



Convention
d'objectifs et de gestion
de la Cnav
2023-2027
avec annexes budgétaires



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Convention d'objectifs et de gestion de la Cnav 2023-2027

avec annexes budgétaires

Sommaire

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite – COG 2023-2027

S'adapter à un nouveau contexte : une progression rapide de l'activité et des missions nouvelles	6
Construire un service public de la retraite, à hauteur d'assuré	8
Mobiliser nos leviers de performance	15

Partie 1 – Être présents pour les assurés tout au long de leur vie

Fiche 1 – Garantir un accès à nos services adapté aux besoins des assurés	20
Fiche 2 – Développer l'offre de service « carrière » pour l'ensemble des actifs	28
Fiche 3 – Aller au-devant des assurés pour mieux lutter contre le non-recours et prévenir leurs difficultés	34
Fiche 4 – Garantir une retraite accompagnée pour tous les retraités socialement fragiles	42

Partie 2 – Assurer une prise en charge de qualité en améliorant le modèle de production des services

Fiche 5 – Améliorer nos processus de traitement pour garantir une délivrance efficace des prestations	54
Fiche 6 – Accroître notre maîtrise du risque financier à travers l'amélioration de la conformité des prestations	60
Fiche 7 – Accroître nos capacités de lutte contre la fraude	68

Partie 3 – Optimiser le fonctionnement de la branche

Fiche 8 – Ancrer la responsabilité sociale et environnementale au cœur de nos actions	74
Fiche 9 – Renforcer le pilotage économique et opérationnel de la branche retraite	80
Fiche 10 – Garantir l'excellence opérationnelle des systèmes d'information	86
Fiche 11 – Renforcer la fonction opérateur SI de la Cnav	92

Annexes

Annexe 1 – Mesures spécifiques aux caisses ultramarines	102
Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »	108
Annexe 3 – Missions opérateur métier	116

Indicateurs de performance et de suivi 124

Trajectoires budgétaires pluriannuelles 2023-2027

Trajectoire budgétaire pluriannuelle 2023-2027 du fonds national de gestion administrative (FNGA)	132
Trajectoire budgétaire pluriannuelle 2023-2027 du fonds national d'action sanitaire et sociale pour les personnes âgées (FNASSPA)	133

Annexes budgétaires

Annexe budgétaire 1 – FNGA – Les ressources et les règles budgétaires	138
Annexe budgétaire 2 – FNASSPA – Les ressources et les règles budgétaires	150
Annexe budgétaire 3 – Les règles de suivi, d'évolution et de révision	156

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite

La convention d'objectifs et de gestion (COG) 2023-2027 s'inscrit dans le prolongement de la précédente en capitalisant sur les résultats obtenus pour accroître les ambitions et accélérer les transformations. Amplifier la proximité, en conservant le maillage d'agences, en démultipliant les rendez-vous ; amplifier la lutte contre le non-recours, en glissant d'une obligation de moyens à une obligation de résultats ; réduire les délais par la mise en place d'un plan d'action diversifié : en régularisant les carrières très en amont (dissociation de la carrière et du droit), en mettant en œuvre les automatisations liées au « dites-le-nous une fois » et à l'utilisation des données partenaires, en enrichissant les pratiques de contrôle par la mise en place d'un contrôle a posteriori, en fiabilisant les droits et en automatisant les liquidations à faible risque assuré et financier ; amplifier l'accompagnement au bien vieillir, en déployant notamment une offre nouvelle à destination des jeunes retraités ; amplifier l'exemplarité du service public de la retraite, en renforçant une performance opérationnelle pleinement responsable.

Les valeurs socles du service public de la retraite (la solidarité, l'équité, la performance, la responsabilité), restent les points cardinaux de notre action, avec pour seule boussole une vision du service public construit pour les assurés, avec les assurés, dans un dialogue constant qui permet d'ajuster les services et les parcours, dans un équilibre, entre qualité et excellence opérationnelle du service public de la retraite. Cette exigence est aussi celle de la bonne application de la nouvelle réglementation, en particulier lorsqu'elle implique la création de nouveaux droits et la transformation de notre système de retraite.

► S'ADAPTER À UN NOUVEAU CONTEXTE : UNE PROGRESSION RAPIDE DE L'ACTIVITÉ ET DES MISSIONS NOUVELLES

La COG 2023-2027 se mettra en œuvre dans un contexte à la fois favorable, si l'on considère les fondamentaux sur lesquels s'appuie le service public de la retraite, et complexe, lorsque l'on prend en compte les projections d'activité de moyen terme.

COG 2023-2027



La précédente période conventionnelle (2018-2022) a permis d'installer un pilotage maîtrisé, au flux, de toutes les activités cœur de métier (qu'il s'agisse de retraite ou d'action sociale). Elle a également conduit à déployer des réformes exogènes d'ampleur (l'intégration des missions de l'ancien régime social des indépendants [RSI]) ou des projets particulièrement structurants pour la sphère sociale (le répertoire général des carrières unique [RGCU]). La Cnav peut donc capitaliser sur ces nouveaux atouts de la branche retraite, en termes d'excellence opérationnelle : performance dans l'offre de service, maturité nouvelle dans le pilotage de la production, maîtrise de l'ensemble des processus, l'excellence opérationnelle enfin de notre système d'information, levier majeur des transformations engagées car, durant cette période, nous avons acquis une pleine maîtrise des grands référentiels, confortant le rôle pivot joué par la Cnav, tout en faisant preuve d'une grande agilité dans le déploiement des outils et services proposés à nos assurés. Nos résultats sont là, mesurables – ils nous engagent, désormais.

Si les transformations structurelles accomplies représentent autant de points d'appui, elles ne permettront pas, à elles seules, de relever les défis ouverts par la nouvelle période conventionnelle (2023-2027), marqués par :

- un accroissement inédit des prévisions de départ à la retraite, et donc de notre charge d'activité. Si les enfants du baby-boom ont commencé à partir à la retraite à compter de 2005, cette période conventionnelle conduira à atteindre des volumes particulièrement élevés de départs : mécaniquement, sans changement des règles de droit, l'activité de la COG serait de presque 20 % supérieure à celle qui vient de s'écouler ; et il faudra par ailleurs tenir compte des nouveaux droits introduits par la réforme des retraites de 2023 ;
- la massification, elle aussi inédite, du papy-boom. En 2025, les premiers enfants du baby-boom auront 80 ans, ce qui appelle également des inflexions profondes de l'accompagnement au bien-vieillir, les plus de 80 ans augmentant d'environ 15 % au sein de notre population de retraités ;
- une attente croissante de nos concitoyens sur des délais opposables et réduits. Le temps long et nécessaire de la reconstitution de carrière, l'indispensable temps des vérifications et contrôles opérés lors de l'ouverture des droits, sont toujours moins bien

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite

compris par nos assurés. Bien que le pilotage au flux ait permis de réduire de quelque 45 jours les délais de traitement des demandes de prestations, cette performance opérationnelle ne suffit plus : les attendus, en termes de délivrance de service, nous imposent des exigences nouvelles ;

- une complexité croissante de la réglementation : alors que naguère la retraite reflétait pour l'essentiel la vie professionnelle d'un assuré, elle est désormais conçue comme l'exact reflet du parcours de vie des assurés, intégrant tous les aléas, qu'il s'agisse de périodes de chômage ou de maladie, mais aussi d'événements de vie très personnels ; la création d'une pension pour les orphelins, de validation de trimestres des anciens bénéficiaires de contrats « TUC » et la revalorisation sous conditions des petites pensions actuelles en sont des exemples récents ;
- l'accélération des mouvements au sein de l'Union européenne et le développement de carrières mixtes, effectuées à la fois en France et à l'étranger, pose des enjeux en termes financiers, statistiques et d'accès aux droits. Les assurés qui ont, auront ou ont eu une carrière dans plusieurs pays, ont besoin d'informations, les plus claires, précises et personnalisées possibles, pour connaître le montant de leurs futures retraites ou effectuer les démarches de manière la plus simplifiée possible pour obtenir leurs retraites avec des délais de traitement plus proches de ceux des assurés ayant fait toute leur carrière en France.

► CONSTRUIRE UN SERVICE PUBLIC DE LA RETRAITE, À HAUTEUR D'ASSURÉ

Renforcer la proximité

La précédente COG nous a conduit à consolider notre modèle de front office, avec l'atteinte, par l'ensemble des caisses, des objectifs en termes de délai de réponses (téléphone, mails) et le déploiement d'une stratégie de réassurance.

COG 2023-2027



S'il faut conserver cet acquis, force est de constater que le passage au « tout rendez-vous » s'est accompagné d'une contraction de l'accueil physique, amplifié par la crise sanitaire. La prochaine COG doit nous permettre de repenser la politique de proximité : en conservant le maillage actuel, en poursuivant le développement des partenariats (avec les France services, notamment) mais surtout en développant largement, par un service en ligne simple et transparent, notre capacité d'accueil sur rendez-vous, pour atteindre une cible d'un million de rendez-vous annuels en 2027 (contre 450 000 en 2023). Au cours de la prochaine COG, l'Assurance retraite doit se mettre en configuration de pouvoir proposer un rendez-vous à tout assuré qui en formalisera la demande. Si l'ambition n'est pas de « forcer » au rendez-vous, le but est bien d'offrir facilement un temps d'échange personnalisé et préparé, par le canal choisi par l'assuré, afin de faire avancer son dossier. Ce renforcement de l'offre de rendez-vous garantira à l'assuré d'avoir toujours le choix, entre le canal physique et le canal digital d'une part, entre l'accompagnement bienveillant et l'entière autonomie d'autre part. La stratégie de rendez-vous doit permettre de s'adapter à la multiplicité des publics et des situations.

Dans le même temps, nous avons déployé un parcours fluide de la réclamation, pour gérer au mieux les assurés en difficulté et désamorcer, autant que possible, l'insatisfaction avant qu'elle ne devienne contestation. Cette dynamique est vertueuse, mais il convient d'intervenir plus en amont encore, avant même que le mécontentement ne s'exprime. Par des requêtages de dossiers bloqués, par du croisement de données permettant d'identifier des dossiers structurellement complexes, par les échanges de données avec nos partenaires (caisses d'allocations familiales [CAF] et Pôle emploi, au premier chef), l'Assurance retraite ambitionne de détecter, massivement, ceux qui se trouvent dans une situation atypique, ceux qui se manifestent très tardivement – ceux qui, brutalement, se retrouvent en rupture de ressources car les parcours clients les ont laissés de côté. C'est une gageure, puisqu'il s'agit d'identifier l'insatisfaction avant même qu'elle ne s'exprime, mais c'est à ce prix seulement que nous rattraperons les ruptures de ressources avant qu'elles ne surviennent.

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite

Enfin, l'Assurance retraite a réussi, lors de la précédente période conventionnelle, l'intégration, en gestion, de la retraite des travailleurs indépendants, en renforçant la qualité de service. La nouvelle COG doit conduire à renforcer une offre de service dédiée, adaptée aux besoins et temporalités spécifiques des travailleurs indépendants (et à la fluidification des parcours, fréquents, entre salariat et travail indépendant), qu'il s'agisse par exemple de l'accompagnement sur les années incomplètes ou encore des impacts, en termes de droit à retraite, du modèle social créé. Au-delà, la création de parcours dédiés à des situations spécifiques constitue un objectif fort pour la branche, pour faciliter les démarches de tous les assurés, en inscrivant à chaque fois que cela a du sens cette démarche dans une perspective interbranches.

Capitaliser sur « l'aller vers » pour passer du non-recours subi au non-recours choisi

La COG précédente posait les fondements d'une démarche « d'aller vers », portée par des expérimentations robustes, destinées à lutter contre le non-recours. Elles ont permis de mesurer la difficulté de l'exercice, de comprendre le difficile passage d'une fragilité détectée à un droit mis en paiement.

C'est une démarche exigeante, marquée tout à la fois par des réussites exemplaires et par des essais infructueux. L'Assurance retraite, à la lumière de ses expériences, se donne un objectif de zéro non-recours aux droits contributifs, dès lors que l'assuré est connu du système social français. Généraliser « l'aller vers », c'est se donner les moyens de proposer à chaque assuré connu ses droits, tous ses droits, sans se réfugier derrière des complexités administratives dont l'assuré n'est en aucune manière comptable.

Parallèlement, la précédente COG a initié, par une coopération exemplaire entre l'impulsion politique du conseil d'administration et les moyens de gestion de la direction, une série de simplifications, portant prioritairement sur les prestations sous conditions de ressources. La démarche a progressé, et s'inscrira pour cette nouvelle COG dans le projet du gouvernement sur la solidarité à la source. Plus largement,

COG 2023-2027



la Cnav continue à être un opérateur majeur pour l'ensemble de la Sécurité sociale, en portant des outils clefs pour l'interbranche et la modernisation de la délivrance des prestations sociales.

Cette simplification des prestations doit être poursuivie et amplifiée, et l'Assurance retraite proposera des schémas de simplification des bases ressources pour faciliter le recours tout en limitant l'impact sur les dépenses sociales. La cible doit être de pouvoir d'abord préremplir, puis à terme automatiser l'accès aux prestations sous conditions de ressources. Le développement d'échanges de données croisées, le recours à de larges référentiels désormais opérationnels, rend cet horizon possible : ici encore, le refus d'une prestation doit résulter d'un acte volontaire et éclairé de l'assuré, et non d'une méconnaissance de ses droits.

Renforcer un service public de la retraite au plus près des assurés

La situation actuelle est presque paradoxale : alors que le temps de la retraite représente 25 années de la vie, alors que les cotisations retraite s'établissent à presque 30% du revenu pendant plus de 40 ans, l'horizon de la retraite est finalement renvoyé à un temps précis et très court, un temps souvent anxiogène, celui du passage à la retraite. La précédente COG a permis de construire un référentiel de carrière partagé (le RGCU), socle futur pour toutes les carrières de tous les régimes ; elle a permis d'y intégrer l'immense majorité des carrières à l'exception, à ce stade, des professions libérales et des régimes publics qui rejoindront progressivement le RGCU (au plus tard à l'horizon 2026).

S'appuyant sur cet écosystème, sur des coopérations toujours plus solides avec l'ensemble des régimes de retraite, à commencer par le régime complémentaire, l'Assurance retraite se donne pour ambition de reconstituer et consolider la carrière tout au long de la vie. Elle doit donc réussir sa mue, devenir caisse de carrière autant que de retraite, au travers d'un dialogue permanent avec l'ensemble de ses cotisants, mais aussi avec tous les assurés qui, momentanément, se retrouvent en marge d'une acquisition de droits ou de trimestres.

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite

La réussite de ce pari repose sur une refonte des outils et des organisations, engagée lors de la précédente COG ; elle reposera, tout autant, sur notre capacité à « faire ensemble » avec les autres régimes de retraite : les régimes complémentaires des salariés d'abord, qui partagent les mêmes assurés et des missions proches, traitent souvent les mêmes données ; la Mutualité sociale agricole (MSA) ensuite, régime dit « aligné », et donc riche de fortes synergies opérationnelles et territoriales.

Glisser d'une obligation de moyens à une obligation de résultats

La précédente COG a posé les premiers jalons d'un service public de l'engagement, avec une série de réussites, au premier rang desquelles la réduction de presque deux mois opérée sur les délais de traitement. La notion d'engagement, avec ce que cela emporte de visibilité, de risque, est déjà bien posée, et la notification des retraites avant la date de départ choisie par l'assuré est acquise. Les nouveaux services se déploient et vont s'amplifier avec la stratégie carrière. Les coopérations entre régimes se développent, abondant, peu à peu, des segments de gestion mutualisée, la Cnav y jouant souvent un rôle de premier plan et toujours de facilitateur, forte de ses missions, déjà anciennes, d'opérateur de la sphère sociale.

La COG 2023-2027 doit nous permettre d'approfondir notre démarche d'engagement de service et de réduction des délais de traitement. Certes, une reconstitution de carrière prend parfois beaucoup de temps : malgré les coopérations entre régimes, l'amélioration des processus, la simplification des règles de gestion et la refonte des organisations que nous mettons en œuvre, il restera un délai largement incompressible. Et, il nous revient, lorsque le temps s'allonge, de fournir à l'assuré une vision complète de l'avancement de son dossier, en faisant preuve de pédagogie et en limitant les motifs d'insatisfaction.

Deux évolutions majeures devront permettre de réduire ce temps de traitement : la première c'est le traitement de la carrière au fil de l'eau, évoquée précédemment ; la seconde, c'est l'accès croissant à des données partenaires complexes, fiabilisées en temps réel, dont nous devons tirer tout le profit – pour alléger les temps de transmission et les pièces justificatives.

COG 2023-2027



Schématiquement, la précédente période conventionnelle a permis de passer de plus de quatre mois à deux mois et demi de délais d'attente pour une liquidation de retraite : la nouvelle COG doit permettre de réduire encore ce délai, dédramatisant ainsi ce temps du passage à la retraite.

Calculer vite les retraites ne doit pas faire renoncer, pour autant, à l'impérieuse nécessité de les calculer bien, au plus juste. Si la fin de la COG précédente a permis d'engager le redressement des indicateurs en termes d'exactitude du montant des retraites versées, au centime près, la trajectoire n'est pas achevée. Si la COG précédente a permis de dépasser nos objectifs de lutte contre la fraude, elle n'éteint en rien la nécessité de calculer le juste droit. La COG 2023-2027 doit nous permettre, dans une bascule progressive et maîtrisée, de capitaliser pleinement sur les référentiels en cours de déploiement (RGCU, dispositif de ressources mensuelles [DRM], déclaration sociale nominative [DSN], au premier chef), sur les croisements de données et l'évaluation du risque au fil de l'eau. Il s'agira tout à la fois d'améliorer la qualité et la fiabilité en amont, avant la mise en paiement, et de renforcer la mesure du risque a posteriori en détectant les erreurs qui pourraient subsister. Actuellement, la branche retraite s'appuie sur une stratégie de contrôle a priori de masse, synonyme parfois de longueurs et de redondances ; en cible, l'Assurance retraite doit, comme les autres branches prestataires, déployer une mise en qualité de la chaîne de production elle-même, pour concentrer le contrôle et la maîtrise des risques en aval, après la notification du droit.

Ce changement de paradigme, facilité par la montée en puissance des référentiels de la sphère sociale, doit nous permettre d'accroître également les moyens mobilisés pour lutter contre la fraude, tout en documentant annuellement le risque auquel la branche retraite est exposée à ce titre, s'agissant particulièrement des prestations sous conditions de ressources ou de résidence et de la fraude à l'existence.

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite

Développer très largement la retraite accompagnée dans un « chez soi » adapté

La COG précédente a permis de construire une offre socle, à destination des retraités, comportant prévention primaire, accompagnement collectif et aides individuelles. Dans le même temps, l'Assurance retraite a conforté son soutien à l'adaptation du domicile au vieillissement, comme au développement de solutions alternatives à l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad). Ce déploiement d'une offre coordonnée a conduit à ancrer fermement l'action sociale de la branche retraite dans une démarche de promotion du vieillissement actif en santé, de prévention des effets du vieillissement et de la perte d'autonomie, étroitement coordonnée avec des partenaires des autres branches, et en premier lieu de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), des autres régimes, et plus largement avec l'ensemble des acteurs de terrain.

L'Assurance retraite a donc consolidé un dispositif de prévention fondé sur une double conviction assise sur une expertise reconnue et une connaissance approfondie de ses publics : l'importance de la prévention très en amont, au moment du passage à la retraite, afin de déployer des leviers de prévention légers, peu coûteux, s'appuyant souvent sur l'écosystème de la Silver économie, d'une part ; l'exigence d'une adaptation précoce du logement, induisant une nécessaire massification de l'intervention dans ce domaine, d'autre part. Forte de cette double conviction, l'Assurance retraite définira un parcours national de prévention, construit avec l'ensemble des parties prenantes. Elle se donnera aussi pour ambition de développer l'accompagnement global de prévention et détection au bénéfice des nouveaux retraités ; elle se mettra également en situation d'amplifier, en lien avec ses partenaires, son plan d'adaptation des logements au vieillissement.

Dans le même temps, l'Assurance retraite achèvera de rénover l'accompagnement individuel à domicile des retraités fragilisés grâce à une nouvelle génération de plans d'aide (OSCAR [offre de services coordonnée pour l'accompagnement de ma retraite]) permettant une offre de services diversifiée et coordonnée. Enfin, l'Assurance retraite soutiendra l'émergence de nouvelles solutions techniques, technologiques et servicielles (à travers notamment le dispositif VIVA Lab), afin de construire les nouvelles réponses de prévention pour demain.

COG 2023-2027



Renforcer la contribution de l'Assurance retraite à la transition écologique

Si la branche retraite s'est très tôt engagée dans une démarche de responsabilité sociale des organisations, si elle a réduit, au-delà de ses engagements, ses consommations énergétiques lors de la précédente COG, l'urgence climatique impose une stratégie environnementale renforcée, qui s'accompagnera d'un approfondissement de nos engagements sociaux. L'Assurance retraite se mobilisera donc en faveur d'une gestion durable de ses ressources et d'une réduction marquée de ses émissions de gaz à effets de serre, et c'est bien l'ensemble de ses activités qui sera évaluée à l'aune de ces engagements renforcés. De la stratégie immobilière aux implantations d'agence, de la politique de déplacements à la sobriété numérique, de la formation des collaborateurs à la mobilisation des parties prenantes, de l'impact du télétravail aux politiques de recrutement, l'Assurance retraite s'engage et s'engagera, de manière auditable et transparente, dans une démarche exemplaire et opposable.

▮ MOBILISER NOS LEVIERS DE PERFORMANCE

La réussite de ces engagements reposera, au-delà des moyens définis dans le cadre de la COG, sur la mobilisation effective de quatre leviers transversaux, les seuls à même de dégager des gains de productivité significatifs :

- une stratégie de coopérations renforcées, afin de simplifier l'offre de service, de supprimer des interventions réalisées en doublon, ou encore de faciliter l'obtention automatique de données ou d'information. Cette stratégie se déploiera selon trois axes : un axe horizontal, entre l'ensemble des régimes de retraite, afin de simplifier les processus et de poser les bases d'un interrégime de gestion, un axe vertical, entre régime de base et régimes complémentaires, dans une approche marquée par le « Faisons-le une fois », et un axe transversal enfin avec l'ensemble des acteurs de la sphère sociale et l'indispensable appui des pouvoirs publics ;

Orientations stratégiques de l'Assurance retraite

- une réaffirmation des enjeux de mise en qualité du système d'information (qu'il s'agisse de sécurité, de coût ou d'excellence opérationnelle), qui nécessitent des réponses toujours nouvelles dans un contexte de numérisation croissante des activités métiers, d'évolution technologique rapide, de cybermenace permanente, actée et suivie dans le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) ;
- une stratégie de la donnée, qui viendra amplifier et consolider les investissements massifs dans les systèmes d'information : si la COG précédente a permis d'affirmer des référentiels structurants (le RGCU, la DSN, le DRM, etc.), la nouvelle COG doit permettre de capitaliser sur ces acquis en limitant au strict nécessaire l'interrogation des assurés et la charge de travail afférente, en adoptant les simplifications en gestion nécessaires. Cette stratégie de la donnée, au-delà des simplifications induites, constituera l'une des clefs de la lutte contre le non-recours. Elle consolidera notre expertise en matière de prospective et d'évaluation au service de nos assurés et des politiques publiques ;
- un pilotage renforcé de la performance, permis par le déploiement du système de management intégré (SMI) : l'importance des transformations, qu'elles soient organisationnelles ou liées à de nouveaux outils, rend indispensable d'identifier en amont les gains de productivité potentiels, afin de pouvoir les redéployer soit vers les nouvelles offres de service, soit pour assumer la charge croissante, soit, enfin, pour améliorer encore la performance économique de la branche retraite. Plus largement, cette amélioration du pilotage doit contribuer à rendre un service plus homogène, partout sur le territoire.

COG 2023-2027



Enfin, ces transformations sont déclinées et portées auprès de nos assurés par les femmes et les hommes qui incarnent au quotidien l'Assurance retraite. Les enjeux d'engagement, d'anticipation et de développement des compétences requises, d'accompagnement managérial et de focalisation sur ce que vivent les collaborateurs, dans un monde du travail en profonde mutation, constitueront eux aussi des leviers majeurs de progrès du service public de la retraite. Aussi, le développement de nos missions, de nos services, de notre proximité, adressée à un public toujours plus large, supposera une attention soutenue aux optimisations en gestion, aux démarches coopératives mais aussi une vigilance sur l'adéquation entre les charges et les ressources.

Partie 1

- ▣ Fiche 1 – Garantir un accès à nos services adapté aux besoins des assurés
- ▣ Fiche 2 – Développer l’offre de service « carrière » pour l’ensemble des actifs
- ▣ Fiche 3 – Aller au-devant des assurés pour mieux lutter contre le non-recours et prévenir leurs difficultés
- ▣ Fiche 4 – Garantir une retraite accompagnée pour tous les retraités socialement fragiles



Être présents
pour les assurés tout
au long de leur vie

Fiche 1

Garantir un accès à nos services adapté aux besoins des assurés

ENJEUX

Être présent auprès des assurés pour les accompagner dans leurs démarches liées à la retraite, tout au long de leur vie, avant comme après leur départ à la retraite : il s'agit là d'une mission essentielle pour l'Assurance retraite.

Les raisons d'entrer en contact sont nombreuses et diverses : déposer sa demande de retraite, bien sûr, mais aussi s'informer sur l'avancement de son dossier, régulariser sa carrière, effectuer une demande de prestation d'action sociale, modifier ses coordonnées bancaires, etc. À cette pluralité de motifs correspond la pluralité des missions de l'Assurance retraite, mais aussi la pluralité des situations et des profils d'assurés.

Pour être à la hauteur de cette exigence, l'Assurance retraite a développé, au cours des précédentes périodes conventionnelles, une offre de service riche, diversifiée, qui a su s'adapter aux situations nouvelles, aux

nouveaux profils d'assurés, aux nouveaux besoins. Cette stratégie a impliqué, entre autres, une évolution de l'accueil physique, par une politique partenariale affirmée, un développement volontariste des services en ligne, et de nouvelles exigences en matière de réponse téléphonique et de traitement des courriers électroniques.

Traduction de ces actions, la satisfaction globale des assurés à l'égard de l'Assurance retraite s'établit à un niveau élevé (90 % en 2022). Néanmoins des sondages qualitatifs ainsi que les réclamations montrent que beaucoup reste encore à faire pour répondre à l'ensemble des attentes des assurés en matière de relation de service. L'Assurance retraite doit veiller à renforcer l'accessibilité des services proposés à l'ensemble de ses assurés pour s'adapter à leurs profils et à leurs besoins, en particulier en adaptant l'offre de service en fonction

du public concerné, en renforçant également l'accessibilité aux services en ligne et en accompagnant les usagers en lien avec ses partenaires locaux, en particulier les autres acteurs de la protection sociale (Agirc-Arrco, MSA) ou le réseau France services.

Aussi, l'Assurance retraite souhaite résolument poursuivre et approfondir sa dynamique de rénovation de l'offre de service, en mobilisant tous les leviers à sa disposition et en se donnant un double objectif : répondre aux attentes et aux besoins identifiés des assurés, en supprimant ou réduisant les zones d'insatisfaction, bien sûr, mais plus encore se donner les moyens d'anticiper les futurs besoins, en concevant une offre de service à la dimension de cette étape importante

de la vie que représente la retraite pour les assurés. « À hauteur d'assuré » : cette ambition totémique de la branche retraite pose l'intention de systématiser une pratique déjà bien éprouvée, celle de la co-construction avec les assurés de nos services.

Enfin, les démarches opérationnelles mises en place par l'Assurance retraite pour concrétiser le principe du « Dites le nous une fois » (cf. annexe dédiée) doivent conduire à la réduction des demandes de justificatifs auprès des assurés, source de simplifications structurantes qui renforceront encore, à moyen terme, la qualité de service (mutualisation des données, automatisation des dossiers les plus simples, etc.) et les délais de traitement.

■ ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Pour atteindre ce double objectif, l'Assurance retraite proposera une offre de service rénovée ; elle sera :

- accessible : à tous les assurés, où qu'ils soient, selon le mode de contact le plus approprié et dans un délai raisonnable, en permettant, pour tous nos services, un parcours numérique et un parcours papier ;
- ambitieuse : une offre abondante de rendez-vous, sous divers formats et canaux, avec des durées adaptées à la situation, sera proposée aux assurés, pour répondre à la multiplicité de leurs besoins ;
- adaptée : aux différents profils des assurés, à la diversité de leurs attentes et de leurs demandes ;
- agile : capable de proposer une vision envers les assurés à 360°, par une stratégie multicanale, et de capitaliser sur l'écoute assuré et les retours clients pour réduire et supprimer les motifs et zones d'insatisfaction, dans une dynamique d'amélioration continue.

Accessible

Garantir l'accès de tous les assurés, quelle que soit leur situation, avant pendant ou après la liquidation, de droits propres ou dérivés, quel que soit leur âge, aux services de l'Assurance retraite, demeure un objectif essentiel pour la future période conventionnelle. Dans le passé, l'accès aux services et le contact avec un conseiller pouvaient s'avérer difficiles à obtenir pour les assurés, ces freins à l'accessibilité des services publics entraînant in fine de l'insatisfaction.

Il s'agit donc de toujours consolider et d'amplifier la présence de l'Assurance retraite auprès des assurés, grâce à la diversité des modes de contact qu'elle a mis et mettra en place. Elle s'adaptera ainsi à la réalité de chaque territoire et ajustera son ancrage local, en s'appuyant sur une méthode de diagnostic territorial issue de la démarche « Services Publics+ », et en intégrant dans sa politique d'accueil les potentialités offertes par sa dynamique partenariale. Il s'agira par exemple de développer la capacité de projection dans les zones les moins couvertes, au travers de dispositifs d'itinérance ou d'accueils coordonnés.

À la lumière de ce diagnostic territorial, en partenariat avec les acteurs locaux – tels que les agences Pôle emploi, les France services, les caisses d'allocations familiales (CAF), les caisses primaires d'assurance maladie

(CPAM), les mairies, le tissu associatif, les entreprises et les chambres consulaires –, pour développer l'offre d'information collective autour de la carrière, de la préparation de la retraite et de la vie à la retraite, l'agence retraite de demain offrira de nouveaux services aux assurés. Les caisses locales pourront développer, en lien avec leurs partenaires, des stratégies territoriales de proximité, incarnées, le cas échéant, par des permanences ou des événements d'information à l'attention des assurés sociaux. À cet égard, le renforcement du lien avec le réseau France services apparaît comme un levier majeur de l'accessibilité des services de l'Assurance retraite en permettant, dans certains territoires, la mobilisation d'équipes de l'Assurance retraite dans d'autres sites que ses agences.

Améliorer l'accessibilité, c'est aussi mobiliser et fluidifier l'ensemble des modes de contact avec les assurés pour garantir une gestion de la relation client à la hauteur des attentes et adaptée aux besoins des différents profils d'assurés. Il s'agira ainsi d'assurer une réponse téléphonique de qualité, traiter les courriers et courriels dans les délais, effectuer des appels sortants pour effectuer de la réassurance auprès des assurés ou compléter un dossier en cours d'instruction. L'Assurance retraite s'engage ainsi à développer une stratégie

multicanale qui permettra d'échanger de façon fluide avec les assurés, d'anticiper certains de leurs besoins et de respecter les engagements de services historiques de la branche.

Il importera de renforcer la communication auprès des assurés, en leur donnant en temps réel la vision la plus complète et précise sur les délais de prise en charge des demandes. Un nouveau service en ligne sera ainsi ouvert, pour permettre à l'assuré de suivre les étapes de traitement de son dossier.

Ambitieuse

L'Assurance retraite s'engage à accroître son offre et personnaliser sa politique de rendez-vous, sur l'ensemble du territoire, sous les formats les plus adaptés aux différentes situations des assurés. Le rendez-vous constitue un moment de rencontre clef entre les services de l'Assurance retraite et l'assuré, en permettant à celui-ci de réaliser un point complet sur sa situation personnelle, qu'il s'agisse, par exemple, de régulariser des périodes de carrière, ou de déposer son dossier de liquidation.

Pour renforcer les capacités de contact et d'accueil des actifs comme des retraités, l'Assurance retraite a mis en place un outil national de prise de rendez-vous en ligne

En outre, cette accessibilité des modes de contact ne saurait être complète sans la poursuite de l'adaptation des services aux personnes en situation de handicap. Elle se matérialisera par une politique volontariste de mise en conformité des accueils physiques, la mise en place d'offre de services téléphoniques adaptés avec traduction en langue des signes française mais aussi la progression du taux de conformité à la norme RGAA (Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité) pour les services en ligne.

(l'outil Oreli), qui permet à l'assuré comme aux services d'anticiper et de préparer ces rencontres, dans des formats adaptés (rendez-vous en agence, téléphoniques, ou par visioconférence), et pour différents motifs. Ce service crée ainsi les conditions d'une offre abondante, diversifiée, qui a vocation à renforcer les liens entre les assurés et le service public de la retraite et à répondre à leurs attentes.

Adaptée

Offrir un accès facilité aux services publics, c'est aussi adapter l'offre en fonction des profils d'assurés. À cet égard, tous les assurés n'ont pas les mêmes attentes : quand certains demandent un accompagnement renforcé, des contacts directs avec un conseiller, d'autres, familiers des outils numériques, souhaitent disposer de services efficaces mais qui peuvent être intégralement digitalisés.

Pour répondre à ces attentes, l'Assurance retraite souhaite poursuivre et achever le déploiement d'une gamme complète de services en ligne pour informer, accompagner et servir les prestations de manière intégralement numérique. Il s'agit d'élargir l'offre de services en ligne en permettant notamment aux assurés de régulariser leur carrière directement en ligne, de déposer l'ensemble de leurs demandes de prestations et services, etc. Cette démarche volontariste s'appuiera sur un dispositif de communication promouvant ces nouveaux services et sur des supports adaptés aux différents types de publics. L'Assurance retraite renforcera également sa politique de communication via des appels sortants systématiques, dans l'objectif de finaliser les démarches des assurés ou de demander des documents complémentaires pour l'instruction des dossiers.

Réussir le pari de ce tournant, c'est aussi proposer cette offre en l'adaptant aux publics plus éloignés du numérique, et ne pas la réserver aux plus connectés. Aussi, l'Assurance retraite s'engage à mettre en place des dispositifs d'accompagnement renforcé afin de faire de ces services un véritable accélérateur de l'accès aux droits. En poursuivant une stratégie partenariale déjà bien engagée, les caisses du réseau s'appuieront notamment sur les France services et les partenaires externes (centres communaux d'action sociale [CCAS], conseils départementaux, associations) présents sur le territoire pour en faire des relais d'aide à la réalisation des démarches administratives. Parallèlement, la branche retraite renforcera l'accessibilité aux personnes en situation de handicap de tous ses canaux de contact. Enfin, elle adaptera les services d'authentification pour permettre un accès facilité aux tutelles et aux curatelles, voire un accès partiel aux tiers de confiance.

De plus, dans un contexte de modification de la législation relative aux retraites, l'Assurance retraite s'engage à adapter son offre de services afin d'apporter une information exhaustive aux assurés concernant les règles applicables (âges d'ouverture des droits, durée de cotisation requise pour bénéficier

du taux plein) ainsi que les dispositifs spécifiques appelés à connaître des évolutions (retraite anticipée pour carrière longue [RACL], prise en compte de trimestres au titre des

contrats aidés – de type travail d'utilité collective [TUC] – ou l'assurance vieillesse des aidants [AVA]), ou la hausse des minima et petites retraites, et dont ils pourraient bénéficier.

Agile

Enfin, l'Assurance retraite compte se donner les moyens de capitaliser sur les dispositifs d'écoute assuré pour enclencher une dynamique vertueuse d'amélioration continue de son offre de service. En effet, les signaux envoyés par les assurés, par l'ensemble des canaux dont ils disposent, constituent un gisement extrêmement précieux d'informations utiles sur la performance et plus encore les axes d'amélioration de notre offre de service. Sondages en ligne, enquêtes qualitatives, analyses

statistiques des parcours assurés, et surtout réclamations, contestations adressées aux services de l'Assurance retraite : exploiter ces retours de façon structurée pour en tirer les enseignements et engager des actions constitue un axe de travail majeur pour la prochaine période conventionnelle. Les nouveaux services, comme les refontes structurantes de services existants, numériques ou non, seront accompagnés par une démarche et une conception centrée sur l'utilisateur (UX design).

► ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

L'État s'engage à piloter en interrégime les engagements de délais de traitement.

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS	ÉVALUATION DES ACTIONS	ÉCHÉANCES					
				2023	2024	2025	2026	2027	
A	Capitaliser sur l'écoute assuré et l'exploitation de nos données pour améliorer de manière continue notre relation de service	1	Mettre les interfaces et les expériences utilisateurs au cœur de l'élaboration des services offerts par la branche		x	x	x	x	
		2	Mieux prendre en compte les besoins spécifiques des personnes en situation de handicap	Définition et application d'une procédure portant sur la prise en compte systématique de l'expérience utilisateur des personnes en situation de handicap		x	x	x	x
		3	Développer l'écoute assuré pour nourrir l'amélioration continue de nos pratiques et de nos services conformément aux orientations fixées par Services Publics+	Fourniture d'un bilan annuel des dispositifs d'écoute assuré identifiant les évolutions à mettre en œuvre	x	x	x	x	x
B	Renforcer notre accessibilité à tous les publics en adaptant notre politique d'accueil à la réalité des territoires et aux besoins des assurés	1	Améliorer encore notre respect des normes d'accessibilité physique et numérique			x	x	x	
		2	Renforcer l'accessibilité de nos premiers canaux de contact	Dépasser 90% de conformité au RGAA sur le portail informationnel ; déployer la réponse téléphonique en langue des signes		x	x	x	x
		3	Ouvrir nos agences à de nouveaux services en fonction des besoins locaux identifiés dans les diagnostics territoriaux, en lien avec le tissu institutionnel et associatif local	Au moins un événement partenarial ou une offre de service différente du cœur de métier mis en œuvre chaque trimestre, dans chaque agence		x	x	x	x
C	Développer les services numériques pour satisfaire les assurés les plus autonomes ou loin de nos agences	1	Élargir l'offre de services numérique permettant aux assurés d'effectuer leurs démarches en ligne	Mise en production des services de coproduction pour les régularisations de carrière, de demande d'allocation de solidarité aux personnes âgées (Aspa) en ligne, de changement de RIB et d'adresse, de demande d'aides individuelles de l'action sociale, et d'inscription aux ateliers collectifs		x	x	x	
		2	Donner à l'assuré une vision la plus complète et la plus à jour possible sur la prise en charge de ses demandes	Ouverture d'un nouveau service en ligne pour permettre à l'assuré de suivre les étapes de traitement de sa demande, quelle qu'elle soit				x	x
		3	Faciliter le recours des services en ligne pour les tutelles / curatelles, voire les tiers de confiance	Refondre le module d'authentification pour ouvrir l'accès complet à nos services aux tutelles / curatelles, et un accès partiel aux tiers de confiance				x	x

Fiche 2

Développer l'offre de service « carrière » pour l'ensemble des actifs

ENJEUX

Si la satisfaction des retraités à l'égard des services de l'Assurance retraite s'établit à un niveau très élevé (90% en 2022)¹, celle des actifs s'avère en revanche significativement plus faible (75% en 2022). Ce résultat souligne que cette population d'assurés attend une évolution importante de l'offre de service en matière de carrière, qui doit être accessible à tout âge mais aussi être adaptée à chaque situation. Répondre à cette demande légitime constitue évidemment un premier enjeu pour l'Assurance retraite, dont la mission de service public lui impose d'être à l'écoute de l'ensemble des assurés, actifs comme retraités.

Or cet enjeu en rencontre directement un second, stratégique pour la branche retraite : améliorer la qualité des données de carrière en amont de la liquidation des droits.

En atteignant cet objectif de dissociation de ces deux étapes (carrière et droits), ce qui suppose d'impliquer les actifs tout au long de leur vie professionnelle, la liquidation des droits, au juste montant, sera facilitée et pourra être fortement accélérée, tendant même pour certaines carrières vers une quasi-automaticité.

C'est en conséquence un cercle vertueux que l'Assurance retraite entend enclencher au cours de la prochaine période conventionnelle : la refonte de l'offre carrière permettra d'augmenter considérablement la satisfaction des actifs et améliorera les délais et la qualité de la liquidation. Elle dégagera également de nouvelles marges de manœuvre pour agir en direction des actifs.

1 – baromètre de satisfaction des assurés 2022

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Pour développer l'offre de service en matière de carrière, l'Assurance retraite entend déployer une stratégie s'appuyant sur une triple logique.

Répondre à la demande des actifs et mieux les impliquer tout au long de leur vie professionnelle

La première vise le plus grand nombre. Il s'agira de répondre à la demande des actifs et de mieux les impliquer tout au long de leur vie professionnelle dans la fiabilisation de leurs données de carrière par le développement d'interactions régulières. À cette fin, une communication dédiée par le biais de l'ensemble des canaux de contacts sera mise en œuvre pour les inciter à vérifier leurs données de carrière et, si nécessaire, à les modifier. Des campagnes plus ciblées seront effectuées auprès des catégories d'assurés pour lesquelles une reconstitution anticipée apparaît la plus pertinente et notamment les bénéficiaires de minima sociaux qui ont souvent connu des carrières hachées. L'Assurance retraite prend ainsi l'engagement qu'à l'issue de la période conventionnelle, chaque actif qui le souhaite, quels que soient son âge et son lieu de résidence puisse accéder à un rendez-vous, en proposant au terme de la présente convention 1 000 000 de rendez-vous annuels (contre 450 000 en 2022). Elle estime à cet égard qu'en 2027 la majorité des rendez-vous sera liée à ce motif et non plus au passage à la retraite.

Cette stratégie est rendue possible par le développement du répertoire général de carrières unique (RGCU), outil interrégime unifiant les carrières de l'ensemble des régimes de retraite. Fruit d'un immense investissement et porté par les équipes informatiques de la Cnav, ce projet sera mené à son terme dans les prochaines années avec l'intégration des données des derniers régimes de retraite. Surtout, la période conventionnelle 2023-2027 permettra sa pleine exploitation, quand la précédente fut prioritairement celle de sa conception. Les possibilités techniques qu'ouvrent cet outil ainsi que les gains de productivité afférents – avec la réconciliation des données de carrière d'abord parmi celles possédées par l'Assurance retraite (salariés et travailleurs indépendants) puis avec celles des autres régimes –, transparents pour les assurés, permettront le déploiement de la stratégie carrière. Celle-ci pourra en particulier faire l'objet d'une approche coordonnée avec des régimes partenaires (Agirc-Arrco, MSA, etc.).

Le cœur de cette stratégie tournée vers les actifs repose sur le développement d'un service de régularisation de carrière, directement lié au RGCU et accessible depuis l'espace personnel de chaque assuré. Ce service sera ouvert dès 2023 sur un périmètre d'abord restreint, avant de connaître une montée en charge tout au long de la période

conventionnelle, jusqu'à sa généralisation. À terme, chaque actif pourra ainsi véritablement devenir acteur de sa préparation à la retraite, en permettant la fiabilisation de ses données de carrière. Il sera notamment invité à vérifier les éléments dont dispose l'Assurance retraite à chaque événement clef de sa vie professionnelle.

Enrichir l'offre de conseil à destination des assurés présentant des besoins particuliers

La deuxième logique se construit à un niveau plus individualisé. L'Assurance retraite entend enrichir son offre de conseil pour les assurés présentant des besoins particuliers. Aussi développera-t-elle, avec ses partenaires, des parcours de prise en charge d'assurés se trouvant dans des situations connues comme génératrices de complexités lors de la liquidation des droits, l'Assurance retraite communiquera à grande échelle et par de multiples canaux sur ces parcours. Elle s'engage ainsi à en mettre en place trois parcours au cours de la prochaine période conventionnelle.

Le premier concernera les travailleurs indépendants. Un dispositif d'alerte sera testé et, le cas échéant, pérennisé, afin de leur signaler les années de cotisations incomplètes, couplé à un accompagnement spécifique proposant le rachat de

trimestres pour accompagner cette population lorsqu'elle se trouve confrontée à des difficultés personnelles et professionnelles.

Le deuxième parcours, également à destination des travailleurs indépendants et devant être coordonné avec l'action de l'Urssaf Caisse nationale, visera à leur fournir un appui pour effectuer les formalités administratives relatives à leur cessation d'activité.

Le troisième parcours consistera, après les avoir détectés, à accompagner les assurés changeant de régime afin de leur communiquer l'ensemble des informations utiles sur les conséquences de cette évolution professionnelle en matière de retraite, par le biais de requêtes dédiées.

S'agissant des actifs expatriés, les informer exhaustivement sur la préparation de

leur retraite s'avère indispensable puisque leurs droits sont fonction de la législation des pays dans lesquels ils ont résidé et travaillé et, le cas échéant, de la convention internationale de sécurité sociale qui y est applicable.

À cette fin, des informations et des événements dédiés, à destination des assurés de l'étranger actifs, seront proposés. Ils prendront notamment la forme de webinaires, qui apparaît comme la plus adaptée à leur situation et dont les premiers tests, au cours de la précédente période conventionnelle, ont rencontré un succès conséquent. Ces webinaires pourront être organisés avec le soutien de partenaires (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Assemblée des Français de l'étranger, centres des liaisons européennes et internationales de sécurité sociale [Cleiss], organismes de retraite étrangers, ambassades, etc.). Plus largement, la carrière, même dissociée du droit, sera intégrée aux pôles de compétence internationaux : chaque Carsat prendra ainsi en charge, dans le cadre de ses liens privilégiés avec certains pays tiers, l'accompagnement des assurés de l'étranger, bien avant leur retraite.

L'Assurance retraite proposera également un parcours attentionné destiné aux personnes qui ont une carrière heurtée,

en les identifiant parmi des publics spécifiques (chômeurs, bénéficiaires de minima sociaux, etc.) mais aussi grâce à son réseau de partenaires.

Elle construira une offre de conseils dédiée aux seniors engagés – ou souhaitant y avoir recours – dans des dispositifs spécifiques (cumul emploi-retraite et retraite progressive) permettant un maintien dans l'emploi tout en ayant des effets sur le calcul de leurs droits. Une communication grand public et des communications plus ciblées seront mises en place pour faciliter ces démarches. Il s'agit en effet de permettre aux assurés de bénéficier d'une information complète sur ces dispositifs, qui, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des retraites, connaîtront des évolutions importantes au cours de la période, visant à les valoriser et à les simplifier, et leurs impacts. Des simulations prenant en compte les évolutions apportées au dispositif de retraite progressive seront notamment proposées aux assurés intéressés. Sur cet axe, l'Assurance retraite, en partenariat avec Pôle emploi, mettra également en place des ateliers collectifs pour mieux diffuser l'information auprès des seniors sur leurs droits à la fin de leur carrière professionnelle.

Rénover la fonction conseil aux entreprises et doter les acteurs économiques des moyens d'informer salariés et travailleurs indépendants sur la retraite

La troisième logique, enfin, s'appuie sur les acteurs économiques (entreprises, chambres consulaires, ordres, syndicats, etc.). L'objectif principal consiste à les doter des moyens d'informer de manière autonome et complète salariés et travailleurs indépendants sur la retraite. Sera ainsi créé et déployé un kit d'information et de communication interne.

Au-delà, l'Assurance retraite s'engage à refondre sa politique de conseil aux entreprises, afin que celles-ci deviennent des relais importants d'informations sur la préparation du passage à la retraite et la reconstitution de carrière. Cette politique sera adaptée à chaque catégorie d'entreprise par le développement d'approches différenciées en fonction de leurs besoins. Elle sera cependant plus spécifiquement dirigée vers celles qui nécessitent un accompagnement particulier. Il s'agit notamment de celles de taille moyenne, avec une fonction ressources

humaines peu développée mais aussi des entreprises se trouvant en grande difficulté et des entreprises d'insertion. En développant des partenariats – avec le réseau des Urssaf, l'Agirc-Arrco, la MSA, etc.–, il sera proposé à ces entreprises une offre dédiée d'information et de conseil. Elle comprendra, notamment, des rendez-vous d'accompagnement ciblés déployés sous plusieurs formats selon la taille et les problématiques de l'entreprise, pour former les services ressources humaines à la transmission d'informations sur les démarches de liquidation de retraite, délivrer des informations à un groupe de salariés proche de la retraite et informer un salarié en demande.

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
A	Ouvrir une offre de services complète à destination des actifs de moins de 55 ans	1	Permettre aux actifs de moins de 55 ans de compléter leurs données de carrière	Élargissement progressif du service en ligne aux générations moins proches de la retraite Tout actif a accès au rendez-vous carrière quel que soit son âge			x	x	x	
		2	Cibler les actifs de moins de 55 ans pour lesquels la reconstitution de carrière engendre un gain significatif afin de les inciter à effectuer des démarches	Contacts sortants et campagnes de communication ciblées sur les publics pour lesquelles la reconstitution de carrière anticipée est la plus pertinente		x	x	x	x	
B	Diversifier notre offre de conseil pour mieux répondre aux publics ayant des besoins particuliers	1	Établir, en lien avec nos partenaires, un dispositif de prise en charge globale pour les travailleurs indépendants en difficulté	Tester un dispositif d'alerte pour les années de cotisations incomplètes, couplé à un accompagnement spécifique, et lié au dispositif HELP des URSSAF. Pérennisation si concluant			x	x	x	
		2	Établir, en lien avec nos partenaires, un parcours type pour les assurés travailleurs indépendants en cessation d'activité	Tester un service de prise en charge globale, avec les Urssaf notamment, pour établir les formalités administratives de fin d'activité. Pérennisation si concluant			x	x	x	
		3	Établir, en lien avec nos partenaires, un parcours type pour les assurés changeant de régime	Identifier les assurés changeant de situation afin de leur communiquer, par tous les types de canaux, des informations sur les conséquences de cette évolution en matière de retraite				x	x	
		4	Informers les assurés expatriés	Proposer des rendez-vous au format webinaire à destination des assurés de l'étranger actifs, et renforcer les supports d'information spécifiques		x	x	x	x	
		5	Renforcer les liens avec les pays tiers pour mieux accompagner les expatriations	Positionner les Carsat en pôles de compétences internationaux pour la carrière, comme c'est le cas pour le droit aujourd'hui		x	x	x	x	
		6	Contribuer à l'amélioration des parcours usagers et à la création de nouveaux parcours entre les branches au sein de la Sécurité sociale	En lien avec les autres branches et en s'appuyant sur les expériences mises en œuvre au niveau local, sur les démarches d'écoute usager et d'ingénierie des processus, la Cnav étudiera les conditions d'amélioration des parcours usagers et de création de nouveaux parcours entre les branches au sein de la Sécurité sociale, et ce en cohérence avec les services du Portail National des Droits Sociaux (PNDS)		x	x	x	x	
C	Développer le conseil aux entreprises	1	Donner les moyens aux acteurs économiques d'informer de manière autonome les salariés et les travailleurs indépendants sur leur retraite	Déploiement et promotion d'un kit d'information et de communication interne à destination des entreprises et des acteurs les accompagnant (chambres consulaires, ordres, syndicats, etc.)		x	x	x	x	
		2	Développer une offre spécifique de d'information et de conseil pour les entreprises de moins de 500 salariés	Proposition de rendez-vous ciblés sur les entreprises dont la fonction ressources humaines est peu ou pas développée		x	x	x	x	

Fiche 3

Aller au-devant des assurés pour mieux lutter contre le non-recours et prévenir leurs difficultés

ENJEUX

Servir les droits retraite de base du régime général au juste montant aux assurés constitue la mission socle de service public de l'Assurance retraite. Elle lui impose de développer des dispositifs adaptés pour éviter les situations de non-recours. Or, en raison notamment du caractère quérable des prestations servies et de la complexité globale du système de retraite, le non-recours représente un phénomène massif. Une étude menée par la direction statistiques, prospective et recherche (DSPR) de la Cnav¹ montre ainsi qu'en 2017, un peu plus de 10 % des assurés des générations 1927 à 1947 – avant la mise en place du droit à l'information et de la liquidation unique des régimes alignés – n'auraient pas réclamé la fraction de leur retraite de base devant leur être versée par l'Assurance retraite. Près de 14 % d'entre eux n'avaient pas effectué

cette même démarche auprès de l'ex-Régime social des indépendants (RSI). Au total, plus d'un million d'assurés seraient concernés et les sommes non versées s'élèveraient à quelque deux milliards d'euros annuellement. Le taux de non-recours s'avère bien plus élevé encore dans le cas de l'allocation de solidarité aux personnes âgées (Aspa) en raison des règles (avec le principe du possible recours sur succession, dont le seuil a par ailleurs été relevé dans la réforme de 2023) liées au versement de cette allocation et à son caractère parfois ressenti comme stigmatisant. Le niveau du non-recours sur les pensions de réversion est également élevé et de plus difficile à connaître avec exactitude puisqu'il impose de connaître la situation matrimoniale des anciens assurés décédés au moment du décès et antérieurement.

1 – Beaufort (Romane), Mattmuller (Mallory), Ramos-Gorand (Mélina), « L'apport des données de la Cnav pour identifier les profils d'assurés en non-recours à la retraite » in *Retraite et société* N° 87 (2021/3), pages 25-51

Le phénomène se révèle également pluriel. S'opposent, en effet, les non-recourants partiels qui ne perçoivent qu'une partie de leurs pensions potentielles aux non-recourants complets qui n'ont fait valoir aucun de leurs droits à la retraite. Les premiers enregistrent des droits dans plus de trois régimes en moyenne, possèdent des carrières longues et acquièrent des droits tardivement. Les seconds, en revanche, sont souvent mono-affiliés et ont connu une carrière courte et ancienne, leur âge moyen « de fin de carrière » ne dépassant pas 35 ans. Par leur profil, ils doivent alors être rapprochés de certains assurés présentant des dossiers particulièrement complexes, qui doivent également faire face à un risque élevé de fragilisation sociale.

Le non-recours s'avère ainsi n'être que l'une des manifestations des différentes situations dans lesquelles les assurés rencontrent des difficultés pour accéder aux prestations de l'Assurance retraite. Au-delà des cas extrêmes de nonaccès aux droits, des usagers peuvent se trouver dans des situations difficiles car leurs démarches administratives n'ont pu être menées à leur terme ou en raison de la complexité de leur dossier.

Dans ces conditions, l'enjeu consiste, au-delà des seuls cas de non-recours, à appréhender de manière globale les situations dans lesquelles les assurés ne peuvent être pris

en charge via les processus habituels. Atteindre un très haut niveau de performance du service public impose d'anticiper au maximum les cas de figure particuliers nécessitant une gestion spécifique, incluant souvent une démarche d'aller-vers, pour garantir un traitement fluide des besoins des usagers du service public de la retraite. Cette démarche requiert trois types d'actions interdépendantes :

- l'identification des personnes susceptibles d'avoir besoin d'une prise en charge renforcée ;
- l'adoption d'une posture proactive pour leur délivrer au moment opportun les informations nécessaires, tant sur leurs droits qu'au sujet des services auxquels elles peuvent prétendre ;
- la constitution d'un canal de prise en charge renforcée, proposé à l'assuré ou activé d'emblée si la situation le requiert, afin de s'assurer que l'utilisateur soit accompagné de manière beaucoup plus soutenue lors de ses démarches lorsque cela est nécessaire.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Garantir un accès au service public de la retraite à toutes et à tous, ainsi qu'une prise en charge de qualité en toutes circonstances suppose la mise en œuvre, tout au long de la période conventionnelle, d'une stratégie reposant sur cinq piliers (sachant que l'ensemble des actions de lutte contre le non-recours seront réunies dans la démarche RADAR [recours et accompagnement aux droits de l'Assurance retraite] développée nationalement par la Cnav). L'Assurance retraite veillera à cibler des actions envers plusieurs publics spécifiques : les « grands réitérants » afin de répondre à leurs besoins et de les accompagner pour limiter le nombre de contacts par assuré, les assurés auxquels des demandes d'informations complémentaires ont été adressées et qui n'ont pas donné suite, les personnes de plus de 70 ans qui ont des droits ouverts mais n'en ont pas demandé la liquidation, les retraités dont le total des pensions leur permettrait de solliciter l'Aspa, enfin les bénéficiaires potentiels de droits à la retraite de réversion.

Comprendre pour mieux prévenir

Le premier pilier consiste à prévenir le non-recours. À cette fin, la période conventionnelle permettra de tirer un premier bilan de nouveaux dispositifs interrégimes devant permettre de réduire significativement le non-recours partiel. En effet, la cause principale de son augmentation tendancielle tient à la poly-affiliation croissante des assurés (2,2 régimes en moyenne pour les retraités français contre 3,2 pour les assurés aujourd'hui âgés de 60 ans). Aussi, la mise en œuvre du droit à l'information retraite, qui, à partir de la génération 1949, permet à chaque assuré, tout au long de sa carrière à partir de l'âge de

35 ans, de bénéficier d'une vision consolidée de ses droits acquis, la liquidation unique des régimes alignés (Lura) – régime général, MSA et ex-RSI –, à partir de la génération 1953 ainsi que la création, en 2019 par la Cnav, du service de demande unique interrégime de retraite en ligne (DUIRRL), qui poursuit sa montée en charge, doivent assurer une diminution du non-recours.

Au-delà, l'Assurance retraite poursuivra, après avoir mené une première recherche sur le ciblage des bénéficiaires de l'Aspa², le développement de modèles et requêtes,

2 – Niyomwungere (Macline) et Broutin (Frédéric), « Actions de lutte contre le non-recours à l'Aspa : ciblage par datamining » in *Retraite et société* N° 87 (2021/3), pages 169-190

en s'appuyant sur le datamining (exploitation des données tant celles de la Cnav que de ses partenaires), permettant l'identification de dossiers d'assurés présentant un risque de se trouver en situation de non-recours, qu'il s'agisse des bénéficiaires potentiels de droits propres, de pensions de réversion et d'Aspa. Ces travaux seront complétés par

des enquêtes qualitatives visant à mieux comprendre les situations, diverses, de non-recours ainsi que leurs causes. Un bilan de l'ensemble des études réalisées concernant les principales causes de non-recours sera également réalisé afin de dégager de nouvelles pistes permettant de le prévenir.

Détecter pour adapter la prise en charge

Le deuxième pilier de la stratégie de l'Assurance retraite, complémentaire, vise à détecter le non-recours dès lors qu'il existe. Aux actions susmentionnées qui couvrent également ce champ s'ajoute ainsi un travail actif de repérage sur le terrain des assurés en situation de non-recours complet. Ceux-ci méconnaissent souvent leurs droits ou jugent les démarches trop complexes pour les obtenir, demeurant éloignés de l'administration.

Afin de les toucher, l'Assurance retraite renforcera et développera des partenariats territoriaux avec des acteurs (associations, centres sociaux, centres communaux d'action sociale [CCAS], espaces France services, etc.) amenés, par leur activité, à pouvoir les rencontrer. Elle souhaite ainsi définir un dispositif de signalement des situations de non-recours aux droits et à l'action sociale, qui s'appuiera notamment

sur la signature de conventions avec des associations et des centres sociaux et CCAS et la mise à disposition de kits d'information. La convention nationale, signée en 2021 entre la Cnav et les Restaurants du Cœur et appelée à connaître des déclinaisons sur l'ensemble du territoire représente, à ce titre, l'un des modèles pouvant être promu au cours de la période conventionnelle à venir. Les agents des France services bénéficieront d'une formation spécifique à la lutte contre le non-recours pour identifier les situations à risque et leur proposer une aide pour solliciter leurs droits auprès des services de proximité de l'Assurance retraite. Celle-ci portera plus spécifiquement sur les carrières courtes, les multi-pensionnés et les potentiels bénéficiaires de l'Aspa.

Aller vers

L'adoption d'une posture proactive envers les assurés en situation de non-recours ou présentant des dossiers à risque constituera le troisième pilier de la prise en charge des situations de non-recours et des dossiers à risque. Une information ciblée, par âge, à ces assurés dès lors que l'Assurance retraite possède leurs coordonnées sera ainsi mise en place. Elle s'engage ainsi à communiquer, en lien avec le GIP Union retraite, une estimation de leurs droits aux assurés connus de plus de 70 ans en situation de non-recours, à les relancer en cas d'absence de réponse et à leur proposer un accompagnement en matière d'aide aux démarches administratives afin que la complexité perçue ne soit pas un frein.

S'agissant de la lutte contre le non-recours à l'Aspa, l'Assurance retraite s'engage également à mettre en œuvre des campagnes pour contacter les personnes éligibles mais n'ayant pas déposé de demande et à expliciter les bénéficiaires de l'Aspa et à rassurer les potentiels futurs bénéficiaires sur les enjeux d'une telle demande. Un ciblage spécifique auprès des retraités partis pour inaptitude sera réalisé, ce dès leurs 62 ans.

Dans les deux cas, les prises de contact seront adaptées au mieux à la situation de l'assuré avec la mise en place de dispositifs semi-automatisés pour les cas de figure

simples, où il existe peu de doute sur la capacité de l'usager à effectuer ses démarches de manière pleinement autonome (majoritairement des cas de non-recours partiel), et des campagnes d'appels sortants ciblées sur les profils plus fragiles (majoritairement des cas de non-recours complet). Cela contribuera à la bonne compréhension des informations délivrées et permettra d'évaluer la nécessité d'une prise en charge renforcée. Cette proactivité se traduira également par un contact plus personnalisé dans les situations où les montants des droits non attribués sont potentiellement élevés.

Par ailleurs, en matière de relation assurés et de mise en œuvre du principe « Dites-le-nous une fois », l'échange de données entre les acteurs du service public, voire la création d'un référentiel « sécurité sociale » de données de contacts dont l'ambition est inscrite dans le schéma stratégique des systèmes d'information de la Sécurité sociale (SSSI), permettra de mettre à jour les bases adresses physiques et électroniques, ainsi que les coordonnées téléphoniques des assurés. Ces informations permettront de contacter plus facilement les assurés et d'engager une démarche proactive et adaptée aux besoins de chaque type de public. Cette mise à jour en flux continu, indispensable à l'amélioration de la relation avec les assurés, permettra à l'Assurance retraite de renforcer l'accompagnement

attentionné à destination des publics fragiles (appels sortants, notamment) et de lutter contre le non-recours aux droits.

Plus largement, concernant la lutte contre le non-recours, afin de nourrir une boucle

d'amélioration continue, une analyse du travail mené en matière de détection et d'accompagnement des assurés en situation de non-recours enrichira les études visant à prévenir le phénomène, notamment en affinant la typologie de ces assurés.

Renforcer la prise en charge au-delà des non-recours

Complément indispensable à l'identification des situations atypiques et aux prises de contact à l'initiative de l'Assurance retraite, une prise en charge renforcée sera proposée aux personnes en difficultés face aux démarches à effectuer ou dont les dossiers s'avèrent à risque (multitude d'informations à collecter, mélanges de comptes, etc.). Idéalement proposé le plus en amont possible de la liquidation, cette prise en charge spécifique se traduira essentiellement par un accueil en rendez-vous plus long pour favoriser les explications et aider l'assuré à

compléter son dossier. Le temps disponible devra également permettre d'effectuer un bilan du recours aux droits délivrés par la Sécurité sociale. Par ailleurs, afin de développer un dispositif complet s'appuyant sur les ressources que lui offrent ses différents métiers, l'Assurance retraite recherchera la coordination la plus étroite entre ses actions de lutte contre le non-recours et de prise en charge des situations à risque, et la politique qu'elle met en œuvre en matière d'action sociale, qui, sur ses différents segments, est susceptible de bénéficier aux mêmes publics.

Identifier et traiter les dysfonctionnements résiduels grâce à une politique de gestion des réclamations renforcée

Au-delà des apports évidents dans le domaine de l'accès aux droits, la mise en place de ces dispositifs devrait permettre de réduire drastiquement l'insatisfaction des usagers en réduisant le risque d'impasse dans la gestion de différents dossiers (minimum contributif [Mico], supplément de réversion, carrière internationale, etc.). Néanmoins,

si le risque d'imprévu et d'incident dans la prise en charge des assurés devrait ainsi être fortement réduit, il persistera. Afin d'assurer un niveau de sécurisation supplémentaire, la branche retraite fera évoluer sa gestion des réclamations dans le but d'identifier et de traiter plus rapidement les dossiers n'ayant pu être gérés de manière optimale

en dépit des efforts déployés. De plus, les assurés seront systématiquement contactés dès lors que leur dossier se trouvera bloqué

pendant une durée de plus de trois mois, les actions mises en œuvre leur étant détaillées.

■ ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

L'État s'engage à mettre en œuvre les évolutions normatives simplifiant et unifiant l'accès aux droits et favorisant le calcul automatique de l'allocation de solidarité aux personnes âgées (Aspa).

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS	ÉVALUATION DES ACTIONS	ÉCHÉANCES				
				2023	2024	2025	2026	2027
A	Détecter et prévenir le non recours ainsi que les situations de prises en charge dégradées dues aux dossiers à risque	1	Recourir aux données de la Cnav et de ses partenaires pour détecter les situations potentielles ou avérées de non-recours et les dossiers à risque (dont les cas de réitération prononcée)		x	x	x	x
		2	Créer un dispositif de signalement interne et externe des situations de non-recours aux droits et à l'action sociale (partenaires de la protection sociale, tissus associatifs, France services, etc.)		x	x	x	x
B	Prendre en charge de manière proactive les assurés en situation de non-recours ou dont le dossier est à risque	1	Alerter les assurés de plus de 70 ans en situation de non-recours pour leur droit propre			x	x	x
		2	Alerter les assurés détectés comme étant en situation de non-recours potentiel à l'allocation de solidarité aux personnes âgées en leur proposant une prise en charge renforcée			x	x	x
		3	Contacteur les assurés concernés via un appel sortant pour faire le point sur la préparation de leurs démarches et leur proposer une prise en charge renforcée si nécessaire		x	x	x	x
C	Établir des modalités de prise en charge spécifiques pour les dossiers ne pouvant être traités efficacement via les circuits classiques	1	Établir les modalités de prise en charge renforcée pour les dossiers à risque		x	x	x	x
		2	Établir des modes de communication distincts et personnalisés pour les situations où la qualité de la prise en charge est en deçà des standards établis (dépassement de délais, communication inadaptée, etc.)		x	x	x	x

Fiche 4

Garantir une retraite accompagnée pour tous les retraités socialement fragiles

ENJEUX

Au cours de la période conventionnelle 2023-2027, toute une génération issue du baby-boom doit entrer dans ce qu'il est convenu d'appeler « le grand âge » : le nombre de personnes âgées de plus de 75 ans ou plus au régime général devrait ainsi augmenter de quelque 20 % entre 2023 et 2027. Cette accélération, prévisible et prévue, inscrite dans le temps long des évolutions démographiques du pays, représente un formidable défi pour l'Assurance retraite, comme pour l'ensemble des opérateurs de la sphère sociale.

Le grand âge constitue en effet une période clef de la vie : là, les premières fragilités apparaissent ou s'aggravent, la bascule vers la perte d'autonomie peut, ou non, s'effectuer. Retarder ou éviter cette bascule pour le plus grand nombre de personnes constitue un enjeu décisif pour l'ensemble des acteurs

publics en charge de la prévention de la perte d'autonomie : pour des raisons de santé publique, bien sûr, pour des raisons de financement, également, mais aussi pour le bien-être des principaux intéressés et de leur entourage.

L'Assurance retraite, en sus de ses missions liées à la liquidation et au paiement des retraites, s'est vu confier par le législateur la mission essentielle de mettre en place une offre d'action sociale en faveur des retraités du régime général. Dans ce but, elle a construit, au cours des précédentes périodes conventionnelles, la politique inter régime « pour Bien vieillir » commune avec la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA), la CNRACL et l'Agirc-Arrco ainsi qu'une ingénierie de prévention dédiée au bien-vieillir. Cette politique a fait l'objet d'une contractualisation entre ces régimes de retraite et

l'État le 7 février 2022. Dans ce cadre, la Cnav doit animer son réseau de caisses pour garantir la mise en œuvre territorialisée de l'offre interrégime « pour Bien vieillir » en partenariat avec l'ensemble des opérateurs de l'action sociale, au niveau local.

L'Assurance retraite s'attachera à valoriser son action propre en matière de prévention de la perte d'autonomie auprès des personnes âgées. Dans le cadre de la création de la branche autonomie, le déploiement par l'Assurance retraite de l'offre interrégime de prévention « pour Bien vieillir », doit également s'effectuer en articulation et cohérence étroite avec les missions de la CNSA, clarifiées

notamment dans sa COG 2022-2026. Au-delà de la mise en œuvre de ses propres actions, l'Assurance retraite veillera à coordonner ses actions en matière de prévention de la perte d'autonomie, et ce en lien avec la CNSA en conformité avec les orientations politiques que la CNSA est chargée de mettre en œuvre. La Cnav s'engage ainsi à préparer et signer une nouvelle convention ambitieuse de partenariat avec la CNSA, permettant un suivi régulier des actions menées avec la CNSA comme d'assurer la cohérence des actions de prévention de la branche retraite avec les orientations de la politique de l'autonomie mise en œuvre par la CNSA.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Rendre accessible à tous le vieillissement actif

L'Assurance retraite s'engage en premier lieu à généraliser en interrégime les actions de sensibilisation et d'information des seniors et des retraités sur les apports d'un vieillissement actif et en bonne santé. Dans cette perspective, l'Assurance retraite concentrera son action autour de deux priorités : accompagner la retraite dans une logique de consolidation des capacités cognitives et physiques des retraités et soutenir leur participation sociale.

Pour atteindre cet objectif, l'Assurance retraite entend moderniser les référentiels nationaux interrégimes d'actions de prévention, à déployer des actions collectives de prévention dès le passage à la retraite et à cibler les actions vers un public plus jeune et/ou plus fragile. La Cnav s'engage par ailleurs à accompagner les caisses de son réseau lors du déploiement des futurs programmes prioritaires de prévention, qui seront définis par le comité de pilotage national des conférences des financeurs.

Ce développement des actions collectives s'accompagnera d'une optimisation de leur gestion et d'une simplification des démarches pour les retraités et les porteurs de projets. Il importera d'évaluer de façon systématique l'impact des dispositifs, en s'appuyant notamment, dans une dynamique partenariale, sur les futurs centres

national de ressources et de preuves de la CNSA.

Enfin, l'Assurance retraite rénovera le portail interrégime pourbienvieillir.fr dans une logique servicielle tout en veillant aux synergies avec le portail de la CNSA pour-les-personnes-agees.gouv.fr.

Accompagner le bien-vieillir chez soi et l'autonomie à domicile

En second lieu, l'Assurance retraite s'engage à généraliser sur l'ensemble du territoire sa nouvelle génération de plan d'aides OSCAR, à destination des GIR 5 et 6. Dans ce cadre, elle élargira le champ des bénéficiaires des rendez-vous d'évaluation globale des besoins à domicile à l'ensemble des retraités du régime général qui déposent auprès de leur caisse de retraite une demande d'aide à domicile, notamment les retraités en situation de fragilité, ou qui pourraient être orientés vers leur caisse de retraite dans le cadre du futur dispositif MaPrimeAdapt'. La mise en place de celui-ci par l'agence nationale de l'habitat (Anah) à compter de 2024 doit en effet engendrer un volume significatif de demandes d'aides par des personnes âgées orientées vers l'action sociale de l'Assurance retraite, qui se mettra en situation de répondre à cet afflux. Ces publics pourront ainsi bénéficier d'une visite à domicile d'évaluation de leurs besoins.

L'Assurance retraite s'engage par ailleurs, pour tous les bénéficiaires d'un plan d'aides OSCAR (Offre de services coordonnée pour l'accompagnement de ma retraite), à maintenir des services à la personne tout en soutenant des formes d'intervention complémentaires permettant de concourir au vieillissement en bonne santé, au confort et à la sécurité, et d'encourager les interactions sociales.

Cette transformation des modalités d'accompagnement individuel permettra de déployer les offres de l'Assurance retraite, mais aussi de faire connaître celles de ses partenaires et de favoriser l'accès à des aides légales dans une logique de lutte contre le non-recours. Dans ce cadre, l'Assurance retraite s'engage à poursuivre les actions engagées pour accompagner les opérateurs de l'offre dans les territoires, notamment à travers la professionnalisation et l'animation de son réseau dédié d'évaluateurs.

Cet accompagnement doit permettre de mieux outiller le réseau d'évaluateurs propre aux caisses de retraite afin que celui-ci participe à la diffusion d'une culture de de la prévention, de conseils à domicile et d'orientation des retraités les plus fragiles socialement vers les ressources des territoires pour préserver leurs capacités essentielles.

L'Assurance retraite s'attachera, dans le même temps, à développer progressivement, au sein des plans d'aides OSCAR, un temps de prévention réalisé par les aides à domicile auprès des bénéficiaires et intégrant la démarche ICOPE (« Integrated Care for Older People ») développée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et destinée à retarder la dépendance par le repérage des facteurs de fragilités chez les seniors. Par ailleurs, en déclinaison de la mesure prévue à l'article 75 de la LFSS 2023, l'Assurance retraite propose de mettre en place, à compter de 2024, un temps dédié au lien social au sein des plans d'aide OSCAR attribués aux retraités fragilisés relevant des GIR 5 et 6. Ce temps de lien social, d'une heure mensuelle supplémentaire maximum, aura vocation à financer deux types de prestations proposées par les aides à domicile : les « déplacements pédestres accompagnés » (pour favoriser la mobilité) et « l'assistance à la préparation des repas » (pour favoriser une alimentation adaptée). Ces deux prestations visent à soutenir le lien social tout en s'inscrivant

dans les mesures prioritaires du plan national antichute des pouvoirs publics favorisant la consolidation des deux capacités les plus essentielles à la préservation de l'autonomie.

L'Assurance retraite accélérera son soutien aux habitats intermédiaires (résidences autonomie, habitats inclusifs, résidences sociales, etc.) en développant l'information et l'accompagnement des retraités vers une meilleure connaissance et représentation sociale de ces solutions, et en adaptant ses modalités d'intervention et de soutien pour mieux prendre en compte l'évolution de l'offre et les attentes des retraités. Elle poursuivra par ailleurs sa politique de financement de ces habitats et assurera dans ce cadre, pour le compte de la CNSA, la gestion de plans d'aide à l'investissement (PAI) à destination des résidences autonomie.

Elle poursuivra en outre son partenariat avec l'Union sociale pour l'habitat (USH) dans un double objectif : accélérer l'adaptation des logements du parc social occupés par des retraités âgés et, soutenir les bailleurs sociaux dans le repérage puis l'accompagnement social des locataires âgés les plus précaires et/ou les plus isolés.

L'Assurance retraite portera à travers ces actions d'investissement dans le parc social et dans les résidences autonomie une volonté de s'inscrire dans une transition écologique

vertueuse en cohérence avec les objectifs qu'elle soutient en matière de gestion. Ainsi, les financements des travaux sur le

bâti seront conditionnés à la prise en compte par les porteurs de projets d'objectifs dans le domaine de la transition écologique.

Contribuer à la simplification des démarches pour les assurés

Afin de faciliter les démarches des retraités et de leurs aidants ainsi que l'accessibilité aux aides existantes, l'Assurance retraite poursuivra les efforts déjà engagés lors de la précédente période conventionnelle pour simplifier les démarches des retraités en matière d'action sociale. Elle maintiendra un niveau élevé de performance opérationnelle, en termes notamment de délais de traitement. Dans ce cadre, l'Assurance retraite s'engage à généraliser, en lien avec la CNSA et la MSA, le dossier unique de demande d'aides à l'autonomie à domicile, ainsi que le téléservice associé. Elle s'attachera également à généraliser, en lien avec la CNSA, la reconnaissance mutuelle des évaluations de besoins sur l'ensemble du territoire.

En complément de la simplification des démarches, l'Assurance retraite souhaite approfondir la connaissance de son public cible, en réalisant ou contribuant à la réalisation d'études, de recherches et d'enquêtes, en s'appuyant notamment sur la direction statistiques, prospective et recherche (DSPR) de la Cnav et en coordination avec la direction de la prospective et des études de la CNSA. La création d'un parcours dédié aux aidants familiaux, destiné à accompagner plus particulièrement les aidants des personnes retraitées en perte d'autonomie, permettra à moyen terme d'assurer l'information complète des assurés sur les droits à la retraite que peuvent générer ces situations. L'action sociale de la branche retraite sera porteuse de la mise en place et du développement de ce parcours.

Contribuer au développement de nouvelles réponses de prévention pour demain

Par ailleurs, l'Assurance retraite s'engage à participer activement au développement des nouvelles solutions de prévention pour l'avenir dans une dynamique partenariale. Les actions menées par l'Assurance retraite sur la précédente période conventionnelle ont permis la création, avec plusieurs par-

tenaires nationaux, de l'accélérateur VIVA Lab qui favorise et promeut les innovations techniques, technologiques et servicielles en matière de prévention de la perte d'autonomie. Ce dispositif permet à des projets présentant un intérêt en matière de préservation de l'autonomie de passer du

stade d'idée à celui de solution concrète à la disposition des retraités ou des acteurs les accompagnants.

Cette dynamique se poursuivra sur la prochaine période conventionnelle par la pérennisation

de ce dispositif et la communication au futur centre de ressources et de preuve de la CNSA des solutions dont l'accompagnement par l'accélérateur VIVA Lab est achevé, afin le cas échéant de les évaluer puis de concourir à diffuser les solutions les plus probantes.

Développer une offre spécifique à destination des retraités en situation de précarité économique

L'Assurance retraite s'apprête à identifier et accompagner près de 1,8 million de retraités modestes, certains très âgés, afin de leur ouvrir droit à la majoration exceptionnelle du minimum contributif. Cette revalorisation exceptionnelle des petites retraites contributives supposera d'importants travaux informatiques, afin de mettre en paiement, en deux vagues (septembre 2023 et été 2024), ce nouvel avantage. La branche retraite déploiera une stratégie SI et métier destinée à rendre automatique, dans l'immense majorité des cas, la perception de cette majoration, tout en s'engageant à atteindre 100 % de taux de recours avant le 1^{er} septembre 2024. Dans le même temps, elle veillera à informer les assurés sur leurs nouveaux droits, à déployer les explications nécessaires, tout en se coordonnant avec les autres branches prestataires (Cnaf, Cnam, CCMSA) afin que cette augmentation de la retraite de base ne réduise pas le service d'autres prestations. Ce réengagement de l'Assurance retraite permettra de construire de nouveaux

services pour les retraités fragilisés, à la frontière entre retraite et action sociale.

Dans cette dynamique, l'Assurance retraite s'engage à construire des offres attentionnées et à développer des démarches d'aller vers à destination des retraités fragiles, le plus tôt possible, pour prévenir au mieux le risque de perte d'autonomie.

À cette fin, elle s'appuiera notamment sur les travaux menés en 2021-2022 pour la rénovation de l'action collective « Bienvenue à la retraite » et la mise en place d'un « rendez-vous prévention », qui, à partir de l'expérimentation Nacre (nouvel accompagnement coconstruit avec les retraités), intégrera la démarche du programme ICOPE promue par l'OMS. Le dispositif Nacre, en particulier, devrait constituer un levier majeur pour accompagner et sensibiliser les jeunes retraités précaires aux messages de prévention.

L'Assurance retraite mobilisera, dans le même objectif, les données de la Sécurité sociale, notamment à travers les observatoires régionaux des fragilités, pour cibler les territoires et les retraités identifiés comme fragiles.

Afin d'être au plus près des réalités et d'adapter au mieux les réponses apportées, l'Assurance retraite développera son réseau de partenaires (centres sociaux,

les Restaurants du Cœur, Petits Frères des Pauvres, bailleurs sociaux, centres d'hébergement, etc.), essentiels pour repérer et accompagner les retraités en situation de précarité. Elle s'attachera à diffuser auprès de ces partenaires les informations concernant son offre de services notamment dans une logique de lutte contre le non-recours aux aides légales et extra-légales qu'elle propose aux retraités en situation de grande précarité.

■ ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

L'État s'engage à :

- **associer la Cnav aux futurs travaux de construction du service public territorial de l'autonomie (SPTA) ;**
- **étudier les besoins d'évolutions juridiques permettant une amélioration du ciblage des publics pour un meilleur accès aux droits.**

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS	ÉVALUATION DES ACTIONS	ÉCHÉANCES					
				2023	2024	2025	2026	2027	
A		1	Rénover le portail interrégimes pourbienvieillir.fr dans une logique servicielle en veillant aux synergies avec le portail de la CNSA	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement à compter de 2023 d'un programme de 40 vidéos « Les Zastuces pour Bien vieillir » sur 20 thématiques de prévention différentes • Ouverture du portail rénové en 2024 	x	x			
		2	Renforcer et moderniser l'offre d'actions collectives de prévention dans un cadre interrégime et en lien avec la CNSA	<ul style="list-style-type: none"> • Rajeunir la cible des bénéficiaires d'actions collectives de prévention à compter de 2023 à travers le déploiement d'un atelier « Bienvenue à la retraite » • Contribuer au déploiement des programmes prioritaires de prévention : 50 % des bénéficiaires des actions collectives de prévention de la branche retraite le seront sur les thématiques des programmes prioritaires de prévention des conférences des financeurs • Évaluation annuelle à compter de 2023 de l'impact des actions collectives de prévention de l'interrégime « pour Bien vieillir » • Création en 2025 d'un nouveau référentiel interrégime d'actions collectives de prévention sur la santé mentale 	x	x	x	x	x

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
B	Accompagner le bien-vieillir chez soi et l'autonomie à domicile	1	Généraliser sur l'ensemble du territoire la nouvelle offre de services OSCAR	Remplacement des plans d'aides personnalisés par l'offre OSCAR sur l'ensemble du territoire au début de l'année 2024, avec une intégration des aides techniques dans le dispositif			x	x	x	x
		2	Accompagner et soutenir les professionnels du domicile (évaluateurs et aides à domicile)	<ul style="list-style-type: none"> Conception en 2023-2024 d'une formation à destination des évaluateurs avec deux modules (formation initiale / santé mentale). Diffusion de la formation à compter de 2024 Évaluation et résultat en 2025 Mise en place progressive à compter de 2024 d'un « temps de prévention » et de lien social réalisé par les aides à domicile 			x	x	x	x
		3	Accélérer le soutien aux habitats intermédiaires (résidences autonomie, habitats inclusifs, résidences sociales, etc.) en adaptant ses modalités d'intervention pour mieux prendre en compte l'évolution de l'offre et les attentes des retraités, et en renforçant l'information et l'accompagnement des retraités pour une meilleure connaissance des solutions alternatives d'habitats	<ul style="list-style-type: none"> Publication en 2023 de la circulaire Cnav relative aux modalités de soutien des habitats intermédiaires Gestion pour le compte de la CNSA du dispositif IDRA (initiative pour le développement des résidences autonomie) sur la période 2023-2026 		x	x	x	x	x
		4	Poursuivre l'engagement de la branche retraite dans l'adaptation des logements des personnes âgées au sein du parc privé et du parc social	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer à compter de 2023 les partenariats avec les bailleurs sociaux et le nombre de logements adaptés dans le parc social Adapter les modalités d'intervention pour tenir compte, à compter de 2024, de la mise en place du dispositif MaPrimeAdapt' 		x	x	x	x	x
C	Contribuer à la simplification du parcours de la vie à la retraite des assurés	1	Contribuer à la simplification du parcours des personnes âgées	Généralisation, à compter de la date de cerfatisation du formulaire, du dossier unique de demande d'aides à l'autonomie à l'ensemble du territoire, en lien avec la CNSA et la MSA		x	x	x	x	x

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
D	Contribuer au développement de nouvelles réponses de prévention pour demain	1	Contribuer au développement d'innovations socialement accessibles à travers le dispositif VIVA Lab	Déploiement de deux programmes d'accompagnement VIVA Lab (accès au marché / accélération) à compter de 2024			x	x	x	x
			E	Développer des réponses pour accompagner les retraités en situation de précarité économique	1	Déployer la nouvelle majoration des petites retraites contributives, pour près de 1,8 million de retraités, avant septembre 2024, et capitaliser sur cette nouvelle offre de service dans le cadre de la démarche « Nacre »	100% de recourants au 1 ^{er} septembre 2024	x	x	x
		2	Mettre en place des réponses pour accompagner les retraités fragiles en développant des démarches d'« aller vers »	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des données de la Sécurité sociale, à travers notamment les observatoires des fragilités, pour déployer à compter de 2024 des parcours de prévention santé conjoints Cnav / Agirc-Arrco Déploiement à compter de 2026 d'un « rendez-vous individuel retraite et prévention » (expérimentation Nacre) pour les jeunes retraités exonérés de CSG 			x	x	x	x
F	Assurer la bonne coordination de la politique d'action sociale avec les actions conduites par la CNSA	1	Formalisation et signature d'une nouvelle convention de partenariat	Établir un temps d'échange annuel, Cnav – CNSA – État sur les actions menées par chaque branche en matière de prévention de la perte d'autonomie et leur bonne coordination		x	x	x	x	x
			2	Favoriser la coordination des stratégies et actions respectives de la Cnav et de la CNSA en matière de politiques destinées aux personnes âgées	En vue des prochaines COG des deux branches, élaborer de façon partagée avec la CNSA un bilan et des propositions d'évolution des rôles respectifs de la Cnav et de la CNSA visant à clarifier les responsabilités et la mise en œuvre des politiques destinées aux personnes âgées					x

Partie 2

- Fiche 5 – Améliorer nos processus de traitement pour garantir une délivrance efficace des prestations
- Fiche 6 – Accroître notre maîtrise du risque financier à travers l'amélioration de la conformité des prestations
- Fiche 7 – Accroître nos capacités de lutte contre la fraude



Assurer une prise
en charge de qualité
en améliorant le modèle
de production
des services

Fiche 5

Améliorer nos processus de traitement pour garantir une délivrance efficace des prestations

ENJEUX

L'appareil de production de l'Assurance retraite s'est historiquement construit autour du départ à la retraite des assurés, avec un engagement central consistant à limiter les risques de rupture de paiement. Lors de la précédente période conventionnelle, l'État et la Cnav ont contractualisé sur un nouveau modèle de production organisé autour de l'anticipation et d'un engagement de service visant désormais à notifier le montant de la retraite avant le départ de l'assuré. Il a permis à l'Assurance retraite de développer une forte capacité de lissage de son activité de production, à travers la mise en place du pilotage au flux. Celui-ci offre la possibilité, lors de pics d'activité (constatés en janvier et en juillet notamment), d'ouvrir des marges de manœuvre nouvelles pour accompagner les assurés se manifestant le plus tardivement, parmi lesquels figurent souvent ceux qui disposent des ressources les plus faibles.

Le nouveau modèle de production, mis en place à partir de 2018 en s'appuyant sur les acquis du précédent, a ainsi permis de sécuriser le risque de rupture de paiement et de contribuer à améliorer le niveau de satisfaction des assurés. En revanche, il n'est pas parvenu à répondre à une attente nouvelle des assurés : posséder une visibilité parfaite sur les délais nécessaires au traitement de leurs demandes. En effet, les assurés sont invités à anticiper leurs démarches en déposant leur demande entre quatre et six mois avant leur départ à la retraite, sans qu'ils ne reçoivent de notification avant les quelques jours précédant ce départ. De facto, s'ils peuvent comprendre une absence de retour, sous une autre forme que de la réassurance sur la bonne prise en charge de leur dossier, pendant la première moitié de son traitement, ils font montre d'interrogations légitimes durant la seconde.

Afin d'améliorer la satisfaction des assurés, le comité interministériel à la transformation publique (CITP) a demandé à l'Assurance retraite, début 2021, de réduire significativement ses délais de traitement ; en écho, celle-ci, sans abandonner complètement l'encouragement des assurés à anticiper leurs démarches, a fait le choix de limiter sa communication sur la nécessité de réaliser ses démarches six mois avant le passage à la retraite. L'Assurance retraite continuera en effet par des démarches locales et nationales (campagnes de communication, actions en commun avec les partenaires comme les CAF et les agences Pôle emploi) à encourager les assurés à déposer leurs demandes de liquidation dans un délai approprié.

Au-delà, l'Assurance retraite, afin de diminuer les inquiétudes suscitées par le passage à la retraite, souhaite, au cours de la prochaine période conventionnelle adapter son modèle de production pour le rendre plus réactif, et répondre ainsi aux demandes des assurés. La volonté de réduire les délais de traitement figure ainsi au cœur de sa stratégie. Celle-ci entend conserver les acquis des précédentes COG (limitation des risques de rupture de ressources, engagement de service d'une notification avec le montant de la pension avant le départ à la retraite) et offrir une meilleure visibilité à l'assuré sur les différentes étapes de traitement de son dossier.

■ ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Pour répondre aux différents défis auxquels son modèle de production est confronté et plus particulièrement réduire les délais de traitement des dossiers, l'Assurance retraite entend mener un plan d'action global. Celui-ci vise à achever la refonte du processus de liquidation des droits en la structurant en trois temps distincts.

2023 : l'achèvement de la transformation Carrière 2.0

Dès 2023, l'Assurance retraite devra sécuriser son modèle actuel de production, l'adapter aux évolutions législatives (mise en œuvre de la réforme) et significativement augmenter sa capacité de production, une charge

croissante d'activité devant être absorbée, notamment du fait de la démographie. Il lui faudra ainsi améliorer le pilotage au flux tout en mettant en œuvre de potentielles évolutions législatives et réglementaires.

Parallèlement, cette année marquera le terme du chantier de transformation Carrière 2.0 avec le complet déploiement de l'outil de régularisation des carrières Syrca, adossé au RGPU, et le développement du service en ligne de coproduction

des révisions de carrière avec les assurés. Ces outils constitueront le socle sur lequel pourront être mises en place les transformations envisagées lors des années suivantes de la période conventionnelle.

2024-2025 : la dissociation du traitement de la carrière et du droit

Lors des années 2024 et 2025, l'Assurance retraite souhaite ainsi mener à bien la dissociation du traitement de la carrière et du droit, en développant une stratégie ambitieuse d'anticipation. Supposant un accroissement de la charge à court terme pour la réduire à plus long terme, elle s'appuiera notamment sur une segmentation des processus permettant une interrogation des assurés en amont de la liquidation, le déploiement d'une politique de rendez-vous à destination des assurés actifs visant à fiabiliser leurs carrières et une politique proactive de contacts sortants (appels et courriels) afin de réduire la durée de traitement des dossiers. La logique visant à anticiper les régularisations de carrière en amont du traitement du droit sera ainsi systématisée au sein du réseau. À cet effet, une mission réseau déléguée (MRD) consacrée à la gestion des régularisations de carrière des assurés de moins de 55 ans sera mise en place. Soucieuse de développer le principe « faisons-le une fois », l'Assurance retraite pourra également bénéficier des partenariats mis en place avec d'autres régimes. À ce

titre, elle mettra en œuvre une plateforme virtuelle de reconstitution de carrière dans le cadre d'un partenariat privilégié avec l'Agirc-Arrco, ce qui permettra de ne réaliser qu'une seule reconstitution de carrière au titre des deux segments de carrière, et, partant, de renforcer la compréhension des actifs de leurs futurs droits. Elle s'attachera également à collaborer avec la MSA en particulier afin de simplifier l'interaction avec les assurés dans le cadre des reconstitutions de carrière.

Au niveau des organisations de travail, tout en préservant son modèle historique articulant les activités de front et de back office qui se révèle consubstantiel à l'activité retraite, l'Assurance retraite entend déployer à travers son réseau une démarche visant à harmoniser les pratiques et les procédures puis à homogénéiser les référentiels d'emplois dans une logique de polyvalence raisonnée des activités. L'accompagnement des caisses sera ainsi renforcé concernant les choix d'organisation relatifs aux processus retraite. Pour mener à bien l'ensemble de ces

transformations, l'Assurance retraite engagera un vaste chantier d'accompagnement du changement, les marges ainsi dégagées devant notamment permettre de renforcer sa capacité à délivrer du conseil aux actifs et à lutter contre le non-recours.

La stratégie de l'Assurance retraite sera également structurellement favorisée par la réduction du nombre d'informations nécessaires pour l'instruction des droits, ce qui permettra notamment de progressivement automatiser certains segments de son activité. Aussi proposera-t-elle des mesures normatives à l'État pour simplifier le traitement des dossiers.

2026-2027 : un modèle de maîtrise des risques rénové et une automatisation de certains traitements pour de nouvelles marges de manœuvre

Enfin, à partir de 2026, l'Assurance retraite mettra en œuvre un nouveau modèle de maîtrise des risques. Il doit permettre de concilier amélioration de la qualité de la liquidation, en ciblant le contrôle sur les zones de non qualité, et réduction des délais de traitement par le déport d'une partie des activités de contrôle en aval de la notification. Il supposera la recherche d'un nouvel équilibre entre les fonctions de supervision, de contrôle a priori et de contrôle a posteriori et dégagera à terme de nouvelles marges de manœuvre au bénéfice des assurés.

L'Assurance retraite, en s'appuyant sur les possibilités nouvelles offertes par l'exploitation des grands référentiels sociaux, entend également progresser dans l'automatisation de ses processus de traitement. Après un travail d'analyse de ses processus et de qualification des dossiers, elle souhaite, au terme de la période conventionnelle, effectuer sans intervention humaine le traitement des reconstitutions de carrière les moins à risque ainsi que la liquidation de certains dossiers de droits propres les plus simples. En outre, elle produira une étude de faisabilité et réalisera des tests afin de mettre en place un calcul automatique des prestations sous conditions de ressources.

S'agissant des processus d'instruction, de calcul et de liquidation du droit, plusieurs objectifs complémentaires devront être atteints à l'issue de la période conventionnelle. Tout d'abord, une homogénéisation des processus de traitement au sein du réseau. Les différentes étapes clefs de traitement d'un dossier seront ainsi normées afin de délimiter plus précisément les phases d'interruption du cycle de traitement du droit – en raison d'indispensables interrogations des partenaires et des assurés –, de renforcer la sécurisation des processus de gestion et de mieux informer les assurés

sur les opérations de traitement de leurs dossiers. Il s'agira également de construire des modèles plus efficaces pour détecter et traiter les dossiers dont l'instruction se révèle complexe. Ensuite, l'Assurance retraite, qui entend déployer, avec l'appui des pouvoirs publics, un vaste programme d'optimisation de son activité à travers la généralisation progressive du principe « Dites-le nous une fois », devra également pouvoir s'appuyer, au terme du cycle conventionnel, sur l'exploitation des données disponibles auprès des partenaires et les référentiels de la protection sociale pour limiter les demandes de pièces justificatives. Enfin, une réduction des délais de traitement des dossiers nécessitant une coordination internationale sera également activement recherchée par exemple en renforçant les liens avec les pays partenaires et en dématérialisant certains échanges,

l'Assurance retraite s'engageant à traiter 75% d'entre eux en moins de quatre mois à horizon 2027. Des études sur les voies de réduction du nombre de dossiers de majorations de pensions de réversion et du minimum contributif en attente de calcul seront également réalisées, donnant lieu à formalisation, par la Cnav (opérateur de l'EIRR), d'un plan d'action opérationnel proposé à la tutelle.

Par ailleurs, ce vaste programme de modernisation du modèle de production s'appuiera sur la généralisation de dispositifs de mesures des coûts de gestion, faisant jouer à plein les potentialités du nouveau système de management intégré (SMI) et illustrant la volonté du réseau de l'Assurance retraite de tendre vers une plus forte homogénéisation de ses standards d'efficience de gestion.

■ ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Pour simplifier les contraintes de l'Assurance retraite qui peuvent s'avérer génératrices d'augmentation des délais de traitement et de risques d'erreur, l'État s'engage à :

- favoriser un accès à toutes les données détenues par la DGFIP utiles à la gestion des droits des assurés ;
- accompagner les autres opérateurs pour garantir un passage à la retraite fluidifié pour les bénéficiaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) et du revenu de solidarité active (RSA).

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
A	Simplifier les procédures et réduire les délais de traitement des dossiers	1	Réduire le nombre d'informations nécessaires pour l'instruction des droits	Proposer des mesures réglementaires à la direction de la Sécurité sociale pour simplifier le traitement des dossiers et les mettre en œuvre	x	x	x	x	x	
		2	Réduire le nombre de dossiers en attente de calcul	Effectuer des études pour réduire le nombre de dossiers de majoration de la pension de réversion et du minimum contributif en attente de calcul				x	x	
B	Améliorer les échanges d'information avec les partenaires étrangers afin d'accélérer le traitement des dossiers	1	Dématérialiser les échanges de formulaires conventionnels internationaux avec les pays les plus sollicités par la branche, notamment dans le cadre de la mise en production du projet d'échange électronique d'informations sur la Sécurité sociale (EESSI)	Mise en place d'un circuit d'échange dématérialisé des documents avec des caisses de retraite étrangères avec lesquelles les flux échangés sont significatifs				x	x	
C	Harmoniser et optimiser les procédures de traitement du réseau	1	Normer les étapes clés de traitement d'une demande de droit	Définition des normes de traitement et mise en œuvre au sein du réseau	x	x	x	x	x	
		2	Mener à bien le projet de refonte de la stratégie carrière	Achever le déploiement de Syrca et des procédures afférentes	x	x	x	x	x	
D	Accroître les capacités de production de la branche en matière de reconstitution de carrière	1	Déployer une plateforme commune de reconstitution des données de carrière avec la MSA et/ou l'Agirc-Arrco	Mise en place de la plateforme commune			x	x	x	
E	Progresser dans l'automatisation de nos processus de traitement	1	Automatiser le traitement des régularisations de carrière les moins à risque	30% des régularisations de carrière des moins de 55 ans sont traitées sans intervention humaine d'ici la fin de la période conventionnelle					x	
		2	Établir une liquidation automatique pour les dossiers de droits propres les plus simples	Les 20% de dossiers de droits propres avec régularisation de carrière complète les plus simples sont liquidés de manière automatique					x	
		3	Effectuer des études techniques et juridiques pour vérifier la faisabilité du versement à la source des prestations sous conditions de ressources	Production d'une étude de faisabilité et réalisation de tests				x		

Fiche 6

Accroître notre maîtrise du risque financier à travers l'amélioration de la conformité des prestations

ENJEUX

La maîtrise du risque financier constitue un élément essentiel dans la relation de confiance nouée entre les assurés et l'Assurance retraite : tout assuré attend légitimement que sa prestation soit payée à bon droit, que son montant soit exact. Et il revient au gestionnaire de deniers publics qu'est l'Assurance retraite de sécuriser et d'assurer la maîtrise des flux financiers dont il a la charge. Qu'il s'agisse d'erreurs en faveur ou en défaveur de l'assuré, la prévention de ce type de risque et la capacité à le rectifier représentent des enjeux cruciaux, au cœur des processus de traitement. L'Assurance retraite entend à cet égard définir ses priorités via une analyse qualitative plus approfondie des facteurs de risques, en se centrant sur les risques financièrement les plus importants, et sur les typologies de droit ou les situations engendrant les plus fortes probabilités de survenance du risque d'erreur. Le caractère viager d'une grande part des prestations servies par la branche, constitue une caractéristique propre qui appelle une vigilance

particulière vis-à-vis des risques pérennes (ceux qui, en cas de non-détection, porteront leurs effets sur l'intégralité du temps de service de la prestation), à différencier des risques non pérennes (anomalies présentes en sortie de la chaîne de liquidation, mais qui sont maîtrisées par des mécanismes naturels de révision). Certes, les risques non pérennes, c'est-à-dire ceux portant sur des erreurs rectifiées dans les mois qui suivent (taux de CSG, par exemple) ne pénalisent pas les assurés dans le temps, mais ils peuvent fragiliser la confiance dans la branche retraite, et doivent également être réduits.

Sur cet axe majeur de travail, l'Assurance retraite a construit, au cours des précédentes périodes conventionnelles, une stratégie ambitieuse, avec, notamment, une politique de contrôle renouvelée, le déploiement d'un référentiel unique de maîtrise des risques (Run-MR) et le suivi d'indicateurs exigeants.

Elle s'engage, pour la prochaine période conventionnelle, à consolider cette ambition, en s'appuyant sur les actions déjà engagées pour accroître, à tous les niveaux, la maîtrise du risque financier. Pour atteindre cet objectif, elle mènera des actions articulées autour de trois objectifs, convergents et complémentaires :

- éviter ou limiter le risque, en amont de la liquidation ;
- mieux mesurer le risque et adapter la politique de contrôle ;
- repenser la stratégie de contrôle.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Éviter et limiter le risque

L'Assurance retraite a pleinement pris en charge la fiabilisation des données des carrières de ses assurés, notamment à travers la fiabilisation des données sociales sources servant à l'alimentation des carrières dans le RGCU. Ainsi, une caisse du réseau mutualise les corrections des anomalies de carrières à la source pour l'ensemble de la branche et assure désormais la fiabilité des données déclaratives employeurs (DSN).

Pour mettre en qualité les carrières (responsables de sensiblement plus de la moitié des erreurs observées à la liquidation), l'Assurance retraite déploie une intervention à trois niveaux :

- elle sécurise en amont et en aval l'alimentation primaire des données carrière, avec l'Urssaf Caisse nationale et les partenaires de la sphère sociale à travers des actions correctrices sur les sources de données ;
- elle déploie pour les anomalies et les manquants résiduels (flux et stock) une fiabilisation ciblée sur les dossiers à risque,

traite les demandes de rectifications de carrière tout au long de la vie active et réalise des opérations de mise en qualité des référentiels de gestion : ces activités sont réalisées de manière mutualisée au niveau de quelques caisses ;

- au moment de la liquidation du droit, la généralisation de la dissociation entre carrière et droit permet à l'Assurance retraite de faire évoluer sa politique de contrôle pour tenir compte des zones de risque en fonction de la typologie des dossiers.

La fiabilisation permet de faciliter considérablement le traitement des dossiers de demande de retraite, d'améliorer le délai de traitement d'instruction des dossiers, mais également la qualité des carrières qui en découle. L'Assurance retraite souhaite élargir ses ambitions en travaillant de manière plus proactive sur l'ensemble des anomalies figurant dans le RGCU ; la mise en qualité des carrières devient ainsi un réel levier d'amélioration du processus

retraite et un gage de qualité du référentiel des carrières pour l'ensemble des régimes.

Cette mise en qualité de la carrière, dissociée de la liquidation, permettra d'anticiper et de corriger un plus grand nombre d'anomalies sans affecter le délai de traitement des demandes de retraite.

Pour améliorer la qualité des carrières au fil de leur alimentation dans le RGCU, l'Assurance

retraite s'engage à mettre en place des actions de détection des anomalies à la source par des contrôles de cohérence dans les données reçues. Ces actions interviendront au niveau de la DSN, en collaboration avec le groupement d'intérêt public « Modernisation des données sociales » (GIP MDS) et l'Urssaf Caisse nationale, ou dans le cadre des contrôles non bloquants intégrés dans le RGCU et Syrca (système de régularisation des carrières).

Mieux mesurer le risque et adapter la politique de contrôle

En complément de cette stratégie de fiabilisation en amont, l'Assurance retraite entend réinventer son circuit de vérification des dossiers et particulièrement la place du contrôle dans le processus. Elle se donne pour objectif de passer d'une gestion par le risque à une gestion du risque. L'existence potentielle d'un risque ne doit plus systématiquement conduire à des processus de gestion visant à garantir que le risque soit supprimé ; désormais, c'est en fonction de l'importance quantitative et qualitative (fréquence et poids) des anomalies potentielles qu'il importe de décider d'engager ou non un processus de vérification des déclarations de l'assuré ou des éléments détenus, notamment issus des déclarations employeurs ou partenaires. Ainsi, les procédures de travail seront revues de sorte que les complexités liées à des contrôles systématiques soient adaptées à la réalité du risque.

Des études seront réalisées pour mesurer les impacts des erreurs ou inexactitudes potentielles en fonction de profilages des dossiers et des situations des assurés. Il s'agira de donner de la visibilité sur les vérifications utiles dans le cadre d'une politique équilibrée entre le risque et la charge qu'induisent sa détection et sa couverture.

L'Assurance retraite développera, grâce aux travaux menés par sa direction statistique, le ciblage de carrières à risque, en s'appuyant notamment sur les constats d'anomalie remontés par le réseau. Les signalements des employeurs, assurés, partenaires ou caisses du réseau de l'Assurance retraite feront l'objet d'analyses qui permettront d'identifier les origines des erreurs en vue de leur exploitation et de leur correction sur l'ensemble des carrières.

Une fois les typologies d'anomalie identifiées et les carrières concernées ciblées, l'Assurance retraite mettra en œuvre des opérations de correction de masse à travers les missions réseau déléguées (MRD). Pour cela, elle s'appuiera sur la relation employeurs de façon à effectuer la correction, autant que possible, via le système déclaratif, pour identifier la totalité des salariés concernés par l'erreur ; il sera également possible, le cas échéant, d'intervenir directement sur la carrière de l'assuré dans le RGPU.

L'Assurance retraite entend mettre en place un rythme mensuel pour les contrôles de cohérence en DSN et le retour vers les employeurs au travers des comptes rendus métier transmis par l'Urssaf Caisse nationale en charge de la relation employeur et de la qualité déclaratives. Les anomalies et leur correction pourront faire l'objet de restitutions auprès de la Cnav pour suivi et éventuelle intervention sur les carrières en cas de non-corrrection par les déclarants.

Repenser la stratégie de contrôle

Dans le même esprit, et afin de permettre la conciliation toujours plus importante entre objectifs de réduction des délais de traitement, de qualité de la liquidation au juste droit, et de préservation de la continuité des ressources des assurés, l'Assurance retraite souhaite repenser

Sur le cas particulier de l'identification des assurés, l'Assurance retraite souhaite corriger le stock d'assurés non identifiés et corriger au flux les erreurs d'identification. Une mission réseau déléguée permettra de corriger les anomalies d'identification par croisement entre les données disponibles ou par enquête auprès des assurés, afin de débloquer les flux d'alimentation des carrières des personnes concernées.

Enfin, l'Assurance retraite souhaite également s'inscrire dans une démarche préventive auprès des déclarants afin d'éviter la répétition des erreurs et de mettre en conformité les flux déclaratifs. Il s'agira d'organiser, sur la base des constats effectués, le retour vers le déclarant ou les partenaires ou/et, le cas échéant, les demandes d'évolution des flux d'alimentation, pour éviter la reproduction des erreurs sur les données de carrières à venir.

sa stratégie de contrôle, et notamment mettre en œuvre dans tout ou partie de ses actions en la matière, des modalités de contrôle a posteriori. La mise en œuvre du contrôle a posteriori aura pour objectif premier d'améliorer la qualité du processus de liquidation des pensions de retraite,

que la Cnav devra s'attacher à améliorer durant la période conventionnelle. Ces dispositifs viendront compléter, voire, si leur pertinence est démontrée, se substituer à terme aux seules modalités de contrôle a priori actuellement mises en œuvre. Ces évolutions stratégiques s'appuieront sur des expérimentations de grande ampleur, qui devront confirmer les meilleures pratiques destinées à constituer le nouveau paradigme de contrôle de la branche.

Concernant la politique de contrôle des liquidations, l'Assurance retraite s'engage à étudier de nouvelles modalités innovantes, intégrant au minimum une part de contrôle a posteriori. Cette démarche innovante constitue une opportunité pour rénover la politique de contrôle, tout en améliorant les

résultats qualité de la liquidation. Il importe cependant, avant toute mise en œuvre à grande échelle, de qualifier l'intérêt de cette évolution possible du modèle de contrôle, et d'en éprouver la pertinence. Afin de disposer d'éléments probants d'analyse, l'ensemble des caisses du réseau mettront en place des expérimentations de contrôle a posteriori. Les résultats de ces expérimentations feront l'objet d'une évaluation comparée, afin de dégager les pistes les plus porteuses et les plus susceptibles d'être déclinées en orientations nationales pérennes.

Dans le même temps, la Cnav poursuivra la mise en œuvre de son plan d'amélioration continue de la qualité en définissant des plans annuels ciblés sur les erreurs à fort enjeu financier.

La rénovation de la politique de maîtrise des risques

La Cnav initie dès 2023 un chantier de rénovation de sa politique de maîtrise des risques du processus retraite pour définir tout au long de la période conventionnelle de nouveaux leviers d'actions, complémentaires à ceux existants, dans l'objectif d'améliorer la qualité des traitements des demandes de pensions. Il a pour finalité de développer de nouvelles actions ou de repositionner les leviers de maîtrise des risques existants au moment le plus approprié dans la vie du dossier d'un assuré. La politique de maîtrise des risques est également révisée en

étroite adéquation avec la mise en œuvre de mesures législatives nouvelles, notamment au titre de la réforme des retraites.

Cette démarche, associant les directions nationales de la Cnav et les caisses, s'applique à l'ensemble des traitements opérés sur les dossiers des travailleurs salariés et indépendants, que ce soient les demandes de pensions ou les autres traitements, tels que l'alimentation des carrières ou les révisions des dossiers.

Favorisant la co-construction avec les organismes du réseau, l'analyse des risques conduite permettra de définir de nouveaux leviers d'actions et de nouvelles actions de mise en qualité. Les actions d'accompagnement du changement et d'appropriation de nouvelles approches métier feront également l'objet de réflexions et de la mise en place de dispositifs dédiés, de type codéveloppement (partage de pratiques).

Les dialogues de gestion qualité réalisés entre la Cnav et les directions des caisses favoriseront une dynamique conjointe d'amélioration continue, reposant notamment sur la mise en perspective des diagnostics réalisés par les organismes locaux et les résultats nationaux en vue de produire des plans d'actions qualité locaux. Ces échanges fortement renouvelés participent également à l'identification des pratiques porteuses de qualité, mobilisables auprès d'autres caisses du réseau (actions de codéveloppement). Cette approche est également complémentaire du plan annuel de qualité.

Ce chantier de rénovation de la maîtrise des risques vise donc à déterminer des actions nouvelles intervenant aux différentes étapes de la vie d'un dossier, à savoir :

- en amont du traitement de la demande de pension, avec des leviers sur l'alimentation primaire du dossier comme définis ci-dessus, mais encore l'identification des carrières

à risque pour déterminer les actions de mise en conformité ;

- durant le traitement de la demande de pensions : les actions déjà engagées visant à accompagner les techniciens retraite et du contrôle seront poursuivies pendant toute la période conventionnelle. Elle vise d'une part à simplifier les procédures de traitement des dossiers, d'autre part à développer des outils d'aide à la liquidation. En parallèle, les actions de maintien et développement des compétences et connaissances des techniciens seront poursuivies avec la création de nouveaux modules de formation continue accessible dans des bases documentaires et formatives. Des réflexions seront lancées autour de systèmes d'alerte aux techniciens dans le traitement de certains éléments du dossier identifié comme ayant une probabilité de non-qualité avérée ;

- après la liquidation par l'ordonnateur, par une application des analyses sur la criticité des dossiers pour refondre les taux de sélection socles du contrôle a priori, couplé à un paramétrage des critères de sélection des outils de contrôle ;

- après son paiement : la mise en œuvre d'expérimentation sur le contrôle a posteriori permettra de déterminer l'efficacité d'actions de contrôle des dossiers déjà payés pour lesquels les outils de sourcing identifieraient des risques importants d'anomalies de liquidation.

Cette démarche d'amélioration continue se déploiera sur toute la période conventionnelle : elle favorisera, en complément des actions structurelles engagées, notamment celles concernant l'Aspa et la mise sous maîtrise absolue des rejets à tort, l'amélioration progressive des résultats des indicateurs de mesure du risque financier dans un contexte de transformation du process et de réforme des retraites.

■ ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

L'État s'engage à étudier les modifications réglementaires possibles concernant l'intangibilité des pensions de retraite.

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
A	Améliorer la qualité de l'alimentation primaire des données	1	Coopérer avec l'Urssaf Caisse Nationale (UCN) afin d'améliorer la qualité des données déclarées via la DSN en établissant des contrôles de cohérence et un redressement des erreurs par les employeurs	Signature d'une convention Cnav / Urssaf Caisse Nationale et mise en œuvre du dispositif			x			
		2	Détecter les anomalies de report de carrière en stock dans le RGCU et organiser leur correction à travers des redressements de masse ciblés	Élaboration de modèles et de requêtes ciblant les anomalies à la source et mise en place d'un dispositif de redressement des données		x	x	x	x	x
B	Optimiser les modalités de mesure du risque résiduel en matière de conformité financière	1	Améliorer la mesure de la conformité financière	<ul style="list-style-type: none"> Création d'indicateurs pour distinguer les risques pérennes des risques non pérennes Enrichissement du corpus d'indicateurs de risque résiduel, différenciant notamment le risque spécifique lié aux carrières et à leur fiabilisation, et le risque portant sur les droits et leur liquidation 		x	x	x	x	x
C	Refondre la politique de maîtrise du risque financier afin de la rendre plus performante	1	Contrôler les carrières en amont de la demande de droit, au fil de leur reconstitution	Le contrôle de la carrière est effectué au moment de la reconstitution et est intégré dans la mesure du risque financier résiduel					x	x
		2	Repenser le paradigme de contrôle en intégrant la possibilité d'un contrôle postérieur à la notification du droit et en dressant un bilan régulier	<ul style="list-style-type: none"> Développement en mode expérimental de nouvelles modalités de contrôle, intégrant la possibilité d'un contrôle post-notification (dit contrôle a posteriori) Évaluation approfondie des résultats et du retour sur investissement associé Sur la base des meilleures pratiques identifiées, définir les évolutions permettant d'accroître la performance et l'efficacité des activités de supervision et de contrôle 			x	x	x	x

Fiche 7

Accroître nos capacités de lutte contre la fraude

ENJEUX

La préservation du caractère solidaire du système de sécurité sociale et le souci de bonne gestion des deniers publics emportent pour l'Assurance retraite l'obligation de faire de la lutte contre la fraude aux prestations sociales un axe de travail majeur. Au-delà des impacts financiers des conduites frauduleuses, il en va de la crédibilité de l'Assurance retraite en tant que garant du versement à bon droit des prestations dues aux assurés, car la fraude aux prestations sociales, dont celles servies par l'Assurance retraite, peut contribuer à alimenter une forme de suspicion sur la fiabilité du système.

Pour ces raisons, l'Assurance retraite a mis en place, au cours des précédentes périodes conventionnelles, des plans d'action ambitieux pour mieux lutter contre la fraude, notamment ses causes principales (fraude

à la résidence pour l'Aspa, fraude liée aux conditions de ressources pour les pensions de réversion et l'Aspa, fraude concernant la situation familiale pour les pensions de réversion, etc.). Elle a ainsi amélioré les outils de détection, en développant des dispositifs de prévention du risque de fraude et en augmentant le taux de recouvrement des indus frauduleux.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Au cours de la nouvelle période conventionnelle, l'Assurance retraite mobilisera l'ensemble des leviers à sa disposition pour accroître encore son efficacité dans ce domaine. Cette stratégie se déclinera en trois volets : mieux détecter le risque de fraude, afin d'objectiver ce risque et d'ajuster en conséquence les moyens d'action ; mieux cibler les actions, en concentrant les moyens sur les situations les plus exposées à ce risque ; enfin, prévenir les pratiques frauduleuses, en améliorant notamment la communication auprès des assurés.

Détecter et prévenir la fraude le plus en amont possible

L'Assurance retraite a engagé, à compter de 2021, un processus pérenne d'évaluation statistique du risque de fraude, fondé sur un échantillon large et sur une méthode statistique robuste. Les résultats de ces travaux permettront notamment d'ajuster la stratégie globale de lutte contre la fraude en fonction des situations les plus à risque et de l'enjeu financier afférent. Surtout, ces résultats seront publiés annuellement, en transparence.

Parallèlement, l'Assurance retraite déploiera un modèle de production fondé notamment sur des échanges renforcés de données avec les sphères sociales et fiscales, au fil de l'eau (voir Fiche 5). Cette amélioration s'appuiera de façon décisive sur les processus de fiabilisation des données carrière à la source : en mobilisant les grands référentiels (DRM, RGCU et DSN), par un repérage pro-actif au niveau de la carrière, fondé sur le datamining,

l'Assurance retraite entend réduire encore le risque de fraude sur les données de carrière.

S'agissant des prestations sous conditions de ressources, ces actions s'appuieront sur une dynamique partenariale avec les autres opérateurs de la sphère publique, pour favoriser les échanges de données, dans le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD), et sécuriser les informations à la source. Par exemple, la fiabilisation des données liées aux ressources sera assurée via des échanges avec l'administration fiscale (pré-remplissage d'un formulaire de ressources). Ces signalements en temps réel ont déjà été éprouvés, à compter de 2020, sur les contrôles des ressources pour l'Aspa : ils permettent de détecter, le mois suivant sa survenue, une atypie, un oubli ou une erreur déclarative et, partant, de supprimer le risque de fraude à la racine, avant même sa survenue.

Mieux cibler les actions de lutte contre la fraude sur les situations à risques

Au-delà de cette maîtrise du risque de fraude embarquée en temps réel, l'Assurance retraite s'engage à améliorer ses outils de détection du risque de fraude a posteriori, après mise en paiement : si les outils de scoring et de datamining de la Cnav s'avèrent déjà particulièrement puissants, ils pourront être utilement renforcés par les nouvelles prérogatives confiées par la loi aux enquêteurs assermentés, s'agissant par exemple des accès facilités aux données bancaires, ou encore de l'utilisation des réseaux sociaux.

Dans le même temps, mieux lutter contre la fraude impose également de concentrer les efforts de façon ciblée sur les domaines et les sources de fraudes potentielles les plus élevées. Dans ce cadre, le travail spécifique sur les dossiers des résidents à l'étranger sera prolongé et amplifié, autour des quatre actions conjointes actuellement déployées :

- l'augmentation des échanges de données d'état-civil, permettant en cible de fiabiliser

Prévenir le risque

Lutter contre la fraude, c'est enfin s'assurer d'en prévenir le risque en clarifiant les messages et les dispositifs de communication en direction des assurés. L'Assurance retraite s'engage ainsi à alerter sur ce qui est attendu des assurés en termes d'information et de fiabilité de ces informations, de sorte que le droit à l'erreur

automatiquement l'existence de plus de la moitié des non-résidents ;

- le renforcement qualitatif des contrôles sur le mécanisme annuel de contrôle d'existence, par des requêtes croisées facilitant la détection d'incohérences ;
- le déploiement progressif, dans le cadre des travaux menés par le groupement d'intérêt public Union retraite (GIP UR), de contrôles biométriques, en s'appuyant sur un contrôle de l'existence à distance, par reconnaissance faciale, désormais permis par la loi ;
- le renforcement des contrôles sur place, par des tiers de confiance sous mandat ou sous l'autorité fonctionnelle de l'Assurance retraite.

Enfin, la mesure de l'efficacité des actions de lutte contre la fraude passe aussi par un suivi rigoureux de leur rendement et donc du niveau de recouvrement des indus frauduleux et fautifs constatés. La performance de l'activité de recouvrement de la branche retraite sera ainsi mesurée par le biais d'un nouvel indicateur.

puisse être vraiment appliqué sans que ne se développent des zones de flou potentiellement qualifiées en fraude par la suite. Ce travail de communication se révèle particulièrement important dans le cas des prestations soumises à conditions de résidence en France. Pour celles-ci, l'Assurance retraite s'attachera

à renforcer les contrôles de cohérence avec les partenaires, comme à exploiter les données existantes, pour mieux repérer les éventuelles sorties définitives du territoire national.

L'Assurance retraite entend également mieux informer les assurés, par des modes de communication généralistes et ciblés, sur les sources potentielles d'incitation à la fraude. Afin de réaliser ces objectifs, elle s'attachera, en

interne, à proposer des dispositifs de formation spécifiques aux équipes en charge de la lutte contre la fraude pour garantir une montée en gamme de l'action dans ce domaine. Il importera notamment de mieux qualifier la fraude par rapport à la simple faute. La politique de sanction s'en trouvera renforcée, dans l'objectif d'une amélioration significative du ratio fraudes scorées / fraudes arrêtées et d'une accentuation de l'effet dissuasif de la sanction.

Engagements de la branche										
ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
A	Mieux mesurer et détecter la fraude	1	Améliorer la mesure de la fraude	Production d'une estimation sur le risque résiduel de fraude et de faute	x	x	x	x	x	
		2	Accroître le recours au datamining et à l'intelligence artificielle pour améliorer le ciblage des dossiers à risque	Construction de modèles et de nouvelles requêtes pour mieux cibler les dossiers à risque		x	x	x	x	
		3	Assurer des contrôles d'existence sur place intermédiés pour les retraités résidents à l'étranger	Mise en place d'un dispositif de contrôle intermédié dans des pays hébergeant un grand nombre de retraités du régime général, en interrogeant sur place tous les 3 ans l'intégralité des retraités de plus de 90 ans	x	x	x	x	x	
B	Prévenir ou stopper les fraudes et les fautes	1	Prévenir les actes de malveillance tels que les tromperies, notamment les usurpations d'identité, en communiquant auprès des assurés	<ul style="list-style-type: none"> Information des détenteurs d'espaces personnels sur les tentatives de fraude qu'ils sont susceptibles de subir Augmenter la réactivité de la branche sur le contentieux du droit des marques et de la propriété intellectuelle 			x	x	x	
		2	Mettre en œuvre des actions de dissuasion pour limiter le risque de fraude et de faute	Information sur les risques encourus par les fraudeurs, ainsi que sur le droit à l'erreur	x					
		3	Prévenir le risque de fraude par l'intermédiaire des échanges de données automatisés avec les partenaires	Préremplissage automatique d'une partie des formulaires des prestations sous condition de ressources, en mobilisant le DRM			x	x	x	

Partie 3

- Fiche 8 – Ancrer la responsabilité sociale et environnementale au cœur de nos actions
- Fiche 9 – Renforcer le pilotage économique et opérationnel de la branche retraite
- Fiche 10 – Garantir l'excellence opérationnelle des systèmes d'information
- Fiche 11 – Renforcer la fonction opérateur SI de la Cnav



Optimiser
le fonctionnement
de la branche

Fiche 8

Ancrer la responsabilité sociale et environnementale au cœur de nos actions

ENJEUX

La mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO) représente pour un organisme une volonté de maîtrise de l'ensemble des impacts économiques, sociaux et environnementaux de son activité. Cette démarche est par nature transverse, car elle implique tous les acteurs de l'entité considérée et prend en compte leurs interactions, et dynamique, car elle se construit en continu. De facto, l'Assurance retraite travaille depuis de nombreuses années déjà à l'amélioration des conditions de travail de ses salariés, à la réduction de ses impacts en matière environnementale, à la lutte contre toutes les formes de discrimination au travail,

ainsi qu'à l'adoption de modes de fonctionnement éthiquement responsables dans le domaine des achats publics ou encore de la gestion des données.

Cependant, dans un contexte d'accélération des mutations au sein de l'univers professionnel et, surtout, de nécessité de mise en œuvre de politiques ambitieuses de transition écologique, l'Assurance retraite se doit de renforcer très nettement ses engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale afin d'obtenir, au cours de ce nouveau cycle conventionnel, des résultats significatifs et mesurables.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Si l'Assurance retraite n'entend négliger aucun aspect de la RSO et, à cette fin, veut rester ouverte aux nouveaux enjeux qui se dégagent sur cette thématique extrêmement vaste, elle souhaite en privilégier trois dimensions principales.

Réduire l'empreinte environnementale de l'Assurance retraite

Tout d'abord, dans le domaine environnemental, elle vise une réduction conséquente de son empreinte environnementale. Ainsi, afin de contribuer efficacement à la stratégie nationale bas-carbone (SNBC), l'Assurance retraite s'engage à mesurer avec précision l'ampleur de ses émissions de gaz à effets de serre (GES) et à les réduire au cours de la période conventionnelle de 25% par rapport à l'année de référence 2021.

Ensuite, l'Assurance retraite entend amplifier ses exigences en matière de sobriété énergétique et de mise en conformité avec le décret du 23 juillet 2019 (dit « décret tertiaire »). D'une part, le plan de sobriété énergétique a pour objectif de réduire la consommation énergétique de 10% en 2024. D'autre part, le respect de la réglementation implique de réduire la consommation d'énergie finale des bâtiments à hauteur de 40% en 2030, de 50% en 2040, et de 60% à l'horizon 2050, en comparaison avec une année de référence ne pouvant être antérieure à l'année 2010.

D'autres leviers sont mobilisables en matière de transition écologique, en particulier la sobriété numérique. Plusieurs chantiers peuvent être envisagés, notamment par la réduction des consommations énergétiques des datacenters, ou encore la diminution de l'impact environnemental des matériels informatiques tout au long de leur cycle de vie.

Ces efforts supposent une double mobilisation. D'une part, l'Assurance retraite investira massivement dans son parc immobilier, afin de répondre aux obligations fixées par le décret tertiaire. Dans ces conditions, la rénovation thermique de plusieurs sièges de Carsat et de celui de la Cnav, ainsi que la rationalisation de leurs surfaces rendue possible par le déploiement massif du télétravail devraient permettre de réaliser une part substantielle des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (GES) attendues.

D'autre part, l'Assurance retraite s'engage à réaliser et mettre en œuvre un plan d'actions de responsabilité environnementale (Pare), pour réduire son empreinte énergétique dans quelque quinze domaines, notamment les déplacements des collaborateurs, l'empreinte des flottes automobiles, l'installation de chargeurs sur les parkings, la gestion des déchets, les achats, ou encore l'alimentation des salariés sur leur lieu de travail. Dépassant le seul champ de la baisse des émissions de GES, les actions déployées permettront de limiter les impacts négatifs de l'activité sur la biodiversité et la consommation de ressources à travers la recherche d'un modèle reposant sur une plus grande sobriété. À cette fin, l'Assurance retraite s'appuiera sur une démarche associant l'ensemble de ses parties prenantes.

Afin d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre et de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs, différents bilans des émissions énergétiques seront réalisés au cours de la période. Les bilans carbone devront inclure les émissions de type scope 1, 2 et 3¹ durant la période 2023-2027, à la fois pour la Cnav mais aussi pour l'ensemble des Carsat de plus de 500 salariés et pour les CGSS, sous réserve de l'évolution du site institutionnel dédié PERL's. En outre, pour illustrer de manière concrète l'impact environnemental de ses activités et ainsi de disposer d'un outil supplémentaire de sensibilisation des agents et des assurés aux enjeux afférents, l'Assurance retraite

évaluera par exemple le coût environnemental unitaire moyen du traitement d'un dossier de droits propres et suivra son évolution à travers le temps. Les émissions évitables seront ainsi identifiées, afin de favoriser une éventuelle évolution du processus pour tenir compte des objectifs de diminution des GES.

Ces engagements seront portés par l'ensemble des acteurs, en particulier les dirigeants, auxquels des éléments de compréhension des enjeux et d'identification des leviers d'action seront proposés à l'appui de la stratégie RSO de l'Assurance retraite.

Former et créer un environnement propice à la diversité et l'inclusion

En matière de RSO, l'Assurance retraite se fixe comme deuxième priorité d'amplifier sa démarche d'employeur résolument inclusif, non seulement en luttant contre toutes les formes de discriminations professionnelles, qu'elles soient sexistes, racistes, xénophobes, religieuses, homophobes, transphobes, ou qu'elles portent sur l'âge et le handicap, mais surtout en veillant à ce que ses recrutements, comme sa politique en termes de ressources humaines, soient vecteurs de diversité et d'inclusion.

La diversité doit ainsi être perçue comme une ressource, une opportunité à saisir, et non

comme une contrainte. Il ne s'agit plus alors de surmonter les représentations négatives de telle ou telle catégorie. Il importe désormais de s'interroger, au sein de l'Assurance retraite, sur les responsabilités individuelles et collectives à l'égard de toute forme d'injustice qui consisterait à éconduire certains profils, jusqu'à leur interdire, de facto, l'accès à certaines responsabilités, voire à l'emploi. Il s'agira alors de revisiter une certaine conception de l'unité des organisations et le postulat que les relations entre salariés s'accommoderaient mal de trop fortes disparités – physiques, sociales ou culturelles. L'inclusion doit ainsi se penser comme une culture dynamique et active garan-

1 – Les émissions de type scope 1, 2 et 3 correspondent respectivement aux émissions de gaz à effet de serre (GES) directes, indirectes et liées aux consommations énergétiques, indirectes et non liées aux consommations énergétiques.

tissant que chaque collaborateur soit traité avec respect et équité, se sente appartenir à l'organisation et ait le pouvoir d'exprimer ses idées et de collaborer avec les autres.

Pour ce faire, les organismes de l'Assurance retraite devront poursuivre leur engagement dans l'évolution de leurs pratiques managériales afin d'assurer l'égalité des chances, sécuriser les parcours professionnels et faire de l'entreprise apprenante une clef. Il s'agira aussi de préserver la santé au travail, prévenir les risques de désinsertion professionnelle, contribuer au vivre ensemble et à faire société. Les organismes devront transformer l'organisation, les comportements, les processus vers plus de flexibilité, d'adaptation, de partage, de remise en question et de collaboration. Enfin, les organismes s'engagent à promouvoir leurs engagements et leur exemplarité en matière de diversité et d'inclusion dans leur marque employeur, afin de renforcer leur attractivité, la fierté d'appartenance et l'engagement, et ainsi fidéliser les salariés.

L'Assurance retraite est une organisation extrêmement féminisée (76% des effectifs en 2021) mais, si le taux de femmes situé aux niveaux inférieurs de la grille de classification s'avère très élevé, la parité reste difficile à atteindre au sein des équipes de direction. Or, en raison notamment de la place qu'y occupent les dispositifs de formation, les trajectoires ascensionnelles sont

possibles au sein des organismes du réseau et il s'avère absolument nécessaire que les femmes puissent les emprunter autant que les hommes. Aussi, tout frein qui ralentirait leur accès à des fonctions stratégiques doit-il être levé. Afin d'évaluer concrètement les actions mises en œuvre, un indicateur sera construit et suivi afin de mesurer la représentation des femmes au sein des postes de direction et de cadres supérieurs au regard de leur poids relatif dans l'effectif global des caisses. Par ailleurs, dans le déploiement des formations, l'Assurance retraite assurera un suivi du taux d'accès à la formation en distinguant les catégories de personnel propres à la Sécurité sociale.

Afin de rendre ses métiers plus attractifs, l'Assurance retraite souhaite également intégrer pleinement le télétravail – déployé à grande échelle lors de la crise sanitaire et pérennisé depuis – dans sa culture organisationnelle et continuer à adapter en conséquence le management et les collectifs de travail. Son objectif consiste notamment à réduire les écarts entre les métiers télétravaillables et les autres, ce qui pourra notamment être réalisé par le développement des tâches dématérialisables afin d'attirer et de fidéliser les salariés sur des activités ne pouvant s'effectuer que sur site. D'autres initiatives innovantes, renforçant la qualité de vie au travail, seront également mises en place. Enfin, l'Assurance retraite et son réseau continueront à faciliter l'inté-

gration dans l'emploi des jeunes actifs et de nouveaux salariés, par la mobilisation,

notamment, de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

Renforcer les actions de gestion responsable des données individuelles

Enfin, l'Assurance retraite se donne comme troisième priorité en matière de RSO le renforcement de ses actions visant à développer une gestion responsable des données individuelles. Au cours de la précédente période conventionnelle, elle s'est approprié les évolutions juridiques, organisationnelles et techniques induites par l'entrée en application du règlement général sur la protection des données (RGPD). Elle doit désormais favoriser son plein déploiement opérationnel notamment par la recherche d'une harmonisation des pratiques liées au RGPD au sein de la sphère sociale dans un contexte marqué par un accroissement constant du partage et de la réutilisation des données entre les organismes.

Aussi l'Assurance retraite s'engage-t-elle à contribuer à l'enrichissement de la doctrine d'application du RGPD des organismes de sécurité sociale afin d'assurer une compréhension exacte et partagée du cadre légal et à sensibiliser régulièrement ses salariés à son contenu. Elle développera également à destination de ses assurés un service en ligne visant à leur garantir un exercice simplifié et sécurisé de leurs droits (information, accès, rectification, suppression, etc.) sur leurs données à caractère personnel.

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS	ÉCHÉANCES				
					2023	2024	2025	2026	2027
A	Réduire l'empreinte environnementale de la branche	1	Mise en œuvre d'un plan d'action visant à réduire l'empreinte environnementale de la branche	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et application de 100% des mesures socles opposables du plan d'action responsabilité environnementale reprenant les objectifs du référentiel RSO Ucanss, de « Services Publics+ », et les ambitions propres de la Cnav Application du décret tertiaire 	x	x	x	x	x
		2	Évaluer et réduire les émissions de gaz à effet de serre	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation fine des émissions de GES de la branche en début et fin de COG. Estimation du coût moyen en GES des services rendus aux assurés Diminution de l'empreinte GES de la branche de 15% (année de référence à préciser) 	x				x
		3	Réalisation d'un bilan carbone incluant les émissions de scope 1, 2 et 3 durant la période conventionnelle pour la caisse nationale, l'ensemble des caisses locales métropolitaines de plus de 500 salariés et les CGSS sous réserve de l'évolution de PERL's	Transmission du bilan carbone sur la plateforme de l'ADEME	x	x	x	x	x
		4	Verdir la flotte automobile de la branche	Respecter un seuil minimal de 50% de véhicules à faible émission lors du renouvellement (acquisition ou location de longue durée)	x	x	x	x	x
B	Poursuivre les efforts de la branche en matière de responsabilité sociale	1	Intégrer pleinement le télétravail à grande échelle dans la culture organisationnelle du service public de la retraite et adapter en conséquence le management et les organisations de travail	Développement de la dématérialisation et extension du télétravail, ou toute autre initiative innovante locale permettant d'attirer et fidéliser sur les métiers non télétravaillables	x	x	x	x	x
		2	Poursuivre l'ancrage de la politique de diversité et d'inclusion dans les pratiques RH et la marque employeur des organismes de la branche retraite	Taux d'emploi de salariés en situation de handicap, taux de féminisation sur les postes de managers stratégiques, taux de recrutement des jeunes de moins de 30 ans en apprentissage, taux de recrutement des seniors de plus de 55 ans	x	x	x	x	x
		3	Assurer un suivi du taux d'accès à la formation par catégorie de personnel	Transmettre un tableau de suivi du taux d'accès à la formation par catégorie de personnel	x	x	x	x	x
C	Assurer la protection et un usage éthique des données à caractère personnel	1	Contribuer à l'enrichissement de la doctrine d'application du RGPD des organismes de sécurité sociale, et sensibiliser régulièrement à son contenu les salariés	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle version de la doctrine validée et déployée dans les caisses Tenue à jour d'un tableau de suivi des actions de sensibilisation réalisées par direction 	x	x	x	x	x
		2	Simplifier et faciliter l'exercice des droits des personnes sur leurs données (information, accès, rectification, suppression, etc.)	Mise en œuvre d'une offre de service en ligne pour l'exercice sécurisé des droits des personnes sur leurs données			x		

Fiche 9

Renforcer le pilotage économique et opérationnel de la branche retraite

ENJEUX

L'ensemble des ambitions portées par l'Assurance retraite pour ce nouveau cycle conventionnel, que ce soit en matière d'amélioration de la qualité de service ou de déploiement de nouveaux dispositifs, ne pourront se concrétiser sans un renforcement du dispositif de pilotage mis en place par la branche. La volonté d'améliorer continuellement le service public de la retraite se traduit en effet par la nécessité de mener de front de nombreux chantiers de transformations, tout en obtenant simultanément des gains rapides pour les assurés. Elle emporte en particulier deux exigences.

D'une part, l'Assurance retraite entend significativement rapprocher les niveaux de performance au sein du réseau. Aujourd'hui, en raison de pratiques historiquement différentes, les niveaux de performance observés s'avèrent encore trop hétérogènes. La période

qui s'ouvre doit donc être celle d'un alignement par le haut, progressif mais continu, de ses standards afin d'offrir à chaque assuré, quel que soit son lieu de résidence, la même efficacité de service.

D'autre part, la mobilisation des équipes de la branche, pour progresser tout en se transformant, devra toujours être effectuée avec le souci du meilleur usage des deniers publics, ce qui suppose l'atteinte de niveaux d'efficacité toujours plus élevés à travers la mise en œuvre de processus adaptés de rationalisation et d'optimisation de l'activité.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

Amplifier la culture de la performance au sein du réseau

Afin de gérer au mieux sa production en resserrant les écarts entre les caisses et de mener d'indispensables chantiers de transformation, l'Assurance retraite s'appuiera, outre sur la refonte de son modèle de production, sur de nouveaux dispositifs de pilotage, notamment un système de management intégré (SMI). Celui-ci sera à terme construit autour de 17 référentiels nationaux de performance (RNP) – parmi lesquels le pilotage de la performance, les droits retraite, la carrière, l'action sociale, les relations humaines – qui ont commencé à être déployés à partir de 2021. Ces référentiels doivent couvrir l'ensemble des activités de l'Assurance retraite, en édictant pour chacune d'entre elles des standards de performance et en mesurant leur degré d'atteinte. Favorisant les comparaisons, le SMI facilitera le partage de bonnes pratiques ainsi que la mise en œuvre de plans d'action adéquats pour rectifier ou consolider les résultats obtenus et développer des boucles d'amélioration continue. Il est également conçu pour intégrer les dispositifs de maîtrise des risques en les associant directement à cette approche globale et structurée de la performance.

Par ailleurs, un nouvel outil de suivi et de mesure des activités (SMA) sera déployé à partir de 2023. Renseigné par les managers lors d'une campagne annuelle, il s'appuiera sur la cartographie du SMI, ce qui doit permettre une remontée optimisée de données comparables et, partant, d'éclairer objectivement chaque caisse sur l'efficacité des processus qu'elle met en œuvre, sur chacun des segments de son activité.

L'amélioration du modèle de production ainsi que le développement de ces outils et les capacités de pilotage renforcées qu'ils impliquent doivent ainsi permettre de réduire significativement les écarts de performance entre les organismes pour assurer une qualité de service comparable sur l'ensemble du territoire. Dans le cas spécifique des assurés résidant à l'étranger, des actions seront également menées pour améliorer la qualité du service rendu et la rapprocher de celle proposée aux assurés résidant en France. Afin d'atteindre cet objectif, des actions ont été engagées dès 2008 avec la création de caisses-pôles de compétence ayant comme attribution d'assurer le traitement des dossiers des assurés résidant dans les pays dont elles ont la charge. Cependant, cette organisation ne concerne pas l'ensemble des

typologies des dossiers. Sont ainsi exclues les demandes de relevé de carrière et les régularisations de carrière non associées au droit qui demeurent du ressort de la dernière caisse d'affiliation. Dans un souci de cohérence et d'efficacité du service rendu, l'Assurance retraite s'engage à réaliser une étude de faisabilité portant sur l'extension du périmètre des pôles de compétence, qui

pourraient être amenés à traiter l'ensemble des dossiers des résidents à l'étranger, en évaluant précisément les impacts d'une telle réorganisation en termes de charge, de ressources nécessaires et d'offre de service. Si les résultats de cette étude se révèlent concluants, l'Assurance retraite débutera la mise en œuvre de cette nouvelle organisation au cours de cette période conventionnelle.

Mobiliser tous les leviers d'efficience

La performance des caisses du réseau de l'Assurance retraite sera également mesurée à l'aune de leur efficience. La politique d'ores et déjà mise en œuvre sera poursuivie en actionnant trois leviers principaux.

En premier lieu, l'Assurance retraite entend rationaliser ses dépenses de fonctionnement. À cette fin, la mutualisation des marchés publics, déjà substantielle, sera consolidée. Une réduction du recours à des prestations intellectuelles externes, par le développement de ressources d'expertises internalisées, sera ainsi recherchée. Un objectif d'une baisse de 15 % des dépenses en prestations intellectuelles (hors fonctions SI et RH) est ainsi fixé sur l'ensemble de la période conventionnelle.

De plus, les coûts de maintenance liés aux différents sites de l'Assurance retraite pourront être optimisés en outillant chaque

organisme du réseau d'un applicatif de gestion technique des bâtiments. Dans le domaine de la rationalisation des coûts, afin d'offrir un service plus efficace aux assurés, un travail sera mené sur les flux de courriers entrants et sortants. Il s'agira notamment d'améliorer l'intelligibilité des courriers émis, de réduire et centraliser les envois individuels sur un unique pôle d'éditique, de rationaliser les secteurs d'impression autour de centres nationaux et d'accroître sensiblement le périmètre de la gestion électronique des documents (GED).

En deuxième lieu, l'Assurance retraite souhaite, pour garantir l'efficience de sa performance opérationnelle, accentuer la dynamique en cours de mutualisation de ses activités. Il s'agit en particulier de sécuriser le fonctionnement des activités à faible volumétrie requérant un niveau élevé de compétence. Cette approche repose sur

un triple objectif d'amélioration de la conformité des éléments traités, d'augmentation de la productivité et de maîtrise du risque lié aux compétences rares.

Elle sera combinée à une dynamique plus large visant à accroître l'efficacité de la branche dans certains secteurs d'activité dont le poids se révèle plus significatif. L'Assurance retraite s'engage ainsi à faire évoluer le modèle de plateforme téléphonique des caisses, en mutualisant tout ou partie des flux d'appels entrants, afin de garantir une qualité de réponse homogène sur l'ensemble du territoire. Une partie des gains de ressources réalisés pourra alors être réinvestie dans l'amélioration de la relation avec les assurés en mettant l'accent sur une proactivité accrue. Au-delà du seul sujet de la relation téléphonique, la branche se fixe une ambition de mutualisation dans des domaines couvrant au total environ 500 ETPMA, avec l'optique de réaliser des gains d'efficacité d'environ 20%.

Par ailleurs, la Cnav souhaite développer des synergies avec les autres régimes de retraite. Dans ce cadre, ses ambitions dans le domaine de l'offre de services à destination des jeunes actifs la conduiront à s'associer plus étroitement à l'Agirc-Arrco afin de développer des capacités productives communes de reconstitution de carrière en amont de la liquidation par la mise en place d'une plateforme

« carrière commune actif » avec un calendrier de déploiement progressif à court terme. À cet effet, elle mettra en œuvre le partenariat avec l'Agirc-Arrco pour optimiser l'exploitation des données de carrière, via une alimentation unifiée, et coordonner les reconstitutions de carrière dans une logique « dites-le-nous et faisons-le une fois ».

En troisième lieu, l'Assurance retraite pourra capitaliser sur l'augmentation attendue de la performance de ses outils informatiques, à l'issue d'importants chantiers de transformation. Plus spécifiquement, elle cherchera à basculer progressivement vers un modèle de gestion de l'information intégralement numérique en travaillant tant sur la dématérialisation des flux entrants que sur la refonte de son dispositif historique de conservation d'images. Dans cette optique, elle procédera dans le cadre du programme interministériel d'archivage numérique VITAM à la rénovation de l'architecture de son système d'archivage électroniques (SAE) afin de garantir la pérennité de l'accès à ses archives.

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
A	Accroître les capacités de pilotage et de maîtrise des risques de la branche	1	Doter la branche des standards et de l'outillage nécessaires pour l'évaluation de sa performance, et le suivi des actions correctrices ou d'amélioration continue	Déploiement de l'ensemble des référentiels nationaux de performance et des outils nécessaires pour que le système de management intégré de la branche soit pleinement opérationnel				x	x	x
		2	Réduire les écarts de performance entre les organismes pour assurer une qualité de service comparable sur l'ensemble du territoire	Définition et application de plans d'actions permettant d'améliorer l'homogénéité de la qualité de service et de la productivité sur le territoire				x	x	x
B	Rationaliser les dépenses de fonctionnement de la branche	1	Optimiser les coûts de maintenance immobilière en réduisant les surfaces et en outillant la branche d'un applicatif de gestion technique des bâtiments	Réduction de 4 % des surfaces utiles brutes du réseau						x
		2	Améliorer l'efficacité et l'efficience des flux de courriers entrants et sortants, et de l'éditique	Outil déployé dans 100 % des Carsat				x		
		3	Diminuer les coûts relatifs aux prestations intellectuelles	Diminution de 15 % des dépenses en prestations intellectuelles (hors SI et RH)		x				
C	Développer les mutualisations pour accroître l'efficacité et l'efficience de la branche	1	Mutualiser les activités dont la taille n'atteint pas le seuil nécessaire pour garantir un niveau d'efficacité satisfaisant	Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la branche sur ses segments d'activités à risques			x	x	x	x
		2	Aligner l'organisation de la réponse téléphonique de la branche sur un standard offrant un niveau d'efficience supérieur aux modèles actuels	Déploiement du modèle cible de mutualisation à travers une déterritorialisation de la prise en charge des appels téléphoniques			x			
		3	Réaliser des gains d'efficience à travers la mutualisation des activités d'environ 5 % des agents du réseau	Mutualisation d'activités représentant 500 ETPMA et réalisation de 20 % de gains d'efficience						x
D	Accroître l'efficience et la maîtrise des risques de nos processus internes à travers la dématérialisation	1	Assurer la dématérialisation des archives physiques de la branche et la mise à jour du système d'archivage électronique	Dématérialisation des archives employeurs de manière à garantir la pérennité de l'accès aux archives dans le temps, et déploiement de VITAM				x		
E	Faciliter les coopérations statistiques entre organismes	1	Renforcer la consolidation des données financières internationales de sécurité sociale	Renforcement des productions statistiques dédiées, en lien avec le Cleiss		x	x	x	x	x

Fiche 10

Garantir l'excellence opérationnelle des systèmes d'information

ENJEUX

La mission de la direction des systèmes d'information (DSI) de la Cnav, sur le périmètre branche, notamment par la réalisation de grands projets de transformation de ses systèmes d'information, consiste à répondre aux enjeux des directions métiers. Or, ces exigences des métiers vis-à-vis de la fonction informatique se révèlent de plus en plus élevées, poussées par l'accélération des transformations, par le besoin d'accroître l'efficacité et par la nécessité d'une plus grande qualité de travail.

En outre, afin de répondre à ces enjeux métiers, la fonction SI porte également des enjeux propres, liés à ses processus de fonctionnement.

Pour les processus liés aux nouveaux projets (le « Build »), les enjeux de respect des délais, de conformité fonctionnelle, de qualité

intrinsèque du code, de respect des budgets s'avèrent ainsi fondamentaux. Ils emportent en effet des conséquences sur la méthodologie, le pilotage, la gouvernance et l'architecture des projets dans un contexte d'évolution rapide de l'état de l'art. Si la Cnav a déjà agi de manière structurante sur ces axes (amélioration du cycle de vie des projets SI, expérimentation de méthodes agiles, mise en œuvre d'une usine logicielle, généralisation du suivi de projet SI), des évolutions doivent encore être apportées dans le cadre d'un plan global.

Pour les processus liés à la maintenance des SI (le « Run »), le vieillissement du parc applicatif accroît les enjeux liés à la qualité (maintenir un bon niveau de qualité du code), aux compétences (pouvoir intervenir rapidement pour une évolution ou une correction sur un ancien SI) et à la prévention de l'obsolescence

technique. Il importe ainsi de ne pas laisser augmenter la dette technique et technologique (IT), ce qui ferait courir le risque de blocages et de coûts croissants d'intervention.

S'agissant du périmètre particulier de la sécurité informatique, les enjeux de protection du patrimoine numérique ne cessent

d'augmenter. Ils imposent une adaptation continue des réponses techniques et organisationnelles afin de contrer les menaces et se conformer aux exigences auxquelles la Cnav doit répondre, notamment la réglementation d'opérateur de services essentiels (OSE), les normes RGPD et la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) de l'État.

ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

En fonction de ces enjeux, la Cnav s'engage pour la prochaine période conventionnelle dans trois directions complémentaires.

Faire plus vite, mieux, à coûts maîtrisés

En matière d'excellence opérationnelle, la priorité sera donnée à l'efficacité du processus de réalisation à travers des cycles de conception, développement, test et livraison qui deviendront progressivement plus rapides, plus automatisés et plus orientés vers l'expérience utilisateur. À cette fin, la mobilisation de méthodes agiles ou semi-agiles sera étendue à de nouveaux projets. Seront ainsi mis en œuvre des chaînes d'intégration et déploiement continue (CI / CD) alors qu'un logiciel de formalisation des exigences interopérable avec l'outil de tests sera déployé et la couverture des tests automatiques étendue. Une infrastructure

capable de délivrer rapidement les environnements nécessaires à la fabrication et à l'exploitation du SI (Cloud) et la systématisation de l'approche centrée sur les utilisateurs seront également développées. L'ensemble de ce chantier comprend des dimensions organisationnelle, ressources humaines, outillage technique, sécurité et méthodologique. Il suppose en outre que les équipes métier adhèrent aux principes de méthodes agiles (avec l'intégration plus prégnante au sein des équipes projets, des cycles rapides aboutissant à des livraisons régulières).

Lors de la précédente COG, la Cnav a engagé une dynamique orientée vers la réduction de l'appel à la prestation sur certaines activités majeures. Afin de donner plus d'ampleur et de cohérence à ces actions en les inscrivant dans une stratégie formalisée et partagée, la DSI a mis en place une mission autour de la maîtrise du SI. Une analyse de l'existant a été réalisée et sera le socle pour la formalisation d'une stratégie de maîtrise du SI qui supposera d'investiguer notamment les champs suivants :

Maîtriser la dette IT

Les enjeux de qualité et de coût impliquent une amplification de l'action en matière de maîtrise de la dette IT. Elle se déploie sur quatre champs :

- la maîtrise de la dette technique liée à l'obsolescence des socles techniques et au maintien de ressources techniques inutiles ;
- la maîtrise de la dette technologique avec l'existence de technologies trop coûteuses, obsolètes ou inadaptées aux usages métier ;
- la maîtrise de la dette fonctionnelle liée aux applications ou fonctionnalités devenues inutiles ou redondantes ;
- la maîtrise de la dette applicative qui concerne différents problèmes applicatifs (documentation inexistante ou incomplète, architecture applicative inadaptée, bugs résiduels, etc.).

- la définition du périmètre applicatif considéré comme le cœur indispensable de cette maîtrise du SI ;
- la définition des activités SI, en lien avec le périmètre applicatif, considérées comme éléments clefs de la maîtrise du SI ;
- l'identification et la sécurisation des compétences clefs nécessaires, en lien avec la ré-internalisation des compétences ;
- la définition des modalités de pilotage des prestations, en lien avec les marchés d'assistance technique associés.

Une démarche ambitieuse de réduction et de maîtrise durable de la dette IT est menée depuis 2020. Elle a déjà permis de sensibiliser les équipes DSI et les métiers, de dresser un état des lieux de l'étendue de la dette, de mettre en place les moyens de la piloter durablement et de concrétiser les premiers résultats. Les analyses effectuées ont confirmé que la dette IT s'avérait très importante, ce qui impose de définir des objectifs élevés et d'y consacrer des investissements conséquents.

Concernant les applications pérennes, il s'agira de finaliser la mesure de la dette et d'intensifier le plan de remise à niveau (avec une cinquantaine d'applications concernées).

Quelques applications demanderont toutefois des travaux plus lourds de rénovation pour maintenir le service rendu.

Pour les applications très endettées dont le remplacement est prévu via des transformations SI, la Cnav engagera les décommissionnements nécessaires. C'est notamment le cas de l'ensemble du SI de traitement des déclarations annuelles des données sociales (DADS) en 2024 (à la suite de l'arrêt des services de déclaration en 2023) et du système national de gestion des carrières (SNGC) en 2026 après le remplacement du poste outil retraite (OR) carrière par Syrca. Un décommissionnement de l'outil d'échanges interrégimes de retraite (EIRR) fera l'objet d'une étude, et le démarrage des travaux pourrait être envisagé sur la deuxième période de la COG, si les conditions sont

Prévenir les menaces informatiques

La Cnav s'engage à poursuivre le déploiement des outils de surveillance et d'alerte (SIEM, les CASB [*Cloud Access Security Broker*] pour le SI dans le *Cloud*) et à mettre en place une équipe opérationnelle de la sécurité (SOC) à même de surveiller, déclencher et piloter les alertes sécurité. Dans le cadre du schéma stratégique des systèmes d'information de la Sécurité sociale (SSSI), elle participera à la mise en œuvre d'un centre d'alerte et de réaction aux attaques

réunies (simplifications réglementaires et alimentation du DRM, par l'ensemble des régimes contributeurs, avec les données de revenus et de subsidiarité).

Au côté des équipes informatiques, la Cnav entend associer étroitement les équipes métier dans les travaux à venir, tant pour préparer les décommissionnements, que pour limiter les évolutions sur les applications endettées ou réduire les ressources techniques dont l'usage apparaît résiduel.

Enfin sur le volet de la dette technologique, les actions de désengagement d'ores et déjà mises en œuvre (Mantis avec un arrêt complet en 2024, Oracle sur les applications éligibles) seront poursuivies et une étude d'opportunité sur le devenir du système d'exploitation z/OS sera réalisée.

informatiques permettant de coordonner les opérations de réponse à ces incidents selon les préconisations de l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

Des améliorations devront également être apportées dans la gestion opérationnelle de la sécurité. Des travaux seront engagés pour développer la surveillance des vulnérabilités, renforcer la chaîne d'administration

(authentification forte, séparation des réseaux bureautique et d'administration), effectuer les mises à jour des systèmes de manière régulière et prévenir les fuites d'information.

Pour répondre aux exigences liées au RGPD, l'anonymisation des données sera progressivement mise en œuvre, après une étude dédiée. Il s'agit de rendre impossible, en dehors des opérations de production, l'identification d'un assuré à partir d'un jeu de données, ce qui implique de cibler les données sensibles prioritaires, les environnements concernés, de choisir les moyens techniques à utiliser et d'évaluer les coûts afférents.

Des études seront également engagées afin d'encadrer le recours aux plateformes Cloud en cohérence avec la réglementation sur le sujet. Les stratégies et exigences de

sécurité doivent ainsi être définies avant de déployer les moyens de contrôles nécessaires et de sensibiliser l'ensemble des acteurs impliqués.

Enfin, un autre objectif majeur concerne la gestion des habilitations qui doit faire l'objet d'une rénovation profonde. Le processus reste ainsi très décentralisé et peu automatisé. Il est possible d'améliorer à la fois sa qualité, son coût de gestion et sa conformité en définissant des profils métier nationaux, en mettant en place un centre opérationnel national et en développant un outil de gestion des demandes et un référentiel des droits connecté aux systèmes techniques et applicatifs. Parallèlement, il conviendra de rénover, uniformiser et automatiser les dispositifs techniques d'authentification, de fédération d'identités et d'accès aux applications.

■ ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

L'État s'engage à étudier la mise en place d'une gouvernance de la cybersécurité interbranches, en articulation avec le CERT (Computer emergency response team¹) de la Sécurité sociale animé par la Cnam et avec les dispositifs de supervision et d'administration de la sécurité mise en place au sein de chaque caisse.

1 – Centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS		ÉVALUATION DES ACTIONS		ÉCHÉANCES				
						2023	2024	2025	2026	2027
A	Faire plus vite, mieux, à coûts maîtrisés	1	Adapter nos processus et notre organisation pour une production de qualité dans des délais optimisés en se focalisant sur les fonctionnalités apportant le plus de valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic et proposition d'un plan global d'évolution Points d'étapes dans les changements apportés au processus et nombre de projets concernés 	x	x	x	x	x	
B	Traiter la dette IT et la maîtriser durablement	1	Se désengager de technologies obsolètes	Désengagement de Mantis et réduction des applications utilisant Oracle	x	x	x	x	x	
		2	Mesurer régulièrement le niveau de dette IT du SI et lancer les travaux de remédiation nécessaires	Nombre d'applications remises en conformité	x	x	x	x	x	
		3	Décommissionnement d'applications très endettées	Décommissionnement des SI DADS et du SNGC	x	x	x	x		
C	Prévenir les menaces informatiques	1	Déployer nos dispositifs de prévention et de protection	Centre opérationnel de la sécurité, surveillance de la sécurité dans le Cloud, protection des données par anonymisation et chiffrement	x	x	x	x	x	
		2	Renforcer la sécurité opérationnelle	Chaîne d'administration, surveillance des vulnérabilités, déploiement des correctifs	x	x	x	x	x	
		3	Faire évoluer l'organisation et l'outillage d'authentification, de gestion des habilitations, de fédération	Mise en place de l'outil dédié et déploiement par les Carsat	x	x	x	x	x	

Fiche 11

Renforcer la fonction opérateur SI de la Cnav

ENJEUX

En raison de stratégies métiers se positionnant plus régulièrement en interrégime et inter-organismes, les SI opérateurs occupent une place de plus en plus conséquente, tandis que, pour l'État, les SI partagés ou transverses constituent un axe majeur de la transformation numérique de la Sécurité sociale.

Les référentiels de données et les outils d'échange des données participent à l'amélioration de la relation à l'utilisateur et alimentent la création de parcours usagers simplifiés. L'enrichissement et la fiabilisation de ces référentiels restent des enjeux clefs de la modernisation de la Sécurité sociale.

Le nouveau schéma stratégique des systèmes d'information (SSSI) de la Sécurité sociale vise à enrichir les référentiels de données et à développer de nouveaux services en valorisant les données interbranches. Les données partagées s'avèrent essentielles

pour mettre en place le principe du « dites-le-nous une fois », développer les politiques de lutte contre la fraude et de réduction du non-recours au droit.

Une attention particulière doit être portée à la qualité des référentiels. La mise en place de la DSN depuis 2017 et du prélèvement à la source (PAS) depuis 2019 a permis de construire le DRM et d'utiliser les données de ressources pour le calcul des prestations sociales. La mise en place d'un processus organisé de mise en qualité continue de ces données demeure toutefois indispensable.

La Cnav dans sa fonction d'opérateur, sous pilotage d'une maîtrise d'ouvrage (MOA) stratégique, constitue un acteur essentiel de la réussite de ces objectifs. Elle se positionne prioritairement sur les activités de développement et d'exploitation des grands référentiels de la protection

sociale, en particulier le RGPU, le DRM, le répertoire national commun de la Sécurité sociale (RNCPS), le système national de gestion des identifiants (SNGI), les systèmes d'intermédiation tels que le dispositif général des échanges et l'API sécu. La Cnav se propose de monter en puissance sur les missions d'administration de référentiels, d'administration des normes et barèmes ainsi que celle d'opérateur de la data, afin de réaliser des études et projections sur les données de la sphère sociale et de surveiller la qualité des données des référentiels.

Concernant l'enjeu de modernisation des fonctions support et de contribution à la réalisation de gains d'efficience, la Cnav s'est engagée sur la montée en charge de la mutualisation de la solution budgétaire et comptable SINERGI avec d'autres organismes de protection sociale.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la réforme des retraites (loi de financement rectificative de la Sécurité sociale du 14 avril 2023) emporte des enjeux propres pour les SI opérateurs.

■ ENGAGEMENTS DE L'ASSURANCE RETRAITE

La Cnav, au cours de la prochaine période conventionnelle, entend réaffirmer son rôle d'opérateur de systèmes d'information de la sphère sociale et, sur ce périmètre, souhaite délivrer un service de qualité en production, assurer la maintenance corrective et évolutive de l'ensemble des SI, et fournir une visibilité économique sur cette activité. Dans ce rôle et sur ce périmètre, elle participera également à la mise en œuvre de la réforme des retraites.

La mise en œuvre de la réforme des retraites

La mise en place de la réforme des retraites suppose, au-delà des SI de liquidation et de paiement, des évolutions des SI opérateurs, notamment le RGPU, le DRM et l'EIRR.

Ainsi, le RGPU doit prendre en compte les périodes d'assurance vieillesse des aidants (AVA) et les nouvelles périodes de stages.

Le module de valorisation carrière doit intégrer des périodes réputées cotisées d'assurance vieillesse des parents au foyer (AVPF) et d'AVA, des périodes de cumul emploi-retraite, les évolutions du compte professionnel de prévention (C2P) pour intégrer les évolutions législatives, mais aussi les ajustements nécessaires réglementaires envisagés, dont le contenu sera précisé dans

le cadre du dialogue social, et enfin permettre d'effectuer un traitement de valorisation de masse pour la majoration des petites pensions. La revalorisation du stock des petites pensions implique des travaux au niveau de l'EIRR sur le calcul des montants de

pensions tous régimes et de la majoration. Quant au DRM, il devra évoluer pour intégrer et isoler la nouvelle majoration des petites pensions via le module Pasrau (prélèvement à la source des revenus autres).

Les programmes d'évolution des référentiels d'intérêt commun opérés pour le compte de l'État

Sur le champ des grands référentiels et des dispositifs d'échanges opérés pour le compte de l'État, la Cnav s'engage sur quatre programmes d'évolution.

Le programme DRM, en premier lieu, permettra d'accompagner l'extension des usages de cet outil (avec quelque quarante services envisagés en cible), de le compléter avec de nouvelles sources de données, de l'enrichir avec des fonctions statistiques et analytiques (en lien avec le programme Data Opérateur), et de l'inscrire dans un cadre urbanisé rénové (lié au devenir de l'EIRR et aux évolutions souhaitées sur le RNCPS). La Cnav mettra en place une cellule métier / DSI de traitement des signalements d'erreurs sur les ressources DRM, en étroite articulation avec ses partenaires, et selon un périmètre d'intervention en cours de définition avec l'ensemble des parties prenantes.

L'assuré devant pouvoir disposer d'un parcours « sans couture » quand il constate une

anomalie sur ses ressources au moment d'une demande de prestation. Il doit ainsi être informé des actions de correction réalisées. La Cnav assurera la résolution de bout en bout de certaines des anomalies DRM en concertation avec les autres acteurs (caisses prestataires, Urssaf, GIP et DGFiP, etc.) en s'inscrivant dans le processus générique en cours de définition par la DSS. Le programme prend également en compte le développement d'outils de traitement et de suivi des anomalies issues des signalements faits par les assurés sur des erreurs DRM et en articulation avec l'outillage mis en œuvre par l'Urssaf Caisse nationale.

Le programme identification opérateur, en deuxième lieu, vise à assurer l'alimentation et le déploiement du nouveau référentiel des liens familiaux (Lifa), en liaison avec l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) pour les liens parentaux et les organismes de protection sociale ou les services d'état-civil en particulier pour les statuts maritaux. La mise en place de

cet outil permettra le développement de parcours usagers dédiés. Le programme comprend aussi des travaux pour réduire les confusions d'identité et lutter contre les fraudes à l'identité.

En troisième lieu, le programme de souscription des partenaires aux services de la Cnav présente pour objectif de simplifier, d'améliorer et de dématérialiser les processus de demande et d'autorisation d'accès à différents services opérés par la Cnav (DGE, espace des organismes partenaires de la protection sociale [EOPPS], API Sécu, etc.) pour un organisme de protection sociale. En effet, en raison de l'accroissement des services disponibles, les démarches mises en place pour y accéder ont progressivement été rendues trop complexes et insuffisamment tracées et doivent par conséquent être refondues. La poursuite du développement de l'API Sécu se matérialisera par un élargissement de l'éventail des données proposées (pour à terme viser l'intégralité du champ des données de la sphère sociale) et par la mise en place

d'un modèle de gouvernance de la donnée adapté, à la fois efficace et sécurisé.

En quatrième lieu, le programme Data opérateur vise à construire une offre de service de maîtrise de la qualité de la donnée sur le périmètre interrégime et de valorisation des données pour des usages à forte valeur ajoutée (notamment en matière d'analyse et d'intelligence artificielle). Dans un premier temps, l'offre sera centrée sur la qualité de la donnée, plus particulièrement sur la mise en œuvre d'un dictionnaire des données pour les données carrières et ressources, et sur l'analyse de la qualité des données du RGCU et du DRM. Dans un second temps, les travaux se poursuivront avec la mise en œuvre de la plateforme de manipulation de grands volumes de données. Le pilote de cette plateforme sera le domaine carrière afin de produire des tableaux de bord de la qualité des données RGCU et des tableaux de bord décisionnels. Des extractions seront également réalisées pour alimenter les études menées par la direction statistiques, prospective et recherche (DSPR).

La mobilisation de la Cnav au service de la mise en qualité commune des données sociales

La Cnav participera activement aux travaux de mise en qualité des données sociales, inscrits dans les grands principes suivants :

- la qualité des données sociales concerne l'ensemble des organismes de sécurité

sociale et des acteurs de l'écosystème : ils ont tous vocation à jouer un rôle actif dans les actions de fiabilisation. Une gouvernance partagée entre tous les acteurs sera mise en place, sous l'autorité de la DSS ;

- les contrôles définis doivent systématiquement être en cohérence avec une analyse des risques justifiant ces actions de fiabilisation et en cohérence avec les besoins métier à couvrir. Les contrôles identifiés en doublon avec ceux pratiqués par un autre organisme ont vocation à être supprimés, ou du moins limités au maximum ;
- la définition et la production d'indicateurs et la production d'analyses de risque est nécessaire au niveau de chaque organisme, pour évaluer régulièrement la pertinence des orientations retenues sur la fiabilisation.

Les programmes d'évolution des référentiels et applications opérés pour le compte des régimes de retraite et la sphère sociale

Sur le champ des référentiels et applications opérés pour le compte des régimes de retraite et la sphère sociale, la Cnav souhaite porter deux programmes d'évolution au cours de la nouvelle période conventionnelle.

Le programme RGCU opérateur prévoit la poursuite des opérations de migration des données des différents régimes de retraite dans le RGCU, après celles, réalisées avec succès au cours de la précédente période conventionnelle, concernant notamment le régime général (salariés et travailleurs indépendants) et l'Agirc-Arrco. Il s'agit également de simplifier et normaliser l'ensemble des flux et procédures d'alimentation, ainsi que d'assurer le traitement des éléments de carrières des individus non identifiés. Enfin, dans le cadre de ce programme, doit être assurée la réconciliation des données de carrière entre les différents régimes, et tout particulièrement celles du régime général et de l'Agirc-Arrco mais aussi de l'Ircantec

(institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques).

Le programme SINERGI consiste à poursuivre la mutualisation de la solution budgétaire et comptable développée par la Cnav avec d'autres organismes de protection sociale. Après la Caisse nationale des barreaux français (CNBF), la Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires (CRPCEN), le conseil de la protection social des travailleurs indépendants (CPSTI) et la Caisse de retraite et de prévoyance de la SNCF (CRPSNCF) qui l'ont déjà adoptée, sept nouveaux organismes ont fait part de leur intérêt pour en bénéficier. Il s'agit de la Caisse d'assurance vieillesse, invalidité et maladie des cultes (Cavimac), de la Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières (Camieg), de l'Établissement national des invalides de marine (Enim), de la Caisse interprofessionnelle

de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales (Cipav), de la Caisse nationale de l'Assurance maladie (Cnam), de la CNSA et de la CCMSA. Les possibilités de mutualisation sont en cours d'étude entre les six premiers organismes listés, compte tenu de la capacité à faire. Dans le cas de la Cnam, qui suppose des

travaux d'une dimension bien plus importante, une convention entre la Cnam et la Cnav devra être signée pour préciser les modalités de ce déploiement spécifique. S'agissant de la CCMSA, il s'agira dans la période conventionnelle de démarrer un pré-cadrage, en fonction de la capacité à faire.

Le périmètre des systèmes d'information opérés pour le compte de tiers

La Cnav opère également de nombreux référentiels pour le compte de tiers, notamment pour la Cnam (avec le compte pénibilité, l'attribution et gestion de l'allocation des travailleurs de l'amiante [AGATA], la gestion des actions et interventions en faveur des assurés [GAIA], le répertoire national interrégime des bénéficiaires de l'Assurance maladie [RNIAM], etc.) mais aussi pour la filière risques professionnels (l'applicatif de gestion de l'activité de la prévention [AGAPREV], le système national de tarification des risques professionnels

[SNTRP], etc.), ainsi que pour le Groupement d'intérêt public « Modernisation des données sociales » (Bloc 3 de la DSN, normes Neodes et Pasrau, etc.). Sur ce champ, sauf exception (tel le système d'information relatif à la pénibilité), la Cnav assure des missions d'exploitant et de mise à disposition d'infrastructures.

L'ensemble de ces évolutions sera tracé et précisé dans le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI).

ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

L'État s'engage à installer une gouvernance partagée entre tous les acteurs pour la mise en qualité des données sociales.

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS	ACTIONS	ÉVALUATION DES ACTIONS	ÉCHÉANCES				
			2023	2024	2025	2026	2027
A	1	<p>Mener à bien le programme DRM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir le référentiel à de nouveaux cas d'usage (40 services en cible) • Compléter le DRM de nouvelles sources de données • Créer une cellule métier / DSI de traitement des signalements d'erreurs et mettre en place l'outillage 	x	x	x	x	x
	2	<p>Mener à bien le programme identification opérateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déployer le nouveau référentiel des liens familiaux (Lifa) : <ul style="list-style-type: none"> - alimenter les liens familiaux avec l'Insee, - enregistrer les condamnations pour violences conjugales, - alimenter les statuts maritaux avec les OPS, - faire l'accrochage des régimes (besoin parcours naissance et parcours deuil famille), • Développer l'application remplaçant le poste P1 web • Étudier les solutions pour limiter les confusions d'identité, détecter les fraudes à l'identité 	x	x		x	x
	3	<p>Mener à bien le programme de souscription des partenaires aux services Cnav</p> <ul style="list-style-type: none"> • API sécu : étoffer l'offre de service et alimenter / ouvrir les flux API • Dématérialiser les échanges avec les OPS pour l'inscription aux services opérateurs : DGE, EOOPS, API sécu, etc. • Étendre les capacités de Fédération d'identité pour EOOPS (SAML, openIDconnect, France Connect agent) 	x	x	x	x	x
	4	<p>Mener à bien le programme RGCU opérateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les flux de masse en norme R : DSN, AVPF, chômage, maladie • Intégrer de nouveaux régimes (il reste 35 régimes) • Traiter les éléments de carrière d'assurés non identifiés (F1) • Réconcilier les carrières interrégimes, en premier lieu celles du régime général et de l'Agirc-Arrco 	x	x	x	x	x

Engagements de la branche

ENGAGEMENTS		ACTIONS	ÉVALUATION DES ACTIONS	ÉCHÉANCES					
				2023	2024	2025	2026	2027	
A	Gérer de manière pertinente les ressources allouées au rôle d'opérateur SI de la Cnav	5	Mener à bien le programme mutualisation SINERGI	• Déployer la solution budgétaire et comptable SINERGI auprès de différents organismes (Cavimac, Camieg, Enim, Cipav, CNSA, CCMISA) • Déployer la solution budgétaire et comptable SINERGI auprès de la Cnam (selon une convention à signer)	x	x	x	x	x
	Gérer de manière pertinente les ressources allouées au rôle d'opérateur SI de la Cnav	6	Proposer une offre de services sur la donnée (décisionnel et analytique)	• Mettre en œuvre le dictionnaire des données (outil de Datacatalog) pour les données carrières et ressources • Analyser la qualité des données (outil de data profiling) pour le RGCU et le DRM • Produire les tableaux de bord qualité du RGCU flux et stock et suivre la qualité des flux DRM • Renforcer les fonctions d'administration de référentiels					
B	Gérer de manière pertinente les ressources allouées au rôle d'opérateur SI de la Cnav	1	Proposer une offre de services sur la donnée (décisionnel et analytique)	• Faire le suivi des programmes du périmètre opérateur (consommés internes et externes, reste à faire, coûts initiaux et prévisionnels, etc.) • Donner annuellement un coût complet du périmètre opérateur Build et Run à partir du modèle de coût	x	x	x	x	x



Annexes

- ▣ Annexe 1 – Mesures spécifiques aux caisses ultramarines
- ▣ Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »
- ▣ Annexe 3 – Missions opérateur métier



Mesures spécifiques aux caisses ultramarines

Les quatre caisses générales de Sécurité sociale (CGSS) et la Caisse de sécurité sociale (CSS) de Mayotte sont intégrées aux trois réseaux de l'Assurance retraite, du recouvrement et de l'Assurance Maladie.

Elles ont en commun plusieurs spécificités qui ont des effets sur l'activité et les modes de gestion des caisses :

- ce sont des organismes multibranches et régimes, ce qui implique des relations multiples avec les caisses nationales et des outils différents ;
- ces caisses sont géographiquement éloignées de la France métropolitaine et sont en décalage horaire avec le territoire métropolitain (de - 6 h à + 3 h selon les saisons) ;
- elles sont dans des régions qui :
 - connaissent une grande précarité illustrée par des taux de populations vivant au-dessous du seuil de pauvreté entre 20 % pour La Réunion et 77 % pour Mayotte soit cinq fois plus qu'en métropole et un illettrisme important (13 % en Martinique à 42 % à Mayotte contre 7 % en moyenne en France métropolitaine) et des difficultés d'accès aux soins accentuées par les caractéristiques géographiques,
 - souffrent d'un chômage structurel résultant de l'étroitesse du marché du travail et

du manque de qualification de la population en recherche d'emploi (en 2021, les taux de chômage varient entre 12,9 % à la Martinique et 30 % à Mayotte vs. 7,4 % en France métropolitaine),

- ont un cadre juridique parfois adapté et concernant Mayotte, appelé à évoluer dans le cadre de la convergence des règles locales vers le droit commun ;
- ces organismes sont très affectés par la « fracture numérique » : aux âges élevés, moins de la moitié des 60 ans ou plus disposent d'un ordinateur à domicile, contre près des deux tiers en métropole. Le phénomène est aggravé par des difficultés de déploiement des réseaux de communication entraînant parfois de fortes perturbations et même des coupures sur plusieurs jours.

Au regard de ce contexte, et malgré des conditions difficiles, l'ensemble des caisses nationales a l'ambition d'offrir à la population de chaque département d'outre-mer un service public de qualité comparable à celui qu'elles déploient en France métropolitaine.



Elles s'attacheront donc au cours de la période couverte par la COG à rapprocher les performances des caisses d'outre-mer de celles des caisses hexagonales notamment en matière de délais et de qualité de la relation de service

en prenant en compte leurs spécificités et en trouvant les adaptations idoines. À cet égard, la situation de la CSS de Mayotte fera l'objet d'une attention particulière tout spécialement au regard de la convergence réglementaire.

■ AJUSTER L'OFFRE DE SERVICES AUX RÉALITÉS DE CHAQUE TERRITOIRE

Le diagnostic territorial, réalisé avec les partenaires locaux (autres branches, France services, CCAS, associations, etc.), établi par chaque caisse permettra sur la période conventionnelle d'ajuster l'offre de services nationale aux enjeux particuliers propres à chaque département, principalement sur le maillage et les modalités du front office et sur l'action sociale.

La présence de l'Assurance retraite sur tous les territoires sera garantie, et s'appuiera à la fois sur les accueils multibranches propres au « modèle » CGSS et sur les partenariats. L'accent sera mis sur le développement des contacts proactifs, en limitant le plus possible l'envoi de courriers, au profit du canal téléphonique. Cette approche est particulièrement importante pour contourner les effets liés à

l'illettrisme et à l'illectronisme ainsi que les difficultés linguistiques de certaines populations. Il en est de même de l'accueil spontané qui reste un marqueur structurant en termes d'accès aux droits sur certains territoires.

L'évolution des charges d'activité liées aux évolutions démographiques très différentes sera prise en compte. Les difficultés liées à la qualité des reports de carrière seront également intégrées et feront l'objet de travaux nationaux et régionaux.

La situation de précarité de nombreuses personnes âgées dans les territoires ultramarins doit conduire l'Assurance retraite à porter un effort soutenu sur l'identification des situations de non-recours aux prestations notamment le non-recours à l'Aspa.

L'accès aux droits constitue un enjeu central dans les départements d'outre-mer, et suppose un engagement adapté aux réalités sociales et géographiques. Ainsi la lutte contre le non-recours combinerait appels sortants, rendez-vous et appui sur des partenaires internes et externes pour un meilleur accompagnement.

Dans la continuité des orientations stratégiques communes en matière d'action sociale retraite adoptées en 2017 par les CGSS de Guadeloupe, Guyane, Martinique

et La Réunion, des travaux communs seront conduits par les quatre CGSS pour développer des offres de prévention de la perte d'autonomie et des solutions favorisant le bien-vieillir à domicile, à la fois conformes aux orientations nationales et adaptées aux réalités ultramarines. La précarité du logement et le coût des travaux, la difficulté à diversifier les partenariats, le vieillissement marqué de la population, notamment celle des Antilles, constitueront ainsi des thèmes d'attention forte.

► AMÉLIORER ET SÉCURISER LES PERFORMANCES DES CAISSES D'OUTRE-MER

Les ambitions d'amélioration de la qualité de service et d'efficacité portées par la COG concernent tout particulièrement les caisses d'outre-mer. Les performances de production sur les aspects cœur de métier devront être sécurisées, tant en matière de délais de traitement que de qualité de traitement, quel que soit le droit concerné (droits personnels, droits dérivés, Aspa).

Des objectifs d'optimisation du pilotage de l'activité et de l'organisation de chaque caisse seront définis afin de poursuivre le rapprochement avec les standards d'efficacité des caisses métropolitaines. Mais il sera tenu compte des complexités liées à la qualité des carrières, des effets des faibles volumes

de traitement et de l'importance de l'accompagnement des assurés dans les démarches administratives. Les exigences en matière de productivité ne pourront en conséquence pas être strictement alignées sur celles des Carsat.

L'Assurance retraite déploiera des moyens d'entraide et d'accompagnement dédiés, notamment pour mieux gérer les risques de perte de compétences sur les activités à faible volumétrie. L'Assurance retraite procédera, en concertation avec les autres caisses nationales, à une analyse des facteurs permettant d'objectiver les particularités qui affectent négativement la productivité de l'outre-mer (facteurs structurels exogènes liés à leur contexte, facteurs structurels endogènes tels

que les problèmes SI ou les questions organisationnelles). Des dispositifs de mesure de performance devront être construits (référentiels de productivité, déclinaison des objectifs) tenant compte du cadre ultra marin.

Cette démarche s'opèrera dans le cadre d'un élargissement du diagnostic performance aux CGSS et se traduira dans les contrats pluriannuels de gestion des caisses et dans leur accompagnement.

► MIEUX ASSOCIER LES CAISSES D'OUTRE-MER AU FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU DE L'ASSURANCE RETRAITE

Les caisses d'outre-mer apparaissent aujourd'hui bien intégrées au fonctionnement du réseau de l'Assurance retraite. Cependant, en raison de leur éloignement géographique et de leur dimension interbranche, l'Assurance retraite doit particulièrement veiller à ce que les liens entre celles-ci et la caisse nationale et les Carsat ne se distendent pas. C'est pourquoi elle confortera l'existence d'une mission nationale permanente d'appui et d'un interlocuteur référent « systèmes d'information » dédié. Elle s'attachera à mieux

connaître les spécificités de chaque caisse et de son territoire et à les faire prendre en considération par ses équipes. Elle veillera à limiter la complexité SI en se coordonnant avec les autres branches et en intégrant mieux leurs particularités d'architecture.

Elle garantira également un dispositif de soutien national sur la continuité d'activité pour mieux prendre en compte les risques notamment climatiques propres à chaque territoire.

► MIEUX TIRER PARTI DU « MODÈLE CGSS »

Organismes multibranches et multirégimes, les caisses d'outre-mer disposent d'atouts importants pour porter les ambitions de la COG de l'Assurance retraite. Celle-ci souhaite en tirer profit, tant en matière de qualité du service public qu'en matière de gestion.

Les perspectives de développement des offres de service dans un cadre partenarial simplifié seront encouragées. Ce sera

notamment le cas des parcours clients « HELP » pour les travailleurs indépendants avec la branche recouvrement ou en matière d'action sociale.

Les simplifications et améliorations portées par le contrat pluriannuel de gestion unique construit avec les autres branches seront mises en œuvre. L'Assurance retraite contribuera activement aux travaux de la Mission

de coordination des caisses nationales vis-à-vis des CGSS et de la CSS (MICOR). De manière générale, elle s'inscrira dans les

travaux de coordination et de mutualisation interbranches et engagera les caisses à s'y intégrer et à les développer.

► PRENDRE EN COMPTE DE MANIÈRE SPÉCIFIQUE LA SITUATION DE MAYOTTE

La CSS de Mayotte possède une place particulière au sein du réseau de l'Assurance retraite. La réglementation applicable en matière d'assurance vieillesse est en effet propre au territoire mahorais, le nombre de retraités est encore très faible et les outils informatiques sont différents des outils nationaux utilisés dans les Carsat et les CGSS.

Une prise en compte particulière s'avère par conséquent nécessaire, pour accompagner le processus de convergence réglementaire progressive entre le régime mahorais et le régime général.

Outre la définition d'une offre de services et d'objectifs de gestion adaptés aux besoins du territoire et à la dimension de l'activité retraite au sein de la CSSM, la Cnav poursuivra durant la période conventionnelle deux démarches :

- accompagner la CSSM dans la gestion de la période de convergence réglementaire, en lien direct avec les pouvoirs publics, y compris le Ministère en charge des Outre-mer ;

- définir une stratégie d'évolution des systèmes d'information, permettant à la CSSM de bénéficier d'outils plus adaptés et mieux intégrés aux systèmes d'information nationaux de l'Assurance retraite.

Elle appuiera fortement la caisse, en étroite coordination avec les autres branches, dans le développement d'une offre de service et la recherche d'une performance adaptée à la situation démographique économique et sociale du jeune département de Mayotte.

Enfin la Cnav apportera son expertise et son soutien aux pouvoirs publics et aux organismes des autres collectivités d'outre-mer dans leurs démarches d'amélioration.



Application du principe « Dites-le-nous une fois »

La présente COG contient les engagements de la Cnav sur la mise en œuvre du principe « Dites-le-nous une fois » (DLNUF), matérialisés dans le tableau ci-après. Ces engagements portent sur la nature des chantiers à engager, les objectifs poursuivis ainsi que les échéances de réalisation.

Par leur nature, la réalisation de ces engagements dépend souvent d'acteurs externes fournisseurs de données dont le calendrier n'est pas maîtrisé uniquement par la Cnav. Les impacts techniques et les conditions juridiques ne sont pas tous définis au moment de la signature. Par ailleurs, la complexité et l'évolutivité prévisible des sujets au cours de la période conventionnelle conduisent à ne pas s'arrêter à une feuille de route figée à sa date de signature.

L'Assurance retraite a entrepris de simplifier les démarches des assurés et de renforcer l'accompagnement des plus fragiles, en s'appuyant sur les données des autres institutions de la protection sociale et de l'État pour gagner en efficacité et accélérer l'automatisation du traitement des dossiers les plus simples. À la fin de la prochaine période conventionnelle, l'Assurance retraite se donne pour cible de recourir à l'échange de données automatisé ou quasi-automatisé, sans interrogation de l'assuré, sur des processus

de gestion liés au droit personnel comme aux droits dérivés.

En effet, la mutualisation des données au sein de la sphère sociale constitue un levier majeur pour concrétiser le principe du « Dites-le-nous une fois », au cœur de la rénovation des relations entre les administrations et les usagers des services publics. Le partage et l'échange de données entre opérateurs de la sphère sociale contribuera de façon décisive à une double simplification : simplification du traitement des dossiers pour les services de l'Assurance retraite, simplification des démarches pour les assurés. De plus, la réduction des pièces demandées à l'assuré permettra de réduire le délai de traitement des dossiers et de renforcer le paiement à bon droit.

Enfin, les gains d'efficience attendus de l'automatisation de certains traitements, au travers des échanges de données, devraient permettre de dégager à moyen terme des marges



de manœuvre significatives pour réorienter les interventions humaines vers le traitement des dossiers complexes et l'accompagnement des situations à risque.

La réingénierie du processus retraite a conduit à proposer un processus cible en précisant les données des partenaires à récupérer pour compléter un dossier retraite, en évitant ainsi de demander des informations à l'assuré. L'obtention des informations dématérialisées des autres régimes doit permettre de réduire les échanges papier dits de liaison pour améliorer la qualité et la fluidité du traitement du droit. Dans ce cadre, l'accès à un répertoire commun et partagé de pièces, la poursuite de la complétude et de l'alimentation du RGCU et le déploiement d'autres outils partagés contribueront à réduire fortement les interventions humaines déployées par l'Assurance

retraite pour récupérer les informations des partenaires.

S'agissant des données extérieures au domaine retraite, pour l'ensemble des droits, personnels comme dérivés, seront concernées par cette démarche les données suivantes : les données fiscales pour les prélèvements sociaux, les données relatives à la dernière année de carrière, les données relatives aux enfants, les données bancaires et le titre de séjour. S'agissant des prestations sous conditions de ressources, l'Assurance retraite souhaite récupérer automatiquement les éléments de ressources fournis par le DRM : en cas de simplification de la base ressources, l'Assurance retraite se mettra ainsi sur la trajectoire d'une simplification radicale du dossier de l'assuré.

■ LES LEVIERS DE MISE EN ŒUVRE

Pour réaliser ces ambitions, il importera d'achever la complétude du RGCU, en disposant, pour tous les régimes, de l'ensemble des données élémentaires de carrière. La Cnav renforcera également les mécanismes

de partage des coordonnées des assurés avec les branches prestataires, notamment avec l'Assurance Maladie, pour les prévenir en amont de leurs dates de départ possibles à la retraite et les orienter dans le dépôt de

leur demande de retraite. Il s'agira en outre de partager avec les autres opérateurs les pièces justificatives communes déjà détenues, par exemple celles relatives aux enfants.

La maîtrise de cette feuille de route afférente au DLNUF implique la mise en place de modalités de suivi particulières, évolutives et permettant la coordination dans la durée entre les acteurs. Les principes suivants sont en conséquence arrêtés :

- la présente COG permet d'engager la démarche sur la base d'engagements appréciés à la date de signature dans le tableau ci-après. Les engagements des différents acteurs du chantier seront synthétisés dans un outil de suivi commun à l'ensemble des organismes ;

- ce tableau commun de suivi des engagements sera mis à jour régulièrement au cours de l'exécution de la COG. Il donnera lieu à un suivi collectif au moins une fois par an dans le cadre des instances de pilotage du schéma stratégique des systèmes d'information de la Sécurité sociale (SSSI).

Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »

Besoin prestations / données	Action COG / action DLNUF	Finalités du DLNUF simplifications (S) contrôle / fraude (C) non-recours (NR)	Objectif – données et PJ concernées	Sources partenaires	Cible	Échéance
Les données fiscales pour les prélèvements sociaux	COG : mettre en place des échanges d'information automatisés avec la DGFIP	S	Rendre accessible aux agents de la branche retraite les informations de l'avis de situation fiscale	DGFIP	Nouveaux retraités / retraités fiscalement en France	2022 – solution réduite aux services demande de retraite en ligne ; API DGFIP depuis le SI retraite prévue fin 2023/2024
Les données des périodes de la dernière année de la carrière	COG : disposer de données carrières complètement informées au sein du RGCU	S	Ne plus demander les bulletins de salaires de la dernière année d'activité dans la demande de retraite	DSN RGCU	Actifs déposant une demande de retraite	2024-2025 – RGCU
Les données des périodes de la dernière année de la carrière des revenus de remplacement	COG : obtention des informations sur les revenus des 24 derniers mois de vie active	S	Ne plus demander des justificatifs d'indemnités journalières ou autres pour justifier les trimestres de périodes assimilées qui ne sont intégrés au RGCU qu'une fois par an ; une solution est déjà mise en œuvre pour les justificatifs de Pôle emploi (API AIDA)	RGCU	Actifs déposant une demande de retraite	2025 – à terme la source sera le RGCU Prévisions pour les alimentations mensuelles : <ul style="list-style-type: none"> · par la Cnaf en 2023 · par la Cnam prévue en 2025 · par Pôle emploi à une date non fixée
Les données familiales « enfants »	DLNUF : alimenter la base dite Lifa avec les flux Insee	S	Ne plus demander les justificatifs livret de famille, copie d'acte de naissance à différents moments dans la carrière et au départ en retraite	Lifa	Actifs	Ouverture fin 2022 du service en ligne interrégime. Extension envisagée à partir du SNGI

Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »

Besoin prestations / données	Action COG / action DLNUF	Finalités du DLNUF simplifications (S) contrôle / fraude (C) non-recours (NR)	Objectif – données et PJ concernées	Sources partenaires	Cible	Échéance
Rôle opérateur	-	-	-	Lifa Cnav opérateur	-	Déploiement du nouveau référentiel des liens familiaux (Lifa). Hypothèse d'une alimentation par l'Insee en 2024 et reprise des données enfants détenues par les régimes (RG, MSA, CPRP SNCF, etc.) voire par la branche famille au moment de l'accrochage. La mise en œuvre d'une alimentation avec le flux Insee serait notamment conditionnée par la fourniture à l'Insee d'une expression de besoin (juin 2023) et par la publication d'un décret ad hoc et la modification du décret RNIPP
Extension de l'usage du répertoire des P.J. (RRP)	COG : exploiter pleinement le potentiel d'échange de pièces entre régimes afin de réduire les coûts de coordination existants	S	Ne plus demander les PJ déjà détenues par un autre régime de retraite	RRP (répertoire des références des pièces)	Actifs déposant une demande de retraite, retraités demandes de réversion	Ouverture du service en 2023 pour la branche retraite du régime général (après l'ouverture pour la MSA, effectuée en 2022). Extension progressive du service aux autres régimes par la suite
Les données bancaires	COG : mettre en place des échanges d'information automatisés avec la DGFIP	S / C	Ne plus demander le RIB grâce aux échanges FICOBA dans les services en ligne de type changement de coordonnées bancaires ou demande de retraite en vérifiant en temps réel les coordonnées bancaires du demandeur	DGFIP	Retraités et nouveaux retraités	Pas avant 2024 au regard des évolutions nécessaires pour garantir la sécurité du service

Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »

Besoin prestations / données	Action COG / action DLNUF	Finalités du DLNUF simplifications (S) contrôle / fraude (C) non-recours (NR)	Objectif – données et PJ concernées	Sources partenaires	Cible	Échéance
Rôle opérateur	-	-	-	FICOBA Cnav opérateur	-	Rôle de chef de file de la Cnav pour les autres OSS
Les données bancaires	COG : établir un flux d'information automatisé avec la Cnaf pour faciliter le passage à la retraite des assurés bénéficiant de l'AAH ou du RSA, ainsi qu'avec Pôle emploi pour les personnes en situation de chômage	S	Ne plus demander le RIB dans le cadre de la substitution de la prestations AAH (Cnaf) ou de la pension invalidité (Cnam) par la retraite	Cnaf et Cnam	Nouveaux retraités ex-allocataires RSA et invalides	<ul style="list-style-type: none"> Avril 2023 – mise en place du flux avec la Cnaf 2024 – extension possible dans ce flux pour la Cnaf avec les données du RIB (sous réserve d'un cadre juridique l'autorisant). En 2025, extension dans le flux de la Cnam pour les pensions invalidité
Les titres de séjour	COG : le titre de séjour après contrôle de validité mis en place avec l'AGDREF	S / C	Ne plus demander un titre de séjour si un échange avec AGDREF permet de vérifier la validité du séjour	Ministère de l'intérieur	Nouveaux retraités	-
Réversion – les conjoints	-	S / NR	Recherche du conjoint survivant de l'assuré décédé pour le contacter et lui faciliter les démarches de demandes de réversion	DGFIP	Nouveaux retraités droits dérivés (veuves et veufs)	-
Réversion – les conjoints	-	S	Ne plus demander une copie des actes de naissance du décédé avec toutes les mentions sur les conjoints	COMEDDEC Caisse des dépôts	Actifs et retraités demandant une pension de réversion	Expérimentations en 2024 ; le stockage du lien marital et sa vérification avec l'outil COMEDDEC nécessitent également un cadre juridique adapté

Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »

Besoin prestations / données	Action COG / action DLNUF	Finalités du DLNUF simplifications (S) contrôle / fraude (C) non-recours (NR)	Objectif – données et PJ concernées	Sources partenaires	Cible	Échéance
Aspa – les ressources	COG : l'Assurance retraite s'engage à mettre en œuvre la révision automatique et en continu de l'Aspa	S / C / NR	Ne plus demander un questionnaire de ressources avec des pièces jointes pour étudier la condition de ressources ; questionnaire pré-rempli pour : <ul style="list-style-type: none"> • simplifier les demandes de prestations ; • faciliter les opérations de contrôle ; • proposer aux retraités à faible ressources de déposer une demande d'Aspa 	DRM	Retraités à faibles ressources	<ul style="list-style-type: none"> • 2024 : expérimentation de contacts vers des assurés ciblés pour leur proposer l'Aspa • À compter de 2025 : demande d'Aspa en ligne avec questionnaire de ressources prérempli sous réserve que les conditions techniques et réglementaires soient réunies • 2025 : premières campagnes de questionnaires ciblés pour le contrôle et/ou pour la lutte contre le non-recours • 2026-2027 révisions automatiques
Réversion – les ressources	COG : la liquidation de la pension de réversion pourra également pour partie faire l'objet d'une automatisation notamment lorsque les ressources du demandeur sont déjà connues (titulaires de l'Aspa)	S / C / NR	<ul style="list-style-type: none"> • Ne plus demander un questionnaire de ressources avec des pièces jointes pour étudier la condition de ressources • Questionnaire prérempli pour simplifier les demandes de prestations et faciliter les opérations de contrôle 	DRM	Retraités droits dérivés (veuves et veufs)	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2023 pour les demandes de réversion faites en ligne (service inter régimes) • 2025 – premières campagnes de questionnaires ciblés pour le contrôle et/ou pour la lutte contre le non-recours • 2026-2027 – révisions automatiques
Réversion et Aspa – la connaissance d'un ménage fiscal	-	S / C / NR	Recherche du conjoint survivant de l'assuré décédé à partir de la situation fiscale du ménage pour : <ul style="list-style-type: none"> • connaître les ressources du ménage • faciliter les démarches de demandes de réversion pour le conjoint survivant 	DGFIP DRM	Retraités à faibles ressources et retraités droits dérivés (veuves et veufs)	Échéance à déterminer

Annexe 2 – Application du principe « Dites-le-nous une fois »

Besoin prestations / données	Action COG / action DLNUF	Finalités du DLNUF simplifications (S) contrôle / fraude (C) non-recours (NR)	Objectif – données et PJ concernées	Sources partenaires	Cible	Échéance
Données de contacts	COG : obtenir et de partager les coordonnées des assurés, notamment avec l'Assurance Maladie	S / NR	<ul style="list-style-type: none"> Action devant permettre de contacter les actifs dans le cadre de la prise en charge des reconstitutions de carrière des assurés de moins de 55 ans. Il s'agit également de prendre contact avec les assurés pour les inciter à déposer une demande de retraite (assurés proches du départ à la retraite, ou âgés dans le cadre de la lutte contre le non-recours) Action devant également permettre de mettre à jour les données de la branche en cas de déménagement d'un assuré 	-	Futurs retraités et retraités	Extension du flux annuel des adresses Cnam à d'autres années que celles des campagnes du droit à l'information envisageable à partir de 2024 ou 2025 À préciser
Données de contacts	COG : mettre à jour les bases adresses physiques et électroniques, ainsi que les coordonnées téléphoniques des assurés	S	Afin d'éviter des contacts multiples des organismes, mettre à jour les bases adresses physiques mails et coordonnées téléphoniques des assurés	-	Actifs et retraités	Inscrit dans le schéma stratégique des systèmes d'information ; calendrier à préciser dans ce cadre ; cible de fonctionnement nominal en fin de période conventionnelle
État de santé	COG : obtention des informations sur les situations d'invalidité	S / NR	Simplification du circuit de demande de reconnaissance de l'invalidité au travail pour éviter la transmission par l'assuré et par les caisses de retraites de l'enveloppe « confidentielle secret médical » au service médical de la CPAM (DRSM)	Cnam	Actifs en situation de fragilité déposant la demande de retraite	<ul style="list-style-type: none"> 2023 : proposition d'un nouveau circuit. 2025 : mise en œuvre (sous réserve d'une éventuelle modification législative) À partir de 2026 : recherche d'optimisation



Missions opérateur métier

La Cnav, tête de réseau de l'Assurance retraite, occupe une place de premier rang dans le cadre de nombreuses activités menées au sein de la sphère sociale ou pour le compte des pouvoirs publics. Outre les multiples activités liées à son cœur de métier, elle exerce ainsi à titre d'opérateur des missions dans les différents grands domaines suivants :

- l'appui aux pouvoirs publics, avec la production de données, de travaux statistiques, ou encore la communication d'analyses juridiques ;
- la prise en charge d'activités de protection sociale liées à des régimes ou branches différents de ceux de l'Assurance retraite, ou à des organismes étatiques tels que l'Insee, autrement dit la Cnav opérateur pour compte de tiers ;
- la participation aux opérations de fiabilisation des données sociales ;
- le rôle d'opérateur SI (cf. fiche COG dédiée).

■ L'APPUI AUX POUVOIRS PUBLICS : UN STATUT D'OPÉRATEUR STATISTIQUE AFFIRMÉ LORS DE LA NOUVELLE PÉRIODE CONVENTIONNELLE

La Cnav, en matière d'appui aux pouvoirs publics, apporte son ingénierie dans le cadre des réformes législatives et des travaux réglementaires sur le champ retraite, mène des missions internationales et en matière de respect de la protection des données personnelles, et joue un rôle d'opérateur statistique. Le rôle d'opérateur statistique consiste également à mener des études et travaux statistiques pour le compte de l'ensemble des régimes ou en

collaboration avec ceux-ci, ou à mettre à disposition des données tous régimes (à des fins statistiques ou de recherche). La Cnav devra s'assurer de la transmission de données statistiques pour le conseil national de l'information statistique. Elle transmettra chaque année au conseil national de l'information statistique son programme de travail en matière de statistiques et participe en tant que de besoin à ses travaux. Pour les statistiques administratives



qui font l'objet d'une publication régulière, elle sollicitera auprès de l'Autorité de la statistique publique, soit l'attribution d'un label d'intérêt général et de qualité statistique, soit une reconnaissance de la qualité de statistiques publiques à visée d'information générale (après avis du Comité du label) dans le cadre de la « démarche statistique publique » définie par l'Autorité.

S'agissant de son rôle d'appui aux pouvoirs publics, la Cnav réalise des études et des simulations, sur un périmètre tous régimes, notamment pour préparer les réformes et répondre aux demandes des pouvoirs publics.

Elle éclaire ainsi les pouvoirs publics en fournissant des travaux statistiques et de recherche. Ces éléments prennent principalement la forme d'études ou de statistiques (souvent disponibles en open data), de prévisions ou de projections de trajectoires financières ou de simulations de mesures réglementaires (envisagées dans le cadre de réformes ou de lois de financement de la Sécurité sociale).

Depuis le milieu de la précédente période conventionnelle, les travaux de prospective couvrent désormais un champ tous régimes de retraite, et non plus uniquement celui du régime général.

Au cours de la prochaine période conventionnelle, la Cnav entend, en synergie avec son rôle d'opérateur SI, renforcer son rôle d'opérateur statistique « tous régimes », dans le domaine de la prospective, mais également dans la production de statistiques et d'évaluations sur l'ensemble des affiliés du système de retraite en France. Il permet également aux interlocuteurs de la Cnav (en particulier les autorités de tutelle) de disposer d'une entrée unique, parfaitement sécurisée, pour commander des études visant à éclairer leurs prises de décision. Ce rôle comprend également les travaux menés sur le Compte professionnel de prévention (C2P), le Régime complémentaire des indépendants (RCI) et le Régime invalidité-décès (RID).

■ LA CNAV OPÉRATEUR POUR LE COMPTE DE TIERS

La gestion de régimes intégrés et adossés

La Cnav assure la gestion de régimes spéciaux de retraite ayant vocation à s'éteindre : celui de l'ancienne Caisse Autonome Mutuelle de Retraite (CAMR) des chemins de fer secondaires, et ceux de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris et de la CCI de Lille, Roubaix et Tourcoing. Elle prend également en charge la gestion de l'adossé financier du régime des industries électriques et gazières au régime général.

Le service administratif national d'identification des assurés

Le service administratif national d'identification des assurés (Sandia) a en charge l'immatriculation au service national de gestion des identifiants (SNGI) des assurés nés à l'étranger et la mise à jour des identités figurant dans cette base de données afin d'en maintenir la qualité.

Au cours de la période conventionnelle 2018-2022, les projets de prise en charge par l'Insee de l'immatriculation à la naissance des Français nés à l'étranger et des ressortissants de Wallis et Futuna ont été mis en œuvre. De plus, le numéro d'identification d'attente (Nia) a progressivement été mis en place apportant une plus grande sécurisation dans le processus d'immatriculation ainsi qu'un service de meilleure qualité pour les organismes de protection sociale.

En parallèle, les pouvoirs publics ont mis en place le répertoire électoral unique (REU). Dans ce cadre, une nouvelle mission a été confiée au Sandia : l'analyse des réclamations

transmises par les mairies sur des divergences d'état civil des citoyens nés à l'étranger et, le cas échéant, la mise à jour des états civils concernés. Pour réaliser cette nouvelle mission, le Sandia renforce temporairement ses moyens lors des périodes pré-électorales et peut rencontrer une tension sur les délais de traitement sur les litiges pour se mobiliser à la fois sur le REU et le maintien des délais de traitement des immatriculations.

Au cours de la prochaine période conventionnelle, les projets suivants vont être développés :

- la dématérialisation des litiges : les organismes de protection sociale s'adressent aujourd'hui par voie postale au Sandia. Si, avec cette dématérialisation, les gains en sécurisation du processus et en délai de traitement seront considérables, ils se limiteront, en termes de moyens humains, à ceux réalisés lors de la phase de numérisation des dossiers ;

- la mise à jour du SNGI pour un marquage des dossiers déclarés frauduleux. Celui-ci permettra de partager l'information avec les organismes de protection sociale et de prévenir la création d'identités qui avaient auparavant été déclarées frauduleuses ;
- la poursuite de la mise en œuvre du REU (cf. supra).

L'ouverture de droits aux soins de santé

L'activité d'ouverture de droits aux soins de santé (ODSS) consiste à vérifier les conditions d'ouverture de droits à l'Assurance maladie en France pour les retraités s'installant dans un pays étranger, ainsi que la fermeture des droits en France pour les retraités bénéficiaires de droits à l'étranger.

Le principal projet lié cette activité concerne la mise en place du dispositif d'échange électronique d'informations sur la Sécurité

sociale (EESSI). En effet, pour les retraités s'installant dans un pays européen, les échanges avec les organismes de protection sociale européen se font désormais au travers de formulaires dématérialisés mobilisant l'application Rina. Toutefois avec ce projet, le technicien doit saisir à nouveau dans celles-ci les données contenues dans l'outil métier ODSS, ce qui implique une perte de productivité conséquente.

L'identification pour les régimes complémentaires de retraite

Au cours de la précédente période conventionnelle, la Cnav a pris en charge le processus d'identification pour le compte de l'Agirc-Arcco. Pour la période 2023-2027,

cette même activité devra être prise en charge pour le compte de l'Ircantec (institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques).

LA PARTICIPATION AUX OPÉRATIONS DE FIABILISATION DES DONNÉES SOCIALES

La Cnav participe, pour l'ensemble de la sphère sociale, aux opérations de fiabilisation des données sociales afin d'assurer la mise en qualité des données du RGCU issues des données sociales déclaratives (DSN) et, depuis 2022, du DRM au travers notamment de la prise en charge opérationnelle des signalements d'anomalie issues des flux de données DSN et Pasrau.

Elle a ainsi engagé des opérations de fiabilisation ciblées dites de masse sur les stocks de données résiduelles en anomalie dans le RGCU à l'issue du cycle de fiabilisation des données DSN opéré par la branche recouvrement. Elle mène également des opérations de résolution des signalements d'anomalie DRM par l'analyse des cas, la construction de processus de correction et la mise en place de circuits d'échanges avec les partenaires utilisateurs et résolveurs.

La cellule experte mutualisée de gestion des signalements DRM issus d'anomalie déclaratives DSN / PASRAU, a, quant à elle, été mise en place pour centraliser les signalements, les analyser et coordonner les actions de résolution des anomalies.

Durant la période conventionnelle, la cellule experte poursuivra ses travaux. Elle souhaite :

- organiser des filtres sur les signalements remontés et définir des critères de transmission entre les différents acteurs ;
- intégrer dans les circuits de signalements les futures prestations assises sur le DRM en fonction des processus de gestion des demandes prévues et notamment organiser la gestion des signalements relatifs aux déclarations trimestrielles de ressources ;
- préciser la typologie des cas d'anomalie et expérimenter les processus de résolution en mobilisant les résolveurs ;
- assurer la correction des données dans le DRM et la mise à disposition des corrections des organismes utilisateurs.

Plus globalement, s'agissant de la fiabilisation au flux des DSN et la traçabilité de la correction des anomalies dans le DRM et le RGCU, la Cnav entend, avec ses partenaires, au cours de la prochaine période conventionnelle :

- concernant les flux de données DSN : s'associer à la détection des erreurs à la source et contribuer à la prévention des erreurs par la possibilité de contrôles bloquants ;

- concernant la résolution des signalements DRM : organiser la gestion du traitement des signalements au flux ; transmettre au plus tôt les éléments d'information à utiliser par les caisses utilisatrices ; assurer la correction des erreurs en DSN et, en cas d'impossibilité, de corriger les erreurs à la source ;
- concernant la résolution des anomalies résiduelles au sein du RGPU : réaliser des opérations de fiabilisation sur le stock de données résiduelles en anomalie dans le RGPU à l'issue du cycle de fiabilisation des DSN au flux ; mettre à jour les reports dans les RGPU des corrections effectuées en DSN ; exploiter les restitutions à venir ; développer une réflexion sur le développement d'un outil d'alimentation de masse du RGPU permettant de corriger les données résiduelles en anomalie issues des DSN.



Indicateurs de performance et de suivi



Indicateurs de performance et de suivi

Code indicateur	Nom de l'indicateur	2023	2024	2025	2026	2027
RS-1	Niveau de satisfaction globale des assurés	90%	90%	90%	91%	91%
RS-2	Niveau de satisfaction des assurés par rapport aux principaux canaux de contact	88%	89%	90%	90%	90%
RS-3	Maîtrise de la réitération	5,5	5	5	4,5	4,5
RS-4	Taux de réclamations traitées dans les délais	81%	82%	83%	84%	85%
RS-5	Taux d'appels téléphoniques aboutis	87%	87%	88%	88%	90%
RS-6	Taux de courriels traités en deux jours ouvrés	86%	86%	86%	86%	86%
RS-7	Nombre de RDV effectués	450 000	550 000	700 000	850 000	1 000 000
RS-8	Taux de demandes de retraite déposées en ligne (droits propres)	65%	65%	67%	70%	70%
RS-9	Taux de demandes de droits dérivés déposées en ligne	38%	41%	43%	45%	50%
RS-10	Progression nombre de RDC actifs traitées via la coproduction	-	-	+ 5% vs. 2024	+ 10% vs. 2024	+ 15% vs. 2024

COG 2023-2027



Code indicateur	Nom de l'indicateur	2023	2024	2025	2026	2027
PO-1	Taux de dossiers notifiés avant la date d'EJ	60%	62%	64%	68%	75%
PO-2	Délais de traitement des DP	75 J	73 J	71 J	68 J	65 J
PO-3	Nombre de dossiers DP avec rupture de ressources potentielle	25 000	23 000	21 000	19 000	16 000
PO-4	Taux de demandes de PR traitées en moins de 90 jours	65%	67%	69%	72%	75%
PO-4 Bis	Taux de demandes de PR traitées en moins de 180 jours	80%	82%	84%	87%	90%
PO-5	Taux de demandes d'Aspa traitées en moins de 90 jours	55%	58%	62%	66%	70%
PO-5 Bis	Taux de demandes d'Aspa traitées en moins de 180 jours	80%	82%	84%	87%	90%
PO-6	Taux de demandes de droit des assurés résidant à l'étranger traitées en moins de quatre mois	55%	60%	65%	70%	75%
PO-7	Nombre de reconstitutions de carrière (RDC) dissociées effectuées pour des actifs	50 000	100 000	200 000	350 000	500 000

Indicateurs de performance et de suivi

Code indicateur	Nom de l'indicateur	2023	2024	2025	2026	2027
PO-8	Taux de réponse aux demandes de reconstitution de carrière (RDC) des assurés traitées dans un délai de 6 mois	N/A	50%	55%	60%	75%
PO-9	Nombre de situations de non-recours ayant fait l'objet d'une prise en charge	-	50 000	150 000	300 000	500 000
PO-10	Taux de demandes d'aides individuelles traitées en 40 jours maximum	90%	92%	92%	92%	92%
PO-11	Taux de déploiement de la reconnaissance mutuelle effective (proportion de départements)	N/A	45%	60%	75%	90%
PO-12	Nombre d'évaluation globale des besoins à domicile réalisées	240 000	279 000	288 000	296 000	302 000
CF-1	Taux de qualité des dossiers validés / IQPR (indicateur qualité du processus retraite)	88,5%	89%	89,5%	90,5%	93%
CF-2	Taux d'incidences financières des erreurs (TIF)	1,05%	0,95%	0,85%	0,75%	0,65%
CF-3	Montant total des préjudices frauduleux et /ou fautifs constatés ou subis	25 M€	25 M€	25 M€	26 M€	27 M€
CF-4	Montant total des préjudices frauduleux et/ou fautifs évités	150 M€	160 M€	170 M€	180 M€	200 M€
CF-5	Taux de recouvrement des indus	75%	77%	79%	82%	85%

Indicateurs de performance et de suivi

Code indicateur	Nom de l'indicateur	2023	2024	2025	2026	2027
PE-1	Ratio de surface utile par résident (en SUB) dans les locaux ayant fait l'objet d'un projet dans le cadre du PNI	14 m ²				
PE-2	Taux de mutualisation des achats	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %
PE-3	Accroissement de la productivité par ETPMA	-	+1% vs. 2022	+2% vs. 2022	+3% vs. 2022	+4% vs. 2022
PE-4	Réduction des écarts de productivité des caisses du réseau	0 %	-10% vs. 2022	-10% vs. 2022	-10% vs. 2022	-10% vs. 2022
PE-5	Évolution du coût de gestion	0 %	- 1%	- 2%	- 3%	- 4%
PE-6	Taux de disponibilité des applications : applicatifs usagers	99,2 %	99,2 %	99,2 %	99,2 %	99,2 %
PE-7	Taux de disponibilité des applications : applicatifs agents	99,2 %	99,2 %	99,2 %	99,2 %	99,2 %
RSO-1	Taux d'évolution de la consommation d'énergie	- 5% vs. 2021	- 10% vs. 2021	- 15% vs. 2021	- 20% vs. 2021	- 25% vs. 2021
RSO-2	Parité aux postes de direction générale des organismes locaux (taux du genre le moins représenté)	43-57 %	43-57 %	43-57 %	43-57 %	43-57 %
RSO-3	Taux d'absentéisme maladie de courte durée	1,16 %	1,14 %	1,12 %	1,10 %	1,08 %
RSO-4	Taux de formation des agents	66 %	67 %	68 %	69 %	70 %

Indicateurs de performance et de suivi

Code indicateur	Nom de l'indicateur	2023	2024	2025	2026	2027
IT-1	Taux de couverture du plan annuel de livraisons de la feuille de route (nombre de mises en production réalisées par rapport au nombre de mises en production prévu)	60%	60%	65%	65%	70%
IT-2	Sur le périmètre des applications sous contrôle liée à la dette IT, pourcentage d'applications conformes	30%	40%	50%	60%	70%



Trajectoires
budgétaires
pluriannuelles
2023-2027

- Trajectoire budgétaire pluriannuelle 2023-2027 du fonds national de gestion administrative (FNGA)
- Trajectoire budgétaire pluriannuelle 2023-2027 du fonds national d'action sanitaire et sociale pour les personnes âgées (FNASSPA)

Trajectoire budgétaire pluriannuelle 2023-2027

du fonds national de gestion administrative (FNGA)

COG 2023-2027 FNGA retraite (M €)	2023	2024	2025	2026	2027
Fonctionnement :	1 179,0	1 200,5	1 180,9	1 160,0	1 149,9
Masse salariale	913,43	927,64	918,52	906,99	898,17
Charges administratives hors SI	122,4	125,9	121,4	119,4	116,6
Charges informatiques	143,2	146,9	141,0	133,7	135,2
Investissements :	51,2	95,3	107,5	91,9	58,7
Investissements informatiques	15,3	27,9	30,3	9,3	9,4
Investissements autres objets	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Investissements immobilier	29,4	61,0	70,7	76,2	42,8
Réserve nationale non reportable :	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Total général :	1 236,3	1 301,9	1 294,5	1 258,0	1 214,7
Recettes régionales	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Recettes FNGA	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0
Total général :	1 166,8	1 232,4	1 225,0	1 188,5	1 145,2
Comptes évaluatifs :	463,0	463,0	463,0	463,0	463,0
Amortissements et provisions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Logiciels créés	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0
Contributions et autres dépenses évaluatives	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Contributions FNGA Acooss Ucanss	340,0	340,0	340,0	340,0	340,0
Dépenses brutes de gestion :	1 629,8	1 695,4	1 688,0	1 651,5	1 608,2
Autres recettes :	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0
Dépenses nettes du budget de gestion :	1 459,8	1 525,4	1 518,0	1 481,5	1 438,2
Autorisations de programme du plan immobilier	28,5	29,6	144,6	30,4	7,0

Trajectoire budgétaire pluriannuelle 2023-2027

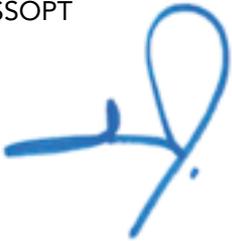
du fonds national d'action sanitaire et sociale pour les personnes âgées (FNASSPA)

FNASSPA 2023-2027	2023	2024	2025	2026	2027	Évolution COG
Aide au maintien à domicile	290 979 100 €	331 055 400 €	355 281 300 €	367 474 500 €	381 125 500 €	30,98 %
Aides individuelles	235 047 500 €	272 512 600 €	284 552 700 €	294 713 100 €	306 263 100 €	30,30 %
Subventions	55 931 600 €	58 542 800 €	70 728 600 €	72 761 400 €	74 862 400 €	33,85 %
Actions collectives de prévention	25 621 000 €	26 817 000 €	27 818 000 €	28 749 000 €	29 711 000 €	15,96 %
Habitat et cadre de vie	64 000 000 €	28 200 000 €	29 233 000 €	30 236 000 €	31 256 000 €	- 51,16 %
Sous-total	380 600 100 €	386 072 400 €	412 332 300 €	426 459 500 €	442 092 500 €	16,16 %
Dépenses d'intervention DOM	7 803 000 €	8 167 000 €	8 472 000 €	8 756 000 €	9 049 000 €	15,97 %
Lieux de vie collectifs (CP)	42 180 600 €	43 273 300 €	43 703 000 €	44 000 000 €	44 000 000 €	4,31 %
Innovation sociale / Silver économie	1 500 000 €	1 500 000 €	1 500 000 €	1 500 000 €	1 500 000 €	0,00 %
Subventions nationales / études / recherches / information	1 800 000 €	1 854 000 €	1 892 900 €	1 926 000 €	1 959 700 €	8,87 %
Réserve nationale						
Total des dépenses d'intervention (hors contributions)	433 883 700 €	440 866 700 €	467 900 200 €	482 641 500 €	498 601 200 €	14,92 %
Contributions	9 421 500 €	9 437 100 €	9 448 400 €	9 458 000 €	9 467 800 €	0,49 %
- CFE	900 000 €	900 000 €	900 000 €	900 000 €	900 000 €	0,00 %
- Mayotte	521 500 €	537 100 €	548 400 €	558 000 €	567 800 €	8,88 %
- ACED	8 000 000 €	8 000 000 €	8 000 000 €	8 000 000 €	8 000 000 €	0,00 %
Total des dépenses	443 305 200 €	450 303 800 €	477 348 600 €	492 099 500 €	508 069 000 €	14,61 %
Recettes	60 030 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- 100,00 %
Remboursement des prêts	60 000 000 €					- 100,00 %
Contribution du Fonds Spécial des Chemins de Fer Secondaires	30 000 €					- 100,00 %
Montant net des dépenses	383 275 200 €	450 303 800 €	477 348 600 €	492 099 500 €	508 069 000 €	32,56 %
Lieux de vie collectifs (autorisations de programmes)	50 000 000 €	50 000 000 €	50 000 000 €	50 000 000 €	50 000 000 €	0,00 %

► SIGNATURES

Fait à Paris, le 12 juin 2023

**Le ministre du Travail, du Plein emploi
et de l'Insertion,**
Olivier DUSSOPT

A blue ink signature in a cursive style, starting with a large loop and ending with a horizontal stroke.

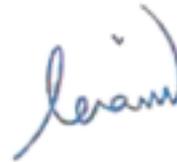
**Le ministre délégué auprès du ministre
de l'Économie, des Finances et de la
Souveraineté industrielle et numérique,
chargé des Comptes publics,**
Gabriel ATTAL

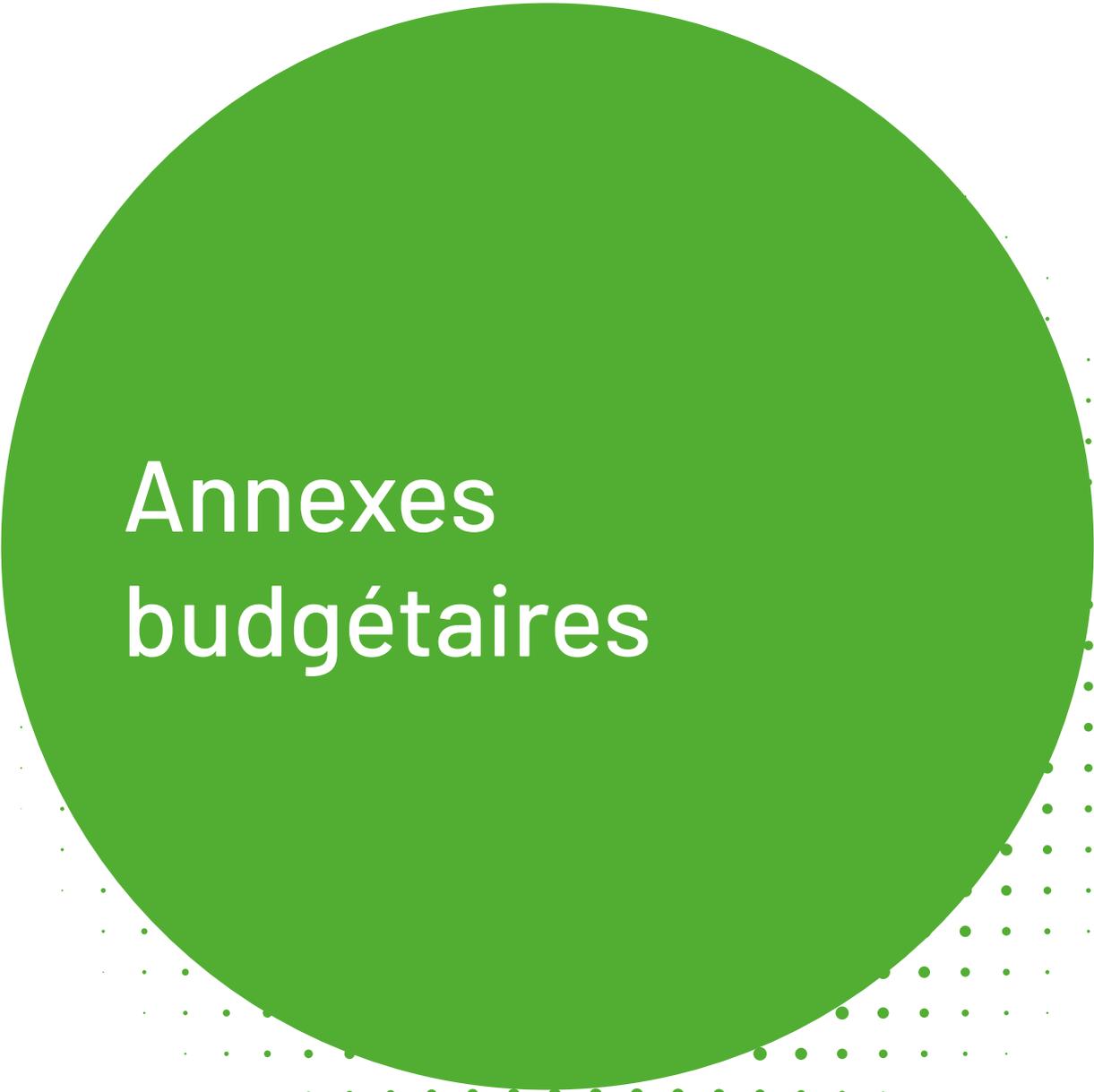
A blue ink signature in a cursive style, starting with a large loop and ending with a horizontal stroke.

**Le président du Conseil d'administration
de la Caisse nationale d'assurance vieillesse,**
Éric BLACHON

A blue ink signature in a cursive style, starting with a large loop and ending with a horizontal stroke.

**Le directeur de la
Caisse nationale d'assurance vieillesse,**
Renaud VILLARD

A blue ink signature in a cursive style, starting with a large loop and ending with a horizontal stroke.



Annexes budgétaires

- ▣ Annexe budgétaire 1 – FNGA – Les ressources et les règles budgétaires
- ▣ Annexe budgétaire 2 – FNASSPA – Les ressources et les règles budgétaires
- ▣ Annexe budgétaire 3 – Les règles de suivi, d'évolution et de révision



FNGA – Les ressources et les règles budgétaires

■ LE FONDS NATIONAL DE GESTION ADMINISTRATIVE (FNGA)

Le budget de gestion comprend les charges de fonctionnement et d'investissement de l'ensemble des organismes du réseau.

1. LE CADRAGE BUDGÉTAIRE PLURIANNUEL

Pour la période 2023-2027, l'ensemble des dépenses et des recettes fait l'objet d'une programmation pluriannuelle. La procédure budgétaire reste régie par la règle de l'annualité.

1.1. LE CHAMP D'APPLICATION DU PROTOCOLE BUDGÉTAIRE ET LA PLURIANNUALITÉ DES DÉPENSES

Toutes les structures composant le réseau de la branche retraite sont concernées par la pluriannualité budgétaire. On distingue deux types de dépenses :

- les dépenses à caractère limitatif ;
- les dépenses à caractère évaluatif.

1.1.1. Les dépenses à caractère limitatif

Pour ces dépenses, les montants figurant dans l'annexe budgétaire de la présente convention sont arrêtés de manière définitive pour chaque exercice. Il s'agit :

- des dépenses de personnel ;
- des autres dépenses de fonctionnement :
 - des dépenses de gestion courante,
 - des dépenses de fonctionnement informatique ;
- des dépenses d'investissement relatives :
 - à l'informatique,
 - aux opérations immobilières sur les sites propres à la branche et celles relatives aux sites en patrimoine commun avec d'autres branches ou régimes, qui peuvent permettre également de financer des dépenses de fonctionnement (études par exemple) nécessaires à la réalisation de projets immobiliers,
 - aux autres objets ;



- de la réserve nationale qui inclut une enveloppe d'amorçage abondée en début de COG pour répondre aux évènements imprévisibles affectant le fonctionnement des organismes au cours d'un exercice et l'abondement en N+1 en fonction des crédits non consommés des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement hors SI en N.

1.1.2. Les dépenses à caractère évaluatif

Pour ces dépenses, les montants sont arrêtés de manière indicative pour chaque exercice budgétaire. Ils peuvent être ajustés dans le cadre du budget de gestion, au vu des décisions prises qui s'imposent à la branche retraite ; il s'agit :

- des dotations aux amortissements sur les immobilisations en propre ainsi que celles des unions immobilières ;
- des dotations aux provisions hors contentieux et risque ;
- des FNGA Recouvrement et Ucanss ;
- de la contribution au Fonds National de Contrôle Médical (Cnam) ;
- de la contribution aux frais de gestion (1 %) de la Caisse des Français de l'Étranger (CFE) ;
- des frais de tenue de compte CDC ;
- des frais de préparation et d'examen aux commissions de Retraite Anticipée pour Handicap (RAH) à la MDPH ;
- des frais de gestion IRCEC.

1.2. LA DÉTERMINATION DE LA BASE DE RÉFÉRENCE

La programmation budgétaire pluriannuelle est établie à partir d'une base de référence, constituée des montants fixés dans l'annexe budgétaire.

1.3. LES RÈGLES D'ÉVOLUTION POUR LA PÉRIODE 2023-2027

1.3.1. Actualisation des dépenses de personnel

La détermination de la masse salariale repose sur :

- la trajectoire d'emplois annuelle arrêtée pour la durée de la COG ;
- le coût moyen par emploi ;
- le cadrage de rémunération moyenne des personnels en place (RMPP), traduit en taux, fixé par les pouvoirs publics ;
- les glissements divers en taux (dont l'effet noria et l'effet de structure) au sens de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP).

La masse salariale reconductible dans le budget COG de l'exercice N est actualisée par rapport à la masse salariale reconductible de l'exercice N-1 à l'exception de l'intéressement, des indemnités de départ en retraite, du paiement des heures supplémentaires, des maintiens de salaires liés aux indemnités journalières, des autres primes (mobilité, transport, formation, etc.).

La caisse nationale procède à l'actualisation de la masse salariale reconductible sur la base d'une maquette partagée avec les services de l'État et arrêtée en commun lors des négociations COG.

Lors du vote du budget initial de l'année N, est inscrite en masse salariale reconductible, la masse salariale reconductible du dernier budget rectificatif de l'année N-1 corrigée de :

- l'évolution de la trajectoire d'emplois annuels issue des négociations COG entre l'année N-1 et l'année N sauf accord exprès des services de l'État ;
- la RMPP et les glissements divers en masse financière prévus pour la construction de la masse salariale issue des négociations.

Lors du vote d'un budget rectificatif au premier semestre de l'année N, la masse salariale reconductible est corrigée :

- du différentiel entre le niveau de glissement vieillesse-technicité (GVT) négatif (effet noria) et d'effet de structure effectivement constaté à la clôture des comptes de l'année N-1 et celui issu des négociations COG ;
- du différentiel entre le niveau de RMPP, en masse financière, s'il est arrêté par les pouvoirs publics pour l'année N, et celui retenu pour la construction de la masse salariale issue des négociations COG.

Lors d'un vote du budget rectificatif au second semestre de l'année N, la masse salariale non-reconductible est corrigée du différentiel d'intéressement entre l'intéressement réel à verser et le niveau inscrit en maquette salariale à l'issue des négociations COG.

La masse salariale de l'année N est également actualisée en fonction des hausses ou des baisses de prélèvement ayant un caractère obligatoire pour l'employeur.

1.3.2. Actualisation des autres dépenses administratives et d'investissement

Pour les investissements immobiliers et informatiques, les montants inscrits dans le tableau de programmation budgétaire correspondent à des crédits de paiement. Le montant total et la chronique des autorisations de programme sur la période conventionnelle fait l'objet d'un tableau ad hoc.

La construction de la chronique de crédits de paiement des investissements immobiliers est réalisée sur la base des autorisations de programme n'ayant pas fait l'objet de crédits de paiement lors de la dernière période conventionnelle, des autorisations de programme de la période conventionnelle en cours à l'exception de la part de ces dernières qui feront l'objet de crédits de paiement sur la période conventionnelle suivante.

1.3.3. Autres réajustements exceptionnels éventuels

La présente convention s'entend sur la base d'une législation et d'une réglementation constantes. Au cas où des évolutions viendraient à modifier significativement les charges de gestion, les parties signataires conviennent d'en mesurer exactement l'impact et d'en dégager si nécessaire les conséquences financières.

Les parties s'entendront sur une révision dans le cas où un événement majeur dans l'environnement technique ou social des organismes viendrait affecter de manière significative leurs conditions de gestion.

2. LES RÈGLES DE GESTION

2.1. LE VOTE DES BUDGETS ANNUELS

Le budget initial présenté en N-1, et les budgets rectificatifs, sont soumis par le directeur général au vote du conseil d'administration. L'approbation par l'État de ces budgets est réputée acquise suivant les conditions prévues au code de la sécurité sociale, s'ils sont conformes à la COG. Le budget de gestion administrative présentera la répartition réalisée entre les organismes locaux, d'une part, et l'établissement public, d'autre part.

2.2. RÉPARTITION DES CRÉDITS DU BUDGET DE GESTION

Les notifications de crédits aux organismes de base sont conformes à la segmentation des montants budgétaires, selon quatre grandes masses : dépenses de personnel, autres dépenses de fonctionnement hors système d'information (SI), dépenses de fonctionnement SI, dépenses d'investissement. Une information est communiquée au contrôle général économique et financier (CGEFI) auprès de la caisse nationale selon une périodicité convenue avec lui et dans le respect de l'arrêté du 7 septembre 2016.

2.3. LES VIREMENTS DE CRÉDITS

Il existe un principe de fongibilité à l'intérieur des groupes de dépenses limitatives suivantes :

- les dépenses de personnel ;
- les autres dépenses de fonctionnement hors SI ;
- les autres dépenses de fonctionnement SI ;
- les dépenses d'investissement immobilier et autres objets ;
- les dépenses d'investissement informatique.

À l'intérieur de ces groupes de dépenses, les virements de crédits relèvent de l'autorité du directeur général de la caisse nationale. La répartition des crédits entre les organismes, au sein de chaque groupe de dépenses, est établie ou modifiée par le directeur général de la caisse nationale.

Par exception, à l'intérieur du groupe des dépenses d'investissement immobilier et autres objets, les crédits relatifs aux sites en patrimoine commun ne peuvent faire l'objet d'aucune fongibilité avec les autres lignes budgétaires d'investissement sauf à titre exceptionnel, après accord préalable des services de l'État, par une décision modificative soumise au vote du conseil d'administration.

Sont autorisés les virements :

- des dépenses de personnel vers les autres groupes de dépenses ;
- des autres dépenses de fonctionnement hors SI vers les dépenses d'investissement hors SI, les dépenses de fonctionnement SI et les investissements SI ;
- des autres dépenses de fonctionnement SI vers les investissements SI ;
- des dépenses d'investissement SI vers les autres dépenses de fonctionnement SI.

Ces virements sont effectués par le directeur général de la caisse nationale et font l'objet d'une information du contrôleur général économique et financier et des services de l'État.

Tout autre virement est interdit sauf à titre exceptionnel, après accord préalable des services de l'État, par une décision modificative soumise au vote du conseil d'administration.

2.4. RECOURS À LA RÉSERVE NATIONALE

La réserve nationale est mobilisable à destination de tous les groupes de dépenses de fonctionnement.

La mobilisation de la réserve est obligatoirement conditionnée à l'autorisation expresse des services de l'État. Une information est faite au conseil d'administration (cf. 1.1.1.2).

Les crédits de la réserve nationale font l'objet de reports automatiques d'un exercice à l'autre au cours de la période de la présente convention.

2.5. LES RÈGLES DE REPORT DES CRÉDITS NON CONSOMMÉS

2.5.1. Les règles de report des crédits non consommés pendant la période de la COG

2.5.1.1. La constatation des crédits non consommés

Chaque année, après la clôture des comptes, les crédits non consommés de l'exercice N-1 constatés au niveau des groupes de dépenses à caractère limitatif – dépenses de personnel et autres dépenses de fonctionnement hors SI – donnent lieu à un report sur l'exercice suivant au sein de la ligne budgétaire de la réserve nationale.

Chaque année, après la clôture des comptes, les dépenses d'investissement non consommées de l'exercice N-1 constatées au niveau des groupes de dépenses d'investissement à caractère limitatif ainsi que les autres dépenses de fonctionnement SI non consommées

donnent lieu à un report sur l'exercice suivant sur la même ligne budgétaire après accord des services de l'État.

L'accord des services de l'État est donné pour les dépenses de fonctionnement et d'investissement SI non consommées par lettre des tutelles faisant suite à la production au plus tard début octobre par la caisse nationale d'un document de synthèse destiné à informer les tutelles de l'exécution des crédits informatiques inscrits annuellement au budget et explicitant les motifs des reports de crédits informatiques sollicités. L'accord des services de l'État est donné pour les dépenses d'investissement hors SI sur demande expresse et motivée de la caisse nationale. Les crédits non consommés constatés au niveau des dépenses à caractère évaluatif au titre d'un exercice ne peuvent donner lieu à un report sur la réserve nationale.

Les crédits non consommés en dernière année de COG ne sont pas reportables. Par dérogation, les produits de cession enregistrés en dernière année de COG font l'objet d'un report sur la COG suivante.

Les opérations immobilières soumises à autorisations de programme pourront faire l'objet de la constatation d'avances reportées. Si un organisme du réseau n'a pas pu utiliser, dans l'exercice, les dépenses d'investissement correspondant à une autorisation de programme délivrée par la caisse nationale, et qu'il souhaite reporter cette dépense d'investissement sur l'exercice suivant, il a la possibilité de conserver les dépenses après autorisation du directeur général de la caisse nationale.

Ces crédits augmentent à due concurrence le montant des autorisations de programme de l'exercice N et donnent lieu à présentation d'un budget rectificatif au conseil d'administration.

2.5.1.2. Les modalités d'information

En cas de reports de crédits (investissements et autres dépenses de fonctionnement SI) ou de mobilisation des dépenses de la réserve nationale lors d'un budget rectificatif, la caisse nationale produit à l'appui de la décision du conseil d'administration une présentation détaillée de l'utilisation des crédits mobilisés.

2.6. LES RÈGLES D'UTILISATION DES RECETTES

La réalisation des recettes ne donne pas lieu à un rehaussement de l'autorisation de dépenses limitatives, à l'exception des recettes listées ci-après qui sont réutilisables à 100% sur la masse limitative concernée :

- lors de l'exercice de constatation pour :
 - les recettes et contributions reçues d'organismes extérieurs relevant de conventions de co-financement, non identifiées à la signature de la COG ou dont la réalisation est supérieure à l'évaluation faite initialement (notamment le fonds social européen),
 - les recettes exceptionnelles liées à des assurances contractées et relatives à un sinistre (dommages-ouvrage) ;
- lors de l'exercice suivant celui de leur constatation pour :
 - les recettes relevant d'investissements dans une démarche RSO et provenant des subventions publiques européennes, nationales ou locales : rénovation énergétique, politique handicap et politique de l'emploi,
 - les recettes liées aux mises à disposition du personnel en intra-branche,
 - les recettes liées aux reprises de provisions pour contentieux ou risque (contentieux administratif, frais d'avocat, etc.). En cas de pénalités contribuant à minorer ces recettes lors d'exercices ultérieurs, ces pénalités viendraient en réduction de l'autorisation de dépenses limitatives lors de l'exercice suivant celui de leur constatation ;
- par ailleurs, dans le cadre de projets ponctuels et bien identifiés, les services de l'État peuvent, au cas par cas, autoriser une réutilisation de recettes sur l'année en cours sur la base d'une prévision communiquée par la caisse nationale.

S'agissant des produits de cessions immobilières, la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable de l'actif vient relever, à due concurrence les crédits de paiement et les autorisations de programme de l'exercice N+1. Elle peut également abonder l'enveloppe des loyers et charges locatives de la branche sur une période de dix ans (à hauteur d'un dixième du différentiel par exercice). Ces crédits réutilisés ne peuvent donner lieu à un autre usage. En cas de cession de biens immobiliers dont la branche retraite ne détient qu'une quote-part de la propriété, l'impact est proratisé. En cas de vente immobilière entre organismes du régime général, le montant de celle-ci est pris en lieu et place de la valeur nette comptable du bien.

2.7. LE BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Le suivi consolidé de la répartition des crédits est assuré par une présentation du budget de gestion au conseil d'administration dans la même forme que celle figurant dans la convention. S'y ajoute une information sur les dépenses à caractère évaluatif et les opérations immobilières.

Le suivi du budget de gestion se fait au travers de tableaux de bord budgétaires établis sur le même modèle que le tableau de programmation financière de l'annexe, auxquels sont ajoutées les dépenses à caractère évaluatif ainsi que les prévisions de recettes.

2.7.1. Tableaux de bord budgétaires (TBB) du budget de gestion

La caisse nationale fournit pour chaque exercice budgétaire quatre tableaux de bord budgétaires accompagnés d'une analyse de l'exécution budgétaire. Ces documents permettent à l'État de produire des éléments chiffrés pour la Commission des comptes de la Sécurité sociale (CCSS), pour la préparation de la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) et de la loi d'approbation des comptes de la Sécurité sociale (LACSS). Le calendrier de production d'un TBB relatif à l'exercice N se fera selon la périodicité suivante :

- TBB 1, 2 et 3 au 15 avril, au 15 juillet et au 31 octobre N, comportant le niveau d'exécution de l'année N à la date de diffusion du TBB et une mise à jour de la prévision d'exécution du budget N. Le TBB 2 précise le montant des crédits N-1 reportés et non reportés par ligne de dépense ainsi que le montant des crédits issus de la réserve nationale ;
- TBB 4, au 15 avril N+1, comportant le budget exécuté N et les sommes abondant les réserves.

Les TBB sont accompagnés d'un tableau qui traduit sur quels numéros de compte du plan comptable unique des organismes de sécurité sociale (PCUOSS) s'impute chaque dépense présentée dans le TBB.

Les TBB sont également accompagnés de la fiche navette explicative échangée dans le cadre de la négociation COG qui propose pour chaque ligne de dépenses une analyse des évolutions de chiffres par rapport au dernier TBB et au dernier budget voté.

Le TBB4 est accompagné d'un relevé des projets externalisés contractualisés durant l'année avec une brève description de leur objet et une estimation des montants engagés.

2.7.1.1. Dépenses de personnel

Les TBB détaillent les hypothèses sous-jacentes à l'évolution de la ligne de dépenses de personnel (hypothèses de volume d'effectifs, de GVT, d'effets « noria » et de structure, d'impact des variations de charges obligatoires, des mesures générales et catégorielles), et retracent la prévision et la réalisation des dépenses effectuées au titre de l'intéressement du personnel.

Les TBB seront également accompagnés de la maquette salariale échangée dans le cadre de la négociation COG.

2.7.1.2. Immobilier

Un plan national immobilier est arrêté pour la durée de la convention. Ce plan est mis à jour en fonction de la consommation des autorisations de programme et des crédits de paiement. Il est transmis au moins une fois par an aux services de l'État à l'appui de la transmission du TBB1 de N et TBB4 de N-1.

2.7.1.3. Informatique

Les dépenses informatiques (investissement et fonctionnement) font l'objet d'un suivi budgétaire en prévision et en exécution. Des tableaux de suivi, renseignés en consommation des autorisations de programme, des crédits de paiement pour les investissements et en équivalent jour/homme pour l'assistance technique, établis en commun accord entre la caisse nationale et l'État, seront transmis aux services de l'État annuellement lors des présentations des TBB1&4.

Ce suivi est complété par un suivi des ressources internes mobilisées dans le cadre des projets informatiques en crédits et en jour/homme.

Ces tableaux sont également communiqués au contrôleur général.

Un état de la consommation budgétaire SI (ADF et investissements) est produit chaque année au mois de septembre afin de faire le point sur les crédits de dépense de l'année, l'avancement des projets, les sous-consommations et les reports éventuellement demandés.

2.7.1.4. Effectifs

Un suivi des effectifs de l'ensemble du personnel par catégorie d'organisme est annexé à chaque TBB notamment les flux d'entrée, les flux de sorties, le constaté à sa date de diffusion et la prévision d'exécution : il est exprimé en équivalents temps plein moyen annuel (ETPMA) et distingue CDI et CDD.

Chaque TBB inclut l'état du recours à l'intérim au sein de la branche en masse financière, une indication est transmise quant à la valorisation du jour/homme d'intérim.

Le TBB4 est accompagné d'un document présentant la ventilation fonctionnelle des emplois pour les effectifs sous plafond.

2.8. CONTRÔLE GENERAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER DE L'ÉTAT

Le contrôleur auprès de la branche retraite est tenu régulièrement informé des différentes phases relatives à la préparation et à l'exécution du budget de gestion. Il est destinataire des mêmes éléments que ceux transmis aux ministères de tutelle.

Il intervient plus généralement en application de l'arrêté interministériel du 7 septembre 2016 modifié relatif aux modalités d'exercice du contrôle budgétaire sur les caisses nationales et du document de contrôle établi conformément à l'article 10 de cet arrêté.



Annexe budgétaire 2

FNASSPA – Les ressources et les règles budgétaires

■ LE FONDS NATIONAL D'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE EN FAVEUR DES PERSONNES ÂGÉES

1. LE CADRAGE BUDGÉTAIRE PLURIANNUEL

1.1. LE CHAMP D'APPLICATION

Le champ d'application du Fonds national d'action sanitaire et sociale en faveur des personnes âgées (FNASSPA) est défini à l'article R. 264-1 du code de la sécurité sociale. Le FNASSPA participe au financement d'actions en faveur du bien-vieillir des retraités et de la lutte contre l'isolement. Il contribue également à l'accompagnement au virage domiciliaire par le financement d'aides au maintien à domicile, d'aides à l'adaptation des logements et d'aides à la construction et réhabilitation d'habitats intermédiaires en lien avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

1.2. LA PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE

Pour la période COG 2023-2027, tous les crédits ont un caractère pluriannuel et la procédure budgétaire est régie par la règle de l'annualité. Toutes les dépenses sont pluriannuelles à l'exception des contributions (la Caisse des Français de l'étranger, Mayotte et Aide aux cotisants en difficulté pour les travailleurs indépendants).

Toutes les structures composant le réseau de la Cnav sont concernées par la pluriannualité budgétaire pour l'ensemble des dépenses et des recettes. La procédure budgétaire reste régie par la règle de l'annualité.

Le montant des dépenses est fixé en euros courants pour la période de la convention.

1.2.1. Les différents types de dépenses

Le budget est composé de dépenses à caractère limitatif dont les montants sont arrêtés de manière définitive pour chaque exercice, il s'agit des dépenses suivantes :



- aide au maintien à domicile ;
- actions collectives de prévention ;
- habitat et cadre de vie ;
- lieux de vie collectifs (crédits de paiement) ;
- dépenses d'intervention DOM ;
- innovation sociale / Silver économie ;
- subventions nationales, études, recherches, information ;
- Mayotte.

Le budget est également composé de dépenses à caractère évaluatif dont le montant est fixé annuellement. Il s'agit des dépenses suivantes :

- la contribution à la Caisse des Français de l'étranger (CFE) dont le montant est fixé annuellement sur la base d'un arrêté ministériel ;
- l'aide aux cotisants en difficulté (ACED) dont le montant est fixé annuellement sur la base du montant des dépenses du CPSTI.

1.2.2. La détermination des dépenses relatives aux lieux de vie collectifs

La construction de la chronique de crédits de paiements des lieux de vie collectifs est réalisée sur la base des autorisations de programme n'ayant pas fait l'objet de crédits de paiement lors de la dernière période conventionnelle, des autorisations de programme de la période conventionnelle en cours rappelées ci-dessous, de la part de ces dernières qui feront l'objet de crédits de paiement sur la période conventionnelle suivante :

- 50 millions d'euros pour 2023 ;
- 50 millions d'euros pour 2024 ;
- 50 millions d'euros pour 2025 ;
- 50 millions d'euros pour 2026 ;
- 50 millions d'euros pour 2027.

1.3. LES RÈGLES D'ÉVOLUTION POUR LA PÉRIODE 2023-2027

La présente annexe budgétaire s'entend sur la base d'une réglementation constante. Au cas où les évolutions de la réglementation viendraient à modifier significativement les dépenses de la branche, les parties signataires conviennent d'en mesurer exactement l'impact et d'en dégager, si nécessaire, les conséquences financières.

Les parties s'entendront sur une révision dans le cas où un événement majeur dans l'environnement technique ou social des organismes viendrait affecter de manière significative leurs conditions de gestion.

2. LES RÈGLES DE GESTION

2.1. LE VOTE DES BUDGETS ANNUELS

Le budget initial présenté en N-1, et les budgets rectificatifs du FNASSPA sont soumis par le directeur au vote du conseil d'administration de la Cnav. L'approbation par l'État de ces budgets est réputée acquise suivant les conditions prévues au code de la sécurité sociale, s'ils sont conformes à la COG. La présentation du budget sera accompagnée d'un document présentant la répartition réalisée entre les organismes régionaux.

2.2. LA RÉPARTITION DES CRÉDITS

Sont répartis entre les caisses régionales d'assurance retraite et de santé au travail (Carsat) et la Cnav les crédits relatifs aux lignes budgétaires suivantes :

- aide au maintien à domicile ;
- à compter de 2024, la masse « Aide au maintien à domicile » sera découpée en 2 sous-lignes :
- aide au maintien à domicile – aides individuelles,
 - aide au maintien à domicile – aides collectives / subventions ;
- cette nouvelle structuration permettra d'assurer une meilleure lisibilité, pilotage et suivi des postes de dépenses « Aide au maintien à domicile » ;
- actions collectives de prévention ;
 - habitat et cadre de vie.

Les crédits relatifs à la ligne budgétaire « dépenses d'intervention DOM » sont répartis entre les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) et la caisse de sécurité sociale de Mayotte.

Sont répartis entre les caisses régionales d'assurance retraite et de santé au travail (Carsat), la Cnav, les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) et la caisse de sécurité sociale de Mayotte les crédits relatifs aux lignes budgétaires suivantes :

- lieux de vie collectifs (crédits de paiement / autorisations de programme) ;
- innovation sociale / Silver économie.

2.3. LES VIREMENTS DE CRÉDITS

Il existe un principe de fongibilité entre les groupes de dépenses limitatives suivantes :

- aide au maintien à domicile ;
 - aide au maintien à domicile – aides individuelles,
 - aide au maintien à domicile – aides collectives / subventions ;
- actions collectives de prévention ;
- habitat et cadre de vie ;
- dépenses d'intervention DOM ;
- subventions nationales / études / recherches / information ;
- innovation sociale / Silver économie.

Les virements de crédits entre ces groupes de dépenses limitatives font l'objet d'une décision du directeur de la caisse nationale. Pour les virements supérieurs à 1 M €, la décision du directeur de la caisse nationale est prise après accord des services de l'État dans un délai de sept jours, réduit à deux jours en période de clôture des comptes.

Il n'existe aucune fongibilité entre le groupe de dépenses limitatives « Lieux de vie collectifs – Crédits de paiement » et les autres groupes de dépenses.

Un bilan des virements de crédits réalisés au cours de l'exercice N est présenté au conseil d'administration de la Cnav lors du bilan d'exécution de l'exercice N.

2.4. LES RÈGLES DE REPORT

Dans le cadre de la gestion pluriannuelle des crédits d'action sanitaire et sociale, tous les crédits limitatifs non consommés au titre de l'exercice N-1 peuvent donner lieu à report sur l'exercice N.

Chaque année, après la clôture de l'exercice N-1, à la constatation des dépenses exécutées au titre de l'année précédente, les crédits non consommés peuvent donner lieu à un report sur l'exercice suivant. L'affectation de ces reports entre les lignes de programme s'effectue au regard de l'analyse des besoins. Ces crédits augmentent ainsi à due concurrence le montant des autorisations de dépenses de l'exercice N et donnent lieu à un budget rectificatif présenté au conseil d'administration. À l'appui du vote du conseil d'administration, la Caisse nationale produit une présentation détaillée et motivée de l'utilisation des crédits mobilisés ainsi qu'une analyse de la sous-exécution. Une réunion entre les services de l'État et les services de la Cnav est organisée pour présenter cette analyse. Les crédits non consommés en dernière année de COG ne sont pas reportables.

2.5. LA RÉCUPÉRATION DE RECETTES

La réalisation des recettes ne donne pas lieu à un rehaussement de l'autorisation de dépenses limitatives. Les remboursements des prêts et la contribution du Fonds Spécial des Chemins de Fers Secondaires, qui constituent la totalité des recettes, ne sont pas réutilisables.

2.6. LE SUIVI ET LE BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Le suivi consolidé de la répartition des crédits est assuré par une présentation du budget d'action sociale au conseil d'administration dans la même forme que celle figurant dans la convention.

Le suivi de l'exécution budgétaire des crédits d'action sociale au niveau régional s'appuiera sur les règles définies dans le cadre du guide de bonnes pratiques budgétaires et comptables des crédits d'action sociale.

Le suivi du budget du FNASSPA se fait au travers de tableaux de bord budgétaires (TBB) établis sur le même modèle que le tableau de programmation financière de l'annexe. La Cnav fournit aux services de l'État un suivi dédié concernant les résidences autonomie en tant que de besoin.

2.6.1. LES TABLEAUX DE BORD BUDGÉTAIRES (TBB)

La Cnav fournit pour chaque exercice budgétaire quatre tableaux de bord budgétaires accompagnés d'une analyse de l'exécution budgétaire. Ces documents permettant à l'État de produire des éléments chiffrés pour la commission des comptes de sécurité sociale (CCSS) et de la loi d'approbation des comptes de la Sécurité sociale (LACSS). Le calendrier de production d'un TBB relatif à l'exercice N se fera selon la périodicité suivante :

- TBB 1, 2 et 3 aux 15 mars, 15 juillet et 31 octobre de l'année N comportant le niveau d'exécution de l'année N à la date de diffusion du TBB ainsi qu'une mise à jour de la prévision d'exécution du budget N ainsi que les budgets rectificatifs le cas échéant. Le TBB 2 précise le montant des crédits N-1 reportés et non reportés par ligne de dépense ;
- TBB 4 au 15 mars N+1, comportant le budget exécuté et l'exécution de l'année N. Dans le TBB4, un suivi annuel des mesures nouvelles portées par la Cnav à compter de 2023, ainsi que des impacts de la mise en œuvre du dispositif de MaPrimeAdapt' à compter de 2024 sera fourni. Le TBB4 devra être accompagné d'une analyse des sous-exécutions de l'année N.

Les TBB sont accompagnés d'un tableau qui traduit sur quels numéros de compte du PCUOSS s'impute chaque dépense présentée dans le TBB.

Les TBB seront également accompagnés de la fiche navette explicative validée dans le cadre de la négociation COG qui propose pour chaque ligne de dépenses une analyse des évolutions de chiffres par rapport au dernier TBB et au dernier budget voté.

Concernant les dépenses immobilières relatives aux lieux de vie collectifs, le montant total et la chronique des autorisations de programme et des crédits de paiement sur la période conventionnelle font l'objet d'un tableau ad hoc intégré au TBB1 pour l'année N et au TBB4 pour l'année N-1. La Cnav informe les tutelles de l'avancée de ses projets dans la fiche navette.

En tant que de besoin, les services de l'État et de la Cnav organiseront une réunion d'analyse du TBB.



Les règles de suivi, d'évolution et de révision

1. Modalités d'évaluation de la COG

L'État et la branche retraite organisent un suivi d'exécution permanent des engagements pris dans la présente convention. Ce suivi repose notamment sur les tableaux des actions à conduire et livrables des fiches thématiques, ainsi que sur les indicateurs figurant en annexe de la convention.

Pour faciliter ce suivi, un référent unique, rattaché au directeur général, est désigné. Il assure notamment la bonne transmission complète des outils de reporting définis par la présente convention.

La branche retraite veille à adapter les outils de suivi aux dispositions et au format de la présente COG. Dans le cadre du bilan annuel de la COG, elle propose en particulier une restitution par indicateurs, engagements, actions et livrables et présente une synthèse du niveau d'avancement des réalisations de la COG. Ce suivi annuel est également l'occasion pour les services de l'État et la branche retraite d'analyser les performances sur trois thématiques choisies annuellement. La réalisation des indicateurs et des engagements fait l'objet d'une présentation dans un tableur.

Ce bilan est fourni le 15 mars de chaque année aux services de l'État.

Concernant les indicateurs, les éventuels aménagements à ce calendrier sont expressément mentionnés dans les fiches techniques et ont été validées entre les parties. À la demande des services de l'État, la caisse réalise des études ciblées sur un ou plusieurs sujets.

La branche retraite adresse annuellement aux services de l'État un document de synthèse destiné à informer de l'avancement de l'exécution du SDSI par projets. Par ailleurs, deux revues annuelles de projets dit sensibles sont organisées. Elles comportent des éléments de suivi budgétaire en dépenses et en équivalent jour/homme. Le format de ces documents est défini dans le schéma directeur du système d'information (SDSI).

2. Modalité de suivi de l'activité de la branche retraite

La direction de la Sécurité sociale assure le suivi régulier de l'activité de la branche retraite à travers un reporting mensuel et des réunions bilatérales entre le directeur de la Sécurité sociale et le directeur général de la caisse nationale toutes les six semaines.



Le suivi d'activité est assuré par l'échange d'un tableau accompagné d'une fiche explicative tels que prévus dans le cadre de la négociation COG. Les indicateurs de suivi d'activité sont regroupés en deux thématiques :

- le suivi de production : la volumétrie du stock et du flux de dossiers et les délais de traitement ;
- le suivi de la relation de service : la volumétrie de contacts, le taux de décroché et le délai de réponse aux courriels.

La dispersion de l'activité et de la performance au sein des organismes du réseau fait l'objet d'une analyse.

Chaque année, un projet d'enquête usager est transmis par la caisse à la direction de la Sécurité sociale. Cette enquête doit notamment permettre de réaliser le suivi des indicateurs de satisfaction dans le cadre du bilan annuel de la COG.

Chaque année, la caisse rend compte à la direction de la Sécurité sociale des résultats de l'enquête usager et produit sur cette base un plan d'action d'amélioration de la relation de service pour l'année suivante échangé avec les services de l'État.

3. Les contrats pluriannuels de gestion (CPG)

La convention d'objectifs et de gestion est déclinée en contrats pluriannuels de gestion entre chaque organisme et la caisse nationale.

Le dispositif de contractualisation est engagé dès la signature de la COG en vue d'une conclusion de tous les CPG avant la fin de l'année de la signature de la COG avec l'État. La branche retraite décline les indicateurs COG dans les CPG et dans l'intéressement.

4. La révision et l'actualisation

La présente convention peut être révisée en cours de période par avenant, à l'initiative de l'une ou l'autre des parties, pour tenir compte d'éléments extérieurs s'imposant à la branche et susceptibles de modifier de façon significative l'équilibre entre les objectifs, les charges et les moyens.

Sigles et acronymes

AAH : allocation aux adultes handicapés

Ademe : agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

Anah : agence nationale de l'habitat

Aspa : allocation de solidarité aux personnes âgées

AVA : assurance vieillesse des aidants

AVPF : assurance vieillesse des parents au foyer

COG : convention d'objectifs et de gestion

CASB : Cloud Access Security Broker

CAF : Caisse d'allocations familiales

Camieg : Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières

Carsat : Caisse d'assurance retraite et de santé au travail

Cavimac : Caisse d'assurance vieillesse, invalidité et maladie des cultes

CCAS : centre communal d'action sociale

CCMSA : Caisse centrale de la mutualité sociale agricole

CGSS : Caisse générale de sécurité sociale

Cipav : Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales

CLEISS : Centre des liaisons européennes et internationales de sécurité sociale

Cnaf : Caisse nationale d'allocations familiales

Cnam : Caisse nationale de l'assurance maladie

CNBF : Caisse nationale des barreaux français

CNRACL : Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales

CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

C2P : compte professionnel de prévention

CPSTI : conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants

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

CRPSNCF : Caisse de retraite et de prévoyance de la société nationale des chemins de fer

CSS : Caisse de sécurité sociale

DADS : déclarations annuelles de données sociales

DGE : direction générale des entreprises

DRM : dispositif de ressources mensuelles

DSI : direction des systèmes d'information

DSN : déclaration sociale nominative

DSPR : direction statistiques, prospective et recherche

DSS : direction de la Sécurité sociale

DUIRRL : demande unique interrégime de retraite en ligne

EIRR : échanges interrégimes de retraite

Enim : Établissement national des invalides de marine

EOPPS : espace des organismes partenaires de la protection sociale

FNASSPA : fonds national d'action sanitaire et sociale pour les personnes âgées

FNGA : fonds national de gestion administrative

GAIA : gestion des actions et interventions en faveur des assurés

GED : gestion électronique des documents

GES : gaz à effets de serre

GIP MDS : groupement d'intérêt public « Modernisation des données sociales »

ICOPE : Integrated Care for Older People

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

Ircantec : institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques

LURA : liquidation unique des régimes alignés

MOA : maîtrise d'ouvrage

MRD : mission réseau déléguée

MSA : Mutualité sociale agricole

OMS : Organisation mondiale de la santé

OPS : organisme de protection sociale

OSCAR : offre de services coordonnée pour l'accompagnement de ma retraite

OSE : opérateur de services essentiels

OSS : organisme de sécurité sociale

PAI : plans d'aide à l'investissement

PARE : plan d'actions de responsabilité environnementale

PAS : prélèvement à la source

PSSI : politique de sécurité des systèmes d'information

RACL : retraite anticipée pour carrière longue

RADAR : recours et accompagnement aux droits de l'Assurance retraite

RGAA : référentiel général d'amélioration de l'accessibilité

RGCU : répertoire général des carrières unique

RGPD : règlement général sur la protection des données

RNIAM : répertoire national interrégime des bénéficiaires de l'Assurance maladie

Run-MR : référentiel unique de maîtrise des risques

RNP : référentiel national de performance

RSA : revenu de solidarité active

RSO : responsabilité sociétale des organisations

SAE : système d'archivage électronique

SDSI : schéma directeur des systèmes d'information

SIEM : système de gestion des informations et des événements de sécurité

SMI : système de management intégré

SNBC : stratégie nationale bas carbone

SNGC : système national de gestion des carrières

SNGI : système national de gestion des identifiants

SPTA : service public territorial de l'autonomie

SSSI : schéma stratégique des systèmes d'information de la Sécurité sociale

TUC : travail d'utilité collective

USH : Union sociale pour l'habitat

Des sites pour en savoir plus :

L'Assurance retraite : [lassuranceretraite.fr](https://www.lassuranceretraite.fr)

Législation : [legislation.lassuranceretraite.fr](https://www.legislation.lassuranceretraite.fr)

Recherches et statistiques : [statistiques-recherche.lassuranceretraite.fr](https://www.statistiques-recherche.lassuranceretraite.fr)

Recrutement : [rejoindre.lassuranceretraite.fr](https://www.rejoindre.lassuranceretraite.fr)

Équipements pour les personnes âgées : [bien-chez-soi.lassuranceretraite.fr](https://www.bien-chez-soi.lassuranceretraite.fr)

Mais aussi :

Sécurité sociale : [securite-sociale.fr](https://www.securite-sociale.fr)

Recrutement Sécurité sociale : [lasecurecrute.fr](https://www.lasecurecrute.fr)

VIVA Lab : [vivalab.fr](https://www.vivalab.fr)

Pour bien vieillir : [pourbienvieillir.fr](https://www.pourbienvieillir.fr)



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

