | 25 160     |
| 30  | 13 690     | 15 570     | 21 160     |
| 31  | 18 190     | 23 620     | 22 760     |
| 32  | 12 160     | 19 050     | 18 310     |
| 33  | 23 360     | 30 600     | 32 500     |
| 34  | 13 240     | 18 540     | 16 150     |
| 35  | 19 430     | 22 670     | 26 240     |
| 36  | 12 380     | 15 190     | 13 250     |
| 37  | 17 930     | 20 680     | 26 610     |
| 38  | 23 860     | 28 710     | 27 990     |
| 39  | 13 000     | 15 610     | 13 950     |
| 40  | 14 710     | 22 480     | 22 730     |
| 41  | 13 600     | 22 900     | 23 840     |
| 42  | 14 280     | 14 920     | 16 170     |
| 43  | 15 140     | 14 810     | 14 870     |
| 44  | 18 960     | 25 990     | 30 260     |
| 45  | 14 250     | 23 550     | 22 970     |
| 46  | 12 650     | 12 960     | 13 410     |
| 47  | 14 520     | 16 840     | 14 450     |
| 48  | 11 800     | 10 980     | 12 290     |
| 49  | 0          | 0          | 0          |

| CDG                | TOTAL 2014       | TOTAL 2015       | TOTAL 2016       |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| 50                 | 12 200           | 16 020           | 14 490           |
| 51                 | 12 160           | 16 420           | 20 180           |
| 52                 | 11 570           | 12 650           | 14 110           |
| 53                 | 12 410           | 17 420           | 16 870           |
| 54                 | 11 270           | 12 430           | 16 110           |
| 55                 | 13 570           | 13 710           | 11 280           |
| 56                 | 17 060           | 19 230           | 20 470           |
| 57                 | 12 350           | 14 200           | 14 000           |
| 58                 | 10 910           | 16 640           | 17 120           |
| 59                 | 29 370           | 41 540           | 42 430           |
| 60                 | 11 670           | 16 620           | 18 360           |
| 61                 | 11 660           | 13 390           | 12 130           |
| 62                 | 21 330           | 31 940           | 42 130           |
| 63                 | 18 690           | 24 150           | 23 220           |
| 64                 | 11 480           | 14 090           | 17 800           |
| 65                 | 12 000           | 11 130           | 11 260           |
| 66                 | 13 340           | 18 970           | 17 930           |
| 67                 | 15 830           | 18 910           | 19 820           |
| 68                 | 12 690           | 15 790           | 14 540           |
| 69                 | 18 610           | 22 980           | 22 980           |
| 70                 | 12 590           | 17 030           | 17 610           |
| 71                 | 14 040           | 14 330           | 13 200           |
| 72                 | 12 150           | 16 710           | 17 340           |
| 73                 | 17 090           | 16 930           | 17 140           |
| 74                 | 12 440           | 14 600           | 16 010           |
| 76                 | 13 530           | 55 340           | 72 700           |
| 77                 | 30 250           | 20 650           | 20 870           |
| <b>CIG GC</b>      | <b>73 630</b>    | <b>71 090</b>    | <b>64 180</b>    |
| 79                 | 13 740           | 61 870           | 87 690           |
| 80                 | 11 800           | 16 190           | 19 230           |
| 81                 | 14 520           | 14 280           | 17 280           |
| 82                 | 14 950           | 14 480           | 15 490           |
| 83                 | 17 930           | 16 520           | 16 540           |
| 84                 | 15 030           | 24 150           | 30 740           |
| 85                 | 19 910           | 24 610           | 24 990           |
| 86                 | 15 410           | 28 600           | 26 750           |
| 87                 | 14 020           | 18 550           | 19 980           |
| 88                 | 11 640           | 16 770           | 17 000           |
| 89                 | 13 560           | 16 990           | 14 580           |
| 90                 | 10 580           | 18 540           | 22 290           |
| <b>CIG PC</b>      | <b>63 770</b>    | <b>43 500</b>    | <b>22 670</b>    |
| 971                | 11 650           | 13 240           | 13 850           |
| 972                | 10 810           | 15 060           | 13 080           |
| 973                | 0                | 10 000           | 0                |
| 974                | 12 020           | 15 010           | 14 490           |
| 976                | 0                | 10 000           | 8 100            |
| <b>TOTAL</b>       | <b>1 440 850</b> | <b>1 844 240</b> | <b>1 915 860</b> |
| <b>Part CNRACL</b> | <b>1 270 850</b> | <b>1 674 240</b> | <b>1 745 860</b> |

Source : CDC

## 1.1.3.2 Convention avec les partenaires hospitaliers (2015-2017)

[23] Les correspondants hospitaliers assurent des missions d'information, d'organisation et d'animation de séances d'information collective au profit des établissements qui lui sont rattachés, ainsi que des missions d'assistance opérationnelle sur les actes de gestion réalisés par les employeurs hospitaliers.

[24] Les missions assurées par les correspondants hospitaliers ainsi que les moyens mis à disposition sont définis dans la convention de partenariat. 72 conventions hospitalières (couvrant 82 départements) arrivent à expiration le 31 décembre 2017. La convention prévoit une baisse du montant de l'enveloppe annuelle maximale pour la CNRACL au cours de la période, avec un passage de 690 K€ en 2015-2016 à 665 K€ en 2017 (soit -3,6 %).

Tableau 7 : Enveloppe maximale annuelle de la rémunération des correspondants hospitaliers pour la CNRACL, en €

|  | 2015    | 2016    | 2017    |
|--|---------|---------|---------|
| <b>Forfait informations</b>                        | 510 000 | 510 000 | 500 000 |
| <b>Rémunérations mise en œuvre plans d'actions</b> | 161 000 | 161 000 | 146 000 |
| <b>Organisation et animations (formations)</b>     | 19 000  | 19 000  | 19 000  |
| <b>Budget total</b>                                | 690 000 | 690 000 | 665 000 |

Source : CDC

[25] Les rémunérations 2014-2016 sont détaillées ci-après. Les montants consommés sont inférieurs à l'enveloppe totale prévue (2 M€ prévus, 1,5 M€ consommés) et on constate une nette diminution des rémunérations en 2016 par rapport à 2015 (-7,2 %).

Tableau 8 : Détail des rémunérations par correspondant hospitalier (2014-201-) en €

|  |       | Forfait 2014  | Forfait 2015  | Forfait 2016  | 18 |              |              |              |
|--|-------|---------------|---------------|---------------|----|--------------|--------------|--------------|
|  |       | Forfait 2014  | Forfait 2015  | Forfait 2016  |    | Forfait 2014 | Forfait 2015 | Forfait 2016 |
| CH BOURG EN BRESSE                       | CH01  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH de Soissons                           | CH02  | 6000          | 8000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH MOULINS YZEURE                        | CH03  | 6000          | 7000          | 7000          |    |              |              |              |
| CH DIGNE LES BAINS                       | CH04  | 10000         | 11000         | 11000         |    |              |              |              |
| CH Cannes                                | CH05  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CH Charleville-Mézières                  | CH08  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHI Val d'Ariège                         | CH09  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH Troyes                                | CH10  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CH Carcassonne                           | CH11  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH Rodez                                 | CH12  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CH Aurillac                              | CH15  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CH La Rochelle                           | CH17  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH Bourges                               | CH18  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Tulle                                 | CH19  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Ajaccio                               | CH20  | 6000          | 5000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH de BASTIA                             | CH20  | 6000          | 5000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Spécialisé la Chartreuse              | CH21  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CHR Saint-Brieuc                         | CH22  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH Gueret                                | CH23  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Périgueux                             | CH24  | 6000          | 8000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Valence                               | CH26  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| SGI d'Evreux/Vernon                      | CH27  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH CHARTRES                              | CH28  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| EPSM GOURMELEN                           | CH29  | 6000          |               | 5000          |    |              |              |              |
| CH ALES                                  | CH30  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| Hôpitaux de Toulouse                     | CH31  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH du Gers                               | CH32  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH CADILLAC                              | CH33  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHRU MONTPELLIER                         | CH34  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH CHATEAUROUX                           | CH36  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHR Tours                                | CH37  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHU Grenoble                             | CH38  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CHS du Jura                              | CH39  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH DAX                                   | CH40  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Blois                                 | CH41  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHRU Saint-Etienne                       | CH42  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH Le Puy                                | CH43  | 6000          | 7000          | 7000          |    |              |              |              |
| CHU NANTES                               | CH44  | 22000         | 31000         | 31000         |    |              |              |              |
| CHR Orléans                              | CH45  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH AGEN                                  | CH47  | 6000          | 8000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH Mende                                 | CH48  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| Hopital Maison de retraite de Montmirail | CH51  | 10000         | 13000         | 13000         |    |              |              |              |
| CHU Nancy                                | CH54  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH BAR LE DUC                            | CH55  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CHR Metz-Thionville                      | CH57  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH NEVERS                                | CH58  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHR Lille                                | CH59  | 6000          | 11000         | 5000          |    |              |              |              |
| CH BEAUVAIS                              | CH60  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH de FLERS                              | CH61  | 14000         | 21000         | 21000         |    |              |              |              |
| CHU CLERMONT FERRAND                     | CH63  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH BAYONNE                               | CH64  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH THUIR                                 | CH66  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| Hospices Civils Strasbourg               | CH67  | 6000          | 8000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH de MULHOUSE                           | CH68  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| Hospices Civils de Lyon                  | CH69  | 6000          | 7000          | 7000          |    |              |              |              |
| CH Intercommunal                         | CH70  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH MACON                                 | CH71  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH Chambéry                              | CH73  | 10000         | 13000         | 13000         |    |              |              |              |
| APHP                                     | CH75  | 6000          | 9000          | 7000          |    |              |              |              |
| CHR Rouen                                | CH76  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH de Niort                              | CH79  | 10000         | 13000         | 13000         |    |              |              |              |
| CHU d'Amiens                             | CH80  | 6000          | 8000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH ALBI                                  | CH81  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH Montauban                             | CH82  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHI Toulon/la Seyne                      | CH83  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CH Avignon                               | CH84  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CHU Poitiers                             | CH86  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHU de Limoges                           | CH87  | 6000          | 7000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHS Ravenel                              | CH88  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH d'AUXERRE                             | CH89  | 6000          | 8000          | 8000          |    |              |              |              |
| CH BELFORT                               | CH90  | 6000          | 5000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH COURBEVOIE NEUILLY                    | CH92  | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CH Général Saint Denis                   | CH93  | 6000          | 6000          | 6000          |    |              |              |              |
| CH LES MURETS                            | CH94  | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CHU de POINTE A PITRE                    | CH971 | 6000          |               |               |    |              |              |              |
| CHU de Fort de France                    | CH972 | 6000          | 6000          | 5000          |    |              |              |              |
| CH CAYENNE                               | CH973 | 6000          |               | 5000          |    |              |              |              |
| CH SAINT DENIS REUNION                   | CH974 | 6000          |               | 10000         |    |              |              |              |
| <b>Total</b>                             |       | <b>508000</b> | <b>514000</b> | <b>477000</b> |    |              |              |              |

Source : CDC – nota : les zones non renseignées correspondent à « 0 ».

[26] La mise en place des groupements hospitaliers de territoire (GHT), sans personnalité morale, ouvre de nouvelles perspectives. En effet, selon l'article L. 6132-3 du CSP l'établissement support du GHT peut gérer pour le compte des établissements partie au groupement des activités administratives et donc éventuellement la fonction retraite. Le récent livre de l'ADHRESS qui regroupe les DRH de la FPH rappelle cette faculté dans une vision territorialisée de la gestion des ressources humaines. L'expérience de l'APHP qui a centralisé au siège les compétences retraite de ses établissements démontre le succès de cette organisation qui se manifeste par un faible taux de rejet des dossiers.

[27] La CNRACL et la FHF ont initié une expérimentation visant à tester deux scénarios :

- l'élargissement du périmètre des correspondants hospitaliers qui verraient leurs attributions renforcées notamment en matière de contrôle des corrections et des demandes de liquidation ;
- la mutualisation partielle de la fonction retraite lors de la constitution d'un GHT. Cette solution pose les deux questions de l'intégration des établissements concernés (obligatoire ou à la carte), et de la participation financière des établissements adhérents ou partenaires aux ressources dégagées par l'établissement support. Ce scénario a été élargi aux groupements de coopération sociale et médico-sociale GCSMS.

[28] A ce jour l'expérimentation reste en phase de recherche d'établissements pilotes et de financements.<sup>10</sup>

#### 1.1.4 Le système d'information

[29] Les outils du système d'information du centre de contact sont partagés avec l'établissement d'Angers. Le tableau ci-dessous récapitule leurs principales fonctionnalités. Le système mis en place, qui correspond à des produits de GRC connus sur le marché (GENESYS et COHERIS), paraît robuste. Les incidents techniques restent peu nombreux, avec 12 incidents en 2016 et 18 en 2017<sup>11</sup>, ayant entraîné au total l'indisponibilité partielle ou totale du centre de contact de respectivement 38 heures et 25 heures au cours des deux dernières années<sup>12</sup>.

[30] La base de données téléphonique GENESIS est interfacé avec COHERIS et CLX (outil de suivi d'affaire / GED). Au plan opérationnel, l'outil de téléphonie, associé à la souplesse induite par la polyvalence des agents, permet de piloter l'activité en temps réel et de gérer les flux d'activité. Il n'existe pas de possibilité de déport entre les deux centres d'appels, du fait des différences de compétences métiers, ce qui induit un paramétrage des outils différent. En revanche, les projets d'évolution du système sont menés conjointement.

Tableau 9 : Description synthétique du système d'information du centre de contact

| Processus                           | Sous processus                    | Applications clés par sous processus | Principales fonctionnalités  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Communiquer et informer les clients | réponses aux appels téléphoniques | <b>GENESYS :</b>                     |  |
|                                     |                                   | Bandeau GAD                          | Application dédiée aux téléconseillers pour la prise et la gestion des appels  |
|                                     |                                   | CC Pulse                             | Outil de supervision en temps réel. Permet aux superviseurs et à l'encadrement de gérer/contrôler l'activité téléphone. ON y trouve le nombre d'appels en attente par compétence, les appels traités, les appels perdus, les temps d'attente moyens ainsi que les taux d'accessibilité, en temps réel. |
|                                     |                                   | CME                                  | Console d'administration, qui permet la création/mise à jour des téléconseillers, la mise à jour des scripts pour chaque numéro de téléphone (calendriers, guides vocaux, menus du serveur vocal, paramétrage de distribution des appels - seuil de dissuasion....)                                    |
|                                     |                                   | Hyperion                             | requêteur permettant l'extraction des données historiques. Les rapports développés par le gestionnaire sont disponibles par thème, objet, période, avec une granularité qui va de l'heure à l'année complète. Des requêtes ponctuelles sont possibles.   |
|                                     |                                   | <b>NICE :</b>                        |  |
|                                     |                                   | ROD                                  | Application installée sur le poste des téléconseillers pour enregistrer une conversation en temps réel   |
|                                     |                                   | Nice perform                         | permet de gérer les campagnes d'enregistrements à but pédagogique et celles destinées au contrôle interne  |

<sup>10</sup> Compte rendu de la réunion du 26 septembre 2017 du comité de projet.

<sup>11</sup> De janvier à octobre 2017

<sup>12</sup> Source : CDC



|  |  |                      |  |
|--|--|----------------------|--|
|  | <b>réponses aux courriels</b>          | <b>FCC/qualimail</b> | traitement des courriels entrants, gestion des rendez-vous téléphoniques pris par le biais du formulaire de contact internet web callback. L'application permet de visualiser l'ensemble des mails reçus, de sélectionner les mails à traiter selon différents critères. L'utilisateur dispose d'une bibliothèque de paragraphes organisée par thèmes, de formules type. Différentes actions sont possibles (répondre et archiver, rediriger...). Les mails sont ou non validés systématiquement avant envoi selon le niveau d'expertise du téléconseiller.  |
|  | <b>connaissance clients (enquêtes)</b> | <b>Cohéris</b>       | outil de gestion de la relation client (CRM). Mis en place depuis 2010 à Bordeaux. L'application permet de créer une affaire après chaque appel, de qualifier le motif de l'appel, de personnaliser la relation, d'analyser les motifs de contact. Il permet la remontée des fiches client lors des appels (couplage téléphonie/informatique), de générer des duplicatas (brevet de pension), d'informer les services de gestion du décès d'un pensionné, de mettre à jour les coordonnées médiatiques, de consulter le bénéfice d'un EIR. Une évolution est en cours, qui permettra aux téléconseillers de consulter les courriels entrants et sortants depuis COHERIS. |

Source : CDC, mission

## 1.2 Le contact téléphonique

### 1.2.1 Volumétrie

[31] D'après le baromètre BVA, le téléphone est le canal de contact privilégié par 60 % des usagers, en l'absence de « face à face »<sup>13</sup>. Les autres recourent au aux courriels y compris via le site internet (pour 76 % d'entre eux), au courrier (35 %), au fax (27 %), ou au le rendez-vous téléphonique par internet (13 %, cf. « web call back » développé infra).

[32] 63 % des appelants appellent directement, sans consulter le site internet. L'augmentation du nombre d'appels est prise en charge, en grande partie, par le serveur vocal interactif, ouvert 24h/24. Ainsi, au cours de la période 2014-2017, le nombre des appels pris en charge par le serveur vocal interactif (SVI) a augmenté de 8 %, et le nombre total d'appels de 2 %. (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 10 : Nombre d'appels téléphoniques CNRACL, 2014-2017

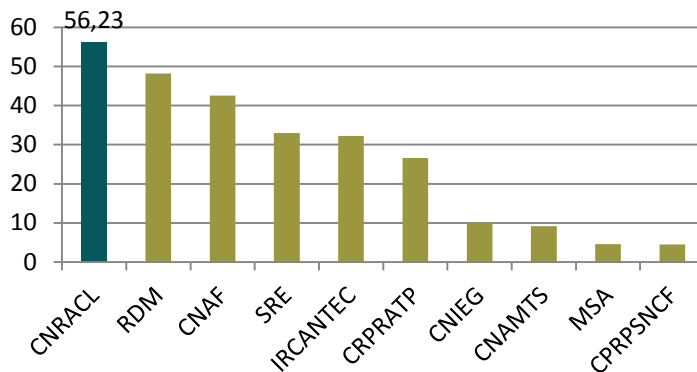
|  | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | Evolution 2017/2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| <b>Nombre d'appels téléphoniques (*)</b>           | 1 053 107 | 1 031 608 | 1 073 652 | 1 269 133 | 20,5 %              |
| <b>Nombre d'appels téléphoniques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

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

<sup>13</sup> Sauf en des rares occasions (salons).

[33] La CNRACL se distingue des autres organismes de protection sociale par un recours plus important au SVI.

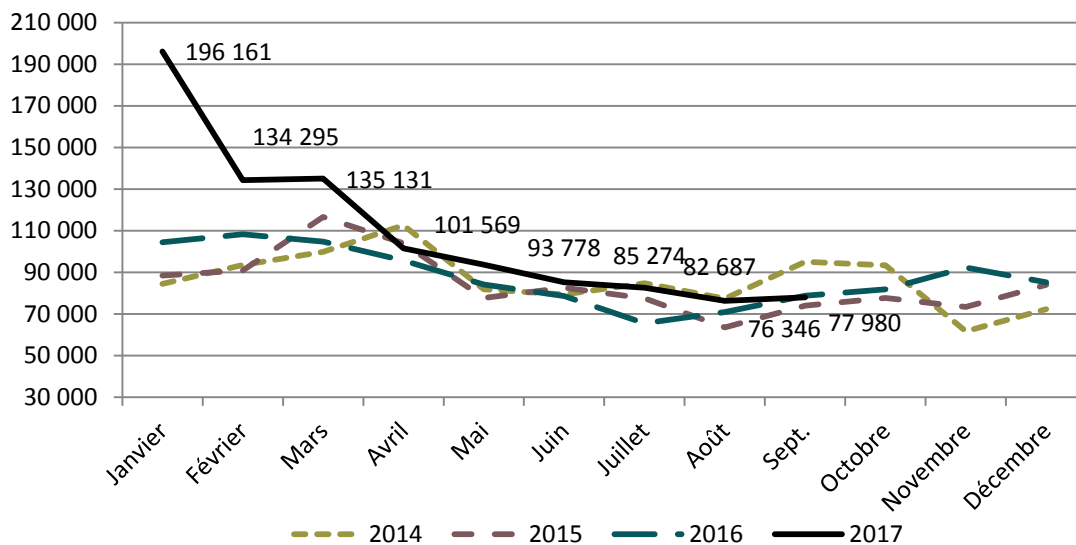
Graphique 1 : FT240- Part des appels pris en charge par un SVI (2015) pour différents régimes



Source : rapport technique benchmark 2016

[34] L'année 2017 s'est distinguée par un pic des appels en début d'année, à la suite de la mise en place d'un numéro vert pour simplifier les demandes d'aides sociales.

Graphique 2 : Nombre total d'appels entrants, y compris SVI (2014-2017)



Source : CDC, graphique mission – Les étiquettes de données sont relatives à 2017.

## 1.2.2 Organisation de la plateforme téléphonique

[35] La plateforme téléphonique est ouverte de 9h00 à 16h00, du lundi au vendredi. 82% des usagers considèrent ces horaires d'ouverture satisfaisants<sup>14</sup> ; l'accessibilité à l'accueil téléphonique est donc de 7 heures par jour pour la CDC. Pour contacter la caisse, les actifs, retraités et employeurs composent des numéros de téléphone différents (non surtaxés<sup>15</sup>), ce qui permet à la caisse de gérer plusieurs files d'appels. Les employeurs du « Carré » disposent d'une ligne « VIP ».

[36] La mise en place en 2017 d'un numéro vert pour les pensionnés qui demandent une aide ménagère ou une aide énergie a généré une augmentation sensible des demandes de soutien (+6,6 % depuis janvier 2017<sup>16</sup>). Auparavant, le dispositif s'organisait autour d'un coupon réponse dans le magazine climat depuis 2016. La demande d'aide est également possible depuis l'espace personnel numérique.

[37] Un numéro vert répond aux questions des usagers sur leur espace personnel (mot de passe...). Une ligne est dédiée au SVI, accessible 24h/24 pour les pensionnés. Le SVI est également accessible depuis la ligne directe. Il permet de prendre en charge près de 80 % des appels des pensionnés, 35 % des appels des actifs et 18 % des appels des employeurs<sup>17</sup>. L'éventail des services proposés est large (cf. tableau ci-dessous pour les pensionnés). L'accès à un téléconseiller n'est pas nécessaire, par exemple, pour demander l'envoi d'un duplicata. Interrogés, les usagers sont majoritairement satisfaits des choix offerts par le SVI (clarté des choix du serveur vocal, temps nécessaire pour obtenir l'information).

Tableau 11 : Services accessibles depuis le SVI dédié aux pensionnés

|  |
|--|
| obtenir des informations sur les dates de paiement de votre pension                  |
| connaître le montant mensuel de votre pension ou obtenir une attestation de paiement |
| obtenir des informations sur le montant imposable ou obtenir une attestation fiscale |
| obtenir des renseignements sur le prélèvement de vos cotisations sociales            |
| changer d'adresse ou de compte bancaire  |
| obtenir des renseignements sur la majoration pour enfants                            |

Source : Site CNRACL (novembre 2017)

[38] Les pics d'appels saisonniers varient selon la file d'usagers : les pensionnés concentrent leurs appels en début d'année (de janvier à mars, avec près de 90 000 appels par mois en moyenne), alors que les appels des employeurs comme des actifs (respectivement 11 000 et 12 000 appels par mois en moyenne) sont plus nombreux au mois de juin et en fin d'année (de septembre à décembre). Lors des pics d'appels saisonniers, le centre fait appel à une cellule d'appui interne multifonctions, dont le gestionnaire s'est doté depuis quatre ans, et qui rassemble une quarantaine de personnes (octobre 2017). Le recours à la sous-traitance est rare.

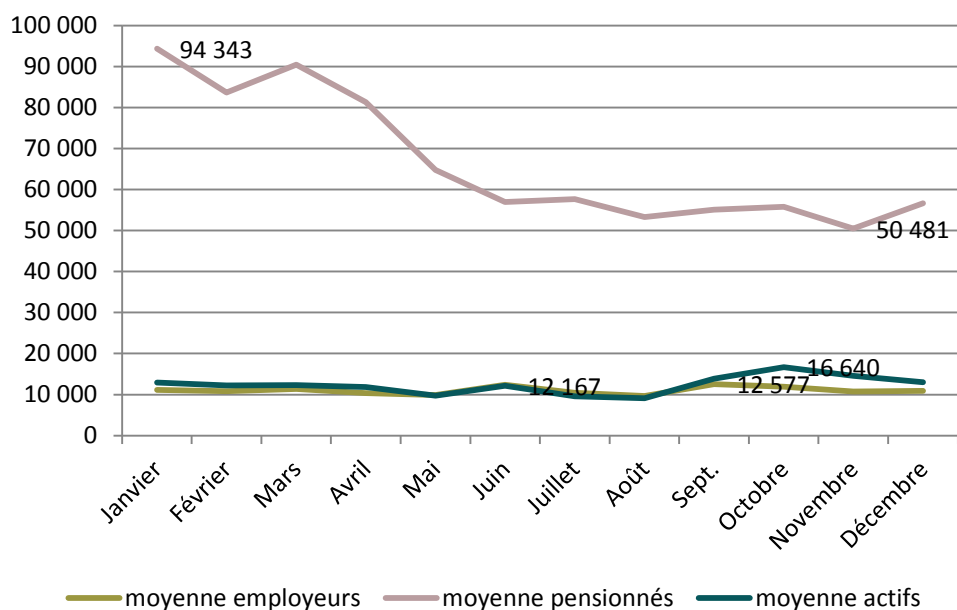
<sup>14</sup> Etude BVA

<sup>15</sup> L'appel à une CARSAT est facturé 0,06 €/min + prix appel.

<sup>16</sup> Tableau de bord du directeur sur l'activité, présenté en commission des comptes en novembre 2017

<sup>17</sup> Source : CDC à fin septembre 2017

Graphique 3 : Nombre d'appels mensuels moyen par file au cours de la période (janvier 2014-octobre 2017)



Source : CDC, retraitements mission

[39] Le gestionnaire a mis en place deux niveaux de réception d'appels selon la nature des questions posées par les usagers.

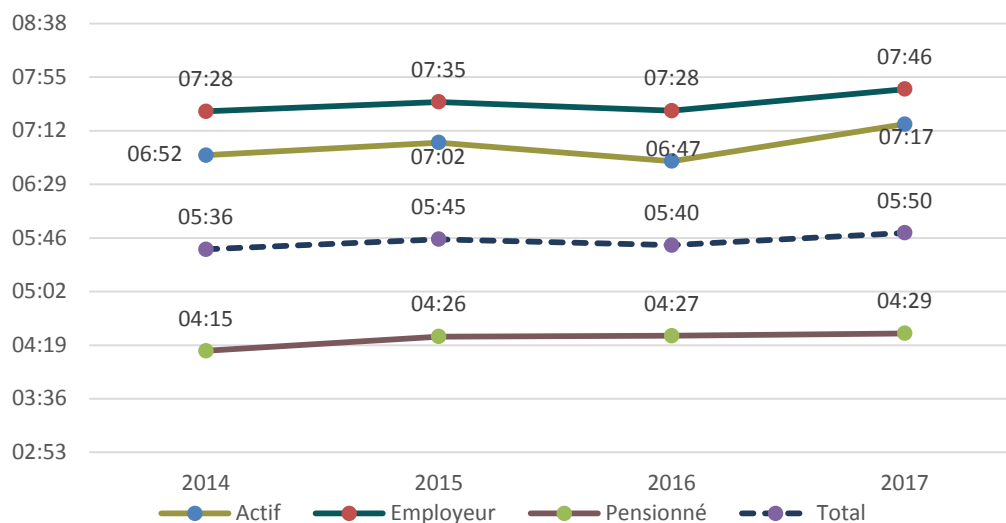
[40] Les téléconseillers multifonds gèrent à la fois les appels et les courriels, qui sont traités en fonction des pics d'appels. La durée de formation des téléconseillers « employeurs et actifs » est de trois mois. Le centre de contact constitue souvent une première étape de formation et d'acquisition des compétences pour les agents, dont l'expérience est reconnue et valorisée ultérieurement par les services de gestion. Les téléconseillers répondent à la plupart des demandes, ce qui permet à la CDC d'éviter de solliciter les services de gestion en niveau 2. D'après le baromètre BVA, 85 % des appels sont traités directement par un seul téléconseiller, qui a accès au dossier de l'utilisateur (niveau 1)<sup>18</sup>.

[41] Le niveau de complexité des appels varie selon les publics : les appels sont plus courts sur la file des pensionnés (4 minutes 30 secondes), et plus longs sur la file employeurs (près de 8 minutes), impactés par la complexité de la réglementation (cf. tableau ci-dessous). Le temps moyen de traitement des appels s'est légèrement allongé sur la durée de la COG pour toutes les files (5 minutes 53 secondes en 2017, 5 minutes 36 en 2014)<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Enquête BVA juillet 2017. 12 % des appels ont nécessité un contact avec plusieurs conseillers.

<sup>19</sup> Source : CDC- chiffres actualisés pour l'année 2017.

Graphique 4 : Temps moyen de traitement des appels par un téléconseiller



Source : CDC, graphique mission

### 1.2.3 Performances

[42] Les usagers appellent en moyenne 2,2 fois avant d'avoir un conseiller en ligne<sup>20</sup>. Le temps d'attente moyen avant la mise en relation est de l'ordre de cinq minutes. En 2015 cette durée est la plus longue enregistrée par les organismes de protection sociale. Certains de nos interlocuteurs évoquent toutefois des temps d'attente bien supérieurs (de l'ordre de la demi-heure), sans aboutir.

Tableau 12 : Durée moyenne d'attente avant réponse d'un agent (en heure)

|           | 2015    | 2016    | 2017    |
|-----------|---------|---------|---------|
| janvier   | 0:04:21 | 0:05:25 | 0:05:59 |
| février   | 0:04:23 | 0:04:58 | 0:06:26 |
| mars      | 0:04:09 | 0:04:06 | 0:07:15 |
| avril     | 0:04:29 | 0:04:18 | 0:06:50 |
| mai       | 0:05:42 | 0:04:59 | 0:05:20 |
| juin      | 0:04:23 | 0:05:06 | 0:04:32 |
| juillet   | 0:03:54 | 0:04:40 | 0:04:10 |
| août      | 0:04:31 | 0:04:42 | 0:04:44 |
| septembre | 0:05:02 | 0:05:36 | 0:05:28 |
| octobre   | 0:06:31 | 0:05:20 | 0:05:05 |
| novembre  | 0:05:13 | 0:06:52 | 0:06:32 |
| décembre  | 0:06:02 | 0:05:41 |         |

| FT230   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Délai moyen de mise en relation téléphonique avec un téléconseiller VSFT055 | 0:04:56 | 0:04:06 | 0:04:49 | 0:05:11 |

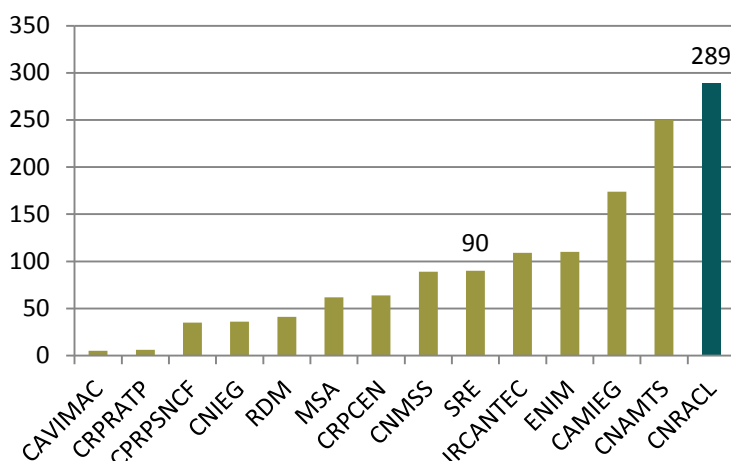
Source : CDC

<sup>20</sup> Baromètre BVA cité infra

[43] Cette situation s'explique par le fait que le gestionnaire n'a pas mis en place de raccroché automatique pour gérer les situations de débordement au bout de quelques minutes, comme cela se fait couramment et comme le font d'autres organismes. En cas de pic d'appels, les appels non décrochés sont placés en file d'attente. C'est pourquoi les délais d'attente réels peuvent avoisiner la demi-heure. Cette contre-performance explique le taux d'insatisfaction élevé des usagers.

[44] Les informations délivrées par la revue Climats (pour les pensionnés) ou sur le site en ligne concernant les horaires à privilégier pour joindre un téléconseiller ne suffisent pas à réorienter la demande.

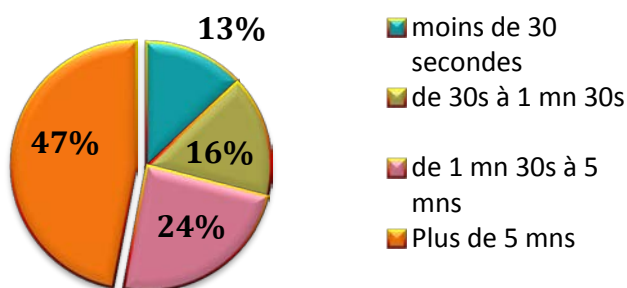
Graphique 5 : FT230 - Délai moyen de mise en relation téléphonique (2015), en secondes



Source : rapport technique benchmark 2016

[45] Près de la moitié des usagers patientent plus de cinq minutes avant d'accéder à un téléconseiller. 33 % des personnes interrogées ont dû appeler plusieurs fois avant d'avoir un conseiller en ligne. Ce taux atteint 46 % pour les employeurs (mais seulement 8 % des employeurs des CDG), et 49 % des pensionnés pour le fonds d'action sociale.

Graphique 6 : Temps d'attente avant mise en relation avec un téléconseiller



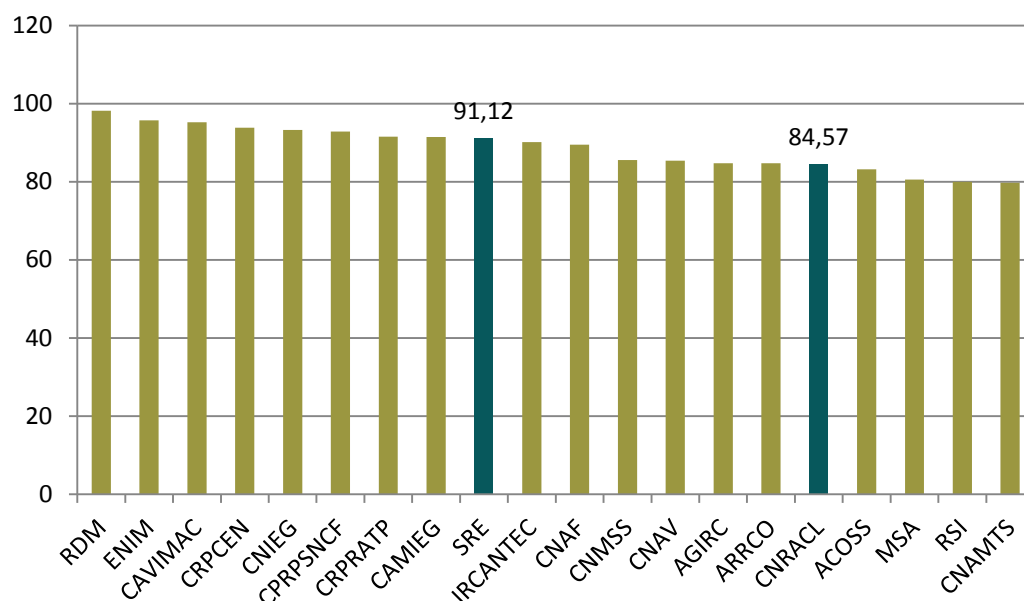
Source : enquête BVA, juillet 2017, graphique mission

Enquête réalisée par BVA du 26 juin au 7 juillet 2017 par téléphone sur la base d'un fichier fourni par la CDC. 691 personnes ayant appelé le centre de contacts de Bordeaux au cours des deux dernières semaines précédant l'enquête ont été interrogées sur la base de leur dernier contact

téléphonique. Un échantillon de 101 personnes ayant demandé le service *Web call back* a été interrogé.

[46] S'agissant du taux d'appel aboutis via un téléconseiller ou le SVI, comparativement aux autres organismes de protection sociale les résultats sont médiocres pour le gestionnaire. Le service des retraites de l'Etat est plus performant (91,1 % pour celui-ci, contre 84,6 % pour la CNRACL).

Graphique 7 : FT200 - Taux d'appels aboutis (2015) par régime

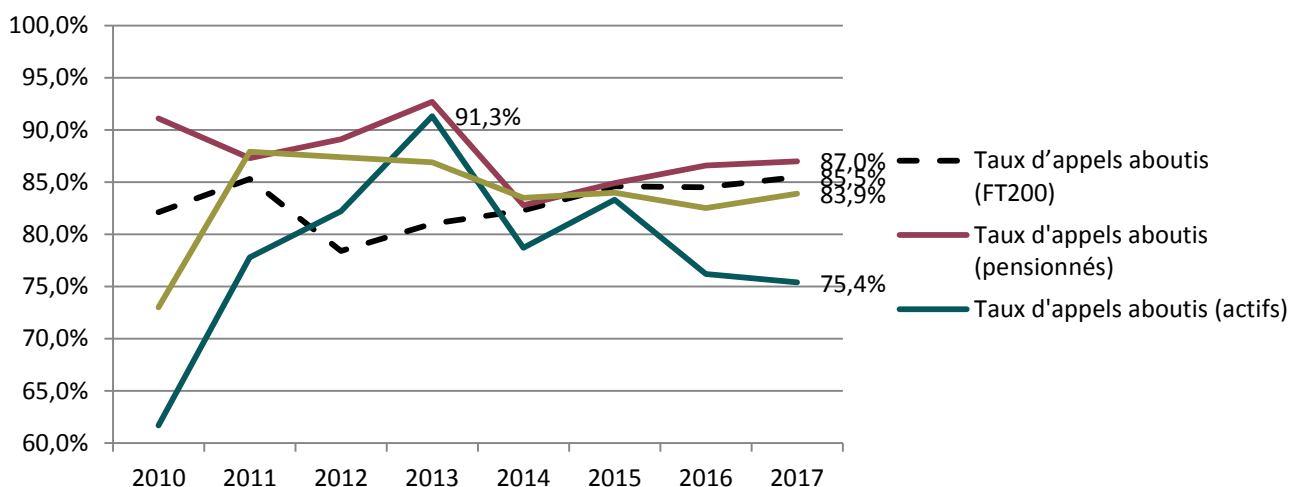


Source : rapport technique benchmark 2016 –

Note : l'indicateur rapporte le nombre des appels entrants aboutis (téléconseiller + SVI) sur le total des appels reçus (appels traités + dissuadés + abandonnés). Les appels traités sont constitués des appels SVI + téléconseillers.

[47] Le gestionnaire n'atteint pas la cible COG prévue en 2017 concernant le taux d'appels aboutis (83,4 % pour un objectif de 85 %). Un examen des différentes files montre un taux d'appels aboutis pour les actifs en forte dégradation au cours de la COG actuelle, par rapport au niveau atteint en 2013 (cf. tableau ci-dessous).

Graphique 8 : Taux d'appels aboutis par file (total, pensionnés, actifs, employeurs), y compris SVI, au cours de la période 2010-2017



Source : Données CDC, graphique mission

[48] Le gestionnaire explique avoir fait le choix d'apporter une réponse de qualité au fond, plutôt que de privilégier un bon taux de prise d'appel<sup>21</sup>. Les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des usagers le confirment. En 2012 l'enquête faisait ressortir un haut niveau de satisfaction sur le fond des réponses, et une certaine satisfaction aussi pour le SVI. En 2017 plus de 95 % des usagers plébiscitent l'amabilité, la disponibilité du téléconseiller pendant l'entretien, son écoute, et sa capacité à comprendre la demande<sup>22</sup>. 91 % ont répondu complètement à la demande. Les usagers sont satisfaits tant du temps consacré pour répondre à leur demande que de la clarté de la réponse apportée (respectivement 94 % et 93 % de satisfaits).

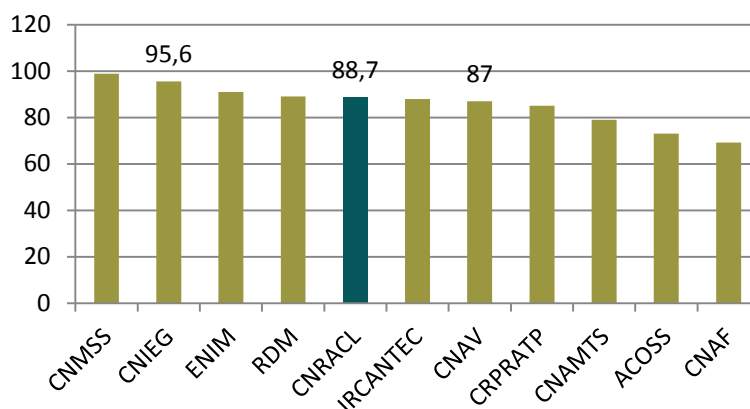
[49] En 2015, le taux de satisfaction des usagers du téléphone pour la CNRACL est meilleur que pour les caisses disposant d'un réseau physique, mais moins bon que celui des régimes spéciaux ayant participé au benchmark (à l'exception de la CRPRATP). Il s'améliore en 2017, avec un taux de satisfaction globale au téléphone de 91 % (enquête BVA). Les raisons de l'insatisfaction sont le caractère incomplet ou peu clair ou trop succinct des explications fournies par le téléconseiller.

<sup>21</sup> Entretiens avec la mission

<sup>22</sup> Enquête BVA 2017 précitée.



Graphique 9 : Niveau de satisfaction au téléphone (FT415, 2015)



Source : rapport technique benchmark 2016

[50] Les données indiquent au cours de la période 2010-2016 une croissance du taux d'appels aboutis, concomitamment à une baisse tendancielle de la satisfaction globale au téléphone.

#### 1.2.4 Service de rappel téléphonique (*web call back*)

[51] Les actifs disposent d'un service en ligne leur permettant de se faire rappeler, qui leur permet de réserver un créneau horaire et de préciser le motif du rappel. Ce service n'est néanmoins pas systématiquement offert. Son objectif est en effet, pour le gestionnaire, d'étaler les appels au cours de la semaine ou des 15 jours suivants et d'absorber ainsi les périodes creuses. Les responsables d'unités décident donc de l'ouverture de créneaux horaires pour le rappel téléphonique en fonction de l'activité attendue et du nombre de personnes présentes. 6 210 rappels ont été concernés en 2016 (1,7 % des appels traités par les téléconseillers).

[52] D'après le dernier baromètre, ce service dit de « *web call back* » donne satisfaction aux usagers, dans des proportions similaires à celles relatives au téléphone. Ainsi, 40 % d'entre eux considèrent ce service comme le meilleur moyen de contacter le service de retraite, juste derrière le téléphone (42 %). Le gestionnaire souhaite donc maintenir ce service qui demeure toutefois plus coûteux qu'un appel téléphonique, en raison d'un temps de préparation préalable au rappel, selon les indications orales de nos interlocuteurs au sein de la CDC.

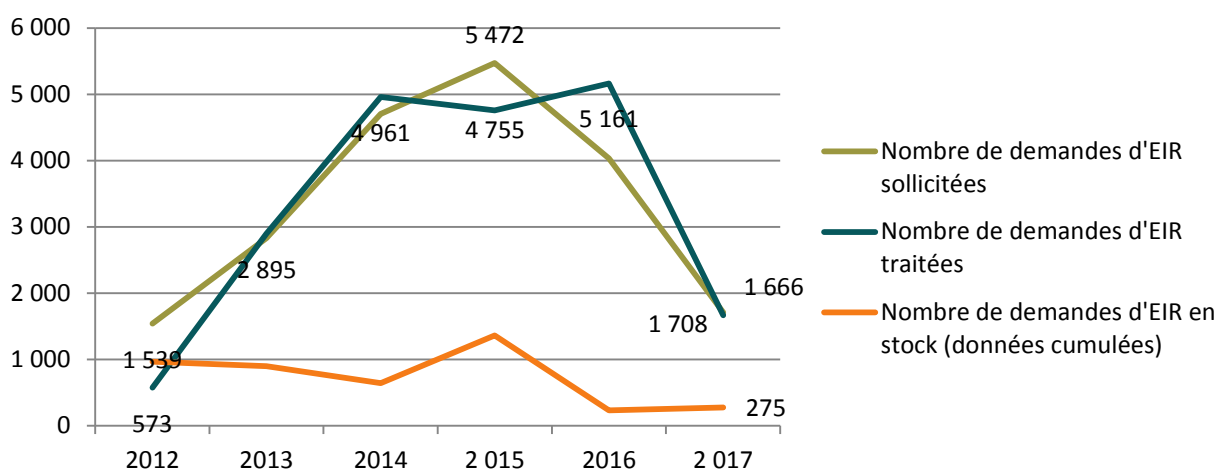
#### 1.2.5 Entretiens information retraite (EIR)

[53] La COG 2014-2017 fixait pour objectif à la CNRACL de répondre aux demandes d'EIR et de mesurer la satisfaction à ce titre, sans toutefois préciser d'objectifs quantifiés. La CNRACL a mis en place un processus entièrement dématérialisé pour l'entretien information retraite. Les actifs qui demandent un EIR s'inscrivent sur internet et une réponse leur est apportée par courriel, avec un support par téléphone ou par web conférence. Cette dernière option est peu utilisée. Plus rarement, les EIR peuvent avoir lieu en face-à-face, sur rendez-vous préalable, lors des salons auxquels participe la CNRACL. Les agents en ayant fait la demande sont alors invités à un entretien.

[54] Les demandes d'EIR demeurent peu nombreuses, leur publicité par le régime étant limitée (4 432 en 2017<sup>23</sup>). Le taux de satisfaction des usagers, de l'ordre de 91 % en moyenne au cours de la période 2014-2016 est excellent. D'après le gestionnaire, le coût d'un EIR est élevé (153 € en 2016) et les moyens sont insuffisants pour traiter la demande. Le gestionnaire dispose d'un « stock » de demandes, auxquelles il répond « en fonction des moyens octroyés ». A fin août 2017 un stock de 275 demandes est en attente de traitement.

[55] Par ailleurs un certain nombre d'EIR sont abandonnés en raison de l'incomplétude des données du CIR, soit 12% des demandes (885 sur 7 427 demandes d'EIR entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31/7/2017). La majorité de ces CIR incomplets correspondent à des actifs de moins de 54 ans, la priorité des employeurs étant la mise à jour des CIR pour les actifs proches de la retraite<sup>24</sup>.

Graphique 10 : Nombre d'EIR demandés, traités et en stock (2012-août 2017), en cumul annuel



Source : CDC, graphique mission

### 1.2.6 Volumétrie

[56] Au cours de la période 2014-2017, le nombre mensuel moyen de courriels a plus que doublé.

Tableau 13 : Volume des courriels entrants (2014- sept. 2017) et évolution

|   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| <b>Nombre total de courriels entrants</b> | 32 841 | 45 912 | 54 578 | 62 195 |
| <b>Nombre moyen mensuel de courriels</b>  | 2 737  | 3 826  | 4 548  | 5 183  |
| <b>Evolution du nombre moyen/n-1</b>      | -      | 39,80% | 18,90% | 14%    |

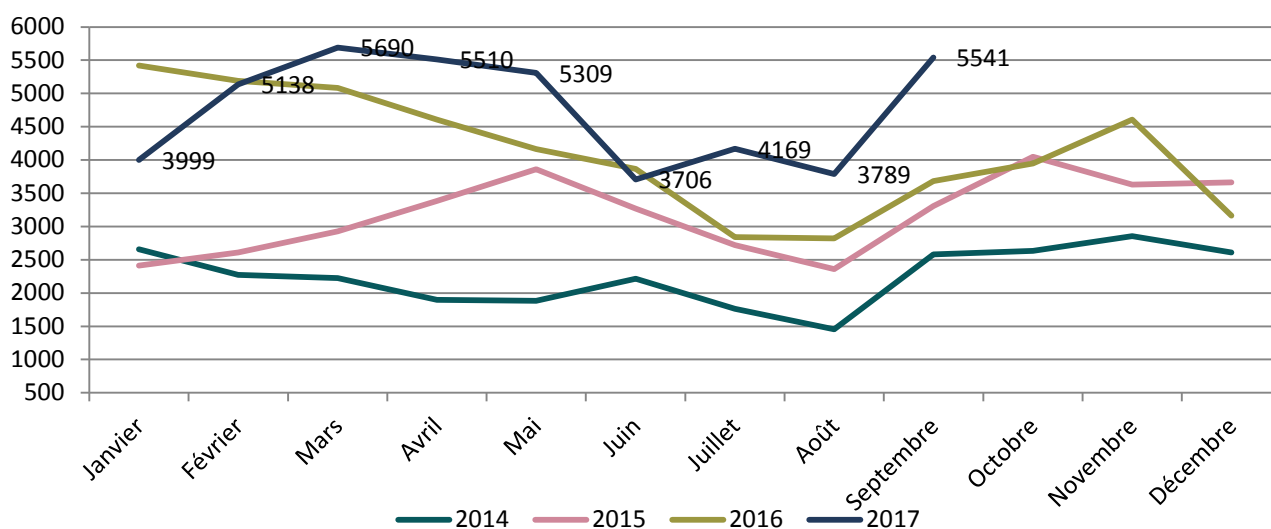
Source : Données CDC, retraitements mission – A partir de mai 2015, ces données ne comprennent pas les courriels des pensionnés, pris en charge par les services de gestion.

<sup>23</sup> Source : CDC

<sup>24</sup> Séance de la commission réglementation du 22 septembre 2016.

[57] Le nombre mensuel de courriels entrants (de l'ordre de 5 200 en 2017) ne varie pas sensiblement en cours d'année, sauf en période d'été pour des raisons évidentes. Les employeurs et les actifs envoient en moyenne 3 000 courriels par mois<sup>25</sup>, les pensionnés 1 700 courriels par mois. Le gestionnaire note « un pic d'écriture » le week-end. De mars à mai 2017, l'effet rétroactif du protocole parcours professionnel carrière et rémunération (PPCR) a engendré des questions sur les révisions de pension et les choix de gestion de fin de carrière. Les pensionnés, au cours des quatre premiers mois de l'année, ont écrit pour demander des précisions sur les cotisations sociales (CSG/CRDS) et le montant à déclarer à l'administration fiscale. Le pic de septembre 2017 s'explique par les questions induites par la revalorisation des pensions au 1<sup>er</sup> octobre.

Graphique 11 : Nombre total de courriels entrants, 2014-2017



Source : CDC, graphique mission

[58] Une première analyse des motifs d'appel ou de courriel de premier niveau montre que le canal de communication choisi par les usagers dépend clairement de la nature de leur demande, selon son degré d'urgence ou de complexité. Le téléphone demeure le canal privilégié lorsque la demande nécessite une réponse rapide et détaillée.

<sup>25</sup> Moyenne de janvier à septembre 2017.

Tableau 14 : Répartition des appels aux téléconseillers (hors SVI) et des courriels de premier niveau, par motif, en %

|  | 2014   |           |                   | 2015   |           |                   | 2016   |           |                   | Sept. 2017 |           |                   |
|--|--------|-----------|-------------------|--------|-----------|-------------------|--------|-----------|-------------------|------------|-----------|-------------------|
|  | Appels | Courriels | Contacts Niveau 1 | Appels | Courriels | Contacts Niveau 1 | Appels | Courriels | Contacts Niveau 1 | Appels     | Courriels | Contacts Niveau 1 |
| <b>ACTIFS</b>  | %      | %         | %                 | %      | %         | %                 | %      | %         | %                 | %          | %         | %                 |
| LIQUIDATION  | 57%    | 48%       | 54%               | 53%    | 41%       | 49%               | 48%    | 27%       | 41%               | 57%        | 21%       | 41%               |
| DAI  | 15%    | 35%       | 20%               | 19%    | 31%       | 23%               | 20%    | 38%       | 26%               | 9%         | 31%       | 19%               |
| VALIDATION DE PERIODES   | 23%    | 10%       | 20%               | 20%    | 14%       | 18%               | 18%    | 15%       | 17%               | 18%        | 24%       | 20%               |
| INFORMATIONS COMPTE INDIVIDUEL RETRAITE                        | 1%     | 4%        | 2%                | 4%     | 5%        | 4%                | 8%     | 5%        | 7%                | 10%        | 11%       | 10%               |
| RETABLISSEMENT AU RG   | 3%     | 4%        | 3%                | 4%     | 9%        | 5%                | 4%     | 16%       | 8%                | 5%         | 6%        | 5%                |
| DIVERS (Chgt de coordonnées, aide services en ligne, PCI, ...) |        |           |                   | 1%     |           | 0%                | 1%     |           | 1%                | 1%         | 7%        | 4%                |
| <b>EMPLOYEURS</b>  | %      | %         | %                 | %      | %         | %                 | %      | %         | %                 | %          | %         | %                 |
| LIQUIDATION  | 65%    | 45%       | 62%               | 67%    | 38%       | 61%               | 60%    | 36%       | 56%               | 61%        | 28%       | 55%               |
| VALIDATION DE PERIODES   | 11%    | 15%       | 12%               | 13%    | 22%       | 15%               | 16%    | 30%       | 19%               | 13%        | 21%       | 15%               |
| CARRIERE AGENT   | 11%    | 34%       | 15%               | 12%    | 32%       | 16%               | 16%    | 32%       | 19%               | 16%        | 40%       | 20%               |
| DADS/COTISATIONS   | 11%    |           | 10%               | 7%     |           | 5%                | 5%     |           | 4%                | 8%         |           | 6%                |
| DIVERS (Chgt de coordonnées, aide services en ligne, PCI, ...) | 2%     | 6%        | 2%                | 2%     | 7%        | 3%                | 3%     | 2%        | 3%                | 3%         | 10%       | 4%                |
| <b>PENSIONNES</b>  | %      | %         | %                 | %      | %         | %                 | %      | %         | %                 | %          | %         | %                 |
| AIDES SOCIALES   | 39%    |           | 39%               | 36%    |           | 36%               | 43%    |           | 40%               | 43%        |           | 39%               |
| INFORMATION PENSION (cotisations, accessoires, retenues ...)   | 28%    |           | 28%               | 25%    | 15%       | 24%               | 19%    | 12%       | 18%               | 22%        | 7%        | 20%               |
| DUPLICATA (BREVET, ATTESTATION)                                | 13%    |           | 13%               | 16%    | 21%       | 16%               | 15%    | 27%       | 16%               | 13%        | 27%       | 15%               |
| CHANGEMENT DE COORDONNEES/ETAT CIVIL                           | 8%     |           | 8%                | 8%     | 14%       | 8%                | 7%     | 9%        | 8%                | 7%         | 9%        | 8%                |
| DATE-MONTANT   | 5%     |           | 5%                | 5%     | 45%       | 6%                | 7%     | 49%       | 10%               | 6%         | 46%       | 10%               |
| REVERSION/DECES  | 7%     |           | 7%                | 8%     | 5%        | 8%                | 6%     | 4%        | 6%                | 7%         | 5%        | 6%                |
| DIVERS (Actualités, aide services en ligne, PCI,...)           |        |           |                   | 2%     |           | 2%                | 3%     |           | 3%                | 2%         | 5%        | 2%                |

Source : CDC

## 1.2.7 Organisation

[59] Les objectifs de la gestion des courriels sont, pour le gestionnaire<sup>26</sup> :

« - D'assurer et d'optimiser la satisfaction des clients par une réponse globale à l'ensemble des besoins exprimés par courriel,

- De personnaliser le traitement en fonction de l'interlocuteur,

- De garantir une qualité de service optimale,

- De permettre à la gestion de se concentrer sur les traitements administratifs ».

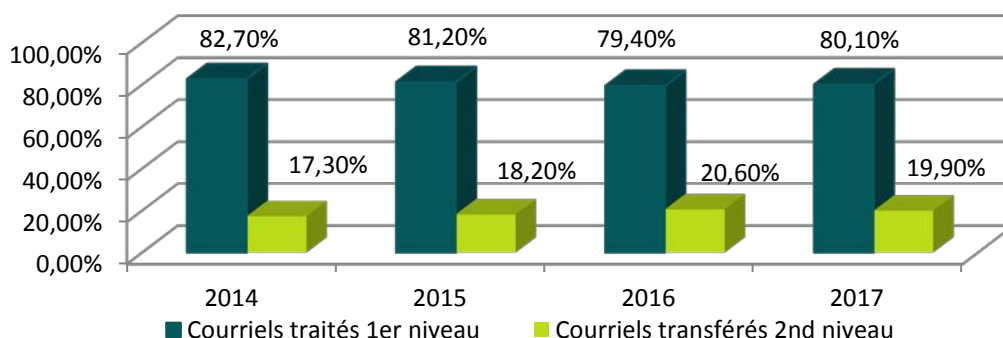
[60] Les courriels sont répartis par population (actif, employeur, pensionné) aux agents du centre de contact qui sont chargés de répondre aux courriels de premier niveau<sup>27</sup>. Environ 20 % des courriels sont transférés dans les services de gestion, qui prennent en charge le second niveau<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Source CDC, propos issus des entretiens lors de la présentation du centre de contact à la mission.

<sup>27</sup> Sont considérées comme courriel de premier niveau les questions sur la réglementation, l'actualité et les procédures à suivre, les demandes de renseignement propres à un dossier, certaines actions prédéfinies (changement d'adresse, génération d'un document du droit d'accès à l'information).

<sup>28</sup> Sauf périmètres très spécifiques où ils traitent le premier niveau : exemple des 15 000 courriels d'action sociale.

Graphique 12 : Taux de transfert des courriels au second niveau (2014-2017)



Source : CDC, graphique mission

[61] Les téléconseillers formalisent la réponse à partir d'une bibliothèque de paragraphes régulièrement mise à jour. Le temps de réponse à un courriel (comme celui à un courrier) est évalué à 9 minutes. Avant envoi, les courriels sont validés par l'encadrement soit sur une base aléatoire, soit systématiquement dans le cas des conseillers inexpérimentés. Un contrôle mensuel est également effectué.

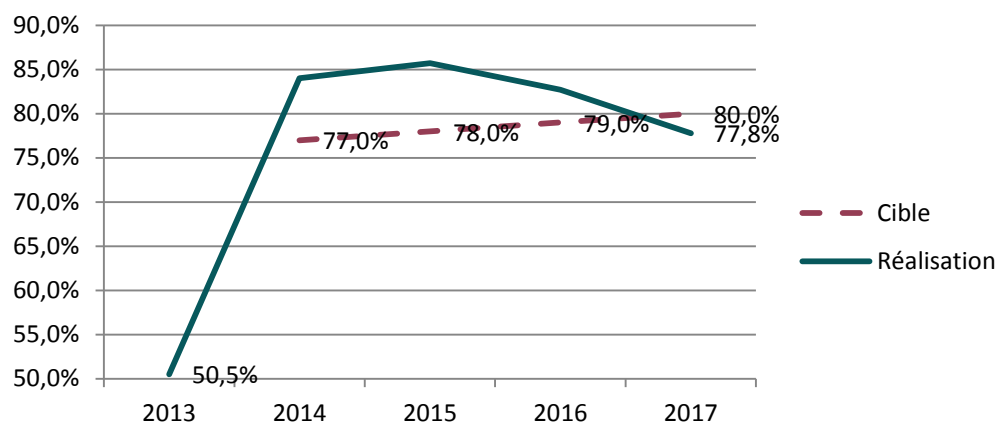
[62] Le gestionnaire étudie actuellement les solutions disponibles pour automatiser les réponses aux courriels de premier niveau.

### 1.2.8 Performances

[63] Les actifs, employeurs et retraités disposent d'un formulaire de contact sur le site internet. L'envoi d'un courriel déclenche l'envoi automatique d'un accusé de réception informant l'internaute qu'une réponse lui sera apportée dans un délai moyen de trois jours ouvrés.

[64] Le gestionnaire pilote l'activité de manière à respecter les engagements de la COG en matière de délais, qui consistent en l'obtention d'une réponse dans un délai de 3 jours pour 80 % des courriels en 2017. Cet objectif n'était pas atteint à fin août 2017 (77,8 %).

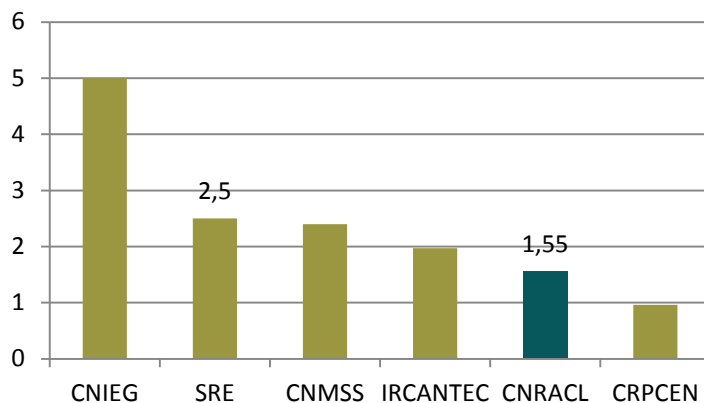
Graphique 13 : Taux de réponse aux courriels dans les délais (3 jours) (\*)



Source : Données CDC, graphique mission - (\*) chiffrage de l'année 2017 à fin août

[65] Le délai moyen de réponse aux courriels est de 1 jour et demi, soit une performance bien supérieure aux autres organismes de sécurité sociale ayant répondu à cet indicateur du benchmark, et notamment le service des retraites de l'Etat (2,5 jours).

Graphique 14 : Délais moyens de réponse aux mails, en nombre de jours (FT800, 2015)



Source : *rapport technique benchmark 2016*

[66] Ce délai moyen varie selon les publics. Ainsi, depuis le début de l'année 2017, près de la moitié des employeurs ou des actifs (46 %) obtiennent une réponse à leur courriel sous 24h, alors que la moitié des pensionnés (47 %) ne l'obtiennent qu'en trois jours.

[67] Délai de réponse aux courriels, par file, depuis le 1/1/2017

► **File actifs - employeurs**

| Délai de réponse aux courriels | janv-17 | févr-17 | mars-17 | avr-17 | mai-17 | juin-17 | juil-17 | août-17 | sept-17 | Cumulé 2017 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 1 jour                         | 27,5%   | 35,1%   | 49,0%   | 54,7%  | 41,1%  | 56,5%   | 65,2%   | 42,3%   | 39,7%   | 46,2%       |
| 2 jours                        | 16,0%   | 16,2%   | 15,3%   | 24,3%  | 14,4%  | 20,1%   | 20,5%   | 24,2%   | 19,1%   | 18,7%       |
| 3 jours                        | 13,6%   | 13,9%   | 9,7%    | 13,8%  | 13,5%  | 9,1%    | 7,5%    | 19,5%   | 12,4%   | 12,3%       |
| Plus de 3 jours                | 42,9%   | 34,8%   | 26,0%   | 7,2%   | 31,1%  | 14,3%   | 6,8%    | 14,1%   | 28,8%   | 22,8%       |

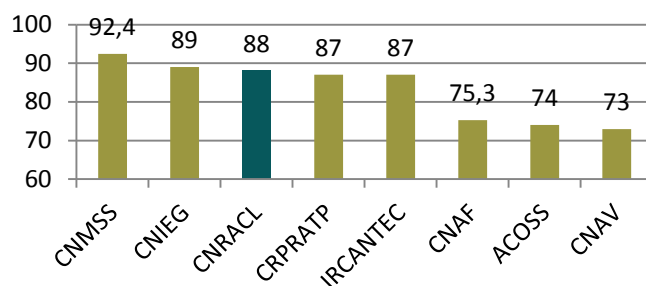
► **File pensionnés**

| Délai de réponse aux courriels | janv-17 | févr-17 | mars-17 | avr-17 | mai-17 | juin-17 | juil-17 | août-17 | sept-17 | Cumulé 2017 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 1 jour                         | 6,3%    | 1,8%    | 0,2%    | 2,4%   | 6,9%   | 1,1%    | 14,9%   | 40,8%   | 2,1%    | 6,8%        |
| 2 jours                        | 18,7%   | 28,4%   | 13,0%   | 35,9%  | 14,4%  | 38,3%   | 38,8%   | 50,4%   | 15,1%   | 26,8%       |
| 3 jours                        | 31,1%   | 37,0%   | 63,9%   | 54,8%  | 61,0%  | 58,3%   | 35,5%   | 8,3%    | 59,1%   | 46,9%       |
| Plus de 3 jours                | 43,9%   | 32,8%   | 22,8%   | 6,8%   | 17,6%  | 2,2%    | 10,8%   | 0,5%    | 23,7%   | 19,5%       |

Source : CDC

[68] Concernant le taux de satisfaction globale pour les courriels, avec 88 % d'utilisateurs satisfaits, la CNRACL enregistre de bons résultats en comparaison des autres organismes de protection sociale (15 points de plus que la CNAV).

Graphique 15 : Niveau de satisfaction globale pour les e-mails, en % (FT440, 2015)



Source : *rapport technique benchmark 2016*

[69] On note toutefois une baisse de 5 points de ce taux global de satisfaction des usagers au cours de la période 2013-2015, attribuée en 2015 à un changement de périmètre de l'enquête satisfaction<sup>29</sup>.

[70] Niveau global de satisfaction pour les réponses aux courriels

|  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016           |
|--|-------|-------|-------|-------|----------------|
| <b>FT440 Niveau de satisfaction globale mail</b> | 90,0% | 93,0% | 91,0% | 88,0% | Non communiqué |

Source : CDC

## 1.3 Services en ligne

### 1.3.1 Site internet

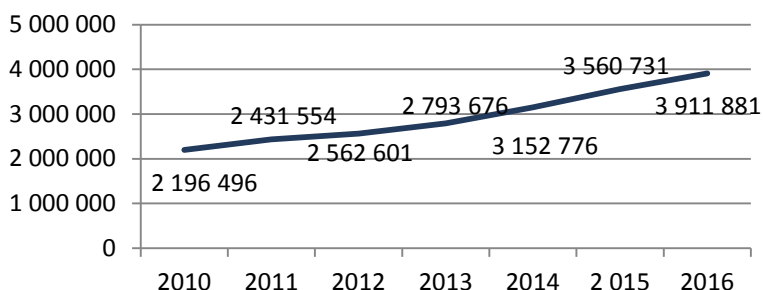
[71] Le nombre de connexions au site internet est en constante augmentation depuis 2010. Entre 2013 et 2016, le nombre de connexions (nombre de visites) a augmenté de 40 %, avec un taux de croissance annuel de l'ordre de 10 à 13 % au cours des trois dernières années. A fin octobre 2017, le site CNRACL enregistrait 3 346 614 visites cumulées, pour 1 552 914 visiteurs. Les retraités sont les plus nombreux (725 413), loin devant les actifs (386 233) et les employeurs (248 467<sup>30</sup>). Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2017, on dénombrait en moyenne 330 000 visites par mois, pour plus de 900 000 pages vues<sup>31</sup>. La durée moyenne d'une visite est d'environ 30 minutes.

[72] Depuis le site de la CNRACL, un lien permet d'accéder au le portail du GIP UR ([info-retraite.fr](http://info-retraite.fr)).

<sup>29</sup> Source : rapport technique benchmark, 2016

<sup>30</sup> CDC, chiffres à fin octobre 2017, hors connexions sur les espaces personnels (portails de service).

<sup>31</sup> Source : Séance 20 septembre 2017, document de la commission réglementation « communication aux usagers »

Graphique 16 : Nombre de connexions au site [www.cnracl.fr](http://www.cnracl.fr) (2010-2016)

Source : CDC, graphique mission

[73] On distingue trois profils de consultation différents. Les pages les plus consultées sont, pour les retraités, le calendrier de versement des pensions, les séjours et la rubrique aide et contact. Les actifs consultent en priorité leur espace personnel, la rubrique aide et contact, et « quand puis je partir à la retraite ». Les employeurs consultent en priorité l'actualité et le droit à l'information, la rubrique aide et contact, et la simulation de calcul<sup>32</sup>.

[74] Un nouveau site internet a été déployé en décembre 2016. Le coût total de la refonte du site CNRACL est de 259 K€, dont 142 K€ de prestations externes pour le développement du site, le GIP I-CDC n'ayant pas été mobilisé sur ce projet. Les gains en gestion de la refonte du site n'ont pas été évalués par le gestionnaire<sup>33</sup>.

[75] Depuis avril 2017, un second site, accessible depuis le site CNRACL et dédié à la réglementation, est ouvert aux usagers ([juris-cnracl.retraites.fr](http://juris-cnracl.retraites.fr)).

### 1.3.2 Nombre de comptes en ligne

[76] Le gestionnaire incite les usagers à ouvrir un compte en ligne. Le baromètre BVA de juillet 2017 indiquait que 39 % des assurés (actifs et pensionnés) ont créé un espace personnel sur internet, et on enregistrait déjà fin 2016 457 000 comptes en ligne pour les actifs et les pensionnés (cf. tableau suivant). Le nombre de comptes en ligne employeurs est de 116 000 (un employeur peut avoir plusieurs comptes, un compte administrateur et des comptes utilisateurs). Le nombre d'opérations effectuées était de 1 222 000 à fin octobre 2017 (1 082 187 en 2014, 1 294 969 en 2015, 1 656 107 en 2016).

Tableau 15 : Evolution du nombre de comptes en ligne (2014-2017)

|             | Comptes employeurs | Comptes assurés (actifs et retraités) |                                    |
|-------------|--------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <b>2014</b> | n.c.               | 373 617                               |                                    |
| <b>2015</b> | n.c.               | 299 007                               | 61 % de pensionnés                 |
| <b>2016</b> | n.c.               | 456 962                               | 63 % de pensionnés                 |
| <b>2017</b> | 116 000            | 605 896                               | Au 31/10/2017. 64 % de pensionnés. |

Source : Données CDC, retraitements mission – n.c. non connu

<sup>32</sup> Séance du Conseil d'administration du 20 septembre 2017 - communication aux usagers

<sup>33</sup> Propos issus des entretiens



### 1.3.3 Offre de services et taux de satisfaction des assurés (actifs, pensionnés)

[77] Le gestionnaire mène une politique active pour inciter les usagers à utiliser les services en ligne. Le nombre d'accès à ces services était de 1 738 841 en 2016. 62 % des actifs et retraités utilisent les services en ligne depuis un an ou plus, de manière occasionnelle<sup>34</sup>.

[78] Depuis septembre 2016, la connexion France Connect, proposée par l'Etat, permet aux usagers d'accéder plus facilement aux services en ligne en utilisant l'identifiant des impôts, d'Ameli ou de la poste. L'accès à l'information est également facilité depuis septembre 2013, par la mise en place d'un agent virtuel intelligent (AVI) (dénommé « Ariane »). Le nombre de conversations de l'agent virtuel intelligent était de 20 950 en 2014 (ouverture en juin 2014). Il a baissé entre 2015 et 2016 (50 587 en 2015, 43 334 en 2016). Cette baisse semble se confirmer en 2017, avec 7 900 conversations enregistrées du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2017 (1 100 conversations par mois en moyenne)<sup>35</sup>. La thématique la plus utilisée, depuis la mise en place de l'AVI, est « *comment nous contacter* », avec toutefois une tendance à la baisse des sollicitations. Le gestionnaire étudie le déploiement de l'AVI sur le profil employeurs du site internet et sur les pages de l'espace personnel actifs et retraités en 2018.

[79] Le portail de services de la CNRACL pour les assurés a été ouvert en avril 2004, avec les services suivants : consultation des informations personnelles, des douze derniers versements de pension et du dernier montant imposable, édition de duplicata d'attestation fiscale et d'attestations de paiement. L'offre de service s'est progressivement enrichie durant la dernière décennie. Par exemple, depuis 2007, les assurés peuvent modifier leur adresse courriel depuis leur espace personnel, et depuis 2011, consulter leur relevé de situation individuel électronique (RISe). En 2015, l'espace personnel a été revu pour intégrer la refonte technique du portail de services. Au cours des trois dernières années, de nombreux services ont été créés ou revus à la suite de cette refonte.

[80] Depuis les services en ligne, il est également possible de basculer sur le portail du GIP UR (info-retraite.fr) sans se déconnecter (mise en place d'une passerelle). Celui-ci, de par sa nature interrégime, est plus exhaustif, puisqu'il permet de visualiser l'ensemble des informations relatives à la carrière d'un assuré, d'obtenir des relevés de carrière, d'effectuer des simulations ou des estimations de retraite en ligne, ou encore d'obtenir des attestations de paiement et l'ensemble des coordonnées des régimes d'affiliation.

[81] L'analyse de la cartographie des services en ligne offerts aux usagers montre une offre d'un niveau équivalent à celle de la CNAV ou d'autres organismes de sécurité sociale.

---

<sup>34</sup> « Baromètre de satisfaction des services en ligne destinés aux actifs et aux retraités », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFP) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFP ont répondu

<sup>35</sup> Source : communication aux usagers séance du 20 septembre 2017

Tableau 16 : Cartographie des services en ligne pour les actifs et les pensionnés

| Offre de service       | Service  | date de démarrage                | Description   |
|------------------------|--|----------------------------------|---|
| Actifs /<br>pensionnés | Communiquer un changement de données personnelles                    | 2007 (mail), mars 2015 (postale) | Coordonnées médiatiques et postales. Ne concerne pas les coordonnées bancaires  |
|                        | Contacteur la caisse de retraite                                     | mars 2015                        | affichage des moyens de contact et possibilité d'envoi d'un courriel à partir d'un formulaire de contact  |
|                        | Consulter le relevé de carrière                                      | mars 2015                        | pas de mise à jour possible (contrairement à la CNAV) - Septembre 2016 : évolution de la présentation et ajout de la fonctionnalité d'impression        |
|                        | Demander et consulter un Relevé individuel de situation électronique | août 2011                        | accès au service GIP Union retraite   |
|                        | Simuler le montant de la retraite                                    | novembre 2015                    | accès au service d'évaluation en ligne (outil EVA du GIP UR) permettant de consulter les évaluations réalisées et d'en réaliser de nouvelles            |
|                        | Consulter les documents du droit à l'information                     | novembre 2015                    | liste des documents du DAI mis à disposition ou générés (RIS, EIG, simulations EVA)   |
|                        | Consulter les paiements de pension                                   | 2004, sept-2016                  | consultation des 12 derniers paiements, possibilité d'éditer une attestation de paiement détaillée  |
|                        | Consulter les attestations fiscales                                  | 2004, et mars 2015               | possibilité d'édition   |
|                        | Demander un dossier d'aide sociale                                   | octobre 2016                     | Consultation de la documentation en ligne (guide FAS). Ne permet pas d'effectuer une demande en ligne mais de demander un dossier papier d'aide sociale |
|                        | Suivre une demande d'aide sociale                                    | avril 2017                       | consultation de l'historique des demandes et de leur état d'avancement  |
|                        | Suivre les validations de période                                    | juillet 2017                     | consultation des demandes de validation de période et état de l'instruction des demandes  |
|                        | Demander un duplicata de titre de pension                            | août 2017                        | accès au duplicata du brevet de pension (pdf)   |

Source : CDC, mission

[82] En 2016, parmi les nouveaux services offerts aux usagers/employeurs, on trouve notamment le suivi de la demande de validation de période (en cours, traitée, refusée), ou la demande d'imprimé du fonds d'action sociale. En avril 2017, le site s'est enrichi d'une nouvelle rubrique de prévention des risques professionnels et a actualisé la documentation juridique mise en ligne.

[83] Des maintenances sont prévues en fin d'année 2017 et début 2018. Des évolutions ergonomiques sont notamment prévues en mars. Les nouveaux services sont détaillés dans les deux cartographies des services en ligne respectivement supra et infra. Il est par exemple prévu, toujours en 2018, de mettre en œuvre le service de changement de RIB pour les actifs et les retraités. Avec environ 30 000 opérations par an, représentant un temps moyen d'instruction de 4,6 minutes, ceci représente 138 000 minutes annuelles de travail soit l'équivalent d'environ 2 ETP.

[84] De janvier à fin octobre 2017, les opérations effectuées sur l'espace personnel actif/retraité sont majoritairement les consultations de CIR (39,4 %), puis les éditions d'attestations de paiement et d'attestations fiscales (43,3 %), et la consultation des bulletins de situation de compte (7,9 %).

Tableau 17 : Evolution de la fréquentation des services en ligne

| Evolution de la fréquentation des services en ligne (opérations réalisées) |                  |                  |            |
|--|------------------|------------------|------------|
|  | au 31-10-2016    | au 31-10-2017    | var. N-1   |
| inscrits   | 435 685          | 605 896          | 39%        |
| rappels après inscription en ligne<br><i>(depuis 2015)</i>                 | 5 113            | 3 000            | -41%       |
| consultations compte individuel retraite<br><i>(depuis mars 2015)</i>      | 528 873          | 623 304          | 18%        |
| bulletin situation compte CNRACL<br><i>(depuis sept.-2016)</i>             | 18 723           | 125 568          |            |
| demande de dossier d'aide sociale<br><i>(depuis oct-2016)</i>              | -                | 34 214           |            |
| attestations de paiement/ attestations fiscales                            | 483 893          | 684 709          | 35%        |
| duplicata des brevets de pension CNRACL<br><i>(depuis août-2017)</i>       | -                | 48 795           |            |
| Suivi des validations de services<br><i>(depuis juil-2017)</i>             | -                | 61 658           |            |
| <b>Volume total de fréquentation</b>                                       | <b>1 036 602</b> | <b>1 581 248</b> | <b>53%</b> |

*en moyenne annuelle 548 732 en 2017 (389 152 en 2016 à fin oct.)  
avec 64% de pensionnés au 31-10-2017*

*dont 4967 demandes refusées*

*dont 32% d'attestations fisc. au 31-10-2017 (42% d'attestations fisc. au 31-10-2016)*

Source : CDC

[85] Depuis 2008, la DRS a mis en place un baromètre qui vise à évaluer la satisfaction des actifs et des retraités sur la plateforme des services en ligne (SARA). Le dernier baromètre<sup>36</sup> fait état d'un taux de satisfaction élevé. En effet, 94 % des actifs et 97 % des retraités sont globalement satisfaits de l'espace personnel : la caisse remplit sans difficulté l'objectif de la COG (88 %). 93 % d'entre eux jugent l'aide apportée pour accéder à l'espace personnel satisfaisante. Les services les plus utilisés sont, pour les actifs, la demande et la consultation d'un relevé de situation, et la consultation d'un compte individuel CNRACL, et pour les retraités, la consultation des paiements et la consultation d'un compte individuel. Les services de l'espace personnel sont très bien perçus.

[86] Les propositions d'amélioration des usagers portent principalement sur la mise en place d'un espace permettant de déposer des documents en ligne (90 %), ou la réception d'un courriel pour le suivi des demandes. Leurs attentes portent également sur la mise à disposition d'un simulateur plus fiable et fonctionnel, une meilleure réactivité à leurs demandes, un meilleur suivi et des échanges plus directs (interlocuteur dédié, disponibilité téléphonique).

<sup>36</sup> « Baromètre de satisfaction des services en ligne destinés aux actifs et aux retraités », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFF ont répondu.

### 1.3.4 Offre de services et taux de satisfaction des employeurs

[87] La CDC met à disposition des employeurs un espace personnalisé pour les fonds gérés par la CDC.

[88] La plateforme internet leur permet d'accéder aux services indispensables à l'exercice de leurs tâches de gestion administrative. Le site évolue en fonction de leurs besoins. La dernière réforme territoriale a entraîné :

- une modification significative du référentiel des employeurs
- une croissance du nombre de demandes d'immatriculation et du nombre de fermetures de contrats de collectivités suite à leur dissolution,
- ainsi que des transferts de personnels qui ont généré une augmentation des mutations.

Quelques mois après l'immatriculation des sept nouvelles régions en janvier 2016 et peu après les nouvelles immatriculations enregistrées en juin 2016 (métropole du Grand Paris, 317 communes nouvelles et dissolution de 900 communes ou structures), de nouvelles fonctionnalités ont été mises à disposition des gestionnaires lors du second semestre 2016, notamment la possibilité de déposer en ligne un fichier listant les agents mutés et permettant la mise à jour des affiliés<sup>37</sup>.

Tableau 18 : Cartographie des services en ligne pour les employeurs

| Offre de service | Service   | date de démarrage                                 | Description   |
|------------------|---|---|---|
| Employeurs       | Affilier un agent   | octobre 2005                                      | affiliation, historique et suivi des demandes, liste des agents affiliés  |
|                  | Effectuer une mutation de masse partielle                 | novembre 2016                                     | service de transfert d'une liste d'agents à rattacher à une collectivité suite à une fusion / dissolution partielle     |
|                  | Consulter le compte financier employeurs (cotisations...) | janvier 2005                                      | consultation du compte financier employeurs et du calendrier de versement des cotisations et des références de virement |
|                  | Consulter les déclarations individuelles                  | janvier 2012                                      | liste des déclarations effectuées   |
|                  | Envoyer un fichier DI                                     | juin 2012   |   |
|                  | Suivre les demandes de validations de périodes            | avril 2014  | liste des demandes de validation de période des agents et état d'avancement   |
|                  | Gérer les CIR   | février 2013                                      | gérer les données carrières des agents  |
|                  | Simuler des calculs                                       | octobre 2016                                      | liste de simulations de calculs effectuées pour les agents et suivi de l'état des dossiers                              |
|                  | Demander un avis préalable                                | mars 2007   | liste des demandes d'avis préalables et suivi de l'état des dossiers  |
|                  | Demander une liquidation de pension                       | octobre 2006 et avril 2016 (dématérialisation PJ) | constituer un dossier dématérialisé de demande de retraite et transmission pour instruction                             |
|                  | Changer les coordonnées personnelles des agents           | janvier 2007                                      | mise à jour de l'adresse et de l'état civil   |
|                  | Accéder au RNCPS  | avril 2012  |   |

Source : CDC, mission

<sup>37</sup> Note à l'attention des membres du bureau, 29 juin 2016

[89] De janvier à fin septembre 2017, les opérations effectuées sur l'espace personnel des employeurs concernent principalement la gestion des dossiers de préliquidation et de liquidation (un tiers des opérations), le suivi des demandes de validation (23 % des opérations), les opérations de gestion des CIR ou la consultation des comptes financiers (environ 13 % des opérations)<sup>38</sup>. Les dernières statistiques d'accès aux différents services par les employeurs sont présentées ci-dessous.

Tableau 19 : Accès aux services par les employeurs

| Service  | 2016             | nov. 2016        | nov. 2017        | Evolution 2017/2016 |
|--|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Déclarations individuelles CNRACL (DM1)                            | 100 506          | 95 760           | 106 518          | 11%                 |
| Demande d'Avis Préalable CNRACL (DAV)                              | 20 866           | 19 410           | 18 624           | -4%                 |
| Gestion des comptes individuels retraite                           | 198 279          | 186 407          | 183 334          | -2%                 |
| Nombre de changements d'adresses saisies (SCA)                     | 54 003           | 49 503           | 46 745           | -6%                 |
| Nombre de déclarations d'affiliation(DA)                           | 118 319          | 109 847          | 117 005          | 7%                  |
| Nombre de déclarations de cotisation annuelle                      | 86               | 78               | 124              | 58%                 |
| Nombre de dossiers de liquidation demandés et transmis à la CNRACL | 135 452          | 124 807          | 146 491          | 17%                 |
| Nombre de simulation de calcul CNRACL                              | 360 903          | 336 538          | 336 572          | 0%                  |
| Transfert de fichiers DI CNRACL                                    | 454              | 447              | 490              | 10%                 |
| Mutation de masse partielle CNRACL (AEM)                           | 8                | -                | 369              |                     |
| Qualification des comptes individuels retraites CNRACL             | -                | -                | 1 999            |                     |
| Nombre de consultation du compte financier GC9                     | 229 962          | 205 109          | 172 145          | -16%                |
| Suivi des demandes des validations de périodes (SRV)               | 437 269          | 394 287          | 356 224          | -10%                |
| <b>CNRACL</b>  | <b>1 656 107</b> | <b>1 522 193</b> | <b>1 486 640</b> | <b>-2%</b>          |

Source : CDC

[90] Le dernier baromètre indique un fort taux de satisfaction parmi les employeurs en 2016 : 91 % d'entre eux sont globalement satisfaits des services de la CNRACL. Ce taux atteint 98 % parmi les employeurs des collectivités de plus de 51 agents. Le taux de satisfaction est légèrement moindre chez les employeurs des petites collectivités, mais reste élevé (87% de satisfaits).

#### Encadré 4 : Le baromètre de satisfaction des employeurs

Depuis 2008, la DRS a mis en place un baromètre qui vise à évaluer la satisfaction des employeurs (CNRACL, IRCANTEC, RAFF) vis-à-vis de la plateforme dématérialisée e-services. Les principaux constats du dernier baromètre sont les suivants<sup>39</sup> :

90 % employeurs considèrent qu'ils maîtrisent les services en ligne de leur espace personnalisé, maîtrise qu'ils acquièrent en se connectant fréquemment (au moins une fois par mois pour 29 % d'entre eux).

Les modalités d'accès et la facilité de connexion sont jugées satisfaisantes (93% d'employeurs satisfaits).

31% des employeurs ont eu besoin d'aide pour accéder à leur espace, notamment les petites structures. Plus de la moitié d'entre eux ont eu recours en 2016 à l'assistance technique téléphonique, devant la documentation en ligne (15% des employeurs). L'aide apportée est jugée satisfaisante (92% d'employeurs satisfaits).

Les employeurs qui ont recours à l'assistance technique téléphonique sont satisfaits des réponses apportées (plus de 90 % de satisfaits de la qualité de l'écoute, de la réponse, du délai de résolution) mais la facilité à joindre l'assistance téléphonique demeure un point négatif (68 % en 2016).

<sup>38</sup> Tableau de bord du directeur présenté au Conseil d'administration (septembre 2017)

<sup>39</sup> « Baromètre de satisfaction des e-services employeurs », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFF ont répondu.

Les services les plus couramment utilisés en 2016 sont l'affiliation CNRACL (62 %), la gestion des comptes individuels retraite (56 %), les déclarations de cotisations (55 %), et les cotisations (51 %).

L'utilisation du service de liquidation de pension a reculé (49 % en 2016, contre 61 % d'utilisation en 2015). Les services utilisés varient selon la taille des collectivités. Les petites collectivités (1 à 10 agents) utilisent prioritairement les services de cotisation et de déclaration de cotisation, les déclarations individuelles CNRACL, alors que les collectivités de 11 à 50 agents privilégient l'affiliation CNRACL, la gestion des CIR, puis les cotisations, et que les collectivités de 51 à 350 agents se tournent essentiellement vers les liquidations de pension, les affiliations, ou le suivi des demandes de validation de services. Enfin, les collectivités de plus grande taille (plus de 350 agents) utilisent majoritairement la simulation de calcul, la liquidation de pensions, ou la demande d'avis préalable.

La perception des employeurs à l'égard des services CNRACL est stable avec 91 % de satisfaits. Elle est moins bonne dans les petites collectivités (1 à 10 agents avec 87 % de satisfaits) que dans les plus grandes (51 agents ou plus, 98 % de satisfaits). Le niveau d'effort à fournir pour atteindre le but recherché est plus élevé dans les petites collectivités.

En 2015 et 2016, le service le moins bien perçu est le service de demande des validations de services (80 % de satisfaction).

Le simulateur de calcul de pension du site est privilégié (par rapport au service de préliquidation ou de liquidation des pensions) pour sa rapidité et sa facilité d'utilisation. Moins d'un employeur sur deux a eu recours à l'assistance téléphonique pour ces services.

Les attentes des employeurs portent principalement sur une navigation plus simple et intuitive. Ils souhaitent également une meilleure joignabilité au téléphone et une aide en ligne plus fournie et performante<sup>40</sup>.

Les offres de services souhaitées par les employeurs concernent la réception de notification par mail (pièces manquantes, confirmation de prise en charge), un meilleur simulateur de calcul, une présentation synthétique pour l'ensemble des agents.

[91] Il ressort également des entretiens avec nos interlocuteurs une demande de formations plus approfondies, moins conceptuelles et plus axées sur des cas pratiques en rapport avec le métier (FPH/FPT), notamment sur la correction d'anomalie sur des comptes individuels.

## 1.4 Autres services digitaux (SMS, applications mobiles...)

[92] Les usagers n'ont pas la possibilité d'envoyer des sms, y compris les personnes sourdes ou malentendantes<sup>41</sup>. Le gestionnaire utilise peu les échanges par sms, sauf pour informer les assurés de l'état d'avancement de leur dossier de liquidation (77 000 sms ont été envoyés à fin octobre 2017).

Tableau 20 : Nombre de sms envoyés

| <b>Envoi de SMS</b>               | à fin 10-2016 | à fin 10-2017 | var. N-1   |
|-----------------------------------|---------------|---------------|------------|
| accusé de réception de la demande | 8 167         | 15 433        | 89%        |
| notification du traitement        | 23 080        | 28 408        | 23%        |
| notification du 1er paiement      | 7 965         | 32 985        | 314%       |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>39 212</b> | <b>76 826</b> | <b>96%</b> |

Source : CDC

<sup>40</sup> « Baromètre de satisfaction des e-services employeurs », soft computing – CDC-CNRACL, vague 2016, 11/1/2017. Questionnaire administré par Internet d'une durée de 10 minutes adressé à un échantillon de 16084 contacts (CNRACL, Ircantec, RAFF) entre le 19 octobre et le 2 novembre 2016. 654 employeurs CNRACL ou CNRACL +RAFF ont répondu.

<sup>41</sup> Elles peuvent communiquer par fax ou courrier avec la caisse.

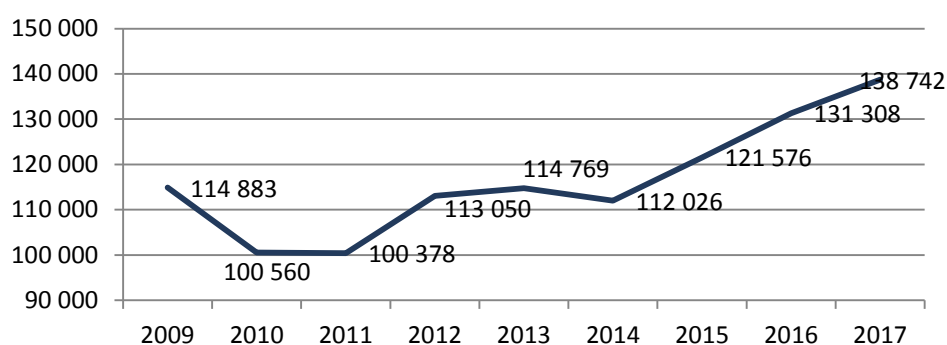
[93] Les applications mobiles sont également peu développées. La CDC a néanmoins conçu une application mobile « MARC » sous la forme d'un assistant retraite, pour les affiliés et retraités de la CNRACL, de l'IRCANTEC et du RAFP, disponible pour les tablettes à partir de 2013. Mais le nombre des consultations demeure faible (environ 500 de janvier à septembre 2017). Cette application ne semble pas avoir rencontré son public. Le gestionnaire envisage de la décommissionner. La CDC a par ailleurs proposé de développer en 2018 une application mobile connectée à l'extranet des administrateurs permettant à ceux-ci d'avoir des informations sur l'agenda du régime, la logistique, l'actualité.

## 1.5 Les courriers

### 1.5.1 Volumétrie

[94] Le nombre de contacts écrits (courriers + courriels) augmente depuis 2010 et en particulier au cours de la période 2014-2017.

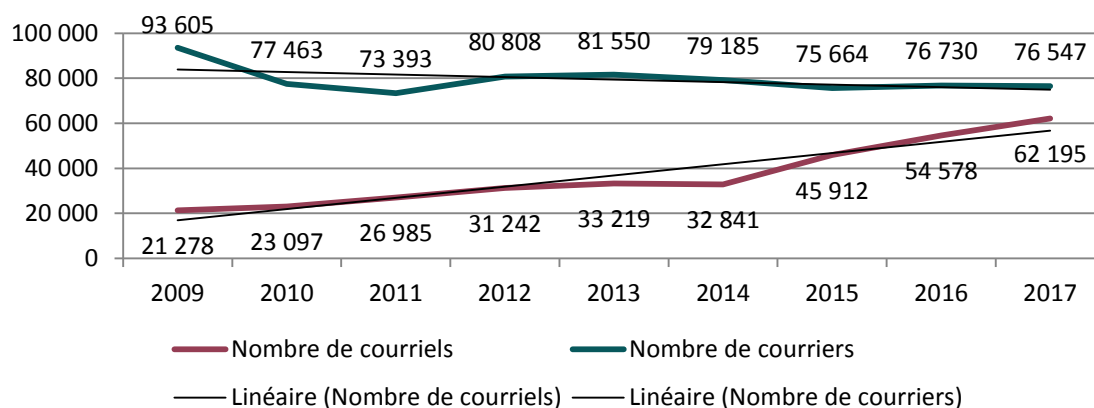
Graphique 17 : Nombre de contacts écrits (2009-2017)



Source : CDC, graphique mission

Cette croissance est imputable principalement à l'évolution du nombre de courriels (cf. graphique ci-dessous).

Graphique 18 : Nombre de courriers et de courriels (2009-2017)

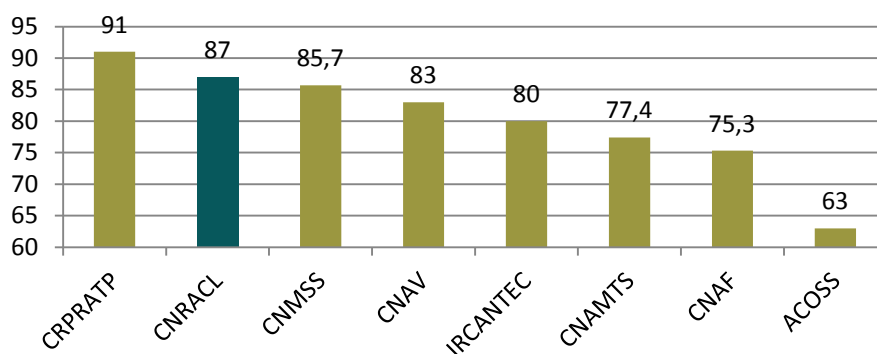


Source : Données CDC, retraitements mission

## 1.5.2 Performances

[95] Les réponses aux courriers (de premier et de second niveau) sont rédigées par les services gestionnaires. Le niveau global de satisfaction pour le courrier, de l'ordre de 87 % en 2015, met en évidence la bonne performance de la CNRACL comparativement à d'autres organismes de protection sociale. 33 % des correspondances sont traitées en moins de 5 jours et plus de 84 % en moins de 14 jours. 80 % des personnes interrogées considèrent comme rapide le traitement d'un courrier en moins de 15 jours.

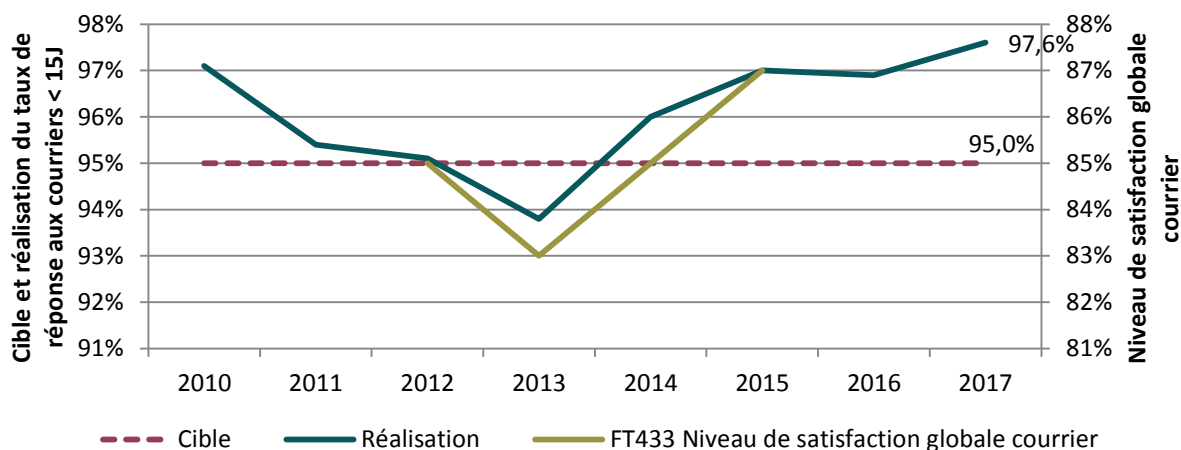
Graphique 19 : Niveau de satisfaction globale pour le courrier, en % (FT433, 2015)



Source : rapport technique benchmark 2016

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

Graphique 20 : Taux de réponse aux courriers de réclamation dans un délai < 15 jours



Source : Données CDC et benchmark 2016, graphique mission



## 2 DEMATERIALISATION DES SUPPORTS

### 2.1 Volumétrie des mises sous plis, envois et images numérisées

[97] Les courriers au départ et à l'arrivée sont gérés par le service de la gestion des flux, qui réduit ses effectifs depuis deux ans (de 18 en 2015 à 15 en 2017), à l'occasion notamment des départs à la retraite<sup>42</sup>. Les agents effectuent également la mise sous pli pour l'ensemble de l'établissement de Bordeaux et pour la direction des clientèles bancaires de la CDC.

[98] L'établissement enregistre une réduction sensible du trafic postal, de l'ordre de 3 % par an selon son responsable, en lien avec le développement de la dématérialisation. En 2016, environ 1,8 millions de lettres et colis ont été reçus (2 millions en 2015). Pour la seule CNRACL, à fin septembre 2017, le nombre de plis réceptionnés est de 739 648, en baisse de 16 % par rapport à 2016 (878 757 plis). Les effets de la dématérialisation (courriels, services en ligne) expliquent également la baisse du nombre de mises sous pli et d'envois, de l'ordre de 5 % par an pour la CNRACL.

Tableau 21 : Volumétrie des mises sous pli et envoi

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

Source : CDC

Tableau 22 : Coûts d'affranchissement et de routage (K€)

|  | 2014  | 2015  | 2016  | Prévision 2017 |
|--|-------|-------|-------|----------------|
| coûts d'affranchissement et de routage | 3 903 | 3 403 | 3 366 | 3 317          |

Source : CDC

[99] Depuis 2006, deux ateliers de numérisation sont chargés de numériser le courrier entrant et les dossiers archivés pour un volume total d'environ 5 millions de pages par an pour l'ensemble de l'établissement.

<sup>42</sup> Données issues des entretiens

[100] La baisse du nombre des images numérisées est principalement expliquée par le déploiement progressif du SAS d'échanges. Ce service en ligne, mis à disposition uniquement des employeurs, permet de téléverser depuis avril 2016 les dossiers de demandes de liquidation vieillesse (droits propres et droits dérivés sur décès d'actifs) et d'avis préalables ainsi que les pièces justificatives complémentaires. Depuis octobre 2017, les pièces justificatives relatives à la qualification des CIR sont également téléversées dans le SAS d'échanges. L'année 2017 est en revanche marquée par la numérisation des dossiers de validations de services (estimation de 550 000 images).

Tableau 23 : Volumétrie des images numérisées

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

Source : CDC

## 2.2 Recueil des coordonnées médiatiques

[101] Le ratio d'adresses courriel était de 15,6 % en 2015, et 23,1 % en 2016 (chiffres CDC). D'après nos interlocuteurs, la CNRACL dispose d'environ 500 000 adresses mails pour 1,2 millions de pensionnés.

[102] Le recueil des coordonnées médiatiques des affiliés est depuis plusieurs années une priorité pour la caisse, qui propose la saisie des coordonnées lors de l'abonnement aux lettres électroniques, et recueille par ailleurs cette information via la DADS (depuis 2014), via l'espace personnalisé ou au fil de l'eau, ou encore à l'occasion des actes de gestion (inscription aux services en ligne, demande de liquidation...) ou des contacts avec le centre d'appel ou les services gestionnaires (EIR, salons...). Des opérations de communication (*webkeys*, coupons *vacancez-vous*, jeu concours) ainsi que des achats de coordonnées pour près de 49 000 retraités et 137 000 actifs en 2016 ont permis une progression importante du recueil des données, de l'ordre de 50 % entre 2015 et 2016. Ces opérations sont renouvelées en 2017 (jeu concours, achat de coordonnées auprès de la Poste). Une borne interactive a été installée à l'accueil de l'Etablissement de Bordeaux (juillet 2017) pour inviter les visiteurs à créer leur espace personnel et recueillir leurs coordonnées

médiatiques. Le coût des achats de ces coordonnées s'est élevé à 236 K€ au cours des années 2015-2017<sup>43</sup>.

Tableau 24 : Volumétrie du recueil des données médiatiques

| Coordonnées médiatiques       | au 31-10-2015  | au 31-10-2016  | au 31-10-2017  | var. N-1 (oct.) | au 31-12-2015  | au 31-12-2016  | var. N-1   |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|------------|
| adresses courriels pensionnés | 240 997        | 410 348        | 508 806        | 24%             | 325 796        | 430 202        | 32%        |
| adresses courriels actifs     | 246 262        | 432 435        | 473 085        | 9%              | 252 299        | 437 338        | 73%        |
| <b>Total</b>                  | <b>487 259</b> | <b>842 783</b> | <b>981 891</b> | <b>17%</b>      | <b>578 095</b> | <b>867 540</b> | <b>50%</b> |
| n° mobile pensionnés          | 120 118        | 254 397        | 336 416        | 32%             | 185 865        | 273 584        | 47%        |
| n° mobile actifs              | 33 018         | 57 588         | 84 918         | 47%             | 35 961         | 60 588         | 68%        |
| <b>Total</b>                  |                | <b>311 985</b> | <b>421 334</b> | <b>35%</b>      | <b>221 826</b> | <b>334 172</b> | <b>51%</b> |

*Evolution oct. 2016/ oct. 2017*

26 000 récupérées fin 2016 via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017) & récupération de près de 30 000 adresses par le biais de diverses opérations (exploitation des retours de cartes T, communication dans la cadre de la dématérialisation des BP ...) ...

un peu plus de 137 000 adresses courriels achetées en oct. 2016, des adresses récupérées via la déclaration annuelle de données sociales ...

de l'ordre de 16 000 n° mobile récupérés via la création des espaces personnels (cf. jeu concours entre 11-2016 et 01-2017) un peu plus de 10 000 récupérés par l'exploitation des retours de cartes T ...

Source : CDC

## 2.3 La dématérialisation des courriers

[103] Les décrets n° 2017-881 du 9 mai 2017 et n° 2017-1004 du 10 mai 2017 relatifs aux modalités de mise en œuvre du droit des assurés à l'information sur leur retraite ouvrent la possibilité de mettre à leur disposition les documents du droit à l'information sous forme dématérialisée, dès la création d'un espace personnel.

[104] Le GIP-UR a proposé aux régimes de procéder à une dématérialisation de masse de l'ensemble des assurés en respectant les trois principes suivants : détenir une adresse électronique valide, prévenir l'assuré de cette dématérialisation et donner la possibilité à l'assuré de s'opposer à celle-ci.

[105] Le droit à l'information représente pour la CDC plus de 5 millions de documents expédiés chaque année, dont près de 500 000 pour la seule CNRACL<sup>44</sup>. Une campagne de droit à l'information représente environ 250 000 plis (CNRACL), qui sont envoyés en fin d'année<sup>45</sup>. A partir de 2018, les actifs qui disposeront d'un courriel recevront les éléments d'information sur leur droit à la retraite de manière dématérialisée, sauf s'ils s'y sont opposés.

## 2.4 Les bulletins de pension et les attestations fiscales

[106] La dématérialisation des bulletins de paiement et attestations fiscales a été mise en place à partir de 2015. La mise à disposition des documents dans l'espace personnalisé est signalée aux pensionnés par l'envoi d'un courriel (198 000 en 2015, 263 000 en 2016, 385 000 en 2017). Cette dématérialisation progresse : 17 % des envois en 2015, puis 22 % en 2016 et 30 % en 2017.

<sup>43</sup> 69 K€ en 2015, 80 en 2016, 87K€ en 2017

<sup>44</sup> 470 000 en 2016 – source : document présenté en séance de la commission réglementation du CA du 20 septembre 2017.

<sup>45</sup> Donnée issue des entretiens

[107] De janvier à mars 2017, le gestionnaire a expérimenté l'envoi dématérialisé des bulletins de paiement et attestations fiscales dans quatre départements. Un dépliant a été joint aux 788 717 bulletins et attestations papiers pour informer les assurés de l'étude d'une possible dématérialisation totale à partir de 2018. A l'issue de cette expérimentation, le Conseil d'administration a décidé de ne plus envoyer ces documents sous format papier, sauf pour les personnes âgées de 80 ans et plus, n'ayant pas communiqué de coordonnées médiatiques qui représentent 17 % des pensionnés<sup>46</sup>. Les pensionnés ont la possibilité de disposer de ces éléments en s'inscrivant sur les services en ligne ou en contactant le centre d'appels.

[108] Les pensionnés ont été informés de cette évolution par tous les canaux de communication disponibles (sauf sms). De ce fait, la caisse a enregistré en septembre 2017 une forte augmentation du nombre de demandes d'information sur la retraite par rapport à l'année précédente (+16 %, soit près de 4 000 demandes). En l'occurrence, il s'est agi de demandes de continuer à bénéficier de versions papier<sup>47</sup>.

[109] Sachant que l'envoi d'un courrier individuel est plus coûteux qu'un traitement de masse, la mission a demandé au gestionnaire de calculer le point d'équilibre en gestion de cette opération de dématérialisation, à savoir le nombre de demandes d'envois papier à partir duquel la dématérialisation n'est plus financièrement avantageuse. Or, la réponse obtenue s'est limitée aux hypothèses démographiques retenues (cf. encadré suivant).

#### Encadré 5 : Envois prévus par la CDC en fonction des hypothèses démographiques

1 300 000 Bulletins de paiement/Attestations Fiscales pour 2018 (sur la base du nombre de pensionnés à fin septembre 2017 - 1 291 397)

dont 550 000 sont mis à disposition via les services en ligne (envoi d'un courriel) pour les pensionnés avec une adresse courriel (227 000 pensionnés de 80 ans et + / 34 000 courriels)

dont 193 000 sont envoyés par courrier aux pensionnés de 80 ans et plus

et 557 000 ne seront pas envoyés pour les pensionnés de moins de 80 ans sans adresse courriel

A ces envois, il convient d'intégrer les hypothèses complémentaires :

5% des volumes « dématérialisés » ont fait l'objet d'une demande d'envois du document via le Serveur Vocal Interactif en 2017 (soit une estimation de l'ordre de 55 000 envois pour 2018) ;

2% de réclamations par courrier ont été réceptionnées en 2017 dans le cadre de l'expérimentation de dématérialisation des BP/AF<sup>48</sup> sur 4 départements (soit une estimation de près de 11 000 courriers à traiter).

Le nombre d'envois papier de BP/AF est globalement estimé à 260 000 correspondant à 170 k€ de coûts d'édition et d'affranchissement (810 000 envois en 2017 pour 481 k€ de coûts d'édition et d'affranchissement).

A noter une estimation de l'ordre de 15 k€ de développements SI afin de paramétrer l'envoi aux seuls pensionnés concernés par la mesure.

Source : CDC

<sup>46</sup> Relevés de décision des bureaux du 28/9/2016 et du 25/10/2016

<sup>47</sup> Tableau de bord du directeur sur l'activité, présenté en novembre 2017 à la Commission des comptes du CA

<sup>48</sup> Bulletins de paiement et attestations fiscales.

## 2.5 Les publications

[110] La dématérialisation des publications a débuté en 2015. Depuis 2017, celles-ci sont envoyées au format numérique aux pensionnés qui disposent d'un courriel, les différents supports concernés étant les suivants :

- Climats (800 000 exemplaires par numéro), la lettre mensuelle des retraités (dont le routage est externalisé) ;
- le catalogue « Vacancez vous » (annuel, routage externalisé, 200 000 exemplaires papier) qui est consultable en ligne ou envoyé aux pensionnés qui en font la demande (par une commande en ligne ou par renvoi d'une carte T jointe au magazine Climats) ;
- les « flash infos » ;
- la lettre d'information des retraités (quatre numéros par an), créée en 2014.

[111] Il en va de même pour les publications destinées aux employeurs (flash infos, lettres d'information des employeurs, guides d'utilisation, procédures de correction des anomalies...).

### Encadré 6 : Taux de dématérialisation des publications « Climats » et « guide de l'action sociale »

|   |
|---|
| <p>pour Climats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en 2015, sur les 3 309 000 envois, 18 % ont été dématérialisés (604 000) ;</li> <li>- en 2016 sur les 3 472 500 envois (+5 % vs 2015), 30 % ont été dématérialisés (1 057 000 soit +75 % vs 2015)<sup>49</sup></li> <li>- en 2017, sur les 3 560 000 envois prévus (+2,5 % vs 2016), 36% sont dématérialisés (1 268 000 soit +20 % vs 2016)<sup>50</sup></li> </ul> <p>pour le guide d'action de l'action sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en 2015, sur les 88 600 envois, 15 % ont été dématérialisés (13 600) ;</li> <li>- en 2016 sur les 75 000 envois (-18 % vs 2015), 23 % ont été dématérialisés (17 000 soit +25 % vs 2015)<sup>51</sup></li> <li>- en 2017, sur les 61 000 envois prévus (-19 % vs 2016), 37 % sont dématérialisés (22 300 soit +31 % vs 2016 ; le nombre d'envois papier diminue de 34 % vs 2016)</li> </ul> |
|---|

Source : CDC

## 2.6 Le stockage des documents sur support électronique.

[112] La CDC numérise environ 2,5 millions de pages d'archives par an pour le compte de la CNRACL afin de réaliser des gains en termes de surface de stockage et de temps agent. Elle dispose de deux sites de stockage sur Bordeaux et Mérignac, de près de 16 kilomètres linéaires (8 kms sur le site de Bordeaux et un peu moins sur celui de Mérignac). L'atelier de numérisation est chargé de numériser à la fois le courrier entrant et les archives, et d'assurer le post-traitement.

[113] Des opérations ponctuelles de numérisation peuvent être lancées. Ainsi, le Conseil d'administration a décidé en août 2017 d'allouer une enveloppe budgétaire au traitement des validations de période, dont les dossiers ont été numérisés par les agents intérimaires de la DGM affectés à cette activité jusqu'au 31 décembre.

<sup>49</sup> Les envois papier ont diminué de 11 % entre 2016 et 2015

<sup>50</sup> Les envois papier ont diminué de 5 % entre 2017 et 2016

<sup>51</sup> Les envois papier ont diminué de 22 % entre 2016 et 2015

[114] Le taux de numérisation des archives faisait l'objet d'un indicateur dans la COG 2010-2013. Les gains financiers associés à la numérisation étaient évalués à 97 € / mètre linéaire par an<sup>52</sup>.

## 2.7 Le téléversement des documents (SAS d'échange)

[115] Le SAS d'échange a été expérimenté auprès de quatre employeurs à partir d'octobre 2015, dans le cadre du Carré employeur en janvier 2016, puis généralisé à tous les employeurs en avril 2016. Ce SAS concerne le seul flux de la demande de liquidation. En 2016, 49 % des demandes de liquidations assorties des pièces complémentaires ont fait l'objet d'un dépôt dans le SAS d'échange (donnée RD IGAS IGF pour la CNRACL). Tous les employeurs n'utilisaient pas le SAS, notamment les petits employeurs. Une évolution du système a toutefois permis à partir de février 2017 la livraison d'un fichier multidocuments, le système reconnaissant dorénavant les typologies de document (arrêté de reconnaissance, acte de naissance, etc.). Fin mars 2017, 60 % des demandes de liquidation faisaient l'objet d'un téléversement.

Tableau 25 : Volumétrie des dossiers téléversés (2016-2017)

|  | 2016   | 2017    |
|--|--------|---------|
| <b>Nombre de liquidations (a)</b>                        | 68 263 | 110 671 |
| <b>Nombre de dossiers de liquidations téléversés (b)</b> | 33 427 | 72 458  |
| <b>Nombre de pièces complémentaires (c)</b>              | 16 377 | 31 753  |
| <b>Nombre de dépôts dans le SAS (b+c)</b>                | 49 804 | 104 211 |
| <b>Taux de dématérialisation de la liquidation (b/a)</b> | 49,0 % | 65,5 %  |

Source : CDC

[116] La mise en place de ce SAS permet à la CDC d'offrir un niveau de service équivalent à celui mis en place par la CNAV dont les assurés peuvent transmettre leurs pièces justificatives dématérialisées à l'appui de leur demande de retraite.

[117] Toutefois, les affiliés et les pensionnés de la CNRACL ne disposent pas d'une telle possibilité, qu'il s'agisse des demandes d'aide sociale (dont le support des demandes comme des pièces justificatives est toujours le papier), ou d'autres demandes. Ainsi, lors de la phase de double écoute téléphonique, un usager se plaignait de ne pouvoir transmettre une pièce justificative par courriel dans le cadre d'une demande de pension de réversion. Le gestionnaire a indiqué à la mission qu'il était prévu de déployer un service dématérialisé de demandes d'aides en ligne pour les retraités, s'appuyant sur le SAS d'échange, et que la réception de pièces jointes par messagerie n'était pas acceptée pour des raisons de sécurité.

[118] Le SAS d'échange représente des économies d'affranchissement pour l'employeur et de numérisation pour le gestionnaire. La CDC n'a néanmoins pas communiqué à la mission les gains effectivement réalisés.

<sup>52</sup> Rapport IGAS 2014-024R

## 2.8 Les gains réalisés en matière de dématérialisation.

[119] Les gains réalisés au cours de la COG (824 K€) sont détaillés dans le tableau ci-dessous. L'écart avec la prévision de la COG (2 983 K€) est substantiel.

Tableau 26 : Gains prévisionnels/ réalisés pour la dématérialisation des publications et des BP/AF (2015-2017), en K€

|  | 2015        | 2016        | 2017          | Total         |
|--|-------------|-------------|---------------|---------------|
| <b>Dématérialisation de Climats</b>  |             |             |               |               |
| prévision COG  | -320        | -704        | -1 157        | -2 180        |
| Réalisé (A)  | -287        | -144        | -89           | -520          |
| <b>Dématérialisation des attestations fiscales et des bulletins de pensions</b>                        |             |             |               |               |
| Prévision COG pour le flux de nouveau pensionnés   | -39         | -58         | -78           | -174          |
| Prévision COG pour la part du stock des pensionnés   | -150        | -208        | -271          | -629          |
| Réalisé (B)  | -82         | -22         | -43           | -147          |
| <b>Montant prévisionnel total des gains conditionnés identifiés (Climats et AF/BP)</b>                 | <b>-508</b> | <b>-969</b> | <b>-1 506</b> | <b>-2 983</b> |
| Gains réalisés issus de la dématérialisation du guide d'action sociale (C)                             | -131        | -10         | -16           | - 157         |
| <b>Gains totaux (y compris guide action sociale) réalisés au cours de la période 2014-2017 (A+B+C)</b> | <b>-500</b> | <b>-176</b> | <b>-148</b>   | <b>-824</b>   |

Source : CDC, mission





# ANNEXE 3 : L'AIDE SOCIALE: QUELQUES REPERES CHIFFRES ET UNE PROBLEMATIQUE

## 1 TYPOLOGIE DES PRESTATIONS

### 1. Les aides liées à la politique de maintien à domicile

[120] Le montant total annuel de ces aides, versées sous condition de ressources, ne peut dépasser un seuil fixé par le CA. Il s'élève en 2016 à 37,7 M €, en baisse de 14,9 % par rapport aux montants moyens versés lors de la précédente COG (44,3 M € en 2012 fin de la précédente COG).

Cette première catégorie comprend l'ensemble des aides liées à la vie courante, telles que :

- L'aide-ménagère pour l'entretien courant du logement, la préparation des repas, les soins sommaires d'hygiène, l'accompagnement à l'extérieur et les démarches administratives simples. Elle représentait en juillet 2017 la principale demande de prise en charge de cette catégorie avec un montant versé de 27,2 M€ en 2016 contre 37,5 M€ en 2012 fin de la précédente COG,
- Les aides à l'habitat pour les travaux d'amélioration de la résidence principale, ou l'adaptation du logement au handicap (sous réserve de recourir à un organisme conventionné),
- L'aide à la téléassistance d'un montant de 20 € maximum par mois, dans la limite du coût réel de l'abonnement, déduction faite des aides obtenues auprès d'autres organismes ; la moyenne d'âge est de 85 ans, 86 % des utilisateurs sont des femmes et 30 % des abonnés sont âgés de 91 à 100 ans,
- Les chèques emploi service universel (CESU) pour rémunérer divers services : aide-ménagère, prestation à la personne, jardinage et bricolage, accompagnement et aide à la mobilité et des prestations pour les enfants. Le nombre maximum attribué par bénéficiaire est de 50 chèques par an, d'une valeur de 10 à 16 € selon un barème de quatre tranches,,
- Les aides pour les enfants handicapés (séjours en établissements spécialisés) dont les montants sont fixés annuellement par les pouvoirs publics, déduction faite des aides servies par d'autres organismes (CAF, CGOS...). Ces aides, allouées sans condition de ressources, suivent les mêmes conditions que celles de l'État.

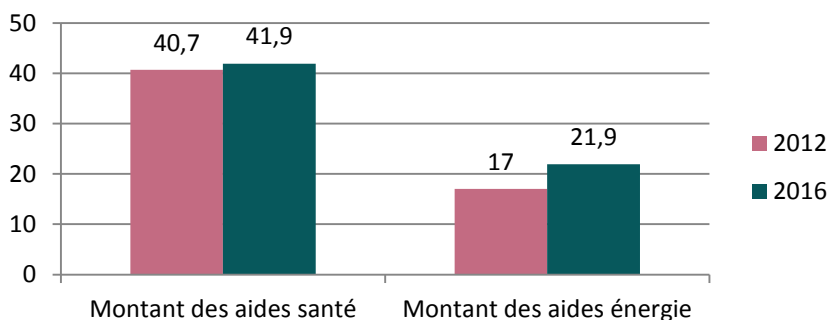
### 2. Les aides spécifiques visant des pensionnés en situation de fragilité

[121] Le montant total versé au titre des aides spécifiques s'élève à 71 M€ en 2016 (66M€ en 2012). Cette deuxième catégorie d'aides versées sous condition de ressources recouvre plusieurs aides thématiques et disparates, qui contribuent à la qualité de vie des retraités en aidant à prendre en charge des dépenses de vie quotidienne correspondant à des coûts fixes significatifs, tels que :

- Les dépenses de santé : les frais médicaux prescrits (dépenses de santé, lunettes, cures thermales, prothèse, orthodontie etc.) et les coûts de mutuelle sont pris en charge dans la limite de 1 700€, sur la base de justificatifs. Cette aide ne fait que progresser au cours de la précédente COG pour atteindre 45 % des dépenses d'aide sociale versées en juillet 2017.

- Les dépenses consacrées à l'énergie : la CNRACL participe aux frais de chauffage ou de consommation d'énergie sans justificatif, sauf demande de la caisse. Cette aide, plafonnée à 560 €, progresse également au cours de la précédente COG pour atteindre 23 % du montant des aides versées en 2017 (cf. graphique infra).d'aide:

Graphique 1 : Comparaison du montant des deux principales aides spécifiques versées en 2012 et 2016



Source : CDC

- l'hébergement en établissement de retraite (Ehpad ou long séjour) du retraité ou de son conjoint, dans la limite de 1 700 € annuels par bénéficiaire et non cumulable avec l'aide énergie.

[122] Les autres aides spécifiques concernent :

- l'équipement ménager de tout type y compris le dépannage à domicile, sur copie de la facture à hauteur de 90 % de la dépense, dans la limite de 1700 € ;
- l'aide au déménagement, dans des conditions identiques à la précédente ;
- des frais de scolarité d'un montant variable selon le niveau d'études, sur copie du certificat de scolarité, dans la limite de 1 700€ ;
- une aide aux vacances (séjour et transports du retraité ou des enfants à charge) par une participation de 30 % de l'acquisition de chèques vacances, plafonné à 462 € pour une personne seule et 620 € pour un couple.

### 3. Les secours exceptionnels

[123] Les secours exceptionnels, qui bénéficient à un peu moins de 2 000 pensionnés chaque année, constituent le dernier volet des prestations. L'objectif est de couvrir des situations de détresses financières liées à une charge imprévisible entraînant une rupture de budget, par exemple consécutivement au décès d'un proche, ou du fait des dépenses occasionnées par la survenue d'un handicap. Des prêts sociaux peuvent compléter le dispositif qui sont accordés sous condition de ressources pour financer des travaux d'amélioration de l'habitat, des dépenses de santé, des frais de sépulture, ou des dépenses liées à des circonstances exceptionnelles. Le taux d'intérêt, qui varie actuellement entre 0 % et 4 %, est calculé en fonction des ressources du retraité. Les frais d'assurance sont pris en charge par le fonds d'action sociale. Le demandeur doit avoir moins de 80 ans et résider en France.

## 2 DONNEES CHIFFREES

Tableau 1 : Évolution du montant des aides versées en M€ (2014-2016)

|  | 2014   | 2015   | 2016   |
|--|--------|--------|--------|
| Montant total des dépenses d'action sociale(A)                                       | 113,6  | 98,1   | 112,5  |
| Aides spécifiques de soutien aux pensionnés en situation de fragilité (B)            | 67,8   | 57,2   | 73,4   |
| Dont santé   | 41,4   | 33,7   | 41,9   |
| Dont énergie   | 17,6   | 15,5   | 22     |
| Part des aides spécifiques dans le montant total des dépenses d'action sociale (B/A) | 59,7 % | 58,3 % | 65,2 % |

Source : CDC

Tableau 2 : Montants dépensés et cumulés au 31 juillet (2015-2017), par type d'aide, en M€

|                      | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------|------|------|------|
| <b>Aide santé</b>    | 24,4 | 29,3 | 32,8 |
| <b>Aide Énergie</b>  | 10,6 | 13,9 | 16,5 |
| <b>Aide-Ménagère</b> | 14,6 | 12,5 | 10,4 |

Source : CDC

[124] Le ratio montant moyen des aides versées / nombre total de pensionnés en € évolue entre 2014 et 2017 de 98,3 € à 96,8 €, après avoir baissé en 2015 et en 2016 (respectivement à 82 € et 90 €). Ces données sont inférieures au montant moyen versé en 2012 /2013, qui s'établissait respectivement à 104,9 € et 103,8 €. Rapporté au nombre total de bénéficiaire, le montant moyen des aides versé s'établit à 1 635 € en 2016 (tableau ci-dessous).

Tableau 3 : Évolution du nombre d'aides du nombre de bénéficiaires et du montant consommé<sup>53</sup>, en € (2014-2017)

|   | 2014           | 2015          | 2016           | 2017(*)              |
|---|----------------|---------------|----------------|----------------------|
| <b>Nombre d'aides accordées (A)</b>                           | 136 965        | 122 944       | 136 727        | 108 974              |
| <b>Nombre de bénéficiaires (B)</b>                            | 67 934         | 62 793        | 68 796         | 57 991               |
| <b>Montant consommés (C)</b>                                  | 113 605<br>000 | 98 111<br>000 | 112 490<br>000 | -pas<br>significatif |
| <b>Nombre moyen d'aides / bénéficiaire (A/B)</b>              | 2,0            | 2,0           | 2,0            | 1,9                  |
| <b>Montant moyen d'aide versée par bénéficiaire (C) / (B)</b> | 1 672          | 1 562         | 1 635          | -                    |

Source : CDC - (\*) au 30 septembre 2017

<sup>53</sup> Sachant que des bénéficiaires peuvent disposer de plusieurs aides

Tableau 4 : Nombre de bénéficiaires de droit direct et dérivé (2014-2016<sup>54</sup>)

| Effectif des allocataires du FAS au : | Droit Direct | Droit Dérivé | Ensemble |
|---------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                       | Total        | Total        |          |
| 31/12/2014                            | 55 937       | 10 913       | 66 850   |
| 31/12/2015                            | 51 583       | 10 534       | 62 117   |
| 31/12/2016                            | 57 369       | 11 100       | 68 469   |

| Effectif des allocataires du FAS percevant une pension <= 1300€ au : | Droit Direct | Droit Dérivé | Ensemble |
|--|--------------|--------------|----------|
|  | Total        | Total        |          |
| 31/12/2014   | 45 219       | 10 857       | 56 076   |
| 31/12/2015   | 43 038       | 10 479       | 53 517   |
| 31/12/2016   | 47 235       | 11 048       | 58 283   |

| Part de l'effectif percevant une pension <= 1300€ | Droit Direct | Droit Dérivé | Ensemble |
|---|--------------|--------------|----------|
|   | Total        | Total        |          |
| 31/12/2014  | 80,8%        | 99,5%        | 83,9%    |
| 31/12/2015  | 83,4%        | 99,5%        | 86,2%    |
| 31/12/2016  | 82,3%        | 99,5%        | 85,1%    |

Source : CDC

### 3 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE LES FONCTIONS PUBLIQUES

#### 3.1 Éléments juridiques

[125] L'action sociale dans la fonction publique remonte à deux circulaires de 1946 et de 1948 faisant référence aux œuvres sociales. La loi portant sur les droits et obligations des fonctionnaires du 13 juillet 1983 (article 9) pose le principe de la participation des fonctionnaires à la gestion d'une action sociale. En 2007 la loi du 2 février 2007 portant modernisation de la fonction publique définit l'action. Les dispositions en matière d'action sociale figurent dans des textes différents pour les trois fonctions publiques :

- Dans la fonction publique hospitalière (FPH), la mise en place de l'action sociale est obligatoire en vertu de l'article 116-1 de la loi no 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. Cette action sociale a pour objet d'améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles. Elle peut être interne aux établissements ou externalisée auprès d'associations gestionnaires à but non lucratif. La grande majorité des établissements recourent simultanément aux deux modes de gestion. Plusieurs associations de gestion agréées par le ministère chargé de la santé interviennent au profit des établissements de la FPH, les plus importantes étant : le Comité de gestion des œuvres sociales des établissements hospitaliers publics (CGOS), créé en 1960 et l'Association de gestion des œuvres sociales des personnels des administrations parisiennes (Agospap), créée le 2 novembre 1981, intervenant surtout pour le compte de l'AP-HP et de quelques établissements parisiens.

<sup>54</sup> Données brutes de l'exercice

- Le décret du 6 janvier 2016 fonde l'action sociale de la fonction publique d'État (FPE). La loi de finances initiale (LFI) prévoit et autorise, pour chaque année civile, les crédits d'action sociale qui sont regroupés dans le programme 148 « Fonction publique », lui-même rattaché à la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines » (ministère en charge de la fonction publique).
- L'article 70 de la [loi du 19 février 2007](#)<sup>55</sup> pose le principe de la mise en œuvre d'une action sociale par les collectivités territoriales et leurs établissements publics au bénéfice des agents de la fonction publique territoriale (FPT). L'assemblée délibérante dans le respect du principe de libre administration fixe le montant des dépenses consacrées à l'action sociale, et décide des modalités de mise en œuvre de l'action sociale, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs prestataires de service (centre de gestion au titre de ses missions facultatives, association nationale telle que le comité national d'action sociale (CNAS FNASS), associations locales type comités d'action sociale).

### 3.2 Caractéristiques

[126] La CNRACL, au titre des fonctions publiques territoriale et hospitalière, représente environ 32% des pensionnés et 50 % des fonctionnaires cotisants de l'ensemble de la fonction publique.

[127] D'après le rapport annuel sur la fonction publique, les montants versés aux retraités par l'État au titre de l'action sociale (2,14 M €) sont bien moins élevés que ceux versés aux retraités de la FPH (35,7 M €) en 2015. Il n'existe pas de données consolidées relatives à l'action sociale (aide aux familles, aux retraités, au logement, à la restauration, etc.) à destination des agents de la fonction publique territoriale. Les publications sur les finances locales de la DGCL renvoient à une présentation fonctionnelle des documents budgétaires des collectivités où ne figure qu'une petite part des dépenses sociales.

[128] Les caractéristiques de ces fonctions publiques sont certes différentes. La part des fonctionnaires relevant des catégories A ou B dans la fonction publique territoriale est de moins 25 %, contre 50 % dans la fonction publique hospitalière et 80 % dans la fonction publique d'État. La proportion des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers polypensionnés est plus importante que celle des fonctionnaires civils de l'État.

[129] La pension moyenne mensuelle versée par le SRE au titre des pensions civiles (y compris La Poste et Orange) s'élevait en 2015 à 2 126 € contre 1 265 € pour la FPT et 1 498 € pour la FPH<sup>56</sup>. La part des pensions avec un taux plein est également significative avec 29,8 % pour la FPE, 13,9 % pour la FPT et 17,8 % pour la FPH, données corroborées par le pourcentage des pensions versées avec une sur dotation (31,5 % pour les pensions civiles, 23,6 % pour la FPT et 12,9 % pour la FPH).

[130] Ces différences confortent la nécessité de disposer d'analyses, et plus largement, d'études rendant compte des caractéristiques, des attentes et des comportements de ces assurés permettant une égale prise en compte des problématiques de retraite de l'ensemble de la fonction publique.

---

<sup>55</sup> Qui introduit dans la [loi du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relative à la fonction publique territoriale un [article 88-1](#).

<sup>56</sup> Faits et chiffres Éditions 2016 page 475 tableau 5-1-1

[131] De fait il est difficile d'appréhender la part que les retraités représentent dans l'action sociale. Il en résulte une variété des prestations et conditions entre les trois fonctions publiques même si pour les deux FPH et FPT gérées par la CNRACL le FAS fournit un référentiel commun mais qui ne prend pas considération le fait que les œuvres sociales des actifs peuvent financer des actions pour les retraités à l'exemple du CGOS qui verse aux retraités hospitaliers une prestation régionale annuelle aux retraités à « revenus modestes» et une prestation nationale départ à la retraite qui représentait à elle seule 34,4 M€ en 2016 soit 9,3 % de l'action sociale du CGOS .

[132] L'analyse de l'action sociale au sein même des trois fonctions publiques reste DONC problématique ; et au sein des deux fonctions publiques relevant de la CNRACL les pouvoirs publics ne disposent pas d'informations globales sur le montant des dépenses réalisées et la nature des prestations offertes. il serait nécessaire que des comparaisons puissent être établies afin d'éclairer la question de l'aide sociale au sein des trois fonctions publiques.

# ANNEXE 4 : DONNEES DETAILLEES DU SYSTEME D'INFORMATION

Tableau 1 : Patrimoine SI utilisé par la CNRACL, par âge décroissant (octobre 2017)

| Code       | Libellé   | Date production | Age | Ancienneté | Technologie                             | Obsolescence |
|------------|---|-----------------|-----|------------|---|--------------|
| <b>BND</b> | BND - BANQUE NATIONALE DE DONNEES                 | 01/01/1995      | 22  | >10 ans    | PROGICIEL BO,<br>PACBASE/COBOL          | OUI          |
| <b>PPB</b> | PPB - PRODUITS PÉRIPHÉRIQUES BORDEAUX             | 01/01/1997      | 20  | >10 ans    | PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER          | OUI          |
| <b>CF1</b> | CF1 - COMPTABILITE GÉNÉRALE                       | 30/11/1997      | 19  | >10 ans    | PROGICIEL                               | NON          |
| <b>SET</b> | SET - PARAMÈTRES                                  | 30/11/1997      | 19  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |
| <b>SRV</b> | SRV - VALIDATIONS ET RÉGULARISATIONS DE LA CNRACL | 17/07/1998      | 19  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |
| <b>SU3</b> | SU3 - SYSTEME DE GESTION DES HABILITATIONS        | 24/07/1998      | 19  | >10 ans    | JAVA,<br>PACBASE/COBOL,<br>PROGICIEL    | OUI          |
| <b>CLI</b> | CLI - CLIENTS                                     | 29/06/1999      | 18  | >10 ans    | JAVA, POWERBUILDER,<br>PACBASE/COBOL    | OUI          |
| <b>RFA</b> | RFA - FONDS D'ACTION SOCIAL IRCANTEC ET CNRACL    | 22/02/1999      | 18  | >10 ans    | JAVAPACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER      | OUI          |
| <b>SP3</b> | SP3 - GESTION DES IMPAYÉS                         | 29/06/1999      | 18  | >10 ans    | PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER          | OUI          |
| <b>SPP</b> | SPP - PAIEMENTS PONCTUELS                         | 29/06/1999      | 18  | >10 ans    | PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER          | OUI          |
| <b>SUI</b> | SUI - SUIVI DES PAIEMENTS                         | 29/06/1999      | 18  | >10 ans    | JAVA,<br>PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER | OUI          |
| <b>VOC</b> | VOC - SERVEUR VOCAL RETRAITES (SU10)              | 31/12/1998      | 18  | >10 ans    | PROGICIEL                               | NON          |
| <b>PI7</b> | PI7 - ENTREPÔT DE DONNÉES                         | 30/04/2000      | 17  | >10 ans    | PROGICIEL                               | NON          |
| <b>PRW</b> | PRW - GESTION DES PRÊTS CNR ET IRC                | 20/01/2000      | 17  | >10 ans    | PROGICIEL                               | OUI          |
| <b>AE1</b> | AE1 - AFFILIATION ET IMMATICULATIONS              | 31/05/2001      | 16  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |
| <b>AEE</b> | AEE - GESTION DES DÉCLARATIONS INDIVIDUELLES      | 23/10/2001      | 16  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |
| <b>CF4</b> | CF4 - COMPTABILITE GÉNÉRALE                       | 27/04/2001      | 16  | >10 ans    | PACBASE/COBOL                           | OUI          |
| <b>CLX</b> | CLX - SUIVI CLIENT                                | 03/04/2001      | 16  | >10 ans    | PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER          | OUI          |
| <b>MH1</b> | MH1 - PARAMETRES CNRACL                           | 01/10/2001      | 16  | >10 ans    | PACBASE/COBOL                           | OUI          |
| <b>AED</b> | AED - GESTION DU COMPTE DE DROITS                 | 31/03/2002      | 15  | >10 ans    | PACBASE/COBOL                           | OUI          |
| <b>GC1</b> | GC11 - RECOUVREMENT PERSONNES PHYSIQUES           | 31/12/2001      | 15  | >10 ans    | JAVA,<br>PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER | OUI          |
| <b>MU1</b> | MU1 - PRÉCOMPTE MUTUELLES                         | 31/10/2001      | 15  | >10 ans    | PACBASE/COBOL                           | OUI          |
| <b>SAB</b> | SAB - GESTION DES ARCHIVES BORDEAUX               | 26/10/2001      | 15  | >10 ans    | PACBASE/COBOL                           | OUI          |
| <b>GEO</b> | GEO - GESTION DES OPPOSITIONS                     | 04/02/2004      | 13  | >10 ans    | PACBASE/COBOL,<br>POWERBUILDER          | OUI          |
| <b>AEA</b> | AEA - DEMATERIALISATION DES AFFILIATIONS CNRACL   | 30/09/2005      | 12  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |
| <b>BOB</b> | BOB - BASE DES OPÉRATIONS BANCAIRES               | 01/01/2005      | 12  | >10 ans    | PACBASE/COBOL                           | OUI          |
| <b>ESB</b> | ESB - E-SERVICES                                  | 01/12/2004      | 12  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |
| <b>GC9</b> | GC9 - RECOUVREMENT PERSONNES MORALES              | 01/01/2005      | 12  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL                     | OUI          |

## ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

| Code       | Libellé  | Date production | Age | Ancienneté | Technologie                 | Obsolescence |
|------------|--|-----------------|-----|------------|-----------------------------|--------------|
| <b>GRC</b> | GRC - GESTION RECOUVREMENT DU CONTENTIEUX          | 26/11/2004      | 12  | >10 ans    | PACBASE/COBOL, POWERBUILDER | OUI          |
| <b>LR6</b> | LR6 - LIQUIDATION CNRACL                           | 31/03/2006      | 11  | >10 ans    | JAVA, PACBASE/COBOL         | OUI          |
| <b>AE9</b> | AE9 - DEMATERIALISATION DES DECLARATIONS CNRACL    | 08/12/2006      | 10  | 5-10 ans   | JAVA, PACBASE/COBOL         | OUI          |
| <b>CQ1</b> | CQ1 - CONTROLE QUALITE                             | 01/12/2006      | 10  | 5-10 ans   | JAVA                        | NON          |
| <b>DR1</b> | DR1 - COLLECTEUR DROIT A L'INFORMATION             | 15/11/2006      | 10  | 5-10 ans   | JAVA, PACBASE/COBOL         | OUI          |
| <b>SCA</b> | SCA - SERVICE DE CHANGEMENT D'ADRESSE              | 06/01/2007      | 10  | 5-10 ans   | JAVA                        | NON          |
| <b>LRA</b> | LRA - GESTION DES ÉLÉMENTS DE DROITS SPÉCIFIQUES   | 29/02/2008      | 9   | 5-10 ans   | JAVA                        | NON          |
| <b>CRM</b> | CRM - GESTION DE LA RELATION CLIENT                | 25/08/2009      | 8   | 5-10 ans   | JAVA, PROGICIEL             | NON          |
| <b>SR6</b> | SR6 - SIMULATION DE LIQUIDATION DE PENSION CNRACL  | 18/12/2008      | 8   | 5-10 ans   | JAVA                        | NON          |
| <b>RPS</b> | RPS - RNCPS  | 01/12/2009      | 7   | 5-10 ans   | JAVA, PACBASE/COBOL         | OUI          |
| <b>CP3</b> | CP3 - CONSULTATION DES LIQUIDATIONS CNRACL         | 14/01/2011      | 6   | 5-10 ans   | PACBASE/COBOL               | OUI          |
| <b>FL1</b> | FL1 - APPLICATION DE MEDIATION LR/OCAPI            | 18/04/2011      | 6   | 5-10 ans   | PROGICIEL                   | NON          |
| <b>INV</b> | INV - GESTION INVALIDITE CNRACL SOUS PICRIS        | 17/06/2011      | 6   | 5-10 ans   | PROGICIEL                   | NON          |
| <b>OC1</b> | OC1 - CALCUL ALLOCATIONS, PENSIONS, INDEMNISATIONS | 18/04/2011      | 6   | 5-10 ans   | PROGICIEL                   | NON          |
| <b>CD1</b> | CD1 - GESTION DE LA CARRIÈRE CNRACL                | 01/01/2012      | 5   | <5ans      | JAVA                        | NON          |
| <b>DD1</b> | DD1 - INTRANET DRS                                 | 31/07/2012      | 5   | <5ans      | PROGICIEL                   | NON          |
| <b>DM1</b> | DM1 - GESTION DES DÉCLARATIONS INDIVIDUELLES CNR   | 01/01/2012      | 5   | <5ans      | JAVA                        | NON          |
| <b>NI1</b> | NIA - GESTION DE LA NAVIGATION INTER-APPLICATION   | 01/08/2012      | 5   | <5ans      | JAVA                        | NON          |
| <b>SF3</b> | SF3 - SYSTÈME D'ALIMENTATION DES FLUX EXTERNE      | 20/06/2014      | 3   | <5ans      | JAVA                        | NON          |
| <b>SL3</b> | MARC - MON ASSISTANT RETRAITE CONNECTE             | 28/05/2014      | 3   | <5ans      | JAVA                        | NON          |
| <b>CR2</b> | CR2 - TRACE DU CONTRÔLE DES RISQUES                | 17/04/2015      | 2   | <5ans      | JAVA                        | NON          |
| <b>SL2</b> | SARA - SERVICES EN LIGNE ACTIFS ET RETRAITES       | 19/11/2014      | 2   | <5ans      | JAVA                        | NON          |

Source : CDC



ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

Schéma 1 : Cartographie de la CNRACL

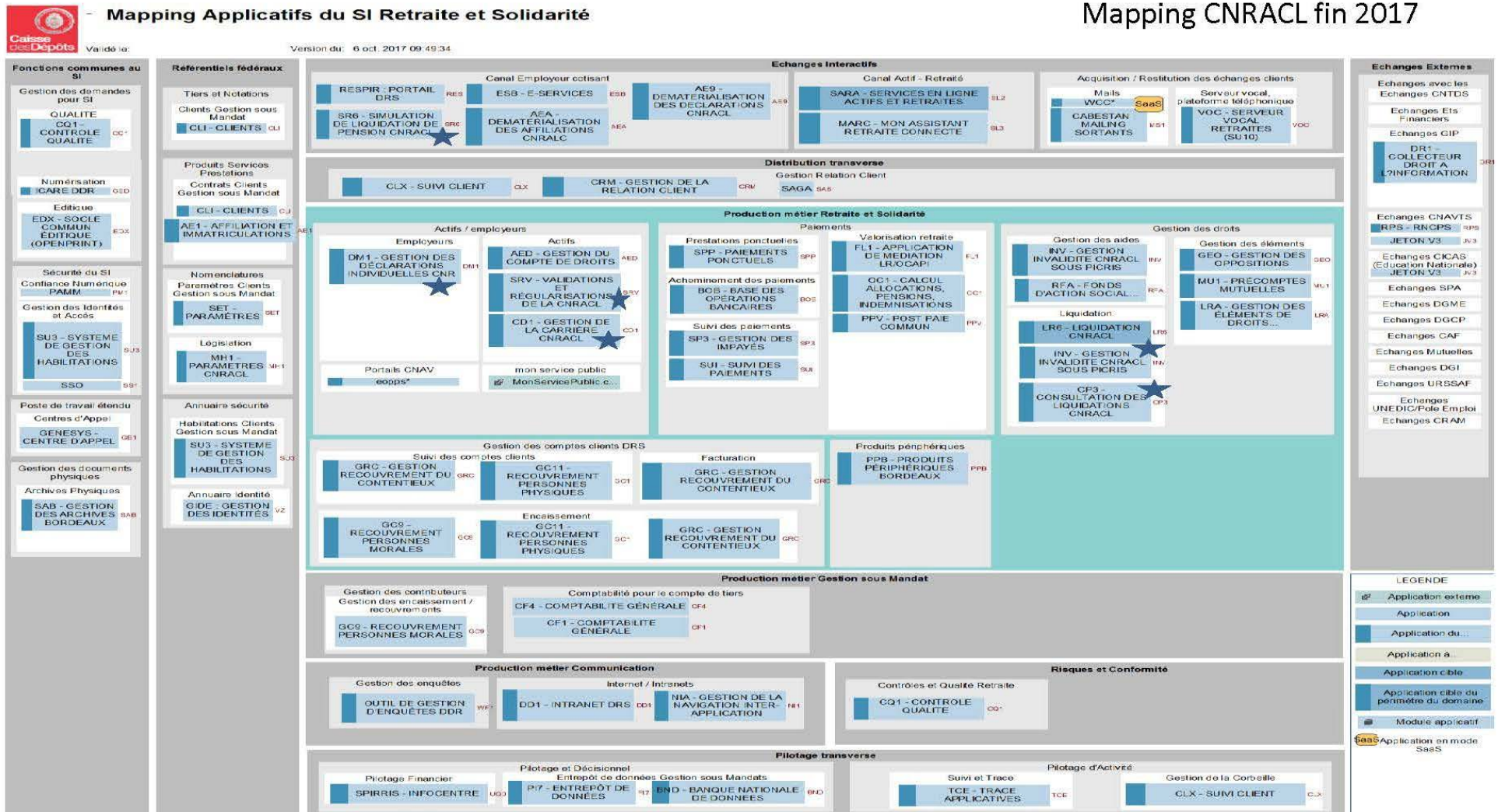


Tableau 2 : Présentation des applications clés par sous processus, limites et points de progrès / projets interrégimes

| Processus opérationnel  | Sous processus                        | Applications clés par sous processus (insérer une ligne par applicatif)    | Principales limites (dysfonctionnements, indisponibilité, obsolescence, lenteur, inadaptation besoin métier, batch, absence d'interfaçage, complexité d'utilisation...) et points de progrès, ainsi que les impacts des projets interrégime |
|---|---------------------------------------|--|---|
| <b>recouvrer et maîtriser les cotisations</b>                                   | <b>immatriculation des employeurs</b> | AE1 - immatriculation  | Pas d'évolution ni de correctif identifié<br>Dette technique à résorber vu l'ancienneté   |
|   |                                       | CLI- référentiel Client  | Pas de correctif identifié<br>Poursuite développement fonction par Web Service - évolution suite projet de place MCE, DGE<br>Dette technique sur IHM et certains batch à résorber   |
|   | <b>recouvrement des cotisations</b>   | BOB - base opération bancaire  | Pas d'évolution ni de correctif identifié<br>A jour côté technique  |
|   |                                       | GC9-recouvrement cotisations normales                                      | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir avec la DSN<br>Dette technique sur les batch à résorber à cette occasion  |
|   |                                       | DM1-traitement des déclarations individuelles pour bouclage avec versement | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir avec la DSN<br>A jour côté technique  |
|   |                                       | GC11- recouvrement cotisations rétroactives                                | Pas de correctif identifié - évolution à prévoir pour passer du mode fichier au mode Web service - Service WEB de consultation /mise à jour à créer -dette technique sur IHM et batch à résorber  |
|   |                                       | SUI- suivi des paiements   | Pas de correctif identifié<br>évolution lié à PASRAU (déclaration fiscale à la DGFIP)<br>Dette technique à résorber   |
|   |                                       | SP3 - gestion des impayés  | Pas de correctif identifié<br>évolution liée à PASRAU<br>Dette technique à résorber   |
|   | <b>gestion des comptes employeurs</b> | GC9-recouvrement cotisations normales                                      | idem ci-dessus  |
|   | <b>Gérer les droits</b>               | <b>affiliation des actifs</b>  | AE1 -AEA - affiliation  |
| CLI- référentiel Client   |                                       |  | Pas de correctif identifié - Poursuite développement fonction par Web Service - évolution suite projet de place MCE, DGE - dette technique sur IHM et certains batch à résorber   |
| <b>alimentation et mise à jour des comptes individuels retraites, y compris</b> |                                       | DM1-traitement des déclarations individuelles CNRACL                       | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir avec la DSN<br>A jour côté technique  |
|   |                                       | CD1- Compte individuels retraites CNRACL                                   | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir avec la DSN puis RGPU<br>A jour côté technique  |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   | <b>transferts et validations</b>   | SRV - validation - régularisation de service      | pas de correctif identifié<br>évolution règlementaire en cours (échelonnement et majorations de retard)<br>Fin programmée des validations > 5ans et maintien des régularisations.<br>Dettes techniques à résorber avec revue des fonctionnalités à outiller en cible |   |
|   |  | SUI- suivi des paiements                          | Pas de correctif identifié<br>évolution liée à PASRAU (déclaration fiscale à la DGFIP)<br>Dettes techniques à résorber   |   |
|   |  | SP3 - gestion des impayés                         | Pas de correctif identifié<br>évolution liée à PASRAU<br>Dettes techniques à résorber  |   |
|   | <b>alimentation et mise à jour des comptes individuels retraites à partir des déclarations des employeurs, des pré liquidations et des estimations de pensions</b> | CD1- Compte individuels retraites CNRACL          | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir avec la DSN puis RGPU<br>A jour côté technique   |   |
|   |  | DR1- interface avec le GIP UR                     | Echanges relatifs au DAI<br>A jour côté technique  |   |
|   | <b>Liquider les retraites et payer</b>   | <b>Liquidation pour droits propres et dérivés</b> | LR6 - liquidation  | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir avec la DSN puis RGPU<br>Dettes techniques à résorber   |
|   |  |   | INV- Instruction liquidation invalidité - dossier médical  | Progiciel<br>Pas de correctif identifié<br>Evolution en cours en lien avec la dématérialisation des pièces justificatives dans LR6<br>A jour côté technique |
|   |  |   | LRA- gestion des éléments de droits spécifiques  | Pas de correctif identifié<br>Evolution à prévoir avec la DSN puis RGPU<br>A jour côté technique  |
|   |  |   | MH1- paramètres réglementaires   | Pas de correctif identifié - pas d'évolution - dette technique à résorber   |
| <b>Liquidation pour droits dérivés</b>                        |  | LR6 - liquidation                                 | cf. ci-dessus  |   |
| <b>Gestion des comptes des pensionnés et des allocataires</b> |  | CLI- référentiel Client                           | Pas de correctif identifié - Poursuite développement fonction par Web Service - évolution suite projet de place MCE, DGE et service de mise à jour à compléter sur portail- dette technique sur IHM et certains batch à résorber                                     |   |
| <b>Paiement</b>   |  | OC01 - calcul de la paie                          | Pas de correctif identifié<br>Evolutions liées à PASRAU et hausse de CSG programmée<br>Montée de version du progiciel à faire tous les 3 ans (2019)<br>A jour côté technique   |   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | FL1- EAI Liquidation-paiement   | Progiciel : application EP qui permet de transmettre les flux d'une application à une autre , pour OC01, c'est les flux venant des différents LRxx<br>Pas de correctif identifié<br>Montée de version en cours<br>A jour côté technique |
|  |  | GC11- Gestion créances et dettes sur pensions   | Pas de correctif identifié<br>évolution à prévoir pour passer du mode fichier au mode Web service - Service WEB de consultation /mise à jour à créer<br>Dette technique sur IHM et batch à résorber                                     |
|  |  | GEO-gestion des oppositions sur pensions  | Pas de correctif identifié<br>évolution règlementaire sur 2017 au titre de la dématérialisation à la source<br>Dette technique résorbée à cette occasion  |
|  |  | MU1 - Précompte cotisations mutuelles   | Pas de correctif identifié - ni d'évolution- dette technique à résorber   |
|  |  | GRC- recouvrement contentieux   | Pas d'évolution ni de correctif identifié<br>Dette technique à résorber vu l'ancienneté   |
|  |  | SUI- suivi des paiements  | cf. ci-dessus   |
|  |  | SP3 - gestion des impayés   | cf. ci-dessus   |
|  |  | SPP- Paiement ponctuel  | Pas de correctif identifié<br>évolution lié à PASRAU (déclaration fiscale à la DGFIP)<br>Dette technique à résorber   |
|  |  | RPS- alimentation RNCPS   | Projet de fiabilisation lancé par la DSS pour 2018<br>évolution à prévoir<br>A jour côté technique  |
|  |  | RP4- alimentation EIRR  | Projet de fiabilisation lancé par la DSS pour 2018<br>évolution à prévoir<br>A jour côté technique  |
| <b>Communiquer et informer les clients</b> | <b>Information aux pensionnés, employeurs et actifs</b>        | E services - Portail de services aux employeurs   | Pas de correctif identifié<br>Dette technique à résorber  |
|  |  | SARA- portail de services actifs retraités  | Pas de correctif identifié<br>Impact projet GIP UR (PCI)<br>évolution de l'offre de services programmée<br>A jour côté technique  |
|  | <b>Réponses aux courriers</b>                                  | CLX - suivi d'affaires  | Pas de correctif identifié<br>Dette technique à résorber avec couplage outil CRM  |
|  | <b>réponses aux appels téléphoniques</b>                       | Plateforme GENESYS  | Progiciel<br>Pas de correctif identifié<br>A jour côté technique  |
|  |  | VOC -serveur vocal  | Pas de correctif identifié<br>Pas d'évolution<br>Dette technique à résorber ou suppression avec fonction à reprendre sur la plateforme téléphonique - étude en cours  |
| <b>réponses aux courriels</b>              | Qualimail (gestion des mails entrants)<br>Cabestan (E-mailing) | Progiciels<br>Pas de correctif identifié<br>Lien automatique avec le CRM à envisager<br>A jour côté technique |   |

## ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

|   |  |                                      |  |
|---|--|--------------------------------------|--|
|   | <b>connaissance clients (enquêtes)</b> | CRM- gestion relation client         | Progiciel<br>Pas de correctif identifié<br>Evolution sur demande métier<br>A jour côté technique<br>Montée de version 2020   |
|   | <b>communication des fonds</b>         | Site institutionnel CNRACL           | A jour côté technique<br>Evolutions à mettre en œuvre régulièrement  |
| <b>Fournir des prestations sociales</b> | <b>aide sociale</b>                    | RFA - gestion des aides              | Pas de correctif identifié<br>Projet de dématérialisation des demandes d'aides en suspens<br>Dette technique à résorber  |
|   |  | PRW- gestion des prêts               | Pas de correctif identifié<br>Progiciel obsolète<br>Outillage bureautique en cours d'étude   |
|   |  | PPB- produits périphériques          | Pas de correctif identifié<br>Pas d'évolution<br>Dette technique à résorber  |
|   |  | SUI- suivi des paiements             | cf. ci-dessus  |
|   |  | SP3 - gestion des impayés            | cf. ci-dessus  |
|   |  | GC11- recouvrement échéance de prêts | Pas de correctif identifié - évolution à prévoir pour passer du mode fichier au mode Web service - Service WEB de consultation /mise à jour à créer -dette technique sur IHM et batch à résorber |
|   | <b>actions de prévention</b>           | PRORISQ                              | Prestation externe - enquête auprès des employeurs envisagée pour déterminer nouveaux services   |
|   |  | BND - Banque nationale de données    | Pas de correctif identifié<br>Refonte de la base de données à l'étude en lien avec PRORISQ   |
| <b>Pilotage</b>                         | <b>Gestion comptable et financière</b> | CF1-Comptabilité générale            | Progiciel TRIO<br>Pas d'évolution<br>Montée de version régulière - à jour en 2017  |
|   |  | CF4-comptabilité divisionnaire       | Pas de correctif identifié<br>Dette technique à résorber   |
|   |  | SUTRA - gestion trésorerie           | Progiciel - pas d'évolution - montée de version régulière - à jour en 2017   |
|   | <b>Pilotage du fonds</b>               | PI7 -entrepôt de données             | Pas de correctif identifié<br>Impact projet de place DSN RGPU<br>Dette technique sur alimentation à résorber   |

Source : Réponses de la CDC à la mission

Tableau 3 : Liste des évolutions informatiques récentes dans les applications LR6, DM1, CD1

| LR6       |               |   |
|-----------|---------------|---|
| Typologie | Année version | Sujet   |
| EVOLUTION | 2014          | <p>IHM Bénéficiaire: ajouter la civilité dans l'adresse de l'auteur du droit.<br/> Améliorer les flux IPPOCRAT dans le cadre des révisions<br/> Gérer les portefeuilles de liquidation en fonction des ressources disponibles<br/> DAI 2014 : évolutions + mini blancs<br/> Flux LR6/Client/Ocapi en temps réel (petit projet)-pour étude<br/> Flux LR6/Ippocrat en temps réel (petit projet)-pour étude<br/> Mettre en place un contrôle lors de l'envoi des LIQPN à la CNRACL afin de bloquer les envois trop tardifs<br/> Permettre à un non voyant de consulter des informations issues de LR6<br/> Revoir la détermination du circuit Qualité des PLIQAE : les soumettre au même algorithme que les LIQPN<br/> Revoir le contrôle mis en place afin de bloquer les envois tardifs des PLIQAE à la CNR<br/> Véhiculer et prendre en compte le processus dans le batch de prise en compte des fichiers de dossiers numérisés.<br/> DDI à planifier en coordination avec la GED<br/> Communication Digitale - envoi de SMS à l'actif<br/> Lot 1 - Eclatement du service -Pré-liquidation- en 2 services : -Pré-liquidation sans engagement- et -Demande d'avis favorable-<br/> Lot 2 - Ouverture d'un service -Simulateur-<br/> Mettre à disposition sur l'onglet -services validés- la fonctionnalité -enregistrer comme une nouvelle période-<br/> Modification de libellés anomalie<br/> Solution temporaire pour le recueil des données médiatiques</p>   |
|           | 2015          | <p>Adresse pour Tuteur / Curateur<br/> Modification de la règle de partage du % de réversion<br/> DDI en lien avec la DDI 2013/301 de CD1 sur les chevauchements<br/> Requalifier en automatique toutes les périodes de catégorie active en catégorie sédentaire dès lors que la case à cocher -infirmier ayant opté pour la catégorie hiérarchique A- est cochée<br/> Transmettre à LR9 les annulations pour un motif -Reprise activité-.<br/> Ajouter sur l'AR du brevet une informations pour les bénéficiaires de type conjoint/ex-conjoint uniquement<br/> Comptages des dossiers traités par les CDG. Ces comptages sont à fournir à la DRC<br/> Signalement auprès de l'IRCANTEC des liquidations de pension CNRACL.<br/> Ajout d'un contrôle sur l'annulation pour Emission à tort d'un dossier de réversion<br/> Déclaration d'un indice personnel pour les contractuels titularisés<br/> Suite à la réorganisation de la DGM offrir aux responsables de services une vision globale des dossiers traités dans LR6 relevant de leur périmètre.</p>   |
|           | 2016          | <p>Corriger le calcul du SPAS.<br/> Téléverser la demande et les pièces justificatives des dossiers LR6<br/> Afficher sur le processus courant les différents échanges concernant l'action "Demander un avis"<br/> Afficher un indicateur de discontinuité sur la synthèse des périodes de bonification<br/> Ajout de motifs de contrôle<br/> Ajout PJ sur page des services Etat et harmoniser la visualisation des périodes entre les services Etat et les services validés : gras/italique<br/> Changement du logo CDC sur les éditions IHM<br/> Durée d'assurance si bonifications ou campagnes militaires sur des services d'OPA ou militaires,<br/> Evolution pour les personnels des réseaux souterrains. Elle est liée à la DDI 2015-245 sur CD1 et 2015-246 sur DM1.<br/> Faciliter la gestion des demandes de correspondances sur tous les dossiers et faciliter l'échange d'information lors du renvoi d'un dossier à l'employeur<br/> Indiquer au gestionnaire CNRACL les durées Autres Régimes modifiées par l'employeur<br/> OPA et services militaires rémunérés :<br/> - modifier le moteur de liquidation afin que ces durées soient prises en compte dans la détermination du départ « Carrière longue » (LR6)<br/> - Lors de la qualification des périodes à caractère familial, prendre en compte l'indicateur "rémunéré par une pension" (LR6)<br/> Revoir la question posée sur la page Autre concernant l'incapacité permanente au moins égale à 80% ; ce seuil a été abaissé pour les départs "Fonctionnaire handicapé"<br/> Ajouter une question pour les RQTH<br/> Sur les pages 'Eléments de droit' empl et gest et sur le décompte ihm, modifier le libellé : Décompte suite à demande d'avis préalable</p> |

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

| LR6           |   |  |
|---------------|---|--|
| Typologie     | Année version   | Sujet  |
| EVOLUTION     | 2017  | <p>Liquidation unique LURA SNGC : Adaptation des traitements LR6</p> <p>Batch BLR6-15027 - IRC - Envoi des LIQ à l'IRCANTEC : ajout du motif de liquidation.</p> <p>Décommissionnement AGM</p> <p>Demande de dossier :</p> <p>Autoriser la demande de dossier par le gestionnaire CNRACL lorsque le contrat employeur est "terminé"</p> <p>Autoriser la demande de dossier par le gestionnaire CNRACL ou l'employeur lorsque le contrat employeur est "en attente"</p> <p>Développer la qualification des CIR.</p> <p>DDI liée à la DDI 2013-342 CD1.</p> <p>Faire les adaptations nécessaires afin que les périodes IPP soient correctement gérées (Page Synthèse et groupes avec périodes CD1&amp;LR6)</p> <p>Gestion des cadres de santé territoriaux</p> <p>Mise en œuvre des traitements concernant le Cumul Emploi Retraite</p> <p>Modifier la règle d'affectation du dossier à un groupe de gestionnaires</p> <p>RECUPERATION DES DONNEES LR6 NECESSAIRES A LA PRESENTATION DES DONNEES CARRIERE DANS LA SYNTHESE CLIENT DE L'ESPACE DE TRAVAIL GESTIONNAIRE</p> <p>SAS d'Echange : Adaptation LR6 pour le traitement d'un fichier multi documents</p>  |
|               | 2018 1er T  | <p>Ajouter un champ en saisie obligatoire quand le choix "Autre" est sélectionné au regard du décès</p> <p>Prolongation d'activité et maintien en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afficher un motif de contrôle plus précis : limite catégorie sédentaire dépassée et taux de liquidation &gt;= à 75%</li> </ul> <p>Saisie des périodes à charge sur la page "Unions"</p> <p>Ajouter l'action "Enregistrer comme..." sur la page Bonifications afin de permettre la duplication</p> <p>Compléter le flux2 transmis à l'ATI</p> <p>Demande de correspondances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajouter dans la liste des destinataires potentiels le CDG contrôleur</li> <li>- pour les établissements de l'APHP ajouter l'adresse CSP</li> <li>- amélioration existant</li> </ul> <p>Gestion du droit d'option des masseurs-kinésithérapeutes et manipulateurs d'électroradiologie médicale</p> <p>Mettre en place une action qui repasser un dossier de droit direct en gestion automatique</p> <p>Modification du traitement de récupération des trimestres "Autres régimes" : écarter les trimestres militaires et les périodes équivalentes"</p> <p>Page Autres Régimes : Bloquer la modification par l'employeur de la page autres Régimes, pour les actes Demandes d'Avis Préalable et Liquidations de pensions CNRACL.</p> <p>Passer le dossier au contrôle de niveau 2 si un gestionnaire modifie les références bancaires sur un dossier</p> <p>Pouvoir saisir un siret de détachement fermé dans Client</p>  |
|               | 2018  | <p>Ouvrir le téléversement au processus invalidité</p> <p>Gestion de l'intégration des agents en anomalie</p> <p>DDI liée aux DDI CD1 2017-103 et DM1 2017-107</p> <p>Mettre en place un système permettant aux gestionnaires du pôle expert d'effectuer les simulations qui leur sont demander</p> <p>Mise en place de la demande unique de liquidation</p> <p>Mise en place de la Liquidation de pension directe : demande de l'actif directement auprès de la CNRACL.</p>   |
| GENERIQUE     | <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p> <p>2017</p>             | <p>DDI GENERIQUE 2014 pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p> <p>DDI GENERIQUE 2015 pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p> <p>DDI GENERIQUE pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p> <p>DDI GENERIQUE pour analyses diverses, forçages, reprises, requêtes</p>  |
| REGLEMENTAIRE | <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p> <p>2017</p> <p>2018</p> | <p>Création d'un nouveau corps des cadres et cadres supérieurs de santé paramédicaux.</p> <p>Extinction du corps des cadres supérieurs de santé de la FPH en date du 29/12/2012</p> <p>Automatiser les bonifications pour enfant pour les enfants nés avant l'entrée dans la fonction publique</p> <p>Réforme des retraites 2013</p> <p>DAI rattrapage évolutions réforme des retraites</p> <p>Calcul d'une durée d'assurance propre au calcul du coefficient de majoration</p> <p>Corriger 3 erreurs de calcul dans le moteur de liquidation</p> <p>Cumul emploi retraites - Ajout question sur page bénéficiaire</p> <p>Impact IHM suit à la modification du moteur de contrôles CD1 pour les aide-soignants en catégorie sédentaire (DDI CD1 2013/364)</p> <p>Permettre à LR6 d'identifier les agents bénéficiant du dispositif relatif aux décrets n°2014-455 et 456 des OPA.</p> <p>Permettre aussi à LR6 de gérer les périodes de services à l'état avec un statut ouvrier d'état déjà rémunérés dans uen pension.</p> <p>DAI Campagne 2015</p> <p>Détermination droit -Parent d'au moins trois enfants : revoir la valorisation des dates de référence pour les agents ne bénéficiant plus de dérogation</p> <p>Réforme territoriale : Mise en place d'un traitement à la demande pour transférer un dossier d'un portefeuille employeur à un autre</p> <p>Adaptation du flux SNGC (CDC --&gt; CNAV) dans le cadre du projet EVA</p> <p>Campagne DAI 2016 + minis blancs</p> <p>Réécriture du traitement de sélection des agents d'une cohorte</p> <p>Flux SNGC : le contexte LIQ/Hors LIQ est déterminé par CD1 mais n'est pas transmis au service LR6 ce qui entraîne une incohérence dans les traitements LR6. Modifier le fonctionnement.</p> <p>Campagne DAI 2017 : EIG CNRACL</p> <p>Campagne DAI 2018 : EIG CNRACL</p> |
| TECHNIQUE     | 2015  | Réécriture du batch en JAVA  |

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

| CD1           |               |  |  |
|---------------|---------------|--|--|
| Typologie     | Année version | Sujet  |  |
| EVOLUTION     | 2014          | Evolution de l'alimentation de la table processus dans le cadre du flux SRV  |  |
|               | 2015          | Modification des règles de détermination d'un exercice CNR à consolider<br>DAI : Evolutions campagne 2015+minis blancs 2015  |  |
|               |               | Modification de la ventilation des versements de cotisations rétroactives de CD1 vers GC11,<br>Modification du WS CD1 -contrôles-<br>Avenant lié à la DDI 2015-341 abandonnée pour intégration dans celle-ci.  |  |
|               |               | Demande d'un indicateur supplémentaire pour la gestion des carrières dans le CIR CNRACL. (indicateur activité)<br>Modification du contrôle DateDebut005 suite à des situations de blocages en contexte MCIR des services métiers<br>Ajouter la fonctionnalité « annuler exercice » dans le batch de reprise de masse |  |
|               | 2016          | Evolution (délibération CA CNR) pour les personnels des réseaux souterrains sur CD1.<br>DDI liée LR6 2015-244<br>DDI Liée DM1 2015-246   |  |
|               |               | Modification de la gestion de l'insertion des IPP dans le CIR<br>Calcul de la durée cotisée des périodes services militaires et OPA rémunérés<br>Modification des contrôles Statut000003 et Statut000005<br>DDI liée à la DDI DM1 2016-257   |  |
|               |               | Modification du contrôle NbHeures afin d'autoriser la saisie de l'exonération aide à domicile pour certains employeurs hors CCAS et CIAS<br>Modification du contrôle RetRetroRe01.   |  |
|               |               | Intégrer dans la gestion du CIR la donnée "date de 1ère Liq" au niveau calculs, qualifications contrôles.<br>Alimentation de l'espace de travail gestionnaire par les données carrière du Cir CNRACL<br>Gestion de l'intégration des agents en anomalie<br>DDI liée aux DDI LR6 2017-104 et DM1 2017-107             |  |
|               | GENERIQUE     | 2014   | DDI générique 2014 pour demandes de travaux particuliers, demandes de forçages, requêtes, d'assistance |
|               |               | 2015   | DDI générique de demande de travaux particulier, d'assistance, forçage et requêtes                     |
| 2016          |               | DDI générique de demande de travaux particulier, d'assistance, forçage et requêtes   |  |
| 2017          |               | DDI générique de demande de travaux particulier, d'assistance, forçage et requêtes   |  |
| REGLEMENTAIRE | 2015          | Qualification des périodes de services d'OPA déclarées rémunérées dans une pension FSPOEIE(décret 2014-455 du 6 mai 2014)<br>Pour mémoire à livrer avec la DDI LR6 2014-440  |  |
|               |               | Campagne DAI 2016+ minis blancs<br>Impacts CD1 de l'évolution du flux SNGC : liée à la DDI LR6 2015-138,<br>Modification du contrôle statut00003   |  |
|               | 2017          | Mesures des flux quotidiens des mises à jour du SNGC.<br>Campagne DAI 2017 : RIS CNRACL  |  |
|               | 2018          | Evolution SIR MAREL : Nouveaux libellés sur feuillet RIS<br>Campagne DAI 2018 : RIS CNRACL   |  |

Source : CDC



ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

| DM1                  |      |  |
|----------------------|------|--|
| <b>EVOLUTION</b>     | 2014 | CNR - DM1 IHM effectuer les contrôles de niveau 3 par recyclages successifs en temps réel sur IHM<br>CNR - DM1 évolution norme V01X09  |
|                      | 2015 | CNR - DM1 IHM sélection agents avec présence cotisations rétroactives et/ou rappels<br>CNR - DM1 IHM le critère de filtre par anomalie doit tenir compte de l'évolution de l'état de la déclaration<br>CNR-DM1 arrêt des contrôles niveau 5 pour les agents non identifiés<br>CNR-DM1 récupération siret d'affiliation pour les agents détachés<br>CNR-DM1 correction anomalies identifications agents pour APHP Paris<br>CNR-DM1: Création d'affaires dans Clx<br>CNR IHM DM1 modification contrôle jour de carence<br>CNR - DM1 - prise en compte personnels des réseaux souterrains   |
|                      | 2016 | CNR-DM1 notification écarts résiduels<br>Exploitation des fichiers de déclaration individuelle pour la période de 2005 à 2010 dans le but d'extraire les données cotisations rétroactives.<br>Suite , évolution catégorie agents des réseaux souterrains<br>2016<br>Recyclage automatique des anomalies IdenAgent002<br>évolution IHM DM1<br>ajout flèches de tri et filtrer les agents AQC<br>Alimentation, du statut d'appartenance à une fonction publique, dans CD1 par DM1.<br>DDI liée à la DDI CD1 2016-265<br>lot 2 gestion des agents des réseaux souterrains<br>suite DDI 2015/391<br>Evolution norme V01X11<br>prise en compte heures d'aide à domicile sur IHM DM1 |
|                      | 2017 | Automatiser le recyclage du contrôle IdCollOrig06  |
| <b>GENERIQUE</b>     | 2014 | DDI générique 2014 pour demandes de travaux particuliers, demandes de forçages, requêtes, d'assistance   |
|                      | 2015 | GENERIQUE DM1  |
|                      | 2016 | GENERIQUE DM1  |
|                      | 2017 | GENERIQUE DM1  |
| <b>REGLEMENTAIRE</b> | 2014 | DM1- CNR - évolution recherche agent contrôle niveau 4   |
|                      | 2015 | Evolution norme N4DS V01X10  |
|                      | 2018 | Evolution norme N4DS V01X12  |

## ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

Tableau 4 : Orientations/ portefeuille des projets SI envisagés pour la CNRACL par la CDC, pour la période 2018-2021 en K€

| Orientations SDSI | Commentaires   | Réalisation COG 14-17<br>(prévision 2017)  |      |      |      |           | Evaluation des besoins en k€ |      |      |      |           |       |
|-------------------|--|--|------|------|------|-----------|------------------------------|------|------|------|-----------|-------|
|                   |  | 2014   | 2015 | 2016 | 2017 | COG 14-17 | 2018                         | 2019 | 2020 | 2021 | COG 18-21 |       |
| 1                 | I – Approche Processus et Urbanisation du SI Retraites et Solidarité                                   | Intégration des impacts des projets de place et de développement de la DRS   |      |      |      |           |                              |      |      |      |           |       |
| 2                 | II – Approche Données : BigData & OpenData   | Entrepôt de données<br>Evol. Open data / Big Data  | 66   | 74   | 198  | 235       | 574                          | 303  | 281  | 222  | 35        | 842   |
| 3                 | III – La simplification et l'optimisation des démarches avec nos partenaires et la relation employeurs | Optimisation des processus métier  | 11   | 89   | 62   | 129       | 291                          | 200  | 170  | 173  | -         | 543   |
|                   |  | Optimisation du processus validations de périodes - OPTION 1   | 11   | 89   | 62   | 129       | 291                          | 200  | 170  | 173  | -         | 543   |
| 4                 | IV – Optimisation et évolution des Paiements et du Recouvrement  |  | 400  | 1020 | 473  | 817       | 2 710                        | 1203 | 809  | 355  | 331       | 2 699 |
|                   | <i>- 1 - Paiements</i>   | Mise en place PASRAU et évolution CSG –  |      |      |      |           |                              |      |      |      |           |       |
|                   |  | Amélioration/dématérialisation processus d'attribution aides sociales  | 34   | -    | -    | 86        | 120                          | -    | 108  | -    | -         | 108   |
|                   |  | Optimisation Gestion des oppositions   | 122  | -    | -    | 18        | 141                          |      |      |      |           | -     |
|                   |  | Adaptations processus Paiements<br>Montée de version OCAPI (2019)  | 8    | -    | -    | 8         | 16                           | -    | 206  | -    | -         | 206   |
|                   | <i>- 2 - Recouvrement</i>  | <i>Nouveau processus de recouvrement des cotisations rétroactives</i>  |      |      |      |           |                              | 207  | 68   | -    | -         | 275   |
|                   | <i>- 3 - Liquidation</i>   | <i>Dématérialisation des demandes de pension d'invalidité- SAS d'échanges</i>  |      |      |      |           |                              | 21   | -    | -    | -         | 21    |
|                   |  | <i>SAS d'échanges (2014-2016)<br/>Service de qualification des CIR (2017)<br/>Poursuite des travaux sur le dépôt de document par l'actif - en lien avec dde unique de retraite- archivage de documents</i> | 119  | 846  | 182  | 202       | 1 349                        | 473  | -    | -    | -         | 473   |
|                   |  |  |      |      |      |           |                              |      |      |      |           |       |
|                   | <i>4- Autres processus</i>   | <i>Autres processus</i>  | 117  | 174  | 291  | 503       | 1 085                        | 502  | 427  | 355  | 331       | 1 615 |
|                   |  | <i>Référentiel Client - optimisation</i>   | 9    | 53   | 114  | 158       | 334                          | 44   | 78   | 80   | 81        | 283   |
|                   |  | <i>Gestion des flux- traitement des PND, intégration applications mise sous plis et affranchissement - nouvel appel d'offres</i>   |      |      |      |           |                              | 127  | 49   | -    | -         | 175   |
|                   |  | <i>GED + Editique</i>  | 102  | 122  | 176  | 318       | 717                          | 332  | 300  | 275  | 250       | 1 157 |

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

|    |  |  |     |     |       |     |       |       |       |       |       |       |
|----|--|--|-----|-----|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|    |  | <i>Comptabilité - Trésorerie</i>   | 6   | -   | 1     | 28  | 35    |       |       |       |       |       |
| 5  | V – Stratégie digitale et services en ligne  | Elargir les services disponibles service aux assurés et aux employeurs - en lien avec le PCI       | 740 | 428 | 409   | 382 | 1 959 | 549   | 403   | 479   | 411   | 1 842 |
|    |  | Site CNRACL  | -   | -   | 140   | 2   | 142   | 55    |       |       |       |       |
| 6  | VI- Relation clients   | Améliorer les services des centre d'appels (téléphone, SVI)  | 104 | 65  | 84    | 103 | 355   | 381   | 148   | 48    | 68    | 645   |
|    |  | Connaissance client - CRM<br>Montée de version CRM (2020)  | 201 | 78  | 204   | 30  | 512   | -     | -     | 409   | -     | 409   |
|    |  | Outil de gestion de l'offre de formation aux employeurs  |     |     |       |     |       | 31    | -     | -     | -     | 31    |
| 7  | VII – Solutions innovantes et économiques pour la gestion des fonds retraite à faible volume | Mise en place portails de service pour ces fonds   |     |     |       |     |       |       |       |       |       |       |
| 8  | IX - Relation avec le GIP UR et Comptes Individuels Retraite                                 |  | 834 | 641 | 1 201 | 499 | 3 175 | 1 637 | 2 363 | 2 208 | 2 247 | 8 455 |
|    | - 1 - RGPU   | <i>Intégrer les impacts RGPU dans les processus CNRACL - vision 2 + vision 3 partiel</i>           | 5   | 79  | 705   | 229 | 1 017 | 929   | 2 219 | 2 108 | 2 147 | 7 403 |
|    | - 2 - DAI (Droit à l'information)  | <i>Travaux commandés par le GIP UR</i>   | 829 | 562 | 382   | 228 | 2 002 | 100   | 100   | 100   | 100   | 400   |
|    | - 3 - PCI  |  | -   | -   | 114   | 42  | 156   | 608   | 44    | -     | -     | 652   |
| 9  | X – Sujets réglementaires  |  | 622 | 199 | 299   | 721 | 1 841 | 2 595 | 666   | 50    | 50    | 3 361 |
|    | - 1 - DSN  | <i>Intégration DSN publique - chiffrage août 2017 sans décalage du calendrier de mise en œuvre</i> | -   | -   | -     | 78  | 78    | 2221  | 616   | -     | -     | 2 837 |
|    | - 2 - PASRAU   | <i>Finaliser la mise en place pour 01/01/2019</i>  | -   | -   | 5     | 584 | 589   | 113   | -     | -     | -     | 113   |
|    | - 3 - EESSI  | <i>Fournir les informations nécessaires</i>  |     |     |       |     | -     |       |       |       |       |       |
|    | - 4 - RNCPS  | <i>Travaux du lot 2 RNCPS et fiabilisation des données Travaux EIRR</i>                            | 53  | 43  | 63    | 59  | 217   | 115   | 50    | 50    | 50    | 265   |
|    | - 5 FAS Inter régime   | <i>Inter régime - FAS - outil SIREVA</i>   |     |     |       |     |       | 146   | -     | -     | -     | 146   |
|    | -6 Réforme   | <i>Loi Notre</i>   | -   | 141 | 231   | -   | 372   |       |       |       |       |       |
|    |  | <i>Impacts réglementaires - réforme</i>  | 200 | 15  | -     | -   | 215   |       |       |       |       |       |
|    | -7 Elections membres du CA   | <i>(*) non pris en compte à ce stade pour Elections 2020/2021</i>                                  | 370 | -   | -     | -   | 370   |       |       |       |       |       |
| 10 | XI – Politique sécurité/réglementation du Système d'Information                              | Intégration des directives sur la protection des données personnelles et sur les données de santé  | 254 | 201 | 179   | 188 | 821   | 441   | 481   | 199   | -     | 1 122 |

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

|                  |   |   |   |     |     |     |       |     |       |       |       |        |
|------------------|---|---|---|-----|-----|-----|-------|-----|-------|-------|-------|--------|
| 11               | XII – Gestion de la modernisation technique   | Refonte des applications vieillissantes par opportunité                 | - | -   | 256 | 737 | 993   | 869 | 2 425 | 2 801 | 2 285 | 8 380  |
|                  |   | Refonte NEG - Nomenclature emplois grades                               | - | -   | 256 | 737 | 993   |     |       |       |       |        |
|                  |   | Refonte SRV - validations des périodes - OPTION 2                       |   |     |     |     |       | -   | 269   | 2 256 | 2 285 | 4 810  |
|                  |   | Refonte CLX - suivi d'affaires  |   |     |     |     |       | 60  | 672   | -     | -     | 732    |
|                  |   | Refonte FAS   |   |     |     |     |       | -   | 769   | 261   | -     | 1 030  |
|                  |   | Refonte Banque Nationale de Données                                     |   |     |     |     |       | 150 |       |       |       |        |
|                  |   | Refonte Applications brique Paiements                                   |   |     |     |     |       | 659 | 715   | 284   | -     | 1 659  |
|                  |   | Refonte des applications en lien avec les projets inter-régimes         |   |     |     |     | -     | 503 | 363   | 1 480 | 6 810 | 9 156  |
|                  |   | Refonte GC9 - GC11 - BOB -recouvrement des cotisations en lien avec DSN |   |     |     |     |       | 272 | 363   | 1 480 | 1 079 | 3 194  |
|                  |   | Refonte LR6 - MH1 - impact de la mise en place du RGPU                  |   |     |     |     |       | 231 | -     |       | 5 731 | 5 963  |
| 12               | XIV - Mutualisation des contrôles d'existence | Projet porté par la DSS   |   |     |     |     |       | 42  | -     | -     | -     | 42     |
| Coût des projets | OPTION 1 - hors refonte SRV                   |   | 3 | 2   | 3   | 3   | 13374 | 8   | 7841  | 5 759 | 9 952 | 32 307 |
|                  | Réglementaire et inter-régimes                | cf. détail ci-dessus 8-9-12   | 1 | 840 | 1   | 1   | 5 016 | 4   | 3 029 | 2 258 | 2 297 | 11 858 |
|                  | Refonte SI en lien avec RGPU & DSN            | cf. 11  |   |     |     |     |       | 503 | 363   | 1 480 | 6 810 | 9 156  |
|                  | Périmètre gestionnaire                        |   | 1 | 1   | 2   | 2   | 8 358 | 3   | 4 449 | 2 021 | 845   | 11 293 |
|                  |   | dont refontes techniques et montée de version                           | - | -   | 256 | 737 | 993   | 869 | 2 632 | 3 209 | 2 285 | 8 995  |
|                  | OPTION 2 - y compris refonte SRV              |   |   |     |     |     |       | 8   | 7941  | 7 841 | 12237 | 36 574 |
|                  | Périmètre gestionnaire                        |   |   |     |     |     |       | 3   | 4 549 | 4 104 | 3 130 | 15 560 |
|                  |   | dont refonte SRV  |   |     |     |     |       | -   | 269   | 2 256 | 2 285 | 4 810  |

Source : CDC

[133] Le gestionnaire précise les éléments suivants, à l'appui de la communication du tableau précédent :

Le coût informatique (MOE, AMOA externe) des projets sur la période 2014-2017 est présenté par thématique. Il n'intègre pas le coût de la MOA. La prévision des coûts 2017 est présentée à titre indicatif.

Le coût des projets à horizon 2021 est présenté selon les objectifs proposés par la mission : cette présentation ne recouvre pas les processus de la DRS<sup>57</sup>.

L'estimation des coûts informatiques à horizon 2021 est en cours d'élaboration et correspond à ce jour au recensement des travaux à mener sur la période de la future COG et non à une proposition de trajectoire SI ; les travaux de priorisation sur les 4 années restent à élaborer notamment en fonction des engagements et des calendriers sur les projets inter-régimes.

Plusieurs périmètres sont identifiés :

Le coût des projets réglementaires et inter-régimes avec l'ensemble des incertitudes liées aux projets majeurs que constituent la DSN, le RGPU, la montée en charge du PCI avec la demande unique de retraite...

Cette estimation intègre :

le chiffrage des impacts RGPU tels que partagés avec le GIP UR (principalement la vision 2 à horizon 2020 et l'engagement des travaux pour la vision 3)

le chiffrage du changement de norme de DSN publique ; ces éléments devront être ajustés des derniers éléments en cours (éventuel décalage du calendrier de mise en œuvre, éventuel tuilage des différents dispositifs ...)

le chiffrage des adaptations nécessaires au déploiement progressif des nouveaux services aux assurés via le Portail Commun Inter-régimes et notamment les enjeux de la demande unique de retraite

**Estimation de 11.8 M€ sur la période 2018-2021**

La refonte des applicatifs de gestion en lien avec les projets DSN et RGPU ; les enveloppes devront être affinées eu égard aux réflexions en cours sur les adaptations nécessaires au nouveau contexte de gestion, la certitude étant à ce stade qu'il ne s'agira pas de refaire à l'identique

**Estimation de 9.1 M€ sur la période 2018-2021**

Les projets sur le périmètre de l'optimisation des processus et des refontes techniques :

avec un enjeu autour de la refonte technique de l'outil de gestion des validations à définir en fonction des moyens qui seront alloués à la gestion des dossiers une offre digitale vers les assurés en cohérence avec les services du PCI et vers les employeurs permettant d'optimiser la gestion

**Estimation de 11.3 M€ à 15.6 M€ (y compris refonte SRV) sur la période 2018-2021 avec une part significative consacrée à la refonte technique des applicatifs (travaux à prioriser par brique applicative)**

<sup>57</sup> Les orientations DSI sont celles qui ont été retenues par la CDC : la mission a demandé au gestionnaire de bien vouloir compléter son premier tableau en intégrant les coûts et la charge de travail en J/H par projet, prévisionnels, le cas échéant.



## ANNEXE 5 : ETP PAR CENTRE DE COUT

| Centre de coûts   | Permanents + CDP (vacance de postes, CLM, CLD, surcroît) + intérim |            |              |            |              |            |                | Commentaires  |
|---|--|------------|--------------|------------|--------------|------------|----------------|---|
|   | R2014  |            | R2015        |            | R2016        |            | Part<br>CNRACL |   |
|   | Total fonds  | CNRACL     | Total fonds  | CNRACL     | Total fonds  | CNRACL     |                |   |
| <b>DRS</b>  | <b>2 052</b>   | <b>747</b> | <b>2 046</b> | <b>739</b> | <b>2 045</b> | <b>734</b> | <b>36%</b>     |   |
| <b>DRS Angers Paris</b>   | -  | -          | 833          | 5          | 828          | 7          | 1%             | principalement Hot line Services en ligne : transfert de l'activité à DRS Bdx en 2018 |
| <b>DRS Bdx</b>  | <b>1 005</b>   | <b>691</b> | <b>999</b>   | <b>682</b> | <b>964</b>   | <b>664</b> | <b>69%</b>     |   |
| PP0000-direction DRS Bdx  | 2  | 1          | 2            | 1          | 2            | 1          | 67%            |   |
| PPB000-Direction de la relation client                          | 167  | 138        | 172          | 142        | 177          | 142        | 80%            |   |
| PPB000 Direction  | 2  | 2          | 2            | 2          | 3            | 2          | 83%            |   |
| PPB010 appui performance  | 4  | 3          | 4            | 3          | 3            | 3          | 80%            |   |
| PPB100-centre d'appels  | 81   | 73         | 88           | 78         | 91           | 77         | 85%            |   |
| PPB200-pilotage de la relation client                           | 31   | 29         | 34           | 31         | 38           | 33         | 85%            | Impact du développement des services en ligne   |
| PPB300-gestion des flux   | 48   | 32         | 43           | 29         | 41           | 27         | 66%            | Impact de la dématérialisation  |
| PPG000-Direction gouvernance fonds                              | 71   | 44         | 67           | 39         | 68           | 41         | 61%            |   |
| PPG000 direction  | 5  | 3          | 2            | 1          | 2            | 1          | 55%            |   |
| PPGJ00-Affaires juridiques                                      | 32   | 19         | 32           | 18         | 31           | 19         | 60%            |   |
| PPGP00-Pilotage Performance                                     | 14   | 9          | 14           | 9          | 15           | 9          | 61%            |   |
| PPGV00-Vie sociale et coordination                              | 11   | 6          | 10           | 4          | 9            | 4          | 43%            |   |
| PPGS00-Actuariat Statistiques                                   | 10   | 8          | 10           | 7          | 11           | 8          | 79%            |   |
| PPM000-Direction gestion mutualisée                             | 467  | 371        | 465          | 363        | 434          | 344        | 79%            |   |
| PPM000 Direction  | 4  | 3          | 4            | 3          | 5            | 4          | 79%            |   |
| PPM010 Contrôle interne   | 8  | 7          | 9            | 7          | 9            | 8          | 88%            |   |
| PPMP00-Gestion des paiements                                    | 112  | 89         | 132          | 100        | 125          | 95         | 77%            |   |
| PPMP00 Service  | 112  | 89         | 8            | 6          | 6            | 5          | 77%            |   |
| PPMP99 Pensionnés - Intérim                                     | -  | -          | 3            | 3          | 3            | 3          | 93%            | Centre de coût intérim  |
| PPMP10 gestion des paies et outils                              | -  | -          | 10           | 6          | 7            | 4          | 58%            | Structure MOA - 8 mois en 2016  |
| PPMP20 gestion spécifiques                                      | -  | -          | 91           | 72         | 91           | 72         | 79%            |   |
| PPMP60-Recouvrement personnes physiques                         | -  | -          | 19,4         | 13         | 17,7         | 12         | 68%            |   |
| PPMA00-Service actif A  | 102  | 87         | 95           | 80         | 90           | 77         | 86%            |   |
| PPMA00 Service  | -  | -          | 4            | 3          | 3            | 2          | 80%            |   |
| PPMA10-service actif hors FSPOEIE                               | 87   | 87         | 75           | 75         | 75           | 75         | 100%           |   |
| PPMA50-service actif FSPOEIE                                    | 15   | -          | 14           | -          | 12           | 0,1        | 1%             |   |
| PPMA99 Actifs A - Intérim                                       | -  | -          | 1,2          | 1          | -            | -          | -              | Centre de coût intérim  |
| PPMB00-Service actif B  | 105  | 102        | 106          | 103        | 100          | 98         | 98%            |   |
| PPMB00 Service  | -  | -          | 3            | 3          | 3            | 3          | 98%            |   |
| PPMB10 Service actif hors pôle expertise                        | -  | -          | 80           | 79         | 76           | 76         | 100%           |   |
| PPMB50 Pôle expertise   | -  | -          | 23           | 21         | 22           | 19         | 90%            |   |
| PPMZ00 Reconnaissance des droits                                | 105  | 102        | -            | -          | -            | -          | -              | réorganisation DGM  |
| PPMB99 Actifs B   | -  | -          | 0,2          | 0          | -            | -          | -              | Centre de coût intérim  |
| PPME00-Service employeur  | 136  | 83         | 118          | 69         | 102          | 60         | 59%            |   |
| PPME00-Service  | 4  | 1          | 5            | 3          | 3            | 2          | 59%            |   |
| PPME10-Unité CNRACL & fonds associés                            | 26   | 26         | 46           | 35         | 40           | 32         | 79%            |   |
| PPME30 Unité RAFF & FSPOEIE                                     | -  | -          | 16           | -          | 17           | -          | 0%             |   |
| PPMR00 (avant réorganisation ex PPME + PPMP60)                  | 71   | 36         | -            | -          | -            | -          | -              | réorganisation DGM  |
| PPMX60 pilotage compte droit                                    | 14   | 3          | -            | -          | -            | -          | -              | réorganisation DGM  |
| PPME40 Gestion spécifique                                       | -  | -          | 25           | 11         | 25           | 14         | 55%            |   |
| PPME50-Processus actifs-empl                                    | 21   | 16         | 24           | 19         | 15           | 12         | 79%            | Structure MOA - 8 mois en 2016  |
| PPM200 Projet Union Retraite                                    | -  | -          | 1            | 1          | 3            | 1          | 53%            |   |
| PPR000-Direction de la solidarité et des risques professionnels | 208  | 86         | 205          | 85         | 205          | 89         | 43%            |   |
| PPR000 Direction  | 2  | 1          | 2            | 0          | 3            | 2          | 59%            |   |
| PPRAP0 appui performance  | 11   | 3          | 10           | 2          | 10           | 3          | 27%            |   |
| PPRP00-prévention-indemnisation                                 | 84   | 39         | 84           | 40         | 85           | 41         | 48%            |   |
| PPRP00 Service  | 2  | 1          | 2            | 1          | 2            | 1          | 49%            |   |
| PPRPA0 Gestion des allocations                                  | 40   | -          | 40           | 0          | 40           | 0          | 0%             |   |
| PPRPC0 Liquidation Invalidité CNRACL                            | 25   | 25         | 25           | 25         | 25           | 25         | 100%           |   |
| PPRPD0-Prévention CNRACL  | 9  | 9          | 10           | 10         | 12           | 12         | 100%           |   |
| PPRPE0 Gestion des réclamations                                 | 8  | 4          | 7            | 3          | 6            | 3          | 48%            |   |
| PPRS00-Solidarité   | 111  | 43         | 107          | 43         | 106          | 43         | 40%            |   |
| PPRS00 Service  | 3  | 1          | 3            | 1          | 3            | 1          | 40%            |   |
| PPRS10 SASPA & ARFS   | 40   | -          | 39           | -          | 38           | -          | 0%             |   |
| PPRS30 gestion des aides  | 35   | 33         | 35           | 33         | 24           | 22         | 94%            |   |
| PPRS40 appui aux opérationnels                                  | -  | -          | -            | -          | 3            | 1          | 45%            | Structure MOA - 8 mois en 2016  |
| PPRS60 services aux pensionnés et gestion des aides             | 9  | 9          | 9            | 9          | 15           | 15         | 98%            |   |
| PPRS70 fonds de compensation                                    | 20   | -          | 17           | -          | 16           | -          | 0%             |   |
| PPRSP0 pilotage service   | 4  | -          | 4            | -          | 6            | 3          | 42%            |   |
| PPS000-Direction des moyens et des ressources opérationnels     | 80   | 50         | 80           | 51         | 72           | 47         | 65%            |   |
| PPS000 Direction des moyens et des ressources opérationnels     | 4  | 2          | 3            | 2          | 2            | 1          | 68%            |   |
| PPSA00 appui au pilotage  | 1  | 1          | 1            | 1          | 1            | 1          | 68%            |   |
| PPSD00 dialogue social  | 2  | 1          | 2            | 1          | 2            | 2          | 69%            |   |
| PPSH00-RH   | 27   | 18         | 28           | 19         | 26           | 18         | 69%            |   |
| PPSL00-Logist. environ. sécurité                                | 32   | 21         | 31           | 21         | 29           | 19         | 65%            |   |
| PPSR00 Serv. risques qualité                                    | 5  | 3          | 5            | 4          | 6            | 4          | 70%            |   |
| PPST10-Centre éditique et bureautique                           | 9  | 4          | 10           | 4          | 6            | 3          | 43%            | Bureautique - sur 8 mois  |
| PPSG00-Services sociaux   | 10   | -          | 9            | -          | 8            | -          | 0%             |   |
| <b>Fonctions mutualisées</b>                                    | <b>207</b>   | <b>51</b>  | <b>213</b>   | <b>52</b>  | <b>252</b>   | <b>63</b>  | <b>25%</b>     |   |
| dont POF000-Direction des investissements et de la comptabilité | 95   | 19         | 96           | 17         | 91           | 17         | 19%            |   |
| dont POPL00-Secrétariat général                                 | 25   | 8          | 25           | 8          | 25           | 8          | 33%            |   |
| dont POSI00-Dir. systeme information                            | 43   | 15         | 45           | 14         | 39           | 12         | 32%            |   |
| dont SDSI000-DSI EP   | -  | -          | -            | -          | 43           | 13         | 30%            | MOA portée par DSI EP en 2016 sur 4 mois  |
| <b>DRS Angers</b>   | <b>657</b>   | <b>5</b>   | -            | -          | -            | -          | -              | Réorganisation Angers-Paris   |
| <b>DRS Paris</b>  | <b>183</b>   | <b>0</b>   | -            | -          | -            | -          | -              | Réorganisation Angers-Paris   |





# ANNEXE 6 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS CDC ET VENTILATIONS CORRESPONDANTES

## Question 4.6. Cartographie des processus

- 1 Recouvrer et maîtriser les cotisations
  - 1-1 Immatriculation personnes morales
  - 1-2 Recouvrement des cotisations
  - 1-3 Gestion des comptes employeurs y/c bouclage
  
- 2 Gérer les droits
  - 2-1 Affiliation des personnes physiques
  - 2-2 Alim.& màj CDD yc transferts et validations
  - 2-3 Alim. & màj CDD à partir déclar. employeurs. Pré-liquid. & estim. pensions
  
- 3 Liquider les retraites et payer
  - 3-1 Liquidations pour droits propres et dérivés
  - 3-2 Gestion des comptes pensionnés et allocataires
  - 3-3 Paiement
  
- 4 Communiquer et Informer les clients
  - 4-1 Info. aux pensionnés, empl. et actifs. Formation des partenaires
  - 4-2 Accueil clients, réponses aux dem. courrier, aux dem. tél., courriels
  - 4-3 Connaissance clients (y.c. enquêtes clients)
  - 4-4 Communication des fonds
  
- 5 Fournir les prestations sociales et annexes
  - 5-1 Aide sociale (fonds d'action sociale)
  - 5-2 Actions de prévention
  - 5-3 Prestations annexes
  
- 6 Mettre en œuvre la gestion fin., tréso. & compta. des fonds
  - 6-1 Gestion financière
  - 6-2 Assurer la comptabilité des fonds
  - 6-3 Assurer la gestion de trésorerie
  
- 7 Assister les mandants dans le pilotage des fonds
  - 7-1 Gouvernance des fonds et organisation de la vie sociale
  - 7-2 Assistance opérationnelle, juridique, fiscale et actuariat
  - 7-3 Prestations annexes pour les mandants

ANNEXES DEFINITIVES IGAS N°2017-135R

| ETP   | Base 2013  | 2013       | COG 2014   | R-2014     | COG 2015   | R-2015     | COG 2016   | R-2016     | COG 2017   | Budget 2017<br>(déc. 2016) | Prévision 2017<br>(hors moyens<br>exceptionnels) | Ecart cumulé sur la<br>période 2013-2017<br>(COG) |           |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|--|---|-----------|------------|
| <b>Prestations DRS</b>  | <b>751</b> | <b>751</b> | <b>747</b> | <b>747</b> | <b>739</b> | <b>739</b> | <b>722</b> | <b>734</b> | <b>706</b> | <b>706</b>                 | <b>706</b>                                       | <b>-58</b>  | <b>13</b> | <b>-45</b> |
| Recouvrer et maîtriser les cotisations  | 23         | 24         | 22         | 25         | 22         | 24         | 21         | 23         | 20         | 24                         | 26   | -2  | 0         | -2         |
| Gérer les comptes individuels retraite  | 183        | 178        | 180        | 176        | 175        | 176        | 164        | 170        | 151        | 145                        | 138  | -32   | 1         | -32        |
| <i>Affiliation des personnes physiques</i>  | 7          | 7          | 7          | 5          | 7          | 11         | 7          | 7          | 7          | 7                          | 6  | 0   | 0         | 0          |
| <i>Rétablissement au régime général et à l'Ircantec</i>   | 17         | 14         | 17         | 18         | 16         | 20         | 16         | 19         | 16         | 16                         | 13   | -1  | 0         | -1         |
| <i>Validations de service</i>   | 95         | 90         | 91         | 95         | 87         | 91         | 77         | 86         | 66         | 66                         | 64   | -29   | 0         | -29        |
| <i>Alimentation et mise à jour du CIR</i>   | 64         | 66         | 65         | 58         | 65         | 54         | 65         | 58         | 63         | 57                         | 54   | -2  | 1         | -1         |
| Liquider les retraites et payer   | 229        | 238        | 226        | 226        | 220        | 220        | 215        | 221        | 212        | 218                        | 226  | -19   | 2         | -17        |
| <i>Liquidations pour droits propres et dérivés</i>  | 128        | 122        | 126        | 127        | 121        | 125,1      | 117        | 121        | 115        | 122                        | 122  | -15   | 2         | -13        |
| <i>Gestion des comptes pensionnés et paiement</i>   | 101        | 106        | 101        | 99         | 99         | 94         | 98         | 99         | 97         | 96                         | 98   | -4  | 0         | -4         |
| Informier et Communiquer  | 189        | 186        | 191        | 190        | 192        | 198        | 193        | 194        | 194        | 194                        | 192  | 0,0   | 5,4       | 5,4        |
| <i>Information aux pensionnés, employeurs &amp; actifs, formation des partenaires, enquêtes</i> | 32         | 30         | 32         | 29         | 32         | 35         | 32         | 37         | 32         | 36                         | 32   | 0   | 0         | 0          |
| <i>Réponses aux demandes Courriers, Téléphone, Courriels, EIR</i>                               | 157        | 157        | 159        | 161        | 160        | 163        | 161        | 157        | 162        | 158                        | 160  | 0   | 5         | 5          |
| Fournir les prestations sociales et annexes   | 77         | 76         | 76         | 69         | 77         | 71         | 77         | 73         | 77         | 73                         | 72   | -2  | 2         | 0          |
| <i>Aide sociale (fonds d'action sociale) &amp; prestations annexes</i>                          | 61         | 60         | 60         | 55         | 60         | 54         | 59         | 55         | 58         | 54                         | 54   | -2  | 0         | -2         |
| <i>Actions de prévention</i>  | 16         | 16         | 16         | 15         | 17         | 16         | 18         | 18         | 18         | 18                         | 18   | 0   | 2         | 2          |
| Mettre en œuvre la gestion de trésorerie et la comptabilité                                     | 21         | 21         | 21         | 21         | 21         | 19         | 20         | 19         | 20         | 19                         | 19   | -1  | 0         | -1         |
| Assister les mandants dans le pilotage des fonds  | 30         | 29         | 32         | 38         | 32         | 32         | 32         | 34         | 32         | 34                         | 34   | 0   | 2         | 2          |

## ANNEXE 7: OBJECTIFS DE LA CONVENTION D'INTERESSEMENT CDC ET DYNAMIQUE DE PERFORMANCE AU SERVICE DES AFFILIES

[134] La ventilation prévue par la convention d'intéressement de la CDC applicable aux exercices 2015 à 2017 est la suivante :

Tableau 1 : Ventilation des objectifs

|  |   |
|--|---|
| Trois objectifs transversaux = 30 %    | Objectif transversal économique = 10 %  |
|  | Objectif transversal diversité = 5 %  |
|  | Objectif transversal stratégique = 15 %   |
| Objectifs des unités de travail = 70 % | Thématique « qualité de service et satisfaction des clients de l'établissement » = 25 % |
|  | Thématique « performance de l'établissement » = 20 %                                    |
|  | Thématique « contrôle des risques » = 25 %  |

Source : CDC

[135] Or, en ce qui concerne les objectifs transversaux, en se basant sur les objectifs 2015:

- l'objectif dit « économique » consiste à limiter la progression des charges nettes à mission constantes à 3,5 %. Une consultation du cadre budgétaire de la loi de programmation des finances publiques, et notamment des dispositions applicables aux régimes de sécurité sociale (article 11) suffit à illustrer le caractère décalé de cet objectif dans le contexte budgétaire actuel ;
- l'objectif de « diversité » consiste à ce que les nominations de cadres dirigeants comptent au moins 45 % de femmes et que pour au moins 95 % des promotions par corps/grades/qualifications les ratios hommes-femmes soient « équivalents » (?) à ceux de la population éligible. La mission considère que cet objectif qui relève de l'obligation de moyens pourrait être inscrit dans une charte ou des règles internes sans pour autant nécessiter une motivation financière de l'ensemble des personnels, dont la plupart ne sont d'ailleurs pas associés aux décisions correspondantes ;
- l'objectif « stratégique », le plus important des objectifs transversaux, se décline en 3 sous-objectifs équipondérés consistant à réaliser des actions destinées à promouvoir la transition écologique et énergétique (TEE), dont par exemple :
  - « 30 % de nos tweets renvoient à un contenu TEE, à compter du 27 avril 2015 jusqu'au 31 décembre » ;
  - « 20 % des articles du carrousel de CDMédia concerne la TEE, à compter de la date de mise en place d'un pictogramme » ;
  - « Eco conception du stand du salon des maires en novembre dans l'usage des matériaux (questionnaire RSE intégré dans le cahier des charges pour réponse des prestataires) » ;

- « organiser au moins une rencontre Ecotidien sur l'archipel parisien, à Bordeaux et à Angers avant le 31/12 » ;
- « pour le périmètre archipel parisien de l'EP, définir pour le 31/12 au plus tard et informer la ville de Paris sur : le niveau de réduction des gaz à effet de serre, le niveau de réduction des consommations énergétiques, la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique ».

De nombreux objectifs semblent ici plus relever du *micromanagement* et de l'obligation de moyens que de la stratégie (la ville de Paris étant érigée en tutelle ?) ; de plus la mission s'interroge sur la pertinence des indicateurs retenus en matière de transition écologique et environnementale. Elle tient à souligner qu'à cet égard il serait plus pertinent de s'intéresser aux indicateurs benchmark de consommation d'énergie par mètre carré, ou d'eau par ETP, pour lesquels la Caisse est fort mal classée si l'on s'en réfère au rapport technique du groupe benchmark : sur respectivement 19 et 18 organismes répondants la CNRACL se classe à chaque fois en troisième position pour ses consommations (dans un cas derrière un autre régime géré par la CDC). L'objectif visant à évaluer l'empreinte carbone des portefeuilles actions de l'établissement public peut lui-même surprendre dans la mesure où de nombreux investisseurs privés gèrent de tels objectifs en édictant tout simplement des règles d'investissement s'imposant aux gestionnaires de portefeuille. Ici seules les mesures aval d'élaboration d'une stratégie de diminution et d'alimentation de la communication sont également évoquées, mais point de résultat tangible au final.

[136] En ce qui concerne les objectifs des unités de travail, là encore de nombreux objectifs correspondent à des obligations de moyens, des modalités d'organisations du travail étant érigées en finalités par elles-mêmes, avec d'ailleurs un doute quant à l'audibilité de certaines dispositions :

- Ainsi, la thématique « qualité de service et satisfaction des clients de l'établissement », déclinée en 5 sous-objectifs équipondérés, vise pour 20 % à ce qu'une thématique de l'étape « les orientations stratégiques sont déclinées opérationnellement par l'ensemble des managers et collaborateurs » soit « déclinée opérationnellement en plan d'action », pour 20 % à ce que « de 33 à 34 réunions » soient tenues au titre de la « tenue de réunions clients, partenaires, prestataires », pour 20 % encore à avoir « 30 ateliers réalisés avec les (banquiers et assureurs) déposants au 20/12/2015 » pour préparer les transferts de fonds. Seuls deux sous-objectifs (soit 40 %), dont l'un porté par la DRS, procèdent véritablement d'une culture de la performance.
- De même, la thématique « contrôle des risques » est pour partie centrée sur des organisations d'actions (y compris l'organisation d'« au moins 3 séances de diffusion du documentaire sur la crue de la Seine avant le 31/10 ») ou des taux de personnes formées, c'est-à-dire sur des inputs administratifs et non sur de véritables indicateurs de performance en matière de maîtrise des risques. Toutefois, ses sous-objectifs 4 et 5 (soit 40 % du total) s'inscrivent dans une véritable démarche de performance avec des références respectives aux taux de conformité des contrôles de second niveau et à la réactualisation/approfondissement du dispositif de contrôle interne de premier niveau.
- Enfin, la thématique « performance de l'établissement », déclinée en 4 sous-objectifs, qui vise pour 25 % à réaliser 4 actions RH (dont la mise en production des traitements de calcul de l'intéressement...), s'inscrit effectivement globalement dans une démarche de « performance ».

