



Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la caisse nationale des industries électriques et gazières 2015 - 2019 (CNIEG)

RAPPORT DEFINITIF

Joël BLONDEL

Axel ESSID

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

2019-052R
Décembre 2019

SYNTHESE

[1] Par lettre de mission en date du 28 février 2019, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a été saisie pour évaluer la convention d'objectif et de gestion (COG) de la CNIEG pour 2015-2018, prolongée par avenant en 2019. En considération des contrôles récents opérés par la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) et la Cour des comptes, les commanditaires invitent à se focaliser sur un nombre restreint de thématiques, à savoir :

- L'offre de services axée sur la dématérialisation, en dressant le bilan des actions réalisées en ce domaine, et celles restant à conduire, en portant une attention particulière aux publics dits fragiles ;
- Les services informatiques, en particulier la refonte du système d'information (SI) métier, eSirius, et leur inscription dans le champ de l'inter-régime.

[2] Ces deux aspects recouvrent de fait une majorité des objectifs de la COG, soit cinq objectifs sur huit. Dans le cadre de ses investigations, la mission a toutefois été conduite à analyser d'autres aspects de l'activité de la caisse afin d'évaluer sa bonne gestion. Cela l'a amenée à considérer, de fait, la quasi-totalité du périmètre couvert par la COG, tout en réservant, en conformité avec la lettre de mission, la majeure partie des développements aux thématiques sur lesquelles elle était invitée à se pencher particulièrement. La mission, après un échange avec les tutelles et faute d'information à la date de rédaction du rapport, n'a pas abordé la question de l'adaptation de la CNIEG au projet de réforme des retraites du Gouvernement, dont les lignes directrices ont été énoncées par le rapport du haut-commissaire à la réforme des retraites de juillet 2019¹. Toutefois, elle considère que ses recommandations, en particulier dans le champ de l'inter-régime, sont compatibles avec le mouvement de convergence envisagé.

[3] Après une partie introductive présentant brièvement l'organisation et la gouvernance de la caisse, la mission s'est intéressée aux problématiques du recouvrement et du contrôle, en tant qu'ils constituent un des cœurs de mission de la caisse ; elle s'est ensuite attachée à présenter la refonte du SI de la CNIEG et la conduite des projets inter-régimes, avant d'envisager les services aux cotisants, affiliés, pensionnés et entreprises, qui passent de plus en plus par un canal dématérialisé. Enfin, elle a abordé la question de l'évolution des ressources humaines. La gestion de la section administrative du budget, n'appelant pas de remarques particulières, donne lieu à une annexe dédiée.

[4] La CNIEG est un organisme de sécurité sociale récent, créé par la loi du 9 août 2004 sur le service public de l'électricité et du gaz, dans le contexte de l'ouverture de ces marchés à la concurrence. Régime spécial des personnels sous statut des industries électrique et gazière (IEG), elle est compétente pour le risque vieillesse, qui constitue sa principale activité, mais aussi pour les accidents du travail et maladie professionnelle (AT-MP), les invalidités et décès, les avantages familiaux de branche servis aux pensionnés, et certaines prestations légales comme le « pool », mécanisme de compensation interne à la branche.

[5] Les entreprises cotisantes sont au nombre de 158 au 31 décembre 2018, et cinq d'entre elles (EDF, ENGIE, RTE, GRT Gaz et GRDF) regroupent 92 % des 137 916 salariés cotisants. A cette date, les cotisations représentent 2 498 M€. Outre les cotisations, la CNIEG est également en charge

¹ Pour un système universel de retraite, préconisations de Jean-Paul Delevoye, haut-commissaire à la réforme des retraites, juillet 2019.

de recouvrer la contribution tarifaire d'acheminement (CTA), qui s'apparente à un instrument de nature fiscale² et dont l'assiette repose sur les tarifs d'acheminement de l'énergie, au produit de 1 529 M€ en 2018. La CTA est destinée au financement des droits spécifiques passés des activités régulées et de la soulte versée à la CNAV, jusqu'en 2025. Le système dit d'adossement aux régimes de droit commun (RDC), établi en 2005, a en effet conduit à distinguer les droits adossés à ces régimes (CNAV et AGIRC-ARRCO) et les droits spécifiques, ante et post-réforme, avec un objectif principal de neutralité financière pour le régime général.

[6] Après avoir relevé que la position de trésorerie de la caisse est favorable, la mission note que sa fonction de recouvrement devrait faire l'objet d'évolutions prochaines dans le cadre d'un transfert à l'ACOSS, prévu dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2020³ et dont l'étude préalable commence à la date de rédaction du rapport. Par ailleurs, la question de la révision à la baisse du taux de CTA se posera probablement à moyen terme, puisque son rendement, plus dynamique qu'anticipé, et la baisse prochaine des charges qu'elle est appelée à financer font courir le risque d'une importante accumulation de réserves. Le contrôle du recouvrement des cotisations appelle en outre une observation puisque la convention de 2007, qui en délégait la gestion à l'ACOSS, a été dénoncée par la CNIEG en 2016, conduisant à sa suspension de fait.

[7] La mission a passé en revue la conduite du projet de refonte du SI métier de la caisse, dit projet eSirius, qui constitue le chantier structurant de la COG actuelle. Ce projet, qui a débuté lors de la COG 2011-2014, est encore en partie inachevé, même si ses deux briques principales, à savoir la « liquidation et simulation des droits » (LSD) et le portail internet, ont abouti en décembre 2016. Ce projet a donné lieu à un investissement très important, par la hausse des effectifs informatiques (+19 %) sur fond d'une diminution d'ensemble, le recours à des prestataires nombreux, et par une mobilisation quasi-exclusive du budget d'investissement, le SI représentant 95 % de celui-ci en 2018. Cet effort place la CNIEG parmi les caisses ayant mobilisé la plus grande part de ses moyens pour son SI. Cette mobilisation est appelée à décroître avec la fin prochaine du développement d'eSirius, 90% du dernier lot, dédié aux prestations, ayant été mis en service à la date de rédaction du rapport définitif. La CNIEG doit donc, lors de la prochaine COG, à la fois stabiliser le calendrier et les moyens nécessaires pour finaliser à court terme ce projet, afin de permettre, d'une part, des redéploiements en direction des travaux inter-régimes, et d'autre part, des économies, notamment en termes RH et de recours aux prestataires.

[8] L'investissement dans l'inter-régimes et le développement des mutualisations font l'objet d'un objectif de la COG. Trois projets y étaient expressément mentionnés : la déclaration sociale nominative⁴ (DSN), le répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU)⁵ et l'outil d'estimation des pensions EVA⁶. La mission relève que le degré de réalisation de ces projets a été très inégal. Pour la DSN, elle note une mobilisation importante de la caisse, aboutissant à une mise en service sur la partie recouvrement, bien que certains pans du projet, notamment sur le volet adossement et l'intégration de données de carrière, restent à opérer. Le RGCU a donné lieu à une mise en conformité de la base carrière de la caisse à l'occasion de sa refonte, mais la bascule dans le répertoire unique,

² Elle est qualifiée par la Commission européenne de « ressource d'Etat » dans sa décision du 16 décembre 2003 relative aux aides d'Etat accordées par la France à EDF et au secteur des IEG (2005/145/CE).

³ Le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2020 prévoit, dans son article 10, le transfert de l'ensemble du recouvrement des cotisations sociales des salariés à l'ACOSS. S'agissant des cotisations afférentes à la couverture vieillesse, gérées par la CNIEG, ce transfert est envisagé au 1^{er} janvier 2022

⁴ Cf. notamment loi n°2012-387 du 22 mars 2012.

⁵ Cf. notamment l'article 9 de la loi n°2010-1330.

⁶ Cf. notamment le décret n°2011-2073 du 30 décembre 2011.

décalée, est encore à venir, sans doute en 2021. Le projet EVA a, quant à lui, été en partie abandonné pour des raisons exogènes, et doit à terme disparaître au profit du simulateur inter-régime M@rel.

[9] Au final, le calendrier de réalisation de ces projets échappe en grande partie à la caisse. En conséquence, les investissements dans l'inter-régimes ont été modiques : de 4 % à 10 % du budget d'investissement sur la durée de la COG, concentrés sur la seule DSN. Le bilan en termes de mutualisation a également été faible. Ces projets sont néanmoins appelés à monter en puissance et plusieurs impacteront la prochaine COG, que la mission a entrepris de recenser. Elle considère qu'avec le probable redéploiement de moyens permis par la fin d'eSirius, l'effort de la caisse doit être priorisé sur l'inter-régime. De même, celle-ci doit dorénavant proscrire tout développement de services doublonnant avec ceux mis en place ou envisagés dans ce cadre.

[10] La CNIEG a placé la dématérialisation au cœur de sa stratégie, en continuité avec la précédente COG 2011-2014. Caisse sans guichet, la CNIEG apparaît comparativement en avance en matière de services en ligne. A compter de 2017, 32 services dématérialisés ont ainsi été proposés aux affiliés et pensionnés, dont le simulateur de retraite et la demande de retraite en ligne. Outre la qualité de service, cela répond également à l'objectif de faciliter le travail des gestionnaires : 80 % des actes de gestion ont pour origine l'utilisation de services en ligne, et la CNIEG déclare avoir pu diviser par deux le temps de traitement moyen d'un dossier de demande de retraite. On peut également noter une diminution des flux papier et une personnalisation du service via des outils d'analyse web. Cela a permis au département gestion et relation clientèle d'absorber l'essentiel des baisses d'effectifs lors de la période sous revue.

[11] Un haut niveau de satisfaction des utilisateurs semble maintenu, malgré des biais dans la mesure de la satisfaction. La bascule totale vers une offre numérique n'est toutefois pas atteinte, et n'apparaît pas souhaitable. Si le nombre de personnes « non connectées » n'est pas connu, celui des personnes sans compte, qui comprend les affiliés jeunes n'en ayant pas encore ouvert, est estimé à 154 000. Ainsi, la poursuite d'une stratégie « multicanal », malgré la diminution des flux courriers, téléphone, et dans une moindre mesure courriels, paraît opportune. Il en est de même des réunions d'information des affiliés en présentiel, que la caisse continue à organiser.

[12] S'agissant des entreprises, le bilan apparaît plus mitigé. Ainsi que l'a relevé la précédente mission, le développement de ces services n'apparaît pas comme une priorité pour la CNIEG, qui, via la mise en œuvre de la DSN, et en mettant en place une télédéclaration de la CTA, a toutefois fait progresser la dématérialisation. La mission note néanmoins que la demande des entreprises est sans doute assez faible, et ne justifie pas un effort d'investissement important. Au vu du haut niveau de qualité de services atteint par la CNIEG, la mission considère que son effort vis-à-vis des usagers devrait être désormais priorisé sur les populations dites fragiles, que les moyens numériques déployés permettent désormais de mieux connaître, ainsi que sur les personnes les plus éloignées d'internet. Elle formule des préconisations en ce sens.

[13] La gestion globale des effectifs a respecté le cadrage de la COG (-9,8 %). Les charges de personnel sont en moindre diminution (-5 %). Cela implique une augmentation du coût moyen par ETPT (+ 4,8 % en 2014-2018). Cela traduit à la fois la politique RH de la caisse, consistant en une hausse de la qualification des profils recrutés, jugée nécessaire pour atteindre les objectifs fixés à la caisse, mais également une situation très favorable en matière de rémunérations complémentaires et d'avantages non salariaux. La mission fait également le constat d'un régime de temps de travail généreux pour les salariés. Ces observations appellent plusieurs propositions, à la fois en termes de suivi (en préférant un suivi en masse salariale et le cas échéant en ETPT plutôt qu'en effectifs physiques), mais aussi d'ouverture de certains chantiers permettant de dégager davantage de marges de manœuvres (recrutement hors statut IEG, temps de travail, rémunérations).

SOMMAIRE

SYNTHESE	3
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION	11
1 UNE CAISSE DE CREATION RECENTE, DONT LA COG EST RESOLUMENT TOURNEE VERS LA DEMATERIALISATION ET LA MODERNISATION DU SI	12
1.1 UNE GOUVERNANCE RECEMMENT ADAPTEE, UNE ORGANISATION SUJETTE A EVOLUTION	13
1.2 UNE ACTIVITE PRINCIPALEMENT TOURNEE VERS LA GESTION DU RISQUE VIEILLESSE, AVEC UN RAPPORT DEMOGRAPHIQUE DEFAVORABLE	14
1.3 L'ARCHITECTURE COMPLEXE DE L'ADOSSEMENT AUX REGIMES DE DROIT COMMUN.....	15
1.4 UNE COG 2015-2019 PRINCIPALEMENT AXEE SUR LE NUMERIQUE, DONT LE CONTENU ET LES INDICATEURS SONT PERFECTIBLES	17
2 LA FONCTION DE RECOUVREMENT ET DE CONTROLE DE LA CAISSE PRESENTE DES SPECIFICITES	22
2.1 L'OBJECTIF 5 DE LA COG EST CENTRE SUR LES OUTILS DE PILOTAGE DEMOGRAPHIQUE ET FINANCIER DU REGIME, ET COMPORTE DES ACTIONS SPECIFIQUES SUR LE RECOUVREMENT	22
2.2 LA FONCTION DE RECOUVREMENT A LA CAISSE EST BIEN STRUCTUREE ET SUJETTE A DES SPECIFICITES, DUES NOTAMMENT AU SYSTEME D'ADOSSEMENT	24
2.3 LE RENDEMENT DE LA CTA, PLUS DYNAMIQUE QU'ANTICIPE, ABOUTIRA A LA CONSTITUTION DE RESERVES IMPORTANTES	26
2.4 L'ACTIVITE DE CONTROLE DES COTISATIONS, DU FAIT DE LA DENONCIATION DE LA CONVENTION ENTRE LA CNIEG ET L'ACOSS, A ETE INTERROMPUE	27
3 LA CNIEG S'EST ENGAGEE DE LONGUE DATE DANS UNE REFONTE DE SON SYSTEME D'INFORMATION METIER, EN PASSE D'ETRE ACHEVEE, AU PRIX D'INVESTISSEMENTS IMPORTANTS	29
3.1 LA REFONTE DU SI METIER ET CELLE, CORRELEE, DU PORTAIL INTERNET, CONSTITUENT DES PROJETS STRUCTURANTS, ENCORE EN PARTIE INACHEVES.....	30
3.1.1 <i>Etat des lieux au lancement de la COG 2015-2019</i>	30
3.1.2 <i>Le projet eSirius durant la COG 2015-2019 : calendrier et réalisations</i>	32
3.2 UN CHANTIER FORTEMENT MOBILISATEUR EN TERMES DE MOYENS, QUI DEVRAIT AUTORISER DES REDEPLOIEMENTS LORS DE LA PROCHAINE COG 2020-2024.....	35
3.2.1 <i>Les moyens humains et financiers conséquents engagés par la Caisse</i>	35
3.2.2 <i>Un effort notable en comparatif avec les autres organismes de sécurité sociale</i>	40
3.2.3 <i>Les gains de productivité pourraient être mieux documentés, leur mesure constituant un élément à part entière de la COG</i>	40
4 LE CALENDRIER DES PROJETS INTER-REGIMES ET LEURS MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ECHAPPENT EN GRANDE PARTIE A LA CAISSE ; LEUR MONTEE EN CHARGE APPELLERA DES REDEPLOIEMENTS DE MOYENS.	42
4.1 L'OBJECTIF 6 DE LA COG PORTE PRINCIPALEMENT SUR TROIS PROJETS INTER-REGIMES ANTICIPES EN 2015, ET SUR LE DEVELOPPEMENT DES MUTUALISATIONS AVEC LES AUTRES OSS.....	42
4.1.1 <i>Descriptif de l'objectif et de l'indicateur associé</i>	42
4.1.2 <i>Présentation succincte des projets retenus</i>	43
4.2 LES PROJETS INTER-REGIMES MENTIONNES DANS LA COG ONT CONNU DE FORTS ALEAS DE CALENDRIER, CONDUISANT A DES DEGRES DE REALISATION INEGAUX	45
4.2.1 <i>La DSN : un projet mobilisateur dont certains aspects restent à achever</i>	45
4.2.2 <i>Le RGCU : un projet ayant connu des retards au niveau national, l'accrochage de la CNIEG restant à opérer</i>	48

4.2.3	<i>EVA, un projet partiellement abandonné</i>	49
4.3	UN INVESTISSEMENT RELATIVEMENT FAIBLE EN COHERENCE AVEC LES ALEAS DES PROJETS INTER-REGIMES	50
4.4	PLUSIEURS PROJETS INTER-REGIME REQUERRONT UN ENGAGEMENT DE LA CAISSE, A FAIRE FIGURER DANS LA PROCHAINE COG 52	
4.5	UN BILAN ASSEZ PAUVRE EN TERMES DE MUTUALISATION ET DES EVOLUTIONS DE PERIMETRE DE LA CAISSE A EXAMINER A L'AUNE DE LA FUTURE REFORME DES RETRAITES	55
5	UNE STRATEGIE DE CAISSE EN LIGNE QUI A CONDUIT A PRIVILEGIER L'USAGE DU NUMERIQUE DANS LA RELATION AUX COTISANTS ET PENSIONNES	58
5.1	L'AMELIORATION DU SERVICE AUX USAGERS EST ESSENTIELLEMENT FONDEE SUR LA DEMATERIALISATION ET L'ADAPTATION A LEURS BESOINS DES SERVICES NUMERIQUES	58
5.1.1	<i>Un objectif initié durant la précédente COG</i>	58
5.1.2	<i>Une démarche amplifiée par la mise en place du nouveau système d'information eSirius et d'outils de « Gestion de la Relation Client »</i>	60
5.1.3	<i>La dématérialisation s'est accompagnée d'une adaptation de l'organisation des services et des processus métiers</i>	61
5.2	LES AFFILIES ET LES PENSIONNES BENEFICIENT D'UNE OFFRE DE SERVICE DIVERSIFIEE QUI DONNE SATISFACTION	62
5.2.1	<i>Une offre multicanal résolument orientée vers les outils numériques</i>	62
5.2.2	<i>Des indicateurs de performance bien orientés</i>	64
5.2.3	<i>Un niveau de satisfaction des affiliés et pensionnés élevé mesuré par des enquêtes encore perfectibles</i>	66
5.3	LES ENTREPRISES SE SATISFONT D'UN SERVICE PERFECTIBLE QUI N'A, JUSQU'A CE JOUR, PAS CONSTITUE UNE PRIORITE POUR LA CNIEG	69
5.4	LA CAISSE DOIT DESORMAIS CENTRER SON EFFORT SUR L'AMELIORATION DU SERVICE AUX USAGERS LES PLUS FRAGILES OU ELOIGNES DE L'USAGE DU NUMERIQUE	70
6	UNE EVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES CARACTERISEE PAR UNE FORTE BAISSSE DES EFFECTIFS MAIS DES COUTS QUI DEMEURENT ELEVES	73
6.1	UNE CAISSE SOUCIEUSE DE L'ADEQUATION DES COMPETENCES A L'EVOLUTION DE SES MISSIONS AINSI QU'A LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DE SES SALARIES	73
6.2	DES EFFECTIFS MAITRISES MAIS DES DEPENSES DE PERSONNEL QUI DEMEURENT DYNAMIQUES DU FAIT D'UN REGIME DE REMUNERATION DEJA FAVORABLE	76
6.2.1	<i>Une réduction des effectifs globalement conforme aux attendus de la COG</i>	76
6.2.2	<i>Une diminution des charges de personnel plus rapide que prévue, qui masque cependant une dynamique des rémunérations sur la période</i>	77
6.3	LA PART DES REMUNERATIONS COMPLEMENTAIRES ET DES AVANTAGES NON SALARIAUX A LA MAIN DE L'ETABLISSEMENT A PROGRESSE ET MERITE UNE ATTENTION RENFORCEE	78
6.4	UN REGIME DE TEMPS DE TRAVAIL FAVORISANT LA CONCILIATION VIE FAMILIALE – VIE PROFESSIONNELLE MAIS FACTEUR D'ATTRITION DU TEMPS TRAVAILLE DISPONIBLE	80
	CONCLUSION	84
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	87
	LETRE DE MISSION	89
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	91
	ANNEXE 1 : ACTIVITES DE LA CNIEG	95
	ANNEXE 2 : DONNEES RELATIVES A LA CTA	97
	ANNEXE 3: BENCHMARK SI	99
	ANNEXE 4 : OFFRE DE SERVICES GIP UR ET CNIEG	109
	ANNEXE 5 : LES SERVICES EN LIGNE AUX AFFILIES ET PENSIONNES	111
	ANNEXE 6 : LES SERVICES EN LIGNE AUX ENTREPRISES	112
	ANNEXE 7 : GESTION ADMINISTRATIVE - COMPTE DE RESULTAT (2014-2019)	113

ANNEXE 8 : CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS	115
ANNEXE 9: GESTION ADMINISTRATIVE DE LA CNIEG.....	117
PIECE JOINTE N°1: CARTOGRAPHIE DU SYSTÈME D'INFORMATION	121
PIECE JOINTE N°2: RÉSULTATS DES INDICATEURS	123
SIGLES UTILISES	125
REPOSE DU DIRECTEUR DE LA CNIEG ET OBSERVATIONS DE LA MISSION	145

INTRODUCTION

[14] Par lettre de mission en date du 28 février 2019, la ministre des solidarités et de la santé et le ministre de l'action et des comptes publics ont mandaté l'IGAS pour évaluer la troisième convention d'objectifs et de gestion (COG) de la CNIEG. Celle-ci, initialement prévue pour une période de 2014 à 2018, a donné lieu à une prorogation par avenant en date du 16 octobre 2018, pour l'année 2019.

[15] Bien que la mission s'inscrive dans le cadre d'une évaluation de COG classique d'une caisse de régime spécial⁷ dont l'objet est principalement de servir des pensions de retraite⁸, le récent contrôle opéré par la Cour des comptes sur les exercices 2012-2017⁹, et de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) ont conduit les commanditaires à mettre en avant plusieurs points à investiguer particulièrement, qui n'étaient pas centraux dans le contrôle complet opéré par la Cour, mais qui figurent parmi les éléments majeurs de la COG. Il s'agit :

- D'analyser l'offre de services axée sur la dématérialisation des démarches : il revient à la mission, alors que la CNIEG a mis l'accent sur la transformation numérique dans ses relations avec les pensionnés et les affiliés :
 - De dresser le bilan des chantiers conduits en matière de dématérialisation ;
 - D'identifier les actions à entreprendre ;
 - D'émettre, le cas échéant, des propositions relatives à l'accueil des publics dits fragiles et poly-pensionnés.
- D'étudier les systèmes d'information (SI) de la CNIEG dans une perspective inter-régimes, ce qui nécessite d'analyser en détail l'applicatif métier eSirius ;
- D'analyser l'investissement de la caisse dans les projets inter-régimes ;
- De faire état des gains d'efficience obtenus par la montée en puissance du nouveau système d'information, la dématérialisation et les mutualisations avec les autres organismes de sécurité sociale (OSS).

[16] Tout en consacrant des développements spécifiques aux points d'attention mentionnés dans la lettre de mission, la mission a été amenée à examiner les principaux aspects de la gestion de la CNIEG pour présenter le bilan de la COG 2018-2019. Elle n'a pas abordé directement la question du projet de réforme des retraites envisagé par le Gouvernement, dont les modalités d'application à la caisse ne sont pas connues à la date de rédaction du rapport. Du reste, la tutelle a indiqué à la mission que ce sujet ne devrait pas faire l'objet d'un point spécifique dans la prochaine convention.

[17] Le présent rapport, après une présentation générale de la caisse et de son fonctionnement (1), décrit ses fonctions de recouvrement et de contrôle (2), avant d'établir le bilan de la refonte du système d'information métier eSirius (3) et des travaux conduits dans le cadre de l'inter-régimes (4).

⁷ Cf. article L. 711-1 du code de la sécurité sociale

⁸ La CNIEG couvre également les risques invalidité/décès et AT-MP.

⁹ Cour des comptes, *Les régimes spéciaux de retraite de la RATP, de la SNCF et des IEG*, rapport à la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, Juin 2019.

Elle examine ensuite les réalisations de la CNIEG en matière de relations avec les affiliés, pensionnés et entreprises (5) pour enfin aborder la gestion des ressources humaines (6).

1 Une caisse de création récente, dont la COG est résolument tournée vers la dématérialisation et la modernisation du SI

[18] La CNIEG a été créée par la loi du 9 août 2004¹⁰ sur le service public de l'électricité et du gaz dans le contexte de l'ouverture des marchés à la concurrence. Régime spécial au sens de l'article L. 711-1 du code de sécurité sociale (CSS), son organisation et son fonctionnement sont régis par le décret du 10 décembre 2004¹¹.

[19] La CNIEG présente plusieurs particularités, notamment :

- Elle est compétente pour les risques vieillesse (qui représente sa principale activité), accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP), ainsi qu'invalidité-décès. Elle gère également les avantages familiaux de branche servis aux pensionnés, ainsi que d'autres prestations légales comme le « pool », mécanisme de compensation interne à la branche¹². Le risque maladie est, pour mémoire, géré par la Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières (CAMIEG) ;
- Le régime spécial est régi par le principe de l'adossment au régime général et aux régimes complémentaires AGIRC-ARCCO ;
- Le financement des droits spécifiques passés, soit avant 2005, des personnels travaillant dans les activités régulées est assuré par une contribution acquittée par les consommateurs de gaz et d'électricité, la contribution tarifaire d'acheminement¹³ (CTA) ;
- En termes de ressources humaines, l'ensemble des salariés de la caisse relève du statut de la branche des IEG¹⁴.

[20] A titre d'introduction, seront rappelés, dans la présente partie, les principales caractéristiques de la gouvernance et de l'organisation de la caisse (1), son activité principalement tournée vers la gestion du risque vieillesse (2) le dispositif de l'adossment au régime général (3) et l'examen des principaux objectifs et indicateurs de la COG actuelle (4).

¹⁰ Loi 2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières

¹¹ Décret n°2004-1354 du 10 décembre 2004 relatif à la Caisse nationale des industries électriques et gazières

¹² Institué après la création de la CNIEG par la loi de programme fixant les orientations de la politique énergétique n°2005-781 du 13 juillet 2005, précisée notamment par le décret 2018-147 du 28 février 2018.

¹³ La loi de 2004 prévoit la procédure de fixation du taux, mentionnant l'avis préalable de la commission de régulation de l'énergie, la fixation du taux par l'Etat, la prise en compte des besoins prévisionnels des cinq prochaines années de la CNIEG, et la prédétermination de fourchettes.

¹⁴ Cf. Loi n°46-628 du 8 avril 1946 et décret n°46-1541 du 22 juin 1946 approuvant le statut national du personnel des industries électriques et gazières

1.1 Une gouvernance récemment adaptée, une organisation sujette à évolution

[21] La gouvernance de la CNIEG est régie par le décret du 10 décembre 2004. Son conseil d'administration (CA), composé initialement de 20 membres, à parité entre organisations syndicales et patronales de la branche¹⁵ a été ramené à 16 membres après les élections professionnelles de novembre 2016, à l'issue desquelles la CFTC a perdu sa représentativité. D'un commun accord, les membres du CA ont décidé de maintenir la pratique en vigueur consistant à octroyer deux sièges à chacune des organisations syndicales représentées. Les deux organisations syndicales d'employeurs représentatives au sein de la branche ont consenti à réduire leur participation à hauteur de six sièges pour l'Union Française de l'Electricité (UFE) et deux sièges pour l'Union Nationale des Industries Gazières (UNEMIG).

[22] Le CA a été régulièrement associé au suivi de la COG 2014 – 2019 ainsi qu'à la préparation de la future COG. L'information qui lui est délivrée est nourrie et suffisamment détaillée pour éclairer ses décisions. Cinq commissions sont rattachées au CA : le comité d'audit, la commission de recours amiable, la commission d'étude et d'information sur la législation, la commission des marchés et la commission des pénalités financières.

[23] Avec un effectif de 176 salariés en 2019 (en effectifs physiques, pour 163 ETPT statutaires¹⁶), les services de la caisse sont organisés classiquement pour un organisme de gestion, autour d'un département cœur de métier « gestion et relation client » (GRC), et de services fonctionnels constitués d'un secrétariat général, d'un département des systèmes d'information (DSI) et de l'agence comptable-direction financière. Un responsable de la coordination inter-régimes et une responsable de la stratégie et du développement digital sont directement rattachés à un comité de direction (CODIR) de sept membres, dont le directeur.

[24] Cette organisation a été assez fortement remaniée durant la COG en vue d'une meilleure adaptation aux objectifs fixés par celle-ci : le département GRC a été réorganisé en profondeur autour des deux grandes fonctions *front* et *back office*, et a vu ses effectifs fortement réduits. Les pôles recouvrement et contentieux, qui lui étaient initialement rattachés, ont été transférés au secrétariat général. Le DSI a été renforcée en vue de la refonte du système d'information (SI), eSirius, en remplacement de l'ancien applicatif GIPSI. Dans le même temps, la polyvalence des agents a été développée, à la fois en intra et en inter-services. Sous l'impulsion de son directeur, la CNIEG travaille aujourd'hui à un projet RH dit d'« entreprise responsabilisante et libérée », qui vise à déconcentrer plus fortement les responsabilités au niveau de chaque salarié, au sein d'une organisation moins pyramidale et plus polyvalente. Le climat social, apaisé, se prête à de telles évolutions d'organisation, la démarche étant bien reçue par l'encadrement de la caisse et jouissant pour l'instant d'une neutralité syndicale bienveillante¹⁷.

[25] L'appartenance de l'ensemble des salariés au statut des IEG constitue un élément de stabilité et de qualité du climat social, les personnels étant très attachés à leur identité, laquelle est renforcée par des avantages de branches favorables. Toutefois, comme le constate la Cour des comptes, ce que confirme la mission, ce rattachement est facteur de coûts de gestion élevés comparativement aux autres organismes de sécurité sociale¹⁸. En outre, les besoins de recrutements actuels de la caisse l'amènent naturellement à se tourner vers le marché du travail, le seul vivier du

¹⁵ Disposent en outre d'un siège sans voix délibérative, le directeur et l'agent comptable de la caisse, les deux commissaires du gouvernement représentant deux des trois tutelles (ministère chargé de la sécurité sociale et ministère chargé du budget) ainsi que le contrôleur budgétaire de la CNIEG.

¹⁶ CNIEG : prévisions d'exécution budgétaire pour 2019

¹⁷ Les questions d'organisation et de ressources humaines sont détaillées partie 6 du rapport.

¹⁸ Voir *infra* partie 6 sur les ressources humaines de la CNIEG

secteur des IEG ne suffisant plus à satisfaire ses besoins en compétences. La très grande majorité des recrutements, réalisés ces cinq dernières années, l'a été en dehors de la branche¹⁹.

1.2 Une activité principalement tournée vers la gestion du risque vieillesse, avec un rapport démographique défavorable

[26] La CNIEG est en charge de la gestion des risques vieillesse, invalidité-décès et AT-MP²⁰. Elle est également chargée de verser aux pensionnés les avantages familiaux de branche²¹.

[27] Les entreprises cotisantes sont au nombre de 158 au 31 décembre 2018. EDF SA, ENGIE, RTE, GRT Gaz et GrDF regroupent 92 % des salariés de l'ensemble de la branche professionnelle des IEG. Les autres entités sont des entreprises locales de distribution ou des producteurs et/ou distributeurs indépendants. 40 % d'entre elles emploient moins de 10 salariés.

[28] La gestion du risque vieillesse constitue la part la plus importante de l'activité de la CNIEG. Fin 2018, le nombre d'affiliés est de 137 916. La tendance sur longue période est à la baisse du nombre de cotisants. Sur les dix dernières années, les données moyennes annuelles font, cependant, état d'une augmentation entre 2009 et 2015 de plus de 6 000 cotisants mais suivie d'une forte reprise de la baisse tendancielle à partir de 2016, ramenant leur nombre en-dessous de son niveau de 2009. En 2018, le nombre des entrées d'affiliés (3 700) est très inférieur à celui des sorties (5 362), parmi lesquelles 3 864 départs à la retraite.

[29] Depuis le début des années 1980, l'âge d'entrée dans le régime des IEG est plus tardif (un peu plus de 20 ans en 1982 et près de 30 ans en 2018). En parallèle, l'âge moyen de départ à la retraite augmente. Il oscillait autour de 55 ans au début des années 2000 et a régulièrement progressé à partir de 2004 pour atteindre 58,9 ans en 2018²² (133,6 trimestres validés en moyenne en 2009 pour 143,1 en 2018), notamment du fait des mesures progressives d'alignement des droits à compter de 2008²³.

[30] Le nombre des pensionnés est en revanche en progression, avec 175 867 personnes fin 2018. Si la population des pensionnés en droit dérivé est stable depuis 30 ans (39 676 en 2018), celle des pensionnés de droit direct est en augmentation. Elle était légèrement inférieure à 100 000 au début des années 2000, et est désormais de 136 191. La pension moyenne mensuelle au 1^{er} janvier 2019 s'élève à 2 737 €, et est versée en moyenne pendant 26,9 ans. Cette situation a un effet sur le volume des prestations servies : la CNIEG a versé 5,11 Mds€ au titre du risque vieillesse en 2018 contre 3,144 Mds€ en 2005, année de sa création.

[31] Le rapport démographique (pensionnés directs sur cotisants) est défavorable, et continue de se détériorer. Il est de 1,05 actifs pour 1 retraité contre 1,4 en 2005. Partant, les cotisations salariales adossées au régime de droit commun, après une période de stabilité entre 2009 et 2013, ont été réévaluées de 12,13 % à 12,68 % entre 2013 et 2018²⁴, passant à 12,73 % au 1^{er} janvier 2019.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Donnant lieu à des sections comptables différentes et financièrement équilibrées selon l'article 14 de la loi de 2004.

²¹ Les données figurant au présent chapitre sont tirées des annuaires statistiques de la CNIEG

²² En ce qui concerne l'âge conjoncturel de départ à la retraite (âge moyen de départ d'une génération fictive qui aurait, à chaque âge, la même proportion de retraités que celle observée au cours de l'année), il est de 57,7 ans en 2017 pour les IEG, contre 61 ans pour l'Etat et 63 ans pour le régime général (source : Cour des comptes).

²³ Cf. Décret du 27 juin 2008 (durées minimales d'assurance pour bénéficier d'une pension à taux plein, modalités de revalorisation des pensions, etc.), décret du 18 mars et du 23 septembre 2011, décret du 25 juin 2014.

²⁴ Elles avaient été portés en 2005 de 7,85 % à 12 %.

Depuis 2009, les cotisations patronales ont, quant à elles, été portées de 24,53 % à 29,97 % pour ce qui concerne le financement du régime de droit commun et de 4,61 à 6,89 % pour le régime spécial.

[32] La CNIEG gère également²⁵ :

- Le risque AT-MP, qui représentait en 2018 un volume de 7 250 prestataires bénéficiaires de rentes ou d'indemnités en capital, avec un flux annuel d'entrées qui oscille entre 150 et 200 ;
- Le risque invalidité, qui représentait un volume de 2 353 pensionnés, en progression constante avec 300 à 500 entrées par an ;
- Au titre du risque décès, la CNIEG versait 23 rentes et 3 160 capitaux décès ;
- Les prestations familiales étaient au nombre de 6 384 (primes de naissances, aide aux frais d'études, sursalaire familial) versées à 6 253 bénéficiaires.

1.3 L'architecture complexe de l'adossment aux régimes de droit commun

[33] Le régime spécial IEG se caractérise par son adossment aux régimes dits de droit commun, CNAV et AGIRC ARRCO ; il est régi par un principe de neutralité financière, et permet d'isoler le coût spécifique du régime spécial.

[34] Ce mécanisme repose sur le schéma suivant²⁶ :

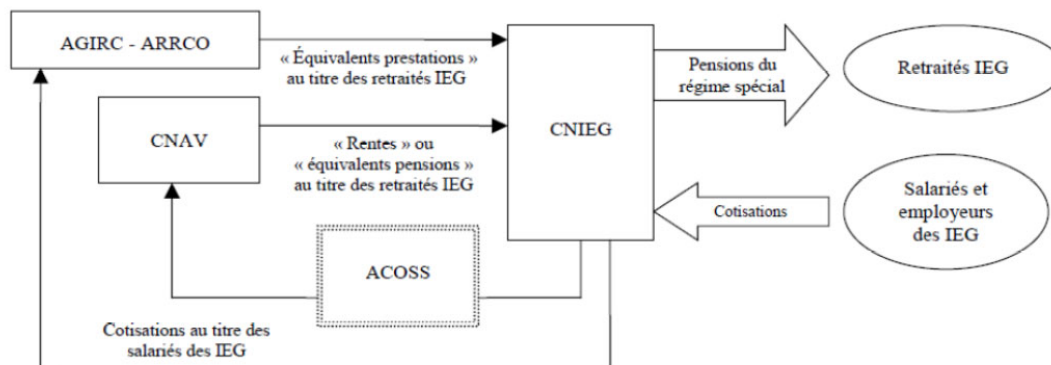
- Le versement par les régimes de retraite de droit commun à la CNIEG d'une dotation strictement égale à la somme des pensions de vieillesse qu'ils auraient servies selon leurs propres règles aux agents des IEG si ceux-ci relevaient de leur régime ;
- En contrepartie, ils reçoivent de la CNIEG des cotisations dont la somme globale est égale à celle des cotisations qu'ils auraient versées ;
- La compensation de l'écart entre les rapports de charge (cotisations sur pensions) du régime spécial et des régimes de droit commun est assurée soit par le paiement d'une soulte pour le régime général, ou un abattement sur les droits passés pour le régime complémentaire AGIRC-ARRCO.

²⁵ Cf. Annexe 1 dédiée aux activités de la caisse

²⁶ Détaillé dans la partie 2.

[35] Le montant de la soulte, évalué en 2004 à 7 649 M€, est pour partie²⁷ versé sous forme de 20 annuités de 2005 à 2024.

Schéma 1 : Flux financiers entre les différents acteurs de l'adossé (hors soulte)



Source : Portail du service public de la sécurité sociale.

[36] Ce système conduit à distinguer les droits adossés²⁸ équivalents à ceux servis par le régime de droit commun, d'une part, et les droits spécifiques d'autre part. Ces derniers relèvent de droits particuliers aux personnels des IEG, pour partie en extinction^{29,30}. Une distinction est effectuée entre droits spécifiques passés, concernant les droits constitués avant le 31 décembre 2004 pour les retraités ayant liquidé leur pension et les actifs présents avant cette date, et droits spécifiques futurs, concernant les droits accumulés depuis le 1^{er} janvier 2005 pour les actifs, présents ou nouvellement embauchés.

[37] Ces droits sont financés par :

- Les entreprises s'agissant des droits constitués avant et après la date de la réforme, pour les droits relatifs aux agents travaillant dans les activités concurrentielles ;
- La CTA, à la charge des consommateurs de gaz et d'électricité, pour les droits spécifiques du régime constitués avant la date de la réforme et relatifs aux agents travaillant dans les activités régulées (transport et distribution) ;

²⁷ Au titre d'une convention financière relative à l'adossé du régime spécial d'assurance vieillesse des industries électriques et gazières au régime général, prévu par l'article 19 de la loi n°2004-803 du 9 août 2004 ; la convention prévoit le versement d'une contribution exceptionnelle, forfaitaire et libératoire de 7,649 Mds€. Les modalités de versement de cette contribution sont :

- Le versement par la CNIÉG au fonds de réserve pour les retraites d'un montant de 3,06 Mds€ (réalisé en 2005) – et qui doit être rétrocédé à la CNAV à compter de 2020 aux termes de l'article L.135-6 CSS.
- Le versement par la CNIÉG à la CNAV du solde par annuité de 287 000 000 € pendant 20 ans, revalorisée en fonction de l'inflation hors prix du tabac – ce versement a été mensualisé par arrêté du 3 janvier 2012. Ces annuités sont financées par la CTA.

²⁸ La masse de prestation adossée étant égale fin 2018 à 1,716 Mds€ pour la CNAV, 678M€ pour l'ARRCO et 442M€ pour l'AGIRC.

²⁹ Durée de cotisation, âge de départ à la retraite, avantages pour les catégories actives/insalubres/sédentaires

³⁰ D'autres sont maintenus, par exemple les prestations familiales.

- L'Etat octroie en outre sa garantie sur les droits spécifiques des activités non régulés constitués avant la date de la réforme, depuis l'exercice 2015, enregistré dans les comptes comme engagement hors bilan à hauteur de 22,2Mds€³¹.

[38] Les coûts respectifs de l'adossement et des droits spécifiques ont progressé, entre 2011 et 2018, de respectivement 14,5 % pour le premier (2,86 Mds en 2018) et de 35, 4 % pour les seconds (2,112 Mds en 2018). D'après la Cour des comptes, la part des droits spécifiques devrait désormais régulièrement décroître tout en demeurant à un niveau élevé (36 % du total en 2030).

1.4 Une COG 2015-2019 principalement axée sur le numérique, dont le contenu et les indicateurs sont perfectibles

[39] La COG 2015-2019 reflète trois ambitions transversales de la caisse, à savoir : être une « caisse en ligne », maintenir un haut niveau de performance opérationnelle, et développer les synergies inter-régimes.

[40] Elle décline cette démarche en 8 objectifs ventilés en actions, et assortis de 20 indicateurs³² et, pour certains objectifs, notamment relevant du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), d'éléments de calendrier. La mission s'attachera à évaluer l'atteinte de ces objectifs, qui sont les suivants :

- Devenir une caisse en ligne en faisant des démarches dématérialisées le canal privilégié des relations avec les affiliés et pensionnés ;
- Personnalisation du conseil aux affiliés et pensionnés (interface clientèles, conseil aux poly-affiliés, entretien de préparation de retraite, prise en compte des usagers en situation sensible) ;
- Développement du portage de l'information, facilitation des démarches à l'égard des affiliés, pensionnés et des entreprises ;
- Rationalisation du pilotage et de l'organisation de la caisse pour continuer à améliorer la performance ;
- Développement des outils de pilotage démographique et financier du régime pour gérer au mieux l'équilibre financier ;
- Développement des synergies inter-régimes pour fédérer les énergies vers plus de mutualisation – cela concerne plus particulièrement les projets nationaux DSN, RGCU et EVA ;
- Achèvement de la refondation pour 2018, du SI métier pour soutenir la stratégie de la caisse ;
- Redéfinition de la gestion des compétences pour préparer les changements.

[41] L'ensemble de ces points a été traité, avec des degrés de précision différents, au sein des différentes parties du rapport. Les objectifs 1), 2) et 3), qui relèvent de la relation aux cotisants, sont notamment traités dans la partie 5 dédiée à la gestion de la relation clientèle. Les objectifs 4) et 8)

³¹ Cette garantie couvre la totalité des droits projetés jusqu'à leur extinction et est de 3^{ème} niveau : en 1^{er} niveau, provisionnement par les employeurs des IEG, soit au bilan, soit par des actifs de couverture ; en deuxième niveau, une solidarité intra-branche est prévue : les montants dus par les employeurs défaillants sont répartis entre les employeurs selon un prorata défini par le décret 2005-322 du 5 avril 2005.

³² Cf. PJ 2. Chaque indicateur donne lieu à une fiche en détaillant la construction.

sont traités dans la partie 6 dédiée aux ressources humaines (RH) et dans l’annexe 9, qui décrit la gestion administrative. L’objectif 5 est traité dans la partie 2 principalement dédiée au contrôle et au recouvrement. Les objectifs 6) et 7), soulignés dans la lettre de mission comme devant faire l’objet d’un examen particulier, sont traités dans les points 3 et 4.

[42] La mission souligne que la CNIEG a effectué un suivi rapproché de la COG qu’elle s’est appropriée comme un véritable projet d’entreprise, et de ses indicateurs, analysés dans les différentes parties du rapport. En termes de contenu, la COG constitue un document nourri et étayé d’une centaine de pages, avec des fiches détaillées par indicateurs, et six annexes informatives utiles à son suivi et exploitées par la mission³³.

[43] Le contenu de la COG est fortement axé sur le développement du système d’information et les projets inter-régimes, ainsi que sur le développement de la relation client. Le choix de ces objectifs apparaît en phase avec les orientations stratégiques effectives de la caisse. La mission souligne également le suivi régulier de la COG et de ses réalisations par la caisse, avec un renseignement régulier des indicateurs et des bilans d’étape annuels au conseil d’administration.

[44] Toutefois, il convient de relever qu’un certain nombre d’éléments nuisent à la dimension stratégique du document. Ainsi, les objectifs sont déclinés en 31 actions, elles-mêmes ventilées en 109 mesures de nature très diverses, relevant tantôt d’une obligation de moyens, tantôt d’une obligation de résultats, ou ouvrant de simples pistes de réflexion. Ce catalogue gagnerait à être resserré pour la prochaine COG, par exemple en restreignant la ventilation au niveau des sous-objectifs. En effet, le suivi de chacune des 109 mesures ne peut raisonnablement pas être opéré ni par tutelle, ni par la caisse au vu des documents de bilan que celle-ci a produit. Par ailleurs, cette multiplicité n’est pas exempte de doublons, y compris au niveau des 31 sous-objectifs, ce qui nuit à la lisibilité des documents³⁴.

[45] Les indicateurs de suivi de la COG sont au nombre de 20 et sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui en commente la pertinence et la qualité :

Tableau 1 : Pertinence et qualité des indicateurs par objectif de la COG

Objectif de la COG	Indicateur associé	Adaptation à l’objectif	Qualité
OBJECTIF 1 Faire des démarches dématérialisées le canal privilégié des relations entre affiliés et pensionnés pour devenir une caisse en ligne	1) Réussite de la demande de retraite en ligne, mesurant le taux de demande de retraite en ligne et le taux de satisfaction des affiliés ayant utilisé le service	-indicateur de résultat adapté à l’objectif 1 -indicateur de maintien de qualité : le résultat des sous-indicateurs tangentent ou dépassent ex-ante les objectifs fixés	-indicateur mêlant dimensions qualitatives et quantitatives. -la méthodologie du taux de satisfaction est « non définie » dans la COG, ce qui est problématique
	2) Taux de déploiement des services en ligne	-indicateur de résultat adapté à l’objectif 1	- indicateur non stabilisé ex-ante : le dénominateur (nombre de services à mettre

³³ A savoir une annexe dédiée au cadrage budgétaire, une annexe relative au schéma directeur des systèmes d’information, une annexe portant tableau des différents indicateurs, des fiches détaillées par indicateur avec des précisions méthodologiques, le planning des actions, et une annexe suivi / évolution / révision.

³⁴ A titre d’exemple les actions 7.2 et 6.1 « Décliner sur un plan SI les chantiers nationaux » et « positionner les projets nationaux comme des priorités stratégiques qui permettront d’orienter les processus métiers et le système d’information cible » qui renvoient aux mêmes objets.

			en ligne) n'est pas connu lors de la signature de la COG
	3) Taux d'utilisation des services en ligne (hors demande de retraite)	-indicateur de résultat adapté à l'objectif 1	- le détail des démarches concernées n'est pas renseigné ex-ante
OBJECTIF 2 : Offrir un conseil personnalisé pour permettre à chacun de faire valoir ses droits	5) Taux des appels pris en accueil téléphonique	- indicateur de maintien de qualité de service adapté	- indicateur classique ne posant pas de problèmes de construction
	6) Demandes écrites avec réponses dans les délais	- indicateur adapté, assurant notamment le maintien d'une démarche multicanal pour les publics non connectés	- indicateur ne posant pas de problèmes de construction
	7) Taux de satisfaction des affiliés et pensionnés	-indicateur adapté à l'objectif	- indicateur composite téléphone, écrit et web visant un simple maintien de taux de satisfaction - en termes méthodologiques il est fait référence à un « échantillon représentatif » qui n'est pas défini dans les fiches COG
	8) Prise en compte des populations sensibles	-indicateur adapté à l'objectif	- indicateur posant des problèmes de construction (cf. partie 4) : - exclusion du public âgé / dépendant ; - le dénominateur ne s'applique qu'à la population qui se manifeste à la caisse (« situations gérées ») ; - la base de départ à laquelle s'applique la progression est inconnue
	9) Taux d'attribution des droits dans les délais	-indicateur adapté à l'objectif	- indicateur central dans le cœur de métier de la caisse ne posant pas de problèmes de construction
OBJECTIF 3 Développer le portage de l'information pour faciliter les démarches et accompagner les évolutions	Pas d'indicateur spécifique à l'objectif : les deux indicateurs retenus sont l'indicateur 7 – taux de satisfaction – et 9 – taux d'attribution des droits dans les délais. Ce dernier indicateur ne paraît pas en rapport direct avec l'objectif 3		
OBJECTIF 4 Rationaliser le pilotage et l'organisation de la caisse	15) Cotation de l'European foundation for quality management (EFQM)	-indicateur adapté à l'objectif	-indicateur dépendant d'une évaluation externe. La question du maintien de ce type de cotation dans une COG est posée ; elle pourrait

pour continuer à améliorer la performance			relever d'un objectif purement interne à la caisse
	13) Ratio de performance budgétaire	-indicateur adapté à l'objectif	- indicateur de maintien du niveau de performance ne posant pas de problèmes de construction
	14) Coût moyen d'un dossier de liquidation	-indicateur adapté à l'objectif	- bon indicateur de gestion, mais les objectifs cibles ne sont pas renseignés dans la COG, et les coûts moyens s'avèrent fortement variables
	12) Efficacité du dispositif de lutte contre la fraude	-indicateur adapté à l'objectif	-indicateur composite complexe avec 3 critères pondérés, mais les éléments de calculs sont précisément définis
	11) Performance de la mise en œuvre du contrôle interne	-indicateur adapté à l'objectif	-indicateur composite complexe avec 6 critères pondérés, mais les éléments de calculs sont précisément définis
OBJECTIF 5 développer des outils de pilotage démographique et financier du régime pour gérer au mieux l'équilibre financier	10) Taux de recouvrement spontané des cotisations	-indicateur adapté à l'objectif	Indicateur qui ne pose pas de problème de construction en lui-même. Toutefois, alors que l'objectif est de ne pas dégrader le niveau atteint en 2014, les valeurs cibles lui sont légèrement inférieures
	4) Taux de dématérialisation des déclarations	-indicateur adapté à l'objectif (sous-objectif 5.3)	-indicateur qui ne pose pas de problèmes de construction, mais qui dépend beaucoup de la mise en œuvre de la DSN, ce point recoupant l'objectif 6
OBJECTIF 6 Développer les synergies inter-régimes pour fédérer les énergies vers plus de mutualisation	16) Respect des engagements de mises en service du SDSI	-indicateur couvrant imparfaitement l'objectif (pas de mesure des mutualisations)	-indicateur composite mêlant les projets internes à la CNIEG et les projets inter-régimes (difficile lisibilité)
OBJECTIF 7 Achever la refondation du SI métier pour soutenir la stratégie de la caisse	16) Respect des engagements de mises en service du SDSI	-indicateur adapté à l'objectif	-indicateur composite mêlant les projets internes à la CNIEG et les projets inter-régimes (difficile lisibilité)
OBJECTIF 8	17) Evaluation de la qualité des formations	- indicateur peu adapté à l'objectif. Un indicateur GPEC aurait pu être proposé visant à apprécier les actions	-indicateur qui ne pose pas de problème de construction mais dont le choix de la cible

Redéfinir la gestion des compétences pour préparer le changement		conduite au regard de l'objectif d'adaptation de la ressource aux besoins de la caisse	a, par nature, un caractère relativement arbitraire
	18) Gestion du changement – taux de couverture des formations et satisfaction du personnel	-indicateur adapté à l'objectif	-indicateur qui ne pose pas de problème de construction
	19) Absentéisme maladie de courte durée (inférieur à 8 jours)	- indicateur peu adapté à l'objectif	-indicateur qui peut permettre d'apprécier les conditions de travail voire le climat général d'un organisme mais dont les déterminants échappent en partie à la caisse
AUTRES	20) Consommation de papier	La CNIEG précise que l'indicateur RSE est corrélé à l'objectif 4 de la COG, mais que cette mention a été omise dans le document.	-Doublonne en partie avec la mesure de la dématérialisation

Source : COG de la CNIEG, traitement et commentaires mission

[46] L'examen des indicateurs révèle plusieurs éléments, qui pourraient être améliorés lors de la COG future :

- En termes de lisibilité, la numérotation des indicateurs et des objectifs pourrait être alignée ;
- Les indicateurs sont très inégalement répartis entre les objectifs et reflètent donc imparfaitement le contenu de la COG ;
- En termes de qualité, plusieurs indicateurs (7 sur 20) présentent des problèmes de construction notables ;
- Certains objectifs ne sont pas assortis d'indicateurs en propres (objectif 3, et objectif 6 et 7 qui donnent lieu à un indicateur composite commun malgré leur caractère central dans la stratégie de la caisse) ;
- *A contrario*, on note un indicateur non assorti à un objectif (indicateur 20) et des indicateurs relevant de la gestion interne plutôt que de la stratégie (indicateurs 15 ou 17), qui pourraient donner lieu à un suivi hors COG.

[47] Une bonne part de ces indicateurs apporte néanmoins une information utile. La caisse a enregistré de bons résultats d'ensemble, avec cinq résultats sur 20 « non atteints » ou « partiels ». Les résultats sont transcrits dans la pièce-jointe n°2 du présent rapport et détaillés par thématique dans les développements ci-dessous. Pour la prochaine COG, la mission considère qu'un effort de concision de la convention et de précision des indicateurs, qui suppose une attention accrue de la tutelle lors de la phase de conception du document, sera nécessaire.

2 La fonction de recouvrement et de contrôle de la caisse présente des spécificités

2.1 L'objectif 5 de la COG est centré sur les outils de pilotage démographique et financier du régime, et comporte des actions spécifiques sur le recouvrement

[48] L'objectif 5 de la COG est consacré au « développement des outils de pilotage démographiques et financiers du régime pour gérer au mieux l'équilibre financier ». La mission n'a pas vocation à revenir dans le cadre de l'évaluation de la convention sur l'évolution des équilibres financiers du régime spécial en tant que tel, par ailleurs traités dans le rapport de la Cour des comptes. Le rapport se concentre, après un examen synthétique de l'objectif 5 de la COG, sur le descriptif du système de recouvrement et son contrôle, en en présentant les spécificités.

[49] L'action 5.1 prévoit d'approfondir et d'optimiser l'observatoire des comportements de départ en retraite. Il s'agit de compléter un dispositif initié par la COG 2011-2014, notamment en enrichissant les données à suivre, en analysant l'impact des changements réglementaires sur l'équilibre du régime, en actualisant périodiquement les modélisations et en produisant une note d'étude annuelle. L'action 5.2 est corrélée, et consiste à rationaliser l'offre de service pour les employeurs, en calculant les engagements sociaux selon différentes hypothèses et en établissant des analyses démographiques et financières. La mission, sans avoir approfondi ces points de façon détaillée, note :

- Une satisfaction globale des employeurs rencontrés par la mission sur les expertises et éclairages effectués par la CNIEG, qu'ils sollicitent régulièrement ;
- La présence d'une seule actuaire, ce qui peut, en cas d'absence notamment, fragiliser la fonction – certaines pistes, comme celle de la mutualisation de l'actuariat avec d'autres caisses, gagneraient à être explorées (cf. partie 6 dédiée aux RH) ;
- Des réalisations de la caisse, en particulier : la création des indicateurs demandés par le Conseil d'orientation des retraites (COR) (répartition des départs en retraite, montants des pensions...), l'implémentation dans son modèle de projection des paramètres des réformes des retraites, la signature d'une convention entre la CNIEG, les employeurs et une société de conseil en actuariat³⁵ ;
- Certaines actions envisagées dans la COG au titre du point 5.1, comme l'étude qualitative sur les motivations des départs en retraite et l'enrichissement de l'observatoire des comportements, n'ont pas été réalisées. Toutefois, elles n'apparaissent pas essentielles pour les missions de la CNIEG.

[50] L'action 5.3 concerne la simplification des déclarations des employeurs et la gestion des données individuelles déclarées par ceux-ci. Cela recouvre, d'une part, les flux déclarations annuelles des données sociales (DADS) et déclarations annuelles des assiettes régime spécial (DARS)³⁶, remplacés par la déclaration sociale nominative (DSN), et, d'autre part, les flux de déclarations de carrière dits « déclaration de carrière des affiliés » (DECA). Il apparaît à la mission que cet item

³⁵ SPAC actuaires.

³⁶ Ainsi que les formulaires papier D131 et C131

recoupe largement l'objectif 6 de la COG consacré aux projets inter-régimes, qui traite notamment du projet DSN. Ce point est abordé de façon détaillée en partie 4.

[51] L'action 5.4 consiste en la poursuite de la sécurisation de la trésorerie pour contribuer à l'équilibre financier du régime. Cela implique tout d'abord le suivi de la CTA, via le contrôle de son niveau d'assiette et l'anticipation des charges à couvrir, pour proposer des évolutions de taux – le sujet de la CTA est détaillé *infra*. Un second volet relève de l'agence comptable, qui doit prévoir les besoins de trésorerie et développer des solutions de couverture de ceux-ci.

[52] La mission relève que la CNIEG ne connaît aucune tension de trésorerie et se trouve dans une position très favorable. Elle utilise le solde des excédents de CTA (268,5M€ en 2018) pour diminuer ses besoins de financement³⁷. Elle dispose d'un excédent de trésorerie de 352,2M€ au 31 décembre 2018, avec une trésorerie moyenne sur 12 mois de 148 M€ en 2018, en augmentation³⁸. Le rendement important de la CTA, et, plus marginalement, le contexte de taux négatif³⁹ et la mensualisation des pensions expliquent cette situation. A court terme, l'ACOSS couvre l'ensemble de des besoins de financement de la CNIEG en vertu d'une convention permettant des avances de trésorerie inférieures à un mois de la part de l'agence, d'une part, et d'autre part, le placement des disponibilités de la CNIEG⁴⁰. En 2019, le besoin de trésorerie infra-annuel maximum de la CNIEG (198M€) est resté bien en-deçà du plafond d'emprunt autorisé par la LFSS (420 M€). La CNIEG n'a donc pas recours au marché bancaire.

[53] Les indicateurs retenus par la COG sont au nombre de deux, avec l'avantage d'être facilement mesurables et difficilement contournables, bien qu'ils ne recouvrent qu'imparfaitement l'ensemble de l'objectif, relevant surtout des actions 5.3 et 5.4. Il s'agit :

- Du taux de dématérialisation des déclarations pour les entreprises⁴¹, qui tangente l'objectif de 95 % en 2018, avec un taux de 93 %, et est ventilé en un taux de 100 % pour les DSN (au titre des cotisations) et 88 % pour la CTA (au titre du recouvrement de la contribution, seuls 193 sur les 219 collecteurs de CTA s'étant inscrit au service en ligne proposé par la CNIEG)⁴² ;
- Un taux de recouvrement spontané des cotisations⁴³, dont l'objectif, fixé à 95 % par an, est tenu voire dépassé sur toute la durée de la COG (97,73 % en 2018).

³⁷ Décision du CA de la CNIEG du 11 décembre 2007. Les excédents de CTA financent la trésorerie de la caisse en contrepartie d'une rémunération au taux d'endettement journalier imputée sur la section comptable vieillesse – taux à 0 en 2018.

³⁸ Disponibilités placées sur comptes de dépôt à vue, la trésorerie étant sujette à de fortes variations mensuelles. Pour mémoire, l'article L 139-4 du code de la sécurité sociale précise que « Les régimes obligatoires de base de sécurité sociale, les organismes concourant à leur financement et les organismes qui financent et gèrent des dépenses relevant de l'objectif national de dépenses d'assurance maladie ne peuvent placer leurs disponibilités excédant leurs besoins de trésorerie que dans des actifs réalisables à des échéances compatibles avec la durée prévisible de ces disponibilités. »

³⁹ Entre -0,3 % et -0,4 % pour les taux bancaires de référence sur l'exercice 2018.

⁴⁰ Convention CNIEG-ACOSS sur 3 août 2016, prise sur la base de l'article L 222-1-4 du code de la sécurité sociale.

⁴¹ Indicateur portant sur la télédéclaration CTA et la DSN (en remplacement d'anciens formulaires papiers D131 et C131), avec nombre de télédéclarations reçues / nombre total de déclarations attendues

⁴² Le détail du projet DSN et des retards qu'il a connus est indiqué dans la partie dévolue aux projets inter-régimes.

⁴³ Indicateur de non-dégradation de performance, défini comme le nombre d'entreprises cotisantes payant à la bonne date/ le nombre d'entreprises cotisantes

2.2 La fonction de recouvrement à la caisse est bien structurée et sujette à des spécificités, dues notamment au système d'adossement

[54] Conformément au principe de l'adossement, deux types de cotisations sont recouvrées par la CNIEG : les cotisations régime général et les cotisations régime spécial, ainsi qu'une contribution de nature fiscale, la CTA.

Encadré 1 : Modalités de répartition comptable des prestations vieillesse du régime spécial – spécificités de la procédure d'adossement

La CNIEG est amenée à distinguer pour chaque retraité une part CNAV (passée et future), ARRCO (passée et future), AGIRC (passée et future), et droits spécifiques (passés et futurs). La caisse doit ainsi reconstituer, via un traitement informatique (dit T18b), les droits individuels de chaque pensionné au regard de chacun des régimes, la pension IEG d'un individu étant égale à la somme des huit parts précitées.

Concrètement, dès qu'un retraité des IEG atteint l'âge du taux plein dans le régime général, la CNIEG demande la liquidation de ce dossier à la CNAV et aux régimes complémentaires afin de bénéficier d'une prise en charge au titre de l'adossement. Ces derniers procèdent à une liquidation des droits du retraité IEG en versant à la CNIEG une prestation calculée suivant les règles de droit commun en tenant compte des périodes IEG déclarées par la caisse dans le cadre de l'adossement. La CNIEG dispose donc des droits CNAV et AGIRC ARRCO, et déduit de la pension IEG servie la somme des prestations des régimes de droit commun, obtenant ainsi la part des droits spécifiques.

Toutes les cotisations assises sur les salaires sont déclarées depuis 2018 dans la déclaration sociale nominative (DSN). La CNIEG s'appuie sur une assiette spécifique du régime spécial, portant sur les rémunérations principales hors primes définies par l'article 9 du statut national des IEG – le taux de cotisations est donc déterminé de manière à ce que le recouvrement sur une assiette différente de celle retenue par le régime général procure néanmoins à celui-ci l'exact volume des cotisations qui lui serait versé par l'application de ses propres règles d'assiette et de taux. Outre l'assiette du régime spécial, les employeurs des IEG déclarent ainsi l'assiette dite de droit commun, prévue à l'article L242-1 du code de la sécurité sociale (CSS) de leurs salariés pour les besoins du dispositif d'adossement.

Le régime général, l'AGIRC ARRCO et la CNIEG calculent un taux de répartition passé ou futur de la part du régime général, des régimes complémentaires, du régime spécial et des droits spécifiques⁴⁴. Pour les droits spécifiques passés, est ensuite appliquée une clef distinguant la part régulée et la part non régulée⁴⁵. Ce sont ces droits au titre de l'activité régulée qui sont financés par la CTA.

Il est à noter qu'un pensionné du régime IEG peut ne pas répondre aux conditions d'âge ou de durée de cotisation du régime général. Sa pension est donc par définition intégralement constituée de droits spécifiques, pris en charge par la CNIEG – ce sont les « pré-retraités au sens des conventions financières d'adossement » - car les employeurs continuent de cotiser à la CNAV et l'AGIRC ARRCO sur la base de leur dernier salaire, selon un principe de surcotisation, pour compléter leurs droits au titre de l'adossement. Ces préretraités sont 27 750 en 2018, contre 102 911 retraités « adossés ».

⁴⁴ Le départ étant constitué par la date pivot de la réforme du financement du 1^{er} janvier 2005.

La répartition entre droits passés/ droit futurs est calculée à partir des carrières dont la partie antérieure à la réforme (au 31/12/04) a été figée – avec le renseignement des durées de cotisations ante-réforme. La partie future enregistre les carrières complètes des salariés jusqu'à la date de liquidation au régime général, et est documentée par la DADS-U adossement (cf. Partie 4 dédiée aux projets inter-régimes)

⁴⁵ Cette clef est précisée par le décret 2005-322 et est fixée à 60,43 % et 39,43 % respectivement.

[55] La CNIEG reçoit chaque mois de la part des employeurs⁴⁶ les cotisations au titre des régimes de droit commun (RDC) aux taux de 12,68 % pour la part salariale et 29,97 % pour la part patronale en 2018. La part due aux RDC est calculée à partir des DSN depuis 2018, et donne lieu à l'émission d'une DADS-U dite d'adossement à partir des DSN agrégées fin février N+1. Cette part est répartie de façon provisionnelle entre les différents régimes selon une clef correspondant au constaté N-1, soit en 2018 : 47,28 % pour la CNAV, 30,50 % pour l'ARRCO, 22,22 % pour l'AGIRC.

[56] Outre les cotisations du régime de droit commun, la CNIEG est amenée à recouvrer une cotisation régime spécial (RS) (part patronale exclusivement). Elle est, comme les cotisations du régime de droit commun, recouvrée sur une base provisionnelle et régularisée au moment de l'arrêté des comptes. Elle doit équilibrer les droits spécifiques vieillesse futurs, les autres risques (AT-MP, invalidité, décès, etc.⁴⁷) et les charges de gestion administrative. Elle donne lieu à une régularisation ex-post en fonction des prestations servies, et son taux définitif est arrêté en fin d'exercice (6,89 % en 2018). Les sections comptables correspondantes sont donc équilibrées par définition. Le résultat de la CNIEG est reflétée par la seule section comptable relative à la CTA, correspondant au solde entre les charges que la contribution finance réglementairement et son produit (cf. *infra*).

[57] Il convient de mentionner également le recouvrement d'une cotisation finançant la prestation complémentaire d'invalidité⁴⁸, les droits spécifiques passés des activités non régulés⁴⁹ et une cotisation dite du « pool »⁵⁰.

[58] Pour mémoire⁵¹, fin 2018, on compte 158 entreprises cotisantes au titre des salaires, 122 entreprises au titre de la contribution relative aux droits spécifiques passés des activités non régulés, et 219 entreprises collectrices de CTA, ainsi que 137 916 salariés cotisants. En volume, les cotisations 2018 représentent 2 498 M€.

[59] Cette fonction de recouvrement est susceptible d'évoluer dans la perspective d'une unification par l'ACOSS⁵² telle que prévue par l'article 10 du PLFSS pour 2020. Les travaux pour déterminer le périmètre des cotisations qui seraient concernées sont en cours, la CNIEG ayant communiqué une description des processus de collecte qu'elle met en œuvre. Une des difficultés notées par l'ACOSS par rapport à son propre fonctionnement réside dans la régularisation infra-annuelle en cours d'exercice et la régularisation annuelle à l'issue de chaque exercice comptable dont peuvent faire l'objet les cotisations employeurs IEG. Elle permet le remboursement du trop-perçu ou ouvre un appel de cotisations patronales complémentaires en fonction des charges constatées.

[60] L'impact RH d'un transfert du recouvrement par la CNIEG serait marginal, les effectifs consacrés à cette mission étant de 2,5 ETP. Toutefois la CNIEG, au vu des documents consultés par la mission⁵³, a adopté un positionnement défensif à l'égard d'une unification du recouvrement, mettant en valeur ses spécificités par rapport aux missions des URSSAF, soit le risque de complexification des processus, ses investissements passés et sa qualité de service.

⁴⁶ Le 5 et le 15 de chaque mois en fonction de la taille des entreprises, cf. article R. 243-6 du code de la sécurité sociale.

⁴⁷ cf. Annexe dédiée aux activités de la caisse

⁴⁸ Prévue par l'accord de la branche des IEG du 24 avril 2008. Elle est appelée sur l'assiette régime spécial au taux de 0,20 %

⁴⁹ Cf. le décret n°2005-322 du 5 avril 2005 en application des articles 17 et 19 de la loi de 2004. Cette contribution est calculée annuellement par la CNIEG et fait l'objet d'une répartition entre employeurs. Elle a été appelée sur une base de 804 M€ en 2018

⁵⁰ Uniquement pour les employeurs cotisant au pool statutaire. Ce système de compensation a été confié à la CNIEG par la loi n°2005-781 du 13 juillet 2005, précisée notamment par le décret n°2018-147 du 28 février 2018 qui en définit les modalités de gestion. Les produits, égaux aux charges, sont de 21 M€ en 2018, en diminution (-4,7 % en 2017)

⁵¹ Cf. Partie 1 dédiée à la présentation générale de la Caisse.

⁵² La CNIEG en a été informée par courrier de la DSS le 13 juin 2019.

⁵³ Cf. notamment courriel de réponse à la DSS du secrétaire général en date du 24 juin 2019.

[61] L'ACOSS estime en revanche plus complexe un transfert du recouvrement de la CTA : d'une part, cela serait susceptible de nécessiter une modification législative, puisqu'aux termes de l'article 18 de la loi n° 2004-803 du 9 août 2004 « la caisse ne peut déléguer le recouvrement ou le contrôle de la contribution ». Par ailleurs, la spécificité de cette contribution, de nature fiscale, la rendrait d'après l'ACOSS difficile à intégrer dans son SI et ses procédures. Dans une perspective de moyen terme, un recouvrement par la DGFIP apparaît plus opportun.

2.3 Le rendement de la CTA, plus dynamique qu'anticipé, aboutira à la constitution de réserves importantes

[62] Le suivi de la CTA est abordé dans l'action 5.4 de la COG. Définie par l'article 18 de la loi de 2004, il s'agit d'une contribution s'apparentant à un instrument de nature fiscale, basée sur les tarifs d'acheminement de l'énergie, soit sur quatre assiettes précisées par décret en Conseil d'Etat⁵⁴. Ses produits représentent 1,529 Md€ en 2018 et sont constitués de :

- La CTA sur la distribution d'électricité (66 %) ;
- Sur la distribution du gaz (21 %) ;
- Sur le transport d'électricité (9 %) ;
- Sur le transport du gaz (4 %).

[63] Elle est destinée à couvrir les charges relatives aux droits spécifiques passés des activités régulées (78 % en 2018), les charges financières nées du décalage entre la date d'exposition de ces droits et la date de recouvrement, et la contribution exceptionnelle, forfaitaire et libératoire versée à la CNAV (la soulte, 22 % en 2018). Son recouvrement a été modernisé par la mise en place d'un portail sur le site de la CNIEG permettant la télédéclaration.

[64] La CTA fait l'objet d'une présentation spécifique au sein d'une section comptable dédiée, conformément au VI de l'article 18 de la loi précitée. Cette section comptable présente un résultat déficitaire, qui reflète le résultat de la CNIEG, les autres sections étant équilibrées. Ce solde négatif est de - 9, 346M€ en 2018, contre -72, 872M€ en 2017, l'évolution des produits ayant été plus dynamiques (+ 6,6 %) que celle des charges (+ 2 %)⁵⁵.

[65] La CNIEG s'appuie sur des projections basées sur le scénario de la commission de la régulation de l'énergie (CRE), diminué de 1 %. Ex post, ces prévisions s'avèrent prudentes, le rendement de la contribution étant plus dynamique qu'anticipé.

[66] Ainsi, le produit anticipé en 2018 était de 1,45Mds€, tel que présenté au conseil d'administration de décembre 2017, soit une hausse d'un point environ par rapport au produit 2017 ; l'augmentation constatée du produit a été de 6,6 points. Ce découplage des charges, en augmentation modérée, et des produits, en forte hausse, n'est certes pas constaté dans les exercices précédents : en 2017, baisse des produits de 0,1 % et hausse des charges de 5 % ; en 2016 +0,5 % pour les produits et +2,9 % pour les charges ; en 2015, -2,5 % pour les produits et + 2,8 % pour les charges. Le compte CTA continue d'être déficitaire, rendant nécessaire la consommation des fonds propres constituées par les réserves de CTA passées.

⁵⁴ Décret n°2005-123 du 14 février 2005 relatif à la contribution tarifaire sur les prestations de transport et de distribution d'électricité et de gaz naturel.

⁵⁵ Cf. Annexe 2

[67] Si une consommation prochaine des fonds propres constitués par les réserves de CTA était encore envisagée en 2018, cette perspective est démentie par les dernières projections effectuées par la CNIEG, retracées dans le tableau ci-dessous qui compare les projections effectuées en 2018 et 2019, sur la base des prévisions de la CRE -1 % :

Tableau 2 : Résultat comptable et réserves, constatés et projections sur la base du scénario CRE-1 % 2017-2026 (projections en 2018 et 2019, en M€)

		2017	2018 ⁵⁶	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Projections s mi-2018	Résultat	-72,9	-109,1	-72,8	-23,0	-15,7	-8,3	-0,2	+1,7	373,3	373,4
	Solde réserves	268,6	159,4	86,6	63,6	47,9	39,6	39,4	41,2	414,4	787,8
Projections actualisées s mi-2019	Résultat	-	-	-26,9	-14,4	59,4	77,7	102,3	128,1	149,1	542,7
	Solde réserves	-	-	232,3	217,8	277,2	354,9	457,2	585,3	734,4	1 277

Source : Comité d'audit de la CNIEG du 7 juin 2018 et du 6 juin 2019

[68] Outre des produits dynamiques, les charges sont appelées à décroître du fait de deux facteurs : d'une part, la baisse engagée du nombre de retraités concernés ; d'autre part, la fin de la soulte due à la CNAV : la dernière annuité (341 M€ en 2019) sera versée en 2024. Ainsi, selon les projections de la CNIEG⁵⁷, le total des charges à financer par la CTA devrait passer de 1 547 M€ à 2019 à 1 048 € en 2026 (-32 %). En parallèle, les dernières projections CTA indiquent un produit en progression de 1 510 M€ en 2019 à 1 715M€ en 2026 (+ 13 %)⁵⁸.

[69] Cette situation a conduit la CNIEG à ne pas proposer de hausse de taux de CTA durant la période couverte par la COG actuelle, la dernière révision des taux remontant à 2013. Cette situation doit continuer à faire l'objet d'un suivi régulier de la part de la CNIEG comme de la tutelle pour éviter l'accumulation indue de réserves non consommées.

[70] Si cette tendance perdure, et sous réserve de la redéfinition de la valeur des tarifs d'utilisation des réseaux en 2021⁵⁹, une évolution du taux à la baisse devrait être envisagée, à compter de 2023-2024 et de la fin du versement de la soulte. La mission recommande donc une vigilance accrue sur ce sujet. Il ne deviendra réellement prégnant, d'après les projections, qu'en 2024, impactant donc la période postérieure à la prochaine COG.

2.4 L'activité de contrôle des cotisations, du fait de la dénonciation de la convention entre la CNIEG et l'ACOSS, a été interrompue

[71] Aux termes de l'article 16 de loi du 9 août 2004, la CNIEG est tenue « de recouvrer et de contrôler les cotisations, dans les conditions prévues au III, et de recouvrer et de contrôler la contribution tarifaire ». Le recouvrement et le contrôle de la CTA ne peuvent comme vu *supra* être délégués, au contraire du contrôle des cotisations dans des conditions fixées par décret en Conseil

⁵⁶ Il s'agit ici du résultat projeté à mi-2018 et non du résultat effectif de -9,3M€ (cf. *supra*)

⁵⁷ Note du 13 novembre 2011 sur les charges à financer par la CTA pour la période 2019-2028

⁵⁸ cf. détail en annexe 2

⁵⁹ Dans le cadre des prochains tarifs d'utilisation des réseaux publics d'électricité « TURPE 6 », sous l'égide de la CRE.

d'Etat⁶⁰. Ce contrôle, pour l'assiette RDC comme pour l'assiette RS, a été délégué à l'ACOSS par convention du 7 décembre 2007, donnant lieu à 51,46M€ de redressement depuis 2007. La portée de ce contrôle différerait selon qu'il ait porté sur les cotisations affectées au régime général (contrôle d'assiette au sens de l'article L 242-1 du code de la sécurité sociale, du taux « équivalent régime de droit commun », procédure de recouvrement) ou des cotisations affectées au régime spécial (la délégation portant uniquement sur les opérations de vérification et de contrôle du respect de l'assiette régime spécial).

[72] Toutefois, ces contrôles ont été interrompus du fait de la dénonciation de la convention en 2016 par la CNIEG, qui met en avant sa volonté de réinternaliser le contrôle des cotisations du régime spécial. Le dernier contrôle sur cette assiette a eu lieu, selon l'ACOSS, en 2014-2015. La CNIEG juge la facturation de l'ACOSS élevée pour cette assiette RS au regard de son faible rendement, et estime qu'elle n'a pas à prendre en charge les frais de gestion du contrôle RDC.

[73] Cette situation est très problématique car en 2017, 2018 et 2019 aucun contrôle n'a été opéré sur les deux assiettes⁶¹. La CNIEG ne s'est pas, par ailleurs, dotée d'une capacité de contrôle en propre. Une convention est actuellement en cours de renégociation entre la CNIEG et l'ACOSS pour les cotisations régime de droit commun⁶², achoppant sur la question de la facturation des frais de gestion⁶³, tandis que la CNIEG fait figurer parmi ses objectifs 2020-2024 le contrôle de l'assiette RS. Il convient que cette situation aboutisse rapidement, aucun contrôle ne pouvant être opéré de fait. La mission tient à souligner qu'il s'agit pour la CNIEG d'une mission légale et obligatoire. Elle note par ailleurs que dans la perspective de l'unification du recouvrement auprès de l'ACOSS, il sera paradoxal pour la CNIEG d'avoir réinternalisé le contrôle de l'assiette RS.

[74] Le contrôle de la CTA, qui présente le caractère d'une taxe affectée, relève également de la CNIEG, ce qui présente une singularité. La CNIEG a mis en place un corps de contrôle dédié à cette activité, constitué de quatre agents, avec une forte informatisation permettant de réaliser des opérations de masse. Les résultats de redressement 2017 et 2018 se sont avérés peu importants : 121 186 € en 2017 ; redressement pour un montant de 871,00 € (principal) et 210,60 € (majorations et pénalités) et remboursement de CTA en 2018, soit - 20 536 €. Si cette faible rentabilité se confirme, il pourrait être opportun de réaffecter une part de ces moyens.

[75] Elle s'est également dotée d'une doctrine de contrôle pour la CTA. Ces opérations de contrôle ont donné lieu à un contentieux actuellement en appel. Il serait donc utile que celle-ci soit portée à la connaissance de la tutelle, notamment des ministères en charge des finances et de l'énergie.

Recommandation n°1 A moyen terme, continuer d'effectuer un suivi rapproché des charges à financer et du rendement de la CTA et ajuster, si nécessaire, son taux à la baisse pour éviter l'accumulation d'excédents

Recommandation n°2 Rétablir sans délai le contrôle des cotisations

⁶⁰ Cf. article 18 : « La Caisse nationale des industries électriques et gazières assure ou peut déléguer par voie de convention le recouvrement et le contrôle des cotisations dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat. Ces conventions sont soumises à l'approbation des autorités compétentes de l'Etat. ». Il s'agit plus précisément de l'article 10 du décret n° 2005-278 du 24 mars 2005.

⁶¹ Cf. Rapport de l'agent comptable 2017 et 2018

⁶² La mission a pu consulter la dernière mouture de la convention, dernière version non validée en date de février 2019.

⁶³ Dans le projet de convention, il est noté à l'article 9 que « les parties signataires de la présente convention conviennent de vérifier ultérieurement si des frais de gestion pourraient éventuellement s'appliquer à l'ensemble de la procédure de contrôle [...] »

3 La CNIEG s'est engagée de longue date dans une refonte de son système d'information métier, en passe d'être achevée, au prix d'investissements importants

[76] L'investissement dans les systèmes d'information constitue un axe structurant des travaux de la caisse dans la période de la COG 2015-2019 prolongée par avenant. En particulier, la refonte du SI métier, dit projet eSirius, constitue son projet le plus important, débuté lors de la COG 2011-2014 et non encore achevé. La refonte du SI métier constitue l'objectif 7 de la COG : « Achever la refondation du SI métier pour soutenir la stratégie de la caisse ». Cet objectif est décliné en quatre sous-actions :

- Bâtir un portail client et partenaires (7.1) ;
- Décliner sur un plan SI les chantiers nationaux (7.2) ;
- Refondre la liquidation et la simulation des droits (7.3) ;
- Refondre la gestion des prestations (7.4).

[77] La tenue de cet objectif a été mesurée avec un indicateur unique, l'indicateur 16 : « taux de respect des engagements de mises en service du SDSI 2015-2018 ». Cet indicateur est commun à l'ensemble des projets du SDSI, y compris les projets inter-régimes, et est défini comme le rapport entre la somme des nombres de mois d'écart de l'ensemble des mises en service de la période considérée, et la somme des durées des projets ayant fait l'objet d'une mise en service sur cette même période. Les délais de référence sont ceux indiqués dans le SDSI annexé à la COG. Les projets énumérés sont le portail client, la brique carrière-liquidation, ainsi que la brique dédiée aux prestations et récupérations ; les chantiers nationaux mentionnés sont la déclaration sociale nominative (DSN), le répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU), et l'estimation en ligne avec variantes (EVA) qui sont traités dans la partie dédiée à l'inter-régime.

[78] Si cet indicateur a l'avantage d'être synthétique, son caractère agrégé n'en facilite pas la lisibilité. Les résultats 2018 indiquent un taux de réussite partiel à 70 %. La mission s'est attachée à retracer l'historique de la conduite de projet, l'indicateur retenu, de par son caractère agrégé, étant peu parlant.

[79] La mission relève ainsi, en termes de bilan des sous-objectifs du point 7 de la COG, que :

- 7.1 : la CNIEG a mené avec succès la refonte de son portail affiliés et pensionnés mais, mis à part la mise en place d'un portail dédié au recouvrement de la CTA, les services web dédiés aux entreprises n'ont que faiblement évolué. Toutefois, les entreprises sont peu demandeuses d'évolutions et de futurs développement s'avèrent sans doute non prioritaires ;
- 7.2 : les changements réglementaires et chantiers inter-régimes ont été correctement intégrés dans le SI (voir la partie consacrée aux projets inter-régimes, ce sous-objectif doublonnant avec l'objectif 6 de la COG), au prix, parfois, de retards pris dans la refonte du SI métier ;
- 7.3 : la refonte de la liquidation et de la simulation des droits a également été achevée dès décembre 2016, avec un léger retard de 6 mois ;
- 7.4 : la refonte de la gestion des prestations n'est pas achevée à ce jour (lot 2 livré postérieurement à 2018, et lot 3 en attente de livraison, cf. *infra*).

[80] La présente partie a pour objet de détailler le calendrier de conduite de ce chantier majeur en en établissant l'historique (point 3.1) et décrira les investissements humains et financiers importants qui ont été consentis pour ce faire (point 3.2). Elle en conclut principalement que la fin prochaine de ce cycle d'investissement, qui reste à préciser par la caisse, devrait permettre des redéploiements de moyens.

3.1 La refonte du SI métier et celle, corrélée, du portail internet, constituent des projets structurants, encore en partie inachevés

3.1.1 Etat des lieux au lancement de la COG 2015-2019

[81] La refonte totale du SI métier, dit projet eSirius, est un projet structurant pour la caisse, mobilisant une part importante des moyens. Ce projet s'étend sur les deux dernières COG, 2011-2014 et 2015-2019, bien que les premières réflexions remontent à 2006. Les premières études de préfiguration remises à la mission datent d'octobre 2010⁶⁴. Il s'agit donc d'un projet de longue haleine, en grande partie déjà implémenté, qui s'étendra sur trois COG.

[82] Ce cycle d'investissement lourd devait normalement aboutir en 2018. Il devrait se clore finalement, au plus tôt, en 2020. Ce calendrier n'est pas encore finalisé à la date de rédaction du rapport. La remise d'un échéancier précis assorti de prévisions budgétaires et un engagement sur l'achèvement d'un projet déjà long de près de dix ans devraient être un livrable attendu par la tutelle lors de la négociation de la COG 2020-2024.

[83] Les développements suivants ont pour but de documenter de façon synthétique les finalités du projet, les jalons de son calendrier, et les principaux éléments ayant justifié un décalage dans le temps de celui-ci.

[84] Le projet de refonte devait impacter l'ensemble des « briques » métier du système d'information. Les motivations principales en étaient :

- L'obsolescence et l'incertitude sur le maintien de l'ancien SI, GIPSI, actuellement encore utilisé pour les actes-métiers correspondant à des lots non encore livrés – cet applicatif étant un héritage de l'ex-service de pensions d'EDF-GDF⁶⁵ ;
- La volonté de mettre en place un SI modulaire, ouvert aux flux externes, et adaptable à un environnement réglementaire et institutionnel mouvant.

[85] Le calendrier initial acté à l'issue de la COG 2011-2014 prévoyait une planification en quatre phases jusqu'en 2018 :

- Pour la période de la COG 2011-2014 :
 - Une phase 1 impliquant la refonte des briques « Gestion de l'activité », « Gestion de l'individu » et « Fondations système » (cf. détails ci-dessous). Seule cette phase a été achevée à l'issue de la COG ;
 - Une phase 2 impliquant la refonte des blocs « Liquidation » et « Gestion de carrière » (qui sera repoussée en COG 2015-2019), ainsi que la gestion et édition de document (GED) et l'édition, mise en production en 2014.

⁶⁴ Audit Acadys sur la stratégie du projet Sirius, octobre 2010.

⁶⁵ Ce progiciel étant édité par Peoplesoft, racheté par Oracle en 2004, causant des doutes sur la pérennité du produit.

- Pour la période de la COG 2015-2018 :
 - Une phase 3 impliquant la refonte de la brique « Gestion des prestations » ;
 - Une phase 4 impliquant la refonte des actes métier hors liquidation des retraites⁶⁶ : AT-MP, invalidité, décès, gestion des récupérations et oppositions.
- En parallèle était prévu un chantier à part entière correspondant au décommissionnement de l'ancien SI GIPSI.

[86] En début de COG 2015-2018, le projet eSirius était donc initié. Etaient opérationnelles les briques relatives à la gestion de l'activité, de l'individu et les fondations du système, avec pour principales réalisations :

- La création du compte de « l'ouvrant-droit » dès affiliation et réception du flux lié à la déclaration de carrière des affiliés (flux DECA⁶⁷) de la part des employeurs, et une interconnexion au système national de gestion des identités (SNGI) permettant l'authentification et l'évitement des doublons ;
- La capacité à intégrer directement dans le SI métier des informations transmises par les affiliés, dans une optique de co-construction, qui ne sera pleinement effective et dématérialisée qu'avec l'interconnexion au portail, fin 2016. Cela inclut également des contrôles embarqués – adresse fiscale et déclaration de ressources, avec un flux d'échanges avec la DGFIP ; réception des coordonnées bancaires avec un contrôle grâce au FICOBA (fichier des comptes bancaires) ; données d'état civil, etc.
- S'agissant du module gestion d'activité, la mise en place pour les gestionnaires de la caisse d'un système « guidé » avec notamment un contrôle de cohérence des données à chaque étape, un système de corbeille collective avec une gestion des habilitations, ou encore un classement automatique des dossiers par ordre de priorité. Le processus de gestion est donc davantage industrialisé et sécurisé, les marges d'erreur lors de l'instruction diminuées ;
- Le module GED est quant à lui intégré dans le SI métier, même si la dématérialisation des flux entrants et sortants pour les gestionnaires est antérieure⁶⁸.

[87] La COG a débuté avec un retard par rapport au calendrier initial, puisque la planification initiale de la phase 2 dans la deuxième partie de la COG 2011-2014 a été repoussée à la COG 2015-2019 du fait de facteurs en partie exogènes à la caisse, à savoir la mensualisation des prestations (travaux étalés entre 2011 et avril 2013) et l'adaptation à la réforme des retraites de 2010⁶⁹ (travaux conduits entre juin 2013 et février 2014).

⁶⁶ Cf. A ce sujet l'annexe dédiée aux activités de la caisse, qui présentent ces activités par nature et en volume de dossiers.

⁶⁷ Pour une description plus précise de ce flux, cf. la partie dédiée à l'inter-régime.

⁶⁸ La dématérialisation pour les gestionnaires ayant été indiquée à la mission comme datant de 1997, et du service de pensions d'EDF-GDF.

⁶⁹ Cf. Loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

3.1.2 Le projet eSirius durant la COG 2015-2019 : calendrier et réalisations

[88] La COG 2015-2019 a donné lieu à une révision du calendrier de projet, planifié originellement jusqu'en 2018, autour de trois ensembles fonctionnels :

- Une brique « liquidation simulation des droits » (LSD) correspondant aux modules dont la livraison était initialement prévue en fin de COG 2011-2014. Elle consiste en :
 - Une refonte du compte carrière et des services de gestion associés ;
 - Une refonte du référentiel de règles de liquidation et des règles de calcul ;
 - L'adaptation des circuits d'alimentation en adhérence avec deux projets inter-régime : DSN et RGPU – et *in fine* l'alignement du compte carrière sur le modèle de données, les IHM⁷⁰ et les services de gestion associés au futur branchement sur le RGPU.
- La refonte du portail web : il s'agit d'un projet lié à l'ambition de la caisse d'être une « caisse en ligne ». Ce sous-ensemble a les caractéristiques suivantes :
 - Une synchronisation avec le projet LSD, qui consiste en l'unité du simulateur de retraite en ligne et de l'outil métier utilisé pour calculer et liquider les pensions – optimisant la demande de retraite en ligne. Le portail permet également aux affiliés et pensionnés d'alimenter leur compte et de soumettre des pièces justificatives, ce qui facilite leur demande de retraite. Cette alimentation par le portail se substitue ainsi à un flux mail ou courrier pour les informations requises des affiliés, en sus du flux DECA documentant les carrières et envoyé par les employeurs ;
 - Un enrichissement de l'information proposée en ligne, avec notamment pour objectif de limiter les flux entrants de demande d'information (courriers, téléphone, courriels) ;
 - L'enrichissement de l'espace personnel sécurisé « Mon compte » destiné aux particuliers ;
 - La refonte de l'espace sécurisé entreprise – à ce sujet, il convient de noter qu'à l'exception de la création d'un espace distinct destiné aux redevables de CTA, le compte entreprise n'a pas évolué, ne constituant pas une priorité de la CNIEG (cf. Partie 5).
- Un projet lié à la gestion des prestations, découpé en quatre lots : décès et avantages familiaux (1), vieillesse, avantages en nature et invalidité (2), récupérations sur pensions et gestion des comptes individuels (GCI) (3), ainsi qu'AT-MP (4). Ce dernier ensemble, parachevant la refonte du SI, consiste notamment à refondre :
 - La codification des droits en lien avec les risques retraite, invalidité et décès ;
 - Le compte dédié prestations et les services de gestion ;
 - Le référentiel des règles d'attribution des différentes prestations et les calculs associés ;
 - La gestion des comptes individuels et en particulier les récupérations sur pension ;
 - Les interfaces et flux d'échanges avec les moteurs de paie, le SI financier de la caisse, ainsi qu'avec les répertoires nationaux (répertoire national commun de la protection sociale – RNCPS – échanges inter-régime de retraite – EIRR) ;
- de façon transversale, un décommissionnement de l'ancien SI, GIPSI, est toujours mené en parallèle. Il s'agit de migrer les données vers eSirius et de supprimer les services obsolètes.

⁷⁰ Interfaces homme-machine.

[89] Contrairement aux engagements initiaux de la COG qui prévoyaient une fin de projet en 2018, l'ensemble du chantier eSirius n'est toujours pas achevé, certains lots du projet « Prestations » étant encore en attente de livraison.

[90] A la date de rédaction du rapport, la CNIIEG n'a pu s'engager sur une date de mise en service précise, son plan de charge étant en cours de constitution. Au mieux, l'ensemble des lots devrait être achevé en 2020, soit avec deux ans de retard par rapport au calendrier initial. Ces délais supplémentaires et les éléments explicatifs allégués par la caisse sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Projets SI : calendrier initial et réalisé (en septembre 2019)

Projet	Sous-projets/Lots	Date initialement prévue	Date de livraison effective / anticipée	Motifs de retard allégués
Liquidation et simulation des droits	Sans objet	Mai 2016	Décembre 2016	-Fixation du modèle de données du RGCU -Synchronisation avec le portail
Portail	Lot 1 : mise en place du socle technique et optimisation de l'existant	Mars 2016	Décembre 2016	-Retard sur l'étude menée relative au parcours client -Synchronisation avec le projet LSD pour permettre des services dépendants (demande de retraite en ligne, simulations de pensions)
	Lot 2 : mise en place d'une nouvelle offre de service	Mai 2017	Sans objet	Lot abandonné au profit de modifications incrémentales du site, outre la livraison des services en ligne en décembre 2016
Gestion des prestations	Lot 1 : décès et avantages familiaux	Septembre 2016	découpage en 5 sous-lots livrés de juillet 2017 à décembre 2018 ⁷¹	
	Lot 2 : vieillesse, avantages en nature, invalidité	Novembre 2017	Découpage en deux sous-lots : -Juin 2019 : produit minimum viable ⁷² - Octobre 2019 : fin des développements	

⁷¹ Soit lot 1.1 capitaux décès (septembre 2017) ; lot 1.2 avantages familiaux (février 2018) ; lot 1.3 accrochage au portail (mars 2018) ; lot 1.4 évolution aides aux frais d'étude (juillet 2018) ; lot 1.5 évolution forfait familial (décembre 2018).

⁷² Produit minimum viable ou *minimum viable product* : applicatif « socle » livré avec des fonctionnalités minimales pour satisfaire aux exigences de premiers utilisateurs et permettre un retour d'expérience pour de futurs développements

	Lot 3 : récupération, GCI	Novembre 2018	4 sous-lots, première livraison prévue début 2020.	-Impact du décalage des projets prestations et portail - Arbitrages avec d'autres projets concurrents : -Prélèvement à la source -DSN -CSG et revalorisation différenciée -Mise en place de NEORAU pour l'alimentation de la base de ressources mensuelles -Réformes conventionnelles impactantes : avenant sur l'accord de branche sur les avantages familiaux
	Lot 4 : ATMP	Novembre 2017	Non fixée	Lot <i>a priori</i> abandonné du fait de la délégation probable des prestations ATMP à la MSA.

Source : Données CNIEG, traitement par la mission

[91] Ce tableau appelle les commentaires suivants :

- Les deux projets majeurs de la COG sont la refonte du portail et LSD. Ils ont connu un retard de 9 et 6 mois respectivement, qui s'explique principalement par :
 - La synchronisation de deux projets interdépendants (moteur de simulation commun, alimentation du SI métier par le truchement du portail) ;
 - L'adaptation à l'architecture applicative et au modèle de données du RGCU. Le modèle de données du SI métier a ainsi été conçu comme compatible avec la norme RGCU. Du fait de son caractère évolutif, la CNIEG a pris la décision de retenir la norme RGCU telle que figée en 2015, en prévoyant une mise à jour lors du branchement au répertoire, prévu en 2021.
- S'agissant du projet « gestion des prestations », les retards, plus importants, sont au minimum d'un à deux ans selon les lots. Ils sont imputables, d'une part, au retard pris par les projets portail et LSD (impact sur le lot 1) et d'autre part, à la nécessité de dégager des moyens pour les adaptations liées à la mise en œuvre de modifications législatives ou réglementaires. Il s'agit notamment du prélèvement à la source⁷³ (travaux conduits de 2017 à janvier 2019), des adaptations liées à l'annulation de la hausse de CSG pour les retraités dont la pension est inférieure à 2000€ nets mensuels⁷⁴ (travaux de décembre 2018 à avril 2019), de la revalorisation différenciée des pensions de retraites⁷⁵, et de la mise en œuvre de la norme NEORAU 2020⁷⁶.

⁷³ Cf. art. 60 de la Loi n°2016-1917 du 29 décembre 2016 de finances pour 2017 ; Code général des impôts : articles 204 A à 204 N

⁷⁴ Cf. art. 3 de la loi n° 2018-1213 du 24 décembre 2018 portant mesures d'urgence économiques et sociales

⁷⁵ Cf. Partie dédiée aux projets inter-régimes

⁷⁶ Mesure prévue par le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2020 : la revalorisation des pensions de base interviendra dès janvier 2020 sur le niveau d'inflation pour les retraités percevant moins de 2000 euros bruts par mois et à hauteur de 0,3 % pour les retraités dont les revenus sont supérieurs à ce seuil

- il convient de noter que le lot 4 « ATMP » est *a priori* abandonné, une délégation de gestion à la mutualité sociale agricole (MSA) étant actuellement en cours de négociation⁷⁷ par la CNIEG.

[92] La CNIEG était donc, du fait de ces retards, dans l'impossibilité de remplir l'objectif d'une finalisation de la refonte du SI métier fin 2018. Ce retard sur l'achèvement total du projet sera d'au moins deux ans. La mission relève toutefois que si le SI est finalisé en 2020, ce retard restera acceptable eu égard à l'ambition du chantier, qui n'a pas connu d'incidents notables, même s'il est consommateur de moyens importants (cf. point suivant).

[93] Il est également à souligner que la CNIEG a su conduire sans heurts les réformes réglementaires et les chantiers législatifs ayant nécessité l'adaptation de son SI, et a donc su faire preuve de souplesse dans la conduite de projet. Ces adaptations expliquent en grande partie ses retards.

[94] L'objectif pour la CNIEG est désormais de finaliser son plan de charge et de préciser son calendrier, afin de pouvoir redéployer les moyens affectés de longue date à la refonte du SI métier, notamment pour les chantiers inter-régimes, ou à des fins d'économies.

[95] La mission doit souligner que le pilotage de projet a, par ailleurs, été conduit en interne de façon efficace. L'association des utilisateurs, gestionnaires, a été constante, ce qui a permis d'éviter toutes ruptures de service et « accidents industriels ». Les applicatifs développés constituent une avancée en termes de sécurité et d'efficacité dans la gestion des missions dévolues à la caisse, mais également de confort de travail. Ce chantier a nécessité une forte mobilisation humaine et financière de la caisse, exposée ci-dessous.

3.2 Un chantier fortement mobilisateur en termes de moyens, qui devrait autoriser des redéploiements lors de la prochaine COG 2020-2024

3.2.1 Les moyens humains et financiers conséquents engagés par la Caisse

[96] La CNIEG a fait de la rénovation du SI une priorité, cohérente avec l'ambition affichée d'être une « caisse en ligne », pilote sur le numérique. Ainsi, le SI est le seul département où les effectifs de la Caisse aient augmenté (+ 19 %), à comparer aux autres services supports du secrétariat général (-14 %) ou aux efforts consentis par les services métiers de la gestion de la relation clientèle (-20 %). Les SI représentent, en ETP, 23 % des effectifs en 2018.

Tableau 4 : Part des effectifs dévolus aux SI (2015-2018, ETP en moyenne annuelle)

	2015	2016	2017	2018
Effectifs (ETP)	178	171	168	166
Part informatique	32,80	32,80	33,80	37,98
Rapport	18 %	19 %	20 %	23 %

Source : Données CNIEG, exploitation mission

⁷⁷ La base légale en est l'article L.122-8 CSS qui permet au directeur d'un organisme national de sécurité sociale de confier à un organisme de sécurité sociale d'un autre régime des missions ou activités relatives, entre autres, au service des prestations et à la gestion des activités de trésorerie

[97] La majorité de ces personnels est dévolue au développement informatique (64 % en 2018), le reste des effectifs à l'exploitation (18 %), et à d'autres fonctions (environnement utilisateurs, etc), selon les données analytiques recueillies auprès du contrôle de gestion⁷⁸. La mission note toutefois que du fait de la polyvalence développée par la caisse pour ses personnels, ces données n'ont qu'une dimension indicative.

[98] La masse salariale dédiée à l'informatique est elle aussi très dynamique, de 3,275 M€ à 3,8 M€ de 2015 à 2018 (+ 16 %). Si l'on ajoute aux informaticiens les prestataires externes affectés à l'informatique, et en majorité au projet de SI métier, soit 38 prestataires sur les 42 employés par la CNIEG, 44 % des effectifs physiques à disposition de la caisse, prestataires ou agents, sont dévolus à ces missions. La caisse a pu avancer⁷⁹ que la hausse des effectifs de la DSI sont liées à une réinternalisation des compétences. Toutefois, les ratios comparatifs en matière de SI produits à l'intention de la DSS⁸⁰ invalident ce constat :

- Si le taux d'externalisation a baissé par rapport à un pic, en 2016, il est constant sur la période de la COG : 64,2 en 2015, 70 en 2016, 66 en 2017, 64,5 en 2018 ;
- Le taux est le plus important de l'ensemble des 12 régimes pour lesquels une comparaison est disponible, devant le RSI (59 % en 2018) et la CRPRATP (47,1 %).

[99] A cet égard, considérant qu'une grande part du projet eSirius ayant été effectuée, et permis de faire face à de fortes baisses d'effectifs dans les services métier, des pistes d'économie pourraient être trouvées au sein des effectifs SI et des prestataires externes, même si l'achèvement de eSirius (cf. *supra*) et la montée en charge de l'inter-régime ne permettront sans doute pas une diminution brutale de ce poste, impliquant plutôt une décrue progressive sur toute la durée de la COG.

[100] Le plan de charge de la caisse et la dévolution des moyens humains aux différents chantiers –rénovation du SI métier, projets inter-régime ou adaptation à des évolutions réglementaires –est exprimé en « jours-hommes. Il apparait qu'une large part des efforts est affectée à eSirius, comme le montre le tableau ci-dessous, faisant état des projections d'allocation du temps pour 2019.

⁷⁸ Données produites pour alimenter le *benchmark* informatique de la DSS (VSPI 102 et ventilations)

⁷⁹ Dans la documentation remise à la mission, et également dans son commentaire au benchmark SI de la DSS pour 2017 : « Le taux d'externalisation en baisse suite à l'internalisation d'une partie des compétences de développement. »

⁸⁰ Rapport benchmark informatique 2018, DSS. Il s'agit du ratio PI3010 - Part des prestations intellectuelles externes rapportée à l'ensemble des prestations intellectuelles mobilisées, définit comme le coût des prestations de services informatiques (flux annuel) rapporté au coût des prestations intellectuelles informatiques (internes et externes)

Tableau 5 : Affectation des moyens humains par projet informatique (projection 2019)

Jours/hommes	Projets	%
4150	eSirius 2019	58 %
830	Inter-régimes ⁸¹	12 %
940	Continuité de service	13 %
1200	Non planifié	17 %
7120	Total	100 %

Source : Comité de pilotage système d'information de la CNIEG⁸²

[101] Par ailleurs, les dépenses de marché liées à l'informatique et en particulier à eSirius représentent un poste de dépense important. Ceux-ci sont majoritairement consacrés à des dépenses de prestations intellectuelles. Elles sont retracées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Marchés informatiques et dépenses liées à eSirius (2015-2019)

Dépenses informatiques marchés	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Total marchés informatiques	4 811 107,72	7 600 556,22	5 158 350,04	5 159 841,22	2 867 528,25	25 597 383,45
Dépenses liées à eSirius	1 849 046,40	3 597 501,60	3 596 366,94	4 006 685,59	2 373 840,78	15 423 441,31
% eSirius / Total	38 %	47 %	70 %	78 %	83 %	60 %

Source : Données CNIEG, traitement par la mission

[102] Les dépenses liées à eSirius ont représenté en 2018 4 M€ et 78 % des marchés de SI. Jusqu'à 2019, elles demeurent fortement dynamiques.

[103] S'agissant des investissements dans leur globalité, le SI a mobilisé la quasi-totalité du budget de la COG : 94,5 % en 2015, 99,7 % en 2016, 99,8 % en 2017, 95,2 % en 2018. Le reliquat est constitué de dépenses liées à l'aménagement des locaux. La mission a reconstitué les dépenses ventilées par projets, en isolant les dépenses liées à eSirius, dans le tableau ci-dessous. Le détail des projets inter-régimes est donné dans la partie du rapport dédié (cf. Partie 4). Le tableau met en regard les dépenses

⁸¹ Dont Prélèvement à la source.

⁸² Les chiffres ci-dessus, présentés en comité de pilotage, sont des projections et non un réalisé, mais offrent néanmoins une indication sur l'allocation des moyens. Le total 7120 jours/hommes est inférieur au total cumulé des heures prestataires et salariés.

d'investissement prévues par l'annexe 1 de la COG et les dépenses exécutées, y compris les prévisions budgétaires pour 2019⁸³.

Tableau 7 : Ventilation des dépenses d'investissement par projet informatique 2015-2019 (en k€) – écart entre les prévisions de la COG et le réalisé

Dépenses d'investissement	Types de dépenses	2015	2016	2017	2018	2019 ⁸⁴
Simulation / liquidations (LSD) (a)	Cadrage initial COG SI	1 150	500	0	0	0
	Réalisé	1 050	1 675	0	0	0
Prestations (b)	Cadrage initial COG SI	0	800	1000	600	2071
	Réalisé	0	422	1 481	1 427	1 610
Refonte du portail (c)	Cadrage initial COG SI	450	500	250	0	0
	Réalisé	438	910	0	0	0
Dépenses transverses	Cadrage initial COG SI	515	540	515	365	398
	Réalisé	144	300	56	344	748
Ensemble des dépenses inter-régimes	Cadrage initial COG SI	200	250	250	100	410
	Réalisé	90	144	145	199	107
Total COG SI initial (1)		2 315	2 590	2 015	1 065	2 879
Total Réalisé (2) ⁸⁵		1 722	3 451	1 682	1 970	2 465
<i>Ecart (1-2)</i>		<i>593</i>	<i>-861</i>	<i>333</i>	<i>-905</i>	<i>414</i>
COG initiale : projets eSirius et portail (a+b+c) (3)		1 600	1 800	1 250	600	2 071
Réalisé eSirius et portail (4)		1 488	3 007	1 481	1 427	1 610
<i>Ecart (3-4)</i>		<i>112</i>	<i>-1 207</i>	<i>-231</i>	<i>-827</i>	<i>461</i>

Source : Annexe 1 de la COG de la CNIIEG. Présentation du budget d'investissement au comité d'audit de la CNIIEG au 20 septembre 2019

⁸³ Prévision au 20 septembre 2019

⁸⁴ Les données pour 2019 sont issues de la présentation du budget d'investissements tel que présenté en comité d'audit le 20 septembre 2019. Les crédits prévisionnels retenus sont ceux dits de « cadrage amendé avec report de crédit » ; les crédits exécutés sont des projections indiquées comme « point de sortie »

⁸⁵ Les données 2019 n'incluent pas les sommes dédiés la réforme de la CSG (100k€ budgétées en 2019) et à la revalorisation des pensions différenciées (240 k€) en 2019 non prévues initialement dans la COG, pour conserver la cohérence du périmètre de dépenses prévu initialement dans la COG.

[104] Ce tableau appelle les commentaires suivants :

- La prévalence des dépenses liées à eSirius et au portail dans le budget d'investissement SI : 86 % des dépenses exécutées en 2015, 87 % en 2016, 88 % en 2017, 72 % en 2018.
- Des dépenses réalisées, sauf en 2015 et 2019, supérieures au budget initialement prévu par la COG, imputables pour l'essentiel :
 - Au projet LSD et au portail en 2016, année de leur livraison ;
 - À la montée en charge du projet lié à la gestion des prestations à compter de 2017.
- Hormis le pic en volume constaté en 2016, les dépenses d'investissement liées à eSirius restent constantes, autour de 1,5M€.

[105] Les dépenses informatiques, toutes choses égales par ailleurs et si l'on excepte en particulier les projets inter-régimes, qui ont été jusqu'à présent peu consommateurs de moyens, ont vocation à décroître lors de la prochaine COG, après l'achèvement de eSirius.

[106] Ce constat est appuyé par le fait qu'une part importante des dépenses informatiques est consacrée au développement de nouveaux projets plutôt qu'à l'exploitation courante, comme le montre le tableau ci-dessous qui fait le départ entre les dépenses informatiques courantes (RUN) et celles liées aux projets nouveaux (BUILD), issues des données requises par la DSS pour l'alimentation du comparatif SI.

Tableau 8 : Dépenses informatiques : dépenses courantes et liées à de nouveaux projets (2015-2019, en €)

	2015	2016	2017	2018
Dépenses informatiques courantes (RUN)⁸⁶	5 290 891,37	6 268 725,52	5 614 551,50	4 780 040,39
Dépenses informatiques relatives à des projets nouveaux (BUILD)⁸⁷	3 518 057,77	3 533 240,26	4 744 454,15	4 996 209,04
Total (coût global informatique brut)⁸⁸	8 808 949,14	9 801 965,78	10 359 005,65	9 776 249,43
Part dans le budget administratif	31,93 %	35,01 %	37,17 %	36,43 %

Source : Données CNIEG, traitement mission

[107] L'effort lié aux projets nouveaux apparaît en très forte augmentation lors de la période sous revue (+ 42 %), de même que le poids relatif du coût informatique sur les dépenses administratives, porté à 36,4 %. L'achèvement du SI métier devra conduire à une meilleure maîtrise de cette dynamique en 2020-2024.

⁸⁶ Dépenses informatiques courantes (RUN): cette valeur a pour objet de mesurer parmi les dépenses informatiques, les dépenses récurrentes, (quelle que soit leur statut comptable ou budgétaire) visant au maintien du système d'information (SI) en condition opérationnelle

⁸⁷ Dépenses informatiques relatives à des projets nouveaux (BUILD): cette valeur a pour objet de mesurer, parmi les dépenses informatiques, les dépenses effectuées en vue d'acquies, de construire, de développer le SI.

⁸⁸ Hors flux inter-régimes

3.2.2 Un effort notable en comparatif avec les autres organismes de sécurité sociale

[108] L'effort consenti en termes de SI singularise la CNIEG par rapport aux autres OSS. La mission relève que ces données sont cohérentes avec les ambitions de la caisse et ses contraintes, à savoir d'être une caisse « en ligne », sans guichet.

[109] Les données comparatives produites annuellement par la DSS fournissent quelques éléments illustratifs (cf. Annexe 3). La CNIEG est ainsi au deuxième rang des OSS étudiées, en matière de coûts informatiques rapportés au coût de fonctionnement, derrière la CRPRATP, avec 36,4 % en 2018 (+4,5 points depuis 2015)⁸⁹, et la première en matière de coût de l'informatique rapporté à un ETP.

[110] En matière d'investissement dans de nouveaux projets, elle est également l'organisme dont les coûts de développements sont les plus importants rapportés aux coûts informatiques globaux (76,3 %, + 8,7 % depuis 2015).

[111] En termes de fonctionnement informatique, la part des ressources humaines dans le coût global informatique la place dans une position médiane (39 %), mais, comme susdit, la part des prestations externes sur l'ensemble des prestations informatiques (interne et externe) la place au premier rang (64,5 %). A contrario, des dépenses de fonctionnement usuelles comme le coût de la gestion de l'environnement utilisateur, de l'édition, ou encore le coût des logiciels, la place en fourchette basse parmi les OSS.

3.2.3 Les gains de productivité pourraient être mieux documentés, leur mesure constituant un élément à part entière de la COG

[112] Au sein des attendus de l'objectif 7 de la COG figurait le point suivant : « l'optimisation du SI en étudiant systématiquement la valeur ajoutée ou les retours sur investissement (ROI) des briques développées de manière à ne retenir que les développements métiers fondamentaux et en ne gérant dans le système que les données nécessaires et suffisantes ».

[113] La mission relève à cet égard que la mesure des gains de productivité liés au système informatique n'a toutefois pas été documentée de façon systématique, et comparée à son coût de développement, ce qui rend difficile de juger de l'opportunité de la réalisation de chacun des lots d'eSirius.

[114] La CNIEG met principalement en avant des effectifs de gestionnaires en diminution (- 20 %), à un rythme plus rapide que les embauches dans le service informatique. Elle fait également état d'une diminution du temps de traitement des dossiers de liquidation de retraite (20 mn en moyenne), pour la gestion des dossiers de capital décès (divisé par deux, à 15 mn en moyenne). Elle a en outre fourni pour le département GRC, qui assure la fonction de production, un tableau récapitulatif des gains liés à eSirius. La mission note toutefois que ces éléments restent avant tout d'ordre qualitatif, hormis le déclaratif sur le temps de traitement moyen des dossiers, estimé par les gestionnaires.

⁸⁹ DSS, benchmark informatiques

[115] La mission n'a donc pas pu documenter de façon globale le retour sur investissement des développements informatiques consentis par la caisse. Sans méconnaître la difficulté de la mesure de gains de productivité en la matière, elle relève que la caisse pourrait objectiver et documenter davantage les gains objectifs, financiers et RH, qu'elle a engrangée, au regard des investissements très importants qu'elle consent pour ces développements.

[116] En outre, comme cela a été noté, le projet eSirius a justifié des embauches, le recours à des prestataires externes, et un coût de développement importants. La caisse, dans le contexte d'achèvement du projet, n'a pour le moment pas été en mesure de documenter le redéploiement de moyens qu'elle a à effectuer. Cet exercice doit être un préalable à la négociation de la COG 2020-2024.

Recommandation n°3 Stabiliser le calendrier et les moyens nécessaires à la finalisation d'eSirius

Recommandation n°4 Inverser la dynamique de hausse des effectifs SI et le recours aux prestataires externes ; redéployer les moyens vers les projets inter-régimes

4 Le calendrier des projets inter-régimes et leurs modalités de mise en œuvre échappent en grande partie à la caisse ; leur montée en charge appellera des redéploiements de moyens.

[117] Les projets inter-régimes revêtent une importance d'autant plus grande qu'ils tendent à une convergence en gestion, dans l'optique du projet de réforme de retraite portée par le Gouvernement, dont les orientations ont été annoncées par le rapport de juillet 2019 du haut-commissaire à la réforme des retraites. Si la période de la COG 2015-2019, prolongée par avenant, a vu émerger des projets structurants, ceux-ci ont mobilisé la caisse de façon très inégale, en grande partie car elle n'a pas la maîtrise du pilotage, ni de la mise en œuvre desdits projets. Partant, la faiblesse de certaines réalisations, si elle doit être relevée, ne saurait lui être imputée.

[118] La présente partie, après avoir rappelé le contenu de l'objectif 6 de la COG (4.1), examinera le déroulement des trois chantiers qui y sont inscrits (4.2) et fera état de la charge que ceux-ci ont représenté pour la caisse par rapport aux projections initiales (4.3) ; certains projets non planifiés en 2015 marqueront la future COG 2020-2024 et devront y être intégrés (4.4) ; enfin les mutualisations et les perspectives de la caisse en la matière feront l'objet d'un développement particulier (4.5).

4.1 L'objectif 6 de la COG porte principalement sur trois projets inter-régimes anticipés en 2015, et sur le développement des mutualisations avec les autres OSS

4.1.1 Descriptif de l'objectif et de l'indicateur associé

[119] La prise en compte des projets inter-régimes (IR) donne lieu à l'objectif 6 de la COG : « développer les synergies inter-régimes pour fédérer les énergies vers plus de mutualisation ». Cet objectif est explicité comme incluant :

- L'intégration dans la refonte du SI de la CNIÉG des cibles définies par les projets nationaux ;
- L'étude et l'intégration des architectures, technologies, applicatifs mutualisables au service desdits projets ;
- L'étude des opportunités de mutualisation entre organismes de sécurité sociale (OSS) : mise à disposition de compétence SI, développement des échanges de bonnes pratiques, mutualisation des achats entre OSS.

[120] Il se décompose en deux actions :

- 6.1 : positionner les projets nationaux comme des priorités stratégiques qui permettront d'orienter les processus métiers et le SI cible :
 - Il s'agit concrètement de la mise en œuvre de trois projets nationaux : la déclaration sociale nominative (DSN), le répertoire de gestion des carrières unique (RGCU) et l'estimation en ligne avec variante (EVA).
- 6.2 : développer la mutualisation et les échanges avec les autres OSS. Les réalisations en termes de mutualisation, de faible ampleur, sont exposées au point 4.5.

[121] La mesure de ces objectifs donne lieu à un indicateur unique, l'indicateur 16 : « respect des engagements de mises en service du SDSI ». Cet indicateur, comme vu dans le tableau 1 au point 1.4, présente deux caractéristiques :

- Il est partiel : le sous-objectif 6.2 relatif aux mutualisations n'est pas mesuré, seul les projets du sous-objectif 6.1 sont inclus dans le SDSI ;
- Il est non spécifique et agrégé avec l'ensemble des projets SI mentionnés au SDSI, donc avec la refonte du SI métier (cf. Partie dédiée au SI Métier). Non décomposé, exprimé en pourcentage, il est peu lisible et explicite. En outre, sa dimension calendaire est moins pertinente que pour les projets SI interne, car, de fait, la CNIEG n'est pas maîtresse des calendriers des chantiers IR, qui ont subi d'importants aléas.

4.1.2 Présentation succincte des projets retenus

[122] Il convient de rappeler brièvement la nature des trois chantiers de l'objectif 6.1.

[123] 1) La DSN a été créée par la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives⁹⁰, précisée notamment par le décret n°2016-1567 du 21 novembre 2016. Il s'agit d'un fichier mensuel, produit à partir de la paie et destinée à communiquer les informations nécessaires à la gestion de la protection sociale et salariés. Il s'agit également d'une mesure de dématérialisation et de simplification administrative, puisqu'elle se substitue à 26 obligations déclaratives antérieures, et qu'il est proscrit, pour les organismes de protection sociale, de demander à nouveau une information déjà produite.

[124] La loi fixe deux jalons pour sa mise en œuvre :

- Janvier 2013 pour une ouverture aux entreprises volontaires, avec un premier périmètre déclaratif ;
- À compter de 2016, un déploiement progressif pour l'ensemble des entreprises et organismes de protection sociale, sur un périmètre élargi.

[125] Par la suite, le décret n°2016-611 du 18 mai 2016 a précisé les échéances de transmission obligatoire de la DSN. Elles s'appliquent aux employeurs du régime général, du régime agricole et des régimes spéciaux, dont la CNIEG et la CAMIEG à compter de la paie de juillet 2016 ou de janvier 2017, selon le montant de cotisations sociales dues par l'entreprise⁹¹.

⁹⁰ Cf. son article 35 : « II. – La déclaration sociale nominative se substitue à l'ensemble des déclarations auxquelles sont tenus les employeurs auprès des organismes mentionnés aux articles L. 211-1, L. 212-3, L. 213-1 et L. 752-4 du présent code, des caisses mentionnées à l'article L. 721-1 du code rural et de la pêche maritime, de la Caisse nationale de compensation des cotisations de sécurité sociale des voyageurs, représentants et placiers de commerce à cartes multiples travaillant pour deux employeurs au moins ainsi que de l'institution mentionnée à l'article L. 5312-1 du code du travail, qui sont nécessaires à l'exercice des droits des salariés aux indemnités journalières et aux prestations mentionnées à l'article L. 5421-2 du même code, à la déclaration et au versement des contributions et cotisations sociales, ainsi qu'à la déclaration mentionnée à l'article L. 1221-16 dudit code auprès du service public de l'emploi, à la déclaration annuelle des données sociales prévue aux articles 87 et 87 A du code général des impôts ainsi qu'à toute autre déclaration portant sur les mêmes données. « Est nulle de plein droit toute demande par les organismes mentionnés au premier alinéa du présent II de données ou d'informations déjà produites au titre de la déclaration sociale nominative, même si elle est présentée à un autre titre. »

⁹¹ Soit pour les employeurs sans tiers mandaté et selon le montant de cotisations et contributions sociales dues au titre des périodes de paie de 2014 : égal ou supérieur à 50K€ : échéance fixée à la paie de juillet 2016 ; inférieur à 50K€ : échéance fixée à la paie de janvier 2017.

[126] 2) Le RGCU a été créé par l'article 9 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites⁹². Il consiste en la création d'une base carrière unique inter-régime, avec pour objectifs le partage de données fiabilisées, l'amélioration de la qualité de service aux usagers, et l'efficacité de gestion. Il a donc vocation à intégrer, pour chaque assuré, les données professionnelles et civiles. Actuellement en première vague de déploiement, pour un aboutissement prévu en 2022, il devrait constituer une avancée vers une mutualisation en gestion et une fiabilisation des carrières, avec une alimentation directe par le flux DSN.

[127] 3) EVA est un projet prévu par le décret du 30 décembre 2011⁹³ en application de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, qui précise en son article 1 qu' « un outil de simulation est rendu accessible en ligne aux assurés, selon des modalités fixées par décision du groupement d'intérêt public » Info-retraites, auquel a succédé le GIP UR. Il s'agit donc d'un outil relevant du droit à l'information et se voulant utile à la préparation de la retraite, en obtenant une estimation de celle-ci tous régimes confondus.

Encadré 2 : Animation des projets inter-régimes

Deux groupements d'intérêt public (GIP) sont chargés du pilotage et de l'animation des projets évoqués ci-dessus.

Le GIP Union retraite (UR)

Le GIP Union retraite a été créé par la loi de réforme des retraites du 20 janvier 2014, et réunit l'ensemble des organismes de retraite obligatoire, de base et complémentaire. Il est chargé du pilotage stratégique de l'ensemble des projets de coordination, de simplification et de mutualisation ayant pour objet de rendre plus simple et plus compréhensible le système de retraites pour les usagers. Il a également pour mission la mise en œuvre du droit à l'information retraite prévu par les lois de 2003 et 2010, se substituant pour ce faire au GIP Info Retraite. La CNIEG y est notamment représentée au sein du conseil d'administration par le collège des régimes spéciaux. Aux termes de sa feuille de route 2019-2020, les trois grandes missions du groupement sont :

- le droit à l'information, vocation historique du GIP ;
- l'offre de services inter-régimes, amorcée en 2016 avec la mise à disposition des usagers d'un bouquet de services, accessibles depuis le compte retraite et les portails des régimes (voir l'annexe 4 pour le descriptif du bouquet de services) ;
- la construction d'un inter-régime de gestion autour de services de masse – on retrouve ici des projets impactant pour la CNIEG lors de la COG 2015-2019, en particulier le RGCU et la mutualisation des contrôles d'existence (MCE)

Le GIP Modernisation des données sociales (MDS)

Le GIP MDS a été créé en 2000, dans un but de mutualisations des moyens et des expertises des organismes de protection sociale (OPS) en matière de dématérialisation, en direction notamment des entreprises. Il est notamment en charge de la plateforme de services Net-entreprises.fr, de la mise en œuvre la DSN, et plus récemment, du prélèvement à la source (PAS) dans le cadre de la DSN, à la fois pour les entreprises, et pour les revenus autres que les salaires, pour lesquels un dispositif dit PASRAU (Prélèvement à la source pour les revenus autres) a été mis en place.

La CNIEG est représentée au sein du conseil d'administration par le collège des régimes spéciaux, la CNIEG étant actuellement suppléante, la titularité revenant à la CPRPSNCF.

⁹² En ce qui concerne les régimes de retraite obligatoire de base. Cette disposition a été complétée par la loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites, s'agissant des régimes de retraite complémentaires.

⁹³ Décret n° 2011-2073 du 30 décembre 2011 relatif à la mise en œuvre des prestations du droit à l'information des assurés sur la retraite créées par l'article 6 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites

[128] La caisse s'est organisée de façon *ad hoc* pour traiter les projets inter-régimes, avec notamment :

- S'agissant des aspects « métier », un comité de suivi, information et partage des projets inter-régimes⁹⁴ et un groupe de maîtrise d'ouvrage inter-régimes ;
- S'agissant de l'allocation des moyens, un comité de pilotage chargé des évolutions SI, en charge des arbitrages, lui-même préparé par un comité opérationnel des projets inter-régimes. La caisse a en outre créé un poste de responsable de la coordination inter-régime en 2018.

[129] La mission a pu s'entretenir avec les responsables du GIP UR et du GIP MDS. Ils soulignent la qualité technique des interlocuteurs de la caisse et n'ont pas fait état d'obstacles dirimants rencontrés avec ses équipes dans la conduite des projets, même si, nécessairement, la spécificité réglementaire et d'organisation des régimes spéciaux constitue un élément de complexité et engendre un coût relatif de coordination élevé dans la conduite de projets visant à la normalisation, au regard du nombre relativement faible d'affiliés et pensionnés couverts.

4.2 Les projets inter-régimes mentionnés dans la COG ont connu de forts aléas de calendrier, conduisant à des degrés de réalisation inégaux

[130] La mission s'est attachée à restituer le calendrier et la conduite des projets mentionnés dans la COG, DSN (4.2.1), RGCU (4.2.2) et EVA (4.2.3).

4.2.1 La DSN : un projet mobilisateur dont certains aspects restent à achever

[131] Le calendrier initial présenté dans la COG était d'une réception des DSN des entreprises de la branche des IEG à partir du 1^{er} janvier 2016 et un envoi de la DSN adossement aux régimes de droit commun à compter de janvier 2017. Ces délais ont été ensuite repoussés à la suite de la parution du décret du 18 mai 2016 précité, dont la CNIEG a été informée dès le début de la COG⁹⁵. En termes de SI, ce projet a eu, d'une part, un impact sur la brique SI recouvrement avec la substitution des flux DSN aux flux DADS, et sur la brique liée à l'adossement, puisque le flux d'adossement est basé sur la DADS-U⁹⁶.

[132] De façon plus précise, dans le SDSI, étaient prévus :

- Un premier lot dédié à l'interface avec les employeurs ; s'agissant du recouvrement, cela implique le remplacement par la DSN de certains bordereaux de déclaration et des DADS-DARS, avec une adaptation de l'applicatif⁹⁷. Un lot 3 est dédié à la CNIEG en qualité d'employeur, consistant en un passage à la DSN pour la déclaration de ses propres cotisations sociales⁹⁸. La mise en service de ces deux lots était initialement prévue au 1^{er} janvier 2016.

⁹⁴ Dit « SOPPIR » dont la mission a consulté les compte-rendu, désigné ici comme le « comité IR » du fait de changements d'appellation lors de la période de la COG.

⁹⁵ COPIL « chantiers nationaux » du 2 avril 2015.

⁹⁶ Déclaration automatisée des données sociales unifiée : il s'agit pour les employeurs de déclarer avant le 31 janvier de chaque année les traitements versés au cours de l'année précédente, les effectifs employés et une liste nominative des salariés, en indiquant pour chacun leur statut et leurs rémunérations. C'est actuellement le support du flux d'information de la CNIEG vers la CNAM et l'AGIRC-ARRCO au titre de l'adossement.

⁹⁷ Appelé SIROCCO

⁹⁸ Nécessitant au plan SI une adaptation du SI RH « Chor@l ».

- Un lot 2 consistant en l'adaptation des flux d'adossment aux régimes de droit commun (CNAV, AGIRC ARRCO, et également l'ACOSS) qui prennent la forme d'une DADS-U annuelle – prévue initialement au 1er janvier 2017.

[133] Ce calendrier a connu certains retards :

- Des délais repoussés d'un an, pour des raisons exogènes à la CNIEG puisque la généralisation, du fait du décret du 18 mai 2016 précité, n'a eu lieu pour l'ensemble de la branche qu'au 1^{er} janvier 2017 ;
- Il a en outre été maintenu pour les déclarations 2017⁹⁹ un système de double déclaration pour toutes les entreprises, avec la persistance de l'ancienne procédure en complément du dépôt de DSN mensuelle, en raison d'une qualité insuffisante des données reçues jusque-là en DSN¹⁰⁰. La DADS-U « adossment » continue donc à être produite à partir des données DADS/DARS en janvier 2018, et l'envoi de la DADS-U adossment à partir des données des DSN est reporté en février 2019¹⁰¹.

[134] S'agissant du lot 1 dédié au recouvrement, la mission constate la maîtrise du projet par la caisse, qui s'est déroulé de façon satisfaisante¹⁰². En janvier 2017, 80 % des entreprises du secteur ont pu déposer une DSN (bien qu'avec parfois une qualité insuffisante, cf. *infra*), réceptionnée et intégrée en parallèle dans l'applicatif SIROCCO ; ce chiffre monte à 95 % en septembre 2017. La mise en production de la chaîne de traitement DSN a eu lieu mi-octobre 2017 dans SIROCCO. En janvier 2018, l'opération peut être considérée comme une réussite avec 99,37 % des entreprises IEG ayant transmis une DSN, avec un taux d'intégration dans le SI métier à mars fixé à 95 %. La dernière réalisation rattachable à ce lot s'est déroulée en 2019 et consiste en l'automatisation du compte-rendu métier (CRM)¹⁰³ à destination des entreprises, auparavant traité par courriel de façon mensuelle.

[135] S'agissant du lot 3, le régime de croisière avec dépôt mensuel par la CNIEG employeur est considéré comme atteint en mai 2017¹⁰⁴.

[136] Des particularités restent toutefois à prendre en compte par les entreprises IEG pour la déclarations des salariés statutaires¹⁰⁵, particularités prévues par les textes¹⁰⁶ et qui sont appelées à

⁹⁹ Pour la CNIEG, la CAMIEG et la CRPNPAC (Caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile).

¹⁰⁰ Avec une trentaine d'entreprise hors DSN, des DSN sans données agrégées renseignées, etc.

¹⁰¹ Comité IR de septembre 2017

¹⁰² Notamment, côté SI, une nouvelle version de SIRROCO, l'applicatif recouvrement, mise en production le 20/02/2017 et volet CNIEG côté employeur, un applicatif Chor@l opérationnel en novembre 2016, une première DSN déposée en janvier 2017.

¹⁰³ Le compte-rendu métier (CRM) est un outil qui a été mis en place dans le cadre de la DSN, pour permettre aux organismes (URSSAF, MSA, CNAM, etc.) de faire un retour aux déclarants à réception de leur déclaration.

¹⁰⁴ Cf. Comité IR du 9 mai 2017

¹⁰⁵ Tenant à la nature des cotisations, aux assiettes de salaires, aux informations nécessaires à l'adossment aux régimes de droit commun, à la liquidation des pensions par la CNIEG à partir de la date de bascule des carrières CNIEG au RGCU, au calcul des projections actuarielles par la CNIEG (cf. fiche consigne DSN phase 3 à destination des entreprises IEG, juillet 2019).

¹⁰⁶ Article 11 du décret 2016-1567 : « *tout employeur devant acquitter des cotisations à la Caisse nationale des industries électriques et gazières est tenu d'adresser, par voie dématérialisée, mensuellement selon la même périodicité que la déclaration sociale nominative mentionnée à l'article L. 133-5-3 du code de la sécurité sociale, les données, non incluses dans cette déclaration, nécessaires à la caisse pour accomplir les missions prévues aux 3°, 4° et 7° du I et au II de l'article 1er du décret du 10 décembre 2004 susvisé dont son conseil d'administration fixe la liste. Les manquements aux obligations de transmission des données mentionnées au présent article sont sanctionnés dans les conditions prévues au III de l'article R. 133-14 du code de la sécurité sociale.* »

perdurer après la bascule RGCU¹⁰⁷ ; la déclaration de CTA, qui n'est pas assise sur les assiettes de salaires, est bien sûr maintenue et hors périmètre DSN.

[137] Par ailleurs, si les données relatives au recouvrement sont désormais transmises par la DSN, il n'en est pas encore ainsi de l'ensemble des données relatives aux carrières des affiliés qui alimentent la base carrières du SI de la CNIEG. Il subsiste donc une autre obligation déclarative pour les employeurs, avec un flux dit DECA. Ce flux recouvre un ensemble d'informations non intégrées en DSN concernant les situations et les carrières des agents des IEG, nécessaires à la CNIEG pour déterminer les droits et liquider les pensions. Les entreprises, via leur espace dédié sur le site, restent tributaires de cette obligation – il n'y a donc pas à ce jour de système déclaratif unique pour l'ensemble des données nécessaires à la liquidation.

[138] Ces données manquantes ont toutefois vocation à être intégrées dans les DSN lors de l'accrochage la CNIEG dans le RGCU. Le RGCU sera donc alimenté directement par le flux DSN ; Ces évolutions de la DSN nécessitent un travail d'accompagnement des entreprises qui se déroule au sein d'un COPIL SI IEG, le premier réuni en mars 2019, à un rythme semestriel.

[139] S'agissant du lot 3, concernant l'évolution du flux adossement, il n'a pas encore été mise en œuvre. La DADS-U, en principe proscrite à compter de janvier 2019 pour les salaires 2018 pour l'ensemble des employeurs, est donc maintenue pour ce flux annuel. Les développements 2018 ont consisté à produire la DADS-U adossement au titre des salaires 2018 à partir des DSN. Il a été dans un premier temps envisagé avec l'ACOSS, la CNAV et l'AGIRC-ARRCO de substituer une DSN adossement à la DADS-U – ce dernier flux devant être décommissionné en 2022. En juin 2018, le GIP MDS juge plus opportun d'utiliser la Norme d'Échange Optimisée pour les Revenus Autres (NEORAU)¹⁰⁸, plutôt que la DSN comme vecteur de l'adossement. Dans l'architecture retenue, la DSN avait en effet vocation à centraliser les flux entre entreprises et organismes de sécurité sociales, les flux inter-organismes ayant vocation à être couverts par NEORAU.

[140] En juillet 2019, le plan de marche arrêté entre le GIP MDS, l'AGIRC-ARRCO et la CNIEG pour les flux d'adossement, prévoyait :

- En 2020, s'agissant des données d'adossement 2019, la permanence d'un flux DADS-U, comme en 2018, mais la mise en place par l'AGIRC-ARRCO d'un traitement des données permettant leur recomposition sous un format compatible avec la DSN, fonctionnement temporaire jugé coûteux par l'AGIRC-ARRCO ;

¹⁰⁷ Ainsi, par exemple, de la notion de service actif, correspondant à la notion de pénibilité dans les IEG

¹⁰⁸ Extrait du cahier technique PASRAU de la CNAV du 22/02/19 : « Le dispositif PASRAU résulte de travaux de simplification et de rationalisation des déclarations sociales. Il est le prolongement logique de la DSN (Déclaration Sociale Nominative), qui a constitué ces dernières années une simplification majeure des procédures déclaratives sur la partie salaires et revenus versés par un employeur. La norme NEORAU, qui soutient le dispositif PASRAU, complète la norme de la DSN, NEODES, sur la partie « revenus de remplacement ». La cohérence la plus importante possible ayant été recherchée entre le modèle DSN et le modèle PASRAU afin de construire un paysage déclaratif efficient, la logique globale du modèle PASRAU s'appuie sur celle du modèle DSN (blocs parents-enfants, cardinalités, etc.). La norme NEORAU est une norme technique permettant la collecte simplifiée et automatisée de données administratives, transmises ensuite via le dispositif PASRAU. La norme NEORAU contient des données relatives à des revenus de remplacement servis principalement par des organismes ou administrations, mais également par des entreprises. Les données NEORAU permettent en outre de véhiculer des informations relatives à des revenus de la fonction publique, et des revenus versés par des particuliers employeurs. Cette collecte automatisée de données ne constitue pas une source de droit et n'exonère pas de l'obligation de vérification et/ou de validation individuelle mise à la charge des déclarants, par la législation. Le respect de la norme NEORAU et son application n'entraînent ni ne garantissent, pour les entités et personnes déclarées, l'assujettissement à de nouvelles obligations, le respect d'obligations existantes ou l'acquisition éventuelle de nouveaux droits »

- En 2021 devrait être maintenue cette solution temporaire, souhaitée par la CNIEG pour lisser son plan de charge, avec un passage en NEORAU au plus tard en 2022 pour les données d'adossement 2021. Ce scénario a été validé par la DSS le 4 novembre 2019.

[141] Certains aspects du projet DSN ont donc vocation à s'étendre sur la prochaine COG. Si des retards ont été connus, leurs éventuels impacts négatifs en matière de qualité de données, ou de relation de la CNIEG avec ses partenaires apparaissent peu significatifs.

4.2.2 Le RGCU : un projet ayant connu des retards au niveau national, l'accrochage de la CNIEG restant à opérer

[142] Le calendrier initial présenté dans la COG prévoyait une alimentation des données de carrière IEG dans le RGCU à partir de la base carrière de la CNIEG en 2018. L'enjeu principal pour la CNIEG était de préparer ce raccordement. Cela impactait le projet de refonte SI « LSD » (Liquidation et simulation des droits, cf. partie 3 dédiée au SI). Il s'agissait d'assurer la compatibilité du SI carrière de la CNIEG à l'architecture, modèle de données et concepts du RGCU, puis à compter de 2017 et jusqu'au premier trimestre 2018, de préparer cette bascule.

[143] S'agissant de la conformité de la base carrière de la CNIEG au modèle RGCU, celle-ci a bien été opérée par le projet LSD en décembre 2016, comme vu en partie 3. La CNIEG a retenu le modèle RGCU, évolutif, sur un instantané en 2015, se réservant de l'ajuster au moment de l'accrochage. Ces développements subséquents seront nécessaires car, comme susdit, certaines données carrière sont encore manquantes dans le flux DSN, nécessitant un flux DECA complémentaire.

[144] S'agissant de la migration des OSS concernés vers le RGCU proprement dit, un premier retard est annoncé en 2016, six ans après la création du dispositif, donnant lieu à un audit mené à compter du 6 juin 2016¹⁰⁹. Le commanditaire considère alors que le projet « n'apporte pas de garantie de réussite suffisante ni un horizon d'achèvement crédible », et la mission souligne le risque avéré de non-respect du calendrier initial, fixé à l'échéance de décembre 2017, date à laquelle la CNAV devait migrer dans le RGCU. Suite aux conclusions exposées le 18 novembre 2016, les travaux ont été poursuivis par le GIP UR en 2017 et 2018, consistant notamment à détailler les spécifications fonctionnelles.

[145] Le calendrier a finalement été ajusté en fin d'année 2018 avec une première vague de déploiement 2019-2020 qui concerne la Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires (CRPCEN)¹¹⁰, le système national de gestion des carrières (SNGC), le régime général, la Caisse d'assurance vieillesse invalidité et maladie des cultes (CAVIMAC) et la MSA.

[146] L'accrochage de la CNIEG au RGCU est à ce stade prévue en 2021¹¹¹. Cette migration sera rendue possible par la mise aux normes RGCU du SI carrière de la CNIEG, comme susdit. Les développements nécessaires, via des travaux conduits en commun avec le GIP MDS, concernent donc l'ajout dans la future norme DSN 2020 des données spécifiques CNIEG permettant que les DSN alimentent directement le RGCU, ce qui consistera à l'intégration des données DECA manquantes en DSN¹¹². Les premiers travaux ont débuté avec le GIP MDS en mars 2018. La dernière donnée manquante (quotité de cotisation¹¹³) reste encore à intégrer par le GIP, les travaux étant toujours en

¹⁰⁹ Saisine de l'IGAS et de M. Marette par lettre de mission du 6 juin 2016.

¹¹⁰ Bascule réalisée en juillet 2019

¹¹¹ Avant le lancement de la mission d'audit, la date retenue était finalement mars 2019.

¹¹² Ce passage direct dit en vision 3 a été acté dans son principe entre le GIP UR et la CNIEG dès avril 2017.

¹¹³ La donnée "quotité de cotisation" est une donnée utilisée par les employeurs de la Branche des IEG. Elle indique sur quelle quote-part d'un temps plein le salarié cotise. Elle est nécessaire à la CNIEG pour le calcul des droits à la retraite.

cours à la date de rédaction du rapport définitif. L'intégration effective est en principe prévue au 1^{er} janvier 2021.

4.2.3 EVA, un projet partiellement abandonné

[147] Le calendrier envisagé au départ pour le projet EVA est une mise en ligne début 2016 de EVA en version sans variante (v0) et une réalisation de la version avec variantes (v1) avant fin 2018, en s'appuyant partiellement sur le RGCU. La CNIEG soulignait la complexité du projet cible d'une simulation avec éléments variables, qui rendait nécessaire pour l'échéance de janvier 2016 la mise en place d'une version 0 simplifiée¹¹⁴. Comme noté dans le SDSI, la version cible de EVA est conditionnée par le démarrage du RGCU – l'architecture EVA prévoyant d'interroger directement le RGCU afin de limiter les échanges multi-régimes par webservice, et que le temps de réponse pour l'assuré reste raisonnable. Le découpage initial était en trois lots, soit : l'évolution des flux de données échangés avec le collecteur national (1), le développement des webservices et leur accrochage (2), l'évolution de l'espace CNIEG « Mon compte » pour intégrer EVA aux services en ligne de la CNIEG (3).

[148] Les premiers travaux ont débuté dès avant la COG¹¹⁵.

[149] En 2014¹¹⁶, EVA V0 était indiqué comme en cours de réalisation, la V1 étant indiqué comme « encore en phase d'architecture ». En 2015, EVA V0 est indiqué comme en cours de qualification et est décidée l'intégration de la page de demande d'EVA sur le site de la CNIEG dans le cadre du projet Portail. EVA V0 est mis en service en janvier 2016 de façon conforme au calendrier. Il est par ailleurs noté « que la CNIEG n'est pas sollicitée sur le projet EVA v1 car les jalons sont éloignés¹¹⁷ ».

[150] Une réflexion du GIP UR, à laquelle participe la CNIEG, est alors menée sur la rationalisation des outils de simulation et d'évaluation inter-régimes. De façon schématique, à cette date, trois produits inter-régimes coexistent, outre les simulateurs propres aux différentes caisses (pour mémoire, la CNIEG refond son simulateur en décembre 2016) :

- l'estimation indicative globale (EIG) ¹¹⁸, qui est un document légal du droit à l'information, adressé tous les cinq ans à l'assuré à partir de 55 ans. Le calcul est assuré par les régimes, l'accessibilité en ligne actée en 2016 ;
- EVA, qui est une évolution de l'EIG disponible en ligne, qui établit une estimation en temps réel à partir des données de carrière effectives détenues par les régimes et qui, pour la carrière future, applique une règle unique avec 1 à 5 variantes ;
- M@rel, outil de simulation IR dans lequel les données de carrière passées comme futures sont saisies par l'assuré et dont les règles de calcul, bien que qualifiées par les différents régimes, sont embarquées par le simulateur. A cette date, aucun contrôle de validité des données saisies n'est assuré.

¹¹⁴ Permettant de définir des montants de retraite à partir des éléments connus à date et pour tout régime, la v1 permettant d'élaborer des scénarios ou variables.

¹¹⁵ Projet indiqué comme « lancé » dans le Copil interne « chantiers nationaux » de juin 2014.

¹¹⁶ Comité IR du 10 octobre 2014.

¹¹⁷ Comité IR du 22 octobre 2015

¹¹⁸ L'estimation indicative globale, ou EIG, est un document récapitulatif sur lequel figure une synthèse des droits acquis auprès des différents organismes de retraite ainsi qu'une estimation du montant de la pension en fonction de l'âge de départ à la retraite. Elle a été mise en place en 2016 dans le cadre du droit à l'information – elle prend la suite du relevé de situation individuelle en ligne lancé en 2011.

[151] Cette diversification des outils posait donc un problème de cohérence. Fin 2016, EVA v1 « cible » était repoussée et indiquée comme positionnée au-delà de 2019. Le projet dans sa version 1 est de fait abandonné par le GIP UR.

[152] Désormais, au titre de l'axe 1.2 feuille de route du GIP UR, « moderniser et rationaliser le droit à l'information (DAI) en améliorant la qualité des documents et des services », le regroupement des outils de simulation déjà existants EVA, EIG, et M@rel¹¹⁹ a vocation à être enclenché dès la période 2019-2020, en s'appuyant sur le RGCU, qui permettra, à terme, de ne plus avoir à interroger les bases carrière de chaque régime. En substance, avec l'arrivée prochaine de la réforme, M@rel a vocation à être l'outil unique et inter-régime de simulation de retraite. EVA et l'EIG ont donc vocation à disparaître en juillet 2021.

4.3 Un investissement relativement faible en cohérence avec les aléas des projets inter-régimes

[153] L'inter-régime ne compte que pour une part minoritaire dans les investissements de la caisse, la majeure partie ayant été consacrée à la refonte du SI métier. Les dépenses d'investissement prévus dans la COG et celles réalisées effectivement sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Ventilation des dépenses d'investissement par projets inter-régimes 2015-2019 (en k€) – écart entre les prévisions de la COG et le réalisé

Projets		2015	2016	2017	2018	2019 ¹²⁰
DSN	Cadrage initial COG (a)	150	150	0	0	130
	Réalisé (b)	90	144	145	199	22
	Ecart (a-b)	60	6	-145	-199	108
RGCU	Cadrage initial COG	0	0	150	50	280
	Réalisé	0	0	0	0	85
	Ecart	0	0	150	50	195
EVA	Cadrage initial COG	50	100	100	50	0
	Réalisé	0	0	0	0	0

¹¹⁹ M@rel constituant, depuis octobre 2016, le simulateur du compte personnel retraite, disponible depuis le site info-retraite.fr. Il permet de simuler son âge de départ, la somme de sa pension à cette date en fonction de ses possibles évolutions de revenus ; les conséquences sur le montant de cette pension en partant plus tôt ou plus tard. En 2018, plus de 3,5 millions de simulations retraite ont été réalisées. Le simulateur M@rel couvre 95 % des assurés. Certains régimes spéciaux ont été intégrés au service en 2018 : La Cavimac, la CRPCEN et la Carpimko. Les assurés de ces régimes peuvent désormais réaliser des simulations retraite. (source : rapport d'activité 2018 du GIP Union retraites)

¹²⁰ Les données pour 2019 sont issues de la présentation du budget d'investissements tel que présenté en comité d'audit le 20 septembre 2019. Les crédits prévisionnels retenus sont ceux dits de « cadrage amendé avec report de crédit » ; les crédits exécutés sont des projections indiquées comme « point de sortie »

	Ecart	50	100	100	50	0
Total	Cadrage initial COG	200	250	250	100	410
	Réalisé	90	144	145	199	107
	Ecart	110	106	105	-99	303
Dépenses SI totale réalisée		1 722	3 451	1 682	1 970	2 465
% IR réalisé		5,2 %	4,2 %	8,6 %	10,1 %	4,3 %

Source : Annexe 1 de la COG de la CNIEG et présentation du budget d'investissement au comité d'audit de la CNIEG au 20 septembre 2019

[154] La mission relève le caractère très minoritaire et peu consommateur de moyens d'investissement des trois projets inter-régimes prévus dans la COG, qui représentent de 4 à 10 % des dépenses sans jamais dépasser 200k€ - ce qui ne représente toutefois pas l'ensemble de l'effort consenti par la caisse, ces projets étant mobilisateurs de moyens humains et de dépenses de fonctionnement¹²¹. Toutefois, les données recueillies pour le chantier RGCU par la mission, concernant la mobilisation des équipes, confirment que la charge a été jusqu'en 2019 très modérée : 30 jours / hommes en 2017, 117 en 2018, 423 et 133 prévus en 2019 et 2020¹²².

[155] Du fait du retard et des aléas des projets EVA et RGCU, les développements se sont concentrés sur la DSN. En termes de charges d'investissement par projet par rapport à ce qui avait été initialement prévu, on note un dépassement pour la DSN : de 300K€ à 578K€, plus que compensé par un coût nul pour le RGCU (contre une prévision de 200K€) et EVA (contre 300k€).

[156] Les surcoûts de la DSN s'expliquent pour deux raisons principales : d'une part, la norme DSN est déclarée par SIRET¹²³ (par site), le système antérieur par SIREN¹²⁴ (par entreprise) amenant à une forte augmentation du flux à gérer : de 158¹²⁵ entreprises à 6600 sites établissements¹²⁶. D'autre part, la qualité très inégale des déclarations des entreprises a fortement mobilisé la CNIEG. Le décalage du projet a amené un étalage des coûts sur la durée de la COG, qui se poursuit en 2019. Les dépenses budgétées pour 2019 correspondent à la mise en place du CRM automatisé pour la DSN (22K€) et pour le RGCU aux études de cadrage nécessaires à la mise en œuvre du projet courant 2020, pour une migration mi-2021.

[157] En outre, la CNIEG suit sa contribution dans le cadre des COPIL dédié à l'inter-régimes à compter de 2016. Elles revêt trois modalités : participation aux instances stratégiques de pilotage¹²⁷ (1), veille, documentation et groupes de travail interne (2) et coordination des projets inter-régimes (3).

¹²¹ 900 jours/ prévus pour la DSN, soit 350 jh pour les lots 1 et 3 et 350 sur le lots 2 ; 700jh pour le RGCU et 600 pour EVA.

¹²² Valorisés respectivement à 21K€, 75,6 K€, 258,5K€ et 80,85K€

¹²³ Système d'identification du répertoire des établissements

¹²⁴ Système d'identification du répertoire des entreprises

¹²⁵ Au 31 décembre 2018.

¹²⁶ Selon une requête effectuée en octobre 2019.

¹²⁷ La CNIEG est suppléante dans les instances stratégiques du GIP UR (CA, assuré par la CRPSNCF ; comité de coordination stratégique, représenté par le CRPCEN), et participe aux instances métiers bimestrielles ou trimestrielles : COPIL et COPROJ DAI, offre de service (compte retraite, M@rel); COPIL et COPROJ RGCU

[158] Concernant les moyens de fonctionnement dévolus à l'inter-régimes, hormis donc les investissements requis par les projets, les éléments de suivi recueillis par la mission ne sont pas systématiques : pour l'année 2016, la prévision est d'une charge de 259k€, ventilés en 267 jours/homme estimés à 187k€, et 71 845 € au titre de la contribution aux budgets inter-régimes¹²⁸. Pour l'année 2017, ce coût prévisionnel est ramené à 231k€, dont 91,4k€ au titre des contributions budgétaires inter-régimes¹²⁹, et 140k€ au titre de la valorisation de 200 jours/homme. En 2018, avec la désignation d'un référent coordination et d'un mi-temps, la charge RH est d'1,5 ETP pour le suivi de l'inter-régime. La charge est donc à ce jour très mesurée.

4.4 Plusieurs projets inter-régime requerront un engagement de la caisse, à faire figurer dans la prochaine COG

[159] Si l'inter-régime a jusqu'ici représenté un poids marginal, eu égard notamment aux investissements du SI métier de la caisse, il a vocation à monter en puissance lors de la prochaine COG. Sans présager de l'impact à venir du projet de réforme des retraites, des investissements apparaissent d'ores et déjà comme certains. Il s'agit d'abord, comme vu plus haut, du chantier RGCU pour 2021 et de l'achèvement de la DSN. D'autres projets, dont il sera question ci-dessous, ont également émergé lors de la période récente, qui nécessiteront une mise en œuvre de la part de la caisse. La présente partie rappelle les projets inter-régimes qui devront être mis en œuvre en 2020-2024 et impacteront la future COG.

[160] Il s'agit tout d'abord des projets liés au **portail commun inter-régime (PCI)** info-retraite.fr, mis en service en septembre 2016. Le portail inclut notamment EVA, l'EIG et le simulateur inter-régimes. A cette date, la CNIEG finalise ses propres projets de simulateur et de portail, et choisit de ne pas les remettre en cause, en assurant une simple veille technique sur les orientations des services du PCI.

[161] Elle détermine sa stratégie en 2017 vis-à-vis du PCI¹³⁰ avec plusieurs priorités : la dématérialisation du droit à l'information (réalisé début 2018)¹³¹ ; l'authentification par France connect, qui reste à l'étude en mars 2018. Cela concerne également le "pack paiement", prévu dès 2017, qui est constitué de trois services du GIP-UR permettant aux pensionnés d'avoir accès, sur le site info-retraite.fr :

- Aux attestations fiscales de versement de pension (tous régimes), ce service ayant été réalisé en 2018 ;
- A l'historique mois par mois des montants de pensions versés par les différents régimes ;
- Aux attestations de paiement de pension par les différents régimes.

Ces deux services restent à réaliser, la CNIEG se fixant l'échéance de 2020.

¹²⁸ Ventilés en contribution à la CNAV au titre du DSN (6500€), adhésion au GIP MDS (30k€) et contribution au GIP UR (35,345€)

¹²⁹ Dont DSN CNAV 6500€, adhésion GIP MDS 30K€, GIP UR 54892€

¹³⁰ Comité IR de mai 2017

¹³¹ Dématérialisation des documents du DAI à partir du compte cnieg.fr pour la campagne DAI 2018, avec 24 000 personnes concernés par le DAI pour la campagne 2018, dont 60 % dématérialisées et 10 000 sur support papier, cf. rapport annuel 2018

[162] Second projet majeur ayant un impact sur la prochaine COG, **la demande de retraite en ligne inter-régimes (DURLI)** est accessible sur le site info-retraite ou les sites internet des régimes. Les travaux autour de ce nouveau service ont eu lieu en 2018, et sa mise en service en date de mars 2019. Il a vocation à permettre une demande de retraite avec la collecte des informations et des pièces justificatives nécessaires à la liquidation des droits des assurés. La liquidation reste traitée par chacun des régimes.

[163] La CNIEG a été associée en amont aux travaux de préfiguration de la DURLI, via des ateliers métiers dès septembre 2017. La position de la CNIEG à cette date, est, tout en partageant la vision cible d'une démarche unique de demande de retraite, de mettre en avant les gains d'efficacité permis par sa propre demande de retraite (DEMRET), ne consentant donc à renoncer à son propre service que dès lors que la demande inter-régimes aura atteint « son niveau en termes de qualité, de complétude et de coproduction »¹³².

[164] La stratégie d'accrochage est en cours de discussion avec le GIP UR dès mars 2018. Mi-2018, le plan arrêté est en deux phases : une phase 1 *a minima*, en 2019 avec, d'une part, un processus de DEMRET poursuivi sur le site cnieg.fr et une incitation des affiliés à continuer à y recourir, et d'autre part, un traitement par la CNIEG des éventuelles demande effectuées sur le portail PCI de façon manuelle. En phase 2, en 2020, il est prévu un abandon des DEMRET, avec un dépôt par les affiliés IEG de leur demande sur le PCI et une réception et traitement des demandes par la CNIEG – la suppression de la DEMRET correspondant du reste à une demande du GIP UR. La CNIEG avait¹³³ jusqu'alors adopté une stratégie défensive face au déploiement de DURLI et au décommissionnement de sa DEMRET, puisqu'elle refusait la bascule tant que la DURLI ne permettait pas d'atteindre la qualité de service et la productivité permises par son système interne intégré. La Caisse met en avant le temps de traitement d'une DURLI (estimé à deux fois le traitement d'une DEMRET) ; en outre, le système est sous-optimal car il existe des doublons, les affiliés déposant leur demande sur le site inter-régime et le site CNIEG¹³⁴. Le nombre de demande IR reste à ce stade très limité (128 demandes depuis le 19 mars à la septembre 2019).

[165] La CNIEG travaille actuellement aux possibilités d'intégration de la DURLI sur son propre site internet. Elle estime que l'automatisation du traitement des demandes inter-régimes sur son portail remédiera au problème de productivité, hypothèse validée avec le GIP UR ; concernant le point de qualité de services, des travaux avec le GIP se poursuivent pour combler les écarts fonctionnels avec la DEMRET que la CNIEG a recensés. Ces efforts doivent se poursuivre de façon proactive jusqu'au décommissionnement de la DEMRET au profit de la seule demande inter-régime. La mission juge donc nécessaire la poursuite prioritaire de ces travaux et leur intégration dans la COG.

[166] En outre, un des prérequis pour l'encapsulation de la DURLI dans le portail de la CNIEG est l'identification via France Connect¹³⁵, qui constitue un autre des chantiers à conduire. L'usage de France Connect est du reste recherché pour une amélioration de la qualité de service.

¹³² Comité IR du 7 novembre 2017.

¹³³ Comité IR d'octobre 2018

¹³⁴ La CNIEG estime ainsi à 40 mn le traitement moyen par dossier inter-régime contre 20 mn pour un dossier DEMRET, et le taux de doublon à 72 %.

¹³⁵ Sur le portail info-retraite.fr, le service web permettant aux assurés d'effectuer une demande de retraite DURLI nécessite impérativement que l'assuré soit connecté au portail via France-Connect. Pour que la CNIEG puisse développer sur son propre portail l'intégration du service web DURLI, l'intégration préalable de la connexion à leur portail via France-Connect est nécessaire.

[167] Un autre projet inter-régime qui engagera la CNIEG est **le simulateur inter-régime M@rel**. Il est ainsi programmé que M@rel devienne l'outil unique et inter-régime de simulation de la retraite. Cela entraînerait également la fin des campagnes de droit à l'information annuelles, hormis pour les populations déconnectées, en offrant aux usagers, tout particulièrement aux poly-pensionnés, la possibilité de simuler leur retraite à la demande. Le projet M@rel est piloté par le GIP-UR et opéré par l'AGIRC ARRCO. A la date de rédaction du rapport, les règles du régime IEG ne sont pas dans M@rel.

[168] La CNIEG est actuellement sollicitée pour fournir les règles métier :

- Permettant d'afficher dans M@rel, dans le cadre d'une réforme "système unique", les nombres de points tous régimes confondus.
- Permettant de produire dans M@rel à compter de 2021 des estimations de montant de retraite ante-réforme tous régimes confondus y compris IEG.

[169] La CNIEG doit donc mobiliser ses équipes dans ce cadre et prévoir des développements subséquents durant la période de la future COG.

[170] Dernier projet notable restant à conduire, **la mutualisation des contrôles d'existence (MCE)** a pour but la simplification de la retraite des assurés qui résident à l'étranger et perçoivent des retraites françaises. Elle a pour objet de mutualiser le processus de gestion des certificats d'existence et de non remariage produits par les régimes, nécessaire au maintien de la retraite des assurés¹³⁶. La mutualisation sera assurée par les services de l'AGIRC ARRCO. Son lancement a été à plusieurs reprises repoussé¹³⁷. De premiers travaux, liés à la définition du besoin et à l'élaboration d'une première version, ont eu lieu en 2018. Le chantier a été reporté à juin 2020 par la CNIEG, faute de capacité à faire, mettant en avant l'adaptation à des modifications législatives et réglementaires imprévues, notamment la réforme de la CSG et la revalorisation différenciée des pensions de retraite. L'impact pour la CNIEG est, il est vrai, peu systémique et les gains attendus faibles¹³⁸.

[171] Il convient enfin de noter un chantier 2019 non prévu lors de la COG et actuellement en cours, la mise en place du flux NEORAU 2020¹³⁹ à compter de février 2019, obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020. Celui-ci englobera l'actuel flux PASRAU, envoyé mensuellement à la DGFIP par la CNIEG avec les montants nets fiscaux par individu, quelque-soient les prestations versées, ainsi que les montants prélevés au titre du prélèvement à la source. Il consistera notamment à ajouter et détailler les montants bruts par type de prestations, en incluant la population non imposable, et requiert des adaptations informatiques par la CNIEG¹⁴⁰. Toutefois, il ne devrait pas normalement impacter la caisse après 2020, sauf évolution postérieure à la remise du rapport.

[172] En outre, la mission relève aux titres des projets à venir que le GIP UR annonce la construction d'une brique inter-régimes sur la relation clients à échéance de 2022. La CNIEG a prévu de se doter, fin 2019, d'un nouvel équipement destiné à remplacer l'outil existant qui cesse d'être maintenu et rencontre des limites techniques qui justifient son remplacement. Les initiatives que la

¹³⁶ En l'espèce, il s'agira pour chaque assuré d'être sollicité une seule fois par an pour justifier de son existence au titre de l'ensemble de ses régimes de retraite, au lieu d'un justificatif par régime, d'offrir une faculté pour l'assuré de conduire cet échange sous forme dématérialisé, et d'unifier la gestion du contrôle d'existence entre les caisses de retraites avec un opérateur commun.

¹³⁷ A la première présentation de projet à la CNIEG, en octobre 2015, la mise en service était prévue en octobre 2010. Au vu des derniers éléments portés à la connaissance de la mission, le deuxième semestre 2019 était retenu

¹³⁸ Réalisation de 1000 enquêtes annuelles sur la certifications d'existence consommatrices de 17 jours/hommes par an contre 200 jours/hommes pour la charge du projet estimé.

¹³⁹ A distinguer de la mise en œuvre de NEORAU pour la DEDSU

¹⁴⁰ L'effort est évalué à 200 jours de travail.

caisse envisagerait de prendre désormais sur ce segment d'activité devront être étroitement concertées avec le GIP UR afin d'éviter tout double emploi et s'assurer d'une articulation future des outils mis en place.

4.5 Un bilan assez pauvre en termes de mutualisation et des évolutions de périmètre de la caisse à examiner à l'aune de la future réforme des retraites

[173] La mutualisation et les échanges avec les autres organismes de sécurité sociale ont fait l'objet d'un suivi régulier en comité inter-régimes, mais cette rubrique s'est avérée peu nourrie et évolutive. Elle cesse de faire l'objet d'un suivi spécifique en 2018-2019. On peut noter toutefois, parmi les réalisations de la CNIEG :

- Le recours accru à l'union des groupements d'achats public (UGAP) –pour des marchés de matériels informatiques, prestations informatiques, fournitures – et UCANSS (intérim, tickets restaurants, fluides), soulignés par la Cour des comptes et sur lequel la mission ne revient pas ici¹⁴¹ ;
- La sous-traitance de l'édition, à la CPRPSNCF en mars 2017, avec une prestation de service jugée de qualité par la caisse.

[174] Par ailleurs, la CNIEG avait engagé une démarche de recherche de mutualisation avec la CRPCEN, projet qu'elle met en avant dans sa réponse aux observations de la Cour. Celle-ci a démarré tardivement, aboutissant à un constat d'échec, puisqu'il est noté en novembre 2018 « qu'une solution de partage global des SI entre la CRPCEN et la CNIEG n'est économiquement pas rentable à ce jour et techniquement difficile à réaliser ». Les besoins partagés identifiés sur les fonctions support, la plateforme téléphonique, la gestion de la relation clientèle et les applicatifs de droits à l'information des actifs n'ont donné lieu à aucune suite à la connaissance de la mission. La CNIEG estimait du reste que le besoin provenait davantage de la CRPCEN, lui ayant demandé d'assumer seule les coûts d'approfondissement.

[175] Il est dommage que ces travaux n'aient pas démarré plus tôt, alors que les deux caisses avaient récemment investi dans la refonte de leurs modules de liquidation et de gestion retraite. La mission note également que durant la même période la CRP RAPT a également investi dans un nouvel outil métier¹⁴². Ces investissements parallèles conduits en silo et ayant un objet similaire auraient pu être davantage coordonnés, et portés à l'attention des caisses par la tutelle quand celle-ci en a pris connaissance, avec l'exigence d'une étude *a minima* des perspectives de mutualisation.

[176] Un autre projet de la caisse en cours à la date de rédaction du rapport consiste dans la délégation des prestations AT-MP à la Mutualité sociale agricole, avec pour corollaire l'abandon du dernier lot de eSirius, encore non réalisé à ce stade¹⁴³. La mission n'a pas eu accès à la convention et ignore le détail de cette délégation. Elle se borne à constater avec la CNIEG la spécificité de cette mission¹⁴⁴, et son caractère relativement marginal en volume (400 dossiers par an, cf. annexe 1), mais spécifique en gestion¹⁴⁵ qui peut justifier d'une mutualisation avec un opérateur plus important. Ce changement devrait être transparent pour l'utilisateur, la relation à l'usager étant conservée par la CNIEG.

¹⁴¹ Cf. ROP S2018-2079, exercice 2012-2017.

¹⁴² Mise en production en décembre 2016, cf benchmark informatique de la DSS en 2018.

¹⁴³ Les AT-MP étant gérés avec l'ancien applicatif GIPSI, cf. Partie 4 dédiée aux systèmes d'information

¹⁴⁴ L'ATMP obéissant aux règles du régime général

¹⁴⁵ 5 personnes y sont formées, de 1,5 à 2 ETP y sont consacrés, outre l'activité de contrôle

[177] Pour finir, la CNIEG, dans ses réflexions pour la COG 2020-2024 a abordé un certain nombre de scénarii, relevant de la mutualisation ou du changement de périmètre. Un de ces scénarii proposés au conseil d'administration, mais non retenu par ce dernier, consistait à élargir les activités de la caisse en accentuant son rattachement à la sphère des IEG (prise en main de l'action sociale, retraites supplémentaires et prévoyance, dépendance, etc.). Sans aller jusqu'à ce positionnement maximaliste non agréé par les administrateurs, la CNIEG explore actuellement la possibilité de mutualiser les prestations d'avantages familiaux pour la branche IEG – soit de s'adjoindre le service de prestations pour les actifs, pour le compte des employeurs, en mettant à profit son expertise sur des prestations similaires servies aux retraités. Outre la question de sa légalité¹⁴⁶, actuellement expertisée par la CNIEG, un tel scénario paraît à proscrire en ce que d'une part, il accentue les particularités de la caisse dans le contexte d'un projet de réforme des retraites porté par le gouvernement, et d'autre part, il porte l'effort de mutualisation sur la branche et le secteur privé alors, que du point de vue de la mission, il devrait être exclusivement axé sur l'inter-régime de retraite.

[178] Pour la prochaine COG, la mission considère que toute mutualisation informatique devrait s'effectuer dans le cadre de l'inter-régime et sous la coordination du GIP UR, en excluant les projets isolés, et en adhérence avec le schéma directeur du système d'information retraite. Toutefois, des pistes de mutualisation de certaines fonctions support, par exemple au niveau RH, et compétences rares (actuariat, statistique) peuvent encore continuer d'être explorées utilement par la caisse.

[179] En somme, il apparaît que la CNIEG a mis en place dans la période 2015-2019 des outils performants en investissant fortement dans son SI interne. Ce cycle d'investissement s'achevant, il apparaît dorénavant prioritaire de faire porter l'effort sur l'inter-régime. Les principes portés par le GIP UR, à savoir des dépenses non cumulatives pour des services à finalité identiques et l'évitement de services redondants, avec une offre de service lisible, doivent animer l'esprit de la prochaine COG. En particulier, tout développement d'une offre de service concurrente du bouquet de services développés par le GIP doit être proscrite, et le décommissionnement de services redondants doit être l'objectif poursuivi à terme. L'annexe 4 récapitule le détail des services en ligne offerts à la fois par le GIP et la caisse.

[180] En effet, les principaux services sont essentiellement similaires¹⁴⁷, même si leur degré de développement, la qualité de service et leur rendement peuvent être moins avancés. Cela paraît du reste naturel puisque la CNIEG a pu fortement personnaliser son offre, du fait de ses efforts en matière de gestion de relation clientèle mais aussi, en grande part, des spécificités de la population couverte (plus forte population de cadres, accès au numérique plus aisé) et de son environnement (nombre d'employeurs limités et forte concentration des affiliés au sein des deux entités principales). L'effort doit désormais se concentrer sur l'arrimage aux services mutualisés et l'accent mis sur le mouvement de convergence, fût-ce dans l'attente de la montée en maturité de l'inter-régime. Cela correspondra du reste de plus en plus aux demandes des affiliés de la caisse, avec une hausse à prévoir du nombre de polyensionnés.

[181] Si des investissements doivent avoir lieu, ils ne peuvent que concerner les aspects qui seront probablement les moins impactés à court et moyen terme par une future réforme des retraites, s'agissant en particulier de la relation aux usagers. Toutefois, la CNIEG étant d'ores et déjà très

¹⁴⁶ L'article 16 de la loi de 2004 précisant à ce sujet : « Outre les prestations mentionnées à l'alinéa précédent, la caisse est habilitée à servir des prestations complémentaires aux prestations de sécurité sociale de base, des prestations instituées par le statut national du personnel des industries électriques et gazières et des prestations instituées par des accords d'entreprise conclus avant le 1er janvier 2005. Cette gestion est organisée au moyen de conventions passées entre la caisse et les personnes morales qui lui délèguent la gestion de ces prestations. »

¹⁴⁷ Une partie des services non développés par le GIP UR tenant en outre à la particularité du régime spécial : aides aux frais d'étude, primes d'union, etc. et n'ont donc pas vocation à être développés en inter-régime

avancés en ce domaine, des investissements d'ampleur ne paraissent pas nécessaires (cf. Partie 5 dédiée à la relation clientèle).

Recommandation n°5 Pour la prochaine COG, prioriser l'allocation des moyens à l'arrimage sur les projets inter-régimes, et proscrire tout investissement doublonnant avec les services développés et envisagés dans ce cadre

Recommandation n°6 Prévoir dans la COG les ressources nécessaires pour mener à bien les projets inter-régimes déjà annoncés

Recommandation n°7 Eviter dans l'attente de la réforme tout changement de périmètre ou extension d'activités de la caisse qui tendraient à accentuer les spécificités de la CNIEG.

5 Une stratégie de caisse en ligne qui a conduit à privilégier l'usage du numérique dans la relation aux cotisants et pensionnés

[182] La COG 2014 – 2019 affiche, dans son préambule, l'ambition de poursuivre une « démarche clients » déjà amorcée depuis plusieurs années, notamment en devenant une « caisse en ligne ». Il faut rappeler que la CNIEG fonctionne sans service de réception du public depuis sa création. Son organisation et son fonctionnement sont donc principalement¹⁴⁸ fondés sur le contact à distance avec les assurés par les canaux traditionnels du courrier et du téléphone et naturellement, de plus en plus, par voie dématérialisée via la messagerie électronique et les services du site internet de la caisse.

[183] Cette orientation stratégique se traduit par la fixation de trois séries d'objectifs tournés vers le service aux affiliés et pensionnés¹⁴⁹ qui appellent la montée en puissance qualitative et quantitative des dispositifs dématérialisés mis à leur disposition :

- « Faire des démarches dématérialisées le canal privilégié avec les affiliés et pensionnés pour devenir une caisse en ligne » : établissement de profils et de parcours-clients à partir desquels une offre de service sera structurée et portée à la connaissance des affiliés et pensionnés ; vigilance à la situation des populations non internautes.
- « Offrir un conseil personnalisé pour permettre à chacun de faire valoir ses droits » : amélioration de l'accessibilité des services et du contact avec la clientèle ; développement des compétences multi-régimes en direction des poly-affiliés ; proposition d'entretiens personnalisés, notamment pour les populations sensibles (handicap, décès, invalidité ...)
- « Développer le portage de l'information pour faciliter les démarches et accompagner les évolutions » : optimisation de l'information institutionnelle disponible sur les portails de la CNIEG ; systématisation des campagnes ciblées en fonction des profils et développement d'un conseil personnalisé.

[184] Un système d'information ouvert vers les affiliés et les pensionnés et à même de leur apporter des services de qualité et adaptables est pour cela nécessaire. L'objectif 7 de la COG prévoit la refonte du système d'information métier qui implique celle des modules de liquidation et simulation des droits, de gestion des prestations ainsi que du portail clients et partenaires. Il est étudié en détail en partie 3. Cet ensemble constitue le socle de la prestation de service en direction des affiliés, des pensionnés et des entreprises employeuses de la branche.

5.1 L'amélioration du service aux usagers est essentiellement fondée sur la dématérialisation et l'adaptation à leurs besoins des services numériques

5.1.1 Un objectif initié durant la précédente COG

[185] Le rapport de l'IGAS de janvier 2015 sur l'évaluation de la COG pour la période 2011 – 2014 consacre un chapitre à la qualité de service qui figurait comme le premier objectif de la COG. Si la CNIEG a très tôt développé des actions fondées sur la dématérialisation des demandes de prestations, c'est en 2013 qu'elle a arrêté un plan stratégique de « relation clientèle » principalement fondé sur la

¹⁴⁸ Des réunions d'information des assurés (RIA) sont également organisées sur l'ensemble du territoire – cf. infra

¹⁴⁹ La caisse utilise la notion de « client » également retenue par la COG au sens de la norme ISO 9001 « organisme ou personnes qui reçoit un produit ou un service ».

dématérialisation. Si le téléphone demeurait le mode de contact privilégié (50 %), plus de 45 % des contacts passaient déjà par la messagerie et le site internet.

[186] La mission de 2015 porte une appréciation nuancée sur les services mis en place durant la COG et dont quelques exemples peuvent être cités :

- La COG prévoyait l'utilisation d'outils d'e-mailing et de SMS afin de personnaliser les campagnes d'information. Ils ont essentiellement été développés dans le cadre de l'accompagnement de la mensualisation des pensions ;
- La COG prévoyait la mise en place d'entretiens individuels de retraite (EIR) qui n'avaient, en 2014, pas encore vu le jour ;
- S'agissant des services dématérialisés, si la mission fait état d'une offre importante, elle estime nécessaire une montée en charge pour engranger de réels gains de productivité¹⁵⁰.

[187] La mission notait, cependant, que la recherche d'une dématérialisation, sinon totale, du moins suffisamment significative pour générer des gains pour l'utilisateur et des gains de gestion, nécessiterait un accroissement sensible des efforts entrepris. Pour autant, le taux de satisfaction des affiliés, des pensionnés et des entreprises vis à vis de la qualité de service de la CNIEG était élevé (il atteint 94,6 % en 2013) même si la mission relevait les limites ou les biais des enquêtes qualité en raison de marges d'erreurs parfois significatives ou de changements de périmètre ou de méthode.

[188] La mission faisait observer que « la stratégie de dématérialisation engagée par la CNIEG ne peut être efficace sans une action plus volontaire à destination des personnes dont la situation peut être juridiquement complexe (personnes invalides ou handicapées notamment) ou qui, du fait de leur santé ou de leur âge n'auront pas recours aux services dématérialisés ». Sur ce plan, en particulier pour les personnes les plus âgées, il n'y avait pas de démarche spécifique de la CNIEG.

[189] La mission avait notamment formulé les recommandations suivantes :

- Compléter les actions sur le droit à l'information des affiliés par un dispositif d'entretien information retraite effectif ;
- Mesurer la satisfaction de l'ensemble des usagers de la CNIEG, en particulier ceux qui ont le plus de difficulté (personnes âgées, poly-pensionnés, droits indirects) ;
- Mettre en place et développer des services dématérialisés en faveur des employeurs et des collecteurs de la CTA, notamment des services de télé-déclaration et de télé-règlement ;
- Revoir le modèle de simulation en tenant compte de l'impact des réformes des retraites sur les comportements des affiliés.

¹⁵⁰ Le rapport passe en revue quelques services existants en 2015 : les changements d'adresse peuvent être signalés en ligne. Les demandes d'aide aux frais d'études (AFE) se font elles aussi quasiment exclusivement en ligne ce qui a permis de réduire la durée de traitement des demandes désormais traitées en 3 mois au lieu de 5 mois auparavant. Les bulletins de pension sont mis en ligne. Depuis septembre 2013 un dispositif de demande de retraite et de pré-liquidation des pensions est disponible en ligne, de même qu'un simulateur de pension. Mais celui-ci n'intègre pas les situations de handicap, les carrières longues, les longues maladies. Un certain nombre de formulaires peuvent être téléchargés en ligne.

5.1.2 Une démarche amplifiée par la mise en place du nouveau système d'information eSirius et d'outils de « Gestion de la Relation Client »

[190] La refonte du système d'information de la caisse engagé dès 2011 (*cf.* partie 3 sur le SI) constitue le socle technique sur lequel prend appui la politique de service et de « relation client » de la caisse. La création et le déploiement du nouveau SI se seront échelonnés tout au long des deux dernières COG mais les premières applications en gestion sont assez récentes avec l'ouverture du nouveau portail en décembre 2016, la liquidation et la simulation des droits à la même période et, à partir du milieu de l'année 2018, la gestion des prestations.

[191] Si le portail apparaît comme le principal support de transformation de cette politique, à la fois comme vitrine de la caisse et comme outil du *front office*, les modules de liquidation et de gestion des prestations ont contribué à sécuriser la gestion, améliorer le confort et la rationalité du travail des équipes compétentes, réinterroger les processus et le geste métier. Les modules du volet prestation devant encore être mis en production à la date de rédaction du rapport (*cf.* partie 3 sur le SI) sont attendus des personnels du département GRC car ils participent également de l'amélioration du service rendu et/ou de l'efficacité de l'activité dans des secteurs encore gérés avec l'ancien applicatif, « GIPSI », offrant une moindre ergonomie¹⁵¹.

[192] A côté de l'information générale accessible à tout internaute, 32 services en ligne à l'usage des affiliés et pensionnés sont disponibles depuis l'ouverture du portail (*cf.* annexe 5) par le truchement de l'application sécurisée « Mon compte ». A partir de celle-ci l'assuré peut consulter, déclarer, demander et interagir avec les conseillers et prestataires du département GRC. Les services les plus fréquemment utilisés sont le « Tableau de bord Mon compte », le service « Consulter mes documents », le simulateur de retraite, la demande de retraite en ligne.

[193] En 2018, 80 % des actes de gestion ont pour origine l'utilisation des services en ligne proposés dans « Mon compte ». L'un des atouts du nouvel applicatif métier, eSirius, réside en effet dans l'interfaçage du portail avec l'outil métier utilisé par les gestionnaires, de sorte que l'assuré simule ses droits ou remplit sa demande de retraite à partir des données de gestion et soumet des informations intégrées directement sur son compte. Cette configuration lui permet ainsi de disposer d'informations et projections fiables et actualisées.

[194] La multiplicité des modes et des motifs d'intervention de l'affilié ou du pensionné sur le site web, permettent à la CNIEG d'exploiter de façon précise les informations sur leur comportement et les besoins qu'ils expriment, notamment avec *google analytics*, pour améliorer le service rendu de façon continue. D'ores et déjà, les rubriques disponibles sur le portail sont adaptées selon le profil principal de l'utilisateur selon qu'il s'agit d'un affilié ou d'un pensionné, par reconnaissance de son identifiant. La CNIEG a pour ambition de segmenter plus finement les profils afin de proposer à l'utilisateur un panel de services plus ciblés qu'aujourd'hui sur ses attentes. Si une telle demande est rarement formulée par les intéressés, notamment dans les questions ouvertes des enquêtes de satisfaction, la démarche constitue un intérêt réel s'agissant d'une partie des populations dites sensibles, demandeuses d'informations et de services adaptés à leur situation (*cf.* infra 5.4).

[195] Le nouveau système d'information constitue globalement une réponse adaptée aux attentes exprimées et aux objectifs fixés par la COG en matière de services aux affiliés et pensionnés qui, sauf exception, expriment leur satisfaction par un usage fréquent des outils proposés et à travers leurs réponses aux enquêtes de satisfaction (*cf.* tableau 12). Les exemples d'impact négatif par rapport à la situation antérieure sont peu nombreux, tout comme « les solutions de contournement » pour des

¹⁵¹ Cf. Partie 3 dédiée au SI

fonctionnalités défaillantes. Certaines règles n'ont pas été intégrées dans le SI (calcul de surcote pour un agent en longue maladie ou démissionnaire, calcul de bonifications de service actif avec présence de services insalubres, ou périodes avant 18 ans, etc.) du fait de leur complexité et de la faiblesse du nombre de dossiers. Un traitement manuel sera nécessaire. Ces exemples demeurent cependant limités par leur nombre et leur impact sur l'activité ainsi qu'au regard des améliorations procurées par ailleurs par le nouveau système d'information.

5.1.3 La dématérialisation s'est accompagnée d'une adaptation de l'organisation des services et des processus métiers

[196] L'implication des gestionnaires, facilitée par la désignation de référents, à chacune des étapes de la mise en place du nouveau SI, depuis l'expression des besoins jusqu'aux opérations de recette et de mise en production, a facilité la prise en compte des problématiques métier et l'appropriation du nouvel outil. Le département GRC estime à un peu plus de 7 % la part que ses équipes doivent encore consacrer à la conception de eSirius en 2019¹⁵².

[197] L'organisation des services et des processus a été revue en fonction des choix qui ont présidé à la conception de eSirius en matière de service à l'utilisateur et de gestion du dossier. C'est une logique transversale « ouverture des droits – liquidation des prestations » tout au long du parcours de l'assuré qui se substitue au séquençement « affiliés – pensionnés » qui prévalait dans l'organisation précédente. Le département GRC a été réorganisé en conséquence, l'ancienne spécialisation « affilié – pensionnés » faisant place à une organisation en trois pôles au lieu de sept (gestions retraites, interface clientèle, appui métier) au sein desquels chaque conseiller et gestionnaire est compétent pour l'ensemble du parcours de l'assuré, même si certaines spécialisations de gestion demeurent par domaine technique. Une polyvalence des conseillers et des gestionnaires est organisée entre les trois pôles.

[198] Le nouveau système d'information, plus performant, du fait notamment de son interconnexion au portail¹⁵³, plus ergonomique et intuitif, permet aux équipes de concentrer leur action sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et sur la relation aux affiliés – pensionnés. Selon la caisse, dans l'ancien dispositif, la pré-liquidation / liquidation d'un dossier de retraite demandait en moyenne de l'ordre de 40 minutes à une heure. Il faut désormais 20 minutes pour liquider un dossier de retraite demandé en ligne¹⁵⁴. En 2018, 97 % des demandes ont été sollicitées via le portail. La dématérialisation s'est traduite par une baisse conséquente des flux de courrier papier (- 42 % entre 2015 et 2018) même si elle marque un fort ralentissement la dernière année¹⁵⁵. Les appels téléphoniques demeurent à un niveau élevé mais ont néanmoins diminué de 10 % sur la même période¹⁵⁶.

[199] Au total, le département GRC, en charge de la fonction de production, a absorbé l'essentiel des baisses d'effectifs de la caisse. Ses effectifs sont passés de 93 à 74 ETPT entre 2014 et 2018, soit 42,5 % du total de la CNIEG au lieu de 48,2 %¹⁵⁷.

¹⁵² CNIEG : « plan de marche 2019 new V5bis transmise à l'IGAS anonymisée »

¹⁵³ Cf. partie 3 dédiée aux SI

¹⁵⁴ CNIEG : « ratio de traitement d'un dossier de liquidation – 31-07-2019 »

¹⁵⁵ Cf. *infra* tableau 10

¹⁵⁶ CNIEG : « cumul des appels janvier 2015 – juin 2019 – cf *infra* tableau 1 »

¹⁵⁷ CNIEG : « effectif COG bilan 26032019 »

5.2 Les affiliés et les pensionnés bénéficient d'une offre de service diversifiée qui donne satisfaction

5.2.1 Une offre multicanal résolument orientée vers les outils numériques

[200] La CNIEG offre aux assurés et affiliés une prestation de service multicanal dont la disponibilité, l'accessibilité et l'efficacité sont d'autant plus essentielles que l'assuré ne se voit pas proposer l'accès à un service de guichet comme dans certains organismes de sécurité sociale. Les réunions d'information aux affiliés (RIA – *cf. infra*), si elles permettent un contact direct collectif avec les futurs pensionnés, ne remplacent pas un service personnalisé en vis-à-vis. Si l'habitude de la délivrance de services par les employeurs (le plus souvent via leur direction des ressources humaines) mais aussi par l'intermédiaire des organisations syndicales ou des services d'action sociale a pu subsister durant quelques temps après la réforme de 2004, elle n'est désormais, au mieux, assurée qu'à titre de conseil sur la retraite, de sorte que la CNIEG est aujourd'hui le seul interlocuteur disposant de l'ensemble des compétences et des outils susceptibles de répondre aux besoins des affiliés, pensionnés et ayant-droit.

[201] Pour cela, la CNIEG s'est dotée du nouveau portail et dispose toujours des outils plus classiques de la relation client mais dont la part et le niveau diminuent : le courrier papier, le téléphone et la messagerie électronique. S'il n'y a pas aujourd'hui de service qui ne puisse être obtenu par une autre voie que le portail internet ou la messagerie électronique, les choix réalisés depuis huit ans, tout particulièrement durant la période de la COG actuelle, doivent conduire vers une utilisation accrue du site web comme principal support des demandes formulées par les assurés et des réponses qui leurs sont apportées¹⁵⁸.

Tableau 10 : Evolution de l'utilisation des différents canaux (2015-2018)¹⁵⁹

	2015	2016	2017	2018	Evolution
Courriers entrants	68 000	65 000	57 700	52 800	- 22,3 %
Appels téléphoniques reçus	86 411	78 950	80 194	77 023	- 10,8 %
Messages électroniques	18 917	17 695	20 350	18 265	- 3,5 %
Portail internet – visiteurs			463 089	590 074	+ 27,4 %

Source : CNIEG et audit Google-analytics pour les données relatives au portail internet

[202] Si la comparaison des flux entre les différents canaux est délicate à établir en raison du mode opératoire et de la facilité d'utilisation du portail pour un besoin qui n'aurait pas motivé l'activation d'un autre canal, on constate une progression des modes de saisine dématérialisés tandis que les sollicitations par courrier et téléphone diminuent régulièrement. Pour autant, leur usage demeure encore important. Il en découle que si le développement des contacts dématérialisés et corrélativement la diminution des canaux plus traditionnels doivent bien demeurer un objectif majeur de la CNIEG, celle-ci doit, comme elle l'a fait jusqu'à présent, conserver un service de qualité

¹⁵⁸ Par exemple le formulaire de demande de retraite disponible sur support électronique « PDF » a été progressivement supprimé pour privilégier la demande de retraite en ligne

¹⁵⁹ Les données de messagerie électronique sont les demandes entrantes transmises via le formulaire accessible par le compte personnel CNIEG. Par ailleurs, les chiffres de fréquentation du site antérieurs à la mise en place du nouveau portail (2015 et 2016) ne sont pas comparables à ceux désormais disponibles en raison d'une structure de pages et de navigation totalement différente. Il a été jugé préférable de ne pas les faire figurer dans le tableau.

pour les affiliés et pensionnés désireux ou contraints d'utiliser ces derniers, en particulier la population non connectée.

[203] En ce qui concerne l'accueil téléphonique, les actions conduites durant la COG sont de nature à faire progresser la qualité du service : effort de formation vis-à-vis des personnels pour une meilleure connaissance des règles du régime général. Cette action a permis de d'apporter aux personnels concernés un premier niveau de maîtrise de ces questions, insuffisante cependant pour assurer une information technique précise auprès des usagers demandeurs¹⁶⁰ ; renforcement des délégations de compétence ; organisation de la polyvalence des conseillers téléphoniques (roulement avec le *back-office* et l'appui métier) favorisant des réponses de niveau 2 étayées (la CNIEG n'a pas mis en place d'accueil d'orientation de niveau 1) limitant ainsi le recours au niveau 3 assuré par le pôle de gestion¹⁶¹ ; création d'une hotline web permettant de traiter en direct et rapidement les difficultés liées au fonctionnement et à l'utilisation du portail, sujet qui suscite 17 % des appels en moyenne depuis 2015.

[204] Une amélioration fonctionnelle attendue des équipes du département GRC verra prochainement le jour. L'actuel dispositif technique (centre de contact Blue Mana) de gestion de la relation client acquis il y a dix ans, devenu obsolète et surtout cessant d'être maintenu¹⁶², la CNIEG sera dotée d'un nouvel outil (logiciel du marché), interfacé à SIRIUS, qui permettra une gestion plus dynamique et sécurisée de la réception téléphonique : prise de rendez-vous en ligne (l'actuel dispositif de demande de rendez-vous a dû être suspendu), fiche client automatiquement générée dès l'appel, gestion du débordement.

[205] Une autre modalité de relation avec les affiliés réside dans l'organisation de « réunions d'information affiliés » (RIA) visant à délivrer une information en amont de la demande de retraite. L'information est communiquée aux intéressés trois ans avant l'âge de départ minimum. Ces réunions sont appréciées des participants¹⁶³ et connaissent une fréquentation élevée (de l'ordre de deux tiers des personnes interrogées en 2016), même si celle-ci a diminué sur les quatre ans de la COG par rapport au nombre d'invitations adressée, et sont demandées par le Conseil d'administration¹⁶⁴. Leur organisation occupe trois salariés de la CNIEG (deux conseillers et une personne chargée de l'organisation). Le coût, hors charges de personnel, de l'ordre de 200 k€ annuels, a décliné entre 2018 et la projection pour 2019. La location des salles de réunion¹⁶⁵ constitue le poste de dépenses le plus élevé mais des efforts pour réduire cette charge, tout en maintenant un service de qualité, sont réalisés en utilisant les locaux de la caisse à Paris et Nantes ou dans le cadre de partenariats permettant l'accès à des locaux gratuits (réseau des CCAS par exemple). Des formules alternatives comme l'organisation des réunions dans les entreprises en leur confiant la logistique n'ont pas donné les résultats attendus et ont été abandonnées. Il apparaît souhaitable de maintenir cette prestation qui est aussi l'occasion pour les participants de programmer des rendez-vous téléphoniques personnalisés avec la caisse, conformément à l'objectif fixé par la COG. La mise en place de tests pour une nouvelle formule¹⁶⁶, prévue par la COG, n'a cependant pas été réalisée et une

¹⁶⁰ CNIEG : bilan de la COG – fiche n°2

¹⁶¹ L'accueil de niveau 1 (non présent à la CNIEG) est principalement destiné à orienter le demandeur vers un technicien susceptible de lui apporter une réponse précise ; l'accueil de niveau 2 permet de donner un renseignement de qualité sur l'ensemble des sujets ; l'accueil de niveau 3 a vocation à traiter les problématiques complexes nécessitant une connaissance approfondie d'un sujet

¹⁶² La mission d'évaluation de la précédente COG faisait déjà observer les limites de cet outil

¹⁶³ Enquêtes de satisfaction réalisées auprès des affiliés en 2015 et 2016 (cf. tableau12)

¹⁶⁴ CA du 22 mars 2019

¹⁶⁵ Marché conclu avec le groupe ACCORD

¹⁶⁶ CA du 22 mars 2019 : enrichissement – réorientation du contenu notamment sur les nouveautés en matière de service numérique et de parcours clients ; envoi d'un SMS 48 h avant la réunion ; réduction du nombre de réunions ; amélioration

partie des propositions présentées en CA n'ont pas vu le jour. A tout le moins, la recherche de nouveaux partenariats facilitant l'accès à des lieux de réunion moins onéreux doit être relancée

Tableau 11 : Evolution des principales données relatives au RIA (2015-2018) hors coût RH

	2015	2016	2017	2018	2019
Budget RIA	228 k€	196k €	221k €	205 k€	150 k€
Nombre de RIA	90	90	109	102	78
Nombre d'invités	4211	4220	5463	5069	4190
Nombre de participants	2807	2666	2897	2515	2206 ¹⁶⁷
Coût par personne (€)	81	74	76	82	68

Source : CNIÉG – points RIA

[206] Enfin, s'agissant des objectifs visant à développer le portage de l'information en direction des affiliés et pensionnés, l'essentiel a été réalisé :

- Participation aux forums de retraite et mise en place de réunions à la demande des employeurs et des fédérations syndicales ;
- Édition d'une lettre d'information avec système d'abonnement en 2015-2016 ;
- Mise en place de campagnes e-mailing et réalisation de campagnes spécifiques pour informer des évolutions réglementaires : AFN, cumul emploi-retraite, PAS, etc.

En revanche, l'information personnalisée des droits sur *Mon compte* et l'information aux nouveaux affiliés n'ont pas été réalisées.

5.2.2 Des indicateurs de performance bien orientés

[207] Les indicateurs fixés par la COG ou ceux qui, sans y être intégrés, sont suivis par les tutelles font état de résultats très satisfaisants. Lorsqu'elles sont possibles, les comparaisons avec d'autres organismes de sécurité sociale montrent une caisse bien située sur la plupart des indicateurs.

du point de contact avec mise en place d'un outil type prise de RDV ; mise en place d'un e-billet pour suivre et accompagner le client jusqu'à son départ à la retraite

¹⁶⁷ Prévission au 31 décembre

Tableau 12 : Indicateurs COG liés à la relation aux affiliés et pensionnés

Rappel de l'indicateur COG	Résultat	
Réussite de la demande de retraite en ligne : <ul style="list-style-type: none"> Taux de demande de retraite en ligne Taux de satisfaction des affiliés ayant utilisé le service 	L'objectif global est dépassé chaque année et atteint 97 % en 2018 A noter cependant que le résultat du sous-indicateur 2 s'est fortement dégradé de 100 à 90,68 % entre 2017 et 2018	
Taux de déploiement des services en ligne	Objectif dépassé (100 % atteints en 2017). Mais non renseigné en 2015 et 2016 du fait de l'ouverture différée du portail.	
Taux d'utilisation des services en ligne disponibles	Objectif non atteint (82,8 % vs 90 % en 2018)	
Taux des appels pris dans les accueils téléphoniques	Objectif atteint tous les ans .	
Demandes écrites avec réponses dans les délais	Résultats atteints et en légère progression de 92,9 à 93,6 %	
Taux de satisfaction affiliés et pensionnés (interface clientèle)	La cible, constante sur la période, a été systématiquement atteinte avec 93,6 % en 2018	
Taux d'attribution des droits dans les délais	Résultats pleinement atteints . 100 % des dossiers ont été traités sans rupture de paiement entre la dernière rémunération et le premier versement de la pension. Seule caisse du <i>benchmark</i> à atteindre ce taux.	
Autres indicateurs suivis par la tutelle¹⁶⁸		
Rappel de l'indicateur	Résultat	Qualité¹⁶⁹
Pourcentage des appels aboutis	94,17 % en 2017. En progression constante depuis 2014 (92,41)	Indicateur pertinent mais pouvant être détourné : décroché et raccroché immédiat
Délai moyen de mise en relation téléphonique	Passé de 36 à 27 secondes entre 2015 et 2017. Apparaît comme un bon résultat . 4 ^{ème} caisse sur	Indicateur pertinent

¹⁶⁸ DSS : « 20190124 extraction FT PAO

¹⁶⁹ Pour la qualité des indicateurs COG supra, se référer au tableau 1 au point 1.4.

	12. Proche de l'objectif de décrochage avant la quatrième sonnerie	
Délai moyen de réponse aux mails	Passage sur la période de 5 à 3,65 jours. Durée la plus élevée des 7 caisses mesurées.	Indicateur pertinent
Taux de satisfaction globale pour le site internet	De 91,9 à 95,8 % sur la période 2015 – 2017. 2 ^{ème} meilleur résultat des 12 caisses mesurées. 6 ont des taux supérieurs à 90 %. Taux plus élevé encore pour ceux qui utilisent « mon compte ». Plus de 8 affiliés sur 10 avaient consulté le site internet fin 2017.	cf 4.2.3 ci-dessous sur les limites des indicateurs mesurés par les enquêtes de satisfaction
Traitement des dossiers, niveau de satisfaction globale	Pas de chiffre pour 2017. 95 % en 2015, 70,1 % en 2016. Le taux de 2015 était excellent comparé aux 5 autre caisses mesurées. Celui de 2018 est le second plus faible.	La CNIEG explique ce résultat par l'évolution de la méthode d'échantillonnage en 2016 ¹⁷⁰ qui rompt la série

Source : COG et annexes. Traitement par la mission – CNIEG : résultats des indicateurs transmis à la DSS

5.2.3 Un niveau de satisfaction des affiliés et pensionnés élevé mesuré par des enquêtes encore perfectibles

[208] Les enquêtes réalisées auprès des affiliés et des pensionnés sont de deux types :

- « À chaud », pour les internautes. Une demande d'évaluation est désormais automatiquement générée après chaque connexion (outil *Evanengo*). L'enquête de satisfaction à chaud de 2018 sur le service « demander ma retraite » montre un taux global de satisfaction élevé (85,5 %) mais des difficultés¹⁷¹ rencontrées par une minorité d'internautes (28,6 % des répondants) dont la mise en lumière peut permettre d'améliorer les fonctionnalités du service.
- « À froid » dans le cadre d'enquêtes annuelles qui préexistaient à la COG 2015 - 2018 mais ont été progressivement améliorées pour mieux spécifier les questions selon les différents publics (affiliés, pensionnés).

¹⁷⁰ CNIEG : réponses question IGAS septembre 2019 – question N° 12

¹⁷¹ Problèmes techniques, difficultés de compréhension, informations erronées, nécessité d'interrompre et de relancer la démarche

[209] Ce type d'enquête rencontre des limites et présente des biais déjà soulignés par la mission IGAS sur la COG 2011-2014¹⁷². Certaines données des échantillons doivent être redressées¹⁷³ afin de rendre ceux-ci représentatifs. Par ailleurs, les personnes ayant eu un contact récent avec la caisse représentent le plus souvent moins de la moitié des répondants (en 2019, sur 804 personnes interrogées, 40 % avaient eu un contact avec la caisse durant les six derniers mois), d'où certains résultats faiblement significatifs (s'agissant du service courrier par exemple, 46 répondants seulement avaient contacté la CNIEG récemment par ce moyen). On note toutefois peu d'écart entre les réponses formulées entre ceux-ci et les répondants n'ayant pas eu un contact récent.

[210] Malgré les imperfections que présente les enquêtes, la permanence du niveau élevé de satisfaction, quel que soit le service concerné, est à noter. Le taux de satisfaits ou très satisfaits, tant pour les affiliés que pour les pensionnés, est rarement inférieur à 90 %. Des services aussi essentiels que la *demande de retraite en ligne* ou le *front office* téléphonique recueillent respectivement des taux d'utilisation et de satisfaction de 97,8 % pour le premier et 95,8 à 97,4 % pour le second selon que l'on s'adresse aux affiliés ou aux pensionnés.

[211] Les résultats relatifs à la connaissance du portail qui, depuis 2017, n'est utilisé que par environ 63 % des pensionnés et par environ 80 % des affiliés peuvent apparaître décevants mais doivent être interprétés différemment selon les populations : s'agissant des pensionnés, ils renvoient à la question des personnes âgées non connectées et des services ad hoc qu'il convient de développer à leur endroit (*cf. infra* 5.4) ; concernant les affiliés, 54 % des réponses, en 2019, émanent de personnes de moins de 55 ans, moins immédiatement préoccupées par leur retraite et par conséquent moins enclines à rechercher des informations à ce sujet, ce qui conduit à devoir relativiser la faiblesse apparente des chiffres. Pour autant, les campagnes d'information visant à faire connaître le nouveau portail et ses services n'ont porté que partiellement leurs fruits et devront être poursuivies. Les taux de satisfaction et d'utilisation des services étant cependant déjà très élevés en début de période, il en résulte une progression non significative de l'utilisation et du satisfecit dont le nouveau portail est crédité.

[212] S'agissant de l'interface courrier, il est à noter que celle-ci bénéficie d'une reconnaissance moindre d'une dizaine de points que les interfaces téléphonique ou courriel. Bien qu'il faille relativiser ces données au regard de la faible base des personnes répondantes, cette activité doit faire l'objet d'une attention particulière. Le nombre d'utilisateurs connectés disposant d'un compte est en revanche très satisfaisant.

[213] Les deux tableaux ci-dessous présentent les principales rubriques des enquêtes de satisfaction auprès des affiliés et des pensionnés entre 2014 et 2019.

¹⁷² Evaluation de la COG de la CNIEG : encadré sur les limites des indicateurs fondés sur les enquêtes p 32

¹⁷³ Note du compte rendu de l'enquête 2019 : « Afin d'être représentatif de la réalité de votre portefeuille affiliés nous avons procédé à un redressement sur plusieurs variables que sont : Sexe, âge, contact, demande de retraite (DRET) et le nombre de contacts »

Tableau 13 : Taux de satisfaction mesuré auprès des affiliés entre 2015 et 2019

Affiliés très satisfaits ou satisfaits	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de répondants	607	833	804	800	801
Contact depuis 1-1-2019			39,4 %	31,8 %	40,0 %
Satisfaction contacts par mail	91,4 %	86,9 %	89,6 %	92,3 %	93,0 %
Satisfaction service téléphonique	94,8 %	94,5 %	91,0 %	94,1 %	95,8 %
Satisfaction contacts par courrier			92,1 %	83,0 %	85,6 %
RIA - connaissance	78,3 %	85,3 %			
RIA - participation	67,5 %	67,6 %			
RIA - satisfaction	94,1 %	93,2 %			
Demande de retraite en ligne	70,0 %	93,6 %	94,6 %	93,2 %	97,8 %
Connaissance du site	98,8 %	97,7 %	81,3 %		78,8 %
Satisfaction du site			92,4 %	96,3 %	96,6 %
Utilisation de mon compte	95,2 %	93,2 %	95,4 %		92,7 %
Satisfaction mon compte			97,0 %	98,0 %	95,0 %
Utilisation simuler ma retraite	97,0 %	96,8 %	82,5 %		86,6 %
Facilité d'utilisation simuler retraite	95,9 %	96,1 %	90,9 %	94,7 %	96,0 %
Satisfaction espace informatif	90,6 %		91,9 %		95,6 %
Satisfaction globale CNIEG	98,0 %	94,5 %	95,1 %	96,6 %	96,6 %

Source : Enquêtes de satisfaction réalisées auprès des affiliés entre 2015 et 2019

Tableau 14 : Taux de satisfaction mesuré auprès des pensionnés entre 2015 et 2019

Pensionnés très satisfaits ou satisfaits	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de répondants		980	803	801	801
Contact depuis 1-1-2019			24,2 %	18,2 %	18,2 %
Satisfaction contacts par mail	86,6 %	88,3 %	94,8 %	93,5 %	95,0 %
Satisfaction service téléphonique	96,4 %	93,1 %	92,8 %	95,6 %	97,4 %
Satisfaction contacts par courrier			81,0 %		87,4 %
Connaissance du site internet	78,5 %	89,0 %	63,8 %		63,3 %
Satisfaction du site internet	93,0 %	92,5 %	99,1 %	96,9 %	99,1 %
Utilisation de mon compte	91,6 %	93,3 %	89,4 %	96,9 %	94,1 %
Satisfaction mon compte			99,5 %	97,6 %	98,6 %
Satisfaction espace informatif	91,6 %	91,0 %	98,5 %		99,3 %
Satisfaction globale CNIEG	97,4 %	95,1 %	97,9 %	97,3 %	98,3 %

Source : Enquêtes de satisfaction réalisées auprès des pensionnés entre 2015 et 2019

[214] Au vu des données disponibles et malgré leurs limites intrinsèques, la CNIEG a tenu les objectifs relatifs à la structuration des services en ligne dans les conditions prévues par la COG. Elle a progressé dans sa connaissance du parcours « Usager » (*Mon Compte, Préparation à la retraite en ligne*) et s'est attachée au déploiement d'une démarche centrée sur les utilisateurs. L'expérience « Usager » a été intégrée dans son organisation et dans les processus métier (création d'un comité opérationnel expérience client, etc.) et la moitié des équipes a été sensibilisée à l'acquisition d'une véritable culture digitale qui vise à intégrer l'approche numérique dans l'ensemble des projets et nouveaux dossiers portés par la caisse.

[215] L'approche multicanal à destination des publics non connectés a toutefois été maintenue. Le travail sur les profils-parcours clients doit être poursuivi. La CNIEG dispose désormais d'une organisation¹⁷⁴ et d'un savoir-faire qui doit lui permettre d'internaliser cette fonction sans recourir à des moyens externes autrement que de façon ciblée. Des actions de communication ont été menées pour promouvoir les outils web, avec succès (niveau élevé d'usagers disposant d'un compte). En revanche, les campagnes d'information aux nouveaux affiliés sur les droits *Mon compte* prévues dans la COG n'ont pas été mises en place et méritent d'être à nouveau envisagées.

5.3 Les entreprises se satisfont d'un service perfectible qui n'a, jusqu'à ce jour, pas constitué une priorité pour la CNIEG

[216] Si l'objectif 1 de la COG affirme la volonté de fonder la relation avec les entreprises sur une dématérialisation complète, sans en préciser les voies et moyens, les principaux objectifs en termes de relations avec les entreprises figurent dans la fiche N°5 relative au développement des outils de pilotage démographiques et financier du régime, en grande partie conditionné par la mise en place de la DSN et la dématérialisation totale des déclarations. Ce chantier, porté dans le cadre de l'inter-régimes a abouti en 2018 (*cf.* Partie 4 sur les travaux inter-régimes), avec retard.

[217] Le taux de dématérialisation des déclarations a augmenté à partir de 2017 (75 %) et en 2018 (93 % en regard des 95 % attendus). En parallèle, un nouvel espace « CTA », accessible par le site CNIEG, a été déployé pour permettre aux entreprises de déposer leur déclaration en ligne, ce qui est le cas de 88 % d'entre elles en 2018. Les autres (petites entreprises) continuent à déposer par voie de messagerie. Pour toutes, la saisie des données déclaratives par la CNIEG, se fait toujours manuellement. La CNIEG envisage de regrouper l'espace CTA et l'espace entreprises.

¹⁷⁴ Elle s'est notamment dotée d'une équipe « stratégie et développement digital » placée sous l'autorité d'un membre du CODIR, recruté en 2017 pour ses compétences dans ce domaine

[218] Le nouveau portail, ouvert en décembre 2016, reprend les rubriques de l'ancien portail. La CNIEG n'a pas fait de l'amélioration du service aux entreprises une priorité. Au demeurant, celles rencontrées par la mission ne formulent pas de demandes nouvelles à l'égard d'une caisse dont elles apprécient globalement la qualité des travaux et du service. Les fonctionnalités les plus utilisées figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Principaux services dématérialisés utilisés par les entreprises

	Nombre de Connexions moyenne annuelle
Liste des nouveaux affiliés	750
Liste des salariés invalides	350
Liste des départs à 5 ans	2200
Suivre les départs en cours	3000
Service DECA	750

Source : CNIEG

[219] En l'absence de demande des entreprises et compte tenu de la bonne perception que celles-ci ont du service de la CNIEG, au vu des entretiens menés et de la documentation transmise à la mission, il n'apparaît pas nécessaire d'engager des travaux d'envergure sur ce versant de l'activité de la caisse, dans un environnement en évolution. La fusion de l'espace CTA dans l'espace entreprise reste à conduire tandis que l'automatisation de la déclaration de la CTA nécessitera, le cas échéant, une étude préalable.

5.4 La caisse doit désormais centrer son effort sur l'amélioration du service aux usagers les plus fragiles ou éloignés de l'usage du numérique

[220] La CNIEG ambitionne d'améliorer le parcours client par une personnalisation accrue du service. Celle-ci repose sur une méthode dite « webmarketing » visant à développer, par une utilisation plus performante des outils numériques et notamment des informations recueillies via le portail, un service multicanal plus ciblé et adapté au profil de chaque utilisateur ou groupe d'utilisateurs. Cette démarche a été déjà largement amorcée. Aussi vertueuse soit-elle, elle apparaît moins comme une réponse à l'expression d'une demande des usagers que comme une initiative de la caisse désireuse d'améliorer en continu sa qualité de service. Dans un contexte de moyens contraints, et d'efforts à prioriser, il paraîtrait souhaitable de recentrer cette démarche sur les besoins des populations les plus en difficulté.

[221] La COG en effet insiste dans ses objectifs 1 et 2 sur la prise en compte de la spécificité des affiliés et pensionnés non internautes ou en situation dite sensible (handicap, décès, invalidité ...) ¹⁷⁵ en :

- Maintenant et promouvant des services traditionnels adaptés ;
- Mettant en œuvre le référentiel général d'accessibilité des administrations (téléphone, web) ;
- Formant les équipes à l'accueil des populations ou des situations sensibles ;

¹⁷⁵: La CNIEG dénombre, en 2018, 2 353 pensionnés au titre du risque invalidité - ils étaient 1000 de moins en 2012 (étude CNIEG : l'assurance invalidité dans le régime des IEG – Avril 2019) et 197 retraités bénéficiaires de la majoration handicap (annuaire statistique 2018)

- Proposant des entretiens par téléphone.

[222] L'indicateur N°8 associé a pour ambition de mesurer le taux de recours à un entretien personnalisé ou à un service dédié rapporté au total de situations gérées pour les publics concernés. La caisse a transformé cet indicateur, complexe à mettre en œuvre, et qui présente un certain nombre de biais : le dénominateur ne se rapporte pas à l'ensemble de la population permettant de mesurer la proactivité de la caisse, mais uniquement à la population qui se manifeste (et n'est pas nécessairement la plus isolée ou fragile) ; les services dédiés ne sont pas définis précisément dans la fiche et auraient gagné à l'être ; ni les éléments de calcul (nombre de recours à des dispositifs dédiés) ni la base de référence où l'objectif (à définir en 2015) ne sont prévus par la COG qui se contente de viser à une progression à partir d'un niveau non spécifié (20 % puis 2 fois 10 % sans justifier de ce changement de rythme). La CNIEG a reformaté cet indicateur en un nombre d'entretiens à réaliser et fixé unilatéralement un objectif annuel.

[223] La mission dresse un bilan mitigé des actions conduites par la CNIEG pour prendre en compte la spécificité de ces populations. Plusieurs réalisations méritent tout d'abord d'être notées. Les téléconseillers du pôle « interface client » ont été formés à leur prise en charge et des entretiens personnels téléphoniques ont été mis en place avec un objectif de 420 entretiens, atteint en 2018. La caisse participe, sur demande des employeurs, à des réunions spécifiques regroupant des travailleurs handicapés afin qu'ils aient une information très large sur leurs droits potentiels. Les conseillers retraite ont aussi la possibilité d'entrer directement en contact avec les populations sensibles dès lors qu'ils détectent un dossier méritant une relation directe. S'agissant des décès, la règle est celle du traitement prioritaire au sein de la liste active du pôle de gestion des prestations. La mise en place d'une fonction de médiateur, dont une partie de l'activité concerne ces problématiques (en 2018, 25 % des réclamations portent sur le départ à la retraite de personnes en situation de handicap), a également contribué à mieux identifier les difficultés rencontrées.

[224] Des problématiques propres à certains publics n'ont toutefois pas été suffisamment explorées à ce stade : si les publics ou situations prioritairement visées par la COG (handicap, invalidité, décès) font déjà l'objet d'actions positives, dont certaines méritent d'être encore amplifiées ou facilitées (entretiens téléphoniques), les publics concernés peuvent être parfois simplement demandeurs d'une prise en charge plus adaptée par voie dématérialisée. Il importe donc que les potentialités offertes par le système d'information et les outils numériques en termes de connaissance des profils usagers, soient en priorité exploitées en direction de ces publics, en mieux les identifiant et en diffusant, auprès d'eux, une information plus appropriée à leur situation personnelle.

[225] Même si la mesure du besoin est complexe à réaliser, il convient en outre d'engager un chantier à part entière tourné vers les personnes non connectées, qui étaient estimées, en 2015, au nombre de 154 000¹⁷⁶, (en particulier les personnes les plus âgées) et de leur proche entourage, tiers et aidants. L'enquête « grand âge » de 2015, réalisée auprès 324 pensionnés de plus de 75 ans¹⁷⁷ ayant eu des contacts avec la CNIEG au cours des dernières années, montre que les répondants sont très majoritairement satisfaits des services que rend la CNIEG mais révèle également que 35 % n'ont pas fait usage du site internet bien que disposant d'une connexion. Ce taux descend à 25 % lorsque le répondant est un aidant. Ici encore, la mise en place de services appropriés serait de nature à faciliter leur usage par les personnes les moins familiarisées à l'informatique.

¹⁷⁶ Enquête « grand âge » CNIEG de 2015 »

¹⁷⁷ L'enquête se veut représentative. Le choix des pensionnés a été réalisé sur plusieurs critères : l'âge, le sexe et la durée de versement de la pension. Parmi les répondants à l'enquête, 25,3 % sont des aidants.

[226] Surtout, la CNIEG n'a jusqu'ici pas développé de démarche en direction des tiers et aidants qui constituent un appui précieux pour l'accompagnement des personnes âgées dans leurs démarches administratives. Jusqu'ici, les tiers disposant d'accès ou informations ad hoc sont les mandataires (tiers membres de la famille) pour les majeurs, les tuteurs, le parent survivant pour les mineurs, les tiers aide sociale (TPG)¹⁷⁸. La CNIEG est cependant consciente de la nécessité de développer une politique et l'ouverture de services dématérialisés adaptés, qui peuvent rencontrer des obstacles juridiques et requérir l'appui de l'administration centrale mais supposent, en tout état de cause, à la fois d'approfondir l'analyse des besoins et de mesurer l'impact sur la sécurité des données. La CNIEG peut s'appuyer pour ce faire sur les initiatives prises par d'autres organismes de sécurité sociale. Il en est ainsi de l'AGIRC-ARRCO et de sa politique de soutien des aidants familiaux ou de la CNAVTS qui vient de lancer une action nationale en faveur de l'inclusion numérique.

La mission a pris note de la volonté de la CNIEG de faire de la politique en direction des publics sensibles une priorité de la prochaine COG. Elle l'affirme clairement dans sa « note sur la prochaine COG : ambition stratégique relations clients »¹⁷⁹ et a fait connaître à la mission l'avoir traduite dans deux propositions d'engagements et un indicateur, dans le projet de COG qu'elle prévoit de présenter aux tutelles.

[227] Au total, la mission constate que la caisse a développé une politique de service de qualité, fortement dématérialisée et appréciée de ses affiliés et pensionnés. Elle s'est dotée d'outils permettant son amélioration continue sans que celle-ci nécessite désormais de nouveaux engagements financiers. La mission n'a du reste pas identifié l'expression d'un besoin fort et général dans ce sens. Elle doit en revanche s'appuyer sur son savoir-faire et sur ses capacités conceptuelles et techniques pour faire du service aux populations sensibles, encore insuffisamment approprié, un chantier prioritaire de la prochaine COG.

Recommandation n°8 Engager, dans le cadre de la prochaine COG, un chantier en direction des publics sensibles :

- en utilisant les potentialités offertes par le système d'information et les outils numériques pour améliorer la connaissance des profils des populations
- en développant des services ad hoc, notamment la diffusion d'une information appropriée à leur situation personnelle tout en maintenant l'approche multicanal
- en facilitant l'accès aux services numériques à ceux qui en sont les plus éloignés :
 - Par l'adaptation et la simplification des services en ligne
 - Par des mesures facilitant le rôle supplétif des tiers et des aidants

¹⁷⁸ CNIEG : les tiers et les aidants – avril 2016

¹⁷⁹ « La CNIEG s'est donnée un objectif quantitatif relatif à la population des invalides et handicapés (publics sensibles) en assurant un volume de 420 entretiens individualisés par an et en participant sur demande des employeurs à des réunions spécifiques regroupant des handicapés afin qu'ils aient une information très large sur leurs droits potentiels. Les conseillers retraite ont aussi la possibilité d'entrer directement en contact avec les populations sensibles dès lors qu'ils détectent un dossier dans le système d'information. Les tiers aidant constituent également le moyen de prolonger l'action des affiliés et pensionnés dans leurs démarches vis-à-vis de la caisse. La CNIEG leur proposera un accompagnement visible et simplifié. »

6 Une évolution des ressources humaines caractérisée par une forte baisse des effectifs mais des coûts qui demeurent élevés

6.1 Une caisse soucieuse de l'adéquation des compétences à l'évolution de ses missions ainsi qu'à la qualité de vie au travail de ses salariés

[228] Dans son objectif stratégique n° 8, la COG engage la CNIEG à « redéfinir la gestion des compétences pour préparer les changements ». Il s'agit principalement de déployer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant de créer les conditions qui permettront à la CNIEG d'atteindre ses objectifs de transformation.

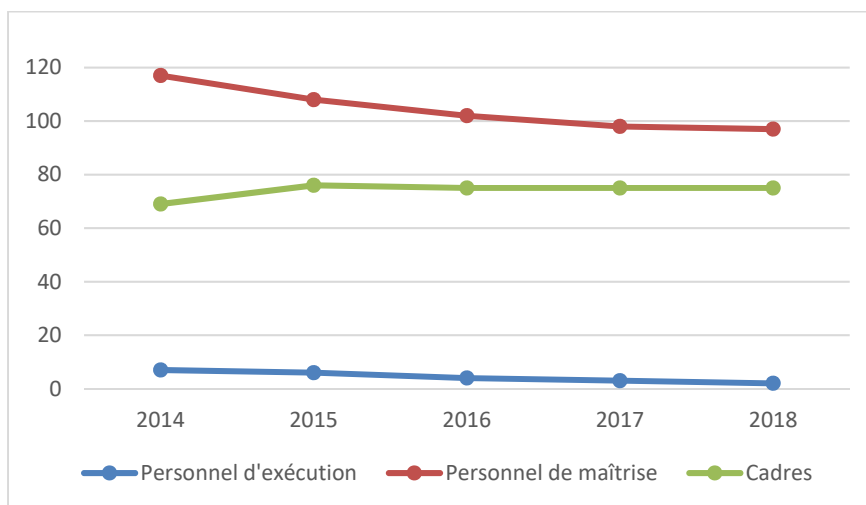
[229] Cette démarche, décrite par la COG, suppose à la fois une approche stratégique de définition des besoins en termes de métiers et de compétence à moyen terme, d'optimisation des outils permettant d'adapter efficacement les ressources en conséquence (recrutements, formation, gestion des parcours professionnels), et d'accompagner les salariés et les managers en les impliquant dans les démarches de changement.

[230] La mission confirme les constats de la Cour des comptes et de la CIASSP¹⁸⁰ qui relèvent la pertinence des travaux conduits par la CNIEG pour projeter ses besoins sur la durée de la COG et, rapidement, mettre en place ou moderniser les outils et processus permettant d'adapter sa structure d'emplois aux changements attendus, notamment en termes de construction d'un nouveau système d'information et de développement du numérique dans la relation aux usagers.

[231] La CNIEG a, en effet, durant cette période, anticipé et tiré parti de la dématérialisation et de la mise en place d'un système d'information rénové, en réduisant la part des personnels d'exécution et de maîtrise, pour se doter d'un encadrement plus nombreux. Comme le montre le graphique ci-dessous, le nombre de cadres sous statut IEG a progressé, dès 2015, de 69 (35,6 % des effectifs sous statut) à 76, pour se stabiliser à 75 (42,6 %) à partir de 2016, tandis que les personnels d'exécution et, dans une moindre proportion, ceux de maîtrise, ont plus que contribué à la baisse des effectifs de la caisse. La proportion de cadres avait déjà augmenté de plus de 5 points lors de la précédente COG entre 2011 et 2014.

¹⁸⁰ Rapport 2019 sur la gestion des ressources humaines et l'évolution des dépenses de personnel en 2018 et 2019 de la CNIEG

Graphique 1 : Evolution des effectifs physiques par collège de 2014 à 2018



Source : Rapport annuel de l'agent comptable de 2015 à 2018

[232] Si l'on se réfère aux grandes fonctions de la caisse, durant la même période, les effectifs du département GRC, cœur de métier de la caisse, sont passés de 93 à 74 (- 20 %), ceux du secrétariat général de 29 à 25 (-14 %), tandis que ceux de la direction des systèmes d'information ont progressé de 32 à 38 (+ 18 %). Cette progression correspond au besoin lié à la mise en place du nouveau SI. Les embauches ont été effectuées sous contrats à durée indéterminée (CDI) comme l'impose le statut, bien qu'à l'issue du chantier, la question du redimensionnement progressif des équipes puisse légitimement se poser (*cf.* partie 3). Pour conduire cette évolution, la caisse s'est appuyée sur les sorties naturelles (50 entre 2015 et 2018 soit 28 % de l'effectif de 2015) essentiellement constituées des départs en retraite (38 sur cette période). Quelques salariés seulement ont donc réalisé une mutation à l'extérieur de la caisse, vers d'autres entreprises de la branche. Il est à noter en revanche que les 42 recrutements effectués de 2015 à 2018 l'ont été sur le marché du travail, hors branche IEG, à l'exception de trois d'entre eux.

[233] Cette évolution a été accompagnée par l'association étroite des personnels aux changements mis en œuvre au sein des différents services, notamment par un effort de formation et l'organisation d'une plus grande polyvalence au sein des équipes et en donnant aux salariés de nouvelles marges de manœuvres pour organiser leur travail et cette polyvalence. Les organisations syndicales considèrent que les changements se sont déroulés dans de bonnes conditions de travail et d'accompagnement des équipes et font essentiellement montre d'inquiétude quant à une éventuelle poursuite de la baisse des effectifs et aux conséquences possibles sur la caisse, à plus long terme, de la mise en place d'un régime de retraite universel.

[234] En ce qui concerne la formation, les indicateurs montrent une atteinte partielle des objectifs¹⁸¹ :

- L'évaluation de la formation, indicateur faiblement corrélé à l'objectif général en matière de ressources humaines, pourrait n'être pas reconduit dans la prochaine COG. La cible de 70 % a uniquement été atteinte en 2017. En 2016, le taux de satisfaction s'est élevé à 65,51 %. En 2018, la cible est quasiment atteinte avec un taux de 69,55 %. Il est à noter cependant que le taux d'accès à la formation oscille entre 80 et 95 % selon les années. En revanche, la caisse n'a pas mis en place le plan pluriannuel de formation prévu par la COG.
- Couverture de la sensibilisation à la conduite du changement mesurée par le taux de cadres formés et de personnels sensibilisés et par le taux de satisfaction des personnels à la conduite du changement dans le cadre du baromètre social. La cible de 90 % de formation des cadres et d'information des personnels a été systématiquement atteinte. La satisfaction du personnel s'est élevée en 2017 et 2018 à 79 % très proche des 80 % attendus.
- Maintenir l'absentéisme maladie constaté en 2013 et 2014 pour des arrêts de moins de 8 jours à 0,8 % maximum. Le taux a régulièrement décru de 0,73 % en 2015 à 0,54 % en 2017 avant de remonter à 0,66 % en 2018.

[235] La direction de la CNIEG a engagé, en 2018, une action stratégique visant à faire de la CNIEG une entreprise « responsabilisante et libérée ». Dans un contexte d'évolutions rapides et structurelles, « l'ambition est de transformer en profondeur l'organisation de l'entreprise : les fonctionnements et postures managériales, les organigrammes, les modes de travail, le fonctionnement en silos des départements, les processus de décision, les instances de direction ou de pilotage etc. Elle est également, à terme, d'instaurer une relation d'autonomie et de confiance à tous les niveaux du collectif de la CNIEG, quelles que soient les responsabilités et les missions portées par les salariés »¹⁸².

[236] La démarche, qui bénéficie d'un climat social de qualité, est apparue à la mission bien perçue des personnels et sans opposition a priori des organisations syndicales qui « exerceront leur vigilance ». Les travaux ont démarré par la mise en place d'un groupe de personnels représentatifs, dénommé « groupe expérimentation », avec l'appui du cabinet INOV'ON. Une formation est prévue sur 18 mois jusqu'à fin février 2020. Des pratiques collaboratives nouvelles¹⁸³ et des mutations dans l'organisation du travail¹⁸⁴ ont déjà été mises en place ou amorcées. A cela doit s'articuler une GPEC plus transversale que l'approche par département et par pôle jusqu'ici en vigueur et jugée trop segmentée.

[237] La direction de la CNIEG souhaite proposer que cette démarche soit intégrée à la prochaine COG. Il apparaît à la mission qu'il s'agit d'un projet porteur dont l'intérêt paraît réellement partagé au sein de la caisse mais qui relève de l'organisation interne de celle-ci et n'a pas nécessairement à trouver sa place dans une COG.

¹⁸¹ CNIEG : bilan de la COG 2015 - 2018

¹⁸² Note interne CNIEG : notre démarche de transformation managériale de l'entreprise

¹⁸³ Ateliers de travail transverses, objectifs collectifs d'équipes choisis par les collaborateurs, évaluation par les pairs, validations de congés entre collègues, utilisation d'outils de partage, participation au recrutement des managers et futurs collègues

¹⁸⁴ Accord temps de travail et accord télétravail, organigramme en cours de modification, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques (actuellement 7 niveaux au sein du département GRC), ouverture du CA aux collaborateurs, formation de coachs

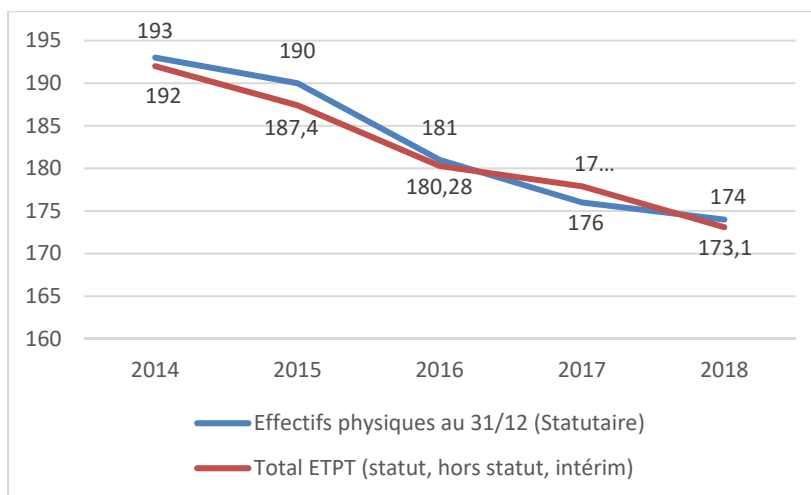
6.2 Des effectifs maîtrisés mais des dépenses de personnel qui demeurent dynamiques du fait d'un régime de rémunération déjà favorable

6.2.1 Une réduction des effectifs globalement conforme aux attendus de la COG

[238] La CNIEG s'est vue fixer, sur la durée de la COG, un objectif de diminution de ses effectifs statutaires de 2,5 % par an en moyenne modulé selon les années dans une fourchette allant de -1,1 % en 2018 à - 4,7 % en 2016. Le plafond pour 2018 a été reconduit en 2019 par l'avenant de prolongation de la COG. Cet objectif est exprimé en effectifs physiques, norme très imparfaite qui ne rend pas compte des variations liées au temps partiel et au rythme infra-annuel des entrées-sorties. Elle n'est donc pas parfaitement et utilement corrélée à l'évolution de la masse salariale et des charges de personnel. La caisse réalise, pour sa gestion, un suivi des effectifs en Equivalent Temps Plein Travaillé (ETPT), plus pertinent dans la mesure où il prend en compte ces paramètres¹⁸⁵

[239] Selon la méthode retenue dans la COG, les effectifs physiques sous statut IEG de la CNIEG devaient passer de 193 en 2014 à 174 en 2018, soit une baisse totale de 9,84 %. Mesuré sur l'ensemble de la période, la caisse s'est rigoureusement conformée à cet objectif, y compris en rythme annuel. Mesurés en ETPT, et en faisant masse des effectifs statutaires, de l'emploi de directeur de la caisse (mise à disposition par EDF) et des personnels intérimaires (le recrutement en CDD n'est pas autorisé par le statut IEG)¹⁸⁶, les effectifs sont passés de 192 ETPT en 2014 à 173 ETPT en 2018 soit une évolution de - 9,8 %. En 2019, ils devraient s'établir à 171,5 ETPT (162,9 statutaires, 1 emploi direction, 7,6 emplois intérimaires)¹⁸⁷, à un niveau inférieur à la stabilité imposée par l'avenant à la COG.

Graphique 2 : Evolutions des effectifs de 2014 à 2018



Source : CNIEG rapports uniques sur les ressources humaines de 2015 à 2018

¹⁸⁵ Avec cette méthode de décompte, un salarié travaillant à mi-temps et qui prend sa retraite le 1^{er} juillet compte à hauteur de 0,25 dans l'effectif de la caisse, soit le temps qu'il y aura réellement passé cette année-là, tandis qu'un décompte en effectifs physiques conduira à le prendre en compte à hauteur de 1 dans le même effectif.

¹⁸⁶ Les intérimaires sont recrutés pour assurer le remplacement de salariés en longue absence ou pour faire face à des pics exceptionnels de charge de travail. L'essentiel des recrutements couvre des surcroits d'activité ou des remplacements au département « gestion de la relation client » (81 % en 2018). La dépense engagée à ce titre s'est élevée à 324,5 K€ en 2018. Elle était de 419,02 K€ en 2014 et a baissé tendanciellement après un pic de 479,97 K€ en 2015. Convertie en effectifs, elle représente 6,5 ETPT en 2018 à comparer à 8,5 ETPT en 2014. CNIEG Zoom Intérim.

¹⁸⁷ Projection CNIEG : tableau « effectifs statutaire et non statutaire 31-12-2019 »

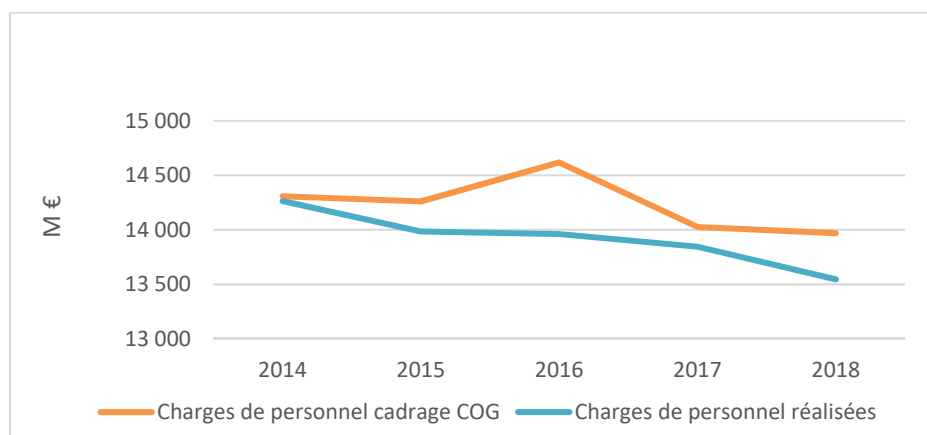
[240] Au total, la réduction des effectifs prévue par la COG a été réalisée par la CNIEG. En faisant masse de l'ensemble des ressources présentes, selon un mode de comptage plus approprié que celui ayant prévalu à la fixation de l'objectif (qu'il conviendra de ne pas reconduire dans la prochaine COG), et si l'on garde néanmoins le pourcentage de réduction énoncé dans le texte comme référence d'évolution, la baisse est équivalente à celle attendue. Il s'agit d'un effort notable qui vient s'ajouter à celui déjà consenti par l'organisme durant la précédente COG (- 3,5 % des effectifs physiques).

6.2.2 Une diminution des charges de personnel plus rapide que prévue, qui masque cependant une dynamique des rémunérations sur la période.

[241] Les charges de personnels de la caisse ont diminué entre 2014 et 2019 plus rapidement que prévu par la COG. Pour autant, la masse salariale, dont la baisse est moins rapide que celle des effectifs, demeure dynamique. Le coût moyen de l'ETPT est en progression.

[242] Le cadrage des dépenses de personnel de la COG 2014 – 2018 prévoit une diminution de celles-ci de 2 %, de 14 307 K€ en 2014 à 13 969 K€ en 2018. L'avenant pour 2019 de prolongation de la COG reconduit, en euros courants, l'enveloppe fixée pour 2018. L'essentiel de la baisse attendue, corrélée à l'évolution prévisionnelle des effectifs et des déterminants de la formation des rémunérations, porte sur les années 2017 et 2018. Les dépenses constatées sur la période font état d'une sur-réalisation de l'objectif. La dépense effective a été, chaque année, inférieure au cadrage initial, l'écart en pourcentage atteignant jusqu'à - 4,5 % en 2016 et -3,04 % en 2018 (424 K€). Cumulé sur les quatre années, il s'élève en valeur à 1 539 K€.

Graphique 3 : Evolution des charges de personnel de 2014 à 2018 (compte 64)



Source : COG Etat – CNIEG 2015 – 2018 et bilans annuels 2015 – 2018 de l'agent comptable

[243] Les prévisions pour l'année 2019 sont, dans la continuité des années précédentes, sensiblement inférieures au cadrage de la COG avec une sous exécution de 323 k€.

[244] L'examen de la masse salariale, imputée au compte 641 du compte de résultat, confirme ce constat mais révèle également une certaine dynamique des rémunérations. Elle recouvre essentiellement la rémunération indiciaire et les primes et se distingue des charges de personnel qui comprennent également les cotisations de sécurité sociale et de prévoyance ainsi que les autres charges sociales et de personnel de type CESU et tickets restaurant. La CIASSP fait état¹⁸⁸ d'une baisse de 7,8 % de la masse salariale entre 2014 et 2018 (tableau 18 ci-dessous). L'écart des prévisions

¹⁸⁸ Rapport CIASSP 2019

budgétaires à la réalisation s’explique pour partie par une anticipation de la progression du Salaire National de Base (SNB)¹⁸⁹ très supérieure (+ 5,5 % sur quatre ans) à son évolution effectivement négociée au niveau de la branche (+ 0,7 %).

[245] Toutefois, la baisse de la masse salariale est moins rapide que celle des effectifs et confirme que les rémunérations ont progressé sur la période, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Evolution de la masse salariale de 2014 à 2018 en K€ (hors intérim)

	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Masse salariale	9 172	8 946	8 870	8 420	8 461	- 7,8 %
Effectifs statutaires en ETPT (rappel)	182,49	177,55	170,9	167,53	165,60	- 9,25 %

Source : Rapport CIASSP 2019

[246] Si l’on raisonne en coût complet, le coût total moyen¹⁹⁰ d’un ETPT (emplois statutaires et intérim) s’élevait à 76,87 K€ en 2014. Il est de 80,59 K€ fin 2018, soit une progression de 4,8 % en 4 ans. Cette évolution est cohérente avec la politique de repyramidage de ses effectifs par la caisse qui, cependant, n’apparaît pas compensée par les choix effectués en termes de rémunération, comme démontré au 6.3 si dessous.

6.3 La part des rémunérations complémentaires et des avantages non salariaux à la main de l’établissement a progressé et mérite une attention renforcée

[247] La CIASSP décrit le dispositif de rémunérations en vigueur à la CNIEG lequel repose sur deux strates : les décisions prises dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) conduite au niveau de la branche et celles relevant de la négociation ou des décisions unilatérales prises au niveau de l’entreprise. Relèvent notamment des premières la fixation annuelle du salaire national de branche (SNB) qui s’applique à l’ensemble des entreprises ou établissements ; le taux plancher des avancements annuels à l’intérieur d’un groupe fonctionnel (cadres, maîtrise, personnel d’exécution) qui peut être majoré par l’entreprise ; les primes non modulables comme le 13^{ème} mois ; certains avantages familiaux ; la prévoyance de branche ainsi que la prise en charge d’une complémentaire et sur-complémentaire maladie. Relèvent des secondes, la détermination annuelle de l’enveloppe de promotions au choix, la fixation de la prime de performance annuelle, en principe prévue pour les cadres et fondée sur l’atteinte des objectifs individuels, l’intéressement et l’épargne salariale et certains avantages sociaux.

[248] Sur la période de la COG 2014 – 2019, la politique de rémunération de la CNIEG s’est traduite par des surcoûts liés à d’autres facteurs qu’au seul remplacement de personnels de maîtrise par des cadres. La CIASSP montre, notamment, que la part des rémunérations relevant de la politique de branche diminue tandis que celle à la main de la CNIEG progresse. La première est passé de 84 % à 82 % en 4 ans et conséquemment, la part des rémunérations relevant de la caisse de 16 à 18 %¹⁹¹.

[249] Le poids de la rémunération moyenne des personnels en place (RMMP) en 2018 et 2019 (prévisionnel) illustre cette tendance¹⁹² : en 2018, l’augmentation, hors report, de la RMPP, découle pour 1,06 point des décisions de branche et pour 1,64 point de décisions salariales prises par la

¹⁸⁹ Salaire conventionnel de base de la branche IEG. Le taux d’évolution prévisionnel est porté à la connaissance de la CNIEG par la branche.

¹⁹⁰ Ensemble des rémunérations (y compris intérim) plus charges salariales et patronales par ETPT

¹⁹¹ Rapport CIASSP 2019 - § 3.5

¹⁹² Rapport CIASSP 2019 - § 4.3.1 et 4.3.2

CNIEG. La tendance est confirmée par la décomposition de la RMPP, hors reports, pour 2019 avec 0,39 points découlant des décisions de branche et 1,60 des décisions propres à la CNIEG. L'un des facteurs d'augmentation réside dans l'attribution d'un nombre d'avancements au choix et de promotions intra groupe fonctionnel, certes en diminution sur la période et bénéficiant à un nombre de salariés en baisse, mais toujours supérieur au taux plancher négocié par la branche (1,58 % en 2018 pour un plancher de 0,7 %, constant depuis plusieurs années) et dont l'impact sur la masse salariale demeure constant.

Tableau 17 : Evolution des promotions intra groupe fonctionnels de 2015 à 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de mesures de promotion	131	121	115	113	112
Nombre de bénéficiaires	83	80	74	74	66
Impact sur la masse salariale	1,66 %	1,55 %	1,56 %	1,57 %	1,58 %

Source : CNIEG tableaux « mesures salariales COG 15-19 IGAS sept 2019 »

[250] Les primes de performance prévues par la convention collective pour les cadres ont été étendues à la CNIEG en deux temps, pour la haute maîtrise¹⁹³ puis à l'ensemble des personnels de maîtrise. Ces décisions sont antérieures à la présente COG. Ces primes sont attribuées aux salariés en fonction de leur résultats, appréciés lors des entretiens annuels. La séquence 2014 – 2018 montre une évolution positive, à la fois de l'enveloppe globale attribuée et du nombre de bénéficiaires.

Tableau 18 : Evolution des primes de performance de 2014 à 2018

K€	2014	2015	2016	2017	2018
Enveloppe attribuée	301,3	316,9	328,4	312,6	331,9
Nombre de bénéficiaires	121	134	137	133	142
Dont CODIR	4	4	7	7	7
Dont cadres	65	68	66	64	63
Dont maîtrise	52	62	64	62	72

Source : CNIEG tableaux « mesures salariales COG 15-19 IGAS sept 2019 »

[251] Le montant global servi a progressé sur la période de 10,2 % et le nombre de bénéficiaires rapporté au nombre total de salariés est passé de 63 % à 81,6 %.

[252] Si la politique de rémunération de la CNIEG est demeurée à peu près constante durant la COG 2015 – 2019, les effets budgétaires du repyramidage destiné à doter l'effectif de personnels hautement qualifiés dans le domaine des systèmes d'information, ne sont nullement compensés par

¹⁹³ Personnels de maîtrise ayant des responsabilités d'encadrement

une recherche de modération des mesures salariales complémentaires, pourtant à la main de l'établissement.

[253] Et ce d'autant plus que, comparée à d'autres organismes de sécurité sociale, la CNIEG jouit d'un régime de rémunération nettement favorable. Le ratio des frais de personnel par ETP suivi par les tutelles¹⁹⁴, qui rapporte les charges de personnel et la taxe sur les salaires aux ETP, situe la CNIEG de façon constante de 2014 à 2017, en tête d'une liste de 17 organismes. Le ratio de la CNIEG a évolué de 88 530 € en 2014 à 92 371 € en 2017 après un pic à 92 660 € en 2016. En 2017, la moyenne des rémunérations des 17 caisses sous revue s'élève à 68 539 € et la médiane à 68 068 €.

6.4 Un régime de temps de travail favorisant la conciliation vie familiale – vie professionnelle mais facteur d'attrition du temps travaillé disponible

[254] Le régime de temps de travail de la CNIEG mérite attention. Il a été sensiblement modifié dans le cadre de l'accord sur le temps de travail signé en juin 2018¹⁹⁵ avec les trois syndicats représentatifs de la CNIEG¹⁹⁶. Avec le nouvel accord et la poursuite de pratiques antérieures en matière de temps partiel, la CNIEG a mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail « à la carte », qui procure des avantages importants mais plus restreints que précédemment et qui repose sur une grande confiance accordée au personnel, dans l'esprit voulu par le projet d'*entreprise responsabilisante et libérée* initié en 2018 :

- Jusqu'ici s'appliquait un accord national de 2009 prévoyant notamment qu'un salarié travaillant à 35 heures, et renonçant au bénéfice d'une mesure de temps de travail à 32 heures payées 34, accordée aux parents d'un enfant en bas âge (jusqu'à 3 ans), se voyait, en contrepartie, bénéficier de la rémunération d'une 36^{ème} heure. L'accord de 2018 a supprimé cet avantage et mis en place un dispositif visant à faciliter la conciliation des temps et l'égalité femmes- hommes, pour les salariés rencontrant des contraintes particulières liées à leur situation familiale. Ainsi, les parents de jeunes enfants jusqu'à la fin de l'école élémentaire (ou du collège pour les familles monoparentales), les salariés ayant un enfant, un descendant ou un ascendant à charge en situation de handicap, les salariés de plus de 55 ans et à moins de 5 ans de leur départ à la retraite, peuvent bénéficier d'un temps de travail de 34 heures dont deux heures d'absence autorisée, soit une durée hebdomadaire de 32 heures payées 34. Par ailleurs, afin de permettre aux salariés de plus de 55 ans et à moins d'un an de leur départ à la retraite de diminuer leur temps de travail, ceux-ci peuvent bénéficier d'un mi-temps payé et cotisé 80 %.
- En ce qui concerne les cycles de travail, hebdomadaires, sur deux semaines ou annualisés, de nombreuses formules sont offertes aux salariés qui peuvent ainsi choisir entre des semaines de quatre, quatre-et-demi ou cinq jours de travail, pouvant ou non générer des journées de réduction du temps de travail (RTT).
- Par ailleurs, en 2019, 38 % des salariés sous statut¹⁹⁷ travaillent à temps partiel. C'est environ la même proportion que les trois années précédentes. Parmi eux, 90 % travaillent 32, 33 ou 34 heures, soit plus de neuf demi-journées dans la semaine. Les personnels travaillant 80 % et moins sont donc au nombre de sept dont un deux à mi-temps¹⁹⁸.

¹⁹⁴ Le ratio suivi par les tutelles présente un coût supérieur au coût moyen calculé à partir des seules charges de personnel car il intègre les impôts et taxes notamment la taxe sur les salaires payés par les OSS

¹⁹⁵ Accord d'entreprise sur le temps de travail 2018 – 2021 du 28 juin 2018

¹⁹⁶ CFE-CGC, CGT et FO

¹⁹⁷ C'est-à-dire hors intérimaires

¹⁹⁸ CNIEG : « copie de effectifs stat et non stat 31-12-2019

- Le badgeage est devenu facultatif.

[255] L'accord de 2018 ne traite pas du régime des absences en vigueur à la CNIEG. Au-delà des congés et absences prévus par la loi, ce régime procure des facilités, pour l'essentiel issues du statut des IEG, certainement vertueuses dans un objectif de conciliation des temps, mais dont l'usage cumulé n'est pas sans conséquences sur le taux d'absentéisme qui apparaît élevé. Voici quelques exemples de ces avantages¹⁹⁹ : une journée annuelle « fête locale », une journée par an maximum pour « déménagement », jusqu'à 4 ou 6 jours de congé parent se substituant à l'absence mère de famille (en sus des congés pour enfant malade), des absences diverses de 2 heures pouvant être accordées par le manager (examens médicaux par exemple), récupération de jours fériés tombant un jour non travaillé pour les personnes à temps partiel...

[256] Comme indiqué *supra*, le taux d'absences maladie de courte durée des personnels de la caisse est conforme et même inférieur à la cible prévue par la COG. Il peut constituer un indicateur parmi d'autres du bien-être au travail au sein de la CNIEG mais en revanche ne rend pas compte du temps de travail soustrait par l'utilisation des différents motifs d'absence en vigueur. Quelques ratios donnent une idée plus précise de celui-ci²⁰⁰ :

- L'absentéisme global, mesuré comme la proportion de jours non travaillés sur le temps de travail théorique, déduction faite des congés annuels et d'ancienneté, des autres congés accordés à tous (fête locale), récupérations d'heures supplémentaires, activités syndicales et IRP s'élève à 9,21 % en 2017 et 9,98 % en 2018.
- Les absences régulières (hors congés annuels, congés accordés à tous, activités syndicales, et récupération d'heures supplémentaires) comprenant les congés maladie, AT/MP, maternité, congés spéciaux familiaux, activités sociales, grèves et autres absences représentent, en pourcentage des absences totales, 41,5 % en 2017 et 44,9 % en 2018.
- Le nombre de jours non travaillés par salarié tenant à la prise de congés maladie ou autorisés est le suivant sur la période :

¹⁹⁹ Ces exemples sont tirés du tableau CNIEG « dispositions relatives aux dispositifs d'absence CNIEG »

²⁰⁰ CNIEG : rapports uniques de gestion du personnel de 2015 à 2018

Tableau 19 : Nombre de jours non travaillés par ETPT en raison de congés maladie ou autorisés

	2015	2016	2017	2018
Jours d'absence par ETPT hors congés annuels, récup heures sup, activités syndicales et CET	23,6	18,6	23	25
Jours d'absence par ETPT hors congés annuels, récupération heures supplémentaires, activités syndicales, CET, congés maladie-maternité	8,6	8,5	7,5	7,8

Source : CNIEG « rapports uniques sur les ressources humaines 2015 - 2018

[257] Pour la seule année 2018, ce sont, dans le premier cas, l'équivalent de près de 20 ETPT et de 6 dans le second qui font l'objet d'arrêts maladie-maternité ou d'autorisations d'absence accordées en vertu des règles en vigueur.

[258] Au total, la mission fait le constat d'une situation contrastée, saine en ce qui concerne la maîtrise des effectifs et la gestion des équipes mais qui appelle une réflexion et des initiatives sur les questions de rémunération et de temps de travail. Les effectifs sont maîtrisés et l'évolution de la structure des emplois est de nature à satisfaire les besoins en compétences que requiert l'évolution des missions de la CNIEG. Des tensions sur les ressources semblent apparaître notamment au sein du département GRC qui a absorbé une grande partie des baisses d'effectifs, ou pour maintenir des compétences pointues qui, chacune confiées aux mains d'une seule personne (statistiques, actuariat), ont pu se trouver affaiblies sur de longues périodes. La fin du projet eSirius doit être cependant l'occasion de reconsidérer le volume des effectifs nécessaires au maintien des systèmes d'information et aux chantiers inter-régimes - salariés de la caisse et sous-traitance (cf. partie 3 sur le SI). De même, au-delà des chantiers inter-régimes (cf. partie 4), tout autre projet de mutualisation sur les fonctions support ou les compétences rares sera de nature à optimiser les ressources non directement consacrées au service à l'utilisateur.

[259] Par ailleurs, il paraît souhaitable qu'une réflexion sur la politique de la caisse en matière de rémunérations complémentaires et d'avantages non salariaux soit conduite et pour cela inscrite dans la future COG. Il en est de même en ce qui concerne le temps de travail, sujet pour lequel la CNIEG pourra s'appuyer sur la clause de revoyure de 2021, date d'échéance de l'accord sur le temps de travail, pour réexaminer les dispositifs relatifs aux congés spéciaux et autorisations d'absence actuellement en vigueur.

[260] Au regard des constats effectués (principalement un recrutement presque exclusivement réalisé sur le marché du travail illustratif du besoin de la CNIEG de s'ouvrir à l'extérieur de la branche des IEG), la mission fait sienne la recommandation de la Cour des comptes de permettre à la CNIEG de recruter en dehors du statut des IEG²⁰¹.

[261] Enfin, comme indiqué supra, la régulation dans le cadre de la COG par les effectifs physiques est inappropriée au principal objectif recherché, celui de maîtriser l'évolution de la masse salariale. La mission considère préférable de fixer un objectif de stabilité de la masse salariale laissant libre la caisse du choix des recrutements et de leur nombre.

²⁰¹ ROP Cour des comptes : la caisse nationale des industries électriques et gazières – 2012 - 2017

Recommandation n°9 Permettre à la CNIEG de recruter en dehors du statut des IEG

Recommandation n°10 Fixer un objectif pluriannuel (2020 – 2024) d'évolution de la masse salariale et mettre fin à la régulation par les effectifs. A défaut d'un suivi exclusivement fondé sur la masse salariale, un suivi des ETPT pourrait être introduit prévoyant des baisses ciblées dans certains champs : systèmes d'information, autres services impactés par des mutualisation (recouvrement, AT-MP ...)

Recommandation n°11 Réviser la politique de la caisse en matière de rémunérations indemnitaires et d'avantages non salariaux

Recommandation n°12 Rouvrir le chantier du temps de travail, avant le terme, en juin 2021 de l'accord sur le temps de travail de 2018

CONCLUSION

[262] La CNIEG a anticipé, dès la fin de l'année 2017, la réalisation du bilan de la COG 2015 – 2018 et le lancement des travaux de préparation de la prochaine COG, initialement prévue à partir de 2019. La signature, en octobre 2018, de l'avenant de prolongation en a renvoyé la phase de finalisation et de conclusion à 2019. La CNIEG a mis à profit cette période pour construire un projet complet et largement concerté avec les équipes et travaillé avec le conseil d'administration à l'occasion de plusieurs séminaires dédiés. Comme indiqué précédemment, la CNIEG a souhaité faire de la COG un instrument stratégique de pilotage de son activité qui s'est imposé comme tel au sein des équipes et par une bonne appropriation par le conseil d'administration.

[263] La mission a pu prendre connaissance d'un document préparatoire²⁰² présentant à la fois la démarche, la vision stratégique de la caisse sur les prochaines années et les chantiers qu'elle entend présenter à la discussion dans le cadre des travaux à venir avec les tutelles. Il y est rappelé que de nouveaux enjeux et contraintes se dessinent, en particulier la montée en puissance de l'inter-régimes et la logique de convergence qui le sous-tend et la perspective d'un système unique de retraite avec des conséquences, pour l'instant non détaillées, sur les régimes spéciaux et les organismes qui les gèrent. La caisse s'interroge à cette occasion sur la manière de garantir sa pérennité et envisage pour ce faire plusieurs scénarios.

[264] L'ambition affichée par le projet de COG, en septembre 2019, était de faire de la CNIEG « un acteur de référence dans la sphère de la protection sociale ». Elle envisageait pour cela :

- Deux grandes orientations :
 - Offrir une expérience clients enrichie ;
 - Être une entreprise innovante, agile et efficiente ;
- et six engagements :
 - Renforcer la proximité et la proactivité ;
 - Personnaliser et simplifier son offre de service ;
 - Conforter son partenariat avec les employeurs de la branche ;
 - Renforcer la performance de la caisse ;
 - Développer une organisation innovante ;
 - Développer une politique RH ambitieuse pour faire face au changement ;

[265] Une réflexion a été conduite sur une vingtaine d'indicateurs les plus appropriés possibles au suivi de ces objectifs.

[266] La mission note que la forte ambition de ce projet implique la contrepartie clairement affichée « d'investissements importants à court et long terme (financiers et humains) mais *ciblés* ». Si l'engagement dans les travaux inter-régimes figure bien parmi les objectifs de la caisse, il n'apparaît cependant pas comme structurant. Conformément aux développements et recommandations du présent rapport, la mission préconise au contraire, une fois le projet eSirius achevé, de consacrer les énergies et les moyens informatiques aux travaux inter-régimes, à la

²⁰² CNIEG « Travaux COG 2020 – 2024 »

convergence des SI et des processus qu'ils impliquent, et de centrer la GRC en direction des personnes fragiles et de celles éloignées de l'usage des outils numériques.

Joël BLONDEL

Axel ESSID

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Niveau de priorité	Autorité responsable	Echéance
1	A moyen terme, continuer d'effectuer un suivi rapproché des charges à financer et du rendement de la CTA et ajuster, si nécessaire, son taux à la baisse pour éviter l'accumulation d'excédents	2	Tutelles / CNIEG	2023-2024
2	Rétablir sans délai le contrôle des cotisations	1	CNIEG	2020
3	Stabiliser le calendrier et les moyens nécessaires à la finalisation d'eSirius	1	CNIEG	2019
4	Inverser la dynamique de hausse des effectifs SI et le recours aux prestataires externes ; redéployer les moyens vers les projets inter-régimes	1	CNIEG	2020-2024
5	Pour la prochaine COG, prioriser l'allocation des moyens à l'arrimage sur les projets inter-régimes, et proscrire tout investissement doublonnant avec les services développés et envisagés dans ce cadre	1	CNIEG	2020-2024
6	Prévoir dans la COG les ressources nécessaires pour mener à bien les projets inter-régimes déjà annoncés	1	Tutelles / CNIEG	2019
7	Eviter dans l'attente de la réforme tout changement de périmètre ou extension d'activités de la caisse qui tendraient à accentuer les spécificités de la CNIEG.	1	CNIEG	2020
8	Engager, dans le cadre de la prochaine COG, un chantier en direction des publics sensibles : - en utilisant les potentialités offertes par le système d'information et les outils numériques pour améliorer la connaissance des profils des populations - en développant des services ad hoc, notamment la diffusion d'une information appropriée à leur situation personnelle tout en maintenant l'approche multicanal - en facilitant l'accès aux services numériques à ceux qui en sont les plus éloignés : - Par l'adaptation et la simplification des services en ligne - Par des mesures facilitant le rôle supplétif des tiers et des aidants	2	CNIEG	2020-2024
9	Permettre à la CNIEG de recruter en dehors du statut des IEG	2	Tutelles (DSS)	2020-2024
10	Fixer un objectif pluriannuel (2020 – 2024) d'évolution de la masse salariale et mettre fin à la régulation par les effectifs. A défaut d'un suivi exclusivement fondé sur la masse salariale, un suivi des ETPT pourrait être introduit prévoyant des	1	Tutelles	2019

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2019-052R

	baisses ciblées dans certains champs : systèmes d'information, autres services impactés par des mutualisation (recouvrement, AT-MP ...)			
11	Réviser la politique de la caisse en matière de rémunérations indemnitaires et d'avantages non salariaux	1	CNIEG	2020-2024
12	Rouvrir le chantier du temps de travail, avant le terme, en juin 2021 de l'accord sur le temps de travail de 2018	1	CNIEG	2020-2021

LETTRE DE MISSION



Liberté • Égalité • Fraternité

REPUBLIQUE FRANÇAISE

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

Paris, 28 FEV. 2019

NOTE

à l'attention de Madame la Cheffe de l'Inspection Générale des Affaires Sociales

Objet: Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CNIEG 2015-2018 dans la perspective de son renouvellement

La troisième convention d'objectifs et de gestion (COG) signée entre l'Etat et la Caisse Nationale des Industries Electriques et Gazières (CNIEG) pour la période 2015-2018 arrivera à son terme en fin d'année. Je souhaite que vous puissiez mener une mission permettant de dresser un bilan de cette convention afin de préparer celle qui lui succédera.

Des rapports récents de la Cour des comptes ou de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public ont fait le point sur divers processus de gestion ou modalités de fonctionnement de la CNIEG. Il paraît ainsi opportun de mobiliser utilement l'information déjà disponible et, en conséquence, de se focaliser sur un champ restreint de thématiques pour la mission d'évaluation de la COG : l'offre de service axé sur la dématérialisation des démarches et les services informatiques à travers le paysage inter régime.

S'agissant de l'offre de service, la COG en cours a mis l'accent sur la transformation digitale à travers l'approfondissement de la relation avec les affiliés, les pensionnés et les employeurs. La mission dressera un bilan des actions entreprises en ce domaine (services dématérialisés pour les usagers et pour les entreprises). Ce bilan permettra d'identifier les chantiers restant à entreprendre en matière de dématérialisation. La mission formulera également des propositions permettant de poursuivre la prise en compte de l'accueil des publics dits fragiles et des poly-affiliés.

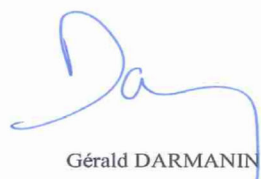
Concernant les systèmes d'information, la COG en cours a procédé à la refonte de son applicatif métier « SIRIUS » permettant d'assurer le processus numérique de la caisse. Cette refonte lui a permis d'atteindre son double objectif d'être une caisse en ligne et de s'arrimer aux grands chantiers inter-régimes, comme la déclaration sociale nominative, le simulateur de calcul inter régime ou encore le répertoire de gestion des carrières unique. Il est demandé de faire un examen attentif sur les gains d'efficience obtenus grâce à ces investissements informatiques et un bilan sur la mutualisation et les échanges avec les autres organismes de sécurité sociale.

La mission s'interrogera, enfin, sur la pertinence de déployer de nouveaux outils relatifs à des champs applicatifs ayant vocation à être mutualisés dans le cadre de l'inter-régime.

Je souhaite pouvoir disposer des conclusions de la mission pour la fin du mois de mars 2019.



Agnès BUZYN



Gérald DARMANIN

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Administration Centrale

Haut-commissariat aux retraites

Jean-Luc Izard, directeur de cabinet du haut-commissaire aux retraites auprès de la ministre des solidarités et de la santé

Direction de la sécurité sociale

Frédéric Amar, adjoint au sous-directeur des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire

Bénédicte André, chargée de mission, SD3

Bernard Talbot, contrôle de gestion, SD4

Direction du budget

Jérôme Charasse, adjoint au chef de bureau des retraites

Direction générale de l'énergie

Thimothée Furois, sous-directeur des marchés de l'énergie et des affaires sociales

CNIEG

Conseil d'administration

Patrick Bonneau, président

Francis Raillot, vice-président

Services

Nicolas Mitjavile, directeur

Cécile Douyere-Corallo, directrice adjointe

Bernard Nau-Fèvre, adjoint au directeur

Hervé Duchaigne, secrétaire général

Solenne Clicq, secrétaire générale adjointe et responsable des relations sociales

Patrice Poupelin, agent comptable

Jean-Marc Lamarre, adjoint de l'agent comptable

Serge Slepoukha, coordinateur comptable, agence comptable et délégué syndical CFE-CGC

Valérie Meunier, gestionnaire, pôle recouvrement

Anne-Gaëlle Cascarino, responsable stratégie et développement digital
Marc Bourgeois, chef de département, département gestion et relation clientèle
Déborah Libeau, cheffe de département déléguée, département gestion et relation clientèle
Marie-Dominique Drillet, cheffe de département déléguée, département gestion et relation clientèle
Annie Travers, cheffe du pôle gestion retraite, département gestion et relation clientèle
Claudine Guede, adjointe à la cheffe du pôle gestion retraite, département gestion et relation clientèle
Philippe Dazas, responsable de coordination inter-régimes
Séverine Fontaine, responsable du pôle ressources humaines
Gisèle Gueganic, cheffe de pôle interface clientèle
Nadine Jamet, adjointe à la cheffe de pôle interface clientèle
Nadine Briet, cheffe de pôle appui métiers
Erwan Abiven, chef du département SI
François Maffre, responsable du pôle Sepia, DSI
Valérie Oger, responsable du pilotage de l'évolution du SI, DSDI
Enrique Gauderon, responsable du pôle GIPSI, DSI
Anne-Gaëlle Weens, ingénieure d'études, DSI
Aline Gallard, correspondante retraite, pôle interface clientèle
Pauline Soulard, conseillère, pôle interface clientèle
Ludivine Houssais, référente métier Sirius, pôle gestion retraite
Emmanuelle Mirassou, référente métier Sirius, pôle gestion retraite
Marine Poilane, gestionnaire, pôle gestion retraite
Audrey Dubin, gestionnaire, pôle gestion retraite
Valérie Di Ponio, conseillère pôle amélioration continue, déléguée syndicale FO
Didier Leveneur, pôle digital
Philippe Culadet, président du CHSCT

Représentants syndicaux

Serge Slepoukha, délégué syndical CFE-CGC
Samuel Landier, délégué syndical CGT
Valérie Di Ponio, déléguée syndicale FO

Organismes de sécurité sociale partenaires

CNAV

Renaud Villard, directeur général

Véronique Puche, directrice des systèmes d'information

Sébastien MONIE, directeur de Cabinet

Benoit CAYZAC, directeur des Infrastructures

Max PACALET, responsable de département à la direction des infrastructures

ACOSS

Emmanuel Dellacherie, directeur de la réglementation, du recouvrement et du contrôle

Samuel Zapata, directeur de cabinet

Xavier Bonnet, directeur de l'audit, du pilotage et de la stratégie

Laurent Vivat, sous-directeur à direction de l'audit, du pilotage et de la stratégie

C. Dugaste, responsable projet au département contrôle, en charge notamment du contrôle des IEG

Christel Deroch, directrice de projet

Bertrand Decaix, directeur de cabinet adjoint

AGIRC ARRCO

François-Xavier Selleret, directeur général

Frédéric Roullier, directeur de cabinet

Groupe Malakoff-Médéric

Pascal Lesieux, responsable de département

GIP Union retraite

Stéphane Bonnet, directeur

Christian Normand, directeur de projet

GIP MDS

Elisabeth Humbert-Bottin, directrice

Johnson Costa Dos Santos, chef de projet

CPRP SNCF

Pierre. Robin, directeur de la CPRP SNCF et président du club des régimes spéciaux

Vincent Banchet, sous-directeur des systèmes d'information

Employeurs

EDF

Thomas Audigé, directeur de la stratégie sociale

Stéphanie Gilardin, pôle protection sociale et avantages sociaux

Jean-Marc Lefeuvre, direction financière

ENGIE

Christine Dehesdin, directrice des rémunérations et des avantages sociaux

Nathalie Mérai, cheffe de service, administratrice à la CNIEG

ANNEXE 1 : ACTIVITÉS DE LA CNIEG

Tableau 20 : Activités de la caisse, effectuées par le département gestion de la relation clientèle

Activité	Sous-actions	Nombre de bénéficiaires 2018	Flux annuel	Evolutions majeures durant la COG	Evolutions envisagées par la CNIEG
Retraite			4200 liquidations	Refonte du SI pour la DEMRET, essentiellement le bloc LSD	Impact du projet de demande de retraite inter-régimes
Avantages familiaux	Aide aux frais d'études	2700 individus pour 4200 AFE	4500 dont 2000 manuelles	Convention de branche IEG en 2018	Projet de reprise de l'activité pour la branche IEG
	Sursalaire familial / forfait familial	3500 sursalaires/FF		Convention de branche IEG en 2018 - création d'une nouvelle prestation - forfait familial	Projet de reprise de l'activité pour la branche IEG
	Autre : prime de naissance et union et indemnité transport Corse	26 naissances 264 unions		Convention de branche IEG en 2018 (prévision d'une hausse en 2019, effet de la reconnaissance du PACS)	Projet de reprise de l'activité pour la branche IEG
Invalidité	3 catégories d'invalides	<u>Entrées :</u> -131 cat. 1 -359 cat.2 -3 cat. 3 <u>Sorties :</u> -72 cat.1 170 cat.2 -5 cat.3		Modification des modalités de gestion sur la cat.1 (application d'une règle de cumul) Réglementation de la longue maladie avec passage de 5 à 3 ans	
Accident du travail / maladie professionnelle		400 dossiers par an		Enquête sur 42 bénéficiaires pour vérification du remariage ou PACS	Délégation de gestion à la MSA
Décès	Capitaux	3029 capitaux de décès pensionnés 131 capitaux décès actifs 23 bénéficiaires de rentes	3501 OD et 2300 AD	Reprise des capitaux décès des actifs, évolution de SIRIUS	
	Reversions	3400 réversions	3400	Evolution de SIRIUS et refonte du processus pour se brancher sur le service de demande de réversion IR Création de courrier sortant pour faciliter le suivi des demandes	
Gestion des récupérations	Oppositions		6500		Evolutions à venir de SIRIUS lot 3

Source : CNIEG

Tableau 21 : Nombre de dossier de liquidations de retraite 2015-2018 :

2015	5988
2016	8501
2017	5915
2018	4200

Source : *Annuaire statistiques de la CNIEG 2015-2018*

ANNEXE 2 : DONNÉES RELATIVES À LA CTA

Tableau 22 : Section comptable CTA 2018

Numéro de compte	Détail des postes	EXERCICE N décembre 2018	EXERCICE N-1 décembre 2017	Var
Charges				
756643672	DSP Activités régulées	1 204 810 281,34	1 177 851 982,72	2,3%
6571472	Quote-part Soulte CNAV	334 621 380,84	330 653 538,38	1,2%
6585434	Apurement/remise CTA	50 913,46	91 479,81	-44,3%
6585435	Remise redressement CTA - Principal	-	-	ns
6585436	Remise redressement CTA - Sanctions	-	192 174,13	-100,0%
6615200X-6615110	Charges financières CTA	-	-	ns
68174441	Dotations aux provisions - créances	11 637,83	77 556,00	-85,0%
Total des charges		1 539 494 213,47	1 508 866 731,04	2,0%
Produits				
756643600-756643601	CTA recouvrée/transport électricité	140 102 945,10	138 305 785,50	1,3%
756643610-756643611	CTA recouvrée/distrib. électricité	1 004 614 732,90	927 117 008,50	8,4%
756643620-756643621	CTA recouvrée/transport gaz	66 915 390,00	67 736 400,00	-1,2%
756643630-756643631	CTA recouvrée/distribution gaz	317 438 111,00	301 232 090,00	5,4%
756643602	CTA recouvrée/transport électricité ex ant	-	-	ns
756643612	CTA Distribution électricité ex ant	2 461,00	-	ns
756643622	CTA Transport gaz -ex antérieur	-	43 233,00	-100,0%
756643632	CTA Distribution gaz-ex antérieur	-	12 942,00	-100,0%
756643640-756643650	Pénalités-Majorations sur CTA	66 314,22	206 237,17	-67,8%
756643603-13-23-33	Redressement CTA	- 20 536,00	121 186,00	-116,9%
756643641-756643651	Pénalités-Majorations sur redressement CTA	210,60	55 742,83	-99,6%
767200-767209	Produits financiers CTA	1 027 929,49	1 026 798,44	0,1%
78174441	Reprise sur provisions - créances	-	136 431,31	-100,0%
Total des produits		1 530 147 558,31	1 435 993 854,75	6,6%
Résultat		- 9 346 655,16	- 72 872 876,29	87,2%

Source : Rapport de l'agent comptable 2018

Tableau 23 : Projections CNIEG de l'évolution des charges des droits spécifiques (2018, en M€)

En Meur 2019	Droits spécifiques validés au 31/12/2004 Totaux	Droits spécifiques validés au 31/12/2004 Non régulés	Droits spécifiques validés au 31/12/2004 Régulés
2019	1 994	789	1 205
2020	1 929	763	1 166
2021	1 897	751	1 146
2022	1 855	734	1 121
2023	1 813	717	1 095
2024	1 779	704	1 075
2025	1 753	694	1 059
2026	1 732	685	1 047
2027	1 712	678	1 035
2028	1 694	670	1 023

Source : CNIEG

Tableau 24 : Projections CNIEG des charges à financer par la CTA (2018, en M€)

En Meur 2019	Transport électricité 5,94%	Transport gaz 2,69%	Distribution électricité 39,87%	Distribution gaz 11,93%	Total 60,43%
2019	152	69	1 021	305	1 547
2020	148	67	995	298	1 508
2021	146	66	982	294	1 488
2022	144	65	965	289	1 463
2023	141	64	948	284	1 437
2024	139	63	935	280	1 417
2025	104	47	700	209	1 060
2026	103	47	691	207	1 048
2027	102	46	683	204	1 036
2028	101	46	676	202	1 024

Source : CNIEG

Tableau 25 : Perspectives d'évolution de la collecte de CTA en 2019

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CTA (c)	1 510 000	1 531 676	1 591 907	1 615 785	1 640 022	1 664 622	1 689 592	1 714 936

Source : CNIEG

ANNEXE 3: BENCHMARK SI

Tableaux extraits du benchmark informatique 2018 de la DSS.

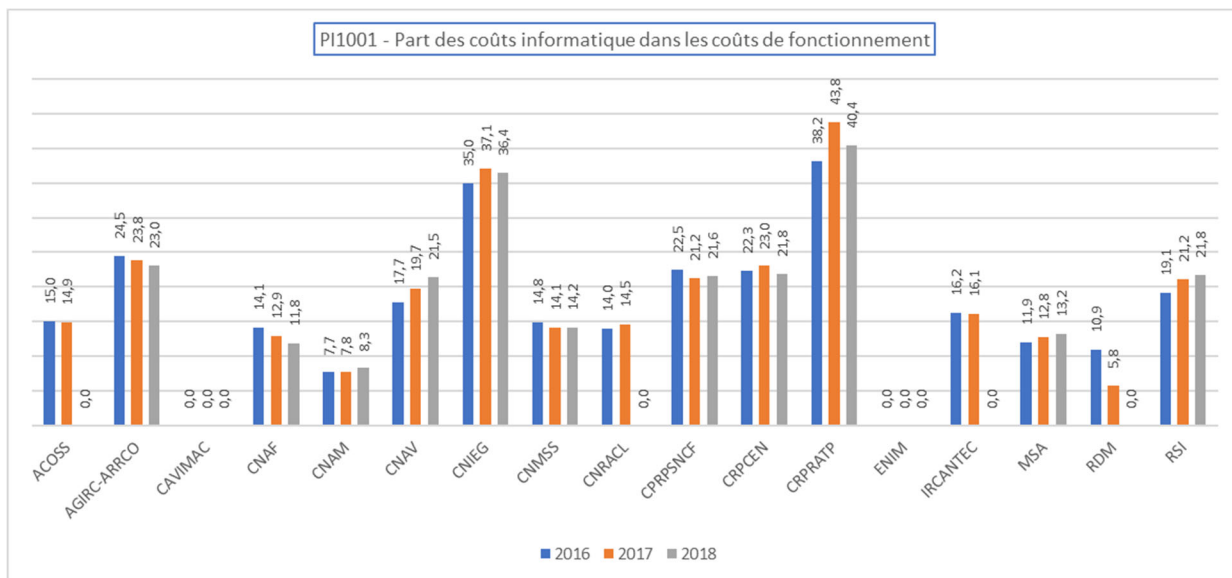
PI1S001 - Part des coûts informatique dans les coûts de fonctionnement

VCPI105-Coût global informatique

VSPI147-Coût de fonctionnement GA

 Colonne de valeurs en %

PI1001	2015	2016	2017	2018
ACOSS	14,7	15,0	14,9	0,0
AGIRC-ARRCO		24,5	23,8	23,0
CAVIMAC	1,2			
CNAF	13,9	14,1	12,9	11,8
CNAM	8,1	7,7	7,8	8,3
CNAV	13,4	17,7	19,7	21,5
CNIEG	31,9	35,0	37,1	36,4
CNMSS	12,4	14,8	14,1	14,2
CNRACL	14,8	14,0	14,5	0,0
CPRPSNCF	23,5	22,5	21,2	21,6
CRPCEN	20,8	22,3	23,0	21,8
CRPRATP	37,9	38,2	43,8	40,4
ENIM	18,4			
IRCANTEC	18,1	16,2	16,1	0,0
MSA	11,8	11,9	12,8	13,2
RDM	12,7	10,9	5,8	0,0
RSI	18,5	19,1	21,2	21,8



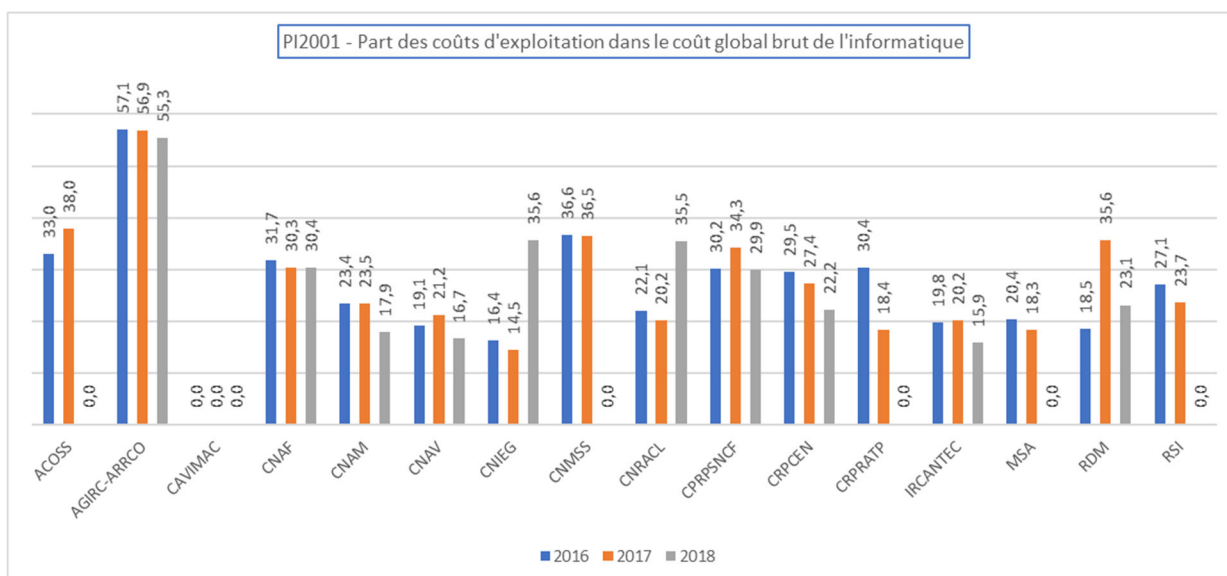
PI2001 - Part des coûts d'exploitation dans le coût global brut de l'informatique

VSP1152 - Coûts d'exploitation

VCPI112 - Coût global informatique Brut

 Colonne de valeurs en %

PI2001	2015	2016	2017	2018
ACOSS	28,2	33,0	38,0	0,0
AGIRC-ARRCO		57,1	56,9	55,3
CAVIMAC				
CNAF	31,3	31,7	30,3	30,4
CNAM	23,3	23,4	23,5	17,9
CNAV	16,3	19,1	21,2	16,7
CNIEG	17,0	16,4	14,5	35,6
CNMSS	34,8	36,6	36,5	0,0
CNRACL	26,4	22,1	20,2	35,5
CPRPSNCF	32,2	30,2	34,3	29,9
CRPCEN	33,4	29,5	27,4	22,2
CRPRATP	21,6	30,4	18,4	0,0
IRCANTEC	19,6	19,8	20,2	15,9
MSA	25,4	20,4	18,3	0,0
RDM	19,3	18,5	35,6	23,1
RSI	28,0	27,1	23,7	0,0



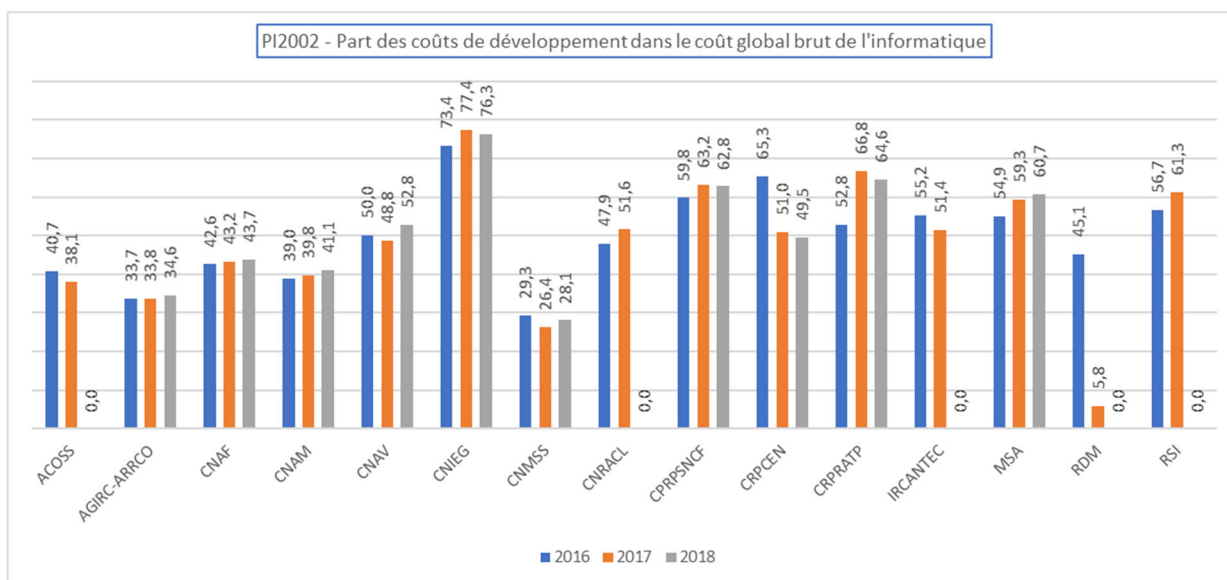
PI2002 - Part des coûts de développement dans le coût global brut de l'informatique

VCPI109-Coût total des développements informatiques

VCPI112-Coût global informatique Brut

 Colonne de valeurs en %

PI2002	2015	2016	2017	2018
ACOSS	46,1	40,7	38,1	0,0
AGIRC-ARRCO		33,7	33,8	34,6
CNAF	40,2	42,6	43,2	43,7
CNAM	37,2	39,0	39,8	41,1
CNAV	52,2	50,0	48,8	52,8
CNIEG	67,6	73,4	77,4	76,3
CNMSS	33,3	29,3	26,4	28,1
CNRACL	49,0	47,9	51,6	0,0
CPRPSNCF	58,7	59,8	63,2	62,8
CRPCEN	58,4	65,3	51,0	49,5
CRPRATP	54,9	52,8	66,8	64,6
IRCANTEC	63,3	55,2	51,4	0,0
MSA	47,9	54,9	59,3	60,7
RDM	59,0	45,1	5,8	0,0
RSI	56,3	56,7	61,3	0,0



PI1002 - Coûts informatiques rapportés à un ETP de l'organisme

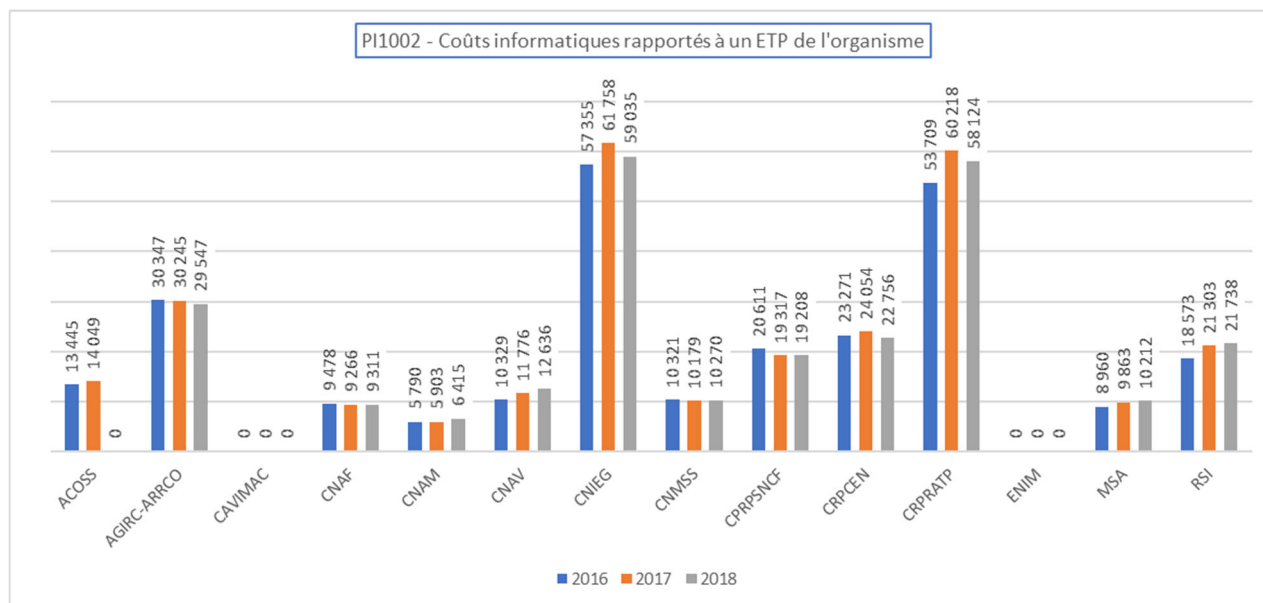
VCPI105-Coût global informatique

VSPI101-ETP global annuel moyen

 Colonne de valeurs en %

PI1002	2015	2016	2017	2018
ACOSS	13 102	13 445	14 049	0
AGIRC-ARRCO		30 347	30 245	29 547
CAVIMAC	1 111			
CNAF	9 968	9 478	9 266	9 311
CNAM	6 048	5 790	5 903	6 415
CNAV	10 520	10 329	11 776	12 636
CNIEG		57 355	61 758	59 035
CNMSS	8 974	10 321	10 179	10 270
CPRPSNCF	21 273	20 611	19 317	19 208
CRPCEN	20 684	23 271	24 054	22 756
CRPRATP	47 070	53 709	60 218	58 124
ENIM	17 048			
MSA	8 899	8 960	9 863	10 212
RSI	17 921	18 573	21 303	21 738

S



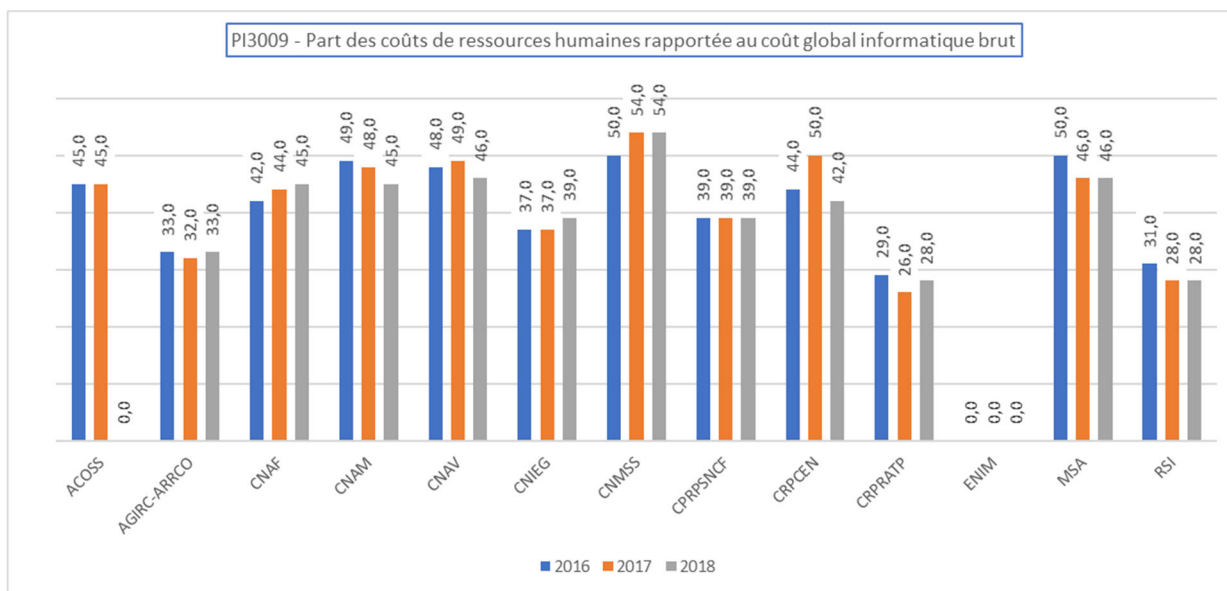
PI3009 - Part des coûts de ressources humaines rapportée au coût global informatique brut

VCPI101=(VSPI136+VSPI137+VSPI138)

VCPI 112- Coût global informatique brut

 Colonne de valeurs en %

PI3009	2015	2016	2017	2018
ACOSS	47,0	45,0	45,0	0,0
AGIRC-ARRCO		33,0	32,0	33,0
CNAF	41,0	42,0	44,0	45,0
CNAM	51,0	49,0	48,0	45,0
CNAV	53,0	48,0	49,0	46,0
CNIEG	38,0	37,0	37,0	39,0
CNMSS	49,0	50,0	54,0	54,0
CPRPSNCF	34,0	39,0	39,0	39,0
CRPCEN	44,0	44,0	50,0	42,0
CRPRATP	29,0	29,0	26,0	28,0
ENIM	30,0			
MSA	50,0	50,0	46,0	46,0
RSI	31,0	31,0	28,0	28,0



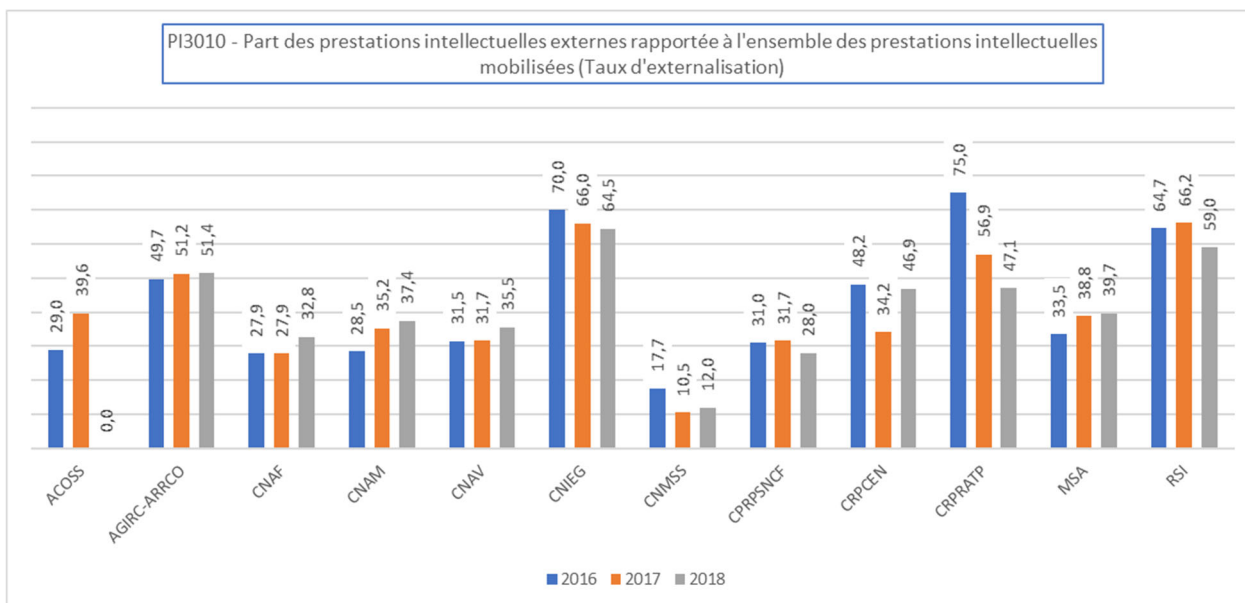
PI3010 - Part des prestations intellectuelles externes rapportée à l'ensemble des prestations intellectuelles mobilisées (Taux d'externalisation)

VSP1 171 : Coût des prestations de services informatiques (Flux annuel)

VCPI 114 : Coût des prestations intellectuelles informatiques (Internes et Externes)

 Colonne de valeurs en %

PI3010	2015	2016	2017	2018
ACOSS	19,5	29,0	39,6	0,0
AGIRC-ARRCO		49,7	51,2	51,4
CNAF	26,6	27,9	27,9	32,8
CNAM	0,3	28,5	35,2	37,4
CNAV	23,8	31,5	31,7	35,5
CNIEG	64,2	70,0	66,0	64,5
CNMSS	0,2	17,7	10,5	12,0
CPRPSNCF	34,5	31,0	31,7	28,0
CRPCEN	41,2	48,2	34,2	46,9
CRPRATP		75,0	56,9	47,1
MSA	32,5	33,5	38,8	39,7
RSI	62,3	64,7	66,2	59,0



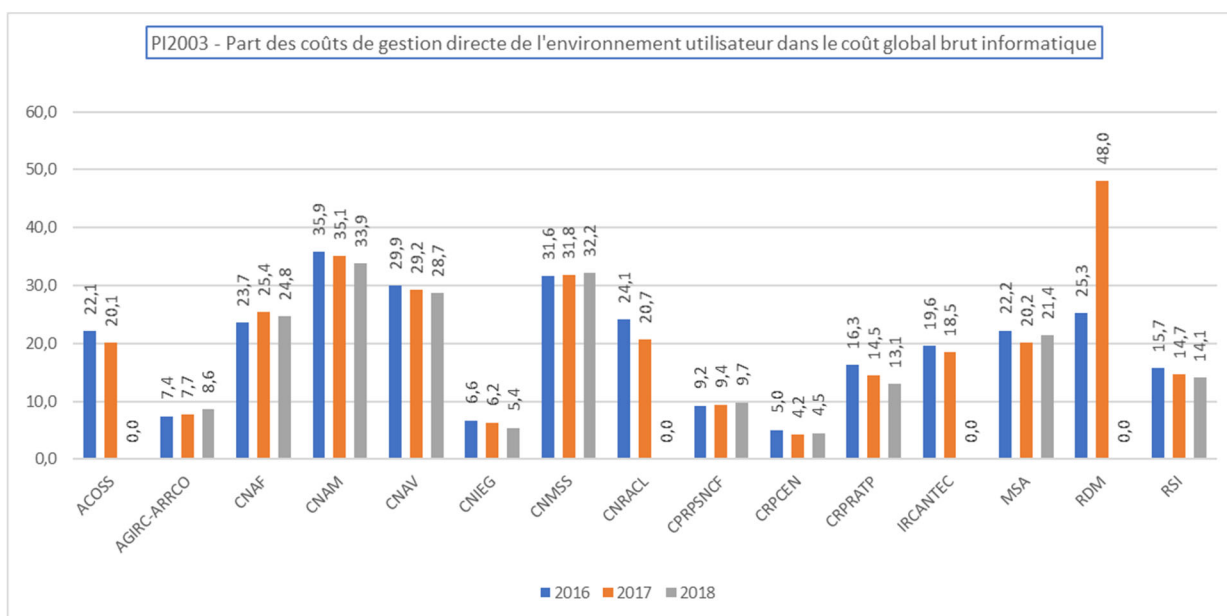
PI2003 - Part des coûts de gestion directe de l'environnement utilisateur dans le coût global brut informatique

VSPI155-Coût de l'informatique distribuée et Help Desk

VCPI112-Coût global informatique Brut

Colonnes de valeurs en %

PI2003	2015	2016	2017	2018
ACOSS	20,8	22,1	20,1	0,0
AGIRC-ARRCO		7,4	7,7	8,6
CNAF	26,4	23,7	25,4	24,8
CNAM	37,6	35,9	35,1	33,9
CNAV	30,0	29,9	29,2	28,7
CNIEG	9,2	6,6	6,2	5,4
CNMSS	29,0	31,6	31,8	32,2
CNRACL	18,7	24,1	20,7	0,0
CPRPSNCF	8,5	9,2	9,4	9,7
CRPCEN	6,8	5,0	4,2	4,5
CRPRATP	23,5	16,3	14,5	13,1
IRCANTEC	13,4	19,6	18,5	0,0
MSA	23,0	22,2	20,2	21,4
RDM	17,8	25,3	48,0	0,0
RSI	13,8	15,7	14,7	14,1



PI2004 - Part des coûts globaux éditique dans les coûts informatiques bruts

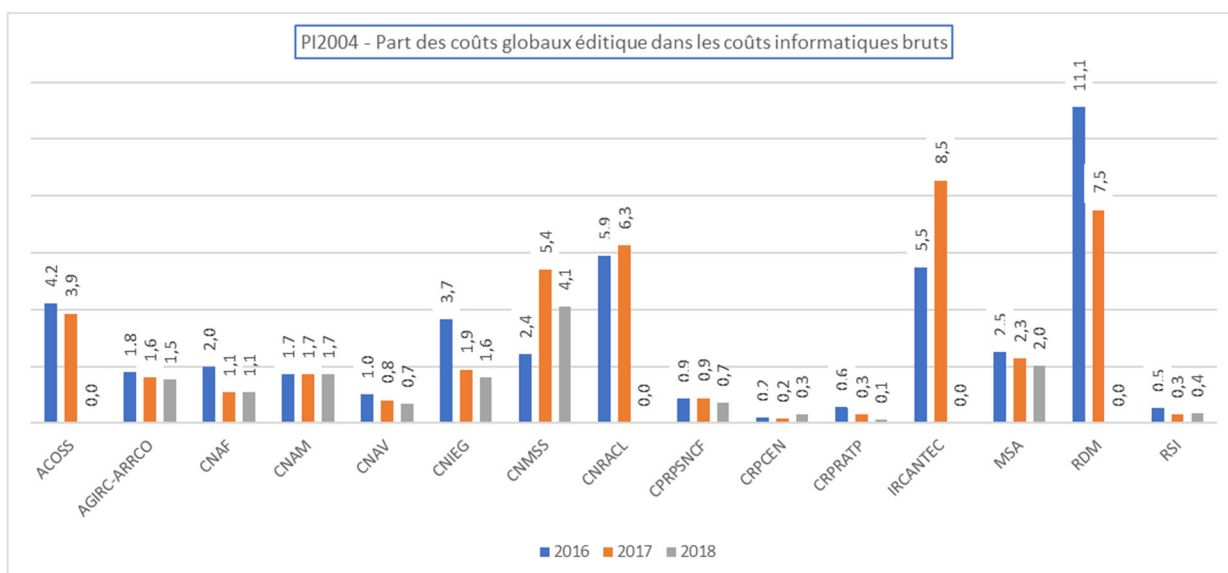
VSP1156-Coûts globaux éditique

VCPI112-Coût global informatique Brut

Colonne de valeurs en %

PI2004	2015	2016	2017	2018
ACOSS	5,0	4,2	3,9	0,0
AGIRC-ARRCO		1,8	1,6	1,5
CNAF	2,2	2,0	1,1	1,1
CNAM	2,0	1,7	1,7	1,7
CNAV	1,6	1,0	0,8	0,7
CNIEG	2,5	3,7	1,9	1,6
CNMSS	2,9	2,4	5,4	4,1
CNRACL	5,9	5,9	6,3	0,0
CPRPSNCF	0,8	0,9	0,9	0,7
CRPCEN	1,4	0,2	0,2	0,3
CRPRATP		0,6	0,3	0,1
IRCANTEC	3,7	5,5	8,5	0,0
MSA	3,6	2,5	2,3	2,0
RDM	3,9	11,1	7,5	0,0
RSI	1,2	0,5	0,3	0,4

PI2004 - Part des coûts globaux éditique dans les coûts informatiques bruts



PI3005 - Part des coûts de logiciels rapportée au coût global informatique brut

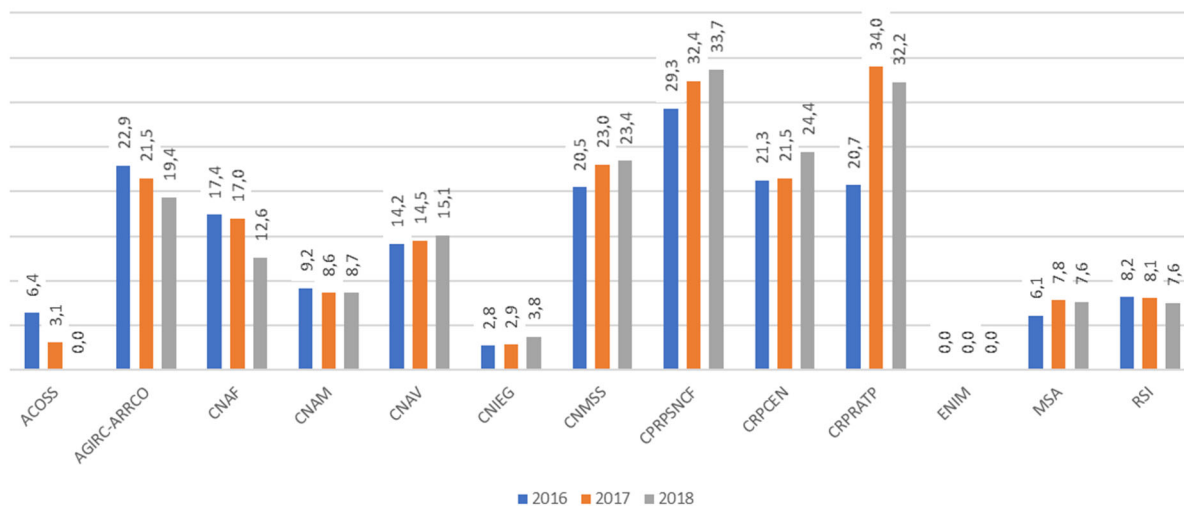
VSP1142-Coût des logiciels

VCPI112- Coût global informatique brut

xxx Colonne de valeurs en %

PI3005	2015	2016	2017	2018
ACOSS	3,6	6,4	3,1	0,0
AGIRC-ARRCO		22,9	21,5	19,4
CNAF	16,1	17,4	17,0	12,6
CNAM	9,5	9,2	8,6	8,7
CNAV	14,0	14,2	14,5	15,1
CNIEG	5,1	2,8	2,9	3,8
CNMSS	17,7	20,5	23,0	23,4
CPRPSNCF	34,2	29,3	32,4	33,7
CRPCEN	25,0	21,3	21,5	24,4
CRPRATP	24,3	20,7	34,0	32,2
ENIM	64,1			
MSA	5,1	6,1	7,8	7,6
RSI	7,9	8,2	8,1	7,6

PI3005 - Part des coûts de logiciels rapportée au coût global informatique brut



ANNEXE 4 : OFFRE DE SERVICES GIP UR ET CNIÉG

Tableau 26 : Comparatif des services en ligne développés par la CNIÉG et le GIP-UR

Services		CNIÉG	Info-retraite
Gestion de l'espace personnel	Consultation et mise à jour des données personnelles et informations de contact :	X	X
	- Courriel	X	X
	- Numéros de téléphone	X	X
	- Coordonnées bancaires	X	-
	- Adresse postale	X	-
	Consultation/mise à jour des préférences de contact	-	X
	Gestion des paramètres de connexion – mot de passe – compte retraite	X	X
Gestion des abonnements	X	-	
Consultation et mise à jour de la situation familiale	X	-	
Consultation du montant déclaré à l'administration fiscale	X	X	
Consultation des documents	X	-	
Gestion de la carrière	Consultation de la carrière	X	X
	Correction de la carrière	X	X
	Consultation du relevé de carrière tous régimes / relevé de carrière	X	X
	Archives	-	X
	Validation d'une période non statutaire	X	-
	Gestion du passage en invalidité	X	-
	Simulation du rachat des années d'études	X	-
	Rachat des années d'études	X	-
Préparation de la retraite	Simulation de la retraite (moteur simulation / M@rel)	X	X
	Réception d'une EIG / estimation de la retraite (EIG)	X	X
	Estimation du montant de la retraite tous régimes / estimation de la retraite (EVA)	X	X
	Age de départ à la retraite	X	X
	Conseil sur la future retraite	X	-
Demande de retraite	Demande de retraite	X	X
	Modification de la date de départ	X	-
	Demander le maintien des avantages familiaux	X	-
Gestion de carrière	Attestations de paiement	-	X
	Historique de paiement	-	X
	Attestations fiscales	X	X
	Retraite à l'étranger (MCE)	-	X
Démarches décès	Demande de réversion ²⁰³	X	X
	Déclaration de décès	X	-
	Demande de capital décès	X	-
	Demander une retraite de réversion	X	-

²⁰³ En cours de développement et disponible à partir de juillet 2020, les usagers CNEIG sont redirigés vers le site info-retraite

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2019-052R

	Demande de prestation d'orphelin	X	-
Les outils info-retraite	Conseiller info retraite	-	X
	Traducteur info-retraite	-	X
	Mes régimes de retraite	-	X
	Ma demande de retraite, mode d'emploi	-	X
	Les parcours info-retraite	-	X
	Les calechettes info-retraite	-	X
Demandes complémentaires	Demander une attestation	X	-
	Demande d'aide aux frais d'études	X	-
	Déclaration des ressources externes	X	-
	Demande d'une majoration enfant	X	-
	Demande d'une prime d'union	X	-
Relation avec ses régimes	Suivi des demandes	X	X
	Transmission du document	X	-
	Mes régimes de retraite	-	X

Source : GIP UR

ANNEXE 5 : LES SERVICES EN LIGNE AUX AFFILIÉS ET PENSIONNÉS

Mes services

- Suivre mes demandes
 - UN DOCUMENT [Transmettre](#)
 - MES DEMANDES [Suivre](#)
- Ma carrière
 - MA CARRIÈRE [Consulter](#)
 - MON RELEVÉ DE CARRIÈRE TOUS RÉGIMES [Consulter](#)
 - MON PASSAGE EN INVALIDITÉ [Gérer](#)
 - PÉRIODE NON STATUTAIRE [Demander la validation](#)
 - ANNÉES D'ÉTUDES [Simuler](#)
 - ANNÉES D'ÉTUDES [Racheter](#)
- En cas de décès
 - MES DROITS EN CAS DE DÉCÈS [Connaître](#)
 - DÉCÈS [Déclarer](#)
 - CAPITAL DÉCÈS [Demander](#)
 - RETRAITE DE RÉVERSION [Demander](#)
 - PRESTATION D'ORPHELIN [Demander](#)
- Mon espace personnel
 - MES DONNÉES PERSONNELLES [Consulter et mettre à jour](#)
 - MA SITUATION FAMILIALE [Consulter et mettre à jour](#)
 - MES DOCUMENTS [Consulter](#)
 - MON MONTANT DÉCLARÉ À L'ADMINISTRATION FISCALE [Consulter](#)
 - MES ABONNEMENTS [Gérer](#)
 - MES PARAMÈTRES DE CONNEXION [Gérer](#)
- Ma future retraite
 - MA FUTURE RETRAITE IEG [Simuler](#)
 - RÉUNIONS D'INFORMATION AFFILIÉS [S'inscrire](#)
 - MA RETRAITE TOUS RÉGIMES [Estimer](#)
 - ESTIMATION INDICATIVE GLOBALE [Recevoir](#)
- Ma retraite
 - MA RETRAITE [Demander ou modifier ma date de départ](#)
 - MAINTIEN DE MES AVANTAGES FAMILIAUX [Demander](#)
- Mes demandes complémentaires
 - ATTESTATION [Demander](#)
 - AIDE AUX FRAIS D'ÉTUDES [Demander](#)
 - MES RESSOURCES EXTERNES [Déclarer](#)
 - MAJORATION ENFANT [Demander](#)
 - PRIME D'UNION [Demander](#)
 - REPRISE D'ACTIVITÉ [Déclarer](#)
 - MA RETRAITE À L'ÉTRANGER

ANNEXE 6 : LES SERVICES EN LIGNE AUX ENTREPRISES

Mes services

- Gérer les cotisations
 - LA DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE [Etablir](#)
 - LES COTISATIONS [Payer](#)
 - LES COTISATIONS SALARIALES ET PATRONALES [Déclarer](#)
- Gérer la carrière des salariés
 - LES NOUVEAUX SALARIÉS [Affilier](#)
 - LA DÉCLARATION DE CARRIÈRE DES AFFILIÉS [Transmettre](#)
 - LES SALARIÉS INVALIDES [Suivre](#)
 - LES SALARIÉS EN SITUATION D'AT-MP [Suivre](#)
 - LE DÉCÈS D'UN SALARIÉ [Déclarer](#)
- Affilier une entreprise au régime spécial des IEG
 - FORMALITÉS [Accomplir](#)
- Accéder aux données de pilotage et statistiques
 - LA GPEC [Consulter la liste des départs à 5 ans](#)
 - LES ENGAGEMENTS SOCIAUX [Piloter](#)
 - L'ANNUAIRE STATISTIQUE [Consulter](#)
- Gérer les départs en retraite
 - LES DÉPARTS EN COURS [Suivre](#)
 - LES SALARIÉS DANS LEUR DEMANDE DE RETRAITE [Accompagner](#)
- Mon espace CTA
 - CONTRIBUTION TARIFAIRE D'ACHEMINEMENT (CTA) [Déclarer](#)
 - LES INFORMATIONS CTA [Consulter](#)
 - LES FORMALITÉS CTA [Consulter](#)
 - MES ACCÈS [Gérer](#)
 - MES DOCUMENTS [Consulter](#)
 - MES DEMANDES [Suivre](#)

ANNEXE 7 : GESTION ADMINISTRATIVE - COMPTE DE RÉSULTAT (2014-2019)

Comptes	Postes (Au 31/12) Euros	Exercice 2014	Exercice 2015	Variation %	Exercice 2016	variation %	Exercice 2017	Variation %	Exercice 2018	Variation %	Variation % 2018/2014	Poids relatif en 2014	Poids relatif en 2018	Exercice 2019 Prévision	Variation 2019 / 2018	Variation 2019 / 2014
	Charges															
60	Approvisionnements	282 951,99	115 574,59	-59,15%	58 707,04	-49,20%	95 480,00	62,64%	99 333,56	4,04%	-64,89%	0,98%	0,37%	132 000	32,9%	-53,35%
61	Services extérieurs	2 289 691,38	1 818 967,61	-20,56%	1 544 068,99	-15,11%	1 517 843,73	-1,70%	1 411 643,85	-7,00%	-38,35%	7,94%	5,26%	1 438 000	1,9%	-37,20%
62	Autre services extérieurs	8 304 966,81	7 651 258,83	-7,87%	8 677 324,25	13,41%	7 849 719,20	-9,54%	7 662 210,41	-2,39%	-7,74%	28,80%	28,55%	7 623 000	-0,5%	-8,21%
63	Impôts et taxes	1 803 878,86	1 991 422,93	10,40%	1 785 060,39	-10,36%	1 538 562,51	-13,81%	1 504 465,48	-2,22%	-16,60%	6,25%	5,61%	1 426 000	-5,2%	-20,95%
64	Charges de personnel	14 263 601,84	13 984 720,79	-1,96%	13 961 988,09	-0,16%	13 844 647,20	-0,84%	13 545 207,36	-2,16%	-5,04%	49,46%	50,47%	13 646 000	0,7%	-4,33%
65	Autres charges de gestion courante	308 208,34	312 257,68	1,31%	295 856,87	-5,25%	291 552,32	-1,45%	287 177,47	-1,50%	-6,82%	1,07%	1,07%	278 000	-3,2%	-9,80%
	TOTAL charges limitatives	27 253 299,22	25 874 202,43	-5,06%	26 323 005,63	1,73%	25 137 804,96	-4,50%	24 510 038,13	-2,50%	-10,07%			24 543 000	0,1%	-9,94%
66	Charges financières	2,08	1,21	-41,83%	2,47	104,13%	7,72	212,55%	4,58	-40,67%	120,19%	0,00%	0,00%	0	-100,0%	-100,00%
67	Charges exceptionnelles	19 430,88	248 154,16	1177,11%	1 990,21	-99,20%	4 886,23	145,51%	3 682,64	-24,63%	-81,05%	0,07%	0,01%	2 000	-45,7%	-89,71%
68	Dotations aux amortissements et provisio	1 567 816,87	1 716 089,19	9,46%	1 672 555,26	-2,54%	2 727 976,06	63,10%	2 324 994,37	-14,77%	48,30%	5,44%	8,66%	2 536 000	9,1%	61,75%
	Total des charges	28 840 549,05	27 838 446,99	-3,47%	27 997 553,57	0,57%	27 870 674,97	-0,45%	26 838 719,72	-3,70%	-6,94%	100,00%	100,00%	27 081 000	0,9%	-6,10%
	Produits															
70	Chiffre d'affaire	155 495,25	145 370,67	-6,51%	157 789,35	8,54%	143 036,63	-9,35%	139 355,12	-2,57%	-10,38%	0,54%	0,52%			
72	Production immobilisée															
75	Produits divers	283 181,23	271 465,53	-4,14%	274 586,18	1,15%	275 311,78	0,26%	263 125,01	-4,43%	-7,08%	0,98%	0,98%			
76	Revenus prêts															
771	Dépôts et pénalités perçus sur achats	5 477,00		-100,00%	8 880,00			-100,00%	10 042,14		83,35%	0,02%	0,04%			
775	Cessions d'immobilisations incorp / corp		700,00			-100,00%										
777	QP subv d'invest virée au résultat	400,00	3 075,00	668,75%	400,00	-86,99%	400,00	0,00%	400,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
78	Reprise sur amortissement et provisions	295 149,12	466 467,35	58,04%	308 022,96	-33,97%	96 243,30	-68,75%	261 980,00	172,21%	-11,24%	1,02%	0,98%			
	Sous-total	739 702,60	887 078,55	19,92%	749 678,49	-15,49%	514 991,71	-31,30%	674 902,27	31,05%	-8,76%	2,56%	2,51%			
74	Contribution d'équilibre	27 989 782,39	26 836 443,29	-4,12%	27 132 435,75	1,10%	27 238 588,34	0,39%	26 032 703,63	-4,43%	-6,99%	97,05%	97,00%			
748001	Frais de gestion complément invalidité	111 064,06	114 925,15	3,48%	115 439,33	0,45%	117 094,92	1,43%	131 113,82	11,97%	18,05%	0,39%	0,49%			
	Total des produits	28 840 549,05	27 838 446,99	-3,47%	27 997 553,57	0,57%	27 870 674,97	-0,45%	26 838 719,72	-3,70%	-6,94%	100,00%	100,00%			

ANNEXE 8 : CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

K€	2014	2015	Evolution annuelle	2016	Evolution annuelle	2017	Evolution annuelle	2018	Evolution annuelle	Evolution 2018 - 2014	2019	Evolution annuelle	Evolution 2019 - 2014
Charges de personnel cadrage COG	14 307	14 260	-0,33%	14 618	2,51%	14 026	-4,05%	13 969	-0,41%	-2,36%	13 969	-	-2,36%
Charges de personnel réalisées	14 263	13 984	-1,96%	13 961	-0,16%	13 844	-0,84%	13 545	-2,16%	-5,03%	13 646	0,75%	-4,33%
Ecart en valeur	-44	-276		-657		-182		-424			-323,00		
Ecart en %	-0,31%	-1,94%		-4,49%		-1,30%		-3,04%			-2,31%		

	2014	2015	Variation	2016	Variation	2017	Variation	2018	Variation	Variation 2018 / 2014	Prévision 2019
Effectif MAD	1	1	0,00%	1	0,00%	1	0,00%	1	0,00%	0,00%	
Effectif non statutaire											
Effectifs physiques au 31/12 (Statutaire)	193	190	-1,55%	181	-4,74%	176	-2,76%	174	-1,14%	-9,84%	
Total	194	191	-1,55%	182	-4,71%	177	-2,75%	175	-1,13%	-9,79%	
Rappel objectif COG	193	190	-1,55%	181	-4,74%	176	-2,76%	174	-1,14%	-9,84%	174
Dont cadres (Statutaires)	69	76	10,14%	75	-1,32%	75	0,00%	75	0,00%	8,70%	
Taux d'encadrement (cadres / non cadres)	35,57%	39,79%		41,21%		42,37%		42,86%			
ETPT statutaires	182,5	177,55	-2,71%	170,9	-3,75%	167,53	-1,97%	165,60	-1,15%	-9,26%	163,17
Intérim	8,5	8,85	4,12%	8,38	-5,31%	9,38	11,93%	6,50	-30,70%	-23,53%	
Total ETPT (statut, hors statut, intérim)	192	187,4	-2,40%	180,28	-3,80%	177,91	-1,31%	173,1	-2,70%	-9,84%	

Source :

ANNEXE 9: GESTION ADMINISTRATIVE DE LA CNIEG²⁰⁴

[267] La section comptable « gestion administrative » est financée par la dotation versée à la CNIEG par les employeurs. Celle-ci s'est élevée à 26 033 K€ en 2018, équilibrant ainsi la section à 26 839 K€. La COG distingue les dépenses limitatives composées des comptes 60 à 65 et les dépenses évaluatives des comptes 66 à 68²⁰⁵ et prescrit une évolution de - 7,8 % des premières en distinguant les dépenses de personnel (- 2,5 %) et les dépenses hors charges de personnel (- 15 %). En exécution, l'ensemble des charges a baissé de 6,9 % tandis que les charges de personnels sont en diminution de 5,04 % et les charges limitatives hors charges de personnel de 18,5 %. Sur la période, le cumul de la baisse des charges limitatives atteint 2 743 K€ pour 2 133 K€ attendus.

[268] La CNIEG a présenté, en comité d'audit du 20 septembre 2019²⁰⁶, ses prévisions de dépenses pour l'exercice. L'ensemble des dépenses de fonctionnement devrait s'élever à 27 082 K€ à comparer à un cadrage de 27 656 K€ prévu par l'avenant à la COG pour 2019. La dépense sera donc, également sur cet exercice, sensiblement inférieure au plafond prescrit par la convention (- 574 K€). Il en est ainsi notamment des dépenses de personnel qui, bien qu'en légère progression (+ 0,7 %), seront sous-consommées à hauteur de 323 K€.

[269] Coté produits, la contribution d'équilibre²⁰⁷ a baissé de 7 %, dans la même proportion que le résultat de la section comptable et conserve donc en 2018, un poids relatif de 97 % des ressources de fonctionnement et d'investissement de la CNIEG. Le montant des recettes hors contribution d'équilibre s'élève, en 2018, à 675 K€ pour 515 K€ en 2017 et 740 en 2014. Il s'agit des recettes propres aux activités annexes de la CNIEG. Elles sont essentiellement liées aux prestations de services réalisées par la caisse pour les employeurs de la branche, pour toutes les opérations en relation avec les retraités.

Tableau 27 : Evolution des charges de gestion administrative de 2014 à 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution
Cadrage COG	29,04	28,20	28,54	27,97	27,66	27,66	-4,75 %
Charges constatées	28,84	27,84	28,00	27,87	26,84	27,08	-6,10 %
Ecart	0,20	0,36	0,54	0,10	0,82	0,58	

Source : Rapports de l'agent comptable 2015 - 2018 et comité d'audit 20-09-2019

²⁰⁴ Les données de cette annexe sont pour l'essentiel, issues des rapports de l'agent comptables de 2015 à 2018. Lorsque des données sont issue d'autres sources, celles-ci sont indiquées en note de bas de page

²⁰⁵ La liste et le libellé des comptes figurent dans l'annexe 7 « gestion administrative - compte de résultat »

²⁰⁶ CNIEG : budget 2019 - comité d'audit du 20 septembre 2019

²⁰⁷ Article 2 bis, IV, 1° du décret 2004-1354 du 10 décembre 2004 relatif à la CNIEG

[270] Il résulte de cette évolution, corrélée à l’augmentation du nombre de prestataires durant la période, que le ratio de performance budgétaire suivi dans la COG, qui rapporte les charges de gestion administrative au nombre total de cotisants et affiliés gérés, a baissé de 89,9 € à 85,6 € en 2015, puis stagné jusqu’en 2017 avant de baisser à nouveau à 82,7€ en 2018.

- Des excédents récurrents venant en abondement de la section d’investissement

[271] Il convient de distinguer les écarts entre les dépenses réalisées et celles prévues par la COG des écarts comptables (excédents ou déficits) enregistrés au compte de résultat de la CNIEG. Celle-ci, durant toute la période de la COG, a dégagé des excédents au budget de fonctionnement en 2017 et 2018, et tous les ans sur le budget d’investissement (graphique ci-dessous). En fonctionnement, ce sont principalement les charges de personnel qui sont sous consommées malgré des effectifs en fin d’année atteignant le niveau autorisé par la COG et le recrutement de personnels très qualifiés.

[272] Les excédents ont été particulièrement élevés en 2015 et 2017 (plus d’1 million d’€), partiellement résorbés en 2018, année où le report global s’établit à 683 K€. En 2019, un nouvel excédent est attendu sur la section de fonctionnement à hauteur de 573 K€ tandis que la section d’investissement devrait être équilibrée.

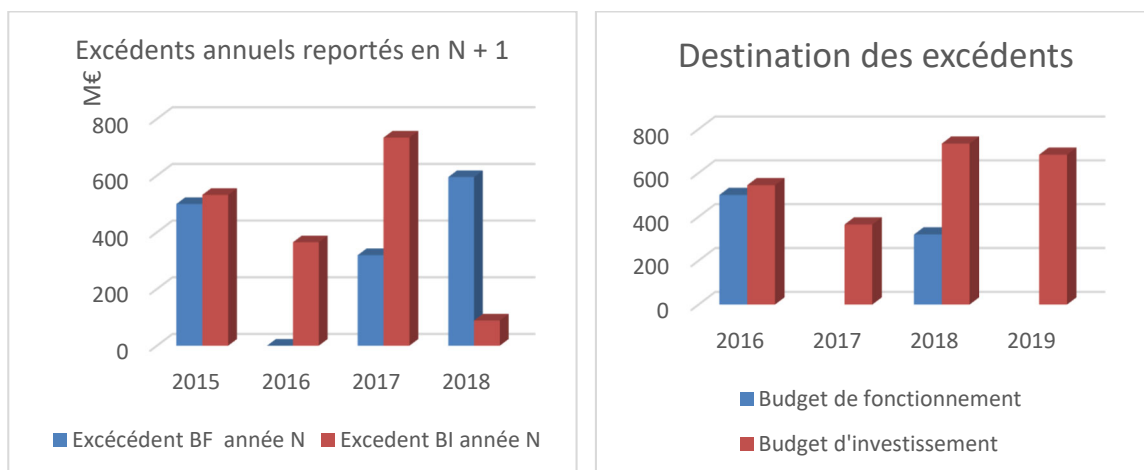
Tableau 28 : Excédents reportés de 2015 à 2018

	2015	2016	2017	2018
Excédent BF année N	499,8	0	319,2	594,8
Report BF N+ 1	499,8	0	319,2	
Report BI N + 1	0	0	0	594,8
Excédent BI année N	531,8	364,8	734,0	88,6
Report BI N + 1	531,8	364,8	734,0	88,6
Excédent total année N	1031,6	364,8	1053,2	683,4
Report total année N+ 1	1031,6	364,68	1053,2	683,4

Source : Rapports annuels agent comptable CNIEG

[273] Le tableau 4 fait apparaître les excédents annuels constatés sur le budget de fonctionnement (BF) et le budget d’investissement (BI). Les lignes report N + 1 indiquent la part de ces excédents reportés l’année suivante soit sur la section de fonctionnement, soit sur la section d’investissement. Le graphique 4 fait état des montant réceptionnés chaque année dans chacune des deux sections à partir des excédents reportés de l’année précédente.

Graphique 4 : Destination des excédents en M€ de 2015 à 2018



Source : Rapports annuels agent comptable CNIEG

- Des investissements presque exclusivement consacrés aux systèmes d'information, en dépassement de 15 % de la programmation prévue par la COG

[274] Les dépenses d'investissement de la CNIEG entre 2015 et 2018 sont programmées dans la COG à hauteur de 8 145 K€. Elles sont constituées pour leur quasi-totalité (40 K€ par an sont par ailleurs destinés à l'aménagement des locaux) des engagements nécessaires à la refonte du système d'information et de l'ensemble des modules de gestion et de relation client (cf partie SI).

[275] La dépense totale constatée à l'issue de la période excède de 884 K€ celle initialement prévue bien que les travaux programmés ne soient pas totalement achevés fin 2018. Le tableau ci-dessous présente le rythme de financement de ces investissements comparés à la programmation initiale.

[276] Les chiffres prévisionnels pour 2019 présentés au comité d'audit du 20 septembre confirment cette tendance. La consommation prévue à cette date sature l'exact cumul de la ressource figurant à l'avenant de la COG et du report de 683 M€ voté par le conseil d'administration à partir des excédents de 2018 de la section administrative.

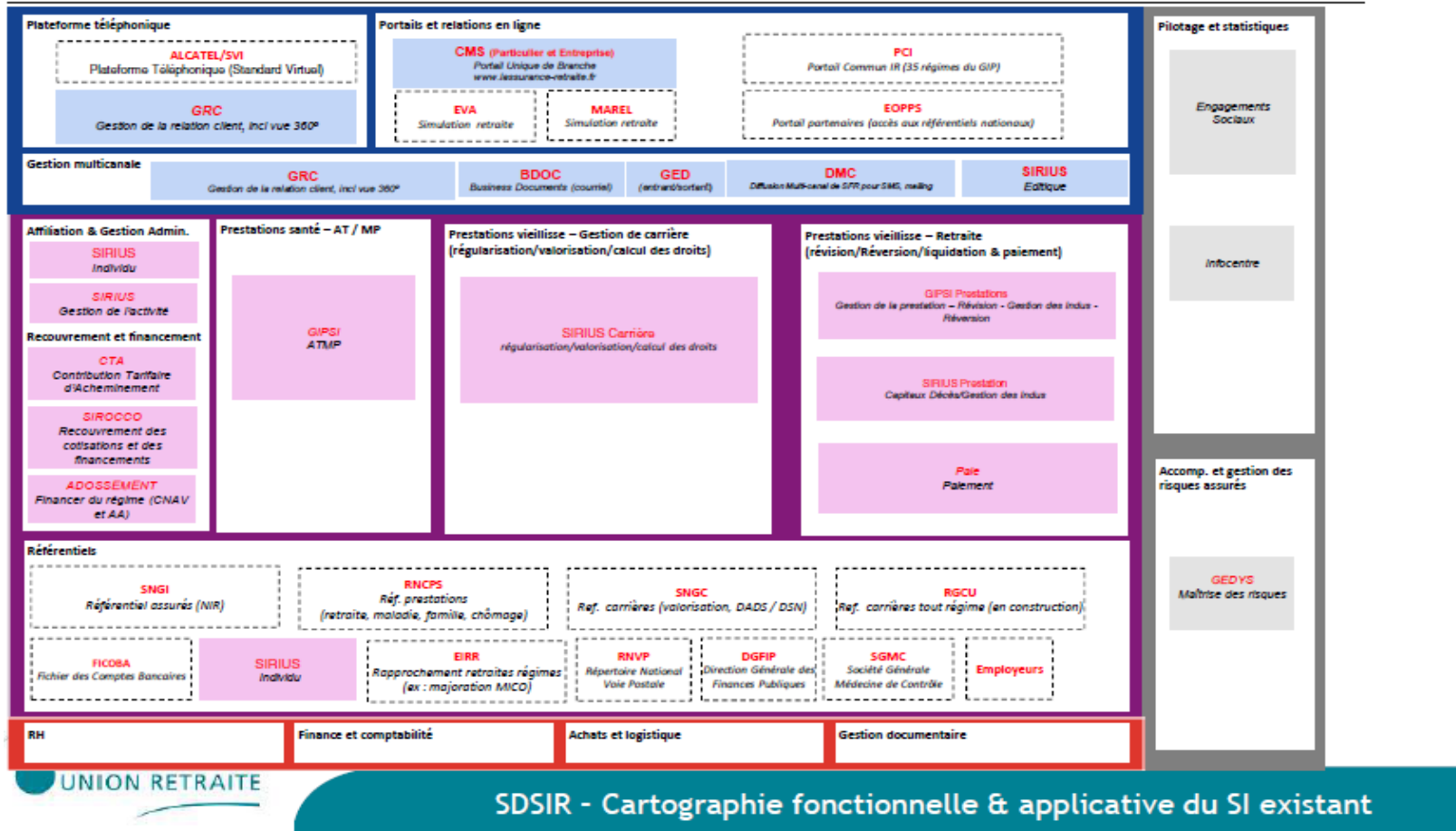
Tableau 29 : Investissements prévus par la COG et réalisés de 2015 à 2019

K€	2015	2016	2017	2018	2019 prév	Total
Prévus COG	2 355	2 630	2 055	1 105	2 450	10 595
SI	1 722	3 450	1 682	1 970	3 090	11 914
Locaux	101	11	4	100	44	260
Réalisés	1 823	3 461	1 686	2 070	3 134	12 174
Ecart	- 532	831	- 369	965	684	1 579

Source : Budget 2019 – comité d'audit du 20 septembre 2019

PIECE JOINTE N°1: CARTOGRAPHIE DU SYSTÈME D'INFORMATION

Cartographie fonctionnelle & applicative du SI existant CNIEG



PIECE JOINTE N°2: RÉSULTATS DES INDICATEURS

COG		Libellé	Fréquence	Objectif 2015	Résultat 2015	Objectif 2016	Résultat 2016	Objectif 2017	Résultat 2017	Objectif 2018	Résultat 2018	
COG N°1	Réussite de la demande de retraite en ligne - Résultat consolidé (COG N°1)		Mensuelle	oui/non	oui	oui/non	oui	oui/non	oui	oui	oui	En ligne
COG N°1 a	1a Taux de demande de retraite en ligne		Mensuelle	>=65%	86,38%	>=70%	90%	80%	98,41%	90%	97,7%	En ligne
COG N°1 b	1b % d'affiliés satisfaits et très satisfaits ayant utilisé le service de demande de retraite en ligne		Mensuelle	75%	99,17%	75%	100%	80%	100%	85%	90,68%	En ligne
COG N°2	Taux de déploiement des services en ligne		Annuelle	Constat mars 2015	sans objet	50%	sans objet	80%	100%	100%	100%	En ligne
COG N°3	Taux d'utilisation des services en ligne disponibles		Mensuelle	65%	61%	70%	55,5%	80%	76,38%	90%	82,78%	Non atteint
COG N°4	Taux de dématérialisation des déclarations		Trimestrielle	aucun en 2015	sans objet	50% dématérialisées	0	75% dématérialisées	0	95%	93%	Non atteint
COG N°5	Taux des appels pris dans les accueils téléphoniques		Mensuelle	92%	92,54%	92%	93,2%	92%	93,76%	92%	92,57%	En ligne
COG N°6	Demandes écrites avec réponse dans les délais		Mensuelle	80% à 6j ouvrés	92,90%	80% à 6j ouvrés	92,7%	80% à 6j ouvrés	87,73%	80%	92,29%	En ligne
COG N°7	Taux de Satisfaction affiliés et pensionnés (interface clientèle)		Annuelle	91,5%	92,90%	91,5%	91,57%	91,5%	92,29%	91,5%	93,62%	En ligne
COG N°8	Prise en compte des populations sensibles		Mensuelle	aucun en 2015	non mesuré	216 entretiens à fin 2016	329	362 entretiens à fin 2017	385	424	427	En ligne
COG N°9	Taux d'attribution des droits dans les délais		Mensuelle	99,8%	100%	99,8%	100%	99,8%	100%	100%	100%	En ligne
COG N°10	Taux de Recouvrement spontané Paiements		Trimestrielle	95%	95,79%	95%	95,86%	95%	96,38%	95%	97,73%	En ligne
COG N°11	Contrôle interne performance de sa mise en œuvre		Trimestrielle	>=76	82	>=76	76	>=76	80	>76	83	En ligne
COG N°12	Efficacité du dispositif contre la fraude		Annuelle	60	69	70	79	80	84	85	85	En ligne
COG N°13	Ratio de performance budgétaire		Annuelle	<ou= à 2014 soit 89,9€	85,6	<résultat 2015	86,5	<résultat 2016	85,46	<résultat 2017	82,7	En ligne
COG N°14	Coût moyen dossier liquidation		Annuelle	304,70€	297,6€	303,00 €	144,5€	298,9€	180,2€	293,6€	259,3€	En ligne
COG N°15	Cotation EFQM		Biennale	aucun en 2015		550	NC	560	594 pts	NC	NC	En ligne
COG N°16	Respect des engagements de mises en service du SDSI 2015-2018		Semestrielle	90%	100%	90%	81%	90%	100%	90%	70%	Partiel
COG N°17	17a-Qualité de la formation - Evaluation à froid		Trimestrielle	70%	68 %	70%	65,51 %	70%	70,84%	70%	69,55%	Non atteint
COG N°17	17b-Qualité de la formation - Taux d'accès à la formation (indicateur de suivi)		Trimestrielle	Pas d'objectif	94 %	Pas d'objectif	91 %	Pas d'objectif	81 %	Pas d'objectif	87%	En ligne
COG N°18	18a-Gestion du changement - Taux de couverture des formations"		Trimestrielle	50%	75%	90%	95 %	90%	90%	90%	90%	En ligne
COG N°18	18b -Gestion du changement - Satisfaction du personnel (baromètre social)"		Biennale	80%	80,2%	pas d'objectif en 2016	RAS	80%	79%	80%	79%	Non atteint
COG N°19	Absentéisme maladie de courte durée <6j		Mensuelle	0,80%	0,73%	<0,80%	0,71 %	<0,80%	0,54 %	0,80%	0,66%	En ligne
COG N°20	RSE - Consommation de papier		Annuelle	>= - 6%	-30%	>= - 4%	-18 %	>= - 3%	-19%	-2%	-20%	En ligne

SIGLES UTILISES

ACOSS : agence centrale des organismes de sécurité sociale

AFE : allocation pour frais d'études

AFN : Afrique du Nord

AGIRC-ARRCO: association générale des institutions de retraite des cadres - association des régimes de retraites complémentaires

AT/MP : accident du travail / maladies professionnelles

BF : budget de fonctionnement

BI : budget d'investissement

CA : Conseil d'administration

CAMIEG : caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières

CAVIMAC : Caisse d'assurance vieillesse invalidité et maladie des cultes

CCAS : Caisse centrale d'activités sociales

CDD : contrat à durée déterminée

CDI : contrat à durée indéterminée

CESU : chèque emploi service universel

CET : compte épargne temps

CFTC : confédération Française des travailleurs Chrétiens

CIASSP : commission interministérielle d'audit salarial du secteur public

CNAM : caisse nationale d'assurance maladie

CNAV : caisse nationale d'assurance vieillesse

CNIEG Caisse Nationale des Industries Electriques et Gazières

CODIR : comité de direction

COG : convention d'objectifs et de gestion

COPRO : comité de projets

COR : Conseil d'orientation des retraites

CPRPSNCF : Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF

CRA : commission de recours amiable

CRE : commission de la régulation de l'énergie

CRM : compte rendu métier

CRPCEN : *Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires*

CRPNPAC : Caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile

CRPRATP : Caisse de retraite du personnel de la RATP

CSG : contribution sociale généralisée

CSS : code de la sécurité sociale
CTA : contribution tarifaire d'acheminement
DADS : déclaration annuelle de données sociales
DADS-U : déclaration automatisée des données sociales unifiée
DAI : droit à l'information
DARS : déclaration annuelle des assiettes régime spécial
DB : direction du budget
DECA : déclaration de carrière des affiliés
DEMRET : demande de retraite
DGFIP : direction générale des finances publiques
DSI : département des systèmes d'information
DSN : déclaration sociale nominative
DSS : Direction de la sécurité sociale
DURLI : demande de retraite en ligne inter-régimes
EDF : Electricité de France
EIG : estimation indicative globale
EIR : entretiens individuels de retraite
EIRR : échanges inter-régime de retraite
ETP : équivalent temps plein
ETPT : équivalent temps plein travaillé
EVA : estimation en ligne avec variantes
FICOBA : fichier des comptes bancaires
G2M : groupe Malakoff - Médéric
CI : gestion des comptes individuels
GDF : Gaz de France
GED : gestion et éditique de documents
GIP MDS : Groupement d'intérêt public – Modernisation des données sociales
GIP UR : Groupement d'intérêt public – Unions retraites
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRC : gestion de la relation clients
GRDF : Gaz réseau distribution France
GRT Gaz : Gestionnaire du réseau de transport de gaz
IEG : industries électriques et gazières
IHM : interface homme-machine
IR : inter-régimes
IRP : institutions représentatives du personnel
LFSS : loi de financement de la sécurité sociale

LSD : liquidation, simulation des droits
MCE : mutualisation des contrôles d'existence
MSA : Mutualité sociale agricole
NAO : négociation annuelle obligatoire
NEODES : norme d'échange optimisée des déclarations sociales
NEORAU : norme d'échange optimisée pour les revenus autres
OSS : organisme de sécurité sociale
PAS : prélèvement à la source
PASRAU : prélèvement à la source pour les revenus autres
PCI : plan de contrôle interne
PCI : portail commun inter-régimes
PLFSS : projet de loi de financement de la sécurité sociale
RDC : régimes de droit commun
RIA : réunion d'information affiliés
RC : régimes complémentaires
RG : régime général
RGCU : répertoire de gestion des carrières unique
RH : ressources humaines
RMPP : Rémunération moyenne des personnels en place
RNCPS : répertoire national commun de la protection sociale
ROI : retour sur investissement
ROP : relevé d'observations provisoires
RS : régime spécial
RTT : réduction du temps de travail
SDSI : schéma directeur des systèmes d'information
SI : système d'information
SIREN : système d'identification du répertoire des entreprises
SIRET : système d'identification du répertoire des établissements
SNB : salaire national de branche
SNGI : système national de gestion des identités
SOPPIR : comité de suivi, information et partage des projets inter-régimes
UFE : union française de l'électricité
UGAP : union des groupements d'achats public
UNEMIG : Union Nationale des Industries Gazières
UCANSS : Union des caisses nationales de sécurité sociale
URSSAF : union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DE LA CNIEG
ET
OBSERVATIONS DE LA MISSION**

Inspection Générale des Affaires Sociales

A l'attention de Mme Nathalie DESTAIS

NM/DL

Objet : Réponses aux recommandations et observations du directeur de la CNIEG sur le rapport provisoire de l'évaluation COG 2015-2019

Nantes, le 14 novembre 2019

Madame,

Vous m'avez adressé le 25 octobre 2019, le rapport provisoire sur la mission d'évaluation de la COG CNIEG 2015-2019.

Je tiens tout d'abord à souligner que ce rapport provisoire me semble à l'image d'une mission qui s'est caractérisée par une écoute réciproque et un haut niveau de professionnalisme.

Au nom des agents de la CNIEG, je vous en exprime ma reconnaissance.

Vous voudrez bien trouver ci-joint nos réponses aux recommandations que vous avez formulées et nos observations à la lecture de votre rapport provisoire.

Restant à votre écoute pour toute question complémentaire, je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de ma respectueuse considération.

Le Directeur



Nicolas MITJAVILE



Réponses CNIEG aux recommandations IGAS

- **Relativement à la recommandation n°1 : A moyen terme, continuer d'effectuer un suivi rapproché des charges à financer et du rendement de la CTA et ajuster, si nécessaire, son taux à la baisse pour éviter l'accumulation d'excédents**

Cette recommandation n'appelle pas de réponse.

Réponse de la mission : sans objet.

- **Relativement à la recommandation n°2 : Rétablir sans délai le contrôle des cotisations**

L'ACOSS et la CNIEG ont signé le 4 décembre 2007 une convention de délégation de contrôle des cotisations du régime spécial, validée le 8 janvier 2008 par le ministre en charge de la sécurité sociale.

Cette convention, conclue en application du III de l'article 16 de la loi n°2004-803 du 9 août 2004, avait pour objet d'organiser la délégation du contrôle d'assiette et du recouvrement des cotisations citées au I de l'article 1^{er} du décret n°2005-278 du 24 mars 2005 et notamment :

- Pour les **cotisations affectées au régime général** dans le cadre du dispositif d'adossment, une délégation du contrôle et de l'ensemble de la procédure de mise en recouvrement y compris le contentieux y afférent ;
- Pour les **cotisations affectées au régime spécial des IEG**, uniquement une délégation du contrôle.

Ces contrôles ont révélé toute leur pertinence s'agissant des cotisations affectées au régime général (contrôle des assiettes L242-1 déclarées par les employeur des IEG pour les salariés en activité et la CNIEG pour les salariés partis en retraite et considérés actifs préretraités au sens de l'adossment) ; en revanche, elles n'ont donné lieu qu'à deux redressements dans le cas des cotisations affectées au régime spécial (contrôle des assiettes du régime spécial déclarées par les employeurs des IEG) : un redressement de 10 Keur (sur 30 Millions d'assiettes contrôlées pour l'entreprise concernée) et un remboursement de trop perçu s'élevant à 2.5 Keur (sur 32 Millions d'assiettes RS contrôlées pour l'entreprise concernée). Pour rappel : le coût des 3 contrôles concertés réalisés en 2009, 2011 et 2014 s'est élevé à environ 900 Keur.

A l'occasion de la généralisation de la DSN et après neuf années de délégation de contrôle avec trois contrôles concertés respectivement en 2009, 2011 et 2014, la CNIEG a souhaité l'actualisation, par avenant, de la convention, et conséquemment a dénoncé au 31 décembre 2016 la convention de gestion du 7 février 2011 associée à la convention de délégation du contrôle, pour qu'aucun nouveau contrôle ne soit entrepris dans l'attente d'un nouvel accord.

Cet avenant devait venir conforter le rôle de l'ACOSS relativement aux cotisations affectées aux régimes du droit commun (contrôle des assiettes L242-1) et simplifier la gestion pour les deux organismes. Il devait en parallèle conduire à la reprise du contrôle des cotisations affectées au régime spécial (contrôle des assiettes régime spécial) par la CNIEG.



Depuis de nombreux mois **la CNIEG tente en vain de conclure une nouvelle convention** de délégation de contrôle avec l'ACOSS. Les travaux en sont à ce jour à la 12^{ème} version de ce projet de texte sans qu'un accord ait pu être conclu. Les échanges ont notamment longtemps achoppé sur la facturation des opérations de contrôle, la CNIEG considérant, suivie dans cette position par les tutelles, que cette facturation n'avait plus lieu d'être aux motifs suivants :

- 1 Le décret du 24 mars 2005 exclut de fait toute compensation au titre du contrôle des cotisations d'adossment.
- 2 Les cotisations des entreprises et salariés des IEG couvrent les frais de fonctionnement des organismes parties prenantes à l'adossment y compris le contrôle, et ce au même titre que n'importe quel employeur ou salarié de droit commun. Facturer des frais supplémentaires de contrôle/recouvrement au RS des IEG reviendrait à effectuer un double paiement pour ce contrôle.
- 3 Les URSSAF contrôlent déjà l'assiette L242-1 des entreprises des IEG pour d'autres types de cotisations et il n'y a pas de motif à une facturation additionnelle pour une mission qui s'inscrit dans les activités normalement réalisées par elles indépendamment de l'adossment.
- 4 Enfin, la mise en œuvre de la DSN permet à l'ACOSS de récupérer directement tous les éléments utiles pour ses missions de contrôle sans plus passer par la CNIEG (hormis les assiettes des préretraités au sens de l'adossment).

La perspective de la reprise du recouvrement et du contrôle prévue par l'article 10 du PLFSS 2020 et sans doute connue par l'ACOSS avant la CNIEG, permet peut-être d'expliquer et de comprendre que l'ACOSS n'ait pas trouvé pertinent de finaliser cette négociation.

La CNIEG réaffirme donc son souhait de :

- **Finaliser la nouvelle convention** de gestion avec l'Acoss dans les meilleurs délais afin que celle-ci puisse reprendre le contrôle des assiettes RDC de façon plus efficace et en mobilisant des ressources technologiques nouvelles (datamining);
- **Reprendre directement le contrôle des assiettes RS** ; Par ailleurs, la maîtrise par les employeurs de l'assiette RS, sa stabilité et sa non modification depuis les derniers contrôles justifient que la CNIEG ait pris le temps nécessaire à la refonte du dispositif de contrôle.

Toutefois, compte tenu de la faiblesse des ressources de la caisse et du temps nécessaire au grément des compétences nécessaires à la reprise directe du contrôle des assiettes RS, celle-ci demeure subordonnée à ce que la CNIEG dispose rapidement d'une position officielle des autorités de tutelle sur une éventuelle permanence de ces activités dans ses services notamment au travers d'une délégation de gestion qui viendrait :

- Acter le transfert du recouvrement et du contrôle à l'ACOSS et son réseau conformément à l'article 10 du PLFSS pour 2020 ;
- Acter une délégation de l'ACOSS vers la CNIEG pour l'exercice de ce recouvrement et du contrôle des assiettes régime spécial conformément à la proposition faite par le Directeur de la CNIEG auprès de l'ACOSS et des autorités de tutelle.



- Bien entendu dans l'hypothèse d'un transfert total du recouvrement la question de la reprise du contrôle deviendrait de fait sans objet pour les cotisations dont la CNIEG perdrait la responsabilité du recouvrement.

Réponse de la mission : la mission prend acte de la réponse de la CNIEG, qui ne conduit pas à modifier sa recommandation.

- **Relativement à la recommandation n°3 : Stabiliser le calendrier et les moyens nécessaires à la finalisation d'e-sirius**

La CNIEG s'est engagée dans l'engagement 2.1. de la COG 2020-2024 (Renforcer notre engagement dans l'inter-régime) à finaliser les travaux de refonte de son Système d'information métier (Programme E-SIRIUS) à l'horizon fin 2020. La finalisation d'e-sirius est un prérequis pour la convergence de la CNIEG au Système d'information Retraite de l'inter-régime. Elle a intégré dans le plan de marche COG pour 2020, les travaux et moyens nécessaires (charge et budget) à la réalisation de cet engagement.

La CNIEG présentera son plan d'investissement final sur le Programme e-SIRIUS lors de la réunion technique du 28 novembre dans le cadre du processus de négociation de la nouvelle COG.

Réponse de la mission : la mission prend acte de cet engagement de la CNIEG.

- **Relativement à la recommandation n°4, 5 et 6 :**

LA CNIEG partage les recommandations 4, 5 et 6 de l'IGAS et s'inscrit pleinement dans cette orientation dans la construction de sa prochaine COG.

Toutefois elle tient à souligner les éléments suivants concernant la mobilisation et la ré internalisation des moyens SI :

L'IGAS met en exergue la hausse des effectifs SI et la ré internalisation de compétences qu'elle ne partage pas au regard des ratios comparatifs produits pour la DSS.

Sur ces points la CNIEG tient à préciser à l'IGAS que c'est principalement la forte mobilisation de l'ensemble des métiers de la caisse pour refondre les processus métiers et les outils SI qui a permis des gains de performance. Ainsi les investissements SI sur la période 2011-2018 ont permis à la caisse d'atteindre globalement tous ses objectifs de niveaux de services, de productivité, de trajectoire budgétaire et d'effectifs.

Outre l'implication dans les projets nationaux Inter Régime, la CNIEG tient également à rappeler que le Programme e-SIRIUS intégrait dès les premières briques une dimension Inter Régime avec l'intégration des grands référentiels (SNGI, FICOBA, RNVP, RNCPS, ...), puis la mise en place des prérequis à l'accrochage RGCU (modèle de données aligné, assainissement des données, architecture ouverte et interopérable). Ces évolutions préparent les changements à venir tant sur le plan SI que sur le plan des process métiers et des compétences à mobiliser.

Comme le souligne l'IGAS, concernant la ré internalisation de compétences SI, la CNIEG a historiquement l'un des plus forts taux d'activités SI externalisées du monde de la retraite (cf. les éléments de benchmarks repris également par la cour des comptes dans son rapport).

Le SI étant un enjeu stratégique pour une caisse en ligne devant répondre aux enjeux de l'inter-régime et du digital, la CNEG a choisi de diminuer son niveau de dépendance à ses fournisseurs en recrutant des compétences SI pour la réalisation, l'entretien et l'exploitation du SI.

Avec des effectifs SI qui représentent près du quart de ses effectifs totaux, même si elle reste avec un taux d'externalisation comparativement élevé, la CNIEG considère qu'elle a atteint un niveau de maîtrise satisfaisant



pour répondre aux enjeux futurs (construction, entretien et exploitation) de l'inter-régime et des évolutions réglementaires.

Réponse de la mission : la mission prend note de la réponse de la CNIEG, qui n'appelle pas d'ajustements.

- ***Relativement à la recommandation n°7 : Eviter dans l'attente de la réforme tout changement de périmètre ou extension d'activités de la Caisse qui tendraient à accentuer les spécificités de la CNIEG***

Cette recommandation porte sur l'étude inscrite dans l'**orientation 2 - Engagement 4 de la COG** concernant l'étude sur la mutualisation des avantages familiaux statutaires au sein de la branche des IEG soit des prestations qui ne relèvent pas du périmètre de la réforme de retraite.

Cette étude n'a pas vocation à accentuer les spécificités de la CNIEG puisqu'il s'agit de prestations que gèrent déjà la Caisse pour la population des agents en invalidité et les retraites. Il s'agit d'optimiser la gestion d'un avantage au sein de la branche des IEG.

Le Conseil d'administration de la caisse a validé lors du séminaire COG de juin 2019, l'opportunité de lancer cette étude dans le cadre de la COG 2020-2024 afin de mesurer les impacts d'une délégation de gestion, les gains escomptés et les risques identifiés.

Au préalable de cette étude, il est convenu que la CNIEG se rapproche de la DGFiP pour s'assurer que l'impact sur le prélèvement à la source (qui est aujourd'hui précompté sur les salaires pour les actifs) ne constitue pas un point bloquant.

Cette étude planifiée sur 2021/2022 sera menée avec un groupe d'employeurs représentatifs de la branche et abordera plusieurs dimensions (modalités de délégation envisageables, impacts effectifs, impacts SI, impacts réglementaires).

Réponse de la mission : la mission considère que dans le contexte d'incertitude sur les évolutions de la Caisse du fait du projet de réforme des retraites du Gouvernement, il paraît peu opportun d'ajouter de nouvelles activités à la Caisse concernant les actifs, même si la caisse assure déjà pour les retraités et les invalides des prestations similaires. Elle maintient donc la rédaction actuelle.

- ***Relativement à la recommandation n°8 : Engager dans le cadre la prochaine COG, un chantier en direction des publics sensibles :***
 - ***en utilisant les potentialités offertes par le système d'information et les outils numériques pour améliorer la connaissance des profils des populations***
 - ***en développant les services ad-hoc, notamment la diffusion d'une information appropriée à leur situation personnelle tout en maintenant l'approche multicanal***
 - ***en facilitant l'accès aux services numériques à ceux qui en sont les plus éloignés :***
 - * ***par l'adaptation et la simplification des services en ligne***
 - * ***par des mesures facilitant le rôle supplétif des tiers et des aidants***

La CNIEG partage cette recommandation qui se trouve déclinée dans différents engagements de sa future COG :

1/ Orientation 1- Fiche engagement 1 : optimisation des parcours clients intégrant une réflexion prioritaire sur les problématiques des populations sensibles et des tiers aidants

2/ Orientation 1 - Fiche engagement 3 : identification des différents profils des populations sensibles, promotion des contacts sortants et enrichissement du serveur vocal interactif, mise en place d'une politique d'inclusion numérique (en relayant les dispositifs de financement et d'accompagnement existant dans la sphère de la protection sociale)



3/ Indicateur COG 5 : communication aux non-internautes : Recensement établi chaque année des événements importants et sensibles nécessitant une communication pour tous = PAS, revalorisation différenciée, taux de CSG... Respect des engagements = communication assurée à 100% aux non internautes sur les sujets répertoriés.

Réponse de la mission : la mission a bien noté dans le rapport [226] la volonté de la CNIEG de faire de la prise en compte des publics sensibles un chantier prioritaire de la prochaine COG. Sa traduction dans le projet qui sera prochainement présenté aux tutelles à travers deux engagements et un indicateur font l'objet d'une mention complémentaire dans le rapport.

Ajustement du rapport [226] dernier paragraphe : « La mission a pris note de la volonté de la CNIEG de faire de la politique en direction des publics sensibles, une priorité de la prochaine COG. Elle l'affirme clairement dans sa « note sur la prochaine COG : ambition stratégique relations clients » et a fait connaître à la mission l'avoir traduite dans deux propositions d'engagements et un indicateur dans le projet de COG qu'elle prévoit de présenter aux tutelles ».

➤ **Relativement à la recommandation n°9 : Permettre à la CNIEG de recruter en dehors du statut des IEG**

Cette recommandation n'est pas adressée à la CNIEG qui ne dispose pas des prérogatives permettant de faire évoluer son cadre de recrutement.

Néanmoins nous observons, en tant que managers de la caisse et dans la perspective de l'évolution attendue du système de retraite en France, qu'une plus forte osmose culturelle et une mobilité des compétences entre les régimes sont nécessaires et qu'à ce titre l'exclusivité du recrutement statutaire peut apparaître comme une limite.

La caisse n'est donc pas opposée à ce que des modalités complémentaires au statut soient ouvertes de manière à lui permettre de diversifier ses recrutements. Dans cette attente et consciente de cet enjeu majeur, la caisse est vigilante à compenser l'exclusivité de son recrutement statutaire par un effort accru d'acculturation au sein de la sphère sociale et notamment en :

- Accueillant systématiquement des stagiaires de l'EN3S pour leur stage de direction ;
- Favorisant la participation de ses salariés aux formations dispensées par les réseaux, par l'EN3S ainsi qu'aux parcours de professionnalisation des cadres supérieurs (Capdir) ;
- En étant particulièrement active en matière de benchmark et d'échanges avec les autres organismes ;
- En participant au cycle ambitieux de l'IHEPS ;
- Enfin, pour son directeur, en étant membre du conseil d'administration de l'EN3S et en présidant l'association des anciens membres de l'IHEPS.

Par ailleurs, au-delà des éléments ci-dessus, la CNIEG souhaite rappeler que le fait que ses salariés relèvent du statut du régime spécial des IEG est un facteur qui contribue à expliquer l'attachement tout particulier du personnel de la caisse à offrir une qualité et une proximité de service particulièrement appréciés des affiliés et pensionnés qui partagent les mêmes traits spécifiques de la culture particulière de la branche des IEG. Cet attachement est un moteur de la performance de la CNIEG depuis sa création. »

Réponse de la mission : la mission prend acte de la réponse de la CNIEG

- **Relativement à la recommandation n°10 : Fixer un objectif pluriannuel (2020-2024) d'évolution de la masse salariale et mettre fin à la régulation par les effectifs. A défaut un suivi des ETPT pourrait être introduit en prévoyant des baisses ciblées dans certains champs : systèmes d'information, autres services impactés par des mutualisations (recouvrement, ATMP, etc.)**

La CNIEG a développé un contrôle de gestion adapté au pilotage du compte 64 à partir de la trajectoire d'effectifs et souhaite que ce pilotage soit maintenu pour la COG 2020-2024. Elle a par ailleurs anticipé et investi dans un pilotage à partir des ETPTMA, comme le lui avait demandé la CIASSP, et souhaite que celui-ci soit retenu. Elle



rappelle que ce pilotage a permis un respect à 100% de la trajectoire d'effectifs imposée à la caisse depuis plusieurs COG et s'est traduit par ailleurs par une sous-consommation budgétaire récurrente du compte 64 affectée à la main d'œuvre, attestant ainsi de la forte responsabilisation de la CNIEG sur l'objectif de maîtrise de la masse salariale.

Réponse de la mission : la mission prend acte de la réponse de la CNIEG

- **Relativement à la recommandation n°11 : Réviser la politique de la caisse en matière de rémunération indemnitaires et d'avantages non salariaux**

La CNIEG a su respecter l'ambitieuse trajectoire de réduction d'effectifs qui lui était demandée sans altérer de façon majeure son climat social, et ce en équilibrant efforts de productivité et accompagnement individualisé des salariés. Le taux d'absentéisme de courte durée est à un niveau très faible. La trajectoire d'effectifs, dont le niveau de diminution a été sans précédent, a été respectée alors même que la CNIEG a mis en œuvre une refonte majeure de son système d'information et a procédé à une réorganisation importante de ses services pour augmenter encore ses gains de productivité (création de la cellule marketing digital et relation client pour optimiser le déploiement de la stratégie digitale de la caisse, regroupement des activités de back office, dématérialisation des processus de gestion et RH, logiciel de paie piloté en mode SAS, mutualisation des compétences de gestion de la donnée entre le pôle finances et le département système d'information etc...). Par ailleurs, comme il a été indiqué lors des entretiens successifs avec la Cour des comptes, la CIASSP et l'IGAS, l'accroissement très significatif mais indispensable de la proportion des cadres à la caisse a nécessairement impacté l'évolution de la masse salariale (compte 641), mais celle-ci a quand même très fortement diminué sur la période 2012-2018, à hauteur de 8,54% en € courants et de 12% en euros constants.

Dans les paragraphes 246 à 253, il est indiqué que :

- N°246 : l'évolution du coût d'un ETPT est « cohérente avec la politique de repyramidage de ses effectifs par la caisse qui cependant, n'apparaît pas pondérée par les choix effectués en termes de rémunération. »
 - La CNIEG souhaite obtenir des éléments factuels permettant d'affirmer cette absence de pondération ou souhaite que cette affirmation soit supprimée.

Réponse de la mission : La politique de repyramidage des effectifs de la caisse est apparue légitime à la mission et n'est nullement contestée. Elle est cependant, par construction, facteur d'augmentation des coûts afférents aux ressources humaines de la caisse. Cette augmentation a été en partie compensée par des baisses d'effectifs dans des proportions conformes aux exigences de la COG. En revanche, la politique de rémunération de la caisse (voir explications complémentaires aux points suivants) est demeurée dynamique et a contribué à une progression des coûts unitaires RH. Le terme de « pondéré » est peut-être insuffisamment explicite de même que le renvoi aux développements du 6.3. Le rapport est ajusté en conséquence.

Ajustement du rapport : « Si l'on raisonne en coût complet, le coût total moyen¹ d'un ETPT (emplois statutaires et intérim) s'élevait à 76,87 K€ en 2014. Il est de 80,59 K€ fin 2018, soit une progression de 4,8 % en 4 ans. Cette évolution est cohérente avec la politique de repyramidage de ses effectifs par la caisse qui, cependant, n'apparaît pas compensée par les choix effectués en termes de rémunération comme démontré au 6.3 ci-dessous. »

- N° 248 : « La CIASSP montre, notamment, que la part des rémunérations relevant de la politique de branche diminue tandis que celle à la main de la CNIEG progresse. La première est passée de 84% à 82 % en 4 ans et conséquemment, la part des rémunérations relevant de la caisse de 16% à 18%. »
 - La CNIEG souhaite obtenir des précisions ayant permis le calcul de la différence de 2% car le visa

¹ Ensemble des rémunérations (y compris intérim) plus charges salariales et patronales par ETPT



du paragraphe 3.5 de l'avis de la CIASSP ne permet pas une juste compréhension de cette affirmation. En revanche la CNIEG confirme que telle est bien la volonté affichée par la branche et lisible dans les recommandations patronales (cf dernière recommandation patronale pour la NAO 2020 ou cette formulation est clairement indiquée)

Réponse de la mission : L'analyse du rapport de la CIASSP permet, dans sa partie relative à la politique de rémunération de la CNIEG, d'isoler la part des rémunérations maîtrisées par la caisse, soit qu'elles soient complètement à sa main (rémunération à la performance par exemple), soit qu'elle puisse en moduler les effets (Epargne salariale). Cette part de rémunération « maîtrisée » figure aux lignes 3, 4, 5, 6 et 8 du tableau figurant au point 3.5 du rapport. L'évolution de la part relative de cet agrégat dans le total des dépenses entre 2015 et 2018 est déduite des données figurant audit tableau.

Rédaction inchangée

- N° 249 : « L'un des facteurs d'augmentation réside dans l'attribution d'un nombre d'avancements au choix et de promotions intra groupe fonctionnel, certes en diminution sur la période et bénéficiant à un nombre de salariés en baisse, mais toujours supérieur au taux plancher négocié par la branche (1,58% en 2018 pour un plancher de 0,7% constant depuis plusieurs années) et dont l'impact sur la masse salariale demeure constant. »
 - o Le taux de 0,7% est en effet un taux plancher et cette précision est fondamentale puisque sa raison d'être, clairement et de manière constante affichée par la branche, est de laisser une marge de manœuvre importante à la négociation d'entreprise. C'est pourquoi il n'existe aucune entreprise de la branche qui négocie un taux d'avancements au choix à ce taux plancher de 0,7%. La CNIEG souhaite que cette précision soit apportée (cf remarque ci-dessus).

C'est au taux moyen d'attribution d'avancements au choix et de promotion de la branche des IEG que l'IGAS doit comparer celui de la CNIEG qui est plus que raisonnable à notre connaissance, en comparaison de ce taux moyen.

Réponse de la mission : la CNIEG ne doit pas systématiquement se comparer aux entreprises de la branche des IEG. En sa qualité d'organisme de sécurité sociale dont le cadrage budgétaire est défini par la LFSS elle-même encadrée par la loi de programmation des finances publiques (LPFP), il lui incombe également d'apprécier et d'adapter sa politique de rémunération au regard des orientations budgétaires définies par le Gouvernement et la représentation nationale. La politique et la négociation de branche laissent libres les entreprises et organismes adhérents d'aller ou non au-delà des minima qu'elle fixe. Au cas d'espèce, et au regard des surcoûts engendrés par le repyramidage des ressources humaines de la caisse, dans un contexte de recherche d'une maîtrise accrue de la dépense publique, la CNIEG aurait pu, du point de vue de la mission, envisager une évolution plus modérée des paramètres dont elle a la maîtrise, sans avoir pour autant à conduire une politique de rémunération particulièrement restrictive.

Rédaction inchangée

- N° 252 : « ne sont nullement pondérés par une recherche de modération des mesures salariales complémentaires, pourtant à la main de l'établissement ».
 - o De nouveau, la CNIEG souhaite obtenir des éléments factuels permettant d'affirmer cette absence de pondération ou souhaite que cette affirmation soit supprimée.

Réponse de la mission : même réponse que pour le paragraphe [246]. Le point 6.3 est illustratif d'une évolution des rémunérations à la main de la CNIEG qu'on pouvait espérer plus modérée en compensation des surcoûts liés au repyramidage : l'impact des promotions sur la masse salariale est de l'ordre de 1,6 % chaque année et l'enveloppe attribuée pour les primes de performance a progressé de 10,2% sur quatre ans. Comme au



paragraphe [246], le terme « pondéré » est remplacé par le terme « compensé ».

Ajustement du rapport :

« Si la politique de rémunération de la CNIEG est demeurée à peu près constante durant la COG 2015 – 2019, les effets budgétaires du repyramidage destiné à doter l'effectif de personnels hautement qualifiés dans le domaine des systèmes d'information, ne sont nullement compensés pondérés par une recherche de modération des mesures salariales complémentaires, pourtant à la main de l'établissement. »

- N° 253 : « Le ratio des frais de personnel par ETP suivi par les tutelles, qui rapporte les charges de personnel et la taxe sur les salaires aux ETP, situe la CNIEG de façon constante de 2014 à 2017, en tête d'une liste de 17 organismes. »
 - Sauf à considérer que la productivité du personnel est sans lien avec son niveau d'engagement, lui-même, en lien direct avec la politique de rémunération, la CNIEG souhaite que le ratio précité soit associé au ratio de productivité présenté dans l'annexe 4 de l'avis CIASSP précité soit également cité et que la comparaison avec la liste des 17 organismes soit également réalisée à périmètre identique c'est-à-dire :
 - En rapportant le nombre d'affiliés et de pensionnés / nombre ETPT de chaque organisme.
 - Pour les risques vieillesse, AT/MP, décès, invalidité et gestion du recouvrement.
 - Cette demande est justifiée par notre volonté toujours constante de ne pas isoler les ratios et d'avoir une vision systémique de la performance, donnée essentielle de pilotage sur laquelle toute entreprise, qu'elle ait ou non une mission de service public, se fonde pour apprécier la rentabilité et l'efficacité de ses choix de gestion.

Il nous semble, sauf à ce que d'autres éléments chiffrés soient ajoutés, que la recommandation n°11 qui préconise de réviser la politique de la caisse en matière de rémunérations indemnitaires et d'avantages non salariaux est disproportionnée au regard des actions menées par la CNIEG pour piloter avec efficacité sa politique de rémunération dans un cadre d'exigence toujours plus fort et jalonné d'événements imprévus et imposés par les pouvoirs publics (augmentation inattendue de la CSG, revalorisation différenciée des pensions, projections financières multiples pour répondre aux nombreuses annonces liées à la réforme des retraites etc...)

Réponse de la mission : Il n'existe pas de lien univoque et automatique entre productivité, niveau d'engagement des personnels et politique de rémunération. La politique de rémunération fait bien entendu partie des facteurs, possiblement nombreux, pouvant influencer le fonctionnement d'un collectif et son efficacité/efficience. Les éléments disponibles en matière de comparaison de la productivité des différents organismes ne permettent pas de se livrer à une analyse pertinente à ce sujet. Au regard des différents arguments développés au 6.3 du rapport, la mission maintient la recommandation n° 11.

- **Relativement à la recommandation n°12 : Rouvrir le chantier du temps de travail avant le terme en juin 2021 de l'accord sur le temps de travail de 2018**

La CNIEG souhaiterait que l'IGAS réexamine l'opportunité du maintien de la recommandation n° 12 dont la substance conduit de fait à demander à la caisse de renoncer à sa politique de soutien à la parentalité et aux salariés confrontés au handicap, ce qui semble en écart avec les orientations de la politique sociale du gouvernement, et accessoirement de la branche.

Le terme « attrition » du paragraphe n° 254 , synonyme en économie de « perte », ne saurait s'appliquer aux dispositions de l'accord temps de travail sauf à considérer que les mesures prises en soutien de la parentalité



ou du handicap soient la cause de cette affirmation. Si cela devait être le cas, nous souhaitons que la précision suivante soit apportée :

- 45 salariés bénéficient aujourd'hui de 2 heures d'absence autorisée pour raisons familiales (parents d'enfants en bas âge) ou personnelles de santé (handicap)
- **Les dispositions de l'accord temps de travail de la CNIEG permettent donc, pour la totalité de l'entreprise, d'attribuer l'équivalent de 2,57 ETP par an en soutien à la parentalité et au handicap.**
- Les autres situations de temps partiel sont des situations classiques de temps partiel sans coût pour la CNIEG et **sans attrition** du temps de travail rémunéré.

Par ailleurs, il semble qu'il y ait une confusion entre les dispositions de l'accord d'entreprise relatif au temps de travail et les dispositions des accords de branche qui s'imposent à la CNIEG :

- Paragraphe n° 255 : la rédaction et les termes employés dans ce paragraphe induisent expressément un risque de confusion entre les dispositions de l'accord d'entreprise et les dispositions de branche. En effet, les absences citées dans ce paragraphe ne sont en aucun cas instituées par l'accord d'entreprise mis en cause. Si la CNIEG n'avait pas engagé de négociation relative au temps de travail, elle aurait en tout état de cause été dans l'obligation d'appliquer la réglementation de branche comme toutes les entreprises de la branche des industries électriques et gazières.
- Les paragraphes 256 et 257 portent également un risque de confusion identique. La CNIEG souhaiterait que l'IGAS distingue explicitement ce qui relève des dispositions de branche obligatoires d'une part et des dispositions de l'accord d'entreprise en vigueur depuis 2018 d'autre part.

Réponse de la mission : un effort de réduction du temps non travaillé rémunéré n'est pas incompatible avec une politique de conciliation des temps et d'aide à la parentalité dès lors que les dispositions qui leurs sont destinées sont sélectives et correctement ciblées. La mission confirme le constat selon lequel le cumul des mesures prévues par le statut et celles de l'accord d'entreprise de 2018 se traduisent par un prélèvement élevé sur le temps travaillé (cf les ratios présentés dans le rapport au § [256]) et qu'il paraît souhaitable, pour l'avenir, d'engager une réflexion sur ce sujet et d'y associer les représentants syndicaux à une date suffisamment en amont de l'échéance de l'accord sur le temps de travail. La caisse est en mesure pour cela d'apporter des gages dans le cadre de son projet d'entreprise responsabilisante, par exemple en faisant prospérer l'expérimentation engagée sur le télétravail ou en offrant une plus grande possibilité de choix individuels dans les horaires quotidiens et hebdomadaires des personnels.

En ce qui concerne les facilités prévues par le statut des IEG, la mission convient que la CNIEG est liée par celles-ci et ajuste le rapport en ce sens. Elle note cependant qu'une grande partie d'entre elles sont également tournées vers la conciliation des temps, la parentalité, le handicap. Comme demandé par la CNIEG, la mission produit ci-dessous un tableau comparatif des dispositions prévues par le statut des IEG et divers accords de branche (document produit par la CNIEG) d'une part et les dispositions issues de la convention collective de l'UCANSS d'autre part. La comparaison des deux dispositifs constitue un nouvel argument plaidant pour que soit ouverte à la CNIEG la faculté de recruter en dehors du statut des IEG.



Tableau comparatif des autorisations d'absence IEG - UCANSS

Autorisations d'absences rémunérées	Statut et accords collectifs de branche IEG (nombre de jours)	Convention collective UCANSS et règlement intérieur type (nombre de jours)
Mariage - PACS	5	6
Mariage enfant	1	1
Mariage d'un proche	0	1
Naissance - adoption	4	0
Décès conjoint	6	3
Décès enfant	10	1 ou 2 selon distance
Décès père - mère	4	1 ou 2 selon distance
Décès grands parents - petits enfants	2	1 ou 2 selon distance
Décès proches	3	1
Survenance d'un handicap enfant - conjoint	2	0
Congés parent se substituant aux absences mère de familles	4 jusqu'aux 12 ans de l'enfant 6 pour familles monoparentales	0
Congés enfant malade	4 demi-journées rémunérées 2 non rémunérées	6 12 jusqu'à 11 ans
Congés parent enfant handicapé	12 jusqu'aux 2 ans	0
Enfant malade handicapé	4 demi-journées rémunérées et 2 non rémunérées Plus 8 jusqu'à 20 ans	0
Travailleur handicapé	1/2 par mois	0
RDV médicaux	2 heures	0
Absences diverses de courte durée	2 heures max sur justificatif	0
Autres absences familiales de courte durée	2 heures max sur justificatif	0
Déménagement	1	1
Récupération jour férié si celui-ci tombe un jour non travaillé fixe	Oui	Non

Source : CNIEG (dispositions relatives aux dispositifs d'absence CNIEG) – Convention collective UCANSS et règlement intérieur type

Ajustement du rapport : « L'accord de 2018 ne traite pas du régime des absences en vigueur à la CNIEG. Au-delà des congés et absences prévus par la loi, ce régime procure des facilités, pour partie l'essentiel issues de la convention collective du statut des IEG ... »



Observations CNIEG à la lecture du rapport (hors recommandations)

➤ § Synthèse : page 4 [7] :

A septembre 2019 (fin de la mission d'évaluation), 90% du lot prestations a été mis en service.

Réponse de la mission : La mission prend bonne note de cette précision.

Ajustement du rapport : « cette mobilisation est appelée à décroître avec la fin prochaine du développement d'eSirius, 90% du dernier lot, dédié aux prestations, ayant été mis en service à la date de rédaction du rapport définitif. »

➤ § Synthèse : page 5 [11]

Il convient de ne pas assimiler population sans compte à population non connectée. Le rapport mentionne 154 000 personnes « non connectées » qu'il conviendrait de désigner par sans compte car ce chiffre recouvre notamment tous les actifs qui a des âges très jeunes ne sont pas encore titulaires d'un compte retraite. Le terme population non connectées devrait être réservé aux personnes qui ne peuvent effectivement pas accéder aux services (fracture numérique, déficit de compétences digitales etc.).

Réponse de la mission : la mission prend note de cette précision. Le rapport est ajusté en conséquence.

Ajustement du rapport : « Un haut niveau de satisfaction des utilisateurs semble maintenu, malgré des biais dans la mesure de la satisfaction. La bascule totale vers une offre numérique n'est toutefois pas atteinte, et n'apparaît pas souhaitable. Si le nombre de personnes « non connectées » n'est pas connu, celui des personnes sans compte, qui comprend les affiliés jeunes n'en ayant pas encore ouvert, est ~~en effet~~ estimé à 154 000. Ainsi, la poursuite d'une stratégie « multicanal », malgré la diminution des flux courriers, téléphone, et dans une moindre mesure courriels, paraît opportune. Il en est de même des réunions d'information des affiliés en présentiel, que la caisse continue à organiser.

☆ § 1.4 [45]

La méthodologie du taux de satisfaction de la demande de retraite en ligne a été précisée (enquête en ligne ou téléphonique), seule la taille de l'échantillon n'a pas été précisée. Au final nous avons enquêté entre janvier 2017 et 12/04/2018, un échantillon de 100 affiliés/mois puis avons mis en place à compter de 2018 une évaluation à chaud en fin de démarche.

Indicateur 20 - L'indicateur est bien rattaché à l'action 4 de la COG (et en particulier l'action 4,3.) mais cette mention a été omise dans la fiche indicateur et dans le tableau de synthèse.

Réponse de la mission : La mission prend acte des précisions apportées. Le rapport est ajusté en ce qui concerne l'indicateur n° 20.

Ajustement du rapport : « La CNIEG précise que l'indicateur RSE ~~non~~ est corrélé à ~~un~~ l'objectif 4 de la COG mais que cette mention a été omise dans le document. »

☆ § 2.2.

La CNIEG n'a pas une position défensive, mais une position qui vise à optimiser la fonction recouvrement à l'échelle de la protection sociale globale. Elle constate que l'ACOSS ne sera pas en mesure d'effectuer le même travail à même effectif. Le retour sur investissement de ce transfert sera donc très long à atteindre. La caisse a par ailleurs proposé d'être un sous-traitant de l'Acoss sur ce sujet ce qui montre plutôt son investissement dans la logique de mutualisation et d'optimisation des moyens.



L'IGAS fonde sur le faible retour de recettes son orientation à nous demander de réduire les moyens affectés au contrôle CTA.

La CNIEG s'étonne que son raisonnement sur l'optimisation du contrôle RS et RDC ne trouve pas écho auprès de l'IGAS puisque fondé sur le même argument.

Par ailleurs les remarques sur le retard pris sur le compte entreprise devraient plutôt être portées au crédit de la CNIEG qui a différé des investissements non perçus comme prioritaires par les employeurs (faible valeur ajoutée détectée) et qui de surcroît pourraient être jugés désormais sans objet dans l'hypothèse d'une reprise du recouvrement par l'ACOSS.

Réponse de la mission :

- *S'agissant du caractère « défensif » de la position de la CNIEG : la mission s'est contentée de qualifier un état de fait au regard des documents qu'elle a exploités (cf. note 53), la CNIEG ayant argumenté en défaveur du transfert du recouvrement. La mission prend bonne note de la volonté de la CNIEG d'être délégataire de l'ACOSS.*
- *S'agissant du contrôle CTA et cotisations, la mission estime que la question se pose de manière différenciée au regard du transfert du contrôle des cotisations. Par ailleurs, la recommandation n°2 ne porte pas sur les modalités du contrôle des cotisations, sur lesquelles la CNIEG conservait une marge de manœuvre, mais sur l'effectivité d'une mission légale que la CNIEG doit assurer, quels qu'en soient les voies et moyens.*
- *La question du compte entreprise est détaillée dans la partie 5.3 et la mission partage le constat « qu'il n'apparaît pas nécessaire d'engager des travaux d'envergure sur ce versant de l'activité de la caisse » [219]*

☆ § 3.1.2. [88] :

La CNIEG s'interroge sur la mention indiquant que la refonte du portail web était non initialement prévue ? Ce projet était bien identifié dans le SDSI 2015-2018. Sur la précédente COG, 2011-2014, la refonte du projet portail n'était pas identifié dans le programme e-sirius car à l'époque, il existait bien 2 programmes distincts : le programme e-sirius (SI métier vision interne) et le programme e-services (Si vision services clients).

Réponse de la mission : *dont acte, la mission entendait bien se référer à la situation ante-COG 2015-2018.*

Ajustement du rapport : « La refonte du portail web : il s'agit d'un projet ~~non initialement prévu~~, lié à l'ambition... »



☆ § 3.1.2. [91] :

La CNIEG souhaiterait voir mentionner au sujet des adaptations liées à la mise en œuvre de modifications législatives et réglementaires, que ces dernières ont fait l'objet de nouveaux objectifs non prévus, non contractualisés avec les tutelles et sans budget complémentaire.

Réponse de la mission : ce point est explicité dans la paragraphe [93]. Du reste, la mission, tout en reconnaissant la charge importante de ces modifications sur l'activité de la caisse, estime qu'elles participent de la conduite normale des activités d'une caisse de retraite et relèvent de la continuité de service.

☆ § 4.2.1 [140] page 46 :

Précision à ajouter : en date du 04/11/2019, la DSS a validé le scénario évoqué.

Réponse de la mission : la mission prend bonne note de cette précision

Ajustement du rapport : « Ce scénario ~~est en attente d'un arbitrage de la DSS à la date de rédaction du rapport~~ a été validé par la DSS le 4 novembre 2019 »

☆ § 4.2.2 [146] page 47 :

Début novembre 2019, le GIP-MDS est revenu sur sa proposition d'octobre 2019 d'intégrer la donnée quotité de cotisation dans la norme DSN. De ce fait, sur le sujet précis de l'intégration de cette donnée dans la norme DSN il faut mentionner que les travaux avec le GIP-MDS sont toujours en cours.

Réponse de la mission : la mission prend bonne note de cette précision

Ajustement du rapport : la dernière phrase du paragraphe [146] est remplacée par les phrases suivantes : « La dernière donnée manquante (quotité de cotisation¹³) reste encore à intégrer par le GIP, les travaux étant toujours en cours à la date de rédaction du rapport définitif. L'intégration effective est en principe prévue au 1^{er} janvier 2021 »

☆ § 4.4 [164] page 51 :

Il est indiqué que « en 2020 il est prévu un abandon de la DEMRET », or cette date de 2020 est un souhait du GIP-UR (exprimé en 2018) et non un engagement de la CNIEG.

A ce jour, la CNIEG reste dans la continuité de la stratégie arrêtée en 2018, à savoir un abandon de la DEMRET seulement lorsque les niveaux de qualité de service pour les usagers et de productivité pour la CNIEG de la DURLI auront atteint un niveau similaire à celui de la DEMRET. Cette stratégie n'empêche pas d'engagement de la CNIEG sur une date précise compte tenu de l'existence de contraintes externes dépendant du GIP-UR sur lesquelles la CNIEG n'a pas de levier, empêchant pour l'instant l'atteinte des niveaux visés.

Réponse de la mission : il est bien explicité dans le paragraphe [164] que cette date est mentionnée dans le plan arrêté en 2018 et correspond à une demande du GIP UR. Les travaux nécessaires à l'atteinte de cet objectif sont mentionnés au paragraphe suivant, et la mission précise qu'ils doivent se poursuivre de façon proactive par la CNIEG. Partant, cette remarque n'appelle pas d'évolutions du rapport.

☆ § 4.4 [171] page 52 :

- 1) Il est indiqué que le projet « NEORAU 2020 consistera notamment à détailler les montants nets par type de prestation, ainsi que les montants bruts ». Or, compte tenu de l'architecture de la paie des pensions CNIEG, il est impossible – sauf à réaliser des développements extrêmement lourds – de détailler les montants nets. Seuls les montants bruts le seront.

Réponse de la mission : la mission prend bonne note de cette précision

Ajustement du rapport : « Il consistera notamment à détailler les montants nets par type de prestation »



~~(pensions de droit direct, dérivé)~~, à ajouter et détailler les montant bruts par type de prestation [...] » et suppression de la première phrase de la note de bas de page 140.

2) Il est indiqué que le projet PASRAU/NEORAU ne devrait pas impacter la CNIEG au-delà de 2020. Or, la DSS a indiqué aujourd'hui même en Comité de Déploiement PASRAU que des évolutions de norme NEORAU sont envisagées en 2021, impliquant si elles se confirment de nouveaux développements à réaliser par la CNIEG pour intégrer de nouvelles données dans le flux PASRAU.

Réponse de la mission : la mission prend bonne note de cette précision, et ajuste a minima la rédaction en l'absence de confirmation de cette hypothèse.

Ajustement du rapport : ajout à la fin de la dernière phrase du paragraphe 171 des mots suivants : « sauf évolution postérieure à la remise du rapport »

☆ § 4.5. :

La CNIEG fait appel à des prestations de services du monde concurrentiel et de l'inter-régime depuis de nombreuses années. Les offres retenues sont celles étant les mieux positionnées en termes de performance (niveaux de services/coûts). Cette exigence de performance s'applique aux offres issues de l'inter-régime et du monde concurrentiel. Comme le souligne l'IGAS, la CNIEG est aujourd'hui un des OSS faisant le plus appel à des activités externes. Sur des domaines très divers comme l'éditique avec la CPRPSNCF, l'Infogérance et la réalisation du SI avec des sociétés du monde concurrentiel, la gestion des AT-MP avec la MSA, le financement des besoins de trésorerie avec l'ACOSS, etc .

Enfin la CNIEG tient à rappeler qu'en matière de mutualisation elle a une obligation de moyens et non de résultat car elle n'est pas en maîtrise du positionnement des offres proposées par l'inter-régime et de la capacité à faire des différents opérateurs. Il est par ailleurs dommage que l'IGAS ne le mentionne pas dans cette partie de son rapport alors qu'elle le fait sur les décalages non imputables à la CNIEG relativement aux jalons des projets Inter-régimes.

En termes de moyens la CNIEG a dépensé beaucoup de ressources pour avancer sur les mutualisations (Etudes avec la CRPCEN, la CPRPSNCF, la CDC, la MSA, ... etc).

Afin de :

- poursuivre son alignement stratégique sur les enjeux de l'entreprise et de l'inter-régime,
- tenir compte de l'évolution du monde de la retraite, des interactions fortement croissantes entre les différents acteurs et des enjeux actuels et à venir, la CNIEG a décidé de mettre en place une démarche structurée, maîtrisée et incarnée sur les Partenariats Stratégiques. Ainsi elle a décidé de créer, à compter du 1er juillet 2019, une mission de Responsable des Partenariats Stratégiques. Cette mission vise à positionner les Partenariats Stratégiques en tant que démarche transverse à tous les métiers de la CNIEG et levier de transformation de l'offre de services et de la performance de l'entreprise.

Réponse de la mission : la mission prend acte de ces efforts de la CNIEG mentionnées dans le rapport eu égard aux pièces justificatives remises. Toutefois, cela ne parait pas remettre en cause le constat établi en point 4.5.

☆ § 5.2.1 [209]

Représentativité de l'échantillon - le prestataire "Moai" établi l'échantillon représentatif de la population par rapport à l'ensemble de la population fournie (sans limite) - les enquêtes et les critères de sélection n'ont pas été modifiés durant la COG pour permettre une comparaison sur la durée de la COG.

Réponse de la mission : La mission prend acte de ces précisions et ajuste le rapport en conséquence.

Ajustement du rapport : « ~~Les échantillons constitués ne sont pas représentatifs et Certaines données des échantillons doivent, de ce fait, être redressées afin de rendre ceux-ci représentatifs.~~ »



☆ § 5.2.1 [211]

Le terme "médiocre" nous semble ne pas rendre justice aux bons résultats obtenus par la CNIEG sur l'utilisation de son portail (à comparer avec à l'inter-régime - 4 millions de comptes uniquement).

Réponse de la mission : Le terme « médiocre » utilisé pour caractériser des chiffres moyennement élevés notamment s'agissant de la connaissance du portail par les pensionnés, est immédiatement nuancé par les explications données dans la même phrase notamment en ce qui concerne les affiliés. Il n'en demeure pas moins que le taux de 63 % pour les pensionnés invite à relativiser certains indicateurs de satisfaction issus des enquêtes. La mission a cependant ajusté le rapport pour tenir compte des observations de la caisse.

Ajustement du rapport : « Les résultats relatifs à la connaissance du portail qui, depuis 2017, n'est utilisé que par environ 63 % des pensionnés et par environ 80 % des affiliés peuvent apparaître **médiocres décevants** mais doivent être interprétés différemment selon les populations. »

☆ § 5.2. [215] :

Le fait d'avoir une fonction digitale au sein de la Caisse n'exclut pas le besoin de recourir à des moyens externes car pour rappel il s'agit d'une équipe dont les compétences digitales/marketing sont en cours d'acquisition pour certains membres. Par ailleurs le recours à prestataires externes permet également de mobiliser des moyens et compétences à la hauteur des enjeux des chantiers digitaux à mener et à faire vivre et il n'est pas possible ni souhaitable d'envisager une autosuffisance de la CNIEG sur ce champ.

Réponse de la mission : la mission prend acte des observations et ajuste le rapport.

Ajustement du rapport : « La CNIEG dispose désormais d'une organisation et d'un savoir-faire qui doit lui permettre d'internaliser cette fonction sans recourir à des moyens externes autrement que de façon ~~très~~ ciblée. »

☆ § 5.4.

La définition des populations sensibles pour la COG 2015 2019 est partiellement erronée pour les décès car il s'agit des décès en activité uniquement.

Les invalides sont contactés systématiquement pour la prise en charge de leur dossier.

Les données de handicap ne sont par ailleurs pas nécessairement connues de la caisse tant pour l'enfant que pour le prestataire. En effet, seul les taux de handicap de plus de 80% ouvrent des droits, certaines informations ne sont donc pas connues. Dans le cadre du RGPD l'exploitation de cette donnée sensible peut également être limitée.

En ce qui concerne les décès, la CNIEG ne dispose d'une déclaration de décès en ligne et de réversion en ligne que depuis décembre 2016. Plus de 80% des demandes sont prises par téléphone avec un accompagnement, les droits sont systématiquement envoyés sous forme "classique" pour permettre une prise en compte de la situation liée au décès. Même si l'ambition est de s'aligner sur l'IR, ce mode de fonctionnement (papier) reste "prioritaire" ou au moins au même niveau que la digitalisation de la demande.

Population âgée non connectée : rappel, la CNIEG ne propose pas de service particulier car nous ne possédons pas, de par la loi, de compétence en matière d'action sociale (contrairement à l'AGIRC-ARRCO comme indiqué dans le rapport). Cependant nous maintenons au moins un contact écrit par an au travers de la déclaration des sommes imposables (système supprimé par ailleurs dans les CARSAT).

Réponse de la mission : La mission prend acte des précisions apportées par la CNIEG, lesquelles n'appellent pas d'ajustement du rapport.

☆ § 6.1. [237] :

Cette remarque étonne beaucoup la CNIEG. Toute démarche managériale pourrait être considérée comme interne (GPEC, maîtrise des risques). La manière dont cette phrase est rédigée laisse entendre que le management d'un organisme n'est pas en lien avec les résultats qu'il peut atteindre et que les COG devraient se désintéresser totalement des modes managériaux développés par les organismes. La CNIEG souhaite que la démarche



d'entreprise responsabilisante apparaisse comme une orientation stratégique dans sa COG car il s'agit d'une démarche innovante au sein d'un organisme de protection sociale, qui est un challenge organisationnel crucial au service de l'atteinte des enjeux qui se dessinent sur la période 2020-2024 (multiplicité des projets à mener tout en maintenant une qualité de services sur ses missions courantes, renouvellement de l'équipe dirigeante, etc.) et au vu des limites déjà rencontrées en fin de COG (ressources sous tension, polyvalence amorcée, etc.).

Réponse de la mission : La mission ne remet nullement en question le caractère stratégique de la démarche RH d'entreprise responsabilisante qu'elle qualifie du reste comme telle au § [235]. Sans traduire cette observation dans une recommandation, elle considère qu'un projet d'organisation interne est du strict ressort du directeur de l'organisme et n'a pas vocation à figurer dans un document contractuel liant cet organisme avec l'Etat. La caisse doit pouvoir trouver d'autres supports permettant de valoriser cette initiative et d'en vérifier le bon avancement.

✧ **§ 6.4. [255] :**

Concernant les absences (fêtes locales, journées déménagement, etc.) : il s'agit de dispositions prévues dans le statut du personnel. La CNIEG n'octroie pas de dispositif plus large que ceux prévus dans le statut. La CNIEG souhaiterait que des éléments de benchmark au sein du rapport montrent que le volume d'ETP représentatifs de ces absences est plus élevé que dans les autres organismes de protection sociale.

Réponse de la mission : se référer à la réponse aux observations de la CNIEG relative à la recommandation n° 12 sur le temps de travail.

