



Inspection générale
des affaires sociales

Evaluation de la COG de la CNIEG (Caisse Nationale des Industries Electriques et Gazières)

RAPPORT DEFINITIF

Établi par

Michel DURAFFOURG

Didier EYSSARTIER

Nicolas KANHONOU

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

- Janvier 2015 -

2014-103R

SYNTHESE

- [1] La CNIÉG est une caisse de sécurité sociale récente, créée en janvier 2005 après la réforme de l'énergie organisée par la loi du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières.
- [2] La caisse s'est substituée à un service commun à EDF et Gaz de France en charge des pensions et d'une partie des prestations sociales hors maladie.
- [3] Son conseil d'administration a signé avec l'Etat, en janvier 2007, un premier contrat d'objectifs et de gestion pour la période 2007 - 2010 puis un second en février 2011 pour la période 2011-2014.
- [4] La mission de l'IGAS constitue la première évaluation externe de la caisse.
- [5] Chargée principalement du versement des pensions vieillesse et des prestations d'invalidité et d'AT-MP, la CNIÉG assure de nombreuses missions fixées par la loi. Ainsi procède-t-elle à l'immatriculation et à la radiation de ses affiliés et au recouvrement des recettes destinées au financement des prestations légales ainsi que celles recettes destinées à financer le service des prestations complémentaires. Elle assure aussi la gestion de la trésorerie du régime et participe aux évaluations annuelles des engagements de retraites tant vis-à-vis des organismes sociaux CNAV, ACOSS, AGIRC et ARRCO, le régime retraite des IEG étant adossé à ces caisses, que celles des entreprises. Par ailleurs la caisse est en charge de la gestion des prestations complémentaires instituées par le statut national des IEG ou par des accords d'entreprise. La gestion de ces prestations s'opère dans le cadre de conventions passées entre la caisse et les entreprises concernées. Ces prestations accessoires font l'objet d'un financement spécifique à la charge des entreprises concernées couvrant d'une part les charges relatives à ces prestations et d'autre part, de manière forfaitaire, les frais de leur gestion administrative et financière et d'un suivi et d'une comptabilisation spécifique et individualisée en sus des cinq sections comptables prévues par la loi (retraite, invalidité, AT-MP, décès, gestion administrative) et de la contribution tarifaire d'acheminement (CTA) qui doit également faire l'objet d'un tel suivi et d'une telle comptabilisation spécifique.
- [6] Dans ses relations avec ses usagers la CNIÉG est une caisse sans guichets. Cette particularité explique l'importance des procédures dématérialisées et l'intérêt porté par la mission à la qualité de service aux usagers.
- [7] Dans le cadre de la COG qui s'achève, la CNIÉG a d'abord développé des actions fondées sur la dématérialisation des demandes de prestation - telle la demande d'aide aux frais d'étude- et l'information des usagers pour définir en 2013 une véritable « stratégie clientèle ».
- [8] L'évaluation de cette stratégie montre des points forts mais aussi des améliorations nécessaires en particulier dans le service personnalisé auprès des affiliés auquel conduit nécessairement la mise en place des entretiens retraite prévus par la loi.
- [9] Dans les échanges avec les entreprises la dématérialisation est encore insuffisante alors que les enjeux sont importants.
- [10] Si la CNIÉG est engagée dans un processus de dématérialisation de ses relations avec ses usagers -affiliés, pensionnés, employeurs-, elle est encore loin du « tout dématérialisé », les marges de progrès sont donc encore importantes. Elles devront être fixées par la nouvelle COG.
- [11] De tels objectifs sont à la mesure d'une caisse performante qui engage une refonte importante de son système d'information.

- [12] La caisse est en effet engagée, depuis sa création, dans une démarche qualité utilisée comme un levier de progrès. Les investigations menées montrent un degré d'achèvement des procédures élevé même si là encore des progrès sont possibles notamment dans la recherche d'un meilleur équilibre entre les objectifs retenus et les moyens mobilisés ; ces derniers étant parfois surabondants.
- [13] En prévision du renouvellement de la COG, la caisse achève la préparation de son troisième schéma directeur du système d'information (SDSI). Opération complexe, mais menée avec professionnalisme, le projet e-SIRIUS a vocation à moderniser son système d'information et de gestion, à favoriser l'interopérabilité avec les grands référentiels nationaux et à développer des e-services. Ce projet est effectivement stratégique pour faire face aux évolutions d'un système des retraites qui connaît de nombreuses réformes. Si l'on peut regretter que la préparation de ce nouveau schéma directeur ne se soit pas appuyée sur un bilan formalisé du précédent schéma directeur ni sur une évaluation des projets et des développements réalisés au cours des années récentes, il est nécessaire que ce projet soit inscrit dans la COG ; à charge pour la tutelle d'en vérifier les étapes.
- [14] En matière de gestion et d'indicateurs la CNIEG peut supporter des ambitions fortes. Elle s'est réorganisée au début de l'année 2012 en simplifiant sa structuration. Elle peut faire face à des efforts de productivité notables qui doivent lui permettre de suivre une trajectoire des effectifs s'inscrivant dans les orientations générales fixées aux opérateurs du service public de la sécurité sociale. Parmi ses charges de gestion un certain nombre de postes dont l'immobilier et les « facilities management » peuvent faire l'objet de mesures d'économies destinées à financer les actions prioritaires.
- [15] Enfin, s'il est encore possible de considérer que de par ses origines, son statut et ses missions la CNIEG associée à un statut d'organisme de sécurité sociale des techniques et logiques de gestion issues du monde de l'entreprise, il sera nécessaire à l'avenir de la rapprocher davantage de la logique des organismes gestionnaires des régimes légaux et obligatoires de sécurité sociale.

Sommaire

SYNTHESE.....	3
RAPPORT.....	7
1 INTRODUCTION.....	7
2 LES SPECIFICITES DE LA BRANCHE RETRAITE ET AT-MPMP DES IEG.....	7
2.1 Un régime spécial « historique » objet d'une réforme récente.....	7
2.1.1 Une organisation éclatée du régime de protection sociale issue d'une évolution statutaire.....	8
2.2 Un financement de la branche retraite assis sur un mécanisme original d'adossment au régime général.....	10
2.2.1 Une branche de taille modeste mais avec des flux financiers importants.....	10
2.2.2 Un adossment au régime général au financement complexe.....	12
2.3 Une caisse sans guichets.....	14
2.3.1 Les missions de la caisse sont multiples.....	14
2.3.2 Des services orientés par l'absence de guichets.....	16
2.3.3 Une caisse en adaptation permanente.....	17
2.4 Un régime d'assurance vieillesse aux spécificités de plus en plus limitées.....	17
2.4.1 L'impact des réformes des retraites.....	17
2.4.2 Un modèle de retraite en changement.....	18
2.5 L'organisation de la gestion des risques invalidité AT-MP, et les prestations décès.....	18
2.5.1 L'organisation de la liquidation ne traduit pas de spécificité forte.....	19
2.5.2 Le partage des fonctions avec les entreprises est original.....	20
3 LA QUALITE DE SERVICE : VERS UN SERVICE DEMATERIALISE.....	20
3.1 La CNIEG a mis en place une stratégie « client » reposant sur la dématérialisation de ses relations et services à destination des assurés.....	20
3.1.1 L'accueil des usagers et les services qui leur sont proposés : un engagement fort envers les affiliés et pensionnés qui n'a pas encore porté tous ses fruits.....	20
3.1.2 L'impact de cette stratégie : satisfaction des usagers.....	29
3.2 Perspectives et marges d'amélioration.....	32
3.2.1 L'amélioration des services rendus aux employeurs.....	32
3.2.2 Le défi du tout dématérialisé.....	37
3.2.3 La prise en compte des projets nationaux.....	38
3.2.4 L'invalidité et les AT-MP.....	38
3.2.5 Des outils de suivi et d'ajustement de la qualité de service à faire progresser.....	38
4 LA QUALITE DE GESTION DE LA CAISSE.....	39
4.1 La gouvernance et le pilotage de la caisse.....	39
4.1.1 Un conseil d'administration très présent.....	39
4.1.2 Un mode de pilotage interne très formalisé.....	42
4.2 La caisse dispose d'un dispositif de maîtrise des risques relativement élaboré.....	43
4.2.1 Le dispositif de maîtrise des risques mis en place au sein de la caisse.....	43
4.2.2 Les éléments d'appréciation de la qualité du contrôle interne et de la maîtrise des risques.....	50
4.3 Les systèmes d'information de la CNIEG.....	51
4.3.1 Une gouvernance de la fonction système d'information (SI) bien située.....	52
4.3.2 Un dispositif de contrôle interne des systèmes d'information déjà bien en place.....	53
4.3.3 Des systèmes d'information en pleine évolution.....	54

4.3.4 Des coûts des systèmes d'information qui apparaissent importants tout en respectant les cadrages COG	61
4.4 Les ressources humaines.....	63
4.4.1 La répartition des effectifs par fonction est originale	64
4.4.2 L'évolution des effectifs s'inscrit dans une trajectoire vertueuse	67
4.4.3 La situation de l'équipe de direction est liée au statut des IEG.....	72
4.5 Immobilier et fonctions logistiques	75
4.5.1 La CNIEG ne possède pas ses locaux.....	75
4.5.2 Les ratios d'occupation sont conformes aux normes prescrites	76
4.6 La maîtrise des charges de gestion	77
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.....	79
LETTRE DE MISSION.....	81
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	83
OBSERVATIONS DE LA CNIEG	85
REPONSE DE LA MISSION AUX OBSERVATIONS DE L'ORGANISME.....	91
ANNEXE 1 : LA SITUATION DE LA CNIEG AU REGARD DE LA LISTE D'APTITUDE.....	93
ANNEXE 2 : LES EXIGENCES REGLEMENTAIRES EN MATIERE DE MAITRISE DES RISQUES	99
ANNEXE 3 : COUTS DE GESTION ET COUTS SI PAR AFFILIES	101
ANNEXE 4 : BUDGET : CADRAGE COG 2011-2014 ET REALISATIONS.....	103
ANNEXE 5 : INDICATEURS DE LA COG 2011-2014 ET RESULTATS	107
SIGLES UTILISES.....	113

RAPPORT

1 INTRODUCTION

- [16] Par lettre en date du 31 juillet 2014 du directeur de cabinet de la ministre des affaires sociales et de la santé, adressée au chef de l'IGAS, il est demandé à l'IGAS d'effectuer une mission d'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CNIEG 2011-2014 dans la perspective de son renouvellement.
- [17] Il s'agit de la première mission d'évaluation de COG au sein de cet organisme de création relativement récente (1^{er} janvier 2005, cf. infra). Le principe de conventions d'objectifs et de gestion est inscrit dans le décret constitutif de la caisse. La caisse a signé avec l'Etat, en janvier 2007, un premier contrat d'objectifs et de gestion pour la période 2007 - 2010 puis un second en février 2011 pour la période 2011-2014.
- [18] La mission a procédé à des investigations sur place la seconde semaine de septembre puis travaillé sur un important volume de documents fournis par la caisse.
- [19] Elle a, par ailleurs, sollicité les conseils des services de l'UCANSS en charge de la liste d'aptitude et rendu compte de ses principales conclusions à la direction de la caisse et à la DSS.
- [20] Parmi les points relevés figurent notamment l'originalité d'une caisse de sécurité sociale issue de la transformation d'un service des pensions interne à EDF-GDF, à l'occasion de l'évolution d'EDF et GDF d'EPIC en sociétés anonymes. Cette réforme a eu pour conséquence de confier à la CNIEG le recouvrement d'une taxe spécifique et de maintenir, pour ses personnels, leur statut des personnels des IEG prévu par l'article 47 de la loi du 8 avril 1946. Ces éléments expliquent en partie que la mission ait été amenée à aborder ces questions dans le domaine financier et, pour l'analyse de la position de l'équipe de direction, au regard des dispositions générales du code de la sécurité sociale sur le statut des agents de direction conformément à la lettre de mission.
- [21] En revanche, la mission n'a pas procédé à une analyse détaillée des missions de recouvrement et de contrôle de la caisse, ni à des investigations sur le dispositif interne permettant d'éviter les conflits d'intérêts.
- [22] En dehors de ces constats, la mission a concentré son analyse sur le bilan de la COG actuelle pour le service rendu aux usagers, sur la qualité de la gestion, notamment au niveau des procédures de contrôle interne, sur la gestion et le développement des systèmes d'information et sur la trajectoire des effectifs pour la période 2014-2018.

2 LES SPECIFICITES DE LA BRANCHE RETRAITE ET AT-MPMP DES IEG

2.1 Un régime spécial « historique » objet d'une réforme récente

- [23] En application de la loi du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz, le personnel actif ou retraité de la branche des industries électriques et gazières (IEG) relève d'un système spécifique de protection sociale lié à un statut. Il s'agit d'un "régime spécial" de Sécurité sociale, légal et obligatoire (article L. 711-1 du code de la Sécurité sociale).

[24] La branche professionnelle des IEG rassemble l'ensemble des entreprises dont les salariés relèvent du statut national du personnel des IEG. Ce sont les entreprises qui exercent en France les activités de production, de transport, de distribution, de commercialisation et de fourniture aux clients finals d'électricité ou de gaz naturel¹. Les entreprises EDF, GDF SUEZ, RTE, ERDF, GRT gaz et GrDF regroupent 92% des salariés de l'ensemble de la branche professionnelle des IEG. Les autres 150 entreprises² en regroupent 8% (chiffres fin 2013³). Elles ont aujourd'hui des statuts variés allant de la société anonyme cotée, aux régies municipales sans personnalité morale.

2.1.1 Une organisation éclatée du régime de protection sociale issue d'une évolution statutaire

[25] La transformation en 2004 du statut juridique des entreprises du service public de l'électricité et du gaz, a conduit à modifier les organismes de gestion du régime en créant des caisses de sécurité sociale qui se sont substituées aux mécanismes antérieurs qui associaient des services internes aux entreprises ou des caisses mutuelles⁴. Ainsi, la loi du 9 août 2004 a transformé EDF et GDF d'EPIC en sociétés anonymes et a également créé la CNIEG.

[26] Classiquement, le régime spécial couvre l'ensemble des risques sociaux et intègre les prestations légales et les prestations complémentaires statutaires. La gestion des risques est néanmoins aujourd'hui répartie entre de nombreux acteurs. Le régime spécial est ainsi géré :

- par la CAMIEG pour les prestations en nature de l'assurance maladie et maternité⁵ ;
- par des organismes spécifiques (CMCAS) pour l'action sociale attribuée aux familles et aux retraités ;
- par les employeurs pour les arrêts de travail ;
- par la CNIEG enfin, pour les risques vieillesse, accidents du travail, maladies professionnelles, invalidité et décès⁶.

[27] Il s'agit ici d'une organisation complexe, critiquée par la Cour des Comptes⁷ même si l'on peut noter que les prestations familiales, antérieurement gérées par la CNIEG, sont depuis 2012, de la compétence des caisses d'allocations familiales⁸.

[28] Globalement, les taux de cotisation sont présentés dans le tableau ci-dessous (hors CSG et CRDS) ; les cotisations aux organismes de prévoyance résultent de l'accord de branche. Il convient de noter que, sauf pour les cotisations versées aux URSSAF⁹, l'assiette des cotisations n'est pas celle prévue à l'article L 242-1 du code de la sécurité sociale pour le régime général mais une assiette propre au statut des IEG correspondant à « la rémunération principale hors prime »¹⁰.

¹ Sous réserve qu'une convention collective nationale du secteur de l'énergie, qu'un statut national ou qu'un régime conventionnel du secteur de l'énergie s'applique au sein de l'entreprise.

² Les entreprises locales de distribution, les producteurs ou producteurs-distributeurs indépendants, ELENGY, STORENGY, la FNCCR, le SGE des IEG et la CNIEG.

³ Source : Annuaire statistique 2013 de la CNIEG.

⁴ Service des pensions pour la CNIEG et caisses mutuelles complémentaires et d'action sociale (CMCAS) pour la CAMIEG notamment.

⁵ La CAMIEG a été créée en 2007.

⁶ Les employeurs assurent le maintien du salaire pour l'invalidité et les AT-MP.

⁷ Notamment dans son rapport annuel sur les lois de financement de la sécurité sociale de septembre 2010 qui expose avec une grande clarté les principes du régime.

⁸ Suite au décret n° 2012-1526 du 28 décembre 2012, la caisse ne sert plus, depuis le 1^{er} janvier 2013, de prestations familiales comme antérieurement, ces prestations étant désormais assurées par les caisses d'allocations familiales. Le taux de cotisations famille des IEG est passé dans le même temps de 5,2% à 5,4 % (arrêté du 7 mars 2012).

⁹ L'assiette de la cotisation pour l'assurance maladie de base est depuis 2010 alignée sur celle du régime général.

¹⁰ Article 9§3 du statut national des IEG.

Tableau 1 : Taux de cotisations au sein de la branche IEG

Cotisations	Base mensuelle	Part salariale	Part patronale	Organisme de versement
Assurance maladie maternité	Salaire brut (assiette L.242-1)	11,10%		URSSAF
CAMIEG solidarité CAMIEG	Salaire brut - assiette régime spécial De 0 à 4849,95 €	1,39% 0,72%	1,80%	CAMIEG CAMIEG
MUTIEG (accord de branche santé)	Salaire brut - assiette régime spécial Isolé famille	0,268% 0,474%	0,498% 0,880%	MUTIEG
Vieillesse Droits spécifiques (y compris, compensation généralisée, invalidité, AT-MP, gestion administrative) Régime de droit commun adossement (¹¹)	Salaire brut - assiette régime spécial	12,33%	4,90% 24,57%	CNIEG
Complément invalidité	Salaire brut - assiette régime spécial	0,16%		CNIEG
Prévoyance décès (accord de branche)	Salaire brut - assiette régime spécial	0,14%	0,546%	Quatrem
Retraite supplémentaire¹²	Salaire brut - assiette régime spécial	1,00%		ARIAL
Famille	Salaire brut (assiette L.242-1)	5,25%		URSSAF
Accidents du travail (prestations en nature)	Salaire brut (assiette L.242-1)	0,30%		URSSAF
AGS	Salaire brut (assiette L.242-1) Jusqu'à 11784 €	0,30%		URSSAF
Contribution exceptionnelle de solidarité	Salaire brut (assiette L.242-1) de 1398,34 à 12124 €	1,00%		Fonds de solidarité
Total hors FNAL et formation				
Mutieg isolé		15,848%	50,424%	
Mutieg famille		16,054 %	50,806%	

Source : CNIEG

¹¹ Les cotisations de l'adossment reversées aux régimes de retraite du droit commun (CNAV et aux régimes complémentaires ARRCO AGIRC) sont recouvrées sur l'assiette « régime spécial » mais leur taux est calculé et ajusté chaque année sur des bases individuelles à partir des règles d'assiettes et de taux des régimes de retraite de droit commun de sorte que le volume global des cotisations à l'échelle des IEG corresponde bien à la somme des cotisations qui leur serait due pour l'ensemble des agents des IEG par application de leurs propres règles.

¹² Protection sociale complémentaire vieillesse non généralisée dans les IEG dépend des accords d'entreprises tant quant à l'existence ou non d'un régime supplémentaire que pour le niveau de couverture et de cotisations (un régime supplémentaire vieillesse existe à EDF et GDF Suez).

- [29] Cette présentation ne recouvre pas la totalité du financement de la couverture sociale des ressortissants du régime spécial. Aux cotisations vieillesse du régime spécial recouvrées sur les salaires, mentionnées dans le tableau, doit être ajoutée la cotisation à la charge des entreprises au titre des « droits spécifiques des activités non régulées » (« DSPNR »). Ces cotisations sont recouvrées et payées par les entreprises par voie de facturation et non par application d'un taux de cotisation sur les salaires. En 2013 ces DSPNR ont représenté 641 millions d'€ soit l'équivalent d'une cotisation employeur de 10,9% sur l'assiette salaire du régime spécial. Enfin s'ajoute à ces cotisations la contribution tarifaire d'acheminement (« CTA »), taxe acquittée par le consommateur final, et assise sur la part fixe du tarif d'acheminement de l'électricité et du gaz naturel.

2.2 Un financement de la branche retraite assis sur un mécanisme original d'adossement au régime général

2.2.1 Une branche de taille modeste mais avec des flux financiers importants

- [30] La CNIEG a été créée au 1^{er} janvier 2005 par le décret n°2004-1354 modifié du 10 décembre 2004 relatif à la caisse nationale des industries électriques et gazières en application de la loi du n° 2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières.
- [31] La caisse s'est substituée à IEG Pensions, service commun à EDF et Gaz de France. La CNIEG est un organisme de Sécurité sociale de droit privé sous la tutelle de l'Etat (ministère chargé de la sécurité sociale et ministère chargé du budget) qui assure la gestion du régime spécial d'assurance vieillesse, invalidité, décès, accidents du travail et maladies professionnelles des industries électriques et gazières.
- [32] Le régime vieillesse comprend, au 31 décembre 2013, 145 335 cotisants (dont 27 % de femmes) dont la moyenne d'âge est de 42,1 ans. Le nombre de cotisants a progressé de 3,8% entre 2007 et 2013. Le nombre de pensionnés est de 161 824 (+9,6% entre 2007 et 2013).
- [33] Aujourd'hui le volume annuel de nouvelles demandes de pension est de l'ordre de 5 400. Il s'élèvera à plus de 6 000 en 2015 et 2016 pour retomber à moins de 5 000 après 2018 selon les prévisions de la CNIEG¹³.

¹³ Le rapport du COR présenté le 16 mars 2013 donne les projections du régime 2020-2040-2060.

Tableau 2 : Perspectives retraites

	Nombre de départs en retraite selon nouvelles lois				Nombre de départs en retraite selon lois engagements	Taux d'évolution
	Scénario central	Radiés <15ans	TOTAL	Taux d'évolution		
2013	5 313	138	5 451	so	so	so
2014	5 253	150	5 403	-1%	7 186	so
2015	6 332	150	6 482	20%	8 094	13%
2016	6 412	150	6 562	1%	7 077	-13%
2017	5 253	150	5 403	-18%	5 633	-20%
2018	4 955	150	5 105	-6%	4 633	-18%
2019	4 426	150	4 576	-10%	4 307	-7%
2020	4 148	150	4 298	-6%	4 002	-7%
2021	3 686	150	3 836	-11%	3 546	-11%
2022	3 521	150	3 671	-4%	3 555	0%
2023	3 315	150	3 465	-6%	3 179	-11%
2024	3 236	150	3 386	-2%	3 242	2%

Source : CNIEG

- [34] Les prestations sociales versées par la caisse s'élèvent à 4,4 milliards d'euros en 2013, en progression de 2,8 % par rapport à 2012 (après + 4,1% entre 2011 et 2012), dont 4,3 milliards de prestations vieillesse. Les cotisations, impôts et produits affectés se sont élevés à près de 4,6 milliards en 2013, en progression de 0,9 % par rapport à 2012 (après + 4,8% entre 2011 et 2012).
- [35] Les charges du compte de section de gestion administrative s'élèvent en 2013 à 29,9 millions d'euros, en hausse de 3,0% par rapport à 2012 (après une baisse de 3,6 % de 2011 à 2012). Le taux de frais de gestion¹⁴ s'établit ainsi à 0,667 %, soit à un niveau inférieur à l'objectif fixé dans la convention d'objectifs et de gestion 2011-2014 pour l'année 2013 (0,691 avec une cible 2014 de 0,670)¹⁵.
- [36] En 2012, la CNIEG affiche une perte de 91 millions d'euros après un déficit de 46 millions d'euros en 2011. Selon le rapport annuel 2012 de la caisse, cette perte n'est pas assimilable à un résultat déficitaire du compte d'exploitation mais correspond à la différence entre le montant de la contribution tarifaire (CTA) collectée, qui sert au financement de l'adossment (cf. infra), et le montant des charges qu'elle finance (droits spécifiques passés des activités régulées, quote-part de la soulte CNAVTS et charges financières liées au décalage de trésorerie de la seule CTA). Cet écart technique résulte, selon ce rapport annuel, du mécanisme de « lissage » sur cinq ans des taux de CTA qui aboutit à constater des excédents en début de période et des déficits en fin de période venant consommer ces excédents. Le niveau des fonds propres, 112 millions fin 2012, correspond d'ailleurs à un excédent cumulé de contributions tarifaires qui a vocation à se résorber, selon ce rapport annuel. Les comptes 2013 de la caisse affichent un résultat positif de 84 millions d'euros qui conduit à une augmentation des fonds propres d'un montant équivalent (les taux de la CTA ont été globalement revus à la hausse au 1^{er} mai 2013).
- [37] Pour faire face à des difficultés de trésorerie (notamment en 2011), le paiement des retraites se fait, depuis le 1^{er} avril 2013, selon un rythme mensuel à échoir et non plus trimestriel à échoir comme précédemment.

¹⁴ Rapport entre les charges de fonctionnement et le montant des prestations servies (hors revalorisation exceptionnelle des pensions).

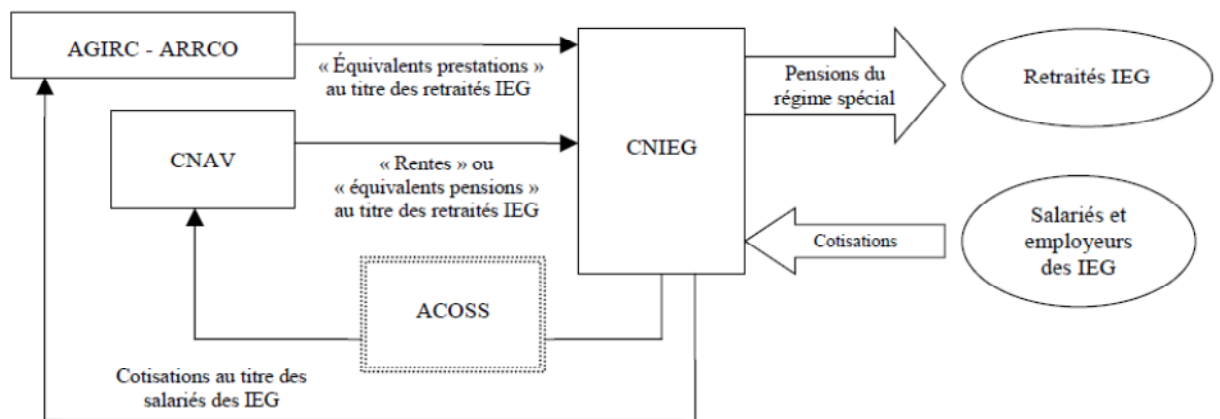
¹⁵ Source : Comptes de l'exercice 2013.

2.2.2 Un adossement au régime général au financement complexe

- [38] Le financement du régime spécial de retraite des IEG a fait l'objet d'une réforme importante avec la loi du 9 août 2004.
- [39] Cette réforme est fondée sur deux principes qui sont : le maintien du régime spécial et la neutralité financière pour les régimes de retraite du droit commun, comme pour le budget de l'État et les clients finaux. Avant comme après la réforme du 9 août 2004, le régime spécial de retraite demeure financé par le secteur des IEG sans apport d'aides de la collectivité nationale (subvention d'État).
- [40] Trois éléments structurent le financement :
- la mise en place d'un "adossement" financier du régime spécial de retraite des IEG aux régimes de retraite du droit commun (régime général d'assurance vieillesse géré par la CNAVTS, régimes complémentaires de l'ARRCO et de l'AGIRC) ;
 - l'instauration de la contribution tarifaire d'acheminement (CTA) ;
 - les charges restent directement financées par les entreprises des IEG.
- [41] L'adossement repose sur le schéma suivant :
- 1. Les régimes de retraite du droit commun versent à la CNIEG des financements strictement égaux à la somme des pensions de vieillesse qu'ils auraient servies - selon leur propre réglementation - aux agents des IEG si ceux-ci relevaient de ces régimes.
 - 2. En contrepartie, ils perçoivent des cotisations dont la somme globale est strictement égale à celle des cotisations qui leur auraient été versées - selon leurs propres règles - si les agents des IEG relevaient de ces régimes.
 - 3. La neutralité de l'adossement pour les régimes du droit commun est assurée : soit par le versement d'un "droit d'entrée", aussi appelé "soulte" (cas du régime général : 7 649 millions d'euros) ; soit par une reprise partielle des "droits passés" (cas des régimes complémentaires ARRCO-AGIRC).
- [42] La part des retraites du régime spécial, non couverte par les financements issus des régimes du droit commun dans le cadre de l'adossement, constitue les "droits spécifiques". Sont distingués :
- les "droits spécifiques passés"¹⁶ : ils concernent ceux constitués au 31 décembre 2004 au titre des retraites liquidées et des actifs présents à cette date ;
 - les "droits spécifiques futurs" : ils concernent ceux qui sont engrangés depuis le 1er janvier 2005 par les actifs (présents et nouveaux embauchés).

¹⁶ Droits relatifs aux retraites liquidées au 31 décembre 2004, ainsi qu'aux pensions de réversions qui s'y rapporteront et aux périodes validées à cette date par les agents en activité, qui ne sont pas financièrement couverts par les régimes du droit commun dans le cadre de l'adossement.

Schéma 1 : Flux financiers entre les différents acteurs de l'adossement (hors soulté)



Source : Portail du service public de la sécurité sociale.

- [43] La contribution tarifaire d'acheminement (CTA) finance la part des droits spécifiques passés correspondant aux activités "régulées", c'est-à-dire les activités d'acheminement de l'énergie (distribution et transport d'électricité et de gaz naturel). Cette part des charges a été fixée à 60,43%¹⁷ du total des droits spécifiques passés.
- [44] La CTA est une "imposition de toute nature" qui se substitue à la part du tarif d'électricité et de gaz naturel qui assurait, avant 2005, le financement des charges précitées. Sa création se traduit, pour les entreprises, par une diminution corrélative de leurs charges, mais aussi de leurs recettes, et par conséquent de leur chiffre d'affaires.
- [45] La CTA couvre également le financement du droit d'entrée CNAVTS à hauteur de la même quote-part "activités régulées", soit 60,43 %.
- [46] Les entreprises des IEG assurent directement le financement :
1. des droits spécifiques passés correspondant aux activités concurrentielles ou non régulées, essentiellement de production et de commercialisation, soit 39,57 % des droits spécifiques passés ;
 2. du droit d'entrée versé au régime général pour la même quote-part activités concurrentielles ;
 3. de l'intégralité des droits spécifiques futurs (sans distinction entre activités régulées et non régulées) ;
 4. de l'intégralité de l'apport aux réserves versé en 2005 et 2006 aux régimes complémentaires de l'ARRCO et de l'AGIRC.
- [47] Les autres prestations du régime spécial, gérées par la CNIÉG (pensions d'invalidité, rentes d'accidents du travail et maladies professionnelles, décès, prestations familiales statutaires), ainsi que ses autres charges (compensation entre les régimes de retraite, frais de gestion de la caisse, etc.), sont également financées directement par une cotisation des entreprises qui en assure l'équilibre.

¹⁷ Décret du 5 avril 2008.

2.3 Une caisse sans guichets

2.3.1 Les missions de la caisse sont multiples

[48] Selon les termes du décret du 10 décembre 2004 la CNIEG a pour rôle :

1° De procéder à l'immatriculation et à la radiation de ses affiliés, pour l'ouverture des droits aux prestations en espèces au titre des risques vieillesse, invalidité, décès, accidents du travail et maladies professionnelles ;

2° De recouvrer les recettes destinées au financement des prestations afférentes à ces risques, notamment les cotisations sociales, la contribution tarifaire d'acheminement (CTA), les cotisations ou contributions sociales recouvrées pour compte de tiers sur les prestations qu'elle sert aux ressortissants du régime ainsi que les recettes destinées à financer le service des prestations complémentaires qu'elle sert et prévues par le statut national du personnel des IEG ou par un accord d'entreprise conclu avant le 1^{er} janvier 2005 ;

3° D'assurer le service des prestations en espèces au titre de ces risques ;

4° D'exercer les missions relatives aux conventions financières passées avec la CNAV, l'ACOSS, l'AGIRC et l'ARRCO ;

5° D'assurer la gestion de la trésorerie relative, d'une part, aux risques vieillesse, invalidité, décès, accidents du travail et maladies professionnelles et, d'autre part, au service des prestations complémentaires servies par la caisse ;

6° D'évaluer, chaque année, le montant des droits spécifiques du régime d'assurance vieillesse de la branche des industries électriques et gazières pour les périodes validées au 31 décembre 2004 ;

7° De donner, chaque année, aux entreprises de la branche les informations dont elle dispose et qui sont nécessaires à l'évaluation de leurs engagements comptables ;

8° De recueillir auprès des entreprises, chaque année, les informations concernant les mesures qu'elles ont prises pour assurer le financement des droits spécifiques constitués à compter du 1^{er} janvier 2005.

[49] La caisse est investie de missions qui dépassent celles qui sont usuellement conduites au sein d'une caisse de retraite, d'invalidité ou AT-MP. Ces missions sont prévues dans le cadre de la loi (articles 16 à 19 de la loi du 9 août 2004). Elles concernent notamment la gestion du mécanisme d'adossment au régime général et aux régimes complémentaires ARRCO - AGIRC, le recouvrement des cotisations afférentes aux prestations versées, le recouvrement de la contribution tarifaire d'acheminement (CTA), l'évaluation des droits spécifiques au régime spécial d'assurance vieillesse qui doivent faire l'objet d'engagements comptables de la part des entreprises de la branche.

[50] Il s'agit également de la gestion de prestations complémentaires instituées par le statut national des IEG ou par un accord d'entreprise¹⁸. La gestion de ces prestations s'opère dans le cadre de conventions passées entre la caisse et les entreprises concernées. Ces prestations accessoires font l'objet d'un financement spécifique à la charge des entreprises concernées couvrant d'une part les charges relatives à ces prestations et d'autre part, de manière forfaitaire, les frais de leur gestion administrative et financière¹⁹ et d'un suivi et d'une comptabilisation spécifique et individualisée en sus des cinq sections comptables prévues par la loi (retraite, invalidité, AT-MP, décès, gestion administrative) et de la CTA qui doit également faire l'objet d'un tel suivi et d'une telle comptabilisation spécifique.

¹⁸ Aide et complément bénévole amiante (accord EDF/gaz de France du 7 juin 2002), départs dérogatoires (dont la population des bénéficiaires est en cours d'extinction, jusque, au plus tard, 2015), complément invalidité, précompte cotisation prévoyance pour les invalides des catégories 2 et 3 (jusqu'en octobre 2013, ensuite la cotisation a été

- [51] La caisse gère également, pour le compte des entreprises de la branche IEG, les mécanismes supplémentaires de solidarité intra professionnelle entre tout ou partie des employeurs relevant du statut national du personnel des industries électriques et gazières qui permet une mutualisation de certaines charges (essentiellement au titre de dispositions de maintien de la rémunération en cas de maladie, d'invalidité ou d'accident) et encore appelés « petit pool »²⁰. Cette mission a été ajoutée par la loi début 2005²¹, postérieurement à la création de la caisse et est une reprise d'une mission qui était antérieurement réalisée par le service IEG pension. Les modalités de cette gestion devraient néanmoins, selon la loi, être précisées par un décret en Conseil d'Etat qui n'a pas encore été, à ce jour finalisé. La base législative existante est donc insuffisante pour permettre à la caisse de réaliser cette prestation.
- [52] A cela s'ajoutent également des prestations complémentaires opérées par la CNIEG pour le compte de certaines entreprises des IEG, qui ne relèvent ni de prestations **complémentaires à des prestations de sécurité sociale** de base ou instituées par le statut national, ni d'un accord d'entreprise conclu avant le 1^{er} janvier 2005 :
- calculs à la demande des entreprises concernées du capital différentiel de retraite prévu par le contrat de mobilité pour le projet professionnel extérieur institué à EDF et GDF en 1995²² ;
 - prestation d'envoi de courriers ou courriels pour le compte de certaines entreprises²³ vers leurs anciens salariés en retraite²⁴ ;
 - échange de données avec EDF ;
 - transmission à échéance régulière du fichier de retraités de RTE vers le routeur du magazine RTE Mag²⁵ ;
 - calculs, à la demande d'unités d'EDF ou de GDF-Suez au titre d'un accord social du 23 janvier 2003, de « pensions de retraite fictives » pour d'anciens personnels de charbonnage de France²⁶.
- [53] Ces prestations correspondent à des opérations qui étaient antérieurement réalisées par le service IEG-pension et qui, compte tenu des missions de la caisse, peuvent être relativement aisément réalisées par celle-ci. Ces prestations ne semblent néanmoins pas correspondre à des missions explicitement prévues par la loi ou le décret ayant créé la caisse. Plus encore, la convention conclue entre la CNIEG et la société RTE semble être contestable bien qu'il s'agisse d'une convention ne créant qu'une obligation de moyens, sans financement par ailleurs, à la charge de la CNIEG. En effet, il ne relève pas des missions de la CNIEG de fournir tous les deux mois les noms, prénoms et adresses des personnes retraités relevant de la CNIEG à une société anonyme produisant des journaux.

ramenée à zéro. Pour cette prestation un accord de branche spécifique a été conclu pour permettre le précompte de la cotisation du salarié invalide par la CNIEG).

¹⁹ Les frais de gestion sont calculés en pourcentage des prestations gérées, parfois avec un minimum forfaitaire. Les taux pour les frais de gestion varient de 0,1% à 5% des prestations versées. Ils couvrent la gestion technique des prestations mais généralement également l'information des bénéficiaires.

²⁰ Les frais de gestion appliqués, faute de base réglementaire solide, sont fixés à 1% de la masse à compenser sur la base des règles antérieures en vigueur au sein du service IEG pension.

²¹ Article 100 de loi du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique de l'énergie.

²² Cette prestation est facturée 700 €HT selon les conventions de gestion établies avec EDF et GDF.

²³ EDF, ERDF Vosges, la CPT, les CNPE de Tricastin, de Chinon et de Beleville sur Loire et la Délégation régionale gaz de France Centre.

²⁴ Cette prestation est facturée de manière différente selon les conventions. Ainsi, par exemple, la CNPE de Tricastin paie 15 €TTC par pensionné informé, EDF paie 20 €TTC cette même prestation alors que la CPT paie un montant forfaitaire et définitif de 400 €HT par opération et que la délégation régionale gaz de France Centre paie 1200€HT auquel s'ajoute l'affranchissement des courriers soit environ 62€.

²⁵ Cette prestation est effectuée gratuitement.

²⁶ Cette prestation est facturée 100 € HT selon les conventions de gestion établies avec EDF et RTE-Transport électricité Nord Est.

[54] Globalement, ces missions nécessitent des compétences particulières (actuariat, connaissances fines du statut national notamment) et des développements spécifiques des systèmes d'informations. L'une d'elles néanmoins - l'envoi de courriers - ne nécessite aucune technicité si ce n'est de disposer des adresses des pensionnés ; l'intérêt de ces conventions mériterait d'être revu à l'aune des efforts de dématérialisation de la caisse et de l'externalisation en cours des tâches associées aux courriers papiers.

2.3.2 Des services orientés par l'absence de guichets

[55] La CNIEG a la particularité d'être une caisse sans guichets. Cette originalité explique les efforts entrepris pour avoir une offre de services adaptée.

[56] Globalement il s'agit de la mise en place :

- d'outils internet de communication avec les affiliés et les pensionnés ;
- de réunions d'information avec les affiliés (RIA) destinées notamment pour les affiliés à améliorer et simplifier la procédure de préparation du dossier retraite ;
- de relations étroites avec les entreprises de la branche IEG.

[57] S'agissant des outils de communication, la CNIEG a mis en place un simulateur retraite. Ce simulateur des droits à pension intègre, les données de carrière validées dans les autres régimes auxquels l'affilié a appartenu ainsi que la réglementation relative aux enfants nés après la réforme de 2008. Concernant les données de carrière, un tableau de synthèse permet à l'affilié de visualiser les bonifications et trimestres auxquels il ouvre droit.

[58] Pour le processus lié à la demande de pension, la CNIEG informe les affiliés à deux ans (phase de pré-liquidation) et un an (phase de liquidation) de leur date possible de départ en retraite. L'affilié peut alors engager le processus de liquidation sur le site web. Il télécharge les documents, puis les retourne à la CNIEG à la date qu'il choisit.

[59] Le jalonnement des étapes de traitement d'un dossier de retraite s'appuie sur un outil de suivi qui indique l'état d'avancement des demandes.

[60] L'espace informatif du site, relatif aux modalités de préparation du départ en retraite, est organisé autour d'un « parcours » en cinq étapes : ouverture du droit, information de l'affilié, constitution du dossier, demande de départ à la retraite, puis information du nouveau retraité. A chacune de ces étapes correspond un contenu d'information, répondant au besoin de l'étape considérée : mails, courriers, réunions d'information, relais employeur, et surtout les espaces informatif et personnel « Mon compte » du site web.

[61] Pour les nouveaux pensionnés un espace propre, fonctionnant en lien avec l'espace « affiliés », accompagne la transition vers la retraite. Ce nouveau service contribue à améliorer le niveau d'information des nouveaux retraités.

[62] Les réunions d'information (RIA) apportent les éléments nécessaires à l'affilié sur la réglementation applicable en matière de retraite et sur les démarches à accomplir pour en bénéficier. Organisées et animées par la CNIEG, avec le concours d'agents du régime général d'assurance vieillesse et des régimes complémentaires, elles permettent à l'affilié de rencontrer des experts des questions retraite, qui peuvent répondre à ses interrogations et lui donner toutes les étapes à suivre pour bien préparer sa cessation d'activité.

[63] Enfin, une ligne téléphonique, spécialement dédiée à l'accueil des personnes en situation de handicap, a été créée afin de personnaliser le service qui leur est rendu.

[64] L'analyse de la qualité de ces prestations fait l'objet de la partie 3 du présent rapport.

2.3.3 Une caisse en adaptation permanente

- [65] La caisse s'est réorganisée au début de l'année 2012 en simplifiant sa structuration. Les principales fonctions de la caisse sont désormais réparties sur deux départements (un département des systèmes d'information et un département en charge de la gestion et de la relation clientèle) appuyés par un groupe de fonctions support autour du secrétaire général et l'agence comptable. Elle a par ailleurs développé, à compter de l'année 2012, un grand projet de rénovation, intitulé « e-Sirius 2014 » ayant vocation à moderniser son système d'information et de gestion, à favoriser l'interopérabilité avec les grands référentiels nationaux et à développer des e-services. Les évolutions associées à ce projet devraient se poursuivre au-delà de 2014. La caisse regroupe aujourd'hui 193 agents.

2.4 Un régime d'assurance vieillesse aux spécificités de plus en plus limitées

- [66] Les prestations vieillesse représentent 97% des prestations sociales versées par la caisse²⁷.

2.4.1 L'impact des réformes des retraites

- [67] L'âge de la retraite, initialement fixé à 60 ans pour les agents « sédentaires » avec des dispositifs d'anticipations propres à certaines catégories, ainsi que la réglementation du régime spécial connaissent d'importantes évolutions liées aux réformes de 2008, 2010 et 2012 pour tendre vers la mise en œuvre de principes communs aux régimes des fonctionnaires et du secteur privé.

- [68] Avec la réforme de 2008 s'affirme le souci de rapprocher le mode de détermination des pensions du régime de celles des fonctionnaires. Le décret n° 2008-209 du 22 janvier 2008 fixe les nouvelles règles applicables au régime spécial des industries électriques et gazières.

Les principes de la réforme de 2008

La durée d'assurance est harmonisée avec celle applicable aux fonctionnaires. Elle est progressivement portée de 150 à 160 trimestres et évolue ensuite comme dans le régime de la fonction publique.

Pour les personnes qui ne justifient pas de la durée d'assurance requise, un système de décote est progressivement introduit. Cette décote est fonction du nombre de trimestres manquants soit par rapport à un âge pivot, soit par rapport à la durée d'assurance requise ; la décote ne s'applique pas aux salariés qui augmentent leur durée d'activité proportionnellement à l'augmentation de la durée d'assurance requise. A cet effet, le nombre de trimestres de décote est plafonné à 10 trimestres (2 ans et demi) pour une durée d'assurance de 160 trimestres.

Symétriquement est introduit un dispositif de surcote qui bénéficie aux salariés justifiant d'au moins 160 trimestres de durée d'assurance et qui poursuivent leur activité au-delà de 60 ans. Les bonifications de durée d'assurance pour services actifs sont supprimées pour les agents embauchés à compter du 1er janvier 2009.

Par analogie à la règle applicable à la fonction publique, la rémunération servant de base au calcul de la pension est, sauf exception, celle des 6 derniers mois d'activité.

A partir du 1^{er} janvier 2009, les pensions du régime spécial sont indexées sur les prix comme celles de la fonction publique.

Source : DSS

²⁷ Il s'agit ici des prestations de sécurité sociale hors compensations statutaires et complément invalidité.

- [69] La loi du 9 novembre 2010 sur la réforme des retraites modifie l'âge de la retraite. Pour le régime spécial des IEG, cette réforme se traduit par le décret n° 2011-290 du 18 mars 2011 « relatif au régime spécial de retraite du personnel des industries électriques et gazières ».
- [70] Pour l'essentiel de ses dispositions, cette réforme n'entre en vigueur, dans le régime spécial des IEG comme dans les autres régimes spéciaux de retraite, qu'à compter du 1er janvier 2017 où, pour les générations nées à compter de 1957, l'âge légal d'ouverture du droit à pension est progressivement relevé de 60 ans à 62 ans selon une progression de quatre mois par an²⁸.
- [71] Ce relèvement des âges d'ouverture des droits à pension s'accompagne d'un relèvement des durées minimales de services pour bénéficier d'une anticipation au titre des services actifs ou insalubres²⁹. Par ailleurs, les dispositifs d'anticipation de l'âge de départ au titre des enfants sont supprimés ou mis en extinction rapide.
- [72] Enfin la dernière réforme des retraites de 2014 augmente le nombre de trimestres nécessaires pour percevoir une pension de retraite à taux plein.

2.4.2 Un modèle de retraite en changement

- [73] Les réformes intervenues dans les régimes spéciaux depuis 2008 ont modifié les comportements de départ à la retraite avec la fin des possibilités de mise à la retraite d'office à 60 ans. Dans un contexte marqué par le recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite, les affiliés ont beaucoup plus la maîtrise et le libre choix de leur date de départ qu'auparavant. Ce choix est par ailleurs en partie déterminé par le mécanisme de décote - surcote désormais en vigueur dans les régimes spéciaux.
- [74] Ces éléments donnent de nouvelles responsabilités à la CNIEG qui doit développer une offre de service adaptée à ces nouveaux comportements.

2.5 L'organisation de la gestion des risques invalidité AT-MP, et les prestations décès

- [75] En dehors de prestations vieillesse, les autres prestations sociales versées par la caisse représentent 3% des prestations versées.

²⁸ Ces dispositions se combineront avec le décret n° 2012-847 du 2 juillet 2012 dont l'objet est de permettre une ouverture du droit à retraite dès l'âge de 60 ans pour les assurés qui justifient de la durée d'assurance cotisée requise pour leur génération et qui ont commencé à travailler avant 20 ans. Dispositif applicable aux pensions vieillesse du régime spécial des IEG prenant effet à compter du 1er janvier 2017 : c'est à dire à la date d'entrée en vigueur dans les IEG de la réforme issue de la loi du 9 novembre 2010, conformément au décret n° 2011-290 du 18 mars 2011 qui a transposé dans le régime spécial l'augmentation de deux années des âges d'ouverture du droit à pension de vieillesse.

²⁹ Avant la réforme, les possibilités de départs anticipés avant l'âge de 60 ans, étaient les suivantes :

- à compter de 55 ans pour les agents ayant accompli au moins 15 ans de services effectifs actifs et militaires, ou au moins 10 ans de services insalubres ;
- à compter de 56, 57, 58 ou 59 ans pour les agents ayant accompli moins de 15 ans de services actifs à raison d'une année d'anticipation par rapport à 60 ans par tranches de trois ans de services actifs ;
- sans condition d'âge pour le parent de 3 enfants ;
- à compter de 59 ou 57 ans pour le parent de 1 ou 2 enfants ;
- sans condition d'âge pour le parent d'un enfant handicapé ;
- sans condition d'âge pour l'agent dont le conjoint est atteint d'une infirmité ou d'une maladie incurable ;
- à 50 ans pour l'agent reconnu inapte au maintien dans son emploi ou en longue maladie ;
- avant l'âge de 60 ans pour l'agent victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, réformé de guerre, victime civile de guerre, pompier bénévole avec un taux d'incapacité d'au moins 25 %.

2.5.1 L'organisation de la liquidation ne traduit pas de spécificité forte

- [76] Le régime spécial d'invalidité est régi par les articles 31 à 38 de l'annexe III du statut national du personnel des IEG (prestations de retraite, invalidité, décès et AT-MP du régime spécial des IEG). Le dispositif est analogue à celui du régime général auquel il est fait référence. Ainsi, le droit à pension d'invalidité est acquis conformément à l'article L 341-1 du code de la sécurité sociale dès lors que l'agent présente une invalidité conduisant à une réduction des deux tiers de sa capacité de travail ou de gain.
- [77] La décision de mise en invalidité est prise par le directeur de la CNIEG suite à la reconnaissance de l'incapacité de travail de l'agent par les médecins "conseil" du régime des IEG. Le classement est celui du régime de l'invalidité selon les trois catégories usuelles fondées sur la capacité de l'agent à exercer une activité : catégorie 1 : invalides capables d'exercer une activité rémunérée ; catégorie 2 : invalides absolument incapables d'exercer une activité rémunérée et catégorie 3 : invalides incapables d'exercer une activité rémunérée et dans l'obligation d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne pour effectuer les actes ordinaires de la vie courante. La mise en invalidité est notifiée, par la CNIEG. La pension d'invalidité des agents placés en invalidité de catégorie 2 et 3 est servie au maximum jusqu'à l'âge légal d'ouverture du droit à pension vieillesse.
- [78] L'accord de branche du 24 avril 2008 prévoit le versement, à compter du 1^{er} juillet 2008, d'un complément invalidité pour les agents invalides dans l'incapacité d'exercer une activité professionnelle, dont le classement correspond aux catégories d'invalidité 2 et 3. Ce complément est égal à 25 % maximum du salaire servant de base au calcul de la pension d'invalidité. Il est assorti s'il y a lieu d'une majoration pour enfants élevés dans les mêmes conditions et au même taux que celle accordée au titre de la pension d'invalidité. Le complément s'ajoute à la pension d'invalidité sans que la somme de ces deux prestations puisse être supérieure à 75 % du dernier salaire servant à la détermination de la pension d'invalidité (100% en cas d'attribution de la majoration pour enfants élevés). Ce complément est versé par la CNIEG.
- [79] La gestion du risque Accident du travail- Maladie professionnelle est répartie pour les agents affiliés au régime spécial des Industries Electriques et Gazières en deux champs de compétence :
- la reconnaissance du caractère professionnel de l'accident ou de la maladie relève du régime général et des CPAM auxquelles sont faites les déclarations d'AT/MP par les entreprises des IEG ;
 - la détermination du taux d'IPP et la réparation (détermination des droits et versement d'une indemnité en capital ou d'une rente, préjudices extra patrimoniaux éventuels...) sont de la compétence du régime spécial.
- [80] Le salaire de référence tient compte du treizième mois et de certaines primes servies à l'agent. Il est éventuellement élevé à un montant minimum et soumis à une règle d'écrêtement. La rente est égale au produit entre un taux utile calculé à partir du taux d'incapacité permanente (IPP) et le salaire de référence. Le taux utile est égal à la moitié de la fraction du taux d'IPP inférieure à 50 % et à 1,5 fois la fraction supérieure à 50 %.
- [81] Le taux d'incapacité permanente est notifié par la CNIEG à la victime en même temps que son indemnisation.
- [82] Lors du décès d'un agent en activité ou titulaire d'une pension de vieillesse ou d'invalidité du régime spécial des IEG, ses ayants droit bénéficient d'une prestation décès dénommée « secours immédiat », sur demande et selon l'ordre de priorité suivant : conjoint, à défaut, enfants, à défaut, ascendants à charge (article 38-1 de l'Annexe III précitée).

- [83] Le montant de l'indemnité de secours immédiat est égal à deux mois de la rémunération de l'agent en activité et à trois mois de la pension brute³⁰.
- [84] Enfin, une pension temporaire d'orphelin est servie jusqu'à l'âge de 21 ans. Elle représente 10 % du salaire de l'agent, si celui-ci était encore en activité ou en invalidité au moment de son décès, ou 10 % de la pension de vieillesse (hors majoration pour enfants).

2.5.2 Le partage des fonctions avec les entreprises est original

- [85] Pour la détermination des prestations en espèces d'invalidité et de décès ainsi que des rentes d'AT-MP, la CNIEG bénéficie des prestations du service général de médecine de contrôle (SGMC) qui est resté rattaché à EDF et Gaz de France lors de la création de la CNIEG³¹. Selon la convention signée entre la CNIEG, EDF et Gaz de France, les médecins conseils du régime spécial des IEG assurent leurs fonctions dans des conditions analogues à celles des médecins conseils du régime général de la sécurité sociale. Les prestations fournies étaient initialement facturées à la CNIEG sur la base d'un coût forfaitaire par dossier donnant lieu à attribution de prestation (rente, indemnité en capital d'AT-MP, pension d'invalidité) ou à une révision de la prestation. Elles sont facturées depuis 2008 sur une base forfaitaire annuelle de 1,98 M€ Cette somme représentait environ, selon l'avenant à la convention, 12% du budget administratif hors main d'œuvre de la CNIEG tel que prévu par la COG.

3 LA QUALITE DE SERVICE : VERS UN SERVICE DEMATERIALISE

- [86] La qualité de service est la première des trois orientations retenues par la convention d'objectifs et de gestion 2011-2014 : « approfondir la relation avec les affiliés, les pensionnés et les employeurs en développant l'offre et la qualité de service ».

3.1 La CNIEG a mis en place une stratégie « client » reposant sur la dématérialisation de ses relations et services à destination des assurés

3.1.1 L'accueil des usagers et les services qui leur sont proposés : un engagement fort envers les affiliés et pensionnés qui n'a pas encore porté tous ses fruits

3.1.1.1 La CNIEG a formalisé une stratégie de relation client et mis en place des instances de pilotage

- [87] Dans le cadre de la COG qui s'achève, la CNIEG a d'abord développé des actions fondées sur la dématérialisation des demandes de prestation - telle la demande d'aide aux frais d'étude- et l'information des usagers. Ce n'est qu'en 2013 que la caisse a formalisé sa stratégie en rédigeant un plan stratégique de relation clientèle construit en trois parties : les services et dispositifs d'information ; les écrits, l'information institutionnelle et la dématérialisation ; les évolutions organisationnelles, technologiques et métier³².

³⁰ Selon les principes du droit civil, cette indemnité n'est soumise à aucune cotisation, elle n'est pas assujettie à l'impôt, et n'entre pas dans l'actif successoral.

³¹ Une réflexion est en cours pour redéfinir l'organisation et le positionnement de ce service et le rendre plus autonome des deux « opérateurs historiques » des IEG. Cette question fait l'objet de discussions entre les entreprises de la branche IEG, les organisations syndicales et l'Etat.

³² Antérieurement, la CNIEG orientait ses actions « relation clientèle » en fonction du schéma directeur e-service et des décisions du CRC.

- [88] Chaque partie aborde l'existant, les perspectives 2014 et les perspectives sur la COG à venir. Ce plan affiche de façon générale les objectifs que s'assigne la caisse dans le cadre de l'actuelle COG : le « *développement de services de qualité de plus en plus personnalisés et du droit à l'information, programme de simplification et d'unification des « processus clients » , recherche constante d'amélioration de l'efficacité alliant performance économique ou de gestion et qualité des services* ». Au-delà de ces éléments généraux, il s'agit avant tout d'un plan précisant les actions à mener.
- [89] La CNIEG a également mis en place des instances de suivi et d'amélioration de la qualité de service :
- Le Comité Relation Clientèle (CRC) est l'instance de décision de la politique clientèle de la CNIEG. Composé des membres du comité de direction (CODIR) il valide le plan stratégique relation clientèle et les actions annuelles qui en découlent, examine les résultats et décide des projets d'évolution des produits et services de la caisse. Il se réunit une fois par trimestre, un compte rendu est rédigé à l'issue de cette réunion, il trace les événements majeurs et les décisions prises lors de ce comité ;
 - Le Groupe d'Analyse de la Relation Clientèle (GARC) est chargé d'analyser les résultats et informations relatifs à la relation client. Composé des chefs de section des interfaces, du responsable des interfaces, du responsable communication, d'un animateur RIA/RIE, de l'animateur qualité, de l'adjoint au chef de département délégué en charge de la relation clientèle, ce groupe se réunit tous les trimestres. Le groupe a pour mission de faire vivre le site en actualisant les informations à échéance rapprochée, en exploitant les remontées des clients et en analysant les statistiques de fréquentation des pages Web ;
 - Le Groupe Qualité des Ecrits (GQE) vérifie la compréhension du client. Il valide les lettres types, fiches thématiques, imprimés et éditions informatiques. Il vérifie également les bases types de mails qui sont à disposition des interfaces. Il garantit la cohérence et l'homogénéité de ces documents en s'appuyant sur le guide des écrits mis à disposition sur l'Intranet de la CNIEG. Il contrôle à intervalles réguliers des courriers rédactionnels et fait des propositions en matière de communication écrite.
- [90] Le suivi de la relation client est donc organisé et s'appuie sur une formalisation des échanges qui permet un partage des analyses entre les équipes. Ce dispositif présente l'avantage d'une assez grande réactivité, d'une traçabilité des décisions, et d'une expression claire des actions à mener. Il présente cependant quelques faiblesses.
- [91] En effet, le document stratégique gagnerait à être plus précis quant aux objectifs recherchés, tant en termes généraux qu'en termes de cibles quantitatives ou qualitatives. Les actions à engager, qui constituent l'essentiel du document, sont importantes pour mobiliser la structure autour de projets concrets, mais pourraient mieux s'insérer dans une analyse de la situation actuelle et une présentation de la situation cible que la caisse compte atteindre.
- [92] L'organisation du suivi est également très opérationnelle. Elle permet de suivre les projets, d'alerter sur les dysfonctionnements ou les dégradations du service, mais ne favorise pas la production d'analyses approfondies des données récoltées ou disponibles.
- 3.1.1.2 L'accueil des affiliés et des pensionnés est déjà de bonne qualité mais sa modernisation est inachevée**
- [93] La CNIEG présente la caractéristique d'être une caisse sans accueil physique. Les relations avec les usagers passent donc par le courrier, le téléphone, les courriels.

- [94] Le téléphone reste le mode de contact privilégié par les différents usagers : il représente sur la période 2011 – 2013 plus de 50% des contacts, le courrier restant très minoritaire (2 à 3% des contacts), les contacts restants étant répartis entre web (25 à 27%) et courriels (18 à 20%). Le nombre de contacts augmente sur la période de 12% au total quel que soit le mode de contact. Cette tendance réelle est probablement légèrement accentuée par l'impact non évalué de la mise en place de la mensualisation en 2013 : entre 2012 et 2013, le nombre de courriers envoyés par les pensionnés double (plus 115%), le nombre d'appels des pensionnés augmente de 58% et au total près de 17,6% des appels des pensionnés concernent leur bulletin ou le paiement des pensions. En définitive, il apparaît que le nombre de contacts a tendance à croître sans net effet de substitution d'un vecteur à un autre³³.

Tableau 3 : Répartition des modes de contact des usagers (affiliés, pensionnés, entreprises)

Vecteur de sollicitation	2011	2012	2013	croissance 2011/2013
Téléphone	67094	62767	74133	10%
Courriels	21538	25474	24588	14%
Courriers	3180	2805	4165	31%
Web	30594	33565	34138	12%
Total	122406	124611	137024	12%

Source : CNIEG

- L'accueil téléphonique : la modernisation et la personnalisation du service restent inachevées
- [95] L'accueil téléphonique de la CNIEG est généraliste, il n'est pas organisé par niveau de complexité ou thématiques. Les agents dédiés à l'accueil sont polyvalents : ils traitent à la fois les questions simples et des questions complexes ; ils traitent les courriels et instruisent des dossiers. Par ailleurs, un système de rotation des agents est organisé entre le service de gestion et l'accueil afin que le niveau de connaissance et de technicité soit homogène.
- [96] Il y a malgré tout deux exceptions à cette organisation : un service dédié aux personnes handicapées et un service d'accompagnement à l'utilisation d'internet.
- [97] Depuis mars 2012, la CNIEG a mis en service une ligne téléphonique dédiée aux personnes en situation de handicap afin de permettre une prise en charge par des agents spécialisés sur les problématiques, la réglementation et les démarches spécifiques à ce public. Ce service est d'autant plus important que le simulateur de pension en ligne n'intègre pas les règles spécifiques qui s'appliquent à ces affiliés. La CNIEG ne dispose pas d'un bilan précis de cette action (nombre, durée et sujets des appels) mais le nombre d'appels reçus à ce jour ne serait pas très important.
- [98] La CNIEG expérimente actuellement un service téléphonique d'accompagnement à l'utilisation d'internet. Les usagers qui contactent la caisse parce qu'ils rencontrent des difficultés à utiliser le site ou les services web de la caisse sont orientés vers un agent spécialisé sur ces questions. L'objectif est à la fois de limiter la charge de ce type de questions pour les agents spécialisés dans les questions de retraite, d'apporter une réponse de qualité aux usagers et d'encourager et de simplifier le recours aux services dématérialisés. L'expérimentation est trop récente pour pouvoir donner lieu à un bilan.

³³ Les éléments relatifs à l'année 2014, bien que partiels, confirment cette tendance.

- [99] Ces deux initiatives répondent à la nécessité, évoquée dans la COG, d'accompagner les personnes en situation de fragilité. Compte tenu des enjeux liés au vieillissement de la population, la stratégie de dématérialisation engagée par la CNIIEG 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.
- [100] La CNIIEG a par ailleurs modernisé ses outils de gestion pour assurer une interface téléphonique et internet plus performante, plus personnalisée et plus intégrée, comme le prévoyait le point 1.1.2 de la COG.
- [101] En janvier 2011 la CNIIEG a déployé un outil de gestion de la relation clientèle (GRC) interfaçant les contacts téléphoniques. Les agents disposent donc désormais d'une fiche client retraçant les échanges de l'utilisateur avec la CNIIEG ce qui permet de mieux traiter ses demandes. Ce dispositif permet la traçabilité des contacts mais également l'identification des appelants au décroché et une distribution des appels entre les agents par compétence. L'articulation entre cet outil et le système d'information de la caisse reste cependant à enrichir et développer : les deux systèmes n'ont pas été pensés au même moment et leur niveau d'intégration actuel ne permet pas aux agents de disposer d'informations détaillées. La fiche contact qui remonte au décroché est donc relativement succincte. Il n'existe pas encore d'interface entre les échanges téléphoniques et les échanges par courriel ou par courrier. Cet outil permet donc une amélioration du service mais reste loin d'être suffisamment intégré pour améliorer la performance de l'accueil, simplifier les échanges avec l'utilisateur et dégager des marges de productivité. Ainsi, d'après la CNIIEG, l'influence de la mise en place de la GRC sur les temps d'appels, bien que difficile à isoler d'autres facteurs, n'est pas déterminante : les temps moyens d'appels étaient d'environ 4 mn 30 s en 2011 pour 5 mn 50 s en 2012 et en 2014.
- [102] La COG prévoyait comme indicateur relatif à l'accueil téléphonique « le taux d'appels pris » c'est-à-dire le nombre d'appels décrochés sur le total des appels. Cet indicateur mensuel avait des objectifs compris entre 91% (en 2010) et 92% en 2014. Les objectifs ont été atteints sauf entre mars et octobre 2013. Durant cette période, si les objectifs ne sont pas atteints, les résultats affichés restent bons : la moins bonne performance se situe à 89,32% en mai 2013. A titre de comparaison, la CNAVTS était sur le même indicateur dans sa version annuelle 2012 à 86,29%, la CRPCEN à 85,37%, la CNMSS à 89,54%, la CPRPSNCF à 90,4%.
- La mise en place d'un médiateur
- [103] Depuis le 1^{er} janvier 2014, la CNIIEG s'est dotée d'un médiateur. Son rôle est d'assurer l'interface entre les services de la CNIIEG et ses clients (affiliés, pensionnés, entreprises). Sa mission est d'apporter une réponse individualisée et pédagogique aux interrogations, aux incompréhensions et à l'insatisfaction des clients par rapport aux services et réponses de la caisse. Depuis sa mise en place, le médiateur a été sollicité 68 fois, essentiellement pour des contestations des décisions de la commission de recours amiable (CRA), ou des saisines consécutives à une première réponse de la CNIIEG.
- La dématérialisation des échanges écrits
- [104] La dématérialisation des échanges écrits peut s'appuyer sur la mise en place de nombreux outils, notamment la mise à disposition sur le site web de la CNIIEG de formulaires de contact. Les échanges par courriels représentent un cinquième des contacts, mais cette proportion est stable sur la période 2011-2013 dans un contexte de croissance globale du nombre de contacts. Les résultats de l'indicateur COG associé (indicateur n° 4, taux des courriels ayant reçu une réponse dans un délai défini) sont cependant bons.

[105] De la même façon, les délais de réponse aux courriers papier respectent les objectifs de la COG (indicateur n° 5, taux des réclamations et des demandes d'information ayant reçu une réponse dans un délai défini pour l'année). Cependant, il convient de constater que malgré leur faible nombre (2 à 3% des contacts), ils ne diminuent pas sur la période de la COG, l'effet de substitution entre papier et courriel ayant peut être atteint ses limites.

3.1.1.3 L'information des affiliés et pensionnés et la dématérialisation des services proposés

[106] L'information générale des affiliés et pensionnés repose sur des outils anciens (journal, RIA), et sur le développement d'outils plus récents visant à la dématérialisation des échanges (web, SMS, courriels). Elle s'inscrit également dans le cadre des obligations d'information prévues par la réglementation (relevés individuels de situation, entretiens individuels de retraite - EIR).

➤ L'information institutionnelle

[107] Les affiliés peuvent enfin entrer en contact avec la CNIEG lors des réunions d'information affiliés (RIA) organisées sur le territoire par la CNIEG. Les RIA sont des réunions collectives visant à apporter l'information nécessaire aux affiliés sur la réglementation applicable en matière de retraite et sur les démarches à accomplir pour en bénéficier. Depuis 2010 le nombre de RIA augmente alors que le nombre de participants effectifs à ces réunions baisse.

Tableau 4 : Nombre de RIA et de participants 2010-2013

	2010	2011	2012	2013	Evolution 2013/2010
Nombre de réunions	105	122	128	130	24%
Nombre de participants	5858	5380	4995	4885	-17%

Source : CNIEG

[108] Des entretiens individuels sont par ailleurs effectués dans le cadre des forums régionaux sur les retraites « Tremplins retraite ». Il s'agit d'une action régionale conduite avec la CARSAT des pays de la Loire et d'autres organismes. Il y a eu quatre forums régionaux (Angers, Le Mans, La Roche-sur-Yon, Nantes, un cinquième à Laval se tiendra fin 2014). Ces forums sont ouverts à toute la population. La CNIEG y convie les affiliés de la circonscription âgés de 50 ans et plus et poly-pensionnés.

[109] La CNIEG dispose d'une revue à destination des affiliés et pensionnés, « La CNIEG et vous ». Cette revue a évolué sur la période de la COG. Jusqu'en 2013, elle était trimestrielle avec une diffusion moyenne par envoi de l'ordre de 157 000 exemplaires en 2011, 159 000 en 2012 et 164 000 en 2013, pour un coût total compris entre 306 et 314 K€ par an. En 2014, le coût global devrait diminuer avec le passage à trois envois par an. La CNIEG a engagé une réflexion sur ce support qui a conduit d'une part à sa simplification et d'autre part à sa dématérialisation avec mise à disposition sur le site. Bien que les usagers soient attachés pour des raisons culturelles à ce lien avec leur caisse et leur industrie d'origine, l'utilité de maintenir un tel niveau de diffusion papier n'est pas évidente dans la mesure où elle ne permet pas d'engranger les gains de la dématérialisation de ce support.

- [110] La CNIEG, consciente de la nécessité de faire évoluer ce journal envisage de le refondre dans le cadre de la future COG. La réflexion en cours porte sur la suppression ou une forte limitation des envois pour une forte dématérialisation de la diffusion. Elle porte également sur une redéfinition de ce périodique : une diffusion « papier » une fois par an pour toute la population ou pour les seuls « non-internautes » et la substitution au périodique actuel d'une « lettre d'information » (format 4 pages) centrée sur l'actualité de la CNIEG et du régime spécial de retraite.
- [111] Du point de vue de la mission, la stratégie de dématérialisation et de personnalisation menée par la CNIEG devrait a minima et dans la mesure où elle ne serait pas capable de caractériser suffisamment finement les attentes de ses usagers, conduire à proposer aux destinataires le choix entre une diffusion papier et une diffusion dématérialisée (web, courriels) de façon à limiter les coûts de production tout en restant attentive à maintenir le lien avec la partie de sa population qui n'a pas un usage facile d'internet.
- L'utilisation des technologies au service de l'information : des services mis en place mais pas encore optimisés
- [112] La CNIEG a mis en place des outils d'information utilisant les nouvelles technologies.
- [113] La caisse dispose d'un site internet délivrant les informations générales à destination des affiliés, des pensionnés et des entreprises. Le site est organisé par type de clients et propose des pages thématiques exposant la réglementation, les droits, les démarches pour chaque type d'usagers. Il donne également accès au journal dématérialisé et aux documents et rapports relatifs à la CNIEG. Il va au-delà d'une information générale en proposant aux affiliés et pensionnés d'avoir un accès sécurisé à un espace personnel, « mon compte », qui propose des services supplémentaires (relevé de situation individuelle, de carrière tous régimes, simulation de pension, consultation des bulletins de pension, liquidation en ligne de la retraite, suivi de dossier, courriel).
- [114] Le suivi du nombre d'abonnés à « mon compte » était un indicateur de la COG. Cet indicateur prévoyait une augmentation de 5% par an du nombre de pensionnés abonnés à partir d'une base 2010 de 22 000 abonnés. Cet objectif apparaît rétrospectivement très prudent : début 2011 la CNIEG affiche 35 564 pensionnés abonnés ; en 2013 le nombre de pensionnés abonnés a augmenté de 112% par rapport à 2011. Une approche en taux de pénétration montre que si le taux d'abonnement des pensionnés a fortement crû, il reste tout de même inférieur à celui des affiliés qui lui-même stagne sur la période. Les marges de progrès de la CNIEG sont donc encore importantes. Par ailleurs, s'il est important dans une phase de démarrage de suivre la montée en charge des abonnés, et donc de ceux qui ont accès effectivement aux services, il paraîtrait pertinent de suivre également l'utilisation réelle de cet outil c'est-à-dire le nombre d'affiliés qui y ont recours ainsi que les effets de substitution avec d'autres modes de communication.

Tableau 5 : Pourcentage d'affiliés et de pensionnés abonnés à « mon compte »

	2011	2012	2013
Pensionnés	23%	27%	47%
Affiliés	47%	47%	48%

Source : Rapports annuels CNIEG et données CNIEG, traitement mission IGAS

- [115] La COG 2011-2014 prévoyait l'utilisation d'outils d'e-mailing et de SMS afin de personnaliser les campagnes d'information (Axe 1, points 1.1.1 et 1.1.2). Ces moyens de contact ont essentiellement été développés dans le cadre de l'accompagnement de la mensualisation des pensions : outre la mise en place d'une boîte vocale accessible en permanence permettant de consulter le montant et la date de versement de la pension, la CNIIEG a en effet effectué des envois de SMS diffusant la même information et des envois d'e-mail informant de la mise à disposition du bulletin de pension sur le site de la CNIIEG « Mon Compte ». L'e-mailing a également été utilisé pour envoyer des accusés de réception de pré-liquidation et de liquidation définitive, de l'information sur les services mis à disposition, sur le changement de situation des pensionnés relatif à l'assujettissement à la CSG et à la CRDS suite aux enquêtes fiscales annuelles, ainsi que pour dispenser une information davantage personnalisée pour les nouveaux pensionnés.
- [116] Une utilisation plus large de ces moyens d'information permettrait, pour peu qu'elle puisse être ciblée, de prévenir les interrogations des usagers et donc limiter leur recours aux services de la CNIIEG. La CNIIEG estime que ces campagnes diminuent d'ores et déjà d'environ 30% les sollicitations, sans qu'il soit possible pour la mission d'isoler précisément cette baisse dans les évolutions de demande d'information.
- L'information règlementaire : l'absence d'entretiens individuels de retraite
- [117] L'approche retenue par la caisse pour les entretiens information retraite (EIR)³⁴ consiste à fournir aux affiliés au travers d'un « mini-site » dédié et de son site web des informations générales, des informations sur leur situation personnelle et des outils leur permettant de réaliser des projections. Le mini site semble cependant essentiellement destiné à afficher l'existence des EIR et à mieux orienter les affiliés dans l'utilisation des outils disponibles sur son site. Les différents éléments proposés par le mini-site renvoient en réalité aux outils développés par ailleurs par la caisse (RIA, simulateur, relevé individuel de situation électronique dit « RISE », informations générales présente sur le site de la CNIIEG).
- [118] Aucun lien spécifique au sein de ce mini-site ne permet de demander simplement et directement un entretien : l'utilisateur doit dérouler l'ensemble du processus, consulter l'ensemble des éléments avant d'avoir accès à la possibilité de demander un entretien au travers d'un formulaire qui ne se présente pas explicitement comme un formulaire de demande de rendez-vous pour un entretien retraite mais comme un formulaire de contact classique.
- [119] Cette stratégie permet de fournir aux affiliés des informations et des services destinés à les accompagner dans leur démarche. Elle a surtout pour effet d'éviter que les affiliés fassent formellement des demandes d'EIR auxquelles elle pourrait difficilement répondre. La caisse n'est en effet pas en mesure aujourd'hui de proposer réellement ce type d'entretien à ses affiliés : elle ne dispose pas des locaux nécessaires, ses agents ne sont pas formés spécifiquement pour ce type d'entretien et elle n'a pas élaboré de doctrine sur ce que pourraient être, au-delà des objectifs posés par la loi, les objectifs de cet entretien pour la CNIIEG³⁵. In fine il faut constater que la CNIIEG n'a à ce jour réalisé aucun EIR.

³⁴ L'article 6 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites instaure l'EIR : « *Les assurés, qu'ils résident en France ou à l'étranger, bénéficient à leur demande, à partir de quarante-cinq ans et dans des conditions fixées par décret, d'un entretien portant notamment sur les droits qu'ils se sont constitués dans les régimes de retraite légalement obligatoires, sur les perspectives d'évolution de ces droits, compte tenu des choix et des aléas de carrière éventuels, sur les possibilités de cumuler un emploi et une retraite, tels que des périodes d'étude ou de formation, de chômage, de travail pénible, d'emploi à temps partiel, de maladie, d'accident du travail ou de maladie professionnelle ou de congé maternité, ainsi que sur les dispositifs leur permettant d'améliorer le montant futur de leur pension de retraite. (...) Cet entretien s'appuie sur les éléments d'information permettant d'éclairer les conséquences, en matière de retraite, des choix professionnels, en particulier en cas d'expatriation.* ».

³⁵ Il est vrai que pour un régime spécial dont l'assise est étroitement liée au secteur professionnel et à ses caractéristiques, l'EIR est aussi à mettre en perspective avec les rendez de seconde partie de carrière conduits à partir de 45 ans par les entreprises.

- [120] Sans sous-estimer les difficultés auxquelles serait confrontée la caisse si les affiliés étaient encouragés à demander un entretien, cette stratégie est critiquable à deux titres :
- D'une part elle constitue clairement une méthode pour limiter le recours à l'entretien prévu par la loi tout en mettant à disposition des intéressés les éléments d'information et services requis par la réglementation;
 - d'autre part elle ne permet pas d'utiliser cet entretien comme levier pour éclairer les choix des affiliés et les inciter à utiliser les moyens existants pour optimiser le montant de leur pension.
- [121] Il est vrai que la CNIÉG réalise un certain nombre d'entretiens individuels dans le cadre soit des réunions d'information affiliés (RIA), soit des forums régionaux, mais ces entretiens restent ponctuels, informels, ne font pas l'objet d'un suivi statistique systématique ou d'un suivi qualitatif : s'ils sont sans doute utiles, ils ne répondent pas au cadre défini par la réglementation³⁶.
- [122] La CNIÉG pourrait mener une réflexion sur l'ouverture d'un réel service, quitte à ce qu'il soit offert en priorité aux affiliés identifiés comme les plus susceptibles de voir leur comportement infléchi par une information ciblée³⁷, et en s'appuyant sur l'expérience des forums régionaux ou encore sur les possibilités prévues par les textes³⁸ de mener ces entretiens via le téléphone ou via des moyens de communication électroniques. Il convient de rappeler que la mise en place d'EIR faisait partie du point 1.2.2 de la COG³⁹.
- Les services dématérialisés : une offre importante mais une montée en charge nécessaire pour engranger de réels gains de productivité
- [123] La CNIÉG a fortement développé son offre de service dématérialisée à destination des affiliés et pensionnés avec pour objectif de simplifier leur accès à l'information et leurs démarches vis-à-vis de la caisse.
- [124] Les pensionnés disposent, depuis avril 2013, de la possibilité de signaler leur changement d'adresse en ligne⁴⁰. La mise à jour dans les bases de données métier est dynamique et le traitement est intégralement automatisé sans action humaine. C'est un gain direct pour l'internaute (mise à jour en temps réel, baisse du risque de perte de documents). Les changements d'adresse par voie dématérialisée représentent désormais un peu plus de la moitié des changements d'adresse (51,5 % au second semestre 2013). Le gain pour la CNIÉG est double : en qualité car les adresses sont ainsi normalisées et en productivité puisque les temps de saisie sont supprimés. Ces gains ne sont pas estimés par la CNIÉG. Il convient donc, comme entend le faire la CNIÉG, de viser à augmenter le recours à ce service sans pour autant supprimer la possibilité pour certaines populations d'avoir recours aux autres modes possibles.
- [125] Les inscriptions aux RIA se font exclusivement en ligne. Les affiliés concernés choisissent, sur un mini-site dédié, le lieu et la date de la réunion qui leur conviennent le mieux. Il n'y a plus de gestion manuelle de changement de date ou de lieu. Les modifications en ligne sont possibles jusqu'à 10 jours avant la date de la réunion. Le pointage des présents s'effectue également en ligne, l'accusé de réception de présence est envoyé directement à l'utilisateur qui se charge de le transmettre à son employeur. Les gains de productivité sont relativement faibles (moins d'un demi-ETP).

³⁶ En ce qui concerne les RIA, les entretiens ont lieu durant les pauses : les affiliés qui le souhaitent peuvent à leur initiative échanger avec l'animateur. En ce qui concerne les forums régionaux, limités à ce jour aux pays de la Loire, la CNIÉG comptabilise 416 entretiens individuels.

³⁷ La CNAV recommande par exemple sur son site de ne pas demander un EIR avant 55 ans.

³⁸ Le décret n°2011-2073 du 30 décembre 2011 prévoit explicitement cette faculté. La CNRACL par exemple organise des rendez-vous par « Web-conférence », la CRPRATP par rendez-vous téléphonique...

³⁹ Le projet de COG 2015-2018 en cours d'élaboration prévoit la mise en place d'entretiens ciblés et personnalisés mettant en relation affiliés et experts de la Caisse.

⁴⁰ Les changements d'adresse des affiliés sont signalés par les entreprises.

- [126] Les demandes d'aide aux frais d'études (AFE) se font elles aussi quasiment exclusivement en ligne : moins de 1% des demandes d'AFE sont exprimées sous forme papier. La CNIEG a mené une forte promotion du service dématérialisé à sa création auprès de la population concernée (pensionnés ayant des enfants à charge). Bien que l'intégration des demandes dans le système d'information ne soit pas entièrement automatique et que certaines demandes ne puissent être traitées par ce biais, cette mesure a permis de réduire la durée de traitement des demandes ; l'intégralité des demandes est traitée en 3 mois au lieu de 5 mois auparavant, 80% des demandes sont traitées dans le mois.
- [127] Les bulletins de pension ont fait l'objet d'une mise en ligne sur le compte en ligne du pensionné. Dans le cadre du droit à l'information les assurés reçoivent un relevé de situation individuelle et ont accès depuis juillet 2013 au relevé de situation individuelle en ligne (RISe).
- [128] La CNIEG a mis en place depuis septembre 2013 un dispositif de demande de retraite et de pré-liquidation des pensions en ligne. Cette mesure vise avant tout à simplifier les démarches des usagers qui disposent ainsi d'un dossier dématérialisé, aisément accessible, et de la possibilité de joindre les pièces justificatives. La mise en place de l'outil s'est accompagnée d'un allègement des pièces justificatives (plus d'attestation de cessation d'activité de l'employeur mais, à l'instar de la CNAVTS, attestation sur l'honneur de l'affilié à l'aide d'un formulaire intégré à la demande de retraite en ligne). Pour la CNIEG, ce dispositif s'est traduit dans un premier temps par une suppression du traitement « papier » (numérisation et indexation des dossiers). Il doit se traduire en 2014 par une réelle intégration automatisée des données dans le système d'information et une diminution des pièces à manipuler et des données à ressaisir (saisie en ligne du RIB avec contrôle systématique par le fichier FICOBA). Ce service monte en charge et devrait rapidement concerner une part très significative des dossiers, générant ainsi des gains de productivité pour la CNIEG.
- [129] La CNIEG propose également à ses affiliés un simulateur de pension. Ce simulateur n'intègre pas les situations de handicap, les carrières longues, les longues maladies. Il a cependant évolué dans son ergonomie et données restituées (simulations à des dates clés de départ en sus du choix de date de l'affilié), ainsi qu'en intégrant les données de carrière tous régimes de manière pré remplie, les données sur les enfants que peut modifier l'internaute pour la simulation, et surtout en intégrant les dernières réformes retraite (2010/2011 et 2014).

Tableau 6 : Nombre de demandes de pré-liquidation et demandes de retraite en ligne

	2013	2014 (septembre)
Demandes de Pré liquidation	3782	3435
Demandes en ligne	574	1 665
En %	15,1%	48,4%
Demandes de Retraite	5535	5818
Demandes en ligne	759	1 998
En %	13,7%	34,3%

Source : CNIEG, traitement IGAS

- [130] Enfin, la CNIEG propose à ses usagers, y compris les entreprises, un certain nombre de formulaires à télécharger en ligne.

- [131] L'ensemble de ces actions de dématérialisation des échanges vise à simplifier les démarches des usagers mais a également pour objectif de diminuer la proportion de documents de gestion papier nécessitant un retraitement (numérisation, ressaisie). L'indicateur n° 2 de la COG avait pour fonction de suivre trimestriellement « l'évolution du nombre de documents de gestion télétransmis par les trois cibles de clients » en comptabilisant le nombre de documents numérisés et le nombre de télé-déclarations. Sur une base 100 fin 2011, l'objectif était une progression de 5% par an. Au regard de cet indicateur, les objectifs sont très largement dépassés : la base retenue étant de 10 039 en 2011, les résultats affichés montrent une progression de 17,5% à fin 2012 et un quasi-doublement du nombre de documents télétransmis à fin 2013. Ces résultats doivent cependant être nuancés car l'indicateur retenu ne tient pas compte de l'activité globale : si l'on regarde la proportion de documents télétransmis, les résultats sont plus mesurés et surtout laissent apparaître une marge très importante de progrès.

Tableau 7 : Pourcentage des documents de gestion télétransmis dans le total des documents de gestion reçus par la CNIEG

2011	2012	2013
7%	8%	10%

Source : CNIEG, retraitement mission.

- [132] Ainsi, la recherche d'une dématérialisation, sinon totale du moins suffisamment significative pour générer des gains pour l'utilisateur et des gains de gestion, nécessitera un accroissement sensible des efforts entrepris pour inciter les usagers à utiliser les services existants et la mise en place de dispositifs de traitement en ligne de documents qui ne sont pas encore dématérialisés.
- [133] Par ailleurs, certains documents en provenance de tiers sont difficilement dématérialisables sauf à engager des négociations plus globales avec des intermédiaires (notaires, banques) et dont le périmètre devrait en toute logique dépasser celui de la CNIEG. C'est par exemple le cas pour les avis à tiers détenteurs ou les demandes des notaires liées aux successions.

Recommandation n°1 : Compléter les actions sur le droit à l'information des affiliés par un dispositif d'entretien information retraite effectif et auquel les usagers peuvent avoir facilement accès.

3.1.2 L'impact de cette stratégie : satisfaction des usagers

- Des usagers qui semblent satisfaits par la qualité de service proposée par la CNIEG

- [134] Le taux de satisfaction des affiliés et pensionnés vis à vis de la qualité de service de la CNIEG est élevé.
- [135] La convention d'objectifs et de gestion prévoit deux indicateurs⁴¹ annuels synthétiques destinés à mesurer la qualité de service aux usagers : le taux global de satisfaction des pensionnés (indicateur n°6) et le taux global de satisfaction des affiliés (indicateur n°7).
- [136] Le taux global de satisfaction des pensionnés est calculé sur la base d'une enquête annuelle. Il somme les taux de satisfaits et de très satisfaits sur quatre items pondérés : le téléphone (20%), les courriels (20%), les courriers (20%), la satisfaction globale (40%). Les objectifs définis par la COG portaient de 86% en 2010 pour atteindre 91,5% en 2014.

⁴¹ Voir l'annexe 5 pour une présentation de l'ensemble des indicateurs de la COG 2011-2014.

- [137] Les objectifs sont réalisés ou largement dépassés chaque année. Le taux de satisfaction atteint 94,6% en 2013. Néanmoins, en raison des changements de méthodologie entre les différentes enquêtes et des incertitudes statistiques (marges d'erreur), il convient de relativiser l'écart entre objectif et réalisation pour conclure simplement que les objectifs fixés ont été atteints et que le niveau de satisfaction global est élevé.

Tableau 8 : Indicateur n°6 : taux de satisfaction des pensionnés

	2011	2012	2013	2014
Objectifs COG	90%	90,5%	91%	91,5%
Réalisé	90,2%	95%	94,6%	

Source : CNIEG

- [138] Le taux global de satisfaction des affiliés est également un indicateur composite et pondéré.
- Pour deux tiers de l'indicateur est pris en compte un indicateur composite et pondéré dont les données sont issues d'une enquête et qui inclut les taux de satisfaits et très satisfaits sur les items téléphone (20%), courriels (20%), dossiers de liquidation (20%) et satisfaction globale (40%) ;
 - pour le tiers restant est pris en compte le taux de satisfaits et très satisfaits aux réunions d'information affiliés.

- [139] Dès la première année où cet indicateur est suivi (2011), l'objectif est dépassé, les résultats dépassant même l'objectif de fin de période.

Tableau 9 : Indicateur n° 7 : taux de satisfaction des affiliés

	2011	2012	2013	2014
Objectifs COG	90%	90,50%	91%	91,50%
Réalisé	92,0%	91,4%	93,4%	

Source : CNIEG

- [140] Globalement, comme pour les pensionnés, le niveau de satisfaction global des affiliés est très élevé. Il l'est également si l'on en croit les études commanditées par la CNIEG sur les éléments qui composent l'offre de service de la caisse. A titre d'exemple, la satisfaction des usagers sur l'accueil téléphonique, fonction clef de l'accueil de la caisse, est très bonne et en progression depuis 2010 :

Tableau 10 : Accueil téléphonique - taux des satisfaits et très satisfaits

	2010	2011	2012	2013
Affiliés	81%	86%	93%	94%
Pensionnés	88%	92%	97%	94%

Source : Etudes et rapports usagers et affiliés réalisés par NXA -nouveaux armateurs pour la CNIEG

- [141] La satisfaction des affiliés et des pensionnés sur la COG 2011-2014 est très élevée, l'enjeu semble donc être aujourd'hui de stabiliser ce niveau.

- [142] Les indicateurs retenus présentent cependant des limites qu'il convient de souligner et sans doute de corriger dans la future COG⁴².
- [143] En premier lieu, leur caractère composite permet certes la prise en compte de plusieurs dimensions de la relation avec les usagers mais implique des pondérations toujours contestables. Par exemple, l'indicateur de satisfaction pensionnés semble surpondérer le secteur « courrier » qui ne représente en 2012 que 14% des modalités de contact utilisées par les pensionnés interrogés dans le cadre des sondages⁴³ mais pèse pour 20% dans l'indicateur synthétique.
- [144] D'autre part, il s'agit en réalité d'indicateurs complexes à calculer dont, comme pour les autres indicateurs, le mode de calcul n'a pas été documenté lors de l'élaboration de la COG. Enfin, la précision des objectifs et des résultats ne doit pas faire oublier que ces derniers sont issus d'enquêtes statistiques soumises à des marges d'erreur et à des changements méthodologiques au fil des enquêtes. C'est en particulier le cas de l'enquête pensionnés (voir encadré infra). A titre d'exemple, les enquêtes sur les pensionnés limitent leur cible aux pensionnés de moins de 76 ans de droit direct.
- [145] Pour la CNIÉG, les études ont en effet pour objectif d'analyser les relations entre usagers et CNIÉG. Les plus âgés, ayant moins de contact avec la caisse et étant par ailleurs plus difficiles à contacter par téléphone (surdité, temps d'entretien plus long), sont exclus des enquêtes. Les pensionnés de droit indirect sont eux exclus en raison de la priorité donnée aux affiliés de droit direct car ce sont eux qui ont bénéficié de la mise en place de nouveaux services dématérialisés et qui sont le plus concernés par les évolutions de la réglementation.
- [146] La mission considère pour sa part que le service rendu par la CNIÉG concerne également les bénéficiaires de droits indirects (25% des pensionnés en 2012), relève que l'âge moyen des pensionnés en 2012 était de 78,8 ans, et qu'environ un quart des pensionnés ont 76 ans ou plus. Les choix de la CNIÉG d'exclure ces populations du périmètre de ses enquêtes de satisfaction et donc du calcul de l'indicateur COG afférant sont d'autant plus surprenants que les pensionnés âgés ont sans doute des problématiques spécifiques d'accès aux services et que la situation des bénéficiaires de droits dérivés est souvent plus complexe que la situation des pensionnés de droit direct.
- [147] De même, l'indicateur relatif à la satisfaction des affiliés prend en compte le résultat d'enquêtes réalisées lors des réunions d'information affiliés (RIA). Outre le fait que ces enquêtes ne présentent pas les garanties en terme de qualité et de fiabilité d'enquêtes statistiques, elles ne sont pas réalisées systématiquement et n'entrent donc pas en compte chaque année dans le calcul de l'indicateur.
- [148] Une réflexion sur les méthodologies d'enquêtes de satisfaction à retenir à l'avenir mériterait d'être opérée par la caisse. Faut-il poursuivre des interrogations téléphoniques ou commencer à privilégier les enquêtes web qui donnent plus de liberté sur les heures de réponses des répondants ? Ne faudrait-il pas chercher à avoir des enquêtes davantage orientées sur les attentes des clients (attentes pouvant être identifiées à partir de groupes de parole par exemple...). Faut-il privilégier les enquêtes annuelles ou plutôt des enquêtes à chaud consécutives à l'utilisation de services proposés par la CNIÉG ? Le système de mesure à quatre niveaux de réponses est-il suffisamment fin ? Ne faudrait-il pas plutôt privilégier des échelles numériques à dix barreaux par exemple ?

⁴² Limites inhérentes aux indices de satisfaction déjà relevées dans le rapport IGAS RM 2011 098P sur les enquêtes de satisfaction.

⁴³ Enquête de satisfaction pensionnés CNIÉG, décembre 2012, cabinet NXA nouveaux armateurs.

Les limites des indicateurs fondés sur des enquêtes

Les indicateurs 6 et 7 de la COG sont alimentés par des données issues d'enquêtes téléphoniques annuelles réalisées par un prestataire. Dans l'analyse des résultats de ces indicateurs, il est nécessaire de prendre en compte deux éléments : les marges d'erreur et les changements de périmètre ou de méthode.

Les objectifs fixés par la COG sont fixés à la décimale près. Les résultats des enquêtes sont eux soumis à des marges d'erreur variant selon la taille de l'échantillon retenu. Par ailleurs, s'agissant d'indicateurs composites et pondérés, les marges d'erreur de chaque élément de l'indicateur peuvent varier. En conséquence, il n'est pas pertinent de considérer que le résultat affiché est une valeur absolue. Lorsque le résultat obtenu est proche de l'objectif initialement fixé, il n'est pas certain que l'objectif ait été en réalité atteint ou manqué. A titre d'exemple, l'enquête 2013 sur la satisfaction des pensionnés montre un taux de satisfaction globale téléphone de 94%, mais avec une marge d'erreur de l'ordre de 5,5% ; un taux de satisfaction mail de 95% mais avec une marge d'erreur comprise entre 6,1 et 8,9% ; un taux de satisfaction globale de avec une marge d'erreur de 4%. L'objectif était de 91%, le réalisé affiché de 94,6%. Compte tenu de la pondération retenue dans l'indicateur, la marge d'erreur de ce chiffre est au minimum de 4%. Dans l'hypothèse où le seuil de confiance retenu par le prestataire serait de 95% (point méthodologique non abordé dans l'enquête), cela signifierait dans le meilleur des cas qu'il y a 95% de probabilité qu'entre 90,6 et 98,6% des pensionnés soient satisfaits ou très satisfaits. Dès lors il est impossible d'affirmer avec certitude que l'objectif est atteint.

Le second facteur d'incertitude concerne les choix de périmètre et de méthodologie pour le choix des échantillons retenus dans les enquêtes sur la durée de la COG : pour l'enquête pensionnés 2010, la CNIEG avait retenu une base de 800 personnes, mais seuls 104 répondants avaient eu un contact avec la CNIEG dans l'année. Dès lors, les effectifs concernés par les sous catégories se révèlent très faibles (53 contacts par téléphone, 38 par courrier, 36 par mail) et les taux de satisfaction qui en découlent ne peuvent être considérés comme fiables. Durant les années suivantes, l'étude s'attachera à corriger ces biais en s'appuyant sur l'outil de GRC de la CNIEG pour sélectionner des sondés ayant eu un contact avec la caisse dans l'année (2011), puis dans les six derniers mois (2013) car le taux de répondants affirmant dans l'échantillon ainsi sélectionné qu'ils ne se souviennent pas d'avoir eu un contact avec la CNIEG restait élevé (26% en 2012, 29% en 2013). Ce dernier élément, pose la question de la qualité des données recueillies dans l'outil de GRC.

Recommandation n°2 : 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) en veillant à utiliser des méthodologies transparentes et partagées avec la tutelle.

3.2 Perspectives et marges d'amélioration

3.2.1 L'amélioration des services rendus aux employeurs

- [149] L'accueil des entreprises est piloté par le « superviseur » de l'interface téléphonique. Il est réalisé en règle générale par un conseiller en poste dans le service d'accueil téléphonique. L'objectif de la CNIEG est qu'un employeur ait un expert au bout du fil.
- [150] Le « superviseur » anime également le réseau d'environ 400 correspondants employeurs (managers et gestionnaires des contrats de travail dans les entreprises).

[151] L'objectif est d'organiser la diffusion de l'information vers les employeurs et de faire remonter les problèmes qu'ils rencontrent ainsi que leurs besoins vers la CNIEG. Ce réseau est complété de groupes de travail périodiques avec les entreprises de la branche professionnelle, portant sur les questions de gestion, de système d'information et sur les questions financières.

➤ Des taux de satisfaction élevés

[152] Comme l'a rappelé à la mission le président de la CNIEG, les entreprises qui relèvent de son ressort sont très diverses, et n'expriment pas d'attentes particulières ou d'insatisfactions au niveau du conseil d'administration. Ce sentiment est globalement confirmé par les études menées par la CNIEG et les résultats de l'indicateur de satisfaction prévu par la COG.

[153] La convention d'objectifs et de gestion prévoyait un indicateur annuel relatif à la satisfaction des employeurs agrégeant les taux de satisfaits et très satisfaits de deux enquêtes, l'une s'adressant aux correspondants employeurs⁴⁴ (50% du poids de l'indicateur), l'autre étant l'enquête interface clientèle (50% du poids de l'indicateur). Les objectifs fixés sont très largement dépassés dès le début de la COG et les niveaux de satisfaction affichés sont proches de 100%.

Tableau 11 : Objectif COG N° 8 : taux de satisfaction des employeurs

	2011	2012	2013
Objectifs COG	75,0%	78,00%	81%
Réalisé	96,5%	99,0%	98,0%

Source : CNIEG

[154] Par ailleurs, dans la dernière enquête disponible, les employeurs se déclarent très majoritairement satisfaits ou très satisfaits du site internet (97%), du service téléphonique (95%), du correspondant employeurs CNIEG (95%), du traitement des courriels (89%). Les utilisateurs de services en ligne se déclarent également satisfaits ou très satisfaits à plus de 90%, sauf en ce qui concerne la clarté pour les services « DECA⁴⁵ » (83%) et « liste des invalides » (88%).

[155] Ces excellents résultats doivent cependant être relativisés car le nombre restreint d'employeurs et de correspondants conduit en tout état de cause à limiter la portée statistique de l'indicateur⁴⁶. Il convient de souligner que, si la CNIEG cherche dans ces enquêtes à contacter l'ensemble des interlocuteurs de la caisse identifiés dans les entreprises (gestionnaires RH, gestionnaires contrats de travail, responsables financier...), le périmètre de l'enquête exclut les entreprises et organismes qui collectent la CTA mais dont les salariés ne sont pas affiliés à la CNIEG.

Recommandation n°3 : Développer, en sus des enquêtes de satisfaction vers les employeurs, des modalités de recueil de satisfaction des services offerts par la CNIEG aux collecteurs de CTA (mini site CTA...).

➤ Mais une marge importante pour le développement des services dématérialisés

[156] Sur la durée de la COG, la CNIEG a développé et amélioré les services proposés aux entreprises.

⁴⁴ Ces enquêtes annuelles sont qualitatives. Les participants sont sélectionnés à partir des fichiers de la CNIEG et répondent par internet à une série de questions. En 2012, 15 correspondants ont effectivement participé.

⁴⁵ Déclaration des éléments de carrière des affiliés.

⁴⁶ 166 répondants pour l'enquête baromètre employeurs 2013, pour 150 en 2012 et 156 en 2011.

- [157] L'action de la CNIEG a plus particulièrement porté sur une refonte du « Compte entreprise ». Le nouveau dispositif a été mis en place en septembre 2014. Il est basé sur un réseau d'administrateurs désignés par les employeurs qui décident des droits d'accès aux services pour les utilisateurs de leur périmètre. Il permet d'accéder de façon sécurisée aux services dématérialisés de la CNIEG (transmettre une DECA, liste des DECA transmises, liste des dossiers à créer, liste des départs à 5 ans, liste des dossiers de liquidation, liste des invalides cotisants pour la couverture de prévoyance complémentaire).
- [158] Le site de la CNIEG propose par ailleurs des informations générales à destination des employeurs sur la législation, les procédures, les réformes ou les obligations liées à la retraite. Ces canaux d'information sont complétés par trois à quatre réunions annuelles avec les employeurs, les réunions d'information employeurs (RIE), destinées en priorité aux petits employeurs ainsi que par l'envoi de courriels d'information aux entreprises.
- [159] La CNIEG a également engagé des développements destinés à faciliter et simplifier les échanges de données et de documents avec les entreprises en proposant des services dématérialisés. Le tableau n° 12 infra reprend la liste des documents que les entreprises sont susceptibles de transmettre à la caisse et leur niveau de dématérialisation.

Tableau 12 : Services proposés aux employeurs et niveau de dématérialisation

Formulaires CNI EG/Entreprises	Déclaration de cotisations D131	Déclaration CTA	Déclaration de cotisations C131	Bulletin d'adhésion AGIRC ARRCO	Formulaire DADS	Formulaire DARS	Formulaire DECA	Déclaration d'affiliation	Décompte de Services Insalubres
Nbre traités en 2013	1400	1500	750	6	150	150	640	100	4500
Téléchargeables en ligne	oui	oui	oui	oui	oui	Oui	oui	oui	oui
Pré-rempli par la CNI EG	non	non	non	non	non	Non	oui	non	non
Remplissable en ligne	non	non	non	non	non	Non	non	non	non
Mode de transmission dépôt dans le compte entreprise	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Mode de transmission courriel	40%	40%	40%	80%	100%	100%	0%	50%	10%
Mode de transmission papier	60%	60%	60%	20%	0%	0%	0%	50%	90%
Traitement par déversement automatique	non	non	non	non	oui	Oui	oui	non	non
Traitement manuel	oui	oui	oui	oui	non	Non	non	oui	oui
Evolutions prévisibles	La CNI EG demande à compter du 1er oct. 2014 aux entreprises de transmettre par courriel - DSN	Télé-déclaration prévue COG 2015-2018 sur E-services Entreprises	DSN	DSN	DSN	DSN	Certaines données seront transmises via DSN et RGPU	DSN	Refonte carrière SIRIUS et E-services entreprises

Source : CNI EG

- [160] L'ensemble des formulaires à remplir par les entreprises sont notamment téléchargeables en ligne. La CNIÉG a pour certains formulaires développé une automatisation ou une simplification du traitement pour les entreprises, par exemple pour les formulaires DADS et DARS⁴⁷ qui sont désormais transmis par courriel et ne nécessitent plus de traitement manuel par la CNIÉG ou pour le formulaire DECA aujourd'hui pré-rempli par la caisse.
- [161] Bien que la CNIÉG ait donc sur ce plan progressé durant la COG, force est de constater que le niveau d'automatisation, de dématérialisation et de simplification des démarches des employeurs atteint aujourd'hui laisse d'importantes marges de progrès. En effet fin 2013, aucun document ne peut être rempli en ligne, un seul fait l'objet d'un pré-remplissage par la CNIÉG, 68,4% des documents sont transmis par papier, 89,8% de ces documents nécessitent un traitement manuel. Dès lors, les gains en qualité de service pour l'utilisateur et en productivité pour la CNIÉG restent limités à ce jour. La modernisation des interfaces web est un chantier qui paraît donc susceptible d'améliorer significativement la qualité du service rendu aux employeurs et la productivité de la CNIÉG.
- [162] Ce chantier, s'il ne se traduit pas par une demande forte au niveau des représentants des employeurs au conseil d'administration, fait écho au volet qualitatif des études employeurs de la CNIÉG. Bien que ce volet doive être pris avec précaution car il n'a pas de valeur représentative, il permet en effet de cerner un certain nombre d'attentes et d'insatisfactions qui ne se traduisent pas dans l'indicateur global de satisfaction des employeurs⁴⁸.
- [163] Ce constat d'un certain retard de la CNIÉG sur le plan des services proposés aux employeurs est renforcé par le choix de la caisse de ne pas réaliser les actions prévues au point 1.1.1 de la COG relatives à la mise en place de télé-procédures pour les employeurs.
- [164] Ce choix s'explique par la volonté de ne pas réaliser des investissements à perte et donc d'attendre afin que les services mis en œuvre par la caisse s'inscrivent dans le cadre du projet national DSN (Déclaration Sociale Nominative) qui modifiera les obligations des entreprises en termes de déclaration des cotisations.
- [165] Cette décision, prudente, aurait néanmoins pu s'accompagner du développement d'autres projets non liés à la DSN comme par exemple les opérations de déclaration, de collecte et de paiement de la CTA. La CNIÉG a indiqué à la mission qu'elle entend mettre en œuvre un dispositif de télé déclaration pour la CTA en 2015.
- L'apport d'éléments d'analyse de leur population aux entreprises
- [166] La COG (point 1.3.1) prévoyait que la CNIÉG mettrait en œuvre un observatoire des comportements pour fournir aux entreprises des éléments d'analyse afin d'améliorer les prévisions relatives aux effectifs et aux incidences financières des comportements à court, moyen et long terme. L'objectif était également d'aider les entreprises à optimiser leur gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

⁴⁷ Déclaration annuelle des données sociales et déclaration annuelle des assiettes du régime spécial.

⁴⁸ Par exemple : « Les E-services et plus particulièrement les télé déclarations et télé règlements (prélèvements) seraient à mettre en œuvre rapidement. Toutes les caisses ou organismes sociaux en sont dotés à ce jour » ; « Les seules relations avec la CNIÉG en tant qu'employeur se limitent aujourd'hui à la déclaration des cotisations mensuelles et annuelles.....via des docs papiers (pour ma part j'espère vivement une évolution sur ce sujet...) et surtout j'ai hâte que la CNIÉG intègre les données DADSU nationale pour enfin mettre un terme aux multitudes de déclarations annuelles : pour nos entreprises (ELD) nous faisons chaque fin d'année 2 DADS_U, 2 DADS et 2 DARS.....A bon entendeur. ». Le rapport correspondants employeurs 2012 conclut : « La CNIÉG devraient travailler à l'amélioration des outils de saisie des informations incontournables comme la DECA, harmoniser les documents qui relèvent de données nationales (comme la DADSU), faciliter l'accès ou l'information concernant la liste des départs à 5 ans. ». Web baromètre employeurs 2013 et rapport correspondants employeurs 2012.

- [167] Ces actions n'ont été que partiellement mises en œuvre et restent à ce jour inabouties. La CNIEG a bien mené quelques études quantitatives et qualitatives. Elle a également engagé, mais pas terminé, le travail de révision du modèle de prévision des départs en retraite et mis en place un service web à destination des entreprises listant les départs prévus à 5 ans de la demande de retraite.
- [168] Globalement, les résultats sur cet objectif de la COG restent cependant limités. Il est donc nécessaire, que pour la prochaine COG, la CNIEG actualise les paramètres de son modèle de simulation en fonction de l'observation des comportements des affiliés.

Recommandation n°4 : 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.

Recommandation n°5 : Revoir le modèle de simulation en tenant compte de l'impact des réformes des retraites sur les comportements des affiliés.

3.2.2 Le défi du tout dématérialisé

- [169] Si la CNIEG est engagée dans un processus de dématérialisation de ses relations avec ses usagers, en particulier en ce qui concerne les échanges d'écrits, elle est encore loin du « tout dématérialisé », les marges de progrès sont donc encore importantes. De même, l'orientation affichée de la personnalisation des services, si elle est bien engagée (formulaires pré-remplis, dématérialisation des documents joints, amélioration de l'accueil téléphonique, GRC), n'est pas encore aboutie. Ces orientations supposent une meilleure connaissance de ses usagers et la continuation des efforts de la caisse en ce sens, notamment en matière de systèmes d'information. La CNIEG vient d'engager en cette fin d'année de premiers travaux pour la construction de « profils clients » qui se poursuivront et devraient aboutir en 2015 dans le cadre de la future COG 2015-2018.
- [170] Ces orientations supposent par ailleurs la mise en place d'un accompagnement des populations les moins connectées ou confrontées à des problématiques spécifiques liées à leur l'âge ou à la complexité de leur situation (droits indirects, handicap, etc.). Sur ce plan, en particulier pour les personnes les plus âgées, il n'y a pas de démarche spécifique de la CNIEG. L'amélioration du fichier client et de la connaissance des usagers devrait permettre à la caisse d'inventer des services adaptés à cette population en permettant notamment d'aller vers elle pour lui apporter des éléments d'information ou d'aide individualisés.
- [171] Sur un plan général, les études commanditées par la CNIEG sur la qualité de service pointent la nécessité de rassurer les usagers quant à l'utilisation des nouvelles technologies, non seulement sur leur caractère sécurisé mais aussi sur la bonne prise en compte de leurs demandes. A ce titre, un affichage d'engagements de services inspirés par la COG serait sans doute utile (délais de traitement des dossiers, de réponses aux courriels, temps d'attente téléphonique).
- [172] Enfin, le développement des services dématérialisés nécessite un investissement important dans les tutoriels en ligne (« info-bulles » par exemple) qui permettent d'accompagner l'utilisateur dans ses démarches. Dans ce cadre, le service téléphonique de renseignement informatique mis en place par la CNIEG permettrait au travers de l'analyse des questions traitées d'ajuster des aides en ligne aux besoins des utilisateurs de façon rapide et pertinente.

Recommandation n°6 : Associer les affiliés et les pensionnés (y compris AT-MP et invalides) à la redéfinition de la relation client

3.2.3 La prise en compte des projets nationaux

- [173] La CNIEG est impliquée dans l'élaboration des projets nationaux, en particulier de la déclaration sociale nominative (DSN). En lien avec le GIP MDS⁴⁹, les entreprises des industries électriques et gazières (IEG), la CAMIEG, la CNAV, l'ACOSS, l'AGIRC et l'ARRCO elle a pris l'initiative et co-anime un groupe de travail dédié à la mise en œuvre de la DSN dans les IEG. La compatibilité entre les systèmes d'information de la CNIEG et ce projet devrait donc être assurée. A ce stade, il est cependant probable qu'une partie des éléments nécessaires à la liquidation des pensions ne puisse être intégré à la DSN, notamment des éléments de carrière spécifiques. Ce projet devrait permettre de dégager des gains de productivité compte tenu du dispositif actuel de gestion des déclarations qui implique une ressaisie manuelle.
- [174] L'implication dans le projet répertoire de gestion des carrières unique (RGCU), plus lointain dans sa mise en œuvre, est moins importante. Ce projet aura cependant une influence importante sur les évolutions de la DECA et de son mode de gestion, il conviendra donc de s'assurer que les modalités de traitement informatique des éléments de carrière spécifiques aux IEG soient bien compatibles avec ce projet.

3.2.4 L'invalidité et les AT-MP

- [175] La CNIEG n'a développé que très peu d'actions particulières afin d'améliorer la qualité du service rendu aux affiliés et aux entreprises en matière d'invalidité et d'AT-MP : dans une certaine mesure l'accueil téléphonique destiné aux personnes handicapées et la possibilité pour les entreprises de télécharger des formulaires sur le site de la CNIEG et d'accéder à la liste des invalides. La satisfaction des usagers sur ce plan ne fait pas l'objet d'un suivi, ou alors marginal⁵⁰.
- [176] Certes, ces activités apparaissent résiduelles et minoritaires par rapport à l'activité retraite. De plus, la CNIEG ne gère ni la reconnaissance du caractère professionnel de l'accident du travail ou de la maladie professionnelle (qui relève des CPAM), ni l'action sociale, ni la prévention et ce champ n'est pas abordé par la COG.
- [177] Néanmoins, les entreprises et les salariés concernés n'en constituent pas moins des usagers de la CNIEG, confrontés à des problèmes spécifiques, notamment d'insertion professionnelle des invalides de catégorie 1 et 2. Il est donc surprenant que ces usagers ne soient pas pris en compte en tant que tels dans la démarche « client » de la caisse.

3.2.5 Des outils de suivi et d'ajustement de la qualité de service à faire progresser

- [178] Les indicateurs retenus dans la COG 2011-2014 permettent d'apprécier l'activité de la caisse et son engagement pour offrir une qualité de service élevée à ses usagers. Ils souffrent cependant de plusieurs limites qu'il convient de corriger :
- Ils ne reposent pas sur une description précise du mode de calcul et des sources utilisées, dès lors les modalités de calcul ne sont pas forcément stables dans le temps ;
 - Les indicateurs reposant sur des données issues d'enquêtes statistiques sont fragiles si les modalités de déroulement des enquêtes ne sont pas cadrées et partagées car les résultats dépendent fortement des choix méthodologiques opérés (cibles, représentativité, régularité des enquêtes, questions posées) ;

⁴⁹ Groupement d'intérêt public modernisation des données sociales

⁵⁰ Le baromètre employeur aborde la question sous l'angle de l'usage du service d'accès à la liste des invalides par les entreprises avec pour objectif de connaître les services qui sont le plus, ou le moins, utilisés.

- Sans détourner la COG de son objet, un examen des résultats de la COG à mi-parcours avec la tutelle permettrait peut-être d'ajuster certains objectifs, en particulier quand ils sont atteints dès la première année de la COG ou qu'il s'agit d'objectifs difficiles à fixer en amont.

[179] En interne, la CNIEG suit précisément les avancées de la COG et s'est organisée pour calculer et suivre les indicateurs. Ces derniers font l'objet de tableaux de bord examinés par les instances de gouvernance de la caisse. Il serait sur ce plan utile cependant de développer pour ces instances des tableaux de bord plus complets intégrant des données hors COG. Il serait également utile d'envisager de développer une analyse plus structurée des nombreuses données dont dispose ou devrait disposer à brève échéance la CNIEG. Des analyses fondées sur l'utilisation effective des services dématérialisés (nombre et durées de connexion par page) ou sur les relations avec l'accueil (thématiques des appels, appels multiples du même usager, temps de décrochage) permettront un ajustement rapide des services. En effet, si la CNIEG a bien comme prévu au point 1.2.1 de la COG mis en place des enquêtes qualitatives, quantitatives et testé les panels d'affiliés, l'analyse de sa clientèle doit mieux prendre en compte les nouvelles sources d'information dont elle dispose.

4 LA QUALITE DE GESTION DE LA CAISSE

4.1 La gouvernance et le pilotage de la caisse

4.1.1 Un conseil d'administration très présent

[180] La gouvernance de la CNIEG est assurée par :

- un conseil d'administration paritaire, composé de 20 membres titulaires et 20 membres suppléants, nommés pour cinq ans (dernier renouvellement réalisé en janvier 2013) ;
- un directeur et un agent comptable, qui participent au conseil avec voix consultative ;
- assistent également aux séances du conseil, avec voix consultative, deux commissaires du gouvernement mandatés par chacun des ministères de tutelle (direction de la Sécurité sociale et Budget), ainsi que le contrôleur général.

[181] Les 5 fédérations syndicales disposent chacune de deux sièges (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO). Pour les employeurs, les sièges sont répartis entre deux groupements : l'UFE (Union Française de l'Electricité) avec 7 sièges, et l'UNEmIG (Union Nationale des Employeurs de l'Industrie Gazière) avec 3 sièges.

[182] Cinq commissions, respectant le principe du paritarisme, complètent l'organisation des travaux du conseil :

- la commission de recours amiable qui instruit les recours des entreprises, des pensionnés ou affiliés contestant des décisions prises par la caisse. Elle statue principalement sur les demandes de remise de dettes ou de trop perçus et de majorations de retard ;
- la commission des marchés qui attribue, après examen des offres des entreprises soumissionnaires, les marchés d'un montant égal ou supérieur à 130 000 euros HT lancés par la CNIEG ;
- le comité d'audit (mis en place en 2012 et doté d'attributions plus étendues que la commission de contrôle qu'il a remplacé) qui a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'Administration, en donnant son avis sur les budgets, les prévisions de trésorerie, la situation financière, la sécurité financière et les comptes de la caisse, les rapports économiques et financiers établis par la caisse, le suivi financier de l'adossé aux régimes de droit commun, les travaux des commissaires aux comptes, le contrôle interne et les risques ;

- la commission d'étude et d'information sur la législation (CEIL) qui est chargée de l'étude des projets de textes législatifs et réglementaires pour le compte du Conseil d'administration et de préparer les propositions de modifications législatives et réglementaires que le conseil est habilité à transmettre au ministre chargé de la sécurité sociale. Elle émet également des observations sur les projets de circulaires élaborées par la CNIEG ;
- la commission de pénalités financières installée en 2013 à la suite du décret du 3 janvier 2013 modifiant les modalités d'application de l'article L. 162-1-14 du code de la sécurité sociale relatif aux pénalités financières (fraudes aux accidents du travail et maladies professionnelles).

[183] L'analyse de l'intégralité des procès verbaux des réunions de ces commissions témoigne de leur fonctionnement et permet de constater la forte implication des partenaires sociaux. En effet, ces derniers participent activement et en nombre à l'ensemble des réunions auxquels ils sont conviés.

[184] S'agissant du conseil d'administration, l'article 3 du décret du 10 décembre 2004 relatif à la Caisse nationale des industries électriques et gazières prévoit que le conseil d'administration de la caisse « règle par ses délibérations les affaires de l'organisme ». L'article 5 du décret susmentionné prévoit que le conseil d'administration se réunit au moins trois par an et qu'il peut être réuni à titre extraordinaire à la demande *du président, des trois quart des administrateurs ou à la demande du ministre chargé de la sécurité sociale ou du budget.*

[185] Dans la pratique, le conseil d'administration s'est réuni 4 fois en 2010, 5 en 2011, 4 en 2012 et 6 en 2013 et, de manière extraordinaire, une fois en 2010 et deux fois en 2011. Le conseil d'administration siège valablement dès lors que plus de la moitié des membres sont présents ce qui a été le cas pour l'ensemble des réunions ayant eu lieu entre 2010 et 2014.

[186] Le conseil d'administration de la CNIEG détermine les orientations stratégiques de la caisse, contrôle son activité, approuve les comptes, adopte le budget de gestion administrative, le schéma directeur informatique et la convention d'objectifs et de gestion (COG).

[187] La note de politique générale en date du 15 mai 2013 prévoit précisément le rôle du conseil d'administration en matière budgétaire. Il y est ainsi rappelé que la COG 2011-2014 prévoit que les budgets prévisionnels de chacun des exercices de 2011 à 2014 sont soumis au vote du conseil d'administration en décembre de l'année précédente. Le conseil d'administration a effectivement respecté cet engagement dans la mesure où il s'est réuni chaque année en décembre pour valider les budgets prévisionnels.

[188] Cette note rappelle par ailleurs que, les budgets pluriannuels, le budget annuel de l'année N avant la fin de N-1, la réactualisation budgétaire si besoin en septembre de l'année N, certains virements de crédits et les comptes de fin d'exercice, sont votés par le conseil d'administration après avis du comité d'audit.

[189] De manière générale les réunions du conseil d'administration portent non seulement sur les questions budgétaires mais aussi sur :

- l'émission d'avis sur des textes législatifs soumis à la consultation de la caisse
- sur la COG : dans son application, son bilan et la conclusion de la convention suivante
- sur le SDSI
- sur le contrôle interne.

- [190] L'article L231-8-1 du code de la sécurité sociale précise qu' « *au moins une séance annuelle du conseil ou du conseil d'administration (de la caisse nationale d'assurance maladie) est consacrée aux relations de la caisse avec les usagers. Cette séance est publique.* ». Le décret du 10 décembre 2004 prévoit quant à lui dans son article 9 que la question des relations entre la caisse et les usagers fait partie intégrante de la COG.
- [191] Il semble donc important de noter que si les comptes rendus des conseils d'administration ne font pas état de ce qu'une réunion annuelle soit consacrée aux relations de la caisse avec les assurés (ce que la loi n'impose pas à la CNIEG), ce point a bien été prévu dans la COG 2011-2014 et fait indirectement l'objet de discussions en séance du conseil d'administration.
- [192] S'agissant de la commission de contrôle devenue comité d'audit, les comptes rendus des réunions témoignent d'un fort présentisme de l'ensemble des membres admis à siéger au sein de ce comité et, il est important de souligner que le quorum a toujours été atteint ce qui a permis aux séances d'être tenues et de donner lieu à des prises de décisions.
- [193] Lors de la réunion du comité d'audit du 1^{er} mars 2012, ce dernier s'était doté d'un calendrier prévisionnel prévoyant la programmation de 5 réunions. Seules deux des cinq réunions ont eu lieu (des réunions étaient prévues les 04/04, 23/05, 05/06, 13/09 et 4/12, seules les réunions des 4 avril et 4 décembre ont eu lieu).
- [194] Le comité d'audit est, aux termes de la note de politique générale en date du 14 janvier 2013 portant sur l'analyse des risques à la CNIEG, chargé d'examiner la cartographie des risques et des plans d'actions, notamment le plan de contrôle interne défini annuellement et d'examiner les incidences potentielles des risques significatifs notamment des risques majeurs. Au moins une fois par an à l'occasion de la préparation du plan de contrôle interne de l'année suivante, l'examen des risques (notamment majeurs) est inscrit à son ordre du jour.
- [195] Si les intitulés des points inscrits à l'ordre du jour ne permettent pas à première vue d'identifier que l'examen des risques a bien été inscrit au moins une fois par an, une lecture attentive de ces comptes rendus permet de constater que la question des risques a bien été débattue (exemple : en 2012, dans le PV du 4 décembre 2012, sous l'intitulé plan de contrôle interne).
- [196] Il convient de noter que le comité d'audit, conformément à la note de politique générale du 15 mai 2013 rend effectivement des avis sur les budgets pluriannuels, le budget annuel de l'année N avant la fin de N-1, la réactualisation budgétaire si besoin en septembre de l'année N, certains virements de crédits et les comptes de fin d'exercice.
- [197] S'agissant de la commission étude et information sur la législation, qui a vocation à se réunir en tant que de besoin, celle-ci s'est tenue régulièrement compte-tenu des évolutions intervenues au fil des ans dans les règles de versement des prestations servies par la caisse (2 fois en 2010, 4 fois en 2011, 3 fois en 2012, 2 fois en 2013). Enfin, la commission de recours amiable et la commission des marchés se sont réunies respectivement 24 fois et 31 fois de 2010 à mai 2014. Ceci témoigne d'une assez forte sollicitation de ces commissions sur la période. La commission des pénalités financières, créée en 2013, s'est réunie deux fois en 2013. Les règles de fonctionnement de cette commission relativement récente n'apparaissent pas dans le règlement intérieur du conseil dont la dernière mise à jour date de 2012. Une actualisation de ce règlement intérieur semble donc nécessaire, notamment pour sécuriser les avis de cette nouvelle commission et les décisions du directeur dans ce domaine⁵¹.
- [198] Il convient enfin de noter qu'a été organisé en 2013, au niveau du conseil, un séminaire de réflexion d'une journée préparatoire au renouvellement de la COG.

⁵¹ Un premier avis relatif à une décision du directeur concernant une pénalité financière d'un affilié a été rendu en juillet 2013.

4.1.2 Un mode de pilotage interne très formalisé

- [199] Selon les éléments documentaires transmis par la caisse, le pilotage de la CNIEG est fondé sur des instances de pilotages, lieux de prises de décision, d'échanges, d'analyse et d'orientation de l'action. Des réunions périodiques entre les différentes entités de la caisse peuvent préparer les décisions des instances de pilotage. Le pilotage s'opère également via des réunions institutionnelles de communication et d'échanges avec le management et le personnel. Il s'appuie sur la démarche stratégique inscrite dans la COG, une démarche contractuelle avec chaque cadre et agent et une démarche d'amélioration continue.
- [200] Outre le comité de direction (CODIR), composé du directeur, du directeur délégué, de l'adjoint au directeur, de l'agent comptable et de la secrétaire générale et des chefs de département, qui se réunit a minima tous les mois ont été institués :
- un comité ressources humaines (CORH), constitué du CODIR, des chefs de département adjoints et délégués, du chef de mission relations sociales, d'un représentant du contrôle de gestion et du chef du pôle RH, instance de préparation et de décision sur la politique ressources humaines (politique managériale, politiques sociales, rémunérations, formation, GPEC...) et de préparation des réunions des organismes statutaires. Ce comité se réunit au moins une fois par trimestre ;
 - un comité relation clientèle (CRC) qui se réunit trois fois par an (cf. partie 3) ;
 - un comité système d'information (CSI), composé des membres du CODIR, des chefs de département adjoints et délégués, instance de préparation et de suivi du déploiement du schéma directeur informatique (devenu ensuite le schéma directeur des systèmes d'information) et des projets informatiques. Ce comité traite notamment des éventuels conflits dans l'allocation de ressources des différents contributeurs à l'élaboration des SI (services métiers, département SI...). Ce comité se réunit tous les deux mois en plus des réunions dédiées aux projets majeurs du SI ;
 - le comité réglementation (CR), composé des membres du CODIR, des chefs de département adjoints et délégués, de l'actuaire (ou du responsable des études statistiques) et du responsable du pôle juridique, instance en charge des modifications et arbitrages concernant la réglementation du régime spécial des IEG. Ce comité se réunit en tant que de besoin ;
 - le comité prospective régime (CPR), composé des membres du CODIR, de l'adjoint au secrétaire général, de l'actuaire, du responsable des études statistiques, du contrôleur de gestion et du chef du pôle juridique, en charge de la préparation et de la coordination des décisions relatives au pilotage démographique et financier du régime. Ce comité se réunit en tant que de besoin.
- [201] Pour chacun de ces comités des comptes-rendus sont normalement élaborés sous-forme de « comité-info » accessibles à l'ensemble du personnel de la caisse (et faisant l'objet d'une diffusion sur le réseau interne de communication (écrans dans les zones repos...)⁵². Pour chaque comité un secrétaire est désigné qui est aussi chargé d'assurer le suivi des décisions prises.
- [202] Au regard des documents à la disposition de la mission, les comités se sont réunis globalement à la fréquence prévue dans les notes de politique de la caisse si ce n'est le CSI. Pour certains comités cependant (CORH et CRC), des comptes-rendus ne sont pas toujours produits ni diffusés vers l'ensemble du personnel. En matière de « comité-info », les comités les plus actifs sont, outre le CODIR, le CSI et le CPR. Les comptes-rendus, orientés communication interne, ne permettent pas toujours d'identifier les enjeux réels associés aux thématiques traitées ni les personnes en charge des actions à mettre en place.

⁵² Ils font notamment l'objet d'une diffusion sur le réseau interne de communication (écrans dans les zones repos...).

- [203] Les comités en place permettent une association à la décision des personnels en responsabilité sur les domaines fonctionnels. Néanmoins, compte-tenu de la lourdeur du dispositif, il convient de s'interroger sur son éventuelle simplification.
- [204] Outre les différents comités internes ci-dessus évoqués, la caisse dispose d'un corpus de notes de politique générale et de notes d'applications. La mise en œuvre de ces notes fait l'objet d'un contrôle annuel sous la responsabilité du secrétaire général. Ces contrôles sont formalisés dans les fiches de contrôle et rentrent dans le plan de contrôle de la caisse. Quatorze notes de politique générale et vingt et une notes d'application décrivent des règles internes de fonctionnement de la caisse. Ces notes sont accessibles à tous les agents au sein de la base de gestion documentaire du système qualité. Les notes de politique générale concernent notamment le pilotage de la caisse, les ressources humaines, les systèmes d'information, la politique d'achat, la relation clientèle.
- [205] Ces notes ont vocation à donner une certaine assurance sur la maîtrise des opérations et l'atteinte des objectifs par la caisse. Elles servent notamment de référence pour l'ensemble des fiches qualité qui existent dans la base documentaire de la caisse. Ce dispositif existait au sein de l'IEG pension et est donc en place depuis la création de la caisse. La mise à jour de ces fiches, et le contrôle formalisé de leur mise en œuvre, peut néanmoins représenter une mobilisation importante de certains cadres de la caisse. Les évolutions intervenues au sein de la caisse au cours des années, et notamment la réorganisation de la caisse en 2012, n'ont pas toujours conduit à une mise à jour régulière de ces notes. Le contrôle de leur application n'est pas non plus toujours effectif. Ainsi, fin 2012, selon une synthèse opérée par la caisse, sur les 37 notes existantes, 8 contrôles d'application n'ont pas été réalisés (soit environ 20% des contrôles) et parmi les notes dont l'application a été contrôlée, sept d'entre elles devaient être revues en 2013. Fin 2013, seule la mise œuvre de la note concernant le pilotage de la relation clientèle n'a pas été évaluée⁵³ mais plus de quinze d'entre elles nécessitent des modifications, voire d'être refondues pour une partie d'entre elles d'après les résultats des contrôles. Certaines des notes qui devaient être modifiées en 2013 ne l'ont pas été et courant septembre 2014, aucune des notes qui devaient être modifiées au cours de l'année 2014 ne l'avait encore été.
- [206] Avoir des procédures qui évoluent est plutôt le signe d'un certain dynamisme et de recherche d'une amélioration continue du fonctionnement. Il convient néanmoins de s'interroger sur l'efficacité du dispositif qualité en place si le système documentaire n'apparaît plus adapté. Trois notes ont d'ailleurs été abandonnées entre 2012 et 2013, dont deux sans avoir été formellement évaluées. La non évaluation deux années de suite de la note concernant le pilotage de la relation clientèle ; alors que ceci constitue un des axes forts d'orientation de la caisse et de la COG, pose la question de la valeur ajoutée de ce mode de pilotage.

4.2 La caisse dispose d'un dispositif de maîtrise des risques relativement élaboré

4.2.1 Le dispositif de maîtrise des risques mis en place au sein de la caisse

- [207] La caisse a mis en place un premier dispositif de contrôle interne dès 2005 qu'elle a cherché à consolider en cours des années suivantes. Elle a également mis en place, dès sa création, une démarche qualité qui s'appuie sur un système de management par la qualité (SMQ) ISO 9001 et, depuis 2009, sur une évaluation annuelle de ses pratiques suivant les principes de la démarche EFQM⁵⁴. L'ensemble de ces éléments participent à la maîtrise des risques, les dispositifs étant fondés sur une analyse des risques et des outils de suivi communs.

⁵³ Elle n'avait pas non plus été contrôlée en 2012.

⁵⁴ European Foundation for Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité).

[208] Le cabinet Mazars a conduit un audit du contrôle interne de la caisse fin 2011 ce qui l'a conduit à revoir légèrement son dispositif au cours de l'année 2012. Parallèlement, la caisse a été certifiée ISO 9001 ou a obtenu un renouvellement de certification en 2005, 2008, 2009, 2011 et en 2014. Elle a également procédé à une autoévaluation EFQM en 2009 puis a bénéficié d'évaluation EFQM externes en 2010, 2012 et 2013. Une évaluation EFQM doit intervenir également en 2014.

4.2.1.1 L'organisation de la caisse en matière de contrôle interne

[209] Avant fin 2013, la caisse n'était pas tenue de se conformer à un référentiel particulier de contrôle interne. Elle a cependant fait le choix de s'inspirer des recommandations issues du « cadre de référence sur les dispositifs de contrôle interne », publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ce cadre reprend les éléments essentiels issus des principaux référentiels internationaux, notamment celui édité par le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). La caisse se réfère désormais au décret d'octobre 2013 précité.

[210] Le contrôle interne étant une responsabilité conjointe du directeur et de l'agent comptable, un « protocole d'accord du contrôle interne » formalise les modalités d'association lors des différentes phases du contrôle interne. Le protocole initial, signé en 2005, est remis à jour à minima une fois par an au moyen d'avenants, notamment lors de l'élaboration du PCI.

[211] Les objectifs généraux du contrôle interne mis en place au sein de la caisse y sont précisés : identifier et pallier les risques financiers rencontrés par la caisse et s'assurer de l'application des notes de politique générale et des notes d'application de la caisse. Le protocole précise néanmoins que le contrôle interne doit aussi contribuer à améliorer la qualité globale du fonctionnement de la caisse sous l'angle de la sécurité, de la régularité et de la fiabilité des opérations. Les objectifs généraux n'ont pas été modifiés, ni à la suite de l'audit Mazars, ni suite à la publication du décret d'octobre 2013 précité.

[212] Le protocole précise que les actions de contrôle interne sont arrêtées conjointement par le directeur et l'agent comptable dans un plan de contrôle interne (PCI) qui est actualisé chaque année. Ces actions sont déterminées en fonction des risques financiers (fonctions eux-mêmes des facteurs de risques et des impacts financiers potentiels). Le protocole précise également que les dispositions du plan de contrôle s'appliquent à tous les responsables et agents et couvre toutes les activités de l'organisme. Il précise aussi que le comité de direction de la caisse est l'instance de pilotage du contrôle interne. Il doit se réunir au moins une fois par trimestre pour examiner les résultats du plan de contrôle interne. Il est enfin précisé qu'un bilan annuel de l'ensemble des actions conduites doit être réalisé.

[213] Le système est fondé sur deux niveaux de contrôles. Un premier niveau correspond aux contrôles effectués par les services sur leurs activités propres. Un second niveau concerne la supervision des contrôles de premier niveau. Cette supervision est réalisée par les équipes du pôle contrôle de l'agence comptable, notamment sur la base d'échantillons. Le PCI précise les actions de contrôle prévues, avec leurs modalités, à exécuter par les services, les actions de supervision et de vérification, avec leurs modalités, exécutées par le pôle contrôle, la qualité et l'identité des responsables de chaque action. Le plan est proposé au directeur et à l'agent comptable pour signature, sous la forme d'un avenant au protocole de contrôle interne. Sa réalisation fait l'objet d'un suivi par le pôle contrôle de l'agence comptable. En complément de ce PCI, l'agent comptable déploie également un plan de contrôle spécifique s'intéressant uniquement à des problématiques comptables.

- [214] Le PCI porte exclusivement sur les flux. Il ne retient que les dossiers qui ont fait l'objet d'une manipulation (par un gestionnaire ou sur procédure automatique) au cours de l'exercice. En complément des opérations, des contrôles sur les dossiers en stocks sont conduits par le pôle contrôle. Ces contrôles sur stocks sont dénommés dans le protocole initial « audits ». Ils s'appellent depuis fin 2012 contrôles sur stocks pour les distinguer des audits qualités.
- [215] Les contrôles de chaque secteur font l'objet d'un bilan à la fin de chaque exercice civil. Un bilan de l'ensemble des actions conduites est réalisé périodiquement par le responsable du dispositif auprès du comité de direction. En complément de ces retours, le tableau de bord de l'agent comptable présente mensuellement les résultats. Ce document est mis à disposition du directeur. Par ailleurs, des réunions d'information sont organisées pour chaque secteur par le pôle contrôle.
- [216] Les résultats des contrôles (flux et stocks) sont communiqués semestriellement au comité de direction, en revue de direction (cf. infra, volet démarche qualité), au comité d'audit (antérieurement commission de contrôle) et au conseil d'administration de la CNIEG. Les données relatives aux activités de contrôle interne, aux anomalies relevées, à l'utilisation des moyens, à la mesure des risques sont recueillies au sein d'un logiciel dénommé Gedys et organisées afin de constituer le système d'information qui sert à piloter le contrôle interne. Ce logiciel sert également au pilotage de la démarche qualité de la caisse.
- [217] Enfin, un rapport sur le contrôle interne de la caisse est publié chaque année depuis 2010.
- [218] Le pôle contrôle (3 agents puis 4 à compter de 2013), placé sous l'autorité de l'Agent Comptable a pour missions principales :
- l'assistance et/ou le conseil auprès de l'ensemble des acteurs internes pour la mise en œuvre et la mise à jour du dispositif de contrôle interne (CI),
 - la veille sur l'ensemble des évolutions législatives, organisationnelles et informatiques susceptibles d'avoir des répercussions sur le dispositif de contrôle interne,
 - l'expertise en matière d'organisation du contrôle,
 - le suivi de l'ensemble des actions relatives au CI et l'examen des résultats et des actions correctives,
 - le pilotage de la mise en œuvre et du suivi du PCI, en particulier, dans le domaine de la supervision et de l'analyse des risques,
 - l'examen des plans de contrôle des différents secteurs afin de garantir leur cohérence et leur complémentarité,
 - la présentation de propositions destinées au comité de direction et concernant les évolutions à apporter au CI,
 - la réalisation de l'audit interne.
- [219] Le décret du 14 octobre 2013 précité donne un nouveau fondement à l'organisation retenue et aux actions conduites en matière de contrôle interne par la caisse. Néanmoins, malgré l'établissement d'avenants annuels au protocole relatif au contrôle interne, ce protocole mériterait d'être revu pour mieux intégrer les dispositions inscrites au sein du décret de 2013 et intégrer certaines recommandations de l'audit Mazars de février 2012 (cf. infra). Les objectifs du contrôle interne pourraient notamment être réécrits pour mieux correspondre à ceux inscrits dans le décret. Il pourrait aussi être ajouté au dispositif une fonction d'audit interne distincte des contrôles sur les stocks (dont la terminologie avec le temps est passée « d'audit » à « contrôle sur les stocks » sans que le protocole ne soit réellement revu). Le protocole pourrait aussi faire référence au comité d'audit.

4.2.1.2 L'organisation de la démarche qualité au sein de la caisse

- [220] La caisse est engagée, depuis sa création, dans une démarche qualité utilisée comme un levier de progrès. Cette démarche a pris la suite de la démarche qualité qui était installée au sein d'IEG pension qui bénéficiait déjà d'une certification qualité ISO 9001 (système de management de la qualité). La démarche concerne la liquidation, la gestion, le paiement des prestations (vieillesse, invalidité, accident du travail, maladie professionnelle, décès et famille) et le recouvrement des cotisations.
- [221] Le système de management de la qualité (SMQ) est organisé au sein de la caisse à deux niveaux : la revue de direction et les revues de processus. Au moins deux fois par an, le Secrétaire Général pilote une revue de direction à laquelle participent le Comité de Direction, le responsable « amélioration continue », le conseiller qualité qui l'assiste, les pilotes de processus et les animateurs qualité désignés comme « correspondants qualité » au sein des services de la caisse (au nombre de 10). Cette instance de décision a pour principale mission de statuer sur la maîtrise et l'efficacité du SMQ au travers notamment d'une évaluation des indicateurs de performance, d'une revue des bilans des audits et de la politique des contrôles, du bilan des écoutes clients.
- [222] Les revues de processus ont lieu au moins une fois par an. Elles sont pilotées par les pilotes de processus. Elles réunissent le pilote du processus concerné, les principaux contributeurs, les pilotes de processus impactés par le processus et le responsable « amélioration continue ». Elles consistent en un suivi des indicateurs de résultats, de fonctionnement et de satisfaction du processus. Il s'agit notamment de s'assurer de la prise en compte de la satisfaction des besoins clients, d'identifier toute dérive du processus par l'analyse des rapports d'audit (cf. infra) et des fiches de progrès et de définir d'éventuelles actions correctives afin d'y remédier, et enfin d'étudier les opportunités d'amélioration et l'efficacité des processus au moyen de démarches de benchmark. L'ensemble de ces revues est enregistré dans l'outil Gedys qui trace également les actions résultantes avec leur date d'échéance⁵⁵.
- [223] Les macro-processus sous revue sont au nombre de six :
- piloter la CNIEG,
 - gérer les comptes carrières jusqu'à la liquidation et l'information sur les droits,
 - gérer les prestations et l'offre de services associés,
 - gérer le système d'information,
 - gérer les ressources humaines,
 - gérer leurs ressources financières.
- [224] Ces processus sont par ailleurs sous un système de surveillance « permanent » via des audits, la tenue de tableaux de bord et le suivi d'enquêtes de satisfactions (externes et internes à la CNIEG). Les auditeurs qualité interne sont des agents volontaires formés à la fonction. Ils effectuent les audits prévus chaque année en revue de direction.
- [225] Enfin, un groupe de « cotation Innovations et Suggestions » a en charge la cotation des Innovations Suggestions émises par les agents. Il se réunit au moins 4 fois par an.
- [226] A cette dynamique, la caisse a ajouté en 2009 une démarche dite « d'excellence » portée par le modèle d'évaluation EFQM. Cette approche a permis, selon la caisse, d'avoir une approche de la qualité moins normative et prescriptive en évaluant, selon ce modèle, la qualité de son management.

⁵⁵ La base Gedys permet par ailleurs de gérer la circulation des documents qualité entre les différents intervenants, de mettre à disposition des utilisateurs les documents qualité applicables, de gérer l'amélioration de la qualité et de gérer l'analyse des risques.

Le modèle d'évaluation EFQM

Le modèle d'évaluation EFQM est développé par une fondation européenne basée à Bruxelles, l'European Foundation for Quality Management (en français *Fondation européenne pour la gestion de la qualité*) qui a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes, avec l'appui de la commission européenne et qui compte désormais plus de 700 membres. L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour permettre à ses membres d'évaluer leur niveau de qualité et de s'améliorer. Son modèle d'autoévaluation est fondée sur neuf principes (qui n'ont pas tous la même pondération). L'AFNOR est le représentant officiel de l'EFQM en France.

Le modèle d'évaluation EFQM se veut applicable à toute organisation, quels que soient sa taille, son secteur d'activité et sa maturité. Il est basé sur huit concepts fondamentaux de l'excellence qui forment, selon le modèle, la base pour l'obtention d'une excellence durable dans toute organisation :

- 1) Apporter de la valeur à ses clients
- 2) Créer un avenir durable
- 3) Développer des capacités organisationnelles
- 4) Favoriser la créativité et l'innovation
- 5) Diriger avec vision, inspiration et intégrité
- 6) Manager avec agilité
- 7) Réussir grâce au talent de ses collaborateurs
- 8) Atteindre des résultats exceptionnels

Neuf critères fournissent un cadre permettant aux organisations de mettre en pratique les concepts fondamentaux : pour une réussite durable, une organisation a besoin d'un solide leadership et d'une orientation stratégique claire ; elle doit développer et améliorer les compétences de ses collaborateurs, ses partenariats et ses processus afin de fournir des produits et services à valeur ajoutée à ses clients. Si elle met les bonnes approches en application, elle obtiendra les résultats qu'elle, et ses parties prenantes, attendent.

Enfin, le modèle propose un mode d'évaluation dynamique et un outil de gestion pour une approche structurée permettant de remettre en question la performance d'une organisation. Une organisation doit : déterminer les résultats qu'elle vise à atteindre dans le cadre de sa stratégie, planifier et développer un ensemble intégré d'approches pertinentes pour atteindre les résultats requis maintenant et dans le futur, déployer systématiquement ces approches afin de s'assurer de leur mise en œuvre, évaluer et affiner les approches déployées en surveillant et en analysant les résultats obtenus et les activités d'apprentissage continu.

Source : AFNOR

4.2.1.3 L'analyse des risques au sein de la caisse

[227] En facteur commun à l'ensemble des démarches qualité et contrôle interne, la caisse procède à une analyse des risques. Le processus d'analyse des risques a cependant été fortement revu en 2012 à la suite de l'audit Mazars. Antérieurement à cette évolution, la caisse avait procédé à une analyse des risques en 2008 qui n'a ensuite pas fait l'objet de révisions avant 2012.

[228] Cette première cartographie déclinait 6 risques stratégiques en 29 risques majeurs et 128 risques opérationnels. Ces risques étaient ensuite « couverts » par des contrôles (161 en 2010 dont 107 inscrits PCI) et des bonnes pratiques (325 en 2010). Les contrôles et bonnes pratiques sont révisés annuellement. Ni le processus de contrôle interne ni la démarche qualité ne conduisaient à une révision des risques.

Les principaux résultats de l'audit Mazars conduit en 2011-2012

Le cabinet Mazars a conduit un audit du contrôle interne de la caisse de novembre 2011 à janvier 2012 sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens. Selon le cabinet Mazars, la CNIEG a mis en place un système de contrôle interne globalement **fiable, efficace et mature** : les fondamentaux du CI sont en place (communication interne et externe, composantes gestion des risques et plans de contrôle, surveillance permanente des résultats de contrôle), ils sont documentés et globalement maîtrisés.

Parmi les **points forts** sont cités :

- 1) le rôle du comité de direction de la Caisse et le suivi opéré par le conseil d'administration,
- 2) la formalisation, l'animation opérée, la forte culture de contrôle au sein de la caisse et la qualité opérationnelle du contrôle interne,
- 3) La mobilisation des ressources internes pour une amélioration continue des processus de gestion et des plans de contrôle.

Néanmoins des **points d'améliorations** ont été identifiés :

- 4) passer davantage d'une culture du contrôle à une culture du risque en mettant un accent plus fort sur les analyses de risque et davantage de lien avec les objectifs stratégiques et opérationnels pour mieux cibler les dispositifs de contrôle interne,
- 5) le contrôle de second niveau apparaît essentiellement orienté sur un contrôle de conformité et de surveillance des contrôles de premier niveau

La mission Mazars a formulé **34 recommandations** pour :

- 6) relancer le processus de gestion des risques pour en faire un socle permanent des plans de contrôle et des plans d'action transverses,
- 7) rénover l'organisation du contrôle interne et la mise en œuvre des plans de contrôle pour améliorer la couverture des risques et favoriser la réalisation des objectifs,
- 8) faire évoluer la commission de contrôle en comité d'audit.

Source : Rapport de l'audit du contrôle interne de la CNIEG, cabinet Mazars, février 2012.

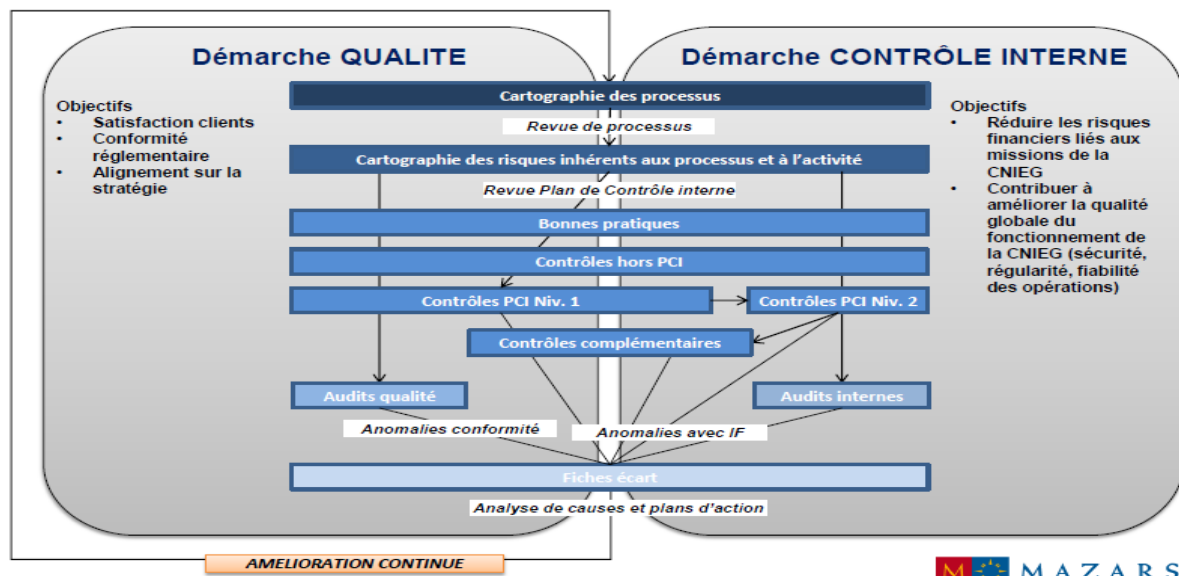
[229] A la suite de l'audit Mazars, le processus d'analyse et de suivi des risques a été revu. Une nouvelle cartographie a ainsi été mise en place fin 2012, les risques étant évalués au regard des 10 enjeux « essentiels » de la CNIEG qui ont été formalisés à cette occasion. Ces enjeux ont vocation à être revus tous les 4 ans à chaque nouvelle convention d'objectif et de gestion (COG) avec l'Etat.

Les 10 enjeux essentiels actuels de la CNIEG

- 1) La sécurité des personnes,
- 2) Les actifs de la CNIEG,
- 3) L'environnement de la caisse (les tutelles, les entreprises de la Branche, la CNAVTS et les régimes complémentaires AGIRC-ARCCO, l'environnement au sens R.S.E.),
- 4) La réputation de la caisse,
- 5) L'objectif de la COG de renforcement de la qualité et du contenu des services,
- 6) L'objectif de la COG d'excellence opérationnelle,
- 7) L'objectif de la COG de renouvellement des compétences, de motivation du personnel, de dialogue social,
- 8) La mission définie par la loi du 9 août 2004 de constitution du droit et versement des prestations,
- 9) La mission définie par la loi du 9 août 2004 de recouvrement et contrôle des cotisations et de la CTA,
- 10) La mission définie par la loi du 9 août 2004 de mise en œuvre de l'adossment.

- [230] Ainsi, 54 risques ont été identifiés fin 2012 (contre plus de 160 risques auparavant). Il est désormais demandé aux responsables d'activité et pilotes de processus de réévaluer chaque année les risques en amont de l'élaboration du PCI. Parmi ces risques sont sélectionnés des risques qualifiés de majeurs si leur impact potentiel est important⁵⁶. Ces derniers font l'objet d'une revue en comité de direction au moins une fois par an. Le comité d'audit doit examiner la cartographie des risques⁵⁷ chaque année et les plans d'action associés. Le pôle contrôle interne est en charge, au sein de la caisse, du pilotage de la démarche.
- [231] Cette évolution est relativement conforme aux recommandations de la mission d'audit Mazars (recommandations 3 à 8 notamment). La démarche mise en place par la caisse doit en effet permettre de mieux relier le contrôle interne et la démarche qualité aux principaux risques qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs de la caisse. La caisse a néanmoins choisi de ne pas suivre certaines recommandations qui semblent cependant très intéressantes. La caisse semble ainsi avoir choisi de ne pas procéder à une cotation régulière des risques initiaux (ou inhérents), concentrant son analyse sur les risques résiduels. Cette approche peut notamment conduire à ne pas faire évoluer, en fonction des risques réels, la liste des risques dit majeurs (par défaut de cotation).
- [232] Par ailleurs, le pilotage interne est confié au pôle contrôle interne dépendant de l'agent comptable, la mission Mazars recommandant de centraliser ce pilotage au niveau du management du système de qualité des risques. Le choix fait par la caisse maintient un double pilotage de la maîtrise des risques selon que l'approche est davantage financière (contrôle interne) ou qualité de service (démarche qualité) (cf. ci-dessous). Il pourrait être envisagé de simplifier l'organisation pour ne conserver qu'un pilotage unique des démarches maîtrise des risques et qualité. Cette simplification pourrait permettre de réfléchir, en accordance avec les constats de l'audit Mazars, sur les apports réels des contrôles de second niveau, de développer des plans de maîtrise des risques plus globaux, en lien avec les risques identifiés et moins centrés sur les contrôles.

Schéma 2 : Illustration de l'articulation entre les démarches qualité et contrôle interne



Source : Rapport d'audit du contrôle interne de la CNIEG, février 2012, cabinet Mazars

⁵⁶ Lors de la cotation du risque « initial » (inhérent).

⁵⁷ De fait, seuls les risques majeurs ont été vus en comité d'audit en fin d'année 2013.

[233] Une évolution de l'organisation pourrait également permettre de réfléchir à la mise en place d'un audit interne unifié. Il existe en effet aujourd'hui deux démarches distinctes, des contrôles sur stocks qui peuvent s'apparenter à une démarche d'audit et des audits qualités. Ceci pourrait permettre à la caisse d'être davantage en conformité avec l'article D.114-4-9 du code de la sécurité social tel qu'issu du décret d'octobre 2013 déjà cité qui demande aux caisses de sécurité sociale de mettre en place un dispositif d'audit interne. En effet, les audits développés au sein de la caisse ne répondent pas complètement aux bonnes pratiques internationales en la matière (indépendance, positionnement au plus haut niveau de l'organisation et pouvant rendre compte de ces travaux directement au comité d'audit, professionnalisme en matière d'audit...) ni au décret de 2013. Sur ce dernier point, le protocole entre le directeur et l'agent comptable, qui n'a pas été réellement revu depuis la sortie du décret de 2013, ne répond que partiellement aux objectifs assignés à la charte évoquée dans le décret (description de la gouvernance, règles de programmation, suivi des résultats, règles de déontologies, articulation avec les audits externes...).

4.2.2 Les éléments d'appréciation de la qualité du contrôle interne et de la maîtrise des risques

[234] Divers indicateurs sont développés par la caisse tant pour mesurer l'activité et la performance du contrôle interne que la performance des démarches qualités.

[235] En matière d'activité du contrôle interne, les principaux indicateurs suivis sont les taux de réalisation des contrôles de premier et deuxième niveaux prévus au PCI. Ces indicateurs étaient également suivis dans le cadre des COG 2007-2010 et 2011-2014. Ils montrent globalement une réalisation très proche de 100% des PCI décidés par la caisse. D'autres indicateurs sont disponibles et présentés dans les rapports d'activité sur le dispositif de contrôle interne : le nombre d'actions et de contrôles réalisés, le nombre d'anomalies détectées avec ou sans incidence financière, le taux d'actions correctives...

Tableau 13 : Taux de réalisation des contrôles prévus au PCI

En %		2009	2010	2011	2012	2013	2014
1er niveau	Réalisation	96	98	99,5	99,4	99,8	
	Cible COG	92	93	99	99	99	99
2ème niveau	Réalisation	100	100	100	100	100	
	Cible COG	99	99	99	99	99	99

Source : Rapports relatifs au dispositif de contrôle interne 2010, 2011, 2012 et 2013, Bilan 2009 de la COG 2007-2001, COG 2011-2014

[236] En matière de démarche qualité, la caisse bénéficie depuis sa création d'une certification ISO 9001, le dernier renouvellement (ISO 9001, V2008) datant du premier semestre 2014. Il convient néanmoins de noter que l'ensemble des processus audités lors du renouvellement de certification apparaissent maîtrisés mais non optimisés, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas encore efficaces et qu'une recherche de performance, permettant d'obtenir les résultats avec un minimum de ressources consommées, pourrait être opérée.

[237] Par ailleurs la caisse doit mieux justifier depuis plusieurs années l'exclusion du volet « conception de services » du périmètre de certification. La caisse explique cette exclusion par le fait que ses activités sont définies par la loi ou le règlement. Cependant la caisse offre des services non définis dans la loi comme les réunions d'information (RIA) ou les prestations spécifiques vers les publics fragiles. Par ailleurs, même pour les activités définies dans la loi, la prestation de service offerte par la caisse lui est spécifique et découle d'une conception interne à la caisse ou au régime, comme par exemple le fait d'être une caisse sans guichet fortement dématérialisée...

- [238] Enfin, le rapport de certification de 2014 indique qu'aucune activité n'est externalisée alors que certaines activités comme une partie du courrier ou la gestion de son infrastructure le sont⁵⁸. Ces externalisations devraient conduire à des démarches d'audit au sein des sous-traitants qui ne sont aujourd'hui pas réalisées.
- [239] Conformément aux objectifs de la COG 2011-2014, la caisse a procédé à une évaluation externe EFQM sur les années de la convention (à l'exception de l'année 2011). Dans l'approche EFQM un système d'évaluation quantifiée est utilisé qui permet de montrer les progrès réalisés par la caisse.

Tableau 14 : Evaluations EFQM

En points	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Evaluation ⁵⁹	392	420	-	516	532	

Source : CNIEG

Recommandation n°7 : Poursuivre la mise en œuvre des recommandations de l'audit Mazars de 2012 et formaliser les évolutions au sein du protocole de contrôle interne dont la dénomination devrait être revue pour intégrer le dispositif d'audit interne.

Recommandation n°8 : Mettre en place un dispositif d'audit interne unifié positionné au plus haut niveau de l'organisation en faisant évoluer les dispositifs d'audit qualité et de contrôle sur stocks existants.

Recommandation n°9 : Faire évoluer les indicateurs de la COG relatifs au contrôle interne pour ne retenir que des indicateurs permettant de s'assurer de la qualité du dispositif en place.

4.3 Les systèmes d'information de la CNIEG

- [240] Comme pour tout organisme de sécurité sociale, les systèmes d'information constituent un enjeu de premier ordre. Dans ce domaine la caisse doit faire face, depuis sa création, à trois principales problématiques :
- adapter et rénover les systèmes d'information en provenance d'IEG pensions qui étaient antérieurement intégrés aux systèmes d'information d'EDF et bâtis sur des solutions technologiques désormais anciennes, voire pour partie obsolètes ;
 - développer des services nouveaux pour répondre aux objectifs d'une caisse sans guichet et offrant des services dématérialisés de haute qualité ;
 - s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires issues des réformes successives des retraites (2008 et suivantes notamment, ...).
- [241] En prévision du renouvellement de la COG, la caisse achève la préparation de son troisième schéma directeur du système d'information (SDSI).

⁵⁸ Ce point avait d'ailleurs été noté dans le rapport de certification de 2010.

⁵⁹ Evaluation externe sauf pour l'année 2009 qui est une auto-évaluation.

4.3.1 Une gouvernance de la fonction système d'information (SI) bien située

- [242] La fonction système d'information de la CNIEG repose principalement sur :
- une instance de direction : le comité système d'information (CSI), chargé principalement de valider, puis de suivre la mise en œuvre de la politique SI et du schéma directeur du système d'information ;
 - un département des systèmes d'information (DSI), maîtrise d'œuvre et appui maîtrise d'ouvrage du SI de la caisse, qui assure les prestations suivantes :
 - le pilotage des activités et projets informatiques,
 - le maintien en conditions opérationnelles du système d'information,
 - le maintien et exploitation de l'infrastructure technique : serveurs, réseaux, bureautique,
 - l'assistance à maîtrise d'ouvrage ;
 - des correspondants SI métier, identifiés dans les départements ou pôles de la CNIEG, chargés de représenter la maîtrise d'ouvrage du métier concerné ;
 - l'agence comptable avec les prérogatives réglementaires de l'agent comptable dans un organisme de sécurité sociale sur la validation des mises en production des évolutions SI.
- [243] L'adjoint au directeur, également chef du département système d'information, est désigné référent sur le domaine maîtrise d'ouvrage du SI dans la note de politique générale de la caisse consacrée à l'organisation de la fonction système d'information. Néanmoins cette note doit être revue car elle n'est plus adaptée à la nouvelle organisation de la caisse opérée en 2012. Cette note fait notamment référence à des unités qui n'existent plus désormais (service informatique et communications, l'entité MOA-SI notamment). D'autres notes de politique de la caisse concernant les systèmes d'information doivent également être revues en 2014 (sécurité des systèmes d'information, procédure de demande de prestation notamment).
- [244] Le Comité Système d'Information (CSI) prépare et suit le déploiement du schéma directeur informatique (devenu ensuite le schéma directeur des systèmes d'information) et des projets informatiques. Ce comité traite notamment des éventuels conflits dans l'allocation de ressources des différents contributeurs à l'élaboration des SI (services métiers, département SI...) et priorise de fait les projets. Ce comité se réunit tous les deux mois en plus des réunions dédiées aux projets majeurs du SI.
- [245] Le Comité de coordination du système d'information (CCSI), qui se réunit normalement tous les mois, a pour missions de consolider les charges globales tous chantiers et projets confondus pour faciliter la gestion des ressources, de planifier et prioriser les demandes courantes en tenant compte des contraintes des échéances, ainsi que des projets ou chantiers majeurs, de préparer les arbitrages pour le CSI pour toutes les demandes d'évolutions non portées par une décision formalisée en amont.
- [246] Le groupe d'analyse de la sécurité du SI (GASSI), composé de représentant d'entités proche de la problématique de sécurité (correspondant informatique et liberté -CIL-, l'administrateur des habilitations SI métier, représentants du département SI, du contrôle interne notamment), a en charge le partage et l'analyse des événements de sécurité (incidents, évolutions, ..) recueillis par les services, l'engagement des actions correctives et/ou préventives et une veille permettant de disposer des meilleures connaissances d'expertises concernant la sécurité des systèmes d'information. Ce groupe a vocation à se réunir trimestriellement.

- [247] Le fonctionnement effectif du CCSI et du GASSI n'a pas été analysé par la mission. Les comptes-rendus du CSI démontrent néanmoins une capacité de priorisation des projets en fonction des ressources disponibles. Afin de mieux maîtriser la répartition des ressources de la caisse et maîtriser les arbitrages notamment en matière de maintien en conditions opérationnelles (MCO), un observatoire des demandes mensuelles d'améliorations des logiciels (dites GAP⁶⁰ dans le langage de la caisse) a été mis en place en 2012 ainsi qu'un tableau de bord mensuel pour suivre l'évolution du portefeuille : stock et flux de redressement des données et de mises en production (GAP) par domaine. Cet observatoire permet de mieux réguler et prioriser ces demandes.
- [248] Le département SI intègre en son sein 30 à 35 agents orientés à la fois sur la maîtrise d'ouvrage ou l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, la gestion des systèmes en place et la relation avec l'ensemble des prestataires qui participent, soit dans le cadre du développement des nouveaux projets soit en matière de maintenance évolutive. Il convient d'ajouter à ces effectifs l'équipe projet e-Sirius (près de 10 personnes) rattachée au département gestion de la relation clientèle et qui est dédiée également à la modernisation du système d'information. Les systèmes d'informations apparaissent ainsi, avec plus de 20% des effectifs (18% hors équipe e-SIRIUS) en fin de période, comme le deuxième secteur d'activité de la caisse après la gestion des prestations et de la relation clientèle. Par comparaison, les ETP de la fonction informatique des OSS pris dans leur ensemble représentent en 2012 seulement 5,6% des ETP globaux annuels⁶¹.
- [249] Il convient par ailleurs de souligner la présence, au sein de la CNIEG, de compétences rares ayant développé des expertises mixtes techniques SI et métier.

4.3.2 Un dispositif de contrôle interne des systèmes d'information déjà bien en place

- [250] Les obligations incombant à la caisse en matière de contrôle interne associés aux systèmes d'informations sont nombreuses : cartographie de l'ensemble des applications informatiques actualisée au moins une fois par an, validation des systèmes d'information par le directeur et l'agent comptable, validation des systèmes de contrôle interne spécifique aux systèmes d'information, analyse de la criticité des incidents, actualisation chaque année d'un plan de sécurité des systèmes d'information, d'un plan de reprise des activités et des règles d'habilitations (voir annexe 2). Elles ne sont pas nécessairement toutes respectées. Un grand nombre d'éléments étaient déjà en place avant la parution du décret de 2013 concernant le contrôle interne dans les caisses de sécurité sociale déjà cité, mais la caisse n'a pas modifié son organisation pour assurer l'exhaustivité des actions demandées.
- [251] De nombreuses actions sont néanmoins conduites, notamment de contrôles et d'analyses des incidents. Elles mobilisent des ressources significatives compte-tenu des évolutions en cours des systèmes d'informations de la caisse et du poids des opérations de MCO⁶². Ainsi, au sein de l'équipe contrôle interne de l'agent comptable, près de deux agents (sur quatre) se consacrent au contrôle interne des systèmes d'informations.

⁶⁰ Gestion amélioration progiciel.

⁶¹ Rapports annuel sur la performance du service public de la sécurité sociale – Groupe Benchmarking informatique, 2013.

⁶² Les opérations de MCO mobilisent, selon la caisse, près de 30% du temps des ingénieurs SI de la caisse.

- [252] Ainsi l'ensemble des GAP sont contrôlés par à un double niveau (DSI et agent comptable), voire à un triple niveau lorsque nécessaire (département relation clientèle), l'agent comptable faisant des contrôles approfondis sur l'ensemble des évolutions ou redressement ayant potentiellement une incidence financière. Ainsi, en 2013, 907 GAP avec et sans impact financier ont été émis dans les différents services de la CNIEG (1062 en 2012), dont 222 GAP avec impact financier (475 en 2012)⁶³. Par ailleurs, tous les incidents informatiques⁶⁴ liés à l'exploitation du SI sont tracés par le DSI⁶⁵. Les incidents fonctionnels sont également tracés à travers l'outil GAP⁶⁶.
- [253] De plus un plan de reprise d'activité (PRA) sur les serveurs critiques est prévu et des tests réguliers en situation réelle sont effectués. En cas de sinistre majeur, 15 postes de travail et 2 serveurs sont mis à disposition sur le site de la CNIEG de Paris.
- [254] Les habilitations informatiques sont revues annuellement. Tous les administrateurs des applications sont sollicités et effectuent une revue complète des habilitations. Les droits d'accès des agents sont ainsi justifiés et les comptes non justifiés sont clôturés.
- [255] Par ailleurs, le comportement du réseau ainsi que les éventuelles tentatives d'intrusion sont analysés par un prestataire externe. Celui-ci transmet tous les mois un rapport d'activité au responsable de l'exploitation.
- [256] Le plan de sécurité des systèmes d'information n'est en revanche pas revalidé chaque année. Suite à une attaque du site internet de la CNIEG intervenue en fin d'année 2013 (sans atteinte des données clients), un patch de sécurité du site a été mis en place et un plan d'actions sur la sécurisation des accès à « Mon Compte » a été initialisé intégrant une analyse du risque sécurité d'accès à « Mon compte » et les conséquences de ce risque en terme de vol de données personnelles ou d'usurpation d'identité (travaux prévus sur l'année 2014), l'approche par les risques étant antérieurement encore peu développée.
- [257] Il n'est pas certain non plus que la cartographie des applications informatique soit revue annuellement.

4.3.3 Des systèmes d'information en pleine évolution

- [258] La CNIEG a historiquement découpé son SI en sous domaines fonctionnels qui correspondent aux différentes typologies de clients :
- la gestion de la carrière, de l'affiliation à la liquidation ;
 - la gestion et le paiement des prestations (pensions, invalidités, complémentaires...) ;
 - la gestion des comptes entreprise (ressources financières) ;
 - les applications transverses (SI ressources humaines, archives, gestion des appels, contentieux, documentation, logistique, bureautique, télécommunications...) ;
 - Les schémas directeurs successifs.

⁶³ L'Agence Comptable a demandé le report de l'exécution en production de 38 redressements de données qualifiés « non-conformes » au moment du contrôle (24 en 2012). 6 évolutions nécessitant une mise en Production ont été reportées à la demande de l'Agence Comptable (0 en 2012) en raison de la non conformité des résultats obtenus au moment du contrôle.

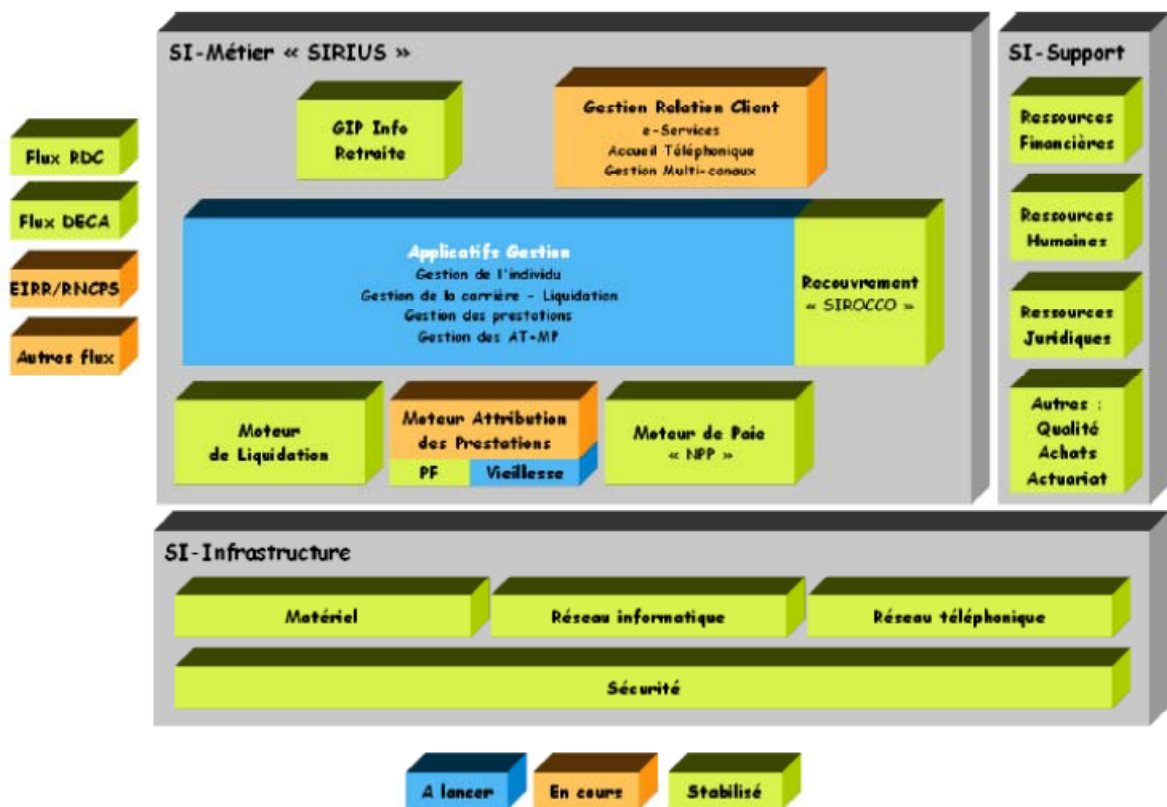
⁶⁴ Un incident informatique correspond à tout évènement ne faisant pas partie du fonctionnement d'un service attendu en production entraînant une interruption ou une réduction de la qualité du service et/ou une incidence financière.

⁶⁵ En 2013, 43 incidents techniques dont 5 imputables à un tiers sont survenus contre 18 en 2012 dont 8 imputables à un tiers. 13 incidents ont fait l'objet d'une prise en compte dans le processus d'amélioration continue.

⁶⁶ En 2013, 57 GAP « anomalie » ont été rédigées, dont 24 avec incidence financière (en 2012 : 150 GAP dont 80 avec incidence financière).

[259] Un premier schéma directeur informatique (SDI) avait été validé avec la COG 2007-2010 auquel ont été ajoutés en 2009 trois chantiers, induits par les évolutions réglementaires (réforme des régimes spéciaux, l'implémentation des différents référentiels nationaux et européens, en matière notamment de normes techniques d'échanges, contribution au Répertoire National Commun de la Protection Sociale). Bien qu'aucun bilan complet de ce schéma n'ait été opéré, il aura permis, selon la caisse⁶⁷, d'achever le « dégrafage » du système informatique de la caisse des ex-entreprises d'appartenance et d'ajuster le système d'information aux missions. Ont notamment été réalisés un nouveau moteur de paiement des prestations, un nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) propre à la caisse, une sécurisation des réseaux SI, un nouveau flux « carrières » uniformisé entre l'ensemble des employeurs de la branche et la CNIEG, une application pour les activités du recouvrement. Il aura également permis de prendre en compte les évolutions réglementaires et de réaliser la première étape du projet EIRR (échanges inter-régimes).

Schéma 3 : Le système d'information de la CNIEG à fin 2010



Source : SDSI CNIEG 2011-2014

⁶⁷ Bilan 2009 de la Convention d'Objectifs et de Gestion 2007 – 2010.

[260] Le SDSI 2011-2014, annexé à la COG 2011-2014, a été précédé d'un audit externe⁶⁸ de la stratégie du programme SIRIUS, programme de modernisation du SI métier de la caisse. Cet audit a mis en avant les principales forces et lacunes du système en pace au regard des enjeux. Ce dernier est apparu relativement performant et sécurisé mais manquant d'agilité, de modularité et de pérennité. Un besoin d'évolutions fonctionnelles (orientations clients) a aussi été relevé. Sur cette base, l'audit validait la stratégie SI proposée par la caisse en mettant en avant à la fois la nécessité de modernisation, compte-tenu de l'obsolescence technique avérée des principaux composants du SI métier, et la bonne organisation de la caisse pour réussir ses projets SI (stratégie retenue, gouvernance, choix techniques réalisés, compétences internes mixtes techniques-métiers...). Quelques points de vigilances étaient aussi soulevés : la nécessité de disposer de bilans des projets 2007-2010 permettant de valider les démarches retenues et d'analyses de satisfaction des utilisateurs, la nécessité de disposer de modélisation des processus métiers et d'opérer une veille pour opérer un benchmark avec les autres acteurs gestionnaires de prévoyance. Enfin avait été identifié le risque que les évolutions réglementaires non planifiables puissent impacter le déroulement du projet SIRIUS si la gestion des priorités sur les projets n'est pas effectuée de manière coordonnée.

[261] Ce SDSI avait quatre objectifs :

- la poursuite de la modernisation du SI métier SIRIUS ;
- la mise en ligne progressive de nouveaux services, en lien avec la volonté de dématérialisation des services de la caisse ;
- une implication dans les projets ou référentiels nationaux, pour permettre à terme notamment une bonne interopérabilité avec les autres organismes de retraite ;
- l'amélioration de la performance du système d'information.

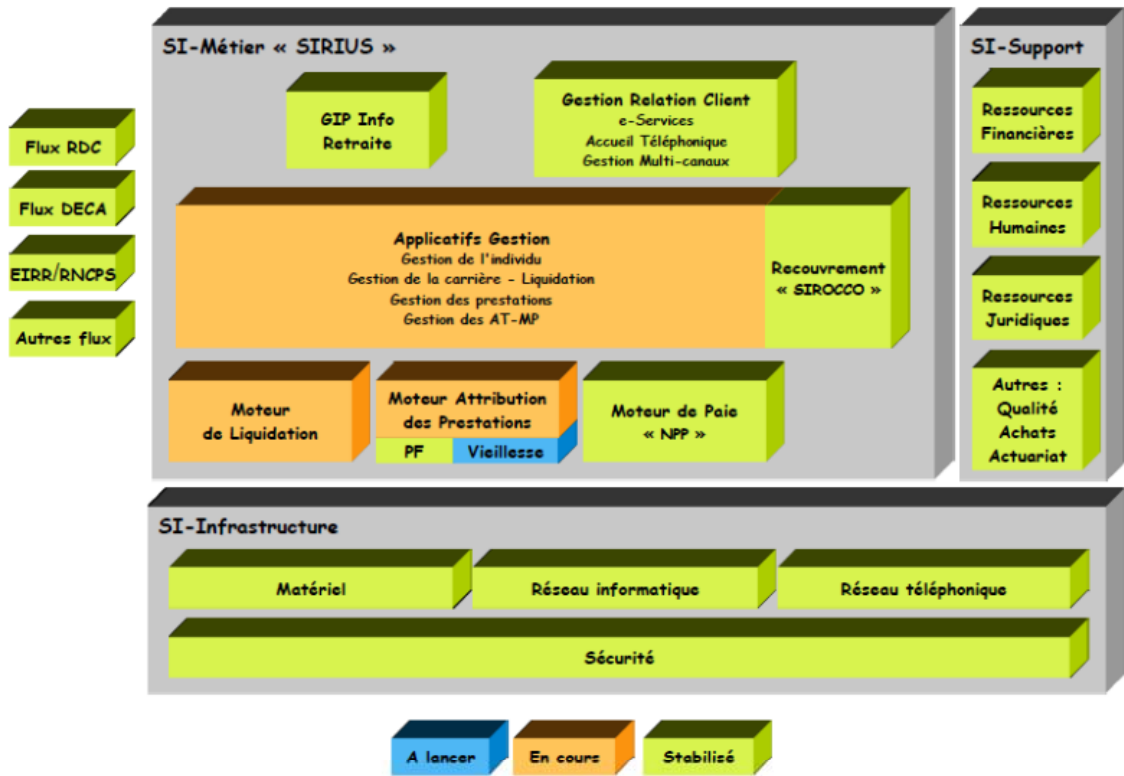
[262] Le programme de modernisation SIRIUS englobe l'ensemble des évolutions du SI métier de la CNIEG. Il s'inscrit dans le long terme et se prolonge donc au-delà de l'horizon du schéma directeur de 2011-2014. Ce dernier prévoyait la modernisation des domaines fonctionnels suivants : la gestion de l'activité et fonctions transverses, la gestion de l'individu, la gestion du référentiel entreprise, la gestion de la carrière et la liquidation des droits. Ce programme envisageait pour après 2014 la modernisation de la gestion des prestations, la gestion AT-MP, la gestion des trop-perçus et des récupérations notamment.

[263] Une part importante des évolutions prévues dans le SDSI 2011-2014 a été réalisée. Certains projets ont néanmoins pris du retard ou ont été décalés et notamment ceux relatifs à la gestion des carrières et à la liquidation (des études ont néanmoins été réalisées sur ces domaines). D'autres projets ont au contraire dû être réalisés en priorité, bien qu'ils n'aient pas été prévus au démarrage de la COG 2011-2014. Ceci en raison notamment de l'intégration des réformes successives des retraites et à la réussite de la mensualisation du versement des pensions au 1er janvier 2013. Certains de ces reports s'avèrent par ailleurs aujourd'hui opportuns pour permettre une bonne adéquation des développements SI de la caisse avec les projets nationaux (projet DSN notamment).

[264] En revanche, certaines actions prévues associées à l'amélioration de la performance dans le domaine de la qualité et de la sécurité SI de la caisse ne semblent pas avoir été réalisées. Une évaluation de la maturité du DSI au regard du référentiel de bonnes pratiques CMMI en matière de développement informatique devait être réalisé. De même un audit de sécurité devait être conduit pour qualifier le niveau atteint suite au plan d'actions déployé sur la période 2007-2010 et déterminer les actions complémentaires. Ces deux évaluations ne semblent pas avoir été conduites même si des actions, en matière de sécurité notamment, ont été réalisées.

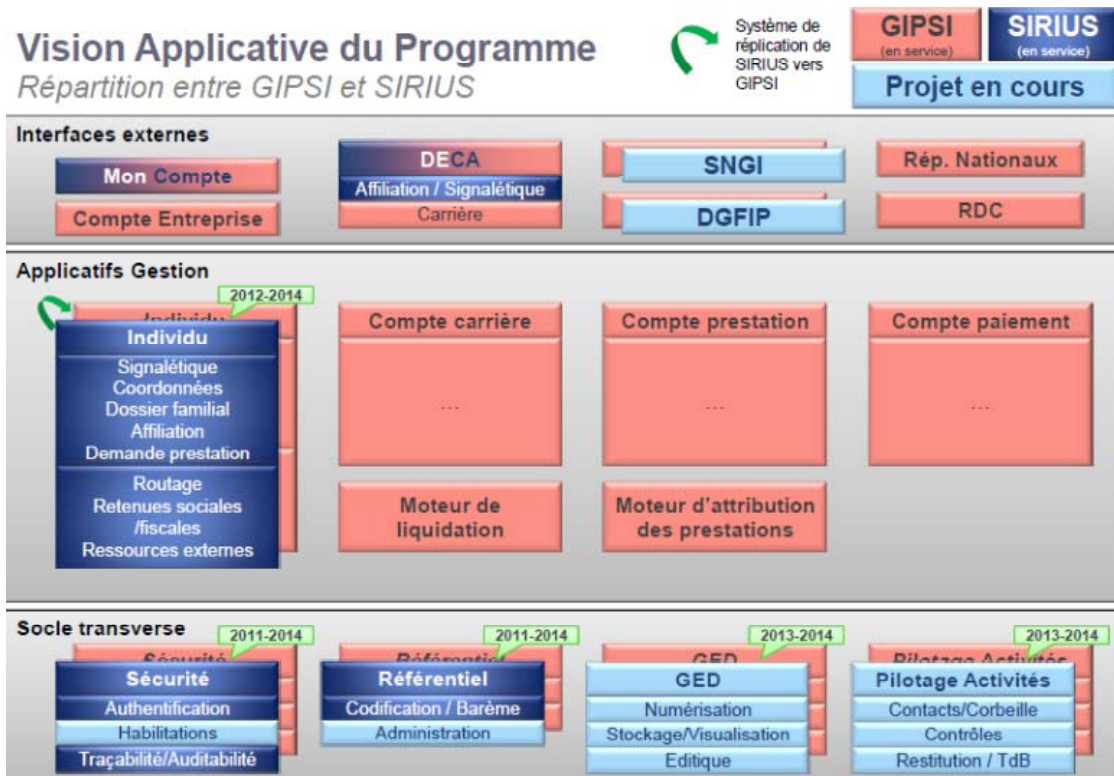
⁶⁸ Cabinet Acadys.

Schéma 4 : Le système d'information de la CNIEG à fin 2012



Source : CNIEG

Schéma 5 : Le système d'information de la CNIEG à fin 2013



Source : CNIEG

➤ Le prochain schéma directeur

- [265] Les orientations retenues dans le SDSI 2011-2014 (développement des services en ligne, développement d'un outil de relation client, capacité à absorber toute évolution réglementaire ou de processus, interopérabilité, gestion optimisée des processus) apparaissent a posteriori cohérentes avec la stratégie de la caisse et notamment les constats opérés par la mission sur la qualité de service.
- [266] Néanmoins, la caisse est aujourd'hui au milieu d'un gué comportant certains risques forts. En effet, la caisse doit continuer à gérer deux systèmes d'information métiers dont l'un relativement ancien⁶⁹ et aux capacités d'adaptations qui s'avèrent désormais réduites mais qui couvre néanmoins le cœur de métier de la caisse. Le non basculement complet sur des applications nouvelles met en risque la caisse dans sa capacité à absorber les réformes des retraites à venir. Cette situation peut par ailleurs rendre plus coûteuse l'intégration du SI de la CNIEG aux projets nationaux.
- [267] Le maintien d'un système ancien peut également nuire à la performance générale de la caisse en ralentissant les gains de productivité (métiers et SI) qui pourraient être obtenus en révisant les processus en lien avec la modernisation du SI. Néanmoins il convient d'opérer cette modernisation en adhérence forte avec les projets nationaux (DSN et RGPU notamment) afin que les développements opérés au sein de la caisse soient en ligne avec ces derniers (interopérabilité, non redondance...).
- [268] La préparation du SDSI 2015-2018 a procédé d'une organisation et a suivi de nombreuses étapes. Sa préparation a démarré en interne à la caisse en janvier 2014 (lancement, constitution de groupes de travail...). Les travaux se sont ensuite déroulés au cours du premier semestre en alternant travaux en groupes mixtes (SI, métiers) et orientations au plus haut niveau. Une réflexion a également été menée au sein du conseil d'administration à mi-année en lien avec la préparation des orientations de la prochaine COG. Outre la recherche d'un alignement sur les orientations stratégiques de la caisse, la préparation a porté une attention particulière aux ressources qui pourront être mobilisées pour la réalisation des projets (profil des agents requis selon les phases des projets, temps d'intervention...)⁷⁰. L'évaluation de la pertinence des projets a par ailleurs été évaluée à l'aide de la méthode MAREVA, après adaptation aux spécificités de la caisse⁷¹.
- [269] La préparation de ce nouveau schéma directeur ne semble néanmoins pas s'appuyer sur un bilan formalisé de précédent schéma directeur ni d'une évaluation des projets et des développements réalisés au cours des années récentes. Ce dernier point était pourtant une des recommandations issues de l'audit réalisé par la société ARCADYS en 2010 (cf. supra).

➤ Le développement des SI au sein de la caisse

- [270] La maîtrise des développements SI semble néanmoins assurée au sein de la CNIEG au regard des compétences internes, au sein du DSI notamment (techniques, sur les processus métiers et en matière de pilotage), et des organisations retenues pour le pilotage des projets dont le développement est externalisé. La sous-traitance concerne également la maintenance des matériels-progiciels et certains éléments de l'exploitation informatique comme la téléphonie, les réseaux informatiques, l'assistance aux utilisateurs...

⁶⁹ Version ancienne de PeopleSoft.

⁷⁰ Ce travail est réalisé en tenant du mode de développement (méthode agile « SCRUM ») retenu pour les projets SI dans les phases de développement et de spécification.

⁷¹ La méthode MAREVA a été conçue en 2005 pour évaluer les projets informatiques ministériels et interministériels en tenant compte des spécificités du secteur public, c'est-à-dire en intégrant les problématiques liées à la nécessité du projet, à ses bénéfices pour les usagers et les agents, à la maîtrise de ses risques et à sa justification économique. Il existe désormais une méthode MAREVA 2 qui a été mise en place par les ministères sous l'égide de la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'Etat (DISIC).

- [271] En matière d'achat de prestations, la caisse a choisi de passer par l'UGAP pour ses deux principaux prestataires de services SI. Ces contrats ont été attribués fin août 2013 pour la tierce maintenance applicative (TMA) (société SOPRA) et pour le programme e-Sirius (société GFI, déjà en contrat avec la caisse précédemment)⁷². Cette approche doit permettre de limiter les risques concernant la qualité des prestataires et des contrats. Elle n'assure néanmoins pas nécessairement les tarifs les plus bas.
- [272] Une analyse succincte des documents contractuels (CCTP), des plans d'assurance contrôle qualité (PACQ) et des comptes-rendus de comités de pilotage montre également une relativement bonne organisation et définition des services. Néanmoins certains éléments donnent à penser que des risques de non-réalisation et de non-maîtrise des coûts subsistent.
- [273] Ainsi, concernant le marché de TMA (SOPRA), le PACQ n'a jamais été complètement validé alors qu'il aurait dû l'être dès la phase d'initialisation de la prestation. Cela constitue un risque global sur la bonne réalisation du marché. Par ailleurs, autant les indicateurs de bonne exécution du marché sont bien développés et suivis, autant ceux concernant le maintien du niveau de performance et de qualité des applications ne sont définis qu'à chaque émission de bons de commandes et ne semblent pas suivis au niveau des comités de pilotage. De plus, une interrogation s'opère sur ce marché. En effet, le forfait de maintenance corrective et préventive semble épuisé après moins d'un an d'exécution du marché alors que ce devrait être le cœur de ce marché. A l'inverse une part importante des ressources est engagée sur des prestations de maintenance évolutive ou des renforts ponctuels de la caisse.
- [274] Concernant le marché pour le développement de SIRIUS (GFI), le PACQ a été validé mais après un délai de plus de huit mois. Par ailleurs la description de la gouvernance du projet semble ignorer les modalités de gouvernance du projet e-SIRIUS⁷³ dans son ensemble qui fait d'ailleurs intervenir d'autres prestataires.
- [275] Le projet e-SIRIUS semble par ailleurs connaître dans son ensemble, sur la seule année 2014⁷⁴, des difficultés à respecter ses échéances et budgets internes⁷⁵. Ainsi, les temps estimés de réalisation sur l'année des projets en cours ont du être revus à la hausse d'environ 25 % en septembre. Cette hausse concerne pour une bonne part les applications associées au pilotage de l'activité⁷⁶.

⁷² Dans l'attente de ces nouveaux contrats de prestation de service, les marchés antérieurs étant arrivés à leurs limites supérieures d'engagement, la caisse a eu besoin de limiter les évolutions, y compris en matière de MCO. Des marchés intermédiaires ont été envisagés mais n'ont finalement pu être finalisés avant les nouveaux contrats avec les sociétés GFI et SOPRA.

⁷³ Le projet SIRIUS de la caisse est devenu e-SIRIUS en mai 2012 par fusion de deux programmes : SIRIUS, programme de modernisation du SI métier et e-Services, programme de développement, au travers de nouveaux web-services, de l'offre et de la qualité de service à destination des utilisateurs et en parallèle, par la dématérialisation des relations de la CNIEG avec ses clients. E-SIRIUS dispose également d'un plan qualité programme mais celui-ci ne semble pas avoir été ni finalisé, ni validé. Ce plan qualité ne semble pas ailleurs pas intégrer d'indicateurs de performance si ce n'est au travers du respect du budget temps et de l'avancement des projets.

⁷⁴ Sur la base de comptes-rendus des comités directeur et comités de pilotage.

⁷⁵ Ressources affectées exprimées en jours, hors prestations au forfait et coûts liés aux progiciels.

⁷⁶ Le programme e-SIRIUS concerne en 2014 le programme « Mon Compte », la gestion de l'individu, la gestion électronique des documents (stockage, dématérialisation, éditique), le pilotage de l'activité et le pilotage de e-SIRIUS.

[276] Dans son ensemble, la caisse semble dans la nécessité de consacrer des ressources importantes à la maintenance évolutive des applications cœur de métier (liquidation, gestion des carrières...) résidentes au sein du SI le plus ancien de la caisse. Elle est néanmoins relativement bien organisée pour assurer à la fois ces maintenances et poursuivre la modernisation du SI, concentrée néanmoins pour l'instant essentiellement sur les services dématérialisés. Ceci s'explique également par l'importance du département système d'information qui est néanmoins régulièrement, voire en permanence, renforcé via des prestations de renforts incluses dans les marchés de développement de SIRIUS et de TMA. Néanmoins le respect des coûts budgétés n'est pas totalement assuré comme évoqué supra. Par ailleurs, les aspects sécurité SI (respect d'une politique générale de sécurité des systèmes d'information clairement affichée) semblent relativement faiblement pris en compte lors des développements.

Recommandation n°10 : Mettre davantage l'accent sur les aspects sécurité des systèmes d'information dans les projets SI.

Recommandation n°11 : S'attacher à limiter les maintenances évolutives au strict nécessaire.

Recommandation n°12 : Chercher à aligner au maximum les projets SI de modernisation aux calendriers des projets nationaux (DSN RGCUC, EVA)

Recommandation n°13 : Procéder à des retours d'expériences réguliers sur les projets aboutis

➤ La mutualisation dans le domaine des SI

[277] La CNIEG apparaît en retrait par rapports à d'autres organismes qui ont commencé à établir des coopérations soit en fournissant des services (CNAV, CNAMTS, MSA, RSI...) soit en recevant (CNAMTS, MSA, CPRPSNCF, CRPCEN, CNMSS, CAVIMAC)⁷⁷. Ces coopérations concernent notamment les métiers « Maladie » et AT-MP, le transfert des données sociales, la gestion des NIR, l'EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) ou bien encore l'infogérance. La CAVIMAC sous-traite quant à elle la totalité de son SI retraite à la CNAV.

[278] La COG 2011-2014 entrouvrirait la voie à des mutualisations avec d'autres caisses. Outre les partages de bonnes pratiques, des « pistes de mutualisation » devaient être initiées dans le domaine des études mais également des réalisations, en particulier concernant les systèmes d'information. Le SDSI 2011-2014 n'intégrait néanmoins aucune action précise de mutualisation.

[279] Une bonne partie des échanges entre régimes spéciaux sont informels. Un club des régimes spéciaux, constituant un réseau d'échanges sur les techniques et les SDSI, s'est néanmoins plus formellement constitué entre la CNIEG, la CRPCEN, la CPR RATP, la CPRP SNCF et l'ENIM. Ce club produit des comptes-rendus de ses travaux qui ne sont néanmoins pas mutualisés avec la tutelle. Dans ce cadre, des travaux concertés ont été menés en 2012 pour le RIS (avec la CRPCEN et la CPRP SNCF).

[280] Un projet de GIE entre la CRPCEN, la CPR RATP et la CNIEG a également été envisagé. Les premiers sujets identifiés pouvant faire l'objet d'une mutualisation au travers de ce GIE étaient :

- des marchés d'achats communs ;
- une infrastructure technique avec exploitation et hébergement externalisés communs ;
- des développements de services communs pour le GIP Info-Retraite.

⁷⁷ Rapport annuel sur la performance du service public de la sécurité sociale – Groupe Benchmarking informatique, 2012.

- [281] La création de ce GIE Système d'information a néanmoins été abandonnée. Au regard des coûts SI portés par la CNIEG mais également de la bonne maturité de la caisse dans ce domaine, le développement de mutualisations devrait être fortement renforcé. Lorsqu'un besoin applicatif métier est identifié, un partenariat avec un ou d'autres organismes de sécurité sociale devrait être systématiquement recherché. Il serait donc souhaitable que le SDSI 2015-2018 intègre un volet explicite concernant les projets de mutualisation et d'infogérance, notamment dans les domaines où la caisse n'a pas de spécificités (infrastructures techniques, hébergement externalisé, gestion des prestations, voire la liquidation...).

4.3.4 Des coûts des systèmes d'information qui apparaissent importants tout en respectant les cadrages COG

➤ Les comparaisons entre caisses

- [282] Un des axes d'amélioration de la COG 2011-2014 est d'approfondir la connaissance de ses coûts. La CNIEG apparaît très présente dans les travaux de parangonnage organisés par la DSS avec l'ensemble des caisses de sécurité sociale, notamment en matière de SI, qui permettent de disposer d'une cartographie des coûts informatiques des caisses participant à cet exercice⁷⁸.
- [283] Selon ces travaux, les coûts globaux informatiques de la CNIEG sont en progression de 1,2% entre 2010 et 2011 puis de 1,6% en 2012. La part des coûts informatiques dans les coûts de fonctionnement (32,2% en 2011, 32,9% en 2012) apparaît très au-dessus de celle des autres caisses. Les autres caisses sans guichets ont des taux compris entre 13% et 18%⁷⁹. De même les coûts informatiques par poste de travail sont supérieurs de 50% à 100% aux autres caisses (32 449 € en 2012). Ces indicateurs doivent néanmoins être interprétés avec prudence et ne constituent pas des indicateurs de performance. Le coût élevé par poste de travail à la CNIEG peut refléter à la fois des coûts SI importants et des effectifs globaux de la caisse réduits au regard des tâches à accomplir et de leur complexité.
- [284] Néanmoins, en raisonnant en coûts SI par affiliés (y compris retraités), la CNIEG demeure parmi les caisses ayant les coûts SI les plus importants (28,4 € en 2012, voir annexe 3). Ce coût apparaît ainsi 2,5 fois plus élevé que le coût SI par usager au sein du régime général (sur le champ vieillesse plus recouvrement). Cet écart ne peut s'expliquer par une hétérogénéité de la population affiliée ou des entreprises cotisantes comme par exemple au sein du RSI qui connaît aussi des coûts SI très importants. Les régimes spéciaux apparaissent néanmoins en général plus coûteux que le régime général dans des proportions importantes.
- [285] Les travaux de benchmarking permettent également d'analyser ces coûts selon les fonctions SI. Le poids des coûts de développement dans l'ensemble des coûts SI apparaît ainsi très important à la CNIEG (65% contre plutôt 30 à 40% dans les autres caisses⁸⁰). Pour autant, ces développements concernent moins souvent que dans les autres caisses des opérations de changement de SI (environ 50% contre plus de 65% en général dans les autres caisses).

⁷⁸ Rapports annuel sur la performance du service public de la sécurité sociale – Groupe Benchmarking informatique, 2012 et 2013. Les organismes de sécurité sociale participants au parangonnage en 2013 sont l'ACOSS, la CAVIMAC, la CNAF, la CNAMTS, la CNAV, la CNIEG, la CNMSS, la Caisse des dépôts (IRCANTEC, CNRACL, RDM), la CPRPSNCF, la CRPCEN, le MSA et le RSI.

⁷⁹ A l'exception de la CPRPSNCF dont la part des coûts informatiques dans les coûts de gestion s'est abîmé à 23,7% en 2012.

⁸⁰ La CPRPSNCF a également une part importante des coûts de développement dans les coûts globaux SI : 58%.

- [286] En contrepartie, la part des coûts d'exploitation ressort plus faible que les autres régimes, autour de 20%. De même, la part des coûts de gestion directe de l'environnement utilisateur (autour de 6% à la CNIEG) est plus faible que dans les autres caisses, y compris en comparaison des autres caisses sans guichet (CRPSNCF, IRCANTEC... pour lesquels cette part se situe plutôt autour de 12% à 15%). Le coût de cet environnement par poste de travail apparaît néanmoins dans la moyenne (données 2011).
- [287] La part des coûts d'éditiques à la CNIEG apparaît parmi les plus importants (7,2% environ) au regard des autres caisses (entre 3 à 7% hors régime général dont la part des coûts d'éditique sont encore plus faible à l'exception de l'ACOSS). Les efforts portés par la CNIEG sur la dématérialisation devraient avoir un impact à la baisse dans les années à venir.
- [288] La CNIEG se distingue également des autres caisses en matière d'achat de prestations externes. Celui-ci apparaît particulièrement important au sein de la caisse : environ 43% des coûts informatiques après 53% en 2011. Seul le RSI a une part aussi importante en 2012, la part de l'externalisation est plutôt autour de 10 à 20%, voir moins, dans les autres caisses. Malgré cette forte externalisation, la part des coûts de personnels SI apparaît au même niveau que celle des autres caisses (hors régime général et MSA qui recourent néanmoins beaucoup plus faiblement à l'externalisation : 10 à 15%).
- [289] Les coûts logiciels apparaissent à la CNIEG plus réduits (part dans les coûts globaux de l'ordre de 7%) alors qu'ils représentent plus de 10% à 26 % des coûts SI dans d'autres environnements (à l'exception de l'ACOSS et de la MSA où la part des coûts logiciels est compris entre 2% et 5%). La CNIEG utilise en effet peu de progiciels. Les coûts de logiciels concernent essentiellement la bureautique et les fonctions support. Par contre, la CNIEG compte beaucoup de développements spécifiques sur le SI métier expliquant les charges plus lourdes d'externalisation. La part des coûts en matériel, réseau et maintenance apparaît aussi plus faible que dans les autres caisses (7% contre 13% à 23%, les parts les plus importantes se situant dans les caisses à réseau).
- [290] Les coûts SI des services supports (finances, RH...) représentent 5% de l'ensemble du coût informatique au sein de la CNIEG en 2012, soit une des proportions les plus faibles parmi les OSS participant à l'exercice de comparaison. Les coûts apparaissent particulièrement peu importants par rapports aux autres caisses de petite taille qui ont plutôt des coûts des services supports proportionnellement plus importants (de l'ordre de 10 à 25%). La situation de la CNIEG s'explique à nouveau par l'importance des développements des SI métiers sur cette période.
- [291] Les travaux de benchmarking opérés par la DSS ne laissent pas apparaître de coût par risques pour la CNIEG (AT-MP, vieillesse, recouvrement), contrairement à d'autres caisses. De telles analyses par risques étaient pourtant prévues dans la COG.
- Les coûts SI au regard du cadrage COG
- [292] Une analyse de la réalisation du budget investissement de la COG montre que la caisse devrait avoir consommé la totalité des 7, 9 millions d'euros de dépenses d'investissement à fin 2014 qui lui était alloué sur la période de la convention d'objectifs et de gestion⁸¹. Par rapport aux prévisions d'origine, les sommes engagées sur le projet e-SIRIUS ont été inférieures de 10% aux prévisions. On aurait pu penser que les investissements sur SIRIUS ressortent à des niveaux inférieurs compte-tenu de la non réalisation de deux projets majeurs prévus sur la COG (gestion des carrières et liquidation), les sommes prévues ont néanmoins dues être affectées aux maintenances évolutives sur GIPSI, notamment pour la prise en compte des réformes de retraite non budgétées dans la COG. Les bilans proposés par la caisse ne permettent en effet pas de faire la distinction entre les différents projets.

⁸¹ Le budget d'investissement sur la période de la COG est composé à 90 % des dépenses liées aux systèmes d'information. Les 10 % restants concernent l'aménagement des locaux et l'achat de mobilier.

- [293] Les investissements prévus associés aux répertoires et référentiels nationaux et européens ont été très faiblement réalisés (13%, -0,3 M €). En revanche, les autres dépenses liées aux systèmes d'information⁸² ont dépassé les prévisions (+0,1 M € soit + 65%)⁸³. Se sont de plus rajoutés dans les sommes dépensées les projets associés à la mensualisation des pensions (0,7 M €).
- [294] En parallèle les dépenses de fonctionnement liées aux systèmes d'information et à l'éditique, hors main d'œuvre, ressortent à un niveau proche du cadrage COG (sous exécution de 1,8%), ce qui correspond néanmoins à une baisse de plus de 10% des dépenses entre le début et la fin de période (4,3 M € en 2011). Ces économies peuvent être reliées aux efforts de dématérialisation réalisés par la caisse.
- [295] In fine les évolutions de l'indicateur COG n°12 concernant le coût global informatique rapporté au montant des prestations servies ont respecté les objectifs. Cet indicateur présente néanmoins un intérêt limité, il est en effet très dépendant de l'évolution des prestations servies et ne reflète de ce fait pas les efforts réels réalisés par la caisse. Il ne permet pas non plus des comparaisons entre caisses (voir discussion au sein de la partie 4.6).
- [296] Compte tenu de l'évolution des prestations servies, il montre néanmoins que les coûts globaux informatiques sont restés stables, voire ont légèrement baissé entre 2011 et 2013. En l'absence d'informations sur le niveau de cet indicateur en 2010, il ne permet cependant pas de connaître les efforts réalisés en début de période.

Tableau 15 : Evolution du coût global informatique⁸⁴ (indicateur COG n°12)

	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs COG	0,202	0,210	0,203	0,19	0,176
Réalisation		0,189	0,184	0,171	
Evol prest.			4,1%	2,8%	

Source : *Calculs mission*

- [297] L'importance des coûts SI à la CNIIEG apparaît donc associée étroitement aux développements des SI métiers de la caisse et au large recours à l'externalisation. Pour autant les développements sont encore opérés pour une part importante sur un système ancien (GIPSI).

4.4 Les ressources humaines

- [298] Selon la loi, le personnel de la Caisse nationale des industries électriques et gazières relève du statut national du personnel des industries électriques et gazières prévu par l'article 47 de la loi du 8 avril 1946 précitée.
- [299] L'ensemble des personnels de la caisse est à fin 2013 sous ce statut à l'exception d'une personne qui est mise à disposition. Les effectifs de la caisse sont de 195 agents en décembre 2013 après avoir été de 198 un an plus tôt. Le personnel de la caisse était de 217 personnes en 2005.

⁸² Matériels, logiciels, licences...

⁸³ Les coûts des aménagements des locaux ont également dépassés le cadrage COG (+78 000 € soit +10%).

⁸⁴ Coût global informatique / montant des prestations servies.

4.4.1 La répartition des effectifs par fonction est originale

- [300] L'organisme présente un haut niveau de polyvalence et de concentration de fonctions dans un nombre limité de services.
- [301] Le département gestion relation clientèle assure les interfaces avec les affiliés, les pensionnés et les entreprises. Il procède à l'immatriculation des pensionnés, recouvre les cotisations et impôts finançant les risques, valide les périodes d'activité, et assure la liquidation et le versement des prestations d'assurance vieillesse complémentaire, des prestations AT-MP et des pensions d'invalidité. Le département est aussi fortement impliqué dans les projets de modernisation des systèmes d'information de la caisse (définition des besoins, ...). Il comporte, d'une manière originale, un groupe d'appui métier destiné notamment à assurer des fonctions d'appui, d'ingénierie métier, de logistique et de statistiques.
- [302] Le département des systèmes d'information intègre l'ensemble des actions de production, de maintenance et de développement des systèmes d'information.
- [303] Le secrétariat général assure les fonctions support ou d'administration générale (gestion du personnel, finances, les services généraux), le contentieux, le contrôle des entreprises en matière de CTA, les questions juridiques. Il dispose également d'un pôle actuariat et d'un pôle amélioration continue (qualité).
- [304] L'agence comptable, outre les missions habituelles d'un poste comptable au sein d'un organisme de sécurité sociale assure les opérations financières liées à l'adossement, à la gestion de trésorerie et à l'animation du contrôle interne.

Tableau 16 : Effectifs physiques employés en nombre de salariés par fonction 2011-2014

Effectifs /fonctions	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014 prévision
Gestion relation clientèle	113	118	111	104
Informatique	30	30	29	35
Administration générale	19	25	26	27
Agence comptable	13	12	13	12
Direction	14	8	9	7
Divers (absences longue durée)	10	5	7	8
Total	199	198	195	193

Source : CNIEG

- [305] Le service le plus important en effectifs est celui chargé de la gestion et de la relation clientèle. A l'intérieur de ce service, la CNIEG identifie trois fonctions principales :
- liquidation-carrière pour les processus de constitution des dossiers de demande de retraite ;
 - prestations-pensions pour la mise en paiement et l'actualisation des situations des affiliés et des pensionnés ;
 - et enfin relation clientèle pour toutes les opérations de relation avec les affiliés.
- [306] Dans cette présentation, le groupe d'appui métier en charge des activités logistiques et statistiques n'est pas identifié en propre. Il regroupe cependant 26 agents en 2013.
- [307] Si l'on analyse uniquement les effectifs des fonctions de gestion, ces derniers évoluent de manière significative au profit de la relation client.

Tableau 17 : Effectifs physiques employés pour la fonction gestion relation clientèle (hors logistique)

Effectifs Fonction gestion	31/12 /2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014 prévision
Liquidation carrière	37	36	37	32
Prestation pensions	29	28	27	24
Relation clientèle	19	21	21	23
Total	85	85	85	79

Source : CNIEG

[308] En proportion des effectifs, la fonction relation client qui représentait 22% des effectifs en 2011 en représentera 29% à la fin de l'année 2014. Cette évolution semble traduire la modification des métiers qui profite de la dématérialisation des opérations de liquidation et de paiement pour améliorer la relation client conformément à une stratégie de service aux usagers.

[309] La répartition des effectifs de la caisse souligne par ailleurs l'importance des fonctions « hors production » qui représentent, en dehors des absences de longue durée, une part importante des effectifs. Si l'on regroupe en effet les fonctions administratives, y compris de direction (mais cependant en retranchant le directeur et l'agent comptable), l'effectif moyen annuel « hors production » est alors respectivement de 74 agents et cadres en 2011, 73 en 2012, 75 en 2013 et 79 pour 2014.

Tableau 18 : Structure des effectifs physiques employés en nombre de salariés par service

Effectifs /fonctions	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014 prévision
Gestion relation client	57%	59,5%	57%	54%
Informatique	15%	15,1%	15,1%	18,1%
Administration générale	9,5%	12,6%	13,1%	14%
Agence comptable	6,5%	6,1%	6,6%	6,2%
Direction	7%	4,1%	4,6%	3,6%
Divers (absences longue durée)	5%	2,6%	3,6%	4,1%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : CNIEG

[310] C'est ainsi que la répartition des effectifs par fonction, entre 2011 et 2014, souligne la part croissante de l'informatique et de l'administration générale qui vont désormais former près du tiers des effectifs là où en 2011 ils ne rassemblaient pas plus de 24,5%. Cette proportion mérite examen au regard de deux considérations. La première pour relever que la CNIEG est un organisme qui a de longue date externalisé une partie de ses fonctions support, avec pour conséquence d'élever le niveau des qualifications employées au sein des fonctions d'administration générale ; la seconde pour retenir l'importance des retours sur investissement de cette répartition des emplois qui, nécessairement, doit avoir pour objectif de rendre la gestion des prestations la plus productive possible.

L'externalisation de fonctions à la CNIEG

La CNIEG était à la veille de sa création un service d'EDF et de GDF. Son activité était appuyée sur un certain nombre de fonctions supports des entreprises. Cependant les deux groupes avaient eux aussi déjà opté pour des solutions externalisées de certaines activités. En conséquence, à la création de la caisse en 2005, étaient déjà externalisées :

- La fonction « éditique » : façonnage et expédition des bulletins de pension, du magazine « pensionnés » et de toutes les éditions en masse ;
- Une fraction des prestations informatiques ;
- La fonction « avocats » ;
- La gestion du courrier entrant/sortant.

La CNIEG en tant qu'organisme de sécurité sociale (OSS) a poursuivi un mouvement d'externalisation à chaque fois que la solution lui est apparue comme un optimum entre :

- Ne pas se dessaisir d'activités stratégiques pour lesquelles le maintien des compétences en interne est indispensable et a contrario désinvestir les activités hors cœur de métier ;
- Obtenir une prestation de qualité au moins équivalente à celle réalisée en interne ;
- Obtenir une prestation à un coût inférieur ou au maximum équivalent.

Les opérations successives d'externalisation ont concerné :

- Gestion des réservations voyage (train/Avion/hôtel) : 2005,
- Facility management : 2005,
- Maintenance téléphonie : 2005,
- Compte-rendu de réunion (CA et commissions) : 2006,
- Gestion des sauvegardes informatiques du SI : 2006,
- Enquêtes de satisfaction clients : 2006,
- Gestion des archives : 2006,
- Hot line informatique : 2007,
- Réalisation du journal interne « Mosaïque » : 2007,
- Réalisation du rapport annuel : 2007,
- Réalisation du journal des pensionnés « CNIEG et vous » : 2008,
- Gestion de l'indexation du courrier entrant 2013.

D'autres opérations ont été étudiées et n'ont pas donné lieu à réalisation car jugées non optimales (externalisation de la conduite d'application, gestion de la paye des agents de la CNIEG, ...).

➤ Sur le chapitre de l'externalisation :

[311] On peut considérer que la caisse a déjà une maîtrise des procédures qui doivent lui permettre d'identifier, si nécessaire, les fonctions nouvelles susceptibles de rentrer dans une démarche de ce type. Il ne serait pas opportun, à ce stade, de faire des recommandations qui ne s'appuieraient pas sur une analyse coûts avantages des fonctions pouvant être externalisées. On peut cependant, sur le registre des mutualisations entre organismes de sécurité sociale, signaler l'existence d'un article nouveau du code de la sécurité sociale destiné à faciliter les conventions entre OSS.

[312] En effet, l'article L.114-25 du code de la sécurité sociale dispose que « *des conventions de mise à disposition de services, d'équipements et de biens peuvent être conclues entre les organismes chargés de la gestion d'un régime obligatoire de sécurité sociale en vue de l'accomplissement de leurs missions.*

Ces conventions fixent les conditions de remboursement par le bénéficiaire des frais lui incombant.

Elles ne sont pas soumises aux règles prévues par le code des marchés publics ou par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes

publiques ou privées non soumises au code des marchés publics si ces conventions portent sur des services, biens et équipements assurés ou gérés par l'un des organismes chargés de la gestion d'un régime obligatoire de sécurité sociale. »

[313] Il ne serait pas inutile que la CNIEG inventorie les possibilités que lui offre ce cadre contractuel⁸⁵.

➤ Sur le chapitre de l'impact des fonctions informatiques :

[314] L'importance des effectifs dédiés à la fonction informatique, dans la perspective de disposer d'une application performante dédiée à la gestion du régime (SIRIUS), ne peut effectivement que conduire à une réflexion sur l'apport de la modernisation des systèmes d'information sur la productivité du travail.

4.4.2 L'évolution des effectifs s'inscrit dans une trajectoire vertueuse

[315] Dans un autre exercice, une mission de l'IGAS sur la performance des organismes retraite⁸⁶ avait suggéré de rapprocher les coûts des investissements engagés de la charge de gestion pour chiffrer les gains de productivité de l'organisme. Une telle approche, développée par ailleurs, conduit à une trajectoire d'effectifs affectés à la production en baisse significative⁸⁷.

[316] Une telle évolution est d'autant plus utile à prendre en compte qu'elle correspond à l'évolution de la base démographique des effectifs d'un organisme qui affiche un âge moyen croissant des agents⁸⁸.

Tableau 19 : Age des salariés de la CNIEG – par tranches d'âge – au 31/10/2013 et 31/12/2014

Age	Nombre de salariés		Part dans le total	
	2013	2014 prév.	2013	2014 prév.
Plus de 55 ans	33	35	17%	18%
De 40 à 55 ans	99	106	51%	55%
De 25 à 40 ans	61	50	31%	26%
Moins de 25	2	2	1%	1%
Total	195	193	100%	100%
<i>Age moyen</i>	<i>45 ans et 11mois</i>	<i>45ans et 7mois</i>		

Source : CNIEG

⁸⁵ Un rapport IGAS-IGF récent non public a notamment identifié des coûts d'affranchissement très supérieurs à la CNIEG à ceux d'autres caisses ayant des volumes de courriers plus importants.

⁸⁶ Mission IGAS-IGF sur la performance de gestion des organismes gestionnaires des régimes obligatoires de retraite.

⁸⁷ Un rapport IGAS-IGF non public signalait une capacité de réduction de 9,35 ETP /an pour la CNIEG.

⁸⁸ On peut cependant noter que 56 agents ont été embauchés depuis la création de la Caisse en 2005, soit près d'un tiers des effectifs.

Tableau 20 : Ancienneté au sein du statut IEG - par tranche d'ancienneté – au 31/10/2014

Ancienneté statut IEG	Nombre de salariés		Part dans le total	
	2013	2014 prév.	2013	2014 prév.
Plus de 30 ans	58	60	30%	31%
De 30 ans à plus de 20 ans	25	19	13%	10%
De 20 ans à plus de 10 ans	54	52	26,5%	27%
De 10 ans à plus de 5 ans	28	31	14,2%	16%
5 ans et moins	30	31	15,4%	16%
Total	195	193	100%	100%
<i>Ancienneté moyenne</i>	<i>19 ans</i>	<i>18 ans et 7 mois</i>		

Source : CNIÉG

- [317] L'âge moyen et l'ancienneté dans le statut IEG augmentent avec le niveau de responsabilité exercé.
- [318] L'ancienneté des membres du comité de direction et des salariés assurant des responsabilités fonctionnelles est plus forte que celle des autres salariés de l'organisme.

Tableau 21 : Age, ancienneté au sein de l'organisme et ancienneté dans la fonction – par type de salariés – au 31/10/2013

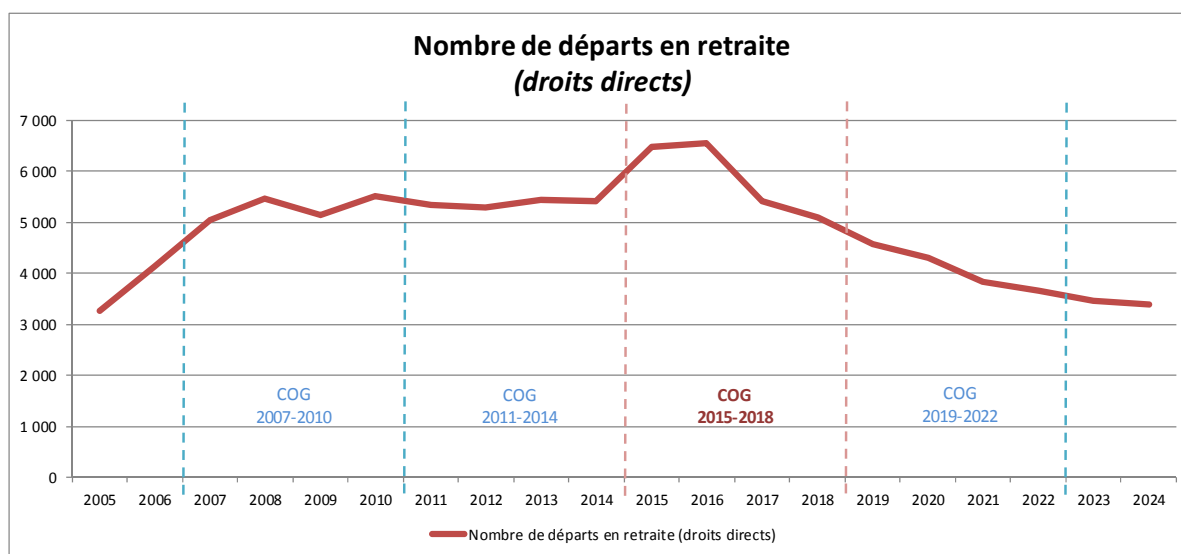
	Age moyen	Ancienneté moyenne à la CNIÉG	Ancienneté moyenne dans la fonction
Membres du comité de direction	51,5	17 ans et 8 mois	4 ans et 3 mois
Equipe d'encadrement	49	23 ans et 9 mois	7 ans et 2 mois
Autres salariés	44 ans et 6 mois	18 ans	nd

Source : CNIÉG

- [319] S'il est aventureux d'en tirer davantage d'éléments à ce stade, il est clair que l'évolution des effectifs vers une structure d'emploi plus qualifiée n'est pas un risque mais une opportunité.
- [320] Une telle évolution est susceptible d'être maîtrisée dans la mesure où la caisse s'est dotée des moyens d'une gestion active des ressources humaines.
- GPEC et trajectoire des effectifs
- [321] La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une pratique avérée. La caisse dispose en effet :
- d'une matrice des compétences clés qui identifie les domaines d'activité, cote les enjeux et identifie les besoins en compétence ;
 - d'un appareil statistique complet destiné à établir la trajectoire des ressources humaines en fonction des objectifs de la COG. A titre d'exemple, dans la préparation de la COG 2015-2018, cette trajectoire est construite avec une diminution des effectifs de 2,5% par an et une inflexion plus marquée en fin de COG pour afficher un effectif de 174 agents.

- [322] Dans ces conditions, la caisse est capable de piloter l'évolution de son organisation, de ses missions et de ses effectifs cibles à moyen terme en fonction des objectifs qui lui sont fixés⁸⁹.
- [323] La trajectoire d'effectifs 2015-2018 proposée par la CNIEG repose sur deux principes : conserver des effectifs suffisants sur les premières années de la COG afin de répondre à des demandes de retraite plus importantes⁹⁰ ; s'appuyer sur les progrès réalisés grâce au programme e-Sirius pour donner une impulsion forte en 2017-2018 à la réduction des effectifs à l'occasion d'une réorganisation des fonctions de production.
- [324] Cette analyse s'appuie sur le fait que les charges d'activité liées à un afflux de demandes de retraite vont croître entre 2015 et 2016 (voir tableau n°2 supra).

Graphique 1 : Nombre de départs droits directs



Source : CNIEG

- [325] Par ailleurs la caisse estime que les gains de productivité réalisés antérieurement sur les fonctions support vont être moins importants en début de COG 2015-2018. En revanche, sur la seconde partie de la prochaine COG, les effets positifs d'e-Sirius conjugués avec des départs plus importants en inactivité au sein de son personnel favoriseront un taux de décroissance des effectifs plus élevé permettant de « rejoindre ainsi la trajectoire requise par les autorités de tutelle. »

⁸⁹ Au terme de la prochaine COG selon la caisse : « la proposition de cadrage de la trajectoire d'effectifs proposée par les tutelles conduira la CNIEG à avoir réduit ses effectifs de 30 % en un peu moins de 20 ans. »

⁹⁰ Compte tenu des effets de la réglementation du régime des IEG au 01/12/2016 et des effectifs en âge de prendre leur retraite.

[326] Les tableaux ci-dessous expriment ce scénario.

Tableau 22 : Trajectoire des effectifs proposée par la caisse

Evolution des effectifs	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cible COG (trajectoire linéaire, - 10% sur 4 ans)	200	198	195	193	188	183	179	174
Départs (Départs à la retraite- invalidité)	8	9	14	7	8	17	8	3
Arrivées (dont embauche et mutations)	5	7	11	6	5	8	3	1
Effectif réel	199	197	194	193	190	181	176	174

Source : CNIEG, traitement IGAS

[327] Cette perspective s'appuie sur une évolution des effectifs par fonction dont le profil est décrit dans le tableau suivant.

Tableau 23 : Evolution des effectifs par fonction

Effectif réel par fonction	2014	2015	2016	2017	2018
Départs	7	7	17	8	3
Gestion	4	4	10	2	3
Informatique	1	1	2	0	0
Fonction support	0	1	3	4	0
Divers (dont invalidité)	2	1	2	2	0
Arrivées	6	5	8	3	1
Gestion	2	3	3	1	1
Informatique	3	2	2	0	0
Fonction support	1	0	3	2	0
Divers	0	0	0	0	0
Effectif total	193	190	181	176	174

Source : CNIEG, traitement IGAS

[328] Cette approche volontariste n'appelle pas d'observations dès lors qu'elle s'accompagne d'une réorganisation du département en charge de la gestion pour faire face au pic des perspectives de départ à la retraite en 2015 – 2016, si l'on ne remplace, selon ce schéma, qu'une personne sur trois en 2016.

[329] C'est ainsi que la CNIEG envisage d'accompagner sa politique de réduction des effectifs du département gestion selon les principes suivants :

- transfert de la gestion des dossiers CRA vers le pôle juridique afin de bénéficier de l'appui de l'expertise des juristes (les compléments d'étude pourront être réalisés en parallèle et en concertation avec les juristes plutôt que sous forme d'études de cas) ;
- transfert de l'activité CNAT au secteur « pensionnés » (mutualisation des compétences de gestion des AT-MP avec le service qui sert les prestations dans le souci d'alléger les procédures et de favoriser une dématérialisation accrue des dossiers) ;
- rattachement des assistantes administratives logistiques au pôle appui métier (conséquence de la dématérialisation et de la diminution des emplois d'assistantes administratives qui réalisent l'indexation et la numérisation) ;
- fusion à terme (2016) des secteurs affiliés et pensionnés afin de faire des économies d'échelle sur le pilotage de l'activité et de mutualiser les compétences.

- [330] Ces objectifs conduisent cependant à maintenir un recrutement sur les fonctions support en 2016 et en 2017 et à ne pouvoir qu'un poste pour deux départs à la retraite.
- [331] Enfin, s'agissant de la DSI, la caisse envisage la création d'un « centre de services interne à la DSI » destiné à la réorganisation des fonctions d'exploitation et de conduite de projets.
- [332] L'évolution des effectifs à l'horizon 2018 va par ailleurs s'appuyer sur une évolution des métiers avec la part croissante prise par la dématérialisation, le développement de la relation clientèle et les ambitions de la caisse dans ce domaine que formalisera la COG 2015-2018.
- [333] Ainsi la dématérialisation (l'objectif de la CNIEG est d'être une « caisse en ligne de référence») et la croissance de l'automatisation de tâches à faible valeur ajoutée et de la gestion de dossiers peu complexes vont se traduire selon les projets en cours par :
- la quasi-disparition des emplois d'exécution ;
 - le développement d'une dimension relation clientèle, conseils et entretiens personnalisés autour du départ en retraite et de la liquidation des droits à retraite ainsi qu'en direction de populations spécifiques dont la réglementation et la détermination des droits sont particulièrement complexes et sensibles. Cette évolution vers la personnalisation de la relation clientèle touchera non seulement les agents en front office mais également ceux du back office, gestionnaires des prestations comme conseillers et experts ;
 - la part croissante prise par les fonctions d'appui à l'expression des besoins, de participation aux recettes des systèmes d'informations métiers, d'accompagnement du changement, induits par le développement des projets informatiques qu'il s'agisse du programme e-Sirius ou des chantiers nationaux (DSN, RGCU, EVA).
 - Rémunérations et statut
 - Le statut IEG est plus avantageux que la convention UCANSS
- [334] La création de la CNIEG en 2005 procède de la réforme institutionnelle et financière du régime spécial de retraite réalisée par la loi du n° 2004-803 du 9 août 2004 dans le cadre de l'ouverture du marché de l'énergie et de la transformation d'EDF et de GDF en sociétés anonymes.
- [335] L'article 16 de la loi prévoit l'application du statut national du personnel des IEG (prévu par l'article 47 de la loi du 8 avril 1946) aux agents de la caisse⁹¹. C'est un choix retenu par l'Etat en 2004 et formalisé par la loi, à la suite des négociations et échanges avec les partenaires sociaux des IEG⁹² qui ont précédé cette importante réforme du secteur de l'énergie.
- [336] La mission n'a pas procédé à un examen complet des dispositions du statut en les rapprochant du cadre de travail d'organisme de même nature. Elle note toutefois que ce statut présente des particularités et avantages s'agissant :
- des conditions générales de rémunération et de leurs modalités de revalorisation qui dépendent et s'inscrivent dans le cadre de la négociation salariale de la branche des IEG tout autant que de la caisse (voir *infra*, 3 sur le dynamisme des dépenses de personnel) ;
 - de dispositifs d'épargne salariale et de protection sociale complémentaire développés dans le cadre des négociations de la branche professionnelle des IEG et des entreprises (PEE, PERCO-I, accord d'intéressement⁹³, complémentaire santé) ;
 - des droits à congés et des dispositifs de durée du travail qui relèvent à la fois des dispositions du statut national des IEG et des accords collectifs CNIEG.

⁹¹ Statut qui était déjà applicable à ces agents du service « IEG Pensions » des entreprises EDF et GDF, transformé en caisse autonome de sécurité sociale avec la création de la CNIEG.

⁹² Ainsi le relevé de conclusion du 9 décembre 2002, qui a conclu ces négociations, prévoit-il expressément l'application du statut des IEG au personnel de la CNIEG. C'est un point important de leur équilibre pour les organisations syndicales.

⁹³ Ce dispositif a été approuvé par la CIASSP en juin 2014.

[337] Au final, la mission constate que le statut et son application constituent un cadre de travail spécifique aux salariés des IEG comme de la caisse. Il est de ce fait difficilement comparable à celui proposé aux salariés relevant d'autres organismes de sécurité sociale même s'il apparaît globalement plus favorable.

- Sur la période 2010-2013 les charges de personnel sont stables

Tableau 24 : Evolution de la masse salariale

En €	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013
Rémunérations principales	7 586 454	7 668 328	7 814 378	7 887 462	7 781 893
Rémunérations complémentaires	1 698 647	2 091 011	1 639 370	1 609 455	1 667 764
Total	9 285 101	9 759 339	9 453 748	9 496 916	9 449 764
Taux d'évolution		5,11%	-3,13%	0,46%	-0,50%

Source : CNIEG

Tableau 25 : Evolution de la rémunération moyenne mensuelle brute des salariés de la CNIEG – par catégories de salariés – années 2010 à 2013

	2010	2011	2012	2013
Cadre	5 009€	5 160€	5 218€	5 196€
Non cadre	2 383€	2 433€	2 532€	2 549€

Source : CNIEG

4.4.3 La situation de l'équipe de direction est liée au statut des IEG

[338] L'annexe 1 comporte une analyse de la situation de l'équipe de direction au regard des règles générales qui gouvernent la position des agents de direction des caisses de sécurité sociale, aujourd'hui peu compatibles avec les textes spécifiques qui encadrent le statut des personnels de la CNIEG.

[339] Sur cette base, plusieurs observations peuvent être faites.

[340] La caisse reconnaît deux postes d'agents de direction : le directeur et l'agent comptable.

[341] S'agissant du directeur : la procédure de nomination est réglée par les dispositions de l'article 7 du décret du 10 décembre 2004 qui fixe une procédure spéciale⁹⁴. Cependant la question de l'agrément mériterait pour l'avenir d'être clarifiée sans doute par une disposition propre afin d'éviter l'agrément tacite.

⁹⁴ Article 7 I du décret n°2004-1354 du 10 décembre 2004 cité en annexe 1.

- [342] S'agissant cette fois de l'agent comptable seul l'article 3 du décret précité règle la nomination par le conseil d'administration sans plus de précision. Une solution serait alors de faire application des procédures de droit commun et de soumettre le poste aux dispositions de l'arrêté du 31 juillet 2013 : poste classé en L3, formation à l'EN3S, évaluation... Or, on peut considérer que le poste d'agent comptable de la CNIEG est spécifique compte tenu des responsabilités qui pèsent sur le poste : les masses financières sont significatives avec des décaissements supérieurs à 4 Mds€ La gestion des flux financiers avec les régimes de droit commun (CNAV, AGIRC, ARRCO et l'ACOSS) correspond à des opérations complexes. Les opérations de trésorerie requièrent des compétences avérées. Quant à la collecte de la contribution tarifaire d'acheminement - CTA - c'est une mission de recouvrement en soi. Il y aurait donc une légitimité à inscrire l'agent comptable dans le même processus de nomination que le directeur et à encadrer sa nomination d'une procédure d'agrément ad hoc.
- [343] Pour les autres cadres en revanche, leur situation mérite d'être analysée en prenant en compte la sécurité juridique, l'intérêt des intéressés et le bon fonctionnement de l'organisme.
- [344] Sur le plan de la sécurité juridique, il existe une grande incertitude sur la portée juridique du classement des postes opéré en 2008 à l'occasion de la modification de l'arrêté du 25 septembre 1998 fixant les conditions d'inscription sur la liste d'aptitude aux emplois d'agent de direction. Ce classement, dont la caisse affirme ne pas avoir été informée, a-t-il eu pour conséquence de déterminer pour la CNIEG des emplois d'agents de direction rentrant dans le champ des dispositions générales relatives aux procédures de nomination des agents de direction ? Une telle solution ne semble pas aller de soi dans la mesure où, en dehors même de la remarque de l'organisme sur l'absence de consultation de son conseil d'administration⁹⁵, elle conduirait à une contradiction avec la pratique de la caisse qui ne reconnaît que deux agents de direction agréés en tant que tels. Elle poserait la question de l'agrément des agents actuellement en poste. Elle serait peu conforme aux dispositions statutaires, notamment l'article 7 III du décret précité, qui prévoient que le directeur « nomme » aux emplois.
- [345] Pour les intéressés, c'est-à-dire les cadres dirigeants (agent comptable, directeur adjoint, sous-directeur) dont les postes ont été classés sous l'ancienne classification AD1, AD2, AD3, il existe un doute très fort sur l'intérêt manifesté pour le statut d'agent de direction. Aucun d'entre eux n'a fait acte de candidature à la liste d'aptitude. L'absence de toute procédure d'agrément ne leur permet pas en outre de bénéficier des mesures transitoires de l'article 4 de l'arrêté du 23 juillet 2013 qui autorise les agents de direction agréés à garder le bénéfice de la classe dans laquelle ils ont été agréés.
- [346] Cette interprétation de la situation ne conduit pas à plaider pour une complète banalisation des emplois visés. Une telle formule aurait en effet pour inconvénient de priver la CNIEG de toute capacité de maintenir un recrutement au sein des industries électriques et gazières. Il n'est pas sûr que cette solution soit dans l'intérêt de l'organisme puisque, si l'on doit inscrire les futures vacances de postes d'agents de direction dans le mouvement général, seuls des candidats inscrits sur la liste d'aptitude, sans expérience du milieu professionnel de la caisse pourront postuler. Au surplus, la CNIEG ne pourra que relever qu'il existe une contradiction entre le dispositif de l'article R.123-45 du CSS et l'article 16 de la loi n°2004-803 du 9 août 2004 qui pose la règle selon laquelle : « Le personnel de la Caisse nationale des industries électriques et gazières relève du statut national du personnel des industries électriques et gazières prévu par l'article 47 de la loi n° 46-628 du 8 avril 1946 précitée »⁹⁶.

⁹⁵ L'interprétation de la caisse conduit indirectement à interroger la régularité de l'arrêté publié du 23 juillet 2013.

⁹⁶ Sans même se pencher sur les dispositions propres de l'article 7 (III) du décret du 10 décembre 2004, qui confère au directeur la prérogative de nommer le personnel de la Caisse, sans qu'aucune distinction ne soit établie entre les agents de direction et les autres agents.

- [347] Face à toutes ces questions, et au regard de la nécessité de proposer des solutions pragmatiques et de ne pas déstabiliser l'actuelle équipe de direction, il serait judicieux d'engager une transition qui tienne compte de l'identité de la CNIEG, telle qu'elle se manifeste dans son statut, et de favoriser à terme son ouverture au service public de la sécurité sociale en lui permettant de recruter des agents de direction issus de la liste d'aptitude.
- [348] La mission considère pour l'instant que l'existence de deux postes d'agents de direction est adaptée à la spécificité d'un organisme en transition.
- [349] Pour l'avenir, les éléments d'une transition seraient à rechercher autour de principes clairs adaptés au statut de la caisse.
- [350] Pour les agents de l'organisme, il s'agirait de donner à ces cadres la possibilité de se prévaloir de leur expérience en matière de gestion pour postuler effectivement au titre de la liste d'aptitude et de candidater dans la classe dans laquelle leur emploi est classé soit en L3. Cet élargissement des perspectives de carrière à d'autres organismes de sécurité sociale nécessiterait de modifier les conditions d'éligibilité à la liste d'aptitude pour y introduire les cadres sous statut IEG. Cette opportunité trouve sa place dans le toilettage en cours de l'arrêté du 31 juillet 2013 et notamment son article 7 qui gère les situations des cadres sous convention collective des OSS. Une telle solution est manifestement plus adaptée à la situation d'agents en poste dans un organisme de sécurité sociale qu'un élargissement des conditions d'accès dans le cadre des dispositions propres aux agents publics auxquels les agents sous statut IEG à la liste d'aptitude ne sont pas assimilables. Encore faut-il recueillir l'avis de la caisse sur cette évolution aujourd'hui rejetée.
- [351] Une solution pourrait être de retenir une procédure similaire à celle posée déjà pour le directeur et l'agent comptable avec trois origines possibles : liste d'aptitude, IEG, fonctionnaires ; la décision étant toujours de la compétence du directeur et non du conseil d'administration conformément au statut.
- [352] Enfin il serait nécessaire de mettre en place une convention de mobilité avec l'UCANSS.
- [353] L'UCANSS a l'habitude de mettre en place des dispositifs destinés à assurer des mobilités inter-régimes. Il s'agit de conventions dite de « mobilité inter-régimes » destinées à gérer les situations des agents, quel que soit le statut cadres ou non cadres et agents de direction, qui exercent en dehors de leur cadre conventionnel ou statutaire d'origine. La convention inter-régime s'analyse comme une décision unilatérale de l'employeur qui vise à appliquer à l'agent qui exerce ses fonctions dans un nouvel organisme des éléments de sa convention ou de son statut d'origine destinés notamment à valoriser son ancienneté, à lui permettre de bénéficier d'indemnités de déménagement ou de congés spéciaux ou encore à organiser une portabilité des droits comme ceux liés au droit individuel à la formation. Dans ce cadre, l'agent est rémunéré par l'organisme d'accueil selon ses modalités propres. S'agissant de la CNIEG l'agent recruté (y compris pour le cas précédent des agents de direction) intégrerait le statut des IEG.

Recommandation n°14 : Modifier le décret n° 2004-1354 du 10 décembre 2004 pour y insérer des dispositions sur les modalités de choix de l'agent comptable à l'image de celles existantes pour le directeur (article 7) et saisir le conseil d'administration de la CNIEG du projet d'arrêté en préparation modifiant l'arrêté du 31 juillet 2013.

Recommandation n°15 : Mettre en place une convention de mobilité inter-régime avec l'UCANSS.

4.5 Immobilier et fonctions logistiques

4.5.1 La CNIEG ne possède pas ses locaux

[354] Elle dispose de locaux loués sur deux sites Nantes et Paris, ce dernier étant notamment destiné à tenir des réunions avec les responsables des ressources humaines des grandes entreprises du secteur et à être des locaux de replis pour une partie du personnel de la caisse en cas d'indisponibilité prolongée⁹⁷ des locaux nantais.

[355] La surface utile nette est de 2 689 m² répartie entre 2 418 m² à Nantes et 271 m² à Paris⁹⁸.

[356] S'agissant de la mesure des charges, la CNIEG a, à la demande de la mission, donné deux fiches de coûts (la première porte sur les coûts 2013 -exercice clos-, la seconde sur les coûts 2015) ; l'intention de la caisse étant de montrer l'effet positif de la renégociation récente du bail de Nantes. Les charges directes totales qui représentent les coûts liés à l'occupation des sites, qui s'élevaient à 1 345K€ en 2013, baissent à 962K€ par an pour les prévisions 2015. Malgré cette présentation favorable, le montant des charges et des taxes assumées reste exorbitant tant en valeur absolue, près de 250K€- qu'en valeur relative, près de la moitié du loyer en 2015.

Tableau 26 : Dépenses immobilières

Exercice 2013	Loyers	Charges	Taxes	Total par site
Nantes	904 031	119 057€	123 626€	1 146 704€
Paris	154 529€	16 380€	17 355€	188 264€
Total par catégorie de dépenses	703 288€	121 400€	137 246€	1 334 968€

Source : CNIEG

Exercice 2015	Loyers	Charges	Taxes	Total par site
Nantes	550 000€ ⁹⁹	105 000€	124 583€	779 583€
Paris	153 288€	16 400€	12 663€	182 351€
Total par catégorie de dépenses	703 288€	121 400€	137 246€	961 934€

Source : CNIEG

[357] Au surplus comme le montrent les éléments qui figurent ci-dessous, les coûts d'énergie et de services au bâtiment¹⁰⁰ restent très importants pour le site de Nantes.

[358] Cette situation mériterait un examen attentif de la part de la caisse en s'appuyant en particulier sur les services de l'UCANSS en charge de l'expertise immobilière. Une remarque similaire peut être faite sur les coûts par agents qui ne semblent pas être maîtrisés par la CNIEG faute de méthodologie adaptée.

⁹⁷ Suite notamment à un incendie ou en cas crue importante de la Loire, le site nantais étant en zone inondable. La différence de surface laissant penser qu'il s'agit de quelques agents ; de l'ordre d'une vingtaine.

⁹⁸ La base de calcul est la surface utile nette qui mesure la surface de bureaux y compris certaines surfaces annexes directement liées au travail et occupés régulièrement. Il s'agit de l'indicateur utilisé par l'UCANSS dans ses travaux de recensement du patrimoine immobilier.

⁹⁹ Le bail actuel court jusqu'en 2015 et fait l'objet de négociations, la CNIEG n'ayant plus l'obligation de rester dans ces locaux au-delà de 2015, ce qui n'était pas le cas auparavant compte-tenu des modalités de cession de ce bâtiment par EDF en 1997.

¹⁰⁰ Gardiennage, nettoyage, maintenance, assurances...

Tableau 27 : Coûts de l'énergie et des services

2013, en €	Energie *	Service au bâtiment	Total par site
Nantes	56 593€	286 021€	342 614€
Paris	6110€	18 646€	24 756€
Total par catégorie de dépenses	62 703€	304 667€	367 370€
2015, en €	Energie *	Service au bâtiment	Total par site
Nantes	55 000€	240 362€	295 362€
Paris		23 707€	23 707€
Total par catégorie de dépenses	55 000€	264 069€	319 069€

*estimation nouveau contrat à négocier

Source : CNIÉG

4.5.2 Les ratios d'occupation sont conformes aux normes prescrites

[359] La CNIÉG a procédé, à la demande de la mission, à une répartition des surfaces par agents. Elle a considéré qu'elle devait augmenter l'effectif employé (193 personnes) des personnels relevant des prestataires avec lesquels des contrats existent : entretien, accueil, informatique. Le nombre d'agents relevant des prestataires est estimé en moyenne à une trentaine d'agents. Les éléments d'information qui figurent ci-dessous sont fondés sur ces deux types de données. Seul le site de Nantes est de fait concerné ; le site de Paris n'accueillant pas d'effectifs permanents.

Tableau 28 : Ratios d'occupation en 2014

Ratio m2/agent	Nantes	Paris	Nantes et Paris
Ratio m2/agent	12,53	-	13,93
Ratio m2/agent & prestataires	10,84	-	12,06

Source : CNIÉG

[360] Il est clair que, du fait du site de Paris, les ratios obtenus sont légèrement plus élevés que les ratios constatés pour la sécurité sociale qui s'élèvent en moyenne à 13,51m² par agent selon les données du recensement de l'UCANSS pour 2013.

Recommandation n°16 : Demander à l'expertise immobilière de l'UCANSS un audit des charges et services assumés par la CNIÉG afin de calculer des coûts conformes à la méthodologie utilisée par les caisses de sécurité sociale.

4.6 La maîtrise des charges de gestion

► Les charges de gestion au regard du cadrage COG

[361] La COG 2011-2014 intègre une annexe budgétaire fixant, pour la durée de la convention, des montants limitatifs de dépenses pour les charges de gestion administrative, hors charges financières, charges exceptionnelles et dotations aux amortissements et provisions, soit environ 27M €. En ce qui concerne les charges de personnel (14 M€), le cadrage porte essentiellement sur une réduction des effectifs de 1,1% par an en moyenne (193 agents à fin 2014). Il tient également compte de l'évolution du salaire national de base des IEG (SNB), d'une hypothèse de GVT de 1,6%¹⁰¹ et des évolutions des taux de cotisations patronales. Pour les autres éléments de dépense, il est demandé à la caisse une réduction de 10% sur la période par rapport aux dépenses constatés à fin 2010. Compte-tenu de la progression de la masse salariale et des impôts et taxes associées, le cadrage correspond à une réduction des dépenses à caractère limitatif d'environ 3% entre 2010 et 2014.

[362] En ce qui concerne les dépenses d'investissement, qui concernent essentiellement des investissements informatiques (voir partie 4.3), l'autorisation de dépense est de 7,9 M € sur quatre ans (cf. annexe 4) après 9,5 M € au cours de la COG 2007-2010.

[363] Globalement, les orientations ont été respectées sur les années 2011 à 2013 et devraient également l'être en 2014 compte-tenu des prévisions de dépenses de la caisse présentées à son conseil d'administration en septembre 2014. En cumulées, les dépenses ressortent au niveau des dépenses projetées (à moins de 60 000 euros près)¹⁰². Les hausses de charges sociales (augmentation des taux de cotisation des régimes de droit commun) et des impôts et taxes sur salaire (forfait social) qui sont intervenues sur la période de la COG n'étaient pas prévues dans le cadrage initial de la COG (surcoût cumulé de l'ordre de 2,0 M € sur la période de la COG). La caisse a respecté le cadrage initial en contenant les rémunérations de son personnel (-1,0 M€ soit environ -2,5% sur les rémunérations) et les autres dépenses de fonctionnement (-1,1 M€ sur les prestations externes)¹⁰³.

[364] Concernant les rémunérations, les économies affichées sont néanmoins pour partie liées à des prévisions d'inflation et d'évolution du SNB dans le cadrage initial supérieures aux réalisations. Ainsi le SNB est inférieur de 1,7 %, en cumulé sur la période, aux estimations inscrites dans la COG. Concernant les autres dépenses, les économies sont, selon la caisse¹⁰⁴, pour une part dues à des dépenses d'honoraires très inférieures aux estimations initiales (-1,4 M € en cumulé, soit -32%, du fait de moins de contentieux qu'anticipés). Les économies concernent néanmoins également les dépenses de fonctionnement associées aux SI, le « facility management », la médecine de contrôle et les frais généraux. A l'inverse quelques postes ont dû être réévalués : l'intérim mais surtout les dépenses communication interne et externe, le coût des audits ISO et EFQM, des charges de conseil (recrutement) et des dépenses liées au projet open space bien que ces projets étaient inscrits à la COG.

[365] Au final, ces données montrent la capacité de l'organisme à maîtriser son budget et à dégager des économies. Ces dernières auraient néanmoins certainement pu être encore plus importantes si une telle orientation avait été fixée à la caisse.

► Les comparaisons inter-caisses

¹⁰¹ Cette hypothèse peut néanmoins être revue en cours de COG en cas d'impact lié à un changement de grille de classification-rémunération au niveau de la branche des IEG.

¹⁰² Les charges à caractère évaluatif en revanche ont été supérieures aux prévisions de la COG en 2011 et 2013 conduisant à un dépassement cumulé d'environ 1,5 M €. Ce dépassement concerne essentiellement les charges exceptionnelles.

¹⁰³ La caisse n'a pas demandé de révision des enveloppes malgré une augmentation des impôts et cotisations au-delà des augmentations anticipées dans le cadrage initial de la COG.

¹⁰⁴ Le cadrage COG initial ne détaille pas les dépenses prévues par poste de dépenses. Les données ici présentées proviennent d'une analyse a posteriori de la caisse.

- [366] Les travaux de parangonnage de la DSS sur les coûts de gestion n'apportent pas de fortes informations, hors sujets SI, la caisse ne souhaitant pas communiquer sur des coûts par ETP qui ne rendent pas compte de la performance des caisses. Ces travaux relèvent néanmoins des coûts de fonctionnement de l'immobilier relativement importants au sein de la CNIEG par rapport aux autres caisses.
- [367] Une mission IGAS-IGF sur les coûts de gestion au sein des caisses apporte également des éclairages importants sur ce sujet¹⁰⁵. Le rapport n'est pas public, il n'y a notamment pas eu de phase contradictoire avec les caisses. La comparaison de coûts de gestion entre les caisses n'est pas simple à mesurer car chaque caisse est dans une situation différente en matière de complexité de la liquidation, des situations affiliées, de diversité des entreprises et des services offerts. Il convient par ailleurs de distinguer des organismes à réseau et les organismes très centralisés comme la CNIEG. Cette dernière est dans un environnement plutôt simple : pas de réseau, un nombre réduit d'entreprises correspondantes de bonne taille (qui peuvent d'ailleurs donner une première information sur les retraites à leurs salariés), des affiliés plutôt à l'aise avec les moyens modernes de communication et internet. La CNIEG ressort néanmoins comme plus chère que la moyenne.
- [368] Ainsi la caisse présente un ratio charges sur prestations versées parmi les plus faibles de l'ensemble des caisses de retraite sous revue (0,53% pour une moyenne de l'ensemble des caisses à 1,71%). La CNIEG a néanmoins un niveau de prestation moyenne versée parmi les plus élevés des caisses. Ce niveau est ainsi près de 3,9 fois supérieure à la prestation moyenne versée à la CNAVTS¹⁰⁶. En rapportant les charges nettes de gestion au nombre d'allocataires ou au nombre de cotisants et allocataires, les coûts de gestion de la CNIEG ressortent alors 30% à 45% supérieurs à la moyenne des caisses et plus de 60% à 80% au-delà des coûts CNAVTS¹⁰⁷. Parmi les raisons évoquées on trouve notamment les hauts niveaux de salaires au sein de la caisse liés au statut IEG.

Signataires du rapport

Michel DURAFFOURG

Didier EYSSARTIER

Nicolas KANHONOU

¹⁰⁵ Coûts de gestion des caisses de retraite. Laurent Gratioux, Jérôme Véronneau, Jean-François Verdier, Frédéric Baudouin. Mission MAP, juillet 2014.

¹⁰⁶ Retraité de droit direct, donnée 2012.

¹⁰⁷ Il faut néanmoins tenir compte du fait que la CNIEG gère un régime de base et un régime complémentaire en même temps.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
1	Compléter les actions sur le droit à l'information des affiliés par un dispositif d'entretien information retraite effectif et auquel les usagers peuvent avoir facilement accès.	CNIEG	
2	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) en veillant à utiliser des méthodologies transparentes et partagées avec la tutelle.	CNIEG / Etat	
3	Développer, en sus des enquêtes de satisfaction vers les employeurs, des modalités de recueil de satisfaction des services offerts par la CNIEG aux collecteurs de CTA (mini site CTA...).	CNIEG	
4	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.	CNIEG	
5	Revoir le modèle de simulation en tenant compte de l'impact des réformes des retraites sur les comportements des affiliés.	CNIEG	
6	Associer les affiliés et les pensionnés (y compris AT-MP et invalides) à la redéfinition de la relation client.	CNIEG	
7	Poursuivre la mise en œuvre des recommandations de l'audit Mazars de 2012 et formaliser les évolutions au sein du protocole de contrôle interne dont la dénomination devrait être revue pour intégrer le dispositif d'audit interne.	CNIEG	
8	Mettre en place un dispositif d'audit interne unifié positionné au plus haut niveau de l'organisation en faisant évoluer les dispositifs d'audit qualité et de contrôle sur stocks existants.	CNIEG	
9	Faire évoluer les indicateurs de la COG relatifs au contrôle interne pour ne retenir que des indicateurs permettant de s'assurer de la qualité du dispositif en place.	CNIEG / Etat	

10	Mettre davantage l'accent sur les aspects sécurité des systèmes d'information dans les projets SI.	CNIEG	
11	S'attacher à limiter les maintenances évolutives au strict nécessaire.	CNIEG	
12	Chercher à aligner au maximum les projets SI de modernisation aux calendriers des projets nationaux (DSN RGCU, EVA).	CNIEG	
13	Procéder à des retours d'expériences réguliers sur les projets aboutis.	CNIEG	
14	Modifier le décret n° 2004-1354 du 10 décembre 2004 pour y insérer des dispositions sur les modalités de choix de l'agent comptable à l'image de celles existantes pour le directeur (article 7) et saisir le conseil d'administration de la CNIEG du projet d'arrêté en préparation modifiant l'arrêté du 31 juillet 2013.	Etat	
15	Mettre en place une convention de mobilité inter-régime avec l'UCANSS.	CNIEG / UCANSS	
16	Demander à l'expertise immobilière de l'UCANSS un audit des charges et services assumés par la CNIEG afin de calculer des coûts conformes à la méthodologie utilisée par les caisses de sécurité sociale.	CNIEG / UCANSS	

LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

Le Directeur de Cabinet

Paris, 31 JUIL. 2014

Cab BM/PAS/RV/mercure D 14-2446

Note à l'attention de
Monsieur Pierre Boissier,
Chef de l'Inspection générale des affaires sociales

Objet : Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CNIEG 2011-2014 dans la perspective de son renouvellement

La deuxième convention d'objectifs et de gestion (COG) signée entre l'Etat et la Caisse Nationale des Industries Electriques et Gazières (CNIEG) pour la période 2011-2014 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 succèdera.

S'agissant de la qualité de service, la COG qui s'achève insistait sur la bonne information des assurés, en multipliant les canaux de communication. La mission dressera un bilan des actions entreprises en ce domaine, ainsi que des services dématérialisés et de leur utilisation par les assurés. Ce bilan permettra d'identifier les chantiers restant à entreprendre en matière de dématérialisation. La mission formulera également des propositions de simplification des démarches.

Concernant l'amélioration de l'efficacité de la caisse, la mise en place de la mensualisation des pensions en 2013 a permis la sécurisation de la trésorerie du régime : elle a été conduite avec succès par la caisse. Un bilan de cette opération serait toutefois utile. Les systèmes d'information ont fait l'objet de nombreuses évolutions qui ont contribué à de réels gains d'efficacité : des mutualisations plus poussées avec le régime général et/ou d'autres régimes constituent sans doute des gisements d'efficacité non encore suffisamment exploités. La mission identifiera, en lien avec les conclusions de missions portant sur les COG d'autres régimes spéciaux, les conditions dans lesquelles la prochaine COG permettrait de tendre vers une mutualisation renforcée dans ce domaine.

Concernant la gestion des ressources humaines, la CNIEG a atteint les objectifs que la COG lui fixait, à l'exception de l'orientation 3.1.2. qui visait à favoriser des parcours professionnels évolutifs, établissant des passerelles avec les autres organismes de sécurité sociale. Compte-tenu des différences statutaires existant entre les salariés de la CNIEG (statut des IEG) et ceux des autres organismes de sécurité sociale (statut Ucaans), la mission étudiera les pistes permettant, à législation constante, de lever les obstacles à la mobilité au regard notamment de la réforme récente de la liste d'aptitude des agents de direction. La mission procédera à cette occasion à un état des lieux précis des effectifs et des besoins de recrutements de la caisse, sur le fondement

duquel elle identifiera les postes susceptibles d'être pourvus sous statut UCANSS, notamment pour les postes à technicité sécurité sociale. Elle analysera par ailleurs les charges de personnel de cette caisse au regard des autres organismes, en intégrant dans son analyse la dimension statutaire.

S'agissant de la trajectoire des dépenses de fonctionnement, la prochaine COG devra intégrer les objectifs fixés par le Gouvernement en matière de réduction des coûts de fonctionnement et des dépenses de personnels des organismes publics. Ainsi, votre évaluation portera sur l'identification des marges de manœuvre disponibles et les actions que la CNIEG devra mettre en œuvre pour tenir ces objectifs. La mission chiffrera les gains d'efficience en documentant les gains de productivité à attendre notamment du développement des services en ligne, de la simplification des procédures, des mutualisations et de l'optimisation du fonctionnement. Elle évaluera également l'impact sur les investissements informatiques que créent le développement de ces outils et le déploiement de projets nationaux, ainsi que les adaptations induites par les changements de réglementation. La mission formulera des propositions permettant de prendre en compte l'impact de la variation prévue de l'activité sur les évolutions des effectifs nécessaire, afin d'assurer l'adéquation entre les moyens alloués à la Caisse et son fonctionnement sur les quatre prochaines années.

Je souhaiterais pouvoir disposer des conclusions de la mission pour la fin du mois d'octobre 2014.



Bruno MAQUART

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Electricité de France (EDF)

Robert Leloup, Président de la CNIEG – Union française de l'électricité

Caisse nationale des industries électriques et gazière (CNIEG)

Robert Cosson, directeur

Jacques Lagrave, directeur délégué

Cécile Douyère - Corallo, secrétaire générale

Philippe Dazas, secrétaire général adjoint

Marc Bourgeois, chef du département gestion et relation clientèle

Marie-Dominique Drillet, chef de département déléguée

Déborah Libeau, Chef de département déléguée

Yves Quesnel, chef du pôle ressources humaines

Bernard Nau Febvre, directeur

Erwan Abiven, chef du département des systèmes d'information

Jean-Louis Romengas, agent comptable

Anne Dukievtiz, fondée de pouvoir

Direction de la sécurité sociale

Agathe Denèchère, sous-directrice des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire

Marine Pardessus, Cheffe du Bureau régimes spéciaux (3B)

Anne Girel-Zajdenweber, adjointe cheffe du bureau 3B

Julien Chauvel, rédacteur, bureau 3B

Marjorie Soufflet - Carpentier, cheffe de Bureau organisation administrative et ressources humaine 4B

Inspection générale des affaires sociales (IGAS)

Jean-Marie Palach, Inspecteur général, Président de la commission de la liste d'aptitude

Laurent Gratioux, inspecteur général

Benjamin Ferras, inspecteur

Jérôme Véronneau, inspecteur

UCANSS

Caroline Bonvalot, directrice du développement et de l'accompagnement des ressources humaines

Fatima Belharizi, sous directrice des cadres dirigeants

Brigitte Loiseau, juriste

OBSERVATIONS DE LA CNIEG



DIRECTION

Monsieur Pierre BOISSIER
Chef de l'Inspection Générale
des Affaires Sociales

♦ Rapport provisoire 2014-103R -
Procédure contradictoire

Nantes, le 22 décembre 2014

Monsieur le Chef de l'Inspection Générale,

Vous nous avez transmis, dans le cadre de la procédure contradictoire, le rapport provisoire (2014-103R) de la mission d'inspection de la CNIÉG effectuée par MM Michel DURAFFOURG, Didier EYSSARTIER et Nicolas KANHONOU, membres de l'IGAS. Cette mission s'inscrivait dans le cadre du bilan de l'actuelle COG de la CNIÉG sur la période 2011/2014 et de la préparation de la future convention pour la période 2015/2018. Nous avons étudié attentivement ce pré rapport et avons eu un échange sur celui-ci avec MM DURAFFOURG et EYSSARTIER le 15 décembre dernier.

Nous n'avons pas relevé de recommandations qui appelleraient de notre part des remarques, objections ou contestations sur le fond, nombre d'entre elles rejoignant des actions prévues dans la Convention d'objectifs et de Gestion pour la période 2015-2018. Vous trouverez en annexe quelques précisions ou rectifications sur des points mineurs. Nous voudrions simplement attirer votre attention sur les points suivants.

1. En ce qui concerne l'organisation et la gestion du personnel, le rapport rappelle que celui-ci, y compris le personnel de direction, est placé sous le statut national du personnel des IEG en application de l'article 16 de la loi du 9 août 2004. Ce point procède directement de la loi du 9 août 2004 créant la CNIÉG et réformant le financement du régime spécial de retraite dans le contexte de l'ouverture du marché européen de l'énergie et de la transformation d'EDF et de Gaz de France en sociétés anonymes, cotées en bourse. Le législateur a ainsi clairement souhaité, dans la création de la CNIÉG, associer dans un équilibre original, une logique d'entreprise et une logique d'organisme de protection sociale gestionnaire d'un régime légal et obligatoire de sécurité sociale. Cette « mixité » est directement liée aux spécificités de la réforme de 2004 avec l'adossement du régime spécial aux régimes de droit commun et le recouvrement de la CTA (contribution tarifaire d'acheminement).



Ceci nous conduit à souligner tout particulièrement notre accord avec la recommandation 14 du rapport, s'agissant des modalités de choix de l'agent comptable, qui rejoint une demande d'alignement sur les modalités de choix propres au directeur formulée auprès de la tutelle.

2. S'agissant de l'évolution du système d'information, nous ne pouvons que confirmer l'importance stratégique du processus de modernisation en cours et l'absolue nécessité de son achèvement d'ici la fin de la prochaine COG, seul moyen de rendre compatibles l'accélération des efforts de productivité demandés et l'ambition forte de promouvoir tout à la fois des services en ligne et une relation personnalisée avec nos différents publics, notamment les plus fragiles.
3. Sur les coûts de gestion, nous avons bien noté tout l'intérêt d'une coopération avec l'UCANSS dans la suite des recommandations de la mission sur l'optimisation des coûts annexes de l'immobilier, travail que nous avons d'ores et déjà engagé. Toutefois, dans les comparaisons de coûts inter-organismes il faut rappeler que, comme le démontre l'adossément, la CNIÉG gère dans un régime unique trois types de prestations : celle du régime général, celle d'un régime complémentaire et celle d'un régime supplémentaire ; ceci, à tout le moins, doit conduire à ne pas limiter les comparaisons au seul régime général (CNAV).
4. Enfin, la CNIÉG rejoint totalement les préconisations de la mission sur la nécessité de parachever, par la publication des textes réglementaires nécessaires, le cadre juridique de l'exercice de ses activités accessoires (telle la gestion du « petit pool » de compensation de certaines charges entre certaines entreprises).

Telles sont les remarques et observations qu'appellent de notre part le pré rapport.

Nous vous prions de croire, monsieur le Chef de l'Inspection Générale, à nos meilleurs et respectueux sentiments.

Le Directeur

Robert COSSON



Annexe

Remarques formelles

§28 note 9 : Ce n'est pas le taux de cotisation d'assurance maladie de base mais l'assiette des cotisations qui est désormais intégralement aligné sur celle du régime général

Titre 22 l'adossement n'est pas « atypique » en soi car c'est l'équivalent d'une intégration d'un régime spécial dans les régimes de retraite du droit commun sur le plan démographique et financier, mais il est spécifique au IEG et original par non application à d'autres régimes

§ 87 A noter qu'avant le plan Relation Clientèle 2013 il y avait le schéma directeur e-service et le pilotage / programmation des actions de relation clientèle via le CRC

§94 l'impact mensualisation a bien été évalué s'agissant des actions de communication et de relation clientèle déployé et bien sûr de ses incidences en trésorerie : des bulletins d'information ont été régulièrement communiqué aux administrateurs de la CNIEG.

Sur la Recommandation 5 : il faudra encore un peu plus de recul statistique sur les comportements de départ en retraite pour modifier leur modélisation, en tout état de cause il ne s'agira pas de « reconstruire » le modèle de projection et de simulation mais d'adapter ses lois de départ

§ 178 et 179 Il faut néanmoins noter que les indicateurs sont précisément définis dans la COG et que leur suivi est effectué selon une périodicité rapprochée en conseil d'administration auquel participe les tutelles.

§197 La commission des pénalités financières s'est en fait réunie deux fois en 2013

§ 202 et 203 Le fonctionnement des instances de gouvernance de la caisse, du côté de sa direction (Codir et différents comités spécialisés), a bien globalement suivi les fréquences de réunions et de travail prévues : ainsi le Comité Relation Clientèle s'est-il réuni deux fois en 2012 et trois fois en 2013 ce qui conduit à corriger les indications portées au §202. De même le CORH a, nous semble-t-il, une activité assez soutenue et non « réduite » comme indiqué au §203, avec 5 réunions par an depuis 2011 . Pour autant la CNIEG poursuivra sa démarche de simplification de son organisation et de son fonctionnement dans le cadre de la future COG

§ 341 L'agrément du directeur et de l'agent comptable ainsi que de l'agent chargé de l'intérim du directeur est prévu dans le décret 2004-1354 du 10 décembre 2004 (article 3 -II 5°).

REPONSE DE LA MISSION AUX OBSERVATIONS DE L'ORGANISME

La mission prend note des observations de la CNIEG sur le rapport provisoire.

Elle se réjouit que les recommandations n'appellent pas de remarques, objections ou contestations de la part de la caisse et qu'elles rejoignent, selon la caisse, les actions prévues dans le projet de COG 2015-2018.

Certaines observations ont conduit la mission à ajuster la rédaction des paragraphes 28, 87 et 368. La mission a également modifié le titre de la partie 2.2 et la recommandation n°5. Les paragraphes 197, 201, 202 et 203 ont également été corrigés suite à la production par la caisse de documents non connus de la mission au moment de la réaction du rapport provisoire. Enfin, le paragraphe 207 a été corrigé à la suite d'une observation de la caisse faite lors de l'échange opéré sur le rapport provisoire le 15 décembre 2014.

La mission est en accord avec l'ensemble des autres observations de la caisse sans qu'il apparaisse nécessaire de modifier les rédactions retenues dans le rapport.

ANNEXE 1 : LA SITUATION DE LA CNIEG AU REGARD DE LA LISTE D'APTITUDE

- [370] La lettre de mission comporte une demande relative à l'examen de la situation des postes d'agents de direction de la CNIEG au regard de la procédure fixée par les dispositions du code de la sécurité sociale pour l'accès aux fonctions de direction des organismes de sécurité sociale.
- [371] La présente annexe résume les points de droit que soulève la situation de la CNIEG.
- La CNIEG ne s'inscrit pas dans les procédures de droit commun qui lui sont en principe applicables¹⁰⁸
- [372] En application de l'article R.123-45 du code de la sécurité sociale : « *les agents de direction et les agents comptables des organismes de sécurité sociale, à l'exception de ceux des organismes ayant le caractère d'établissements publics et des organismes d'assurance vieillesse des professions libérales sont nommés parmi les candidats inscrits sur une liste d'aptitude établie annuellement par catégories d'organismes et d'emplois et satisfaisant, le cas échéant, aux conditions prévues aux articles R. 123-47-1 et R.123-47-2* ».
- [373] L'article R.123-47-1 règle l'inscription des agents comptables : « *Pour être nommé sur un premier emploi d'agent comptable d'un organisme de sécurité sociale mentionné à l'article R.123-45, un candidat inscrit sur la liste d'aptitude mentionnée à cet article doit :*
- 1° Soit être titulaire de l'attestation de la formation dans le domaine de la comptabilité délivrée par l'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale ;*
- 2° Soit justifier, dans des conditions précisées par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale, d'une expérience ou d'un diplôme dans ce domaine ainsi que d'une formation relative au fonctionnement de la sécurité sociale organisée par l'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale. ».*
- [374] L'article R.123-47-2 issu de la réforme « Morel » pose le principe de la mobilité : « *Pour se porter candidat à un poste de directeur d'organisme, l'agent de direction ou agent comptable qui y exerce ses fonctions depuis plus de sept ans consécutifs, à la date de la publication de la vacance de ce poste, doit avoir exercé précédemment au moins une fois les fonctions d'agent de direction ou d'agent comptable dans un organisme différent.*
- Les dispositions du présent article sont applicables aux organismes de sécurité sociale mentionnés aux 1°, 2° et 3° de l'article R. 111-1, à l'exception de ceux ayant le statut d'établissement public ».*
- [375] Deux arrêtés ministériels du 31 juillet 2013 précisent respectivement les conditions d'inscription sur la liste d'aptitude et les conditions de formation des personnels.
- [376] Ces dispositions générales visent naturellement la CNIEG comme régime spécial de sécurité sociale mentionné de longue date dans les textes relatifs aux agents de direction et repris en 2013¹⁰⁹

¹⁰⁸ Les textes visés sont ceux antérieurs à la réforme « Morel » : les articles R123-45 et R. 123-47-2 ayant été modifiés en 2014.

¹⁰⁹ L'arrêté du 25 septembre 1998 modifié en 2008 classe les emplois de directeur de la CNIEG en classe D1, d'agent comptable en AD1, et pour les autres agents de direction en AD2 et AD3.

[377] Or ce dispositif général doit se combiner avec les dispositions de la loi n° 2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières (notamment son article 16) :

(...) La Caisse nationale des industries électriques et gazières est un organisme de sécurité sociale de droit privé, doté de la personnalité morale. Elle est chargée d'une mission de service public au profit des personnels salariés et retraités des industries électriques et gazières dont le statut est fixé par l'article 47 de la loi n° 46-628 du 8 avril 1946 précitée. Elle est placée sous la tutelle de l'Etat. Elle est administrée par un conseil d'administration comprenant pour moitié des représentants des salariés désignés par les organisations syndicales de salariés représentatives au sein de la branche des industries électriques et gazières, pour moitié des représentants des employeurs désignés par les fédérations représentatives des employeurs de la branche des industries électriques et gazières, selon des modalités définies par décret. Les membres du conseil d'administration sont choisis dans le respect des dispositions de l'article des articles L. 231-6 et L. 231-6-1 du code de la sécurité sociale.

Le conseil d'administration de la caisse est consulté sur les projets de dispositions législatives ou réglementaires ayant des incidences directes sur l'équilibre financier du régime ou entrant dans son domaine de compétences. Il rend un avis motivé. Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent alinéa.

La Caisse nationale des industries électriques et gazières gère cinq sections relatives respectivement à l'assurance vieillesse, à l'invalidité, au décès, aux accidents du travail et maladies professionnelles et à la gestion administrative. Chaque section fait l'objet d'une comptabilité distincte et est équilibrée. Un décret en Conseil d'Etat précise les modalités d'organisation et de fonctionnement de la caisse et notamment les modalités d'exercice de la tutelle, d'élection du président du conseil d'administration ainsi que de désignation du directeur et de l'agent comptable.

Le personnel de la Caisse nationale des industries électriques et gazières relève du statut national du personnel des industries électriques et gazières prévu par l'article 47 de la loi n° 46-628 du 8 avril 1946 précitée. (...) ».

[378] **Le décret d'application n° 2004-1354 du 10 décembre 2004** organise la procédure de nomination du directeur ; aucune disposition ne vise l'agent comptable :

« Le directeur de la Caisse nationale des industries électriques et gazières est nommé parmi les personnes remplissant l'une des conditions suivantes :

1° Etre régulièrement agréé depuis huit ans au moins dans les fonctions d'agent de direction ou d'agent comptable d'un organisme de sécurité sociale mentionné à l'article R. 111-1 du code de la sécurité sociale ;

2° Avoir la qualité depuis huit ans de cadre dans la branche des industries électriques et gazières au sens du statut national du personnel des industries électriques et gazières et avoir une expérience dans le domaine de la protection sociale ;

3° Etre depuis huit ans fonctionnaire de catégorie A et avoir une expérience dans le domaine de la protection sociale.

II.-Les candidatures au poste de directeur de la Caisse nationale des industries électriques et gazières sont adressées au ministre chargé de la sécurité sociale dans un délai d'un mois à compter de la publication de la vacance de poste. A l'expiration de ce délai, le ministre chargé de la sécurité sociale établit une liste de trois noms parmi les candidatures recevables. La liste est soumise à l'avis conforme du ministre chargé du budget. Cet avis doit être rendu dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la liste. A défaut de réponse dans ce délai, l'avis est réputé rendu. La liste est ensuite transmise dans un délai de huit jours au président du conseil d'administration de la caisse. Le ministre chargé de la sécurité sociale informe simultanément chaque candidat de la présence ou de l'absence de son nom sur la liste.

Les trois candidats sont entendus par le conseil d'administration. Le conseil d'administration dispose alors d'un mois pour nommer le directeur parmi ces trois candidats, dans les conditions prévues au 5° du II de l'article 3. Le directeur est nommé pour un mandat de six ans. Au terme de son mandat, le titulaire du poste peut présenter à nouveau sa candidature selon les modalités prévues à l'alinéa précédent. »

- L'inscription sur la liste d'aptitude ne fait pas partie des conditions, que doivent remplir les candidats aux postes de direction de la CNIEG.

[379] S'agissant des cadres dirigeants de l'organisme, dont les emplois sont en principe classés par l'arrêté du 25 septembre 1998, aucune disposition n'a été prise pour appliquer les dispositions générales rappelées plus haut. Par conséquent aucun de ces cadres, y compris l'agent comptable n'a sollicité d'inscription sur la liste d'aptitude. Corrélativement aucun poste d'agent de direction n'a été créé.

[380] Il ne semble pas que cette situation ait, avant la publication des nouveaux textes de 2013 cités ci-dessus, fait l'objet de remarques de la tutelle. Celle-ci considère par ailleurs qu'elle n'avait pas pour obligation de saisir les caisses des projets d'arrêté relatif à la liste d'aptitude, répondant par là-même à l'observation de la caisse selon laquelle elle n'avait pas eu connaissance des textes classant les emplois de direction.

[381] Cette situation appelle trois observations principales.

[382] La première porte sur l'existence éventuelle d'un risque juridique pour les nominations effectuées. S'agissant du directeur sa nomination n'appelle pas d'observation. Conformément aux dispositions du 5° de l'article 3 du décret du 10 décembre 2004 l'agrément a été donné lors de la nomination par une décision du directeur de la sécurité sociale¹¹⁰. Cet agrément a été renouvelé tacitement conformément aux dispositions de l'article R.123-49 du code de la sécurité sociale. Une formule similaire a été utilisée pour l'agent comptable¹¹¹.

[383] La seconde a trait aux autres cadres dirigeants pour lesquels l'absence d'inscription sur la liste d'aptitude est sans effet sur leur situation dès lors qu'ils ne s'inscrivent pas à titre personnel dans un parcours professionnel au sein des organismes de sécurité sociale visés par les textes mentionnés précédemment. L'inscription sur la liste d'aptitude correspond à une démarche volontaire. Elle est un préalable obligatoire. Elle s'inscrit dans un parcours et le candidat est évalué. Ici, l'absence d'inscription conduit clairement à ce que ces cadres ne bénéficient pas d'une inscription de droit sur la liste d'aptitude pour 2015 dans les classes correspondant à leur poste actuel¹¹².

¹¹⁰ Lettre DSS854/2005 du 31 janvier 2005

¹¹¹ Lettre DSS 854/2995 du 31 janvier 2005

¹¹² la CNIEG estime que « si l'arrêté du 10/07/2008 a intégré les emplois d'ADD dans le dispositif de la liste d'aptitude à compter du 20/07/2008, force est de constater que cette intégration n'a pas pris en compte les ADD de la CNIEG en poste à cette date. L'article 4 de l'arrêté du 25/09/1998, dans sa version modifiée par l'arrêté du 10/07/2008 précité, prévoyait en effet que, sauf exceptions concernant les nominations futures, les ADD et l'AC soient considérés comme relevant de la classe d'emplois qu'ils occupent dès lors qu'ils sont agréés dans leur emploi par l'autorité de tutelle. Le fait qu'aucune vacance de poste d'ADD ne soit effective au moment de l'intégration de la CNIEG au dispositif laissait donc supposer une inscription de droit des agents en poste en 2008 à la liste d'aptitude

- [384] La troisième s'attache à apprécier les conséquences de cette situation non plus pour les agents mais plus largement pour l'identité de la CNIEG comme organisme de sécurité sociale. Le fait de ne pas s'inscrire dans les procédures de droit commun marque fortement une identité « IEG ». Elle est de nature à terme à pénaliser l'organisme faute d'ouverture mais ne constitue pas aujourd'hui une situation manifestement irrégulière.

Complément 1 : la réforme de la liste d'aptitude

- [385] Les nouvelles classes d'emplois d'ADD d'OSS sont les suivantes :

Classe L1 :

- Emplois de directeur d'organisme de catégorie A du régime général, conformément aux dispositions conventionnelles en vigueur,
- Emplois stratégiques du régime général correspondant à une mission nationale ou exercée pour le compte d'un organisme national ;
- Emplois stratégiques du RSI ;

Classe L2 :

- Emplois de directeur d'organisme du régime général d'autres catégories conformément aux dispositions conventionnelles,
- Emplois de directeur d'organisme du RSI, autres que ceux visés dans la classe L1,
- Emplois de directeur de service territorial de la Caisse autonome nationale dans les mines chargé d'une caisse régionale de sécurité sociale dans les mines,
- Emplois de directeur d'organisme dans les régimes spéciaux autres que le régime des mines,
- Emploi de directeur adjoint de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie,

Classe L3 :

- Emplois d'agent de direction autres que ceux visés dans les classes L1 et L2 pour l'ensemble des régimes.

Remarque : un emploi peut relever simultanément de plusieurs classes et l'inscription sur la liste d'aptitude permet l'accès aux emplois suivants :

- Inscription dans la classe L1 : emplois des classes L1, L2 et L3 ;
- Inscription dans la classe L2 : emplois des classes L2 et L3 ;
- Inscription dans la classe L3 : emplois de la classe L3.
- (*Source : Lettre circulaire Ucanss LC 011-14 du 21 février 2014 et ses 9 annexes*)

- [386] La modification des conditions d'inscription sur la liste d'aptitude conduit à des règles précises :

- L'inscription est automatique dans la classe des ADD pour les anciens élèves de l'EN3S dès l'obtention du titre.
- Le CAPDIR Cap dirigeant remplace le CESDIR.
- L'inscription est valable pour une durée de 6 ans (contre un an auparavant). Elle est automatique pour la classe des agents de direction (classe L3) lorsque les personnes ont des anciens élèves de l'EN3S (concours ou Cycle).

pour 2009, ce qui leur aurait éventuellement permis ensuite d'être inscrits sur la liste des années suivantes, notamment celle de 2014, et de bénéficier des dispositions transitoires de la réforme Morel de 2013. Ce constat amène à s'interroger sur la cohérence entre une nomenclature des emplois d'ADD concernés par la liste d'aptitude visant expressément les postes de la CNIEG depuis 2008 et le fait que les ADD en poste à la CNIEG n'aient jamais été inscrits sur cette liste. »

[387] Cette réforme prend effet au 01/01/2014 aux fins de l'établissement de la liste d'aptitude pour 2015 et comprend des mesures transitoires applicables à l'établissement de la liste d'aptitude pour 2015 en vue de faciliter sa mise en œuvre et le basculement des ADD en poste des anciennes classes d'emplois de la liste d'aptitude aux nouvelles (- Source : Lettre circulaire Ucanss LC 011-14 du 21 février 2014 et ses 9 annexes -).

Complément 2 : Argumentaire de la CNIEG

En application de l'article 16 de la loi n° 2004-803 du 09/08/2004 :

« *Le conseil d'administration de la caisse est consulté sur les projets de dispositions législatives ou réglementaires ayant des incidences directes sur l'équilibre financier du régime ou entrant dans son domaine de compétences. Il rend un avis motivé. Un décret en Conseil d'État fixe les modalités d'application du présent alinéa.* »

L'article 3 du décret n° 2004-1354 du 10/12/2004 confère notamment au CA de la CNIEG la prérogative de nommer le directeur, l'agent comptable et de désigner les agents chargés de leur intérim, sous réserve de leur agrément par le ministre chargé de la sécurité sociale.

La combinaison de ces deux dispositions implique de considérer que le CA de la CNIEG doit obligatoirement être saisi par les autorités de tutelle sur tout projet législatif ou réglementaire impliquant les modalités de nomination du directeur et de l'AC de la Caisse.

Or, tant le décret n° 2013-624 du 15/07/2013 que les arrêtés du 10/07/2008 et du 31/07/2013 ont fait l'objet d'une adoption par le Gouvernement sans consultation préalable du CA de la CNIEG alors même que les emplois de direction et d'AC de la Caisse y sont visés.

Les deux premiers textes cités ont en revanche fait l'objet d'une saisine des CA des caisses nationales du régime général et du régime social agricole, l'arrêté du 31/07/2013 ne contenant quant à lui aucun visa laissant apparaître une consultation avant adoption.

Ce défaut récurrent de consultation préalable du CA de la CNIEG par les autorités de tutelle a eu pour conséquence de laisser la Caisse dans l'ignorance de l'applicabilité de ces dispositions à son égard jusqu'à 2013. ».

ANNEXE 2 : LES EXIGENCES REGLEMENTAIRES EN MATIERE DE MAITRISE DES RISQUES

- [388] Selon l'article D122-7¹¹³ du code de la sécurité sociale avant son abrogation en octobre 2013 qui s'appliquait aux directeurs et agents comptables de l'ensemble des régimes de sécurité sociale, « *sous réserve de leur compétence respective, le directeur et l'agent comptable conçoivent et mettent en place, en commun, un dispositif de contrôle interne respectant les préconisations de l'organisme national et permettant de maîtriser les risques, notamment financiers, directs et indirects, inhérents aux missions confiées aux organismes de sécurité sociale.* »
- [389] Selon la circulaire d'application de la DSS du 8 juillet 2008, « *le contrôle interne doit donc désormais porter non seulement sur tous les risques d'erreurs, d'anomalies, de fraudes ou cas de non-respect des règles et procédures se traduisant par une perte financière, mais aussi sur le risque de « non qualité » liées aux situations ou aux procédures non conformes aux obligations liées à l'activité de l'entreprise.* Avec la mise en œuvre du contrôle interne, le directeur et l'agent comptable d'un organisme doivent se fixer les objectifs suivants :
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
 - la fiabilité des informations financières ;
 - la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.
- Les risques ciblés par le dispositif de contrôle interne peuvent être d'origine externe ou interne :*
- le risque externe tient à la qualité et la fiabilité des informations reçues et traitées par l'organisme ;
 - le risque interne tient à la qualité des traitements et procédures mis en œuvre pour exploiter les informations reçues. ».

[390] Le décret n°2013-917 du 14 octobre 2013 relatif au contrôle interne des régimes obligatoires de base de sécurité sociale et des organismes concourant à leur financement, qui a abrogé l'article D122-7 cité ci-dessus, donne un cadre plus complet d'organisation du contrôle interne. Il confirme le rôle des directeurs et agents comptables qui doivent concevoir et mettre en œuvre conjointement un dispositif de contrôle interne « *dont l'objet est d'assurer la maîtrise des risques de toute nature, notamment financiers, inhérents aux missions confiées à cet organisme* »¹¹⁴.

[391] Ce décret précise : « *le dispositif national de contrôle interne a pour finalité d'apporter une assurance raisonnable quant au respect des objectifs suivants :*

 - 1° La conformité aux lois, règlements et conventions ;
 - 2° L'exactitude des montants de cotisations et contributions sociales et des autres prélèvements à recouvrer et des prestations liquidées ;
 - 3° La prévention des indus et le recouvrement des créances ;
 - 4° L'utilisation efficiente des fonds publics et des moyens de toute nature mis en œuvre, dans le respect des autorisations budgétaires annuelles et pluriannuelles ;
 - 5° La protection du patrimoine de l'organisme et des personnes ;
 - 6° La prévention et la détection des fraudes internes et externes ;

¹¹³ Instauré par le décret n°2007-1500 du 18 octobre 2007.

¹¹⁴ Article D114-4-6 du code de la sécurité sociale.

- 7° *L'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières, comptables, budgétaires et de gestion.* » .

[392] Dans ce cadre il est demandé au directeur et à l'agent comptable d'établir une cartographie des risques, actualisée au moins une fois par an, à partir d'une cartographie de l'ensemble des processus métiers et supports et de la cartographie des systèmes d'information et de définir chaque année un plan de contrôle interne (PCI). Ils doivent également établir une cartographie de l'ensemble des applications informatiques, actualisée au moins une fois par an. Des obligations incombent également au directeur et à l'agent comptable en matière de validation des systèmes d'information et de contrôle interne spécifique aux systèmes d'information. Outre l'analyse de la criticité des incidents, ils doivent notamment établir puis actualiser chaque année un plan de sécurité des systèmes d'information, un plan de reprise des activités et les règles d'habilitations.

[393] Il est demandé aux organismes de mettre en place un dispositif d'audit interne « *qui a, notamment, pour objet d'évaluer périodiquement l'effectivité, l'efficacité et la pertinence du dispositif de contrôle interne. Les activités d'audit interne sont mises en œuvre dans des conditions définies par une charte, établie conjointement par le directeur et l'agent comptable, qui prévoit, notamment, les modalités de gouvernance du dispositif, les règles de programmation annuelle des audits et de suivi de leurs résultats, les modalités de délégation éventuelle des travaux d'audit et les règles de déontologie applicables.* »¹¹⁵.

[394] Enfin, le directeur et l'agent comptable doivent établir annuellement un rapport présentant le bilan du dispositif de contrôle interne et intégrant les conclusions des audits. Conformément à l'article D114-4-16 du code de la sécurité sociale, « *le rapport de contrôle interne comprend, notamment, une description des principales caractéristiques du dispositif et du plan de contrôle interne, les résultats des activités de contrôle et des indicateurs de maîtrise des risques, l'analyse des principaux motifs d'erreur ou d'anomalie détectées par catégorie d'opérations, ainsi que la description des actions de correction mises en œuvre ou prévues, le cas échéant, dans le cadre de plans d'actions spécifiques.* ».

¹¹⁵ Article D114-4-9 du code de la sécurité sociale.

ANNEXE 3 : COUTS DE GESTION ET COUTS SI PAR AFFILIES

[395] Cette annexe présente les coûts de gestion et les coûts informatiques globaux calculés dans le cadre du groupe de travail DSS de benchmarking.

Organismes du régime général

Régime général	Maladie	Vieillesse	Famille	Recouvrement	FNGA	Coût DSI	Nb Usagers sans double compte	2012		2011	
								Coût FNGA par Usager sans double compte Régime général	Coût DSI par Usager sans double compte Régime général	Coût FNGA par Usager sans double compte Régime général	Coût DSI par Usager sans double compte Régime général
ACOSS	0	0	0	1	1.297.067.000 €	202.419.385 €	9.600.00	135,11 €	21,09 €	133,45 €	21,81 €
CNAMTS	1	0	0	0	6.021.258.865 €	450.349.510 €	57.069.602	105,51 €	7,89 €	116,12 €	8,42 €
CNAF	0	0	1	0	2.080.270.00 €	262.917.732 €	11.510.649	180,73 €	22,84 €	180,08 €	22,42 €
CNAV	0	1	0	0	986.918.082 €	138.838.766 €	31.040.000	31,80 €	4,47 €	31,52 €	4,17 €
Maladie					6.021.258.865 €	450.349.510 €	57.069.602	105,51 €	7,89 €	116,12 €	8,42 €
Maladie + Vieillesse + Famille + Recouvrement					10.385.513.947 €	1.054.525.393 €	57.069.602	181,98 €	18,48 €	199,72 €	19,94 €
Maladie + Vieillesse + Recouvrement					8.305.243.947 €	604.607.661 €	57.069.602	145,53 €	13,87 €	159,74 €	14,97 €
Vieillesse + Famille + Recouvrement					4.364.255.082 €	604.175.883 €	31.040.000	140,60 €	19,46 €	139,17 €	19,18 €
Vieillesse + Recouvrement					2.283.985.082 €	341.258.151 €	31.040.000	73,58 €	10,99 €	72,61 €	10,89 €

Source : Rapport annuel sur la performance du service public de la sécurité sociale – Groupe Benchmarking informatique, 2013

Autres régimes

Autres régimes	Maladie	Veillesse	Famille	Recouvrement	FNGA	Coût DSI	Nb Usagers sans double compte	Coût FNGA par Usager sans double compte	Coût DSI par Usager sans double compte	Coût FNGA par Usager sans double compte Régime général	Coût DSI par Usager sans double compte Régime général	Comparaison coût FNGA par usager régime général vs organisme	Comparaison coût DSI par usager régime général vs organisme
MSA	1	1	1	1	1 203 484 951 €	129 169 276 €	5 503 306	219 €	23,47 €	181,98 €	18,48 €	20%	27,02%
CNMSS	1	0	0	0	72 247 496 €	9 732 779 €	874 985	83 €	11,12 €	105,51 €	7,89 €	-21,7%	41%
CPRPSNCF	1	1	0	1	80 122 453 €	18 954 691 €	605 682	132 €	31,29 €			-9%	126%
RSI	1	1	0	1	771 229 349 €	94 028 478 €	4 426 702	1 873 €	22,79 €	145,53 €	13,87 €	28%	64%
CRPCEN	1	1	0	1	19 676 598 €	3 645 032 €	166 859	118 €	21,84 €			-19%	57%
CNIEG	0	1	1	1	28 835 933 €	9 475 206 €	333 383	86 €	28,42 €	140,60 €	19,46 €	-38%	46%
RDM(CDC)	0	1	0	1	21 923 739 €	2 620 113 €	318 577	69 €	8,22 €				
CNRACL (CDC)	0	1	0	1	97 948 390 €	94 028 478 €	3 254 639	30 €	28,89 €				
IRCANTEC (CDC)	0	1	0	1	90 580 000 €	13 610 000 €	4 701 161	19 €	2,90 €				
Périmètre non rapprochable													

Source : Rapport annuel sur la performance du service public de la sécurité sociale – Groupe Benchmarking informatique, 2013

ANNEXE 4 : BUDGET : CADRAGE COG 2011-2014 ET REALISATIONS

Budget de fonctionnement

Numéro de compte	Détail des postes	Réalizations/prévisions Euros courants				Taux d'évolution annuel moyen 2011-2014		
		2011	2012	2013	2014	Prévisionnel (source: CoG)	Probable (source: CoG)	
60	Approvisionnement	130 350 €	197 054 €	142 410 €	161 950 €	206 138 €	19,38%	
61	Services extérieurs	2 211 738 €	2 329 207 €	2 338 728 €	2 369 700 €	2 012 856 €	-3,00%	
62	Autres services extérieurs	9 323 381 €	8 401 460 €	8 638 912 €	8 371 765 €	8 651 993 €	-2,40%	
63	Impôts et taxes	1 458 511 €	1 685 089 €	1 835 342 €	1 764 109 €	1 777 655 €	7,29%	
64	Charges de personnel	13 759 664 €	13 913 037 €	13 957 666 €	14 306 505 €	14 291 808 €	1,29%	
65	Autres charges de gestion courante	458 635 €	639 740 €	313 192 €	281 000 €	312 955 €	-10,39%	
	Sous-total des charges à caractère limitatif	27 342 278 €	27 165 588 €	27 226 250 €	27 255 030 €	27 253 405 €	-0,11%	
	Taux d'évolution NH-1	-2,88%	-0,85%	0,22%	0,11%	0,10%		
66	Charges financières	17 €	5 €	2 €	500 €	4 €	962,88%	
67	Charges exceptionnelles	1 051 901 €	2 426 €	352 148 €	1 000 €	13 686 €	-33,30%	
68	Dotations aux amortissements et provisions	1 659 487 €	1 815 856 €	2 276 683 €	1 776 876 €	1 776 875 €	2,36%	
	Sous-total des charges à caractère évaluatif	2 711 405 €	1 813 436 €	2 628 833 €	1 778 376 €	1 790 565 €	-11,47%	
	Taux d'évolution NH-1	85,36%	-33,12%	44,96%	-32,35%	-31,89%		
GA	Total des charges de gestion administrative	30 053 682 €	28 979 023 €	29 855 082 €	29 033 405 €	29 043 971 €	-1,13%	
	Taux d'évolution NH-1	1,87%	-3,58%	3,02%	-2,75%	-2,72%		

Numéro de compte	Détail des postes	Prévision budgétaire COG Euros courants				Taux d'évolution annuel moyen visé 2011-2014		
		2011	2012	2013	2014	Cadrage initial	Cadrage amendé	
60	Approvisionnement	104 500 €	101 200 €	99 000 €	99 000 €	99 000 €	161 950 €	-1,75%
61	Services extérieurs	2 470 000 €	2 392 000 €	2 340 000 €	2 340 000 €	2 340 000 €	2 369 700 €	-1,75%
62	Autres services extérieurs	9 167 500 €	8 878 000 €	8 685 000 €	8 685 000 €	8 685 000 €	8 371 765 €	-1,75%
63	Impôts et taxes	1 246 500 €	1 278 000 €	1 277 000 €	1 292 000 €	1 292 000 €	1 764 109 €	1,21%
64	Charges de personnel	13 854 410 €	14 198 130 €	14 178 530 €	14 060 423 €	14 345 830 €	14 306 505 €	1,8%
65	Autres charges de gestion courante	520 600 €	504 200 €	493 200 €	493 200 €	493 200 €	281 000 €	-1,75%
	Sous-total des charges à caractère limitatif	27 363 910 €	27 351 530 €	27 072 730 €	27 221 172 €	27 255 030 €	27 255 030 €	-0,13%
	Taux d'évolution NH-1	-2,81%	-0,05%	-1,02%	0,57%	0,67%	0,10%	
66	Charges financières	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	0,00%
67	Charges exceptionnelles	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	1 000 €	0,00%
68	Dotations aux amortissements et provisions	1 841 100 €	1 959 900 €	1 857 200 €	1 827 600 €	1 577 600 €	1 776 876 €	-4,77%
	Sous-total des charges à caractère évaluatif	1 843 600 €	1 962 400 €	1 859 700 €	1 828 650 €	1 580 100 €	1 778 376 €	-4,76%
	Taux d'évolution NH-1	26,05%	6,44%	-5,23%	-1,67%	-15,03%	-2,15%	
GA	Total des charges de gestion administrative	29 207 510 €	29 313 930 €	28 932 430 €	29 055 822 €	28 835 130 €	29 033 405 €	-0,42%
	Taux d'évolution NH-1	-1,19%	0,36%	-1,30%	0,43%	-0,34%	-0,08%	

Budget de fonctionnement (hors main-d'œuvre)

Réalizations/prévisions

Euros courants

Détail des postes	2011		2012		2013		2014	
	Réalisé (source CdG)	Réalisé (source CdG)	Réalisé (source CdG)	Réalisé (source CdG)	Réalisé (source CdG)	Réalisé (source CdG)	Probable (source CdG)	
Système d'information et édifique	4 341 499 €	3 851 098 €	3 851 098 €	3 918 306 €	3 856 242 €	15 967 145 €		
Immobilier et facility management	1 728 091 €	1 739 400 €	1 813 063 €	1 840 332 €	7 120 886 €			
Honoraires et contrôles	690 357 €	828 014 €	418 530 €	924 665 €	2 861 566 €			
Intérim	614 125 €	520 228 €	787 807 €	394 000 €	2 316 160 €			
Médecine de contrôle	1 980 000 €	1 881 000 €	1 782 051 €	1 782 051 €	7 425 102 €			
Affranchissement	484 366 €	521 817 €	552 372 €	398 400 €	1 956 955 €			
Frais du conseil d'administration	136 648 €	213 012 €	137 773 €	149 150 €	636 583 €			
Formation	264 205 €	244 569 €	261 458 €	265 000 €	1 035 232 €			
Gestion relation clients	659 760 €	699 501 €	553 074 €	540 000 €	2 452 336 €			
Autres	1 347 000 €	1 191 000 €	1 345 000 €	1 174 000 €	5 057 000 €			
Total des dépenses hors main d'œuvre (HMO)	12 246 051 €	11 689 639 €	11 569 434 €	11 323 840 €				

Prévision budgétaire COG

Euros courants

Détail des postes	2011		2012		2013		2014	
	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	
Système d'information et édifique	4 363 000 €	4 096 110 €	3 901 188 €	3 901 188 €	3 901 000 €	16 261 298 €		
Immobilier et facility management	1 819 900 €	1 850 300 €	1 869 800 €	1 892 000 €	7 432 000 €			
Honoraires et contrôles	1 100 000 €	1 070 000 €	1 048 600 €	1 049 000 €	4 267 600 €			
Intérim	520 000 €	530 000 €	540 000 €	550 000 €	2 140 000 €			
Médecine de contrôle	1 980 000 €	1 920 600 €	1 882 188 €	1 882 000 €	7 664 788 €			
Affranchissement	500 000 €	500 000 €	500 000 €	490 000 €	1 990 000 €			
Frais du conseil d'administration	260 000 €	240 000 €	240 000 €	240 000 €	980 000 €			
Formation	280 000 €	271 600 €	266 168 €	266 000 €	1 083 768 €			
Gestion relation clients	700 000 €	679 000 €	665 420 €	665 000 €	2 709 420 €			
Autres	740 000 €	717 800 €	703 444 €	682 000 €	2 843 244 €			
Total des dépenses hors main d'œuvre (HMO)	12 262 900 €	11 875 410 €	11 616 808 €	11 617 000 €				

Total budget HMO

2011-2014

16 261 298 €

7 432 000 €

4 267 600 €

2 140 000 €

7 664 788 €

1 990 000 €

980 000 €

1 083 768 €

2 709 420 €

2 843 244 €

-

Budget d'investissement

Réalizations/prévisions

Euros courants

Intitulé du projet	2011		2012		2013		2014		Total dépenses d'investissement probable 2011-2014
	Réalisé (source CoG)	Réalisé (source CoG)	Réalisé (source CoG)	Réalisé (source CoG)	Prévisionnel (source CoG)	Probable (source CoG)	Prévisionnel (source CoG)	Probable (source CoG)	
SIRIUS	503 654 €	1 448 992 €	1 540 221 €		2 398 938 €	2 399 626 €	5 892 493 €	5 892 493 €	
Répertoires et référentiels nationaux et européens	54 092 €	- €	- €	- €	- €	- €	54 092 €	54 092 €	
Mensualisation	107 405 €	528 051 €	111 841 €				747 297 €	747 297 €	
<i>Sous-total projets SI</i>	<i>665 157 €</i>	<i>1 977 043 €</i>	<i>1 652 062 €</i>		<i>2 398 938 €</i>	<i>2 399 626 €</i>	<i>6 693 883 €</i>	<i>6 693 883 €</i>	
Autres investissements informatiques (matériel, logiciels, licences...)	40 567 €	18 505 €	219 482 €		50 000 €	50 000 €	338 554 €	338 554 €	
Aménagement locaux / mobilier	396 876 €	285 134 €	186 152 €		30 000 €	22 801 €	890 964 €	890 964 €	
<i>Sous-total investissements SI et aménagement des locaux</i>	<i>437 443 €</i>	<i>303 639 €</i>	<i>405 634 €</i>		<i>80 000 €</i>	<i>72 801 €</i>	<i>1 219 518 €</i>	<i>1 219 518 €</i>	
Total des dépenses d'investissement	1 102 595 €	2 280 682 €	2 057 697 €		2 478 938 €	2 472 427 €	7 913 400 €	7 913 400 €	

Prévision budgétaire COG

Euros courants

Intitulé du projet	2011		2012		2013		2014		Total cadrage initial 2011-2014
	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage amendé	Cadrage amendé	Cadrage initial	Cadrage amendé	
SIRIUS	1 400 000 €	1 800 000 €	1 500 000 €	1 850 000 €	1 800 000 €	2 398 938 €	1 800 000 €	2 398 938 €	6 500 000 €
Répertoires et référentiels nationaux et européens	100 000 €	100 000 €	100 000 €	- €	100 000 €	- €	100 000 €	- €	400 000 €
Mensualisation (projet initié en cours de COG)	- €	- €	- €	76 350 €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Sous-total projets SI</i>	<i>1 500 000 €</i>	<i>1 900 000 €</i>	<i>1 600 000 €</i>	<i>1 926 350 €</i>	<i>1 900 000 €</i>	<i>2 398 938 €</i>	<i>1 900 000 €</i>	<i>2 398 938 €</i>	<i>6 900 000 €</i>
Autres investissements informatiques (matériel, logiciels, licences...)	50 000 €	50 000 €	50 000 €	170 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	200 000 €
Aménagement locaux / mobilier	360 000 €	265 500 €	157 900 €	211 253 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €	813 400 €
<i>Sous-total investissements SI et aménagement des locaux</i>	<i>410 000 €</i>	<i>315 500 €</i>	<i>207 900 €</i>	<i>387 253 €</i>	<i>80 000 €</i>	<i>80 000 €</i>	<i>80 000 €</i>	<i>80 000 €</i>	<i>1 013 400 €</i>
Total des dépenses d'investissement	1 910 000 €	2 215 500 €	1 807 900 €	2 307 603 €	1 980 000 €	2 478 938 €	1 980 000 €	2 478 938 €	7 913 400 €

Produits

Réalizations/prévisions

Euros courants

Numéro de compte	Détail des postes	2011		2012		2013		2014	
		Réalisé (source RAC)	Réalisé (source RAC)	Réalisé (source RAC)	Réalisé (source RAC)	Réalisé (source RAC)	Réalisé (source RAC)	Prévisionnel (source CoG)	Prévisionnel (source CoG)
70	Chiffre d'affaires	167 683 €	146 467 €	156 817 €	134 650 €				
72	Production immobilisée	0 €	0 €	0 €	0 €				
75	Produits divers	304 089 €	301 134 €	291 103 €	294 300 €				
77	Produits exceptionnels	1 €	0 €	3 698 €	0 €				
78	Reprise sur amortissements et provisions	1 076 734 €	232 191 €	480 745 €	265 000 €				
	Sous-total des produits divers	1 548 507 €	679 791 €	932 362 €	693 950 €				
74	Contribution d'équilibre	28 413 918 €	28 200 816 €	28 817 727 €	Non disponible				
74	Frais de gestion du complément invalidité	91 257 €	98 416 €	104 993 €					
	Sous-total des subventions d'exploitation	28 505 175 €	28 299 232 €	28 922 720 €	Non disponible				
GA	Total des produits de gestion courante	30 053 682 €	28 979 023 €	29 855 082 €	Non disponible				

Total produits
2011-2014

665 617 €

0 €

1 190 026 €

3 698 €

2 054 600 €

3 854 611 €

-

-

-

-

Prévision budgétaire COG

Euros courants

Numéro de compte	Détail des postes	2011		2012		2013		2014	
		Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	Cadrage initial	
70	Chiffre d'affaires	211 100 €	201 800 €	135 100 €	134 650 €				
72	Production immobilisée	0 €	0 €	0 €	0 €				
75	Produits divers	297 700 €	298 700 €	295 200 €	294 300 €				
77	Produits exceptionnels	0 €	0 €	0 €	0 €				
78	Reprise sur amortissements et provisions	265 000 €	265 000 €	265 000 €	265 000 €				
	Sous-total des produits divers	773 800 €	765 500 €	695 300 €	693 950 €				
74	Contribution d'équilibre		Non disponible						
74	Frais de gestion du complément invalidité		Non disponible						
	Sous-total des subventions d'exploitation		Non disponible		Non disponible				
GA	Total des produits de gestion courante		Non disponible		Non disponible				

Total produits
2011-2014

682 650 €

0 €

1 185 900 €

0 €

1 660 000 €

2 628 550 €

-

-

-

-

ANNEXE 5 : INDICATEURS DE LA COG 2011-2014 ET RESULTATS

Tableau 29 : Indicateurs COG 2011-2014

N° COG	Indicateur - comment	Libellé	Mode de calcul	Fréquence	Objectif 2010	2011	2012	2013	2014
1	1.1.1	Evolution de l'utilisation du service électronique « Mon Compte »	Nombre de permis/déclarations obtenus au service en ligne « Mon Compte » / N° permis/déclarations obtenus en N-1	mensuel	22000	+5%	+5%	+5%	+5%
2	1.1.1	Evolution du nombre de documents de gestion délégués par les 3 CIBes de clients.	Nombre de documents transmis	mensuel	-	+5%	+5%	+5%	+5%
3	1.1.2	Taux des appels pris dans les délais réglementaires	Nombre d'appels décrochés/ total des appels reçus	mensuel	91%	91,5%	91,5%	92%	92%
4	1.1.2	Taux des courriels ayant reçu une réponse dans le délai défini	% des courriels ayant reçu une réponse dans le délai défini pour l'année (en incluant l'engagement de l'année 2011)	mensuel	94%	94%	94%	94%	94%
5	1.1.2	Courrier papier : Taux des réclamations et des demandes d'information ayant reçu une réponse dans le délai défini pour l'année	% des réclamations et demandes d'information ayant reçu une réponse dans le délai défini pour l'année	mensuel	94%	94%	94%	94%	94%
6	1.2.1	Taux global de satisfaction des Permis/déclarations	Taux des très satisfait + satisfait	annuel	86%	90%	90,6%	91%	91,5%
7	1.2.1	Taux global de satisfaction des AIBIBés	Taux des très satisfait + satisfait	annuel	-	90%	90,6%	91%	91,5%
8	1.2.1	Taux de satisfaction des employeurs	Taux des très satisfait + satisfait	annuel	-	75%	75%	81%	84%
9		Demandaes de liquidation : Taux d'attribution des droits propres dans le délai requis		mensuel	99,2%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%
10	2.1.1	Evolution du ratio frais de gestion	Charges de fonctionnement / montant des prestations services / nombre de prestations	annuel	0,865	0,739	0,72%	0,69%	0,670

N° CO & COS	Indicateurs communs	Libellé	Mode de calcul	Préférence	Cibles 2010	2011	2012	2013	2014
11	2.1.1. RE 600	Evolution du coût moyen de liquidation d'un dossier (en Euro)	Frais de personnel du périmètre liquidation/nombre de primo liquidations de l'année	annuel		445	445	440	460
12	2.1.2. I 100	Evolution du coût global informatique	Coût global informatique / montant des prestations	annuel	0,202	0,210	0,203	0,190	0,176
13	2.2.1. REA PRV 200	Taux de Recouvrement spontané des cotisations	Nombre d'entreprises payant à terme droit / nombre d'entreprises	trimestriel	95%	95%	95%	95%	95%
14	2.2.3.	% de réalisation des contributions de premier niveau	Périable du plan de Contrôle interne	trimestriel	95%	99%	99%	99%	99%
15	2.2.3.	% de réalisation des contributions de second niveau		trimestriel	99%	99%	99%	99%	99%
16	2.3.1.	Obtention des reconnaissances externes (EO, FOM et RSE)	Evolution annuelle système de système de management	annuel	60	FOM Cert 30	Labels Events 10	Labels éco responsabilité FOM	pram Eurobio
17	3.1.1.	Volume moyen d'heures de formation professionnelle	Nombre d'heures de formation interne ou externe décomposées / nombre de salariés de la caisse	trimestriel	28	30	30	30	30
18	3.1.2.	Taux d'embauches senior	Nombre de salariés de 3 ans et plus / nombre total de salariés	annuel	-	12%	12%	13%	13%
19	3.2.1.	Taux d'absentéisme de courte durée (esg)	Nombre d'heures d'absence pour maladie + 1/3 congés payés / nombre total théorique d'heures de travail	mensuel	-	0,9%	0,9%	0,8%	0,8%
20	3.2.2.	Taux de salariés satisfaits de leur affiliation professionnelle suite à l'obtention du statut	Taux de salariés satisfaits de leur affiliation professionnelle suite à l'obtention du statut	biennal	-	80%	-	80%	-

Tableau 30 : Résultats cumulés

N°	Libellé	Fréquence	Obj COG 2011	Année 2011	Obj COG 2012	Année 2012	Obj COG 2013	Année 2013	Obj COG 2014	Dernier résultat 2014	en date de
1	Evolution de l'utilisation du service électronique "MON COMPTE"	Trimestrielle	+5%	+61,7%	+5%	20.73%	+5%	+75.8%	+5%	+9,2%	fin juin
2	Evolution du nombre de documents de gestion télétransmis par les 3 cibles de client	Trimestrielle	Base 100	10 039 (base)	10 540 (+5%)	11838	12430 (+5%)	20431	21451 (+5%)	10190 (en cours)	fin juin
3	Taux des appels pris dans les accueils téléphoniques	Mensuelle	91.50%	92.91	91.50%	94.15%	92%	92.30%	92%	92.56%	fin août
4	Taux des courriels ayant reçu une réponse dans le délai défini	Mensuelle	94% sous 8j	94.9	94% sous 8j dont 90% sous 7j	95,70% dont 89,22% sous 7j	94% sous 8j dont 85% sous 6j	94,46% sous 8j dont 86,88% sous 6j	94% sous 8j dont 80% sous 5j	94,21% sous 8j dont 89,10% sous 5j	fin août
5	Courriers papier : taux des réclamations et des demandes d'information ayant reçu une réponse dans le délai défini pour l'année	Mensuelle	94% sous 12j	99.16	94% sous 11j	98.96%	94% sous 10j	96.97%	94% sous 9j	98.15%	fin août
6	Taux global de satisfaction des pensionnés	Annuelle	90%	90,2%	90.5%	95%	91%	94,6%	91.5%	en cours	

N°	Libellé	Fréquence	Obj COG 2011	Année 2011	Obj COG 2012	Année 2012	Obj COG 2013	Année 2013	Obj COG 2014	Dernier résultat 2014	en date de
7	Taux global de satisfaction des affiliés	Annuelle	90%	92	90.5%	91.4%	91%	93,40	91.5%	en cours	
8	Taux de satisfaction des employeurs	Annuelle	75%	96,5%	78%	99 %	81%	98%	84%	en cours	
9	Demandes de liquidation : taux d'attribution des droits propres dans le délai requis	Mensuelle	99.80%	100	99.80%	100%	99.80%	100%	99.80%	100%	fin août
10	Evolution du ratio frais de gestion	Annuelle	0.739	0.713	0.721	0.676	0.691	0.667	0.670	en cours	
11	Evolution du coût moyen de liquidation (en euros)	Annuelle	445	439	445 €	378	440 €	374	435€	en cours	
12	Evolution du coût global informatique	Annuelle	0.210	0.189	0.203	0.184	0.190	0.171	0.176	en cours	
13	Taux de recouvrement spontané des cotisations	Trimestrielle	95%	95,77	95%	96,18	95%	96.36	95%	95,85%	fin juin
14	% de réalisation des contrôles de premier niveau	Trimestrielle	99%	98,7	>= 99%	99.6	>= 99%	100	>= 99%	99,42%	fin juin

N°	Libellé	Fréquence	Obj COG 2011	Année 2011	Obj COG 2012	Année 2012	Obj COG 2013	Année 2013	Obj COG 2014	Dernier résultat 2014	en date de
15	% de réalisation des contrôles de second niveau	Trimestrielle	99%	100	99%	100	99%	100	99%	100%	fin juin
16	Obtention des reconnaissances externes	Annuelle	EFQM ISO	ISO ok	EFQM+ISO	1er prix EFQM et ISO ok	Label eco resp +EFQM+ ISO	ISO ok + label diversité	ISO +EFQM	ISO ok	
17	Volume moyen d'heures de formation professionnelle	Trimestrielle	30h	35h68	30h	35	30h	34h	30h	16h97 (en cours)	fin août
18	Taux d'emploi des seniors	Annuelle	12%	14.6	12%	18	13%	19%	13%	en cours	
19	Taux d'absentéisme de courte durée (<8j)	Mensuelle	0.9%	0,89	0.9%	0.46%	0.80%	0.53	0.80%	0.64	fin août
20	Taux de salariés satisfaits de leur situation professionnelle suite à baromètre social	Annuelle	80%	78%	-	n/a (biennal)	80%	82%	80%	n/a (biennal)	

SIGLES UTILISES

AC	Agent comptable
ACOSS	Agence centrale des organismes de sécurité sociale
ADD	Agent de direction
AFE	Aide aux frais d'études
AFNOR	Association Française de Normalisation
AGIRC	Association générale des institutions de retraite des cadres
AMF	Autorité des Marchés Financiers
ARRCO	Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés
ASSEDIC	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
AT-MP	Accidents du travail et maladies professionnelles
CAMIEG	Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CAVIMAC	Caisse d'assurance vieillesse, invalidité et maladie des cultes
CCSI	Comité de coordination du système d'information
CCTP	Cahier des clauses techniques particulières
CEIL	Commission d'étude et d'information sur la législation
CESDIR	Certificat d'études spécialisées des métiers de direction
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement - confédération Générale des Cadres
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGT	Confédération générale des travailleurs
CI	Contrôle interne
CIL	Correspondant informatique et liberté
CMCAS	Caisses mutuelles complémentaires et d'action sociale
CMMI	<i>Capability Maturity Model + Integration</i>
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales
CNAMTS	Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés
CNAT	Commission nationale des accidents du travail
CNAVTS	Caisse nationale de l'assurance vieillesse des travailleurs salariés
CNIEG	Caisse nationale des industries électriques et gazières
CNMSS	Caisse nationale militaire de sécurité sociale
CNPE	Centre nucléaire de production d'électricité
CODIR	Comité de direction
COG	Convention d'objectif et de gestion
CORH	Comité ressources humaines
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie du régime général
CPR	Comité prospective régime
CPRPSNCF	Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF
CPT	Centrale de production thermique
CR	Comité réglementation
CRA	Commission de recours amiable
CRC	Comité relation clientèle
CRDS	Contribution pour le remboursement de la dette sociale
CRPCEN	Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires
CSG	Contribution sociale généralisée
CSI	Comité système d'information
CTA	Contribution tarifaire d'acheminement
DADS	Déclaration annuelle des données sociales
DADS-U	Déclaration automatisée de données sociales unifiée
DARS	Déclaration annuelle des assiettes du régime spécial
DECA	Déclaration des éléments de carrière des affiliés
DISIC	Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de

	l'Etat
DSN	Déclaration sociale nominative
DSPNR	Droits spécifiques des activités non régulées
DSS	Direction de la sécurité sociale
EDF	Electricité de France
EESSI	<i>Electronic Exchange of Social Security Information</i>
EFQM	Fondation européenne pour la gestion de la qualité (<i>European Foundation for Quality Management</i>)
EIR	Entretien individuel de retraite
EIRR	Echanges inter-régimes de retraite
ELD	Entreprise locale de distribution
EN3S	L'école nationale supérieure de Sécurité sociale
EPIC	Etablissement public industriel et commercial
ERDF	Electricité réseau distribution France
ETP	Equivalent temps plein
FICOBA	Fichier des comptes bancaires et assimilés
FNAL	Fonds national d'aide au logement
FNCCR	Fédération nationale des collectivités concédantes et régies
FO	Force ouvrière
GAP	Gestion amélioration progiciel
GARC	Groupe d'analyse de la relation clientèle
GDF	Gaz de France
GED	Gestion électronique des documents
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GQE	Groupe qualité des écrits
GRC	Gestion de la relation clientèle
GrDF	Gaz réseau distribution France
GVT	Glissement vieillesse technicité
HT	Hors taxe sur la valeur ajoutée
IEG	Industries électriques et gazières
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IPP	Incapacité permanente partielle de travail
ISO	Organisation internationale de normalisation (<i>International Organization for Standardization</i>)
MAP	Modernisation de l'action publique
MAREVA	Méthode d'Analyse et de REmontée de la Valeur
MCO	Maintien en conditions opérationnelles
MDS	Modernisation des déclarations sociales
MSA	Mutualité sociale agricole
MUTIEG	Mutuelle des industries électriques et gazières
NIR	Numéro d'inscription au répertoire (de l'INSEE)
OSS	Organisme de sécurité sociale
PACQ	Plan d'assurance contrôle qualité
PCI	Plan de contrôle interne
RDC	Régimes de retraite de droit commun
PEE	Plan d'épargne entreprise
PERCO-I	Plan d'épargne retraite collectif – interentreprises
PRA	Plan de reprise d'activité
RDM	Régime des mines

RGCU	Répertoire de gestion des carrières unique
RH	Ressources humaines
RIA	Réunions d'information affiliés
RIE	Réunions d'information employeurs
RISe	Relevé individuel de situation électronique
RNCPS	Répertoire national commun de la protection sociale
RSI	Régime social des indépendants
RTE	Réseau de transport d'électricité
SDI	Schéma directeur informatique
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SGE des IEG	Secrétariat des Groupements d'Employeurs des Industries Electriques et Gazières
SGMC	Service général de médecine de contrôle
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SMQ	Système de management par la qualité
SNB	Salaire national de base (statut IEG)
SNGI	Système national de gestion des identifiants
TdB	Tableau de bord
TMA	Tierce maintenance applicative
TTC	Toutes taxes comprises
UCANSS	Union des caisses nationales de sécurité sociale
UFE	Union Française de l'Electricité
UNEmIG	Union Nationale des Employeurs de l'Industrie Gazière
URSSAF	Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales