

┌
Convention d'objectifs
et de gestion
de la Cnav
2018-2022



Sommaire

Les ambitions stratégiques de la Cnav 2018 - 2022	4
■ Partie 1 - Des engagements renouvelés sur le cœur de métier	13
Fiche 1 - Personnaliser l'offre de service et renforcer l'accès aux droits	14
Fiche 2 - Renouveler le niveau et la nature des engagements de service	24
Fiche 3 - Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie	30
■ Partie 2 - Nouveaux publics, nouveaux services	43
Fiche 4 - Mettre en ligne de nouveaux services "carrière" pour les actifs	44
Fiche 5 - Déployer et promouvoir une relation client 100 % digitale	50
Fiche 6 - Réussir l'intégration du régime des travailleurs indépendants	56
Fiche 7 - Amplifier la collaboration interrégimes pour améliorer la performance de l'offre de service	62

■ Partie 3 - Les leviers de la transformation	67
Fiche 8 - Engager une refonte des systèmes d'information et réussir la transformation numérique	68
Fiche 9 - Accroître la performance économique de la branche retraite	74
Fiche 10 - Renforcer la maîtrise du risque financier, prévenir le risque de fraude	80
Fiche 11 - Investir dans la RSO et l'innovation pour porter les transformations	86
Fiche 12 - Optimiser les outils de la sphère sociale : la Cnav opérateur	94
 Annexes	 x



Les ambitions stratégiques de la Cnav

Les évolutions structurelles du service public de la retraite, en cours, ont conduit la Cnav et son réseau de l'Assurance retraite (Carsat, CGSS, CSS de Mayotte) à s'inscrire dans une démarche de transformation permanente, dans des délais parfois très contraints :

- **la massification du nombre de retraités**, liée à un "papy-boom" dont les effets se feront sentir au moins jusqu'en 2035, accroît la charge de gestion, au risque d'allonger les délais de traitement ;
- la nécessaire **diversification de l'offre de service**, requise par les évolutions technologiques, induit une multiplication des canaux et outils de contact et donc des tâches nouvelles, des métiers nouveaux, sans que pour autant l'activité antérieure ne disparaisse ;
- **le vieillissement de la population** suppose de renforcer l'accompagnement au bien-vieillir, sans qu'un accompagnement humain individuel systématique puisse être envisageable en termes de trajectoire de dépense, comme en termes de pertinence ;
- **les évolutions fréquentes du droit** de la retraite, destinées à "individualiser" une législation par nature collective, peut fragiliser la qualité de service, d'autant que certains outils de gestion sont menacés d'obsolescence ;
- **les simplifications, du point de vue de l'utilisateur, de l'interrégime de retraite** induisent potentiellement des coûts élevés de coordination et/ou de transmission d'information, jusqu'ici opérée par les assurés eux-mêmes.

Le caractère pérenne de ces évolutions conduit à proposer une évolution structurelle du service public de la retraite, destinée à mieux anticiper et accompagner ces transformations. Anticipées et pilotées, elles constituent non plus des menaces mais des opportunités pour améliorer le service public de l'Assurance retraite, dans un contexte, qui plus est, de modification de son périmètre, en raison du rattachement des travailleurs indépendants au régime général.

2018-2022

C'est le défi et l'enjeu de cette prochaine convention d'objectifs et de gestion : accélérer, achever, conforter la transformation de la Cnav. Il s'agit de sortir d'une approche, indispensable dans l'urgence, qui consistait à faire face à l'activité croissante, au profit d'ambitions nouvelles de service public, de qualité de service.

Cette ambition nouvelle est sous-tendue par une vision partagée de ce que doit être le service public de la retraite de demain :

- **un service public accessible**, fondé sur un maillage territorial garantissant la proximité des services de l'Assurance retraite, élargissant le public potentiel des services en ligne, exigeant et transparent sur la qualité et les délais de réponse ou de traitement des dossiers tout en maintenant, c'est une évidence, la gratuité des services ;
- **un service public bienveillant**, fondé sur des parcours attentionnés, allant au-devant des assurés fragilisés, renforçant son action sociale en faveur du bien-vieillir, développant une offre de conseil personnalisée. Dans le même temps, la Cnav renforcera sa grande vigilance sur la maîtrise des risques et la lutte contre la fraude ;
- **un service public innovant**, performant en gestion, ouvert à toutes les coopérations entre les régimes de retraite, résolument tourné vers le numérique pour simplifier la retraite.

Cette évolution structurelle conduira à basculer d'un service public d'accueil à un service public qui va au-devant de ses assurés, tout au long de leur vie, de manière proactive, pour informer, conseiller, accompagner, au bon moment et par le meilleur moyen.

Elle se décline en trois objectifs stratégiques de service public :

- **renforcer des engagements suivis et publics de service ;**
- **aller vers l'ensemble de nos publics par de nouveaux services ;**
- **faciliter la retraite.**

Les ambitions stratégiques de la Cnav

Seule une transformation en profondeur nous permettra de relever ce défi, d'assurer non seulement une activité croissante, mais aussi des ambitions nouvelles, tout en veillant à ce que la qualité du service public n'accroisse pas son coût.

La performance collective peut, doit toujours être améliorée, et nous veillerons, inlassablement, à améliorer les organisations, à piloter au plus juste les dépenses. Mais une démarche d'optimisation ne suffira pas – c'est du moins la conviction qui sous-tend cette stratégie – à réussir en même temps à préserver un service public de proximité, à élargir ses services et missions, tout en améliorant sa performance économique.

Cette évolution structurelle suppose donc un effort considérable d'investissement dans les systèmes d'information et dans le capital humain, complété par une répartition des gains de productivité entre l'amélioration du service rendu, la responsabilité sociale de l'employeur et la performance économique de l'Assurance retraite.

Ces trois orientations stratégiques seront rendues possibles par **la mobilisation résolue de trois leviers d'action** dont la Cnav a récemment posé les fondements :

- **une approche interrégimes systématique pour renforcer la performance collective ;**
- **une démarche d'innovation participative pour renforcer notre agilité ;**
- **une stratégie numérique pour renforcer notre productivité.**

Elles seront déployées selon le calendrier ci-contre, portées par un choc "outils" qui devra nécessairement s'accompagner en parallèle d'un changement des pratiques "métier", fondé sur la réingénierie des processus concernés, un fort accompagnement au changement et une conception massivement interrégimes des services, autour des **4 grandes temporalités suivantes** :

2018-2022

1

2018 Premiers contacts

Nouvelle offre de service pour les travailleurs indépendants ; refonte des outils de contacts avec les assurés ; mobilisation des données pour renforcer le datamining (exploration des données).

2

2019 Carrière tout au long de la vie

Refonte de la stratégie "métier" et de l'outil "carrière" autour des trois axes que sont la coproduction par l'assuré, les contrôles embarqués et l'automatisation, afin de déployer une relation de service et de conseil sur la carrière auprès de tous les assurés, tout en générant d'importants gains de productivité.

3

2020 Relation client

Refonte de l'outil "gestion de la relation client" (GRC) permettant de rassurer nos publics pendant toute la procédure, de diminuer la répétition et de renforcer nos engagements de service.

4

2021/2022 Nouvelle stratégie de liquidation

Refonte de l'outil de liquidation appuyé sur un moteur de règles et une gestion des activités concentrant nos interventions sur celles à fort enjeu ou à forte valeur ajoutée. Cette nouvelle stratégie permettra donc d'alléger les tâches de liquidation tout en déployant un service plus attentionné pour les assurés fragiles.

Les ambitions stratégiques de la Cnav

La suite du présent cadrage précise d'abord ces trois grandes ambitions de service public, ainsi que les trois leviers de performance qui les rendront possibles.

Nos ambitions de service public

Des engagements de service renforcés pour les usagers

Ces engagements de service renforcés à destination des 34 millions de clients de l'Assurance retraite s'appuieront sur :

- des parcours client destinés à faciliter le passage à la retraite, permettant en particulier de déployer **des parcours attentionnés** à destination des publics fragilisés, d'éviter les risques de rupture de ressources ou de mieux accompagner les événements de vie professionnels ou personnels ;
- **la modernisation de l'accompagnement et du conseil** aux futurs retraités et le déploiement d'une offre "conseil retraite" renouvelée, offerte prioritairement aux assurés qui atteignent 60 ans ;
- **des engagements fermes de délais** pour la délivrance des principaux services, transparents et publics, couplés à l'extension d'un service clientèle/réclamation, ainsi qu'à des engagements qualité pour "faire juste du premier coup" ;
- la généralisation **des paniers de service en action sociale**, permettant de proposer une prévention de la perte d'autonomie reposant sur des actions collectives comme sur de l'accompagnement individuel ;
- le renforcement de l'offre **d'adaptation du logement au vieillissement**, avec un objectif ambitieux de logements adaptés en 5 ans ;
- l'approfondissement de la démarche de fonds d'innovation élaborée par la Cnav, destinée à favoriser le développement des services par la "silver autonomie".

2018-2022

Une nouvelle offre de service pour aller au-devant des assurés sociaux

Cette nouvelle offre de service à destination des 34 millions de clients de l'Assurance retraite prendra la forme :

- d'une nouvelle offre de service à destination des jeunes assurés leur permettant de compléter en ligne, en temps réel, leur compte carrière ;
- d'un lien de confiance renforcé avec les assurés qui seront présumés délivrer des informations exactes. Il s'agit aussi d'alléger les pièces justificatives grâce à de nouveaux échanges de données et du datamining pour la lutte contre la fraude ;
- d'un accompagnement innovant des travailleurs indépendants pour leur constitution de droits à retraite ;
- d'une progressive extension des services en ligne au bénéfice des assurés non-résidents en France d'une part, des tiers de confiance (tutelle, etc.) d'autre part ;
- d'une détection accrue des publics fragilisés par l'extension du datamining, destinée à lutter contre le non-recours en termes de minima sociaux, comme à renforcer le déploiement de notre offre de service en matière de bien-vieillir.

Faciliter la retraite : simplifier les démarches en internalisant la contrainte

Cette ambition de simplicité, destinée à éviter à l'assuré de subir les complexités liées au droit ou à des coordinations lourdes entre régimes et institutions, reposera sur :

- la participation à **un interrégime renforcé**, permettant à l'assuré d'avoir, quel que soit son nombre de régimes de retraite, un front-office unique pour sa carrière et sa demande de retraite. Cette internalisation, en gestion, de la complexité, pourra intervenir notamment grâce aux outils progressivement déployés par la Cnav avec l'ensemble des régimes de retraite ;

Les ambitions stratégiques de la Cnav

- l'extension des services en ligne, avec en cible **la possibilité de réaliser 100 % des démarches via internet** ;
- **l'automatisation, ou à défaut la facilitation, du passage à la retraite pour les bénéficiaires de minima sociaux**, permettant d'éviter toute rupture de ressources ;
- le renforcement des actions pédagogiques ou ludiques, permettant de rendre la retraite accessible à tous et de dédramatiser le passage à la retraite ;
- l'accroissement des échanges automatisés de données entre partenaires, couplé à des simplifications des différents questionnaires de ressources.

Nos leviers de performance

La réussite de cette évolution structurelle s'appuiera sur la mobilisation des principaux leviers de performance suivants :

- la formation et **l'accompagnement au changement** des salariés de la branche retraite ;
- **le virage numérique** et la coproduction du service avec le client (interne ou externe), afin de concentrer les interventions humaines sur les services à plus forte valeur ajoutée ;
- une culture de **l'innovation participative**, permettant aux salariés comme à la branche retraite d'être les acteurs du service public de demain ;
- un traitement "au flux" de toutes les activités, facilité par des mutualisations pertinentes et une transformation des organisations ;
- l'évolution du rôle de la **Cnav comme un des opérateurs informatiques majeurs de la sphère sociale**, en s'appuyant notamment sur son expertise en termes de systèmes d'information et de traitement de larges bases de données, fondée sur des délégations de gestion claires et traçables.

2018-2022

Lexique des abréviations ou sigles souvent utilisés

- AAH : allocation aux adultes handicapés
- Acoss : agence centrale des organismes de Sécurité sociale (caisse nationale des Urssaf)
- Aspa : allocation de solidarité aux personnes âgées
- Carsat : caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
- Cnaf : caisse nationale d'allocations familiales
- Cnam : caisse nationale de l'assurance maladie
- Cnav : caisse nationale d'assurance vieillesse
- COG : convention d'objectifs et de gestion
- GIP UR : groupement d'intérêt public Union retraite
- MSAP : maison de services au public
- RGCU : répertoire de gestion des carrières unique
- RSA : revenu de solidarité active
- RSO : responsabilité sociétale des organisations

- ▣ Fiche 1 - Personnaliser l'offre de service et renforcer l'accès aux droits
- ▣ Fiche 2 - Renouveler le niveau et la nature des engagements de service
- ▣ Fiche 3 - Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie

Partie 1

Des engagements
renouvelés
sur le cœur de métier

Personnaliser l'offre de service et renforcer l'accès aux droits

Enjeux

La Cnav, à la tête du réseau de l'Assurance retraite, souhaite poursuivre l'amélioration de ses services de conseil et d'accompagnement des assurés. Il s'agit d'appuyer les actifs et les retraités dans leurs démarches et d'adapter les canaux en fonction des motifs de contact et de la situation des assurés, à chaque étape clé de leur vie.

Structurer l'information et l'accompagnement des assurés autour des trois temps forts de la relation client :

- l'offre de service à destination de plus de 20 millions d'actifs, afin de répondre aux demandes d'information et de conseils tout au long de la vie professionnelle, avec une priorité sur les dernières années précédant la retraite ;
- l'offre de service au moment du passage à la retraite à destination des personnes qui préparent activement leur départ (plus de 600 000 assurés par an) ;
- l'offre de service à destination des 14 millions de retraités, pour notamment les accompagner dans leurs démarches et modalités de contact. En termes d'information, l'objectif est de développer le "parler clair", en apportant de la lisibilité aux assurés sur les offres de service et les canaux qui les portent, en harmonisant les messages entre les canaux, en étant plus pédagogiques sur les droits et démarches.

Développer des services adaptés aux besoins des assurés en orientant le plus grand nombre vers les canaux digitaux, dans une logique de coproduction

Tout en améliorant son efficacité, la branche retraite répondra ainsi à l'attente du grand public en matière de digitalisation des démarches administratives et de personnalisation des informations sur la retraite.

En parallèle, la politique d'accueil sur rendez-vous poursuivra son développement pour accompagner les publics fragiles et à carrière complexe.

Aller au-devant des assurés en renforçant une logique de parcours client, en particulier pour les publics fragiles et les personnes ayant un dossier complexe

L'Assurance retraite mobilise déjà un ensemble de leviers destinés à favoriser l'accès aux droits : information générale ou personnalisée, réorientation, développement de partenariats, détection des potentiels bénéficiaires de prestations à l'occasion de contacts, enrichissement de l'offre de service,

parcours client. Pour amplifier cette approche attentionnée, l'Assurance retraite mobilisera ses accueils physiques, développera les synergies partenariales interbranches et s'appuiera sur les acteurs associatifs et les dispositifs de proximité tels que les MSAP.

Tirer parti des nouvelles opportunités offertes par les échanges de données et les outils d'analyse numériques pour limiter le non-recours aux services et aux droits

L'Assurance retraite cherchera notamment à automatiser le calcul des droits à partir des données récupérées et à repérer les assurés susceptibles de ne pas bénéficier de prestations auxquelles ils auraient droit. Les bénéficiaires de minima sociaux, en cours ou potentiels (AAH, RSA, Aspa), feront

l'objet d'actions spécifiques, par le développement d'échanges automatisés comme par le recours au datamining. Au-delà, un rapprochement des réglementations en matière de ressources constituerait un levier puissant de simplification, tant pour les assurés que pour les organismes gestionnaires.

Engagements de la branche retraite

Construire une nouvelle offre pour les actifs

- **Proposer une offre de service tout au long de la vie professionnelle permettant de s'informer sur les droits acquis et de mettre à jour ses données "carrière" de manière autonome**

L'Assurance retraite souhaite engager au plus tôt un dialogue avec les actifs, afin de faciliter

une démarche de consolidation "au fil de l'eau" des données relatives à leur parcours professionnel : cette démarche limite le risque, sur la durée, de perte de qualité et de fiabilité des informations, tout en fluidifiant le passage à la retraite (cf. fiche dédiée Mettre en ligne de nouveaux services "carrière" pour les actifs).

Consolider la relation client autour du passage à la retraite

- **Orienter efficacement les assurés proches du départ dans leurs démarches et vers les bons canaux de contact**

Pour garantir une qualité de service renforcée sur ce moment privilégié qu'est le passage à la retraite, l'Assurance retraite souhaite segmenter davantage sa relation client. Les assurés à l'aise avec le numérique, dont le dossier ne présente pas de complexité particulière, seront prioritairement orientés vers le canal digital. Inversement, les assurés dont les carrières sont complexes ou qui se trouvent en situation de fragilité se verront proposer un parcours dit "attentionné", marqué par un accompagnement renforcé et des démarches allégées grâce à certaines automatisations permettant d'éviter les ruptures de ressources.

- **Faciliter le passage à la retraite**

En particulier, la Cnav souhaite fluidifier le passage à la retraite des bénéficiaires de l'AAH ou du RSA, grâce à des échanges de données

avec la Cnaf, facilités par des évolutions réglementaires (base ressources) qui seront étudiées et, le cas échéant, mises en œuvre en lien avec l'État.

De façon plus transversale, l'Assurance retraite mettra par exemple en place des prises de contact par mail en amont du départ pour les assurés vérifiant les conditions prédictives d'un prochain départ à la retraite.

- **Moderniser la politique d'accueil de proximité**

Cette dynamique d'orientation vers le canal adapté sera complémentaire de l'accompagnement d'abord humain sur lequel se fonde le service public : l'Assurance retraite continuera à s'appuyer sur un dense maillage de points d'accueil où tous les assurés pourront être accueillis, en cas de besoin, sur rendez-vous lors du passage à la retraite, en proximité, quel que soit leur parcours.

Amplifier la relation client retraités

■ **Permettre aux retraités d'effectuer facilement en ligne la totalité de leurs démarches**

Si le cœur de la relation avec les retraités demeure les opérations de paiement et d'évolution des prestations, l'Assurance retraite souhaite accroître sa démarche d'accompagnement bienveillant des retraités. La systématisation des services en ligne permettra d'accentuer l'accès aux droits (en matière d'action sociale par exemple), sachant que l'Assurance retraite s'engage à faciliter, dans une démarche partenariale renforcée, l'accès au digital. En favorisant l'accès du plus grand nombre aux services en ligne, l'Assurance retraite contribuera aussi au développement d'une culture digitale, gage d'une meilleure inclusion et participation sociale.

■ **Aller au-devant des retraités en situation de fragilité et développer l'accompagnement face aux événements de vie susceptibles de les fragiliser**

L'Assurance retraite s'engage à déployer une offre de service en réponse systématique aux événements de vie pouvant conduire à fragiliser les retraités : elle développera et assurera la promotion de parcours client adaptés, au carrefour entre retraite et action sociale. Ces parcours visent en particulier à détecter les situations de fragilité pouvant conduire à une perte d'autonomie, afin d'avoir une démarche proactive à leur égard et d'assurer un accompagnement suivi et personnalisé. La Cnav améliorera enfin la détection globale des fragilités en exploitant les données disponibles, notamment dans le cadre des observatoires de la fragilité.

Accompagner de manière transverse le renforcement de la stratégie client

■ **Améliorer et simplifier l'offre de service pour les assurés ayant cotisé dans plusieurs pays, travaillant ou résidant à l'étranger et pour les tiers de confiance**

Si l'Assurance retraite a déjà développé une offre de service globale répondant à la majorité des situations, elle entend combler les manques identifiés dans sa stratégie client. Il s'agit en particulier de développer des services en ligne orientés vers les assurés qui sont aujourd'hui, pour des questions techniques

d'identité numérique, exclus de cette offre de service, qu'il s'agisse par exemple des résidents à l'étranger, ou encore des tiers de confiance (tutelle, curatelle, etc.).

■ **Optimiser chaque canal de la relation client (courrier, téléphone, mail, SMS, etc.) et mieux la structurer**

Quel que soit le public visé, un travail approfondi sera effectué pour optimiser chaque canal de la relation client, avec une attention particulière portée sur les courriers adres-

sés aux assurés. En outre, la relation client sera structurée de manière plus précise, en priorisant certains canaux en fonction des besoins et des profils.

■ **Renforcer le traitement de l'insatisfaction**

Soucieuse d'une amélioration continue de ses services, la Cnav souhaite optimiser la gestion des réclamations et le traitement de l'insatisfaction : si plus de 9 assurés sur 10 sont satisfaits des services de l'Assurance retraite, cette dernière s'engage à mieux répondre, dans des délais resserrés, à ceux qu'elle ne serait pas parvenue à satisfaire du premier coup.

■ **Développer des approches de datamining pour mieux cerner les situations de non-recours**

À droit constant, la Cnav s'engage sur deux axes d'amélioration de la détection et de la lutte contre le non-recours aux services.

Elle expérimentera des méthodes de datamining pour identifier des bénéficiaires potentiels de l'Aspa. La mobilisation des données déjà accessibles au sein de la branche retraite constituera un premier levier d'action. Il pourra être complété ultérieurement dans une démarche de type "big data" en fonction des possibilités d'accès à des échanges de données complémentaires. Cette expérimentation visant à définir des profils d'assurés éligibles à l'Aspa permettra d'expérimenter et, le cas échéant, de généraliser des actions spécifiques en vue de favoriser l'ouverture de droits.

Des travaux de recherche seront également menés pour améliorer la compréhension de ces situations et alimenter la réflexion sur les moyens de limiter le non-recours aux services de l'Assurance retraite, en particulier pour les populations âgées les plus éloignées du numérique. En fonction des résultats de l'expérimentation, un plan d'action pour la généralisation sera proposé.

Engagements de l'État

Faciliter les échanges de données en appuyant la Cnav dans sa démarche de rationalisation de l'utilisation des canaux de contact par les assurés

À droit aux prestations constant, l'État s'engage à faciliter l'accès aux données détenues par les autres branches, ainsi que par d'autres partenaires extérieurs et en particulier la direction générale des Finances publiques (DGFIP), la connaissance des revenus fiscaux constituant un critère d'affinage des publics particulièrement pertinent.

Simplifier les règles relatives aux conditions de ressources pour limiter les démarches des titulaires du RSA et de l'AAH, et faciliter l'accès à l'Aspa

L'État s'engage à étudier et engager des mesures de simplification de la réglementation en matière de ressources, permettant la mise en place d'échanges directs de données avec l'administration fiscale pour améliorer le recours aux droits.

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Consolider la relation client autour du passage à la retraite								
	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
				2018	2019	2020	2021	2022
1	Orienter efficacement les assurés proches du départ dans leurs démarches et vers les bons canaux de contact	1.1 Déployer les parcours client digitaux sur la demande de retraite en ligne grand public et le parcours attentionné publics fragiles	1.1.1 Parcours grand public déployé		x	x	x	x
			1.1.2 Parcours attentionné publics fragiles déployé		x			
2	Faciliter le passage à la retraite	2.1 Mettre en place un parcours client dédié pour faciliter le passage à la retraite des titulaires du RSA et de l'AAH avec l'appui de l'État et des partenaires	2.1.1 Parcours déployé en collaboration avec les partenaires/automatisation du passage à la retraite			x		
		2.2 Prendre contact par mail en amont du départ à la retraite auprès des assurés vérifiant les conditions prédictives d'un prochain départ à la retraite	2.2.1 Bilan annuel de ces prises de contact	x	x	x	x	x
3	Moderniser la politique d'accueil de proximité	3.1 Poursuivre la montée en charge en agence de la politique de rendez-vous et le déploiement des espaces en libre-service	3.1.1 Réaliser un bilan de l'évolution de la politique d'accueil de l'Assurance retraite			x		
		3.2 Renforcer la cohérence territoriale du maillage des réseaux d'accueil de l'Assurance retraite en lien avec l'implantation des agences, des points d'accueil retraite et, le cas échéant, des MSAP.	3.2.1 Un point d'accueil Assurance retraite et/ou partenaire à moins de 30 minutes du domicile de l'assuré			x		

RSA : revenu de solidarité active

AAH : allocation aux adultes handicapés

MSAP : maison de services au public

Amplifier la relation client retraités

	Engagement		Action		Évaluation de l'engagement	Échéances				
						2018	2019	2020	2021	2022
4	Permettre aux retraités d'effectuer facilement en ligne la totalité de leurs démarches, qu'il s'agisse de retraite ou d'action sociale	4.1	Compléter les services en ligne (cf. fiche dédiée Déployer et promouvoir une relation 100% digitale) et développer les services de coproduction (changement de RIB, paiement des indus en ligne, etc.)	4.1.1	Cf. fiche dédiée Déployer et promouvoir une relation 100% digitale		x	x		
5	Aller au-devant des retraités en situation de fragilité et développer l'accompagnement face aux événements de vie susceptibles de les fragiliser	5.1	Généraliser le parcours client veuvage/perte d'un conjoint et modéliser les autres situations de vie nécessitant une offre de service renforcée	5.1.1	Parcours déployé dans la branche		x	x		

RIB : relevé d'identité bancaire

Accompagner de manière transverse le renforcement de la stratégie client

	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances						
				2018	2019	2020	2021	2022		
6	Améliorer et simplifier l'offre de service pour les assurés ayant cotisé dans plusieurs pays, travaillant ou résidant à l'étranger et pour les tiers de confiance	6.1	En lien avec les travaux du GIP UR sur la simplification de la preuve de l'existence, développer les échanges internationaux de données décés pour les résidents à l'étranger et en faire bénéficier l'intérrégime	6.1.1	Conclusion a minima d'une convention avec un pays tiers par an	x	x	x	x	x
		6.2	Ouvrir des services en ligne pour les assurés ayant cotisé dans plusieurs pays, travaillant ou résidant à l'étranger et pour les tiers de confiance (cf. fiche dédiée Déployer et promouvoir une relation 100 % digitale)	6.2.1	Cf. fiche dédiée Déployer et promouvoir une relation 100 % digitale			x		
7	Optimiser chaque canal de la relation client (courriers, téléphone, mail, SMS, etc.) et mieux la structurer	7.1	Renforcer la gestion de la relation par mail	7.1.1	Modernisation des outils de relation mail et amélioration de la satisfaction		x			
		7.2	Mettre en place une stratégie de priorisation des canaux de contact au travers de la refonte des outils de gestion de la relation client et la mise en place d'un système d'information client	7.2.1	Réalisation d'une note de stratégie déclinée dans la branche puis déploiement de cette stratégie dans le réseau	x				
				7.2.2	Modernisation des outils de gestion de la relation client			x		
8	Renforcer le traitement de l'insatisfaction	8.1	Généraliser le parcours client du réclamant	8.1.1	Parcours déployé dans la branche	x				
		8.2	Maîtriser nos délais de traitement des réclamations	8.2.1	Atteinte des objectifs de délais de réponse aux réclamations		x	x	x	x
9	Développer des approches de datamining pour mieux cerner les situations de non-recours	9.1	Mener une expérimentation : effectuer un test de repérage par datamining de potentiels bénéficiaires de l'Aspa à partir de l'EIRR, puis un test d'actions de lutte contre le non-recours auprès d'un échantillon de bénéficiaires potentiels. Travaux de recherche	9.1.1	Note de bilan		x			
		9.2	Si l'expérimentation est concluante, définir un plan d'action pour le déploiement et les moyens nécessaires (nationaux, réseau, outils, etc.)	9.2.1	Plan d'action			x		
		9.3	Mener des travaux de repérage affinés, sous réserve d'accès à des données complémentaires, notamment fiscales	9.3.1	Note de bilan et plan d'action en fonction des résultats				x	x

Actions à conduire par l'État

Engagement	Échéances				
	2018	2019	2020	2021	2022
1 Accompagner la Cnav dans la rationalisation de l'utilisation par les assurés de ses canaux de contact et dans les partenariats à structurer pour faciliter l'accompagnement des publics fragilisés (Cnaf, Cnam, Pôle emploi, etc.)	x	x			
2 Simplifier la réglementation pour limiter les démarches des titulaires du RSA et de l'AAH au moment du passage à la retraite (cf. annexe relative aux simplifications réglementaires)		x			

Indicateurs

Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
		2018	2019	2020	2021	2022
1 Taux de satisfaction globale des retraités	Résultat	91 %	91 %	92 %	92 %	92 %
2 Taux de satisfaction par mode de contact (indicateur composite)	Résultat	88 %	88 %	88 %	88 %	88 %
3 Ressenti de la réitération: nombre moyen de contacts par retraité (tous canaux)	Résultat	5,5	5	4,5	4	3,5
4 Pourcentage de réclamations traitées dans les délais	Résultat	-	50 %	60 %	70 %	80 %
5 Taux d'appels téléphoniques entrants aboutis (techniciens + SVI)	Résultat	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
6 Pourcentage de courriels traités dans les délais (48 h, 2 jours ouvrés)	Résultat	50 %	55 %	60 %	70 %	80 %

Aspa : allocation de solidarité aux personnes âgées

EIRR : répertoire des échanges interrégimes de retraite

SVI : serveur vocal interactif

Renouveler le niveau et la nature des engagements de service

Enjeux

Dans une logique d'amélioration continue du service rendu aux assurés et d'accroissement de la performance de gestion, l'Assurance retraite amplifiera, sur la période conventionnelle 2018-2022, sa démarche d'engagements de service. Trois priorités structurent cette démarche : réactivité dans la gestion des demandes de prestations, qualité du service rendu et garantie d'un haut niveau de satisfaction des assurés sur les services. La recherche d'une réactivité forte dans la gestion des demandes de prestations doit permettre de répondre à plusieurs impératifs complémentaires :

- définir des délais homogènes et performants dans la gestion des demandes de prestations (droits propres, droits dérivés et prestations non contributives) ;
- garantir une qualité renforcée dans l'application des règles relatives à l'octroi des prestations vieillesse ;
- développer une relation de service permettant une réassurance forte des assurés, s'agissant notamment de la complétude du dossier, et mobilisant les canaux adaptés de relation client.

L'engagement renforcé de l'Assurance retraite sur les délais de traitement repose sur la capacité de la branche à être performante sur la production des dossiers retraite. Cela suppose de changer de méthode de priorisation de traitement des dossiers et de s'engager sur les délais en fonction de la date à laquelle l'assuré a transmis un dossier complet (et non plus seulement en fonction de la date de départ). Il conviendra donc aussi de s'assurer qu'une part majoritaire d'assurés, d'ici la fin de la COG, remplit les conditions pour bénéficier des engagements de délais (dossier transmis complet 6 à 4 mois avant le départ), en accompagnant de manière spécifique les publics fragilisés.

Le pilotage (national et local) de la production, l'accompagnement et le suivi par la caisse nationale des objectifs à atteindre dans le cadre de la COG, sera renforcé par la construction d'un plan de production national ambitieux et la mise en place de dialogues de gestion resserrés avec chaque caisse du réseau.

La Cnav et son réseau s'engagent à exercer un pilotage renforcé de l'ensemble des demandes ne rentrant pas dans les conditions d'engagements de délais et d'en assurer un suivi régulier auprès des ministères de tutelle. L'engagement de l'Assurance retraite en matière de qualité de service doit répondre à plusieurs impératifs :

- avant le départ à la retraite : donner une meilleure visibilité aux assurés sur leurs choix et les conditions d'un passage à la retraite ;
- renforcer l'efficacité de l'Assurance retraite dans la qualité du service rendu au moment

du dépôt de la demande de prestation : engagements de service autour des étapes clés de la relation client ;

- mettre en œuvre des dispositifs de maîtrise de la qualité automatisés et renforcer le ciblage des contrôles en fonction du risque financier. Ces ambitions visent à répondre aux objectifs d'un service public accessible, bienveillant et innovant. Elles ont pour corollaire la nécessité d'un "choc outils" que la Cnav portera dans son schéma directeur des systèmes d'information (renforcement des outils de gestion, développement de nouveaux services en ligne, mise en place d'un système d'information orienté sur la relation client, etc.) et d'une rationalisation des organisations autour de processus de gestion renforcés (mise en place d'une organisation adaptée au niveau de la gestion des flux entrants, fluidification des processus de gestion, etc.).

Engagements de la branche retraite

Sur l'ensemble des droits servis, mettre en place des engagements de délais de traitement, fondés sur les principes de complétude et de date de dépôt des demandes de la part des assurés

Dans la continuité du dispositif de garantie de versement, cet engagement vise l'amélioration de la qualité de service rendu à l'assuré dans une logique de coresponsabilité : un dossier complet sera traité dans un délai de quatre mois au regard de la date de départ

en retraite, sans rupture d'informations ni de ressources à l'égard de l'assuré.

Renforcer la conformité des avantages servis et diminuer les risques financiers

La Cnav s'engage à définir, dans le cadre des plans de production annuels, des objectifs nationaux de qualité sur les droits propres, les régularisations de carrière, les retraites de réversion et les avantages non contributifs afin d'agir sur les principales sources d'erreurs et réduire

ainsi le taux d'impact financier. L'objectif est d'inscrire la branche retraite dans une trajectoire d'amélioration de la qualité de traitement des dossiers en ciblant les contrôles pour lesquels des actions d'accompagnement et de supervision seront mises en place.

Développer des mécanismes de réassurance permettant aux assurés d'être tenus informés de l'état d'avancement de leur dossier

L'Assurance retraite s'engage ainsi à développer des campagnes de contacts sortants multicanal, d'une part pour rassurer les assurés sur la prise en compte de leur demande

et le suivi de leurs démarches afin de limiter le phénomène de réitération et d'autre part pour promouvoir efficacement les services en ligne.

Accompagner les transformations dans la branche

Il s'agira de reconfigurer les processus de traitement des dossiers, leur pilotage et la formation des collaborateurs. La branche retraite lancera aussi un chantier autour de l'appropriation par les collaborateurs de l'évolution du métier retraite. Elle concevra des outils renouvelés pour permettre aux professionnels de la branche d'accéder de manière optimale aux instructions et modes

opératoires de traitement des dossiers. Dans cet esprit, elle s'attachera à amplifier et renouveler ses dispositifs de formation initiale et continue de la gestion de la connaissance : homogénéisation des supports de formation, développement d'outils de e-learning, renouvellement de ses bases de gestion de la connaissance, etc.

Engagement de l'État

Accompagner la branche retraite dans sa recherche d'efficience et d'amélioration du service au travers de l'étude et de la mise en œuvre d'un programme de simplifications réglementaires

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Renouveler le niveau et la nature des engagements de service									
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances						
			2018	2019	2020	2021	2022		
1	Sur l'ensemble des droits servis, mettre en place des engagements de délais de traitement, fondés sur les principes de complétude et de date de dépôt des demandes de la part des assurés	1.1 Piloter la production des droits propres, des droits dérivés et de l'Aspa en fonction des engagements de traitement sous 4 mois à compter de la date de réception des demandes complètes de prestations	1.1.1	Atteinte des ambitions COG sur les droits propres (DP), droits dérivés (DD) et l'allocation de solidarité aux personnes âgées (Aspa)	x	x	x	x	x
2	Renforcer la conformité des avantages servis et diminuer les risques financiers	2.1 Décliner localement le plan qualité national annuel sur les engagements de qualité financière	2.1.1	Atteinte des objectifs IQPR et TIF Voir application locale de ce plan qualité	x	x	x	x	x
3	Développer des mécanismes de réassurance permettant aux assurés d'être tenus informés de l'état d'avancement de leur dossier	3.1 Développer les outils et les messages de réassurance client à travers l'usage du SMS et du mail (en amont du dépôt de la demande de prestation et au cours de la demande)	3.1.1	Réalisation d'un bilan des expérimentations et définition d'un cadre homogène de ces usages		x			
			3.1.2	Mise en œuvre de la solution de la plus adaptée			x	x	x
4	Accompagner les transformations dans la branche retraite	4.1 Mettre en place un chantier de branche autour de la modernisation de la gestion de la connaissance	4.1.1	Mise en service effective des outils renouvelés permettant aux conseillers retraite de disposer d'une vision optimisée des conditions d'instruction de la carrière et du droit			x		
		4.2 Poursuivre la réingénierie des processus dédiés à la réception, à l'enregistrement et au traitement de la carrière et des demandes de droits	4.2.1	Nombre de caisses ayant adapté leur process et évaluation d'impacts sur la fluidification des processus de traitement	x	x	x		

IQPR : indicateur qualité du processus retraite (taux de dossier mis en paiement sans erreur à incidence financière)

DP : droits propres (retraites personnelles)

DD : droits dérivés (retraites de réversion)

TIF : taux d'incidence financière (des erreurs décelées dans les dossiers mis en paiement)

Actions à conduire par l'État

	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
				2018	2019	2020	2021	2022
1	Accompagner la branche dans sa recherche d'efficience et d'amélioration du service au travers de l'étude et de la mise en œuvre d'un programme de simplifications réglementaires	1.1 Étude et mise en œuvre des mesures de simplification réglementaire contenues dans l'annexe Simplifications	1.1.1	x	x	x		

Indicateurs

	Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	Pourcentage des dossiers DP déposés au moins 4 mois avant l'EJ par rapport au total des entrées du mois	Résultat	45 %	52 %	60 %	70 %	80 %
2	Pourcentage de dossiers DP notifiés avant l'EJ	Résultat	58 %	62 %	68 %	75 %	80 %
3	Pourcentage des dossiers DD notifiés dans les 4 mois suivant le dépôt de la demande	Résultat	35 %	40 %	45 %	50 %	55 %
4	Taux d'incidence financière des erreurs décelées dans les dossiers mis en paiement (TIF)	Résultat	0,98 %	0,95 %	0,85 %	0,75 %	0,65 %
5	Indicateur qualité du processus retraite (taux de dossier mis en paiement sans erreur à incidence financière)	Résultat	89 %	89 %	90 %	91 %	92 %

EJ : entrée en jouissance (date d'effet de la retraite)

GV : garantie de versement

Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie

Enjeux

L'Assurance retraite a défini, en interrégime, une offre de prévention reposant sur trois niveaux. Universelle au travers d'informations délivrées à tous les retraités dès le passage à la retraite, cette offre personnalisée intègre des actions collectives de prévention et de promotion de la participation sociale ainsi que la possibilité de bénéficier d'actions et d'aides individuelles dès lors que certaines fragilités sociales peuvent compromettre le maintien de l'autonomie, notamment à domicile. Cette offre, arrivée à maturité, ambitionne désormais de proposer une relation de service ininterrompue entre la retraite et le bien-vieillir ainsi que de véritables parcours individuels de prévention prenant appui sur des logiques de bouquets de services, mobilisant actions collectives comme individuelles.

Le maillage territorial de l'Assurance retraite, ses liens partenariaux diversifiés et sa relation avec les retraités en font un acteur privilégié

pour promouvoir le bien-vieillir et porter une offre globale de prévention en proximité. La qualité de ses données sur ses assurés, comme les possibilités nouvelles de croisement de données, lui permettent en outre d'identifier les retraités pour lesquels un accompagnement individualisé se révèle nécessaire au maintien de leur autonomie à domicile et dans la mise en œuvre d'actions de prévention ciblées, notamment dans le cadre de la conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie.

L'Assurance retraite, en lien avec l'Anah et la CNSA, a par ailleurs acquis une forte expertise et légitimité en matière d'adaptation des logements au vieillissement, levier majeur des politiques d'autonomie et du mieux-vieillir. Dans ce cadre, la Cnav s'engage à contribuer à adapter au moins 80 000 logements individuels sur la période conventionnelle, pour répondre à une double priorité : satisfaire

l'attente de tous les retraités de pouvoir vieillir à domicile et contenir les dépenses liées à la prise en charge de la perte d'autonomie. La politique de prévention de la perte d'autonomie menée par l'Assurance retraite s'accompagne d'une diversification croissante de son offre de service pour répondre aux différentes étapes du "bien vivre à la retraite" en fonction de l'avancée en âge. L'innovation sociale, la nécessaire transformation numérique des services publics et la "silver économie" rendent possible une accélération de la diversification de cette offre particulièrement pour sensibiliser les jeunes retraités au "bien vivre à la retraite" ou pour porter une politique de prévention vers de nouveaux publics, comme les aidants retraités ou les travailleurs indépendants retraités. Grâce au pôle de compétitivité virtuel qu'elle est en train de mettre en place pour accompagner le démarrage et le déploiement de projets d'aides

techniques avant leur industrialisation, la branche retraite entend se donner les moyens de mettre en réseau les différentes expertises "métiers", financières, économiques, sociales, environnementales en faveur de l'autonomie pour faire émerger une nouvelle génération de dispositifs contribuant à maintenir l'autonomie des retraités.

Enfin, l'Assurance retraite améliorera la détection des fragilités en matière économique, sociale ou de santé en exploitant les données disponibles, notamment dans le cadre des observatoires de la fragilité, et en développant les échanges de données dans une approche transverse action sociale/métier retraite. En complément, des recherches permettront de mieux comprendre les situations de non-recours des plus fragiles (notamment au minimum vieillesse), et des expérimentations seront menées afin de concevoir des actions et offres adaptées.

Engagements de la branche retraite

Repérer et accompagner les retraités fragilisés pour mieux prévenir la perte d'autonomie

L'Assurance retraite s'engage à développer, notamment en lien avec ses partenaires, des outils de repérage des retraités fragilisés, en amplifiant notamment ses capacités de datamining, pour leur proposer de manière proactive une offre de prévention

personnalisée. Elle s'engage par ailleurs à renforcer ses capacités d'intervention au moment des événements de rupture dans les parcours de vie (hospitalisation, veuvage, etc.) en interrégime et en interbranche.

Il s'agit d'améliorer la détection des fragilités en exploitant les données disponibles, notamment dans le cadre des observatoires de la fragilité. Seront mis en place des parcours spécifiquement dédiés à l'accompagnement des situations de fragilité avec des actions transverses aux métiers "action sociale" et "retraite". Ces parcours visent en particulier à détecter les situations de fragilité pouvant conduire à une perte d'autonomie, afin d'avoir une démarche proactive à l'égard des personnes concernées, et d'assurer un accompagnement suivi et personnalisé. La Cnav favorisera une action coordonnée au niveau territorial pour l'évaluation de la situation des personnes âgées, la reconnaissance des évaluations et des actions de prévention dans un objectif de décloisonnement et de renforcement des politiques de prévention et d'accompagnement de la perte d'autonomie

conformément aux axes de la convention 2016-2019 du 22 juin 2017 passée entre la Cnav, la CCMMSA et la CNSA.

L'Assurance retraite assurera une transition sans heurt pour les bénéficiaires de plans d'actions personnalisés (PAP) vers des dispositifs de "paniers/bouquets de services" sur l'ensemble du territoire dans une logique d'adaptation de l'aide à l'évolution des besoins en prévention et en accompagnement individuel.

Les modalités et le contenu des aides temporaires comme l'aide au retour à domicile après hospitalisation et l'aide aux retraités en situation de rupture seront renouvelés en assurant la complémentarité de cette offre avec les programmes Prado "personnes âgées" de l'Assurance maladie et la prestation modélisée de l'Agirc-Arrco "aide à domicile momentanée".

Intensifier l'adaptation des logements individuels et concentrer les dépenses d'investissement en faveur des lieux de vie collectifs dans les territoires prioritaires avec le double objectif de faciliter le bien-vieillir à domicile et de favoriser l'effet de levier entre les différents dispositifs existants

L'Assurance retraite s'engage à amplifier sa politique de soutien à l'adaptation des logements aussi bien dans le parc privé, en interrégime et en partenariat avec l'Anah, que dans le parc social en partenariat avec les bailleurs sociaux. Elle s'engage à développer une offre d'accompagnement diversifiée pour la réhabilitation et la création de lieux de vie collectifs dédiés à la prévention de

la perte d'autonomie. Il s'agira notamment de consolider les partenariats, d'une part avec les bailleurs sociaux et d'autre part avec l'Anah, les prestataires habitat, les artisans et les acteurs du bâtiment afin d'améliorer les délais de traitement des demandes et la qualité du service. Il s'agira aussi de continuer à accompagner la réhabilitation des résidences autonomie.

Créer des parcours de prévention en lien avec les collectivités territoriales, les professionnels du secteur et les autres branches de la Sécurité sociale

L'Assurance retraite s'engage à développer et promouvoir une culture de la prévention commune à l'ensemble des acteurs amenés à intervenir dans le champ du vieillissement et à favoriser leur coordination sur l'ensemble des actions menées.

Il s'agit notamment de développer, d'évaluer et de mieux structurer les actions collectives de prévention dans une logique de parcours, y compris dans les lieux de vie collectifs. Le travail engagé dans le cadre du partenariat entre l'interrégime et Santé publique France sera poursuivi pour une prévention appuyée sur une expertise scientifique, en adéquation avec les attentes et les comportements des différents publics de retraités. La Cnav mettra à disposition de ses partenaires, notamment des conférences des financeurs, le référentiel des sept programmes de prévention élaborés à partir des travaux menés avec Santé publique France permettant de concevoir, déployer et évaluer une action de prévention et garantissant ainsi une égalité de traitement et de qualité de service

sur l'ensemble du territoire.

La Cnav veillera à bien articuler ses prestations d'action sociale avec les orientations décidées par l'Agirc-Arrco.

Le partenariat interbranches avec la Cnam sera renforcé pour lutter contre le non-recours aux droits et améliorer le parcours "seniors", notamment l'articulation des offres de service aux retraités avec les dispositifs de l'Assurance maladie tels que les sorties d'hospitalisation et les examens périodiques "santé retraite". Le partenariat avec la Cnam et la Cnaf sera développé pour renforcer la connaissance des publics et améliorer l'offre de service notamment en développant l'intergénérationnel dans un objectif de lutte contre l'isolement et de participation sociale.

L'Assurance retraite accompagnera les centres sociaux pour renforcer une offre en prévention adaptée aux seniors et à leur environnement. Elle soutiendra les initiatives résultant de la démarche Monalisa et d'autres initiatives mises en œuvre dans les territoires pour lutter contre l'isolement des âgés.

Accompagner de nouveaux publics et développer de nouvelles offres de prévention de la perte d'autonomie

L'Assurance retraite s'engage à développer des outils innovants de prévention de la perte d'autonomie à destination de nouveaux publics de retraités, notamment les

aidants, ainsi qu'en direction des professionnels. L'Assurance retraite s'appuiera notamment sur la filière silver économie pour faire émerger, à côté des solutions "e-santé",

de nouvelles solutions techniques dans le champ de l'autonomie.

Il s'agira aussi de mettre à jour des bonnes pratiques de repérage des aidants retraités autonomes afin de leur proposer le plus en amont possible une offre de prévention adaptée. Les travailleurs indépendants se verront proposer une offre de prévention garantissant la continuité et la qualité de service.

La Cnav fédèrera au sein d'un pôle de com-

pétitivité virtuel les acteurs du champ de la silver économie du secteur de la prévention (financeurs, évaluateurs, *living labs*, prescripteurs).

Enfin, le réseau de la branche retraite utilisera les capacités qu'offre le numérique pour faciliter la mise en lien entre les caisses, les partenaires locaux, les professionnels, les retraités et les aidants.

Renforcer l'expertise de la branche sur la connaissance des assurés et faciliter les interactions avec la recherche autour du vieillissement et des technologies innovantes

L'Assurance retraite développera son expertise sur la connaissance des assurés, de leurs situations, de leurs attentes et comportements, grâce à des travaux d'analyse statistique et de recherche. Elle contribuera à développer la recherche sur les aspects sociaux du vieillissement et les nouvelles technologies pour les personnes âgées (au sein de l'unité

de recherche sur le vieillissement, du pôle de compétitivité virtuel sur les aides techniques aux retraités, etc.), tout en renforçant ses échanges et partenariats avec la recherche autour du vieillissement et des technologies (notamment via le futur Institut de la longévité, des vieillesse et du vieillissement).

Engagements de l'État

Encourager les échanges de données individuelles entre organismes de sécurité sociale

L'objectif est de développer des outils de repérage permettant d'aller au-devant des assurés les plus fragilisés afin de lutter contre

le non-recours et de porter une offre de prévention personnalisée.

Impulser une dynamique de promotion des messages du bien-vieillir dans le cadre de la médecine du travail

Renouveler l'attribution d'un plan d'aide à l'investissement en direction des logements-foyers, rebaptisés "résidences autonomie"

Il s'agit de poursuivre le financement de travaux de réhabilitation, de modernisation, de mise aux normes, d'agrandissement ou de restructuration afin d'améliorer le cadre de vie, le confort et la sécurité des retraités qui y vivent.

Encourager l'adaptation des logements privés et sociaux pour les personnes qui avancent en âge et faciliter l'atteinte de l'objectif de 80 000 logements adaptés en 2022

Poursuivre la mise en œuvre de la convention État-interrégime du 4 mai 2017 pour une politique d'action sociale coordonnée pour la préservation de l'autonomie des personnes âgées

Encourager les croisements d'informations et les reconnaissances mutuelles entre les conseils départementaux et les caisses de retraite

Engagements interbranches/interrégimes

Renforcer la coopération entre la Cnav et la Cnam dans le cadre des observatoires des fragilités et inciter la Cnaf à intégrer la démarche

Renforcer la coopération entre la Cnav et la Cnam sur deux axes : le repérage des personnes en risque de fragilité et les offres de service dispensées en faveur des personnes âgées

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie							
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
1 Repérer et accompagner les retraités fragilisés	1.1 Contribuer à la réalisation et à la mise en cohérence d'études et d'expérimentations sur la thématique du vieillissement	1.1.1 Participation aux travaux du Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge (HCFEA) Mise en œuvre des axes d'étude prévus par la convention Cnav/CCMSA et CNSA du 28 juin 2017, notamment sur les retraités aidants	x	x	x	x	x
	1.2 Renforcer l'utilisation des observatoires régionaux des risques de fragilité des caisses régionales	1.2.1 Mise à disposition des diagnostics dans le cadre des conférences des financeurs pour l'élaboration notamment des schémas gérontologiques départementaux, les projets régionaux de santé des ARS et la mise en œuvre du plan national de prévention de la perte d'autonomie	x	x	x	x	x
	1.3 Passer d'une logique encore très orientée "maintien à domicile" à une logique de soutien à domicile et de parcours individuel de prévention	1.3.1 Assurer une transition sans heurt du dispositif PAP vers des "bouquets/paniers de services" et déployer les outils de pilotage correspondants		x	x	x	x

CNSA : caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

ARS : agence régionale de santé

PAP : plan d'actions personnalisé

Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
2 Contribuer à l'adaptation des logements individuels et prioriser les dépenses d'investissement en faveur des lieux de vie collectifs	2.1 Contribuer financièrement à l'adaptation des logements et porter dans ce cadre une offre de parcours de prévention autour de l'habitat et du bien-vieillir à domicile	2.1.1 80 000 logements individuels adaptés sur la période	x	x	x	x	
	2.2 Développer les coopérations avec les bailleurs sociaux pour l'accompagnement au bien-vieillir de leurs locataires retraités	2.2.1 Engager les bailleurs sociaux dans les contrats de territoire pour l'élaboration des diagnostics et la mise en place du plan d'actions associé	x	x	x	x	x
		2.2.2 Travailler avec les bailleurs sociaux à la définition de projet de vie sociale favorisant la participation sociale de leurs locataires âgés et contribuer à former leur personnel à l'offre bien-vieillir	x	x	x	x	x
	2.3 Promouvoir des Lieux de vie collectifs (LVC) sur les territoires les moins couverts et diagnostiqués à risque de fragilité en accompagnant les porteurs de projets si nécessaire	2.3.1 Réaliser un diagnostic des besoins et soutenir financièrement les porteurs de projet pour l'implantation de ces structures dans les territoires résultant du diagnostic		x	x	x	x
	2.4 Soutenir la réhabilitation des résidences autonomie au travers de plans d'aide à l'investissement	2.4.1	x	x	x	x	x

Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
3 Créer des parcours de prévention en lien avec les collectivités territoriales, les professionnels du secteur et les autres branches de la Sécurité sociale	3.1 Renforcer la politique d'information et de conseil en prévention par la mise en place d'un continuum retraite et bien-vieillir	3.1.1 Création d'un télé-service pour l'inscription en ligne aux actions collectives sur le site www.pourbienvieillir.fr et par l'enrichissement des services		x	x	x	x
		3.1.2 Création d'un livret retraite numérique avec des informations personnalisées retraite et une sensibilisation au bien-vieillir pour les nouveaux retraités dans leur espace personnel sur le site www.lassurance retraite.fr prioritairement pour ceux qui ont utilisé le service de demande de retraite en ligne					x
		3.1.3 Bonne articulation du portail interrégime bien-vieillir avec le portail de la CNSA "personnes-âgées "	x	x	x	x	x
	3.2 Favoriser l'inclusion numérique des seniors en renforçant l'offre d'accompagnement au numérique	3.2.1 Renforcer l'offre d'accompagnement au numérique dans le cadre d'actions collectives dédiées et des forfaits prévention inclus dans les futurs "paniers de services"		x	x	x	x
		3.2.2 Poursuivre l'accompagnement à l'utilisation des services en ligne de l'Assurance retraite dans les MSAP où la branche retraite est présente	x	x	x	x	x

Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
3 Créer des parcours de prévention en lien avec les collectivités territoriales, les professionnels du secteur et les autres branches de la Sécurité sociale	3.3 Modéliser des contrats de territoire autour de la prévention de la perte d'autonomie reposant sur une double démarche de coordination des acteurs du territoire au niveau infra départemental, d'élaboration d'un diagnostic des fragilités par la mobilisation de données et d'élaboration de plans d'actions locales co-financés avec les collectivités territoriales et les bailleurs sociaux notamment	3.3.1 Poursuivre l'expérimentation menée sur 3 territoires dans 3 nouveaux territoires pour modéliser la démarche	x				
		3.3.2 Modéliser la demande		x	x		
		3.3.3 Partager cette modélisation avec les conférences des financeurs			x	x	x
	3.4 Accompagner les services d'aide à domicile dans une évolution de leur mission vers la prévention	3.4.1 Mise en place d'un forfait de coordination dans le cadre du déploiement des "paniers de services"		x	x	x	x
		3.4.2 Déployer des expérimentations communes, au moins sur deux territoires, renforçant le rôle de "préventeur" des évaluateurs et des services d'aide à domicile			x	x	
	3.5 Renforcer le partenariat interbranches avec la Cnam	3.5.1 Expérimenter une ARDH interbranches dans au moins deux territoires Prado-PA puis dresser un bilan en vue d'une éventuelle généralisation	x	x	x	x	x

ARDH : aide au retour à domicile après hospitalisation

Prado-PA : service de retour à domicile des patients hospitalisés – personnes âgées

Déployer avec les partenaires une politique ambitieuse de prévention de la perte d'autonomie

	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances						
				2018	2019	2020	2021	2022		
4	Accompagner de nouveaux publics et développer de nouvelles offres de prévention de la perte d'autonomie	4.1	Proposer aux travailleurs indépendants une offre de prévention garantissant la continuité et la qualité de service	4.1.1	Reprise de la gestion de l'action sociale des travailleurs indépendants retraités	x	x	x	x	x
		4.2	Proposer une offre de prévention pour les retraités aidants	4.2.1	Renforcer la connaissance de la population des aidants retraités autonomes pour définir une offre de prévention	x	x			
				4.2.2	Articuler ces travaux avec ceux menés par la CNSA pour les aidants de personnes dépendantes		x	x	x	x
		4.3	Identifier et accompagner au sein du pôle de compétitivité virtuel le développement des projets qui pourraient intégrer l'offre de service de l'Assurance retraite	4.3.1	Évaluation des 63 projets de dispositifs innovants financés dans le cadre du premier appel à projets "silver autonomie" de la Cnav	x				
				4.3.2	Modéliser une démarche d'évaluation d'un projet d'aide technique sur le champ de l'autonomie	x				
				4.3.3	Associer les retraités, à partir d'expériences utilisateurs, au développement des projets pour faire la preuve de leur pertinence dans l'usage		x	x	x	x
				4.3.4	Intégrer au moins deux projets dans l'offre de service bien-vieillir de l'Assurance retraite			x	x	x

Indicateurs

	Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	Pourcentage de demande d'aides individuelles traitées en 40 jours maximum	Résultat	85 %	87 %	90 %	90 %	90 %
2	Suivi du déploiement des dispositifs en faveur de l'aménagement du logement individuel (nombre de bénéficiaires)	Résultat	15 500	16 000	18 000	18 200	18 500
3	Développement de la reconnaissance réciproque des groupes iso-ressources (GIR) affectés aux retraités par les conseils départementaux et par les caisses de retraite (taux de couverture)	Résultat	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %

- 🚩 Fiche 4 - Mettre en ligne de nouveaux services "carrière" pour les actifs
- 🚩 Fiche 5 - Déployer et promouvoir une relation client 100 % digitale
- 🚩 Fiche 6 - Réussir l'intégration du régime des travailleurs indépendants
- 🚩 Fiche 7 - Amplifier la collaboration interrégimes pour améliorer la performance de l'offre de service

Partie 2

Nouveaux publics,
nouveaux services

Mettre en ligne de nouveaux services "carrière" pour les actifs

Enjeux

L'Assurance retraite entend transformer sa relation avec les assurés actifs, notamment avec les plus jeunes. Elle souhaite, d'une part, favoriser leur autonomie par la mise à disposition d'informations et de conseils personnalisés sur leur future retraite, pour éclairer leurs choix. Elle souhaite, d'autre part, leur permettre de contribuer à la mise à jour de leurs données "carrière", dans une logique de coproduction qui bénéficiera à l'assuré et qui permettra à la branche retraite d'être plus efficace.

Exploitant les potentialités de l'outil RGCU, cette offre sera conçue en interrégime, en cohérence avec les travaux pilotés par le GIP Union Retraite. Elle permettra dès 2019 à tout assuré en activité de :

- visualiser les données relatives à son parcours professionnel, de les valider ou de les compléter en ligne, et de signaler d'éventuels motifs de désaccord ;

- numériser ses pièces justificatives et les associer aux périodes de travail correspondantes. En fonction du profil de l'assuré et de son profil de carrière (type de profession, variations de salaires atypiques, chômage, périodes de travail à l'étranger, périodes lacunaires, etc.), l'Assurance retraite sollicitera l'assuré pour l'inciter à mettre à jour ses données. Ainsi, l'exactitude des informations sera renforcée, ce qui contribuera à verser une retraite à bon droit et dans les meilleurs délais au moment du passage à la retraite.

En complément du développement de la coproduction par l'assuré (en lien avec une réingénierie profonde des processus de gestion), l'Assurance retraite renforcera l'accompagnement des publics les plus fragiles, des personnes ayant des dossiers complexes et des assurés proches du départ à la retraite.

Enfin, la nouvelle offre de service permettra de rendre plus lisibles les mécanismes de notre système de retraite et ses principes de solidarité (droits liés aux enfants, validation

des périodes de chômage, etc.). Les efforts engagés par la branche retraite constitueront également un apport technique utile pour les futures réformes des retraites.

Engagements de la branche retraite

Proposer en 2019 un nouveau service en ligne permettant aux actifs de s'informer facilement sur leurs droits et de coproduire les données liées à leur carrière professionnelle

Le nouveau service de consultation et de rectification de la carrière avant ouverture de droits permettra de rendre les actifs acteurs de leur future retraite. Ils pourront à tout

moment signaler une éventuelle anomalie et joindre en ligne des pièces justificatives, ce qui réduira le risque de perte des informations.

Renforcer l'information et les conseils en ligne autour de la mise à jour de la carrière en allant au-devant des actifs tout au long de leur vie professionnelle en partenariat avec le GIP Union Retraite

Loin d'une culture de guichet d'accueil, l'Assurance retraite continuera à développer sa proactivité à l'attention des assurés, pour promouvoir les services, notamment

en ligne, sur la base des évènements de vie ou d'éléments relatifs à la nature des carrières (via des signalements).

Moderniser l'offre de conseil

L'optimisation de l'offre de conseil se concrétisera par des outils de simulation et d'estimation de carrière en interrégime sur les droits propres et dérivés, puis sur les rachats et les versements pour la retraite. Elle se traduira aussi par la proposition d'entretiens information

retraite (EIR) renouvelés, en ciblant les actifs de 60 ans et plus et en expérimentant des EIR dans une logique interrégimes.

Renforcer la stratégie de production sur les régularisations de carrière (RDC) des actifs à carrière complexe et proches du départ à la retraite et, en particulier, la stratégie de RDC complètes sur trois générations prioritaires, qui représentent 70% des départs prévisionnels en 2019

Seront concernées la génération 1953 (susceptible de demander une retraite personnelle à taux plein, à partir de 2019), la génération 1957 (susceptible de demander une retraite personnelle à l'âge légal, à partir de 2019), la génération 1959 (susceptible de demander une retraite personnelle dans le cadre d'une retraite anticipée carrière longue, à partir de 2019).

Consolider l'articulation entre les services du GIP Union Retraite et les parcours client de l'Assurance retraite

Les services digitaux ci-dessous, développés dans la cadre du GIP Union Retraite, seront intégrés dans les parcours client de l'Assurance retraite et dans les processus de traitement de la carrière développés par la Cnav.

- "Je consulte ma carrière en ligne" (à tout âge);
- "Je mets à jour ma carrière" (à tout âge) : service de coproduction avec l'assuré, prenant notamment appui sur les signalements RGCU ;
- "Je simule l'âge de départ et le montant de ma retraite" (à tout âge) ;
- "J'estime le montant prévisionnel de ma retraite" : parcours destiné aux actifs proches de la retraite.

Accompagnement du changement lié au nouvel outil "carrière" dans la branche retraite

Dans la perspective de l'arrivée du RGCU, la branche retraite engagera un chantier complet de transformation et d'accompagnement des changements : définition de la stratégie d'accompagnement des transformations, analyse des impacts (métier, pilotage, production, compétences, formation, processus de travail et organisations, outils d'accompagnement, réingénierie des processus "métier", mise en œuvre des changements, bilan et évaluation).

Engagement de l'État

Accompagnement de la branche retraite dans l'incitation qui pourra être faite aux assurés de recourir aux services en ligne de rectification de carrière

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Mettre en ligne de nouveaux services "carrière" pour les actifs										
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances							
			2018	2019	2020	2021	2022			
1	Proposer un nouveau service en ligne permettant aux actifs de s'informer facilement sur leurs droits et de coproduire les données liées à leur carrière professionnelle	1.1 Ouverture du service en ligne de consultation et de rectification de la carrière avant ouverture de droits permettant à tout assuré actif de joindre en ligne des pièces justificatives	1.1.1	Service ouvert aux actifs		x				
2	Renforcer l'information et les conseils en ligne autour de la mise à jour de la carrière, en allant au-devant des actifs tout au long de leur vie professionnelle, en partenariat avec le GIP Union Retraite	2.1 Refonte du site de l'Assurance Retraite pour embarquer, dans une expérience client fluide, les services en ligne du PCI et s'adresser de manière personnalisée aux différentes typologies d'assurés (travailleurs indépendants, actifs, etc.)	2.1.1	Mise en ligne du nouveau site		x				
		2.2 Actions de push favorisant l'utilisation du service en ligne de coproduction de la carrière	2.2.1	Bilan des actions			x			
		2.3 Promotion grand public du service de coproduction carrière	2.3.1	Bilan des actions de promotion				x		
3	Moderniser l'offre de conseil carrière	3.1 Modéliser et expérimenter un EIR dans une logique interrégimes	3.1.1	EIR modélisé et expérimenté		x	x			
		3.2 Diversifier les modalités de réalisation d'un EIR en élaborant et déployant notamment des EIR web sur un format resserré pour les assurés atteignant 60 ans	3.2.1	Bilan des expérimentations des nouvelles formes d'EIR et modélisation du dispositif allégé de branche				x		
		3.3 Mettre en place un service en ligne de simulation des droits en partenariat avec le GIP UR (simulateurs retraite interrégimes retraite, rachats et VPLR)	3.3.1	Ouverture du service		x				
4	Renforcer la stratégie de production sur les régularisations de carrière des actifs à carrière complexe et proches du départ à la retraite	4.1 Définition d'un plan de production relatif aux régularisations de carrière en priorisant les régularisations sur les publics à carrière complexe et proches du départ à la retraite	4.1.1	Application en local et pilotage et suivi national du plan de production relatif aux régularisations de carrières	x	x	x	x	x	

VPLR : versement pour la retraite

Mettre en ligne de nouveaux services "carrière" pour les actifs

	Engagement	Action		Évaluation de l'engagement	Échéances					
					2018	2019	2020	2021	2022	
5	Consolider l'articulation entre les services du GIP UR et les parcours client de la branche retraite	5.1	Structuration d'une politique de branche visant à mettre en cohérence l'ensemble des services en ligne dans la stratégie de parcours client	5.1.1	Formalisation d'une instruction réseau sur les parcours client, articulant canaux de contact, services proposés et typologies d'assurés		x	x	x	x
6	Accompagnement du changement lié au nouvel outil "carrière" dans la branche	6.1	Mettre en œuvre la stratégie d'accompagnement au changement de la branche sur le volet carrière et déploiement du RGCU	6.1.1	Bilan des stratégies des caisses sur la reconfiguration de l'activité carrière et le déploiement du RGCU		x			

Indicateurs

	Indicateurs	Nature (résultat/ suivi)	Cibles				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	Volume d'entretiens information retraite (EIR) avec revue de carrière	Résultat	75 000	75 000	80 000	85 000	85 000

Déployer et promouvoir une relation client 100 % digitale

Enjeux

L'Assurance retraite a largement développé sa stratégie relation client digitale via les nombreux services dématérialisés qui permettent aujourd'hui à l'assuré de s'informer sur ses droits et démarches, mais aussi de réaliser de nombreuses démarches sur son site et via les services du portail commun interrégimes (PCI). La stratégie digitale intègre également la mise en cohérence avec l'offre de service portée par le portail www.mesdroitssociaux.gouv.fr afin de permettre aux assurés un accès à la synthèse de leurs droits sociaux et aux services en ligne associés.

Au cours la nouvelle COG, la Cnav ambitionne de finaliser le développement des services en ligne, en complémentarité avec les services du PCI, pour que l'assuré ait la possibilité d'effectuer ses démarches en ligne de bout en bout. En particulier, l'Assurance retraite complètera son offre existante

en développant de nouveaux services en ligne (comme la demande de réversion en ligne, ou encore le rachat de trimestres), afin de garantir que son offre de service soit 100 % numérique. Parallèlement, la Cnav mettra en place, pour le compte de la communauté des régimes de retraite, un service de demande de rectification de carrière ainsi que la demande unique de retraite en ligne, tous régimes.

La Cnav veillera également à étendre le recours potentiel à ses services en ligne, en développant des modalités spécifiques d'authentification sécurisée pour les assurés résidant à l'étranger, ou pour les tutelles et curatelles, afin qu'ils puissent accéder à l'ensemble des services numériques.

Par ailleurs, l'Assurance retraite s'engage à promouvoir et à rendre accessible son offre numérique et à accompagner les assurés à l'utilisation de ces services, par le

développement de l'accueil multicanal en agence : déploiement et consolidation des espaces libre-service mettant à disposition des assurés différents outils digitaux (écrans tactiles, tablettes connectées à des imprimantes, ordinateurs et imprimantes) pour effectuer des démarches simples et de façon autonome, tout en ayant la possibilité d'être accompagnés par un agent pour utiliser ces outils. L'Assurance retraite s'appuiera également sur des partenariats avec les acteurs locaux mais aussi avec des acteurs de la médiation numérique pour favoriser, sur tout le territoire, l'accès à l'offre digitale pour ses assurés.

Afin d'améliorer l'accessibilité de ses services en ligne, l'Assurance retraite continuera à développer des outils simples et efficaces permettant de guider les assurés dans leur utilisation mais aussi de répondre à des questions simples (mise en ligne d'un agent virtuel interactif ou "chatbot" disponible 24h/24

et 7j/7 sur le site de l'Assurance retraite). Des tutoriels vidéo partagés sur internet permettront d'orienter vers l'offre numérique, au même titre que les campagnes de communication destinées à développer l'utilisation du site de l'Assurance retraite, de l'espace personnel et des services numériques offerts. Enfin, l'enjeu est de poursuivre les efforts engagés sur la dématérialisation des processus de traitement et d'optimiser les circuits de gestion interne pour se diriger vers une digitalisation couvrant l'ensemble du spectre : des services en ligne jusqu'au traitement des dossiers en back-office. Cette ambition vise à la fois à renforcer l'efficacité de gestion, à sécuriser l'activité des collaborateurs de la branche et à améliorer les délais d'instruction des dossiers. Pour jouer à plein, elle devra être nécessairement accompagnée d'un vaste chantier de simplification des démarches pour lequel l'appui de l'État sera indispensable.

Engagements de la branche retraite

Finaliser le parcours en ligne "Je demande ma retraite"

Les assurés peuvent déjà déposer en ligne leur demande de retraite personnelle. L'Assurance retraite permettra demain à ses

assurés de déposer en ligne leur demande de retraite personnelle interrégimes, ainsi que leur demande de retraite de réversion.

Créer de nouveaux services en ligne

Les assurés pourront notamment effectuer en ligne les démarches suivantes : rachats et versements pour la retraite, paiement en ligne et délivrance des attestations liées à ce service ; réclamations en ligne ; mise à jour automatique de leur RIB (projet Ficoba), coproduction/rectification de leurs données "carrière".

Ouvrir les services en ligne à ceux qui n'y ont pas encore accès

La branche retraite développera des modalités spécifiques d'authentification sécurisée pour les représentants de l'assuré (tuteur, curateur, mandataire) et pour les assurés résidant à l'étranger.

Pérenniser l'accompagnement du public au digital et favoriser l'inclusion numérique

Cet accompagnement sera assuré dans les agences pour favoriser l'autonomie des personnes (espaces libre-service), par le développement des partenariats locaux et par la mise à disposition d'outils de compréhension des parcours et services en ligne.

Développer la promotion des services en ligne

Le développement de l'offre digitale suppose de promouvoir cette offre auprès des assurés par des campagnes de promotion (grand public et ciblées) en coordination avec les partenaires de la Cnav et en développant des contacts sortants pour promouvoir les services en ligne en fonction des événements de vie des assurés.

Engagements de l'État

Accompagnement de la branche retraite dans l'incitation à recourir aux services en ligne

Soutenir les partenariats avec les autres branches du régime général sur les différents champs de la relation client pour favoriser la mise en commun des bases client (mails) pour accompagner le développement du digital

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Déployer et promouvoir une relation client 100 % digitale										
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances							
			2018	2019	2020	2021	2022			
1	Finaliser le parcours en ligne "Je demande ma retraite"	1.1	Retraite de réversion	1.1.1	Ouverture du service			x		
2	Créer de nouveaux services en ligne	2.1	Rachat et versement pour la retraite en ligne (demande, paiement en ligne et délivrance des attestations)	2.1.1	Ouverture du service				x	
		2.2	Réclamation en ligne	2.2.1	Ouverture du service			x		
		2.3	Mise à jour automatisée du RIB	2.3.1	Ouverture du service	x				
		2.4	Rectification de carrière	2.4.1	Ouverture du service		x			
		2.5	Paiement en ligne des indus	2.5.1	Ouverture du service				x	
3	Ouvrir les services en ligne à ceux qui n'y ont pas encore accès	3.1	Assurés résidant à l'étranger, représentants de l'assuré	3.1.1	Ouverture du service			x		
4	Pérenniser l'accompagnement du public au digital et favoriser l'inclusion numérique	4.1	Espaces libre-service, partenariats locaux, outils de compréhension des parcours et services en ligne	4.1.1	Montée en charge du déploiement des espaces libre-service		x	x	x	x
				4.1.2	Déploiement des outils de compréhension des parcours et de services en ligne				x	
5	Développer la promotion des services en ligne	5.1	Campagnes de promotion des services en ligne	5.1.1	Bilan annuel des campagnes de services en ligne	x	x	x	x	x
		5.2	Contribuer au développement du portail numérique des droits sociaux (PNDS)	5.2.1	Participation de la Cnav aux travaux PNDS	x	x	x	x	x

Actions à conduire par l'État

	Engagement	Échéances				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Accompagnement de la branche retraite dans la promotion du recours aux services en ligne	x	x	x	x	x

Indicateurs

	Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	Pourcentage de demandes de retraite déposées en ligne (droits propres)	Résultat	25 %	30 %	40 %	50 %	55 %
2	Évolution des demandes de droits dérivés et d'Aspa déposées en ligne	Résultat	Évolution annuelle, pour chaque service, de + 5 % par an par rapport à la période de référence (à déterminer selon la date de déploiement du service dématérialisé)				
3	Évolution des demandes de régularisation de carrière effectuées en ligne	Résultat	Évolution annuelle de + 5 % par an par rapport à la période de référence (à déterminer selon la date de déploiement du service dématérialisé)				

Réussir l'intégration du régime des travailleurs indépendants

Enjeux

La Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2018 supprime – à effet du 1^{er} janvier 2018 – le régime social des indépendants (RSI) et transfère ses missions, notamment dans le domaine de l'assurance vieillesse, au régime général (RG). La loi prévoit une période transitoire de deux ans destinée à sécuriser ce transfert de missions.

La mise en œuvre de cette réforme place la Cnav et son réseau devant deux enjeux majeurs :

- réussir la fusion administrative entre les organismes de l'Assurance retraite et les caisses déléguées, en concertation étroite avec l'Acoss et la Cnam ;
- construire une offre de service et des processus de gestion des retraites qui devront permettre d'améliorer la qualité du service et de gagner en efficacité, au profit de la population jusqu'à présent couverte par le RSI.

La période transitoire (du 1^{er} janvier 2018

au 31 décembre 2019) est caractérisée par deux impératifs : celui de garantir la qualité du service tout en conduisant la fusion des activités et la disparition des caisses issues du RSI dans de bonnes conditions. Elle permettra de réaliser la fusion administrative des deux réseaux. Au 1^{er} janvier 2020, les processus de gestion des activités retraite ne seront pas encore tous optimisés. La seconde phase (2020 - 2022) verra se poursuivre le plan de transformation "métier", pour atteindre une qualité de service et de production à la fois meilleure, plus homogène, et plus économe en ressources. La Cnav construit son programme de transformation avec la conviction que la réforme est à terme porteuse d'un potentiel important d'amélioration de la qualité du service rendu à une partie significative des assurés sociaux : ceux qui ont un parcours professionnel qui les a vus exercer

une activité salariée et une activité de travailleur indépendant (TI). Statistiquement, cette situation de parcours de carrière mixte concerne la quasi-totalité (plus de 95 %) des personnes qui ont exercé une activité indépendante. Aujourd'hui, ces personnes doivent s'adresser à deux caisses de retraite de base : la caisse RSI et la caisse régionale de l'Assurance retraite. La réforme offre l'opportunité de largement simplifier les démarches carrière et retraite des travailleurs indépendants : ils n'auront plus besoin de s'adresser qu'à un seul organisme de retraite pour leur retraite de base. L'existence d'une seule caisse de retraite permettra de réduire les délais d'instruction, limitera le nombre de liquidations provisoires et de révisions associées. Elle va aussi permettre d'offrir des services en ligne intégrés adaptés à ces carrières mixtes. Pour atteindre une amélioration du service significative tout en gagnant en efficacité, l'organisation et les outils de travail des

deux réseaux vont devoir être largement harmonisés. Il s'agit en effet de construire un processus de gestion unique pour tous les assurés gérés par l'Assurance retraite et de garantir ainsi à un assuré qui a eu une activité indépendante un service homogène rendu par un interlocuteur unique capable de prendre en compte toute sa carrière, y compris sa période de salariat.

Cette offre très intégrée comprendra néanmoins des éléments de parcours client propres aux assurés exerçant ou ayant exercé une activité indépendante, pour tenir compte des spécificités de ce type d'activités en matière de retraite. Cette cible est ambitieuse : en plus d'un effort important de formation et de transformation, elle nécessite une refonte profonde des systèmes d'information (SI). Si l'intégration complète supposera des travaux SI de grande envergure, la Cnav s'attachera dans un premier temps à progresser vers la cible en s'appuyant sur les outils existants.

Engagements de la branche retraite

Garantir la qualité du service rendu aux assurés ayant eu une activité de travailleur indépendant et aux retraités du RSI

Cet engagement porte particulièrement sur la période transitoire. L'Assurance retraite reprend à son compte les engagements de qualité de service définis par la COG du RSI sur le champ de l'offre de service

et de la retraite. Elle évaluera la satisfaction des services rendus aux assurés ayant eu une activité de travailleur indépendant, en s'appuyant notamment sur le baromètre de satisfaction interbranches, et la fera progresser.

Dans cette perspective et conformément au schéma de transformation publié fin avril 2018, elle mettra en œuvre un dispositif

structuré en partenariat avec l'Acoss en vue de garantir la bonne articulation cotisations/carrière.

Réussir l'intégration des personnels des caisses déléguées au sein de la Cnav et des caisses du réseau de la branche retraite

La Cnav s'engage à accueillir au sein de son réseau l'ensemble des personnels des caisses déléguées qui lui seront affectés. Elle s'engage notamment à respecter, dans les meilleures conditions possibles et en

accord avec la Cnam et l'Acoss, les souhaits d'affectation des collaborateurs qui voudraient rejoindre la branche retraite, tout en mettant en place un parcours d'accueil et d'intégration dédié.

Développer une offre de service retraite unifiée adaptée aux spécificités des assurés dont la carrière comprend une activité de travailleur indépendant

Afin d'offrir aux assurés dont une partie du parcours professionnel s'effectue en qualité de travailleur indépendant un service aussi simple et efficace que celui dont bénéficient les assurés qui ont eu une carrière uniquement salariée, la Cnav va faire évoluer l'offre de service rendue aujourd'hui par les deux réseaux. Cette offre unifiée améliorera la qualité du service sur trois points majeurs :

- simplification des démarches (un interlocuteur unique pour régulariser sa carrière) ;

- réduction des délais de traitement des demandes de retraite (pour aller vers un engagement de traitement de la demande en 4 mois, quel que soit le parcours professionnel de l'assuré) ;
- accès à une large gamme de services en ligne (en offrant des services contextualisés correspondant au parcours professionnel de l'assuré).

Elle comprendra aussi une offre dédiée aux spécificités du travail indépendant.

Intégrer au RGCU les données "carrière" des travailleurs indépendants

La construction d'une offre de service et de processus de gestion réellement intégrés repose sur la capacité qu'auront les techniciens à disposer d'une vision exhaustive et fiable de la carrière des assurés à carrière

mixte. Celle-ci dépend largement de la montée en charge du RGCU, et plus particulièrement de l'intégration et de l'alimentation régulière des données brutes de carrière liées aux activités de travailleur indépendant.

C'est pourquoi les projets liés au RGCU sont déterminants pour améliorer à terme la qualité du service et l'efficacité.

Mettre en œuvre le programme de transformation des systèmes d'information issus du RSI

La Cnav a engagé, indépendamment de la réforme, le processus de refonte de son SI cœur de métier. Le système d'information qui supportera l'offre de service intégrée "cible" ne sera ni l'actuel Outil Retraite du régime général, ni une adaptation des actuels outils du RSI mais un nouveau SI Retraite. Il va être construit par étape à partir de 2019, en s'appuyant sur la mise en place du RGCU. Le calendrier de cette refonte des systèmes d'information va donc conditionner le calendrier d'atteinte de la cible. La Cnav va devoir en parallèle continuer de s'appuyer durablement sur une partie des actuels outils du RSI. Il est donc essentiel de coordonner la transformation des SI de la branche retraite et la maintenance à minima des systèmes d'information du RSI, qui sera confiée au GIE Économique "Sécu-Indépendants". La Cnav s'associera fortement à son pilotage.

Engagements de l'État

Intégrer dans les priorités des branches Recouvrement et Maladie l'alimentation du RGCU avec les éléments bruts de carrière des travailleurs indépendants

Attribuer des moyens informatiques adaptés pour la mise en œuvre du programme de transformation des systèmes d'information établi à la suite des conclusions de la mission de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Réussir l'intégration du régime des travailleurs indépendants								
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances					
			2018	2019	2020	2021	2022	
1	Garantir la qualité du service rendu aux assurés ayant eu une activité de travailleur indépendant et aux retraités du RSI	1.1 Maintenir la qualité de l'accueil téléphonique sur les aspects "carrière" et "retraite"	1.1.1 Reprise des indicateurs COG du RSI durant la période transitoire, puis utilisation de l'indicateur branche retraite lorsque l'activité sera reprise	x	x	x	x	x
		1.2 - Maintenir le taux de mise en paiement dans les délais requis des droits propres - Maintenir le taux de mise en paiement dans les délais requis des droits dérivés - Maintenir le niveau des stocks "retraite"	1.2.1 - Reprise des indicateurs COG du RSI durant la période transitoire - Définition d'un nouvel indicateur aligné sur ceux des caisses régionales de l'Assurance retraite et bascule progressive au fur et à mesure des transferts d'activité	x	x	x	x	x
	1.3 Améliorer la satisfaction des assurés ayant eu une activité de travailleur indépendant	1.3.1 Mesure du taux de satisfaction propre aux assurés et retraités ayant eu une activité de TI	x	x	x	x	x	
	1.4 Passer avec l'Acoess les conventions prévues par le schéma de transformation en vue de garantir la bonne articulation cotisations/carrières, et assurer le suivi de leur mise en œuvre	1.4.1 - Rédaction des conventions - Mise en place des instances - Suivi de fonctionnement des instances... selon le calendrier de mise en œuvre prévu par le schéma de transformation	x	x	x	x	x	
2	Réussir l'intégration des personnels des caisses déléguées au sein de la Cnav et des caisses du réseau de la branche retraite	2.1 Contribuer activement à la bonne mise en œuvre de l'affectation de toutes les catégories de personnels	2.1.1 Proposition de méthodologie pour les comités territoriaux de suivi de la réforme	x	x	x		
		2.2 Mettre en place une démarche structurée d'accompagnement du changement	2.2.1 Formalisation de la démarche nationale d'accompagnement	x	x	x	x	x
		2.3 Définir et mettre en œuvre un programme d'accueil des collaborateurs du RSI dans chaque caisse du réseau	2.2.3 Formalisation du programme	x	x	x		
3	Développer une offre de service adaptée aux spécificités des assurés dont la carrière comprend une activité de travailleur indépendant	3.1 Développer sur lassurance-retraite.fr une offre de service en ligne étendue en faveur des assurés dont la carrière comprend une période d'activité de travailleur indépendant	3.1.1 Suivi du nombre de services offerts	x	x	x	x	x
		3.2 Redéfinir l'accueil physique et téléphonique offert par les caisses déléguées en l'intégrant au dispositif d'accueil de la branche retraite et assurant le lien avec l'accueil physique de niveau 1 piloté par la branche recouvrement	3.2.1 - Plan de reprise de l'accueil téléphonique - Plan de réorganisation de l'accueil physique retraite des caisses déléguées	x	x	x		

Réussir l'intégration du régime des travailleurs indépendants

	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances						
				2018	2019	2020	2021	2022		
3	Développer une offre de service adaptée aux spécificités des assurés dont la carrière comprend une activité de travailleur indépendant	3.3	Construire des processus unifiés de régularisation de carrière et d'instruction des demandes de retraite en faveur des assurés à carrière mixte	3.3.1	Programme de transformation "métier"	x	x	x	x	x
		3.4	Développer des offres de service dédiées aux travailleurs indépendants actifs ou cessant leur activité	3.4.1	Projet "nouvelle offre de service Retraite TI"	x	x	x	x	x
4	Intégrer au RGCU les données de carrière des travailleurs indépendants	4.1	Intégrer au RGCU dans les meilleurs délais possibles de manière fiable et exhaustive les éléments de carrière bruts contenus dans les bases carrières du RSI	4.1.1	Formalisation du programme RGCU TI (passage en vision 2)	x	x	x		
		4.2	Définir et mettre en œuvre dans les meilleurs délais possibles, en liaison avec l'Acoss et la CNAM, les modalités d'alimentation régulière du RGCU avec les données issues de l'activité de travailleur indépendant	4.2.1	Formalisation du programme RGCU TI (passage en vision 3)		x	x	x	
5	Mettre en œuvre le programme de transformation des systèmes d'information issus du RSI	5.1	Intégrer au futur outil d'instruction des demandes de retraite de la branche retraite les dispositions permettant d'instruire et calculer les droits de base et complémentaires liés à l'activité de travailleur indépendant	5.1.1	Programme de refonte du SI Retraite du SDSI			x	x	x
		5.2	Intégrer à l'outil de régularisation de carrière de la branche retraite, en cohérence avec l'intégration des données au RGCU, les dispositions permettant de régulariser la totalité de la carrière d'un assuré ayant exercé une activité de travailleur indépendant	5.2.1	Programme de refonte du SI Retraite du SDSI		x	x	x	x
		5.3	Contribuer au pilotage et à la gestion du Groupement d'Intérêt Économique "Sécu-Indépendants", dans le but de décommissionner dans les meilleurs délais possibles les systèmes d'information issus du RSI	5.3.1	- Contribution à la direction du GIE - Contribution à la gestion administrative et comptable du GIE à partir de 2020	x	x	x	x	x

TI : travailleurs indépendants

SDSI : schéma directeur des systèmes d'information de la Cnav

Amplifier la collaboration interrégimes pour améliorer la performance de l'offre de service

Enjeux

L'Assurance retraite, avec ses partenaires du RSI et de la MSA, a contribué à la mise en œuvre de la liquidation unique des régimes alignés (Lura). Il convient de capitaliser sur ce premier niveau d'interrégime de gestion pour renforcer la convergence du service rendu aux assurés, dans une logique de recherche d'efficacité et de simplification de la relation de service. Dans cet esprit, la Cnav, en collaboration étroite avec le GIP Union Retraite et avec les différents régimes de retraite, souhaite s'engager dans une logique d'optimisation profonde des processus de gestion pour améliorer le service rendu et porter la simplification soutenue par les pouvoirs publics. S'appuyant sur les potentialités offertes par les outils, l'ambition est de travailler à une simplification forte des actes de gestion avec les autres régimes, y compris par la mutualisation de certaines étapes clés des processus retraite.

Le premier enjeu est de simplifier les démarches de l'assuré, en lui permettant d'avoir un interlocuteur unique pour consolider l'ensemble de sa carrière tous régimes confondus, ainsi que pour ses démarches lors du passage à la retraite :

- en construisant un front-office unique grâce à la dématérialisation des services, à l'organisation d'accueils physiques et à la construction de parcours client interrégimes ;
- en bâtissant un interrégime ambitieux, permettant la coordination du back-office entre les régimes et la répartition de la charge de production pour chacun des régimes associés ;
- en s'appuyant sur les outils développés par la Cnav pour le compte du GIP Union Retraite pour la communauté des régimes de retraite (RGCU, EIRR, demande de retraite en ligne tous régimes, etc.).

Le deuxième enjeu pour l'Assurance retraite est de contribuer à la construction d'un processus interrégimes, en faisant évoluer les compétences "métier" (du technicien retraite d'un régime au technicien interrégimes), en harmonisant et simplifiant les procédures "métier" entre organismes de retraite et en transformant les organisations par la répartition de l'expertise et des capacités de production des acteurs de la retraite.

Troisième enjeu : construire la transition vers un interlocuteur unique en identifiant les gains de mutualisation de certaines activités entre les régimes. La branche retraite a su développer une expertise sur certains segments d'activité et certains volets de gestion qu'elle entend mettre à disposition de la collectivité des acteurs de la retraite, dans le respect de leurs identités respectives.

Engagements de la branche retraite

Construire les outils permettant de prendre en charge les assurés actifs et retraités dans un cadre interrégimes

La Cnav inscrira son action d'opérateur de SI retraite interrégimes dans le cadre d'une gouvernance définie par l'État (GIP Union Retraite, SSSI, etc.) et mettra ses compétences techniques au service de la

construction d'un écosystème SI retraite par le déploiement du RGCU ; par le développement de l'utilisation de l'EIRR ; par le déploiement de la demande de retraite interrégimes en ligne.

Opérer la mutualisation de certaines activités "carrière" entre les régimes pour gérer la transition et réaliser des gains d'efficacité et de production

L'opportunité de mutualiser certaines activités (reports non identifiés, gestion de l'identification des assurés, gestion des périodes

assimilées, liquidation par le régime général des dossiers interrégimes avec carrières internationales, etc.) sera étudiée.

Mettre à disposition les outils de la Cnav au bénéfice des autres régimes de retraite

Dans la construction de ces nouveaux outils de travail, la Cnav veillera à ce qu'ils soient ouverts afin d'en favoriser l'utilisation par

d'autres régimes de retraite. Elle en accompagnera la mise à disposition.

Accompagner le changement dans la branche retraite lié à la convergence du service rendu à l'assuré

Les évolutions liées à la montée en puissance de l'interrégime supposent un accompagnement spécifique sur plusieurs dimensions : compétences "métier" et relation client ; harmonisation des procédures avec les autres régimes, évolutions des organisations et des outils, etc.

Engagements de l'État

Étudier des pistes de simplification et d'homogénéisation de la réglementation relative aux prestations, quel que soit le régime d'affiliation des assurés

S'appuyer sur l'expérience et l'expertise de la Cnav, dans le cadre du GIP Union Retraite, sur l'harmonisation des processus de gestion et la recherche d'un équilibre entre l'optimisation de la relation de service et la maîtrise de l'activité

Confier des engagements à la branche retraite, en lien avec le GIP Union Retraite, sur le volet "carrière" à partir de la mise en place du RGPU

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Amplifier la collaboration interrégimes pour améliorer la performance de l'offre de service							
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
1 Construire les outils permettant de prendre en charge les assurés actifs et retraités dans un cadre interrégimes	1.1 Déployer le RGCU	1.1.1 Mise en place de la base RGCU et déploiement pour la vague 1		x			
		1.1.2 Déploiement pour la vague 2			x		
		1.1.3 Déploiement pour la vague 3				x	
	1.2 Administrer l'EIRR	1.2.1 - Renforcement du dispositif d'administration - Production des tableaux de bord	x	x	x	x	x
	1.3 Développer l'utilisation de l'EIRR	1.3.1 Mise en place des évolutions "métier" nécessaires		x			
	1.4 Construire la demande de retraite interrégimes en ligne	1.4.1 Création du service de demande de retraite interrégimes en ligne sur le portail commun interrégimes		x			
	1.5 Renforcer le droit à l'information	1.5.1 Mise en place d'un portail pour les agents	x	x	x	x	x
2 Opérer la mutualisation de certaines activités "carrière" entre les régimes pour gérer la transition et réaliser des gains d'efficience et de production	2.1 Mettre en œuvre les pistes de simplification et de mutualisation autour de l'activité "carrière" issues des travaux RGCU 2022 menés en partenariat avec le GIP UR et les autres régimes de retraite	2.1.1 Bilan de la mise en œuvre des mesures de simplification			x	x	x

TI : travailleurs indépendants

SDSI : schéma directeur des systèmes d'information de la Cnav

- 📄 Fiche 8 - Engager une refonte des systèmes d'information et réussir la transformation numérique
- 📄 Fiche 9 - Accroître la performance économique de la branche retraite
- 📄 Fiche 10 - Renforcer la maîtrise du risque financier, prévenir le risque de fraude
- 📄 Fiche 11 - Investir dans la RSO et l'innovation pour porter les transformations
- 📄 Fiche 12 - Optimiser les outils de la sphère sociale : la Cnav opérateur

Partie 3

Les leviers de la transformation

Engager une refonte des systèmes d'information

Enjeux

Dans un contexte de redéfinition du paysage de la protection sociale et de réformes prochaines, la branche retraite est confrontée à un défi exigeant puisqu'elle doit répondre aux attentes immédiates d'amélioration des services exprimées par ses collaborateurs, ses assurés et ses partenaires ; gérer des problématiques de stocks et de flux ; identifier des leviers de performance et dégager des gains de productivité pour faire face aux futurs pics de production et réussir sa (r)évolution numérique. Répondre à ces exigences implique des bouleversements, tant en matière de systèmes d'information, que de gestion des ressources humaines et d'organisation. En particulier, dans le domaine des systèmes d'information, la Cnav doit à la fois :

- maintenir des systèmes d'information (SI) nombreux et complexes, garantir leur pérennité technique et économique ;

- transformer certains de ses SI majeurs, et

garantir la bonne cohabitation entre les anciennes briques et les briques rénovées du SI ;

- mettre à disposition des outils innovants construits sur des cycles de vie très courts.

Pour relever ce défi, elle doit poursuivre sa propre transformation vers plus d'agilité, d'innovation et d'efficacité :

- en réduisant les cycles de mise en œuvre de ses évolutions SI pour s'adapter à l'évolution rapide des comportements. Dans ce contexte, répondre aux besoins des métiers et créer de la valeur pour l'organisme se révèle d'autant plus complexe que l'organisme lui-même évolue fortement. Le système d'information doit alors s'intégrer dans ce mouvement, voire le précéder ;
- en systématisant l'interchangeabilité de ses blocs applicatifs, en maîtrisant et en normant les échanges tout en sécurisant l'accès à l'information ;

- en assurant la cohérence et la continuité des processus multicanaux et multisupports et offrir des services en mobilité ;
- en faisant progressivement évoluer l'organisation de la fonction SI.

Il s'agit en synthèse de poursuivre la construction d'un SI plus ouvert, souple, extensible et sécurisé, ce qui suppose d'effectuer des choix d'architectures agiles et de rendre le SI interopérable. Ces orientations seront reprises et précisées dans le schéma directeur des

systèmes d'information (SDSI). La transformation ainsi opérée doit à terme construire un SI permettant à la Cnav et à son réseau de réduire la dette technique d'une part et de fonctionner comme une "entreprise étendue" d'autre part, c'est-à-dire un ensemble d'organismes et d'acteurs associés pour la réalisation de projets communs, en cohérence avec ses ambitions interrégimes et sa stratégie numérique.

Engagements de la branche retraite

Transformer en profondeur le système d'information retraite en intégrant la dimension interrégimes

Cette transformation comprendra notamment le développement d'une offre de service tous canaux d'échanges front-office, la refonte des outils de gestion de la carrière en lien avec

le RGCU, la construction de nouveaux outils de gestion de la relation client, la refonte des outils de gestion de la liquidation s'appuyant sur le futur moteur de calcul de la retraite.

Redéfinir les modalités de pilotage des projets SI pour gagner en efficacité et en agilité

La Cnav mettra en place des modalités et instances de pilotage adaptées à chaque catégorie de programmes, projets ou maintenances ainsi qu'à la gestion courante des activités. La prise en compte de la dimension économique dans les choix SI sera renforcée. La Cnav développera fortement le recours aux démarches agiles et à la

méthode de développement dite "devops" et optimisera les étapes du cycle de vie d'un projet SI (notamment sur les étapes conception/développement et qualification/intégration). Il s'agira aussi d'outiller le suivi, les tests et la qualité des projets et de professionnaliser le fonctionnement en mode projet.

Établir une architecture applicative et technique permettant de garantir à la fois l'agilité et la robustesse des SI

La branche retraite poursuivra de manière pragmatique son évolution vers une architecture orientée "services" ouverte, interopérable et modulaire. Elle structurera la refonte de son SI retraite autour d'une base de gestion unique. Elle rationalisera son patrimoine applicatif en s'appuyant sur une

vision urbanisée du SI, elle identifiera et réduira sa dette technique et technologique. La branche retraite poursuivra sa politique de sécurisation des systèmes d'information et de protection des données, en particulier dans le cadre du référentiel général de protection des données (RGPD).

Engager le chantier de rupture numérique de la branche retraite

Des démarches expérimentales seront mises en œuvre pour implanter de nouvelles manières de travailler et produire des solutions numériques génératrices de valeur ajoutée pour l'utilisateur, qu'il soit interne ou

externe, et en y intégrant la dimension interrégionales. Des budgets et moyens seront réservés dans la feuille de route SI pour conduire des projets de rupture numérique.

Répondre aux orientations du schéma stratégique des SI de la Sécurité sociale

L'Assurance retraite contribuera à la mise en œuvre du schéma stratégique des systèmes d'information de la Sécurité sociale (SSSI) sur les sujets sur lesquels elle n'a pas de fonction d'opérateur, notamment :

- en participant à la montée en charge du portail numérique des droits sociaux www.mesdroitssociaux.fr, en développant l'accès à de nouveaux services et en fournissant les accès aux données nécessaires ;
- en participant aux travaux d'identification de parcours "usagers" transverses aux branches de la Sécurité sociale permettant une amélioration de l'expérience "usager" au sein de

la sphère de la Sécurité sociale ;

- en contribuant à l'étude d'opportunité relative à la mutualisation et la progicalisation du SIRH ;
- en prenant en charge l'étude préalable relative à la mutualisation du SI de gestion budgétaire et comptable Sinergi (SAP) prenant appui sur un retour d'expérience de ses propres outils ;
- en s'inscrivant dans les dispositifs de mutualisation des bonnes pratiques SI (référénts et animateurs dans le cadre de la communauté des SI, échanges autour de problématiques complexes et de retours d'expériences, etc.) ;

- en appliquant le modèle de coût SI "Sécurité sociale" élaboré dans le cadre du schéma stratégique des systèmes d'information de la Sécurité sociale (SSSI) et permettant une meilleure appropriation par la branche mais aussi par l'État de l'évolution des coûts SI de la branche.

Engagements de l'État

Favoriser l'évolution de la réglementation

- En matière d'accès aux données
- En matière d'échanges de données (en lieu et place des pièces justificatives)

Être sponsor dans le cadre des partenariats interrégimes et interbranches

- Portage des grands chantiers transverses

Engagements interbranches/interrégimes

Construire un SI plus ouvert, souple, extensible, sécurisé et interopérable

Développer les mutualisations, qu'elles portent sur l'ensemble d'un SI ou sur quelques fonctionnalités et services

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Engager une refonte des systèmes d'information et réussir la transformation numérique								
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances					
			2018	2019	2020	2021	2022	
1 Transformer en profondeur le système d'information retraite en intégrant la dimension interrégimes	1.1 Refondre le poste de régularisation de la carrière du régime général en lien avec le RGCU	1.1.1 Mise à disposition du poste de régularisation de la carrière pour les techniciens de la branche retraite		x				
	1.2 Construire un référentiel client pour le régime général en lien avec le SSSI et mettre à disposition un nouvel outil de gestion de la relation client (CRM)	1.2.1 Mener un projet en 2019-2020 pour mise en œuvre opérationnelle en 2020		x	x	x	x	
	1.3 Construire le référentiel de règles et moteur de calcul Mocar et mettre à disposition un service de calcul de date d'effet sur le portail de l'Assurance retraite et celui de la MSA adossé à Mocar	1.3.1 Mise à disposition du référentiel de règles et moteur de calcul Mocar ; accès au service de calcul de date d'effet sur le portail de l'Assurance retraite et celui de la MSA	x	x				
	1.4 Refondre le poste d'instruction de la liquidation en lien avec Mocar et mettre en place une base de données unique "droits" pour la gestion de la liquidation	1.4.1 Mener un projet en 2019-2021 pour mise en œuvre opérationnelle d'une première version en 2021		x	x	x	x	x
1.4.2 Mener une étude, puis un projet en 2019-2022 pour mise en œuvre opérationnelle d'une première version en 2021			x	x	x	x	x	
2 Redéfinir les modalités de pilotage des projets SI pour gagner en efficience et en agilité	2.1 Professionnaliser le fonctionnement en mode projet et développer fortement le recours aux démarches agiles	2.1.1 Mise en place de modalités de pilotage de projet structurées pour les grands projets identifiés dans le SDSI	x	x	x	x	x	
		2.1.2 Mise en place de démarches agiles partagées entre toutes les équipes de la fonction SI sur l'ensemble des étapes du cycle de vie d'un projet SI	x	x	x	x	x	
3 Établir une architecture applicative et technique permettant de garantir à la fois l'agilité et la robustesse des SI	3.1 Poursuivre de manière pragmatique l'évolution vers une architecture orientée "services" ouverte, interopérable et modulaire	3.1.1 Production et maintien d'un socle de règles d'architecture fonctionnelles, applicatives et techniques comme cadre de référence partagé	x	x	x	x	x	

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

SDSI : schéma directeur des systèmes d'information de la Cnav

Engager une refonte des systèmes d'information et réussir la transformation numérique

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
Établir une architecture applicative et technique permettant de garantir à la fois l'agilité et la robustesse des SI	3.2 Rationaliser le patrimoine applicatif en s'appuyant sur une vision urbanisée du SI et rationaliser les infrastructures techniques	3.2.1 Production d'une cartographie exhaustive de l'ensemble des applications et d'une vision cible de rationalisation qui fera l'objet de projets décrits dans le SDSI	x	x			
		3.2.2 Poursuivre la rationalisation des infrastructures techniques en réduisant le nombre de datacenters physiques et en généralisant l'approche <i>cloud</i> interne (y compris au niveau des caisses), en poursuivant la convergence progressive vers 2 types de plateformes matérielles et 1 seul système d'exploitation	x	x	x	x	x
	3.3 Identifier et réduire la dette technique et technologique	3.3.1 Recensement de l'ensemble des applications concernées par la dette technique et mise en place d'un plan d'actions pour réduction de la dette technique	x	x	x	x	x
4 Engager le chantier de rupture numérique de la branche retraite	4.1 Mener des démarches expérimentales visant à implanter de nouvelles manières de travailler et à produire des solutions numériques sur la base d'un budget dédié	4.1.1 Production de 4 expérimentations numériques de type "POC" (preuve de concept) de solutions numériques	x	x	x	x	x
5 Répondre aux orientations du schéma stratégique des SI de la Sécurité sociale (SSSI)	5.1 Mettre en œuvre les grandes orientations du SSSI	5.1.1 - Mise à disposition de données et contribution à la montée en charge du PNDS - Contribution aux travaux sur les parcours "usagers" transverses - Contribution à l'étude d'opportunité sur la mutualisation SIRH et des SI budgétaires-comptables - Participation aux dispositifs de mutualisation de bonnes pratiques SI	x	x	x	x	x

Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
		2018	2019	2020	2021	2022
1 Taux de disponibilité des applications (front-office, back-office, API) : portail Assurés	Résultat	97,20%	97,40%	97,60%	97,80%	98%

Accroître la performance économique de la branche retraite

Enjeux

La performance économique de la branche retraite doit répondre à trois enjeux : performance globale, performance collective et réussite des transformations.

Le premier est celui de la performance globale car, dans un contexte d'accroissement de l'activité et des exigences de service, la branche retraite doit s'inscrire dans une trajectoire de performance lui permettant d'optimiser ses coûts de gestion tout en garantissant la performance attendue en matière d'offre de service, de production, de qualité et de responsabilité sociétale et environnementale sur l'ensemble du réseau. Pour faire face à cet enjeu et garantir la performance collective de la branche, la Cnav développera résolument la solidarité via des mutualisations et l'entraide entre les organismes.

Le deuxième enjeu relève de la performance collective : le développement de l'interrégime,

la mobilisation des ressources de la branche retraite sur des missions d'opérateur ou sur des chantiers de mutualisations interbranches ou interrégimes impliquent une approche de la performance économique qui englobe les gains collectifs apportés par ces chantiers. Le troisième enjeu consiste à réussir les transformations : la performance économique de la branche retraite n'a cessé de progresser sur les précédentes COG. Pour la période à venir, la branche va mobiliser des leviers impliquant des transformations significatives de son organisation ou de sa conception du service : mutualisations, opportunités d'externalisation ou de déport sur les assurés, etc. La réussite de ces chantiers nécessitera des phases d'investissement pour en obtenir tous les gains attendus.

Engagements de la branche retraite

Investir pour optimiser ses processus et son organisation

La branche retraite mettra en œuvre un programme de mutualisation d'activités "métier" et "support" qui privilégiera les mutualisations dont la balance coûts/avantages apparaît la plus intéressante. Il visera également à maintenir un équilibre dans la répartition des activités entre les organismes du réseau, compatible avec les ambitions de service et d'efficacité. Le programme sera construit sur un principe d'alignement stratégique avec les orientations "métier" et les chantiers de mutualisation interbranches ou interrégimes.

La Cnav déploiera un programme d'optimisation et de reconfiguration des processus à fort enjeu, visant notamment à réduire les écarts de performance en optimisant et en harmonisant les pratiques au sein du réseau.

Afin de renforcer le pilotage de la performance, la Cnav se dotera d'expertises et d'outils de pilotage adaptés aux enjeux de la branche retraite notamment via de nouveaux outils décisionnels associés aux outils décisionnels "métiers" (data-mining, intelligence artificielle, mesure de la productivité, outils de simulation/prévision, etc.).

Investir pour optimiser la consommation des ressources

Sur les dépenses de fonctionnement et les processus de gestion, la branche retraite accroîtra son niveau d'optimisation en développant son modèle de centre de services partagés, en identifiant les leviers de réduction significative de certains postes de dépenses et en engageant des projets de transformation numérique sur les fonctions supports et/ou transverses.

Sur les dépenses d'exploitation immobilières, le plan national immobilier sera construit en recherchant l'optimisation des surfaces occupées et l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, conformément aux objectifs fixés par la loi de transition énergétique. Il tiendra compte de la dévolution du patrimoine du RSI au régime général.

Investir pour partager nos réussites et bénéficier de celles de nos partenaires

Pour accompagner le développement de son offre de service en interbranche et en interrégime (cf. fiche Optimiser les outils de la sphère sociale : la Cnav opérateur), la Cnav renforcera le pilotage et le suivi économique de ses missions d'opérateur (valorisation des coûts, impacts budgétaires et sur le plafond d'emploi, facturation).

La Cnav contribuera aux actions de mutualisation en interbranche : elle s'inscrira ainsi dans les chantiers de mutualisation portés par ses partenaires dès lors qu'ils présentent un gain avéré de performance pour la branche retraite ainsi que dans les dispositifs d'achats mutualisés de l'Ucanss.

Engagements de l'État

Valider le principe d'un service de paiement "socle", gratuit pour le virement en euros en zone Sepa, les services supplémentaires (autres modes, autres devises et autres domiciliations) étant à la charge des assurés

Étendre la dématérialisation des courriers "droit à l'information"

Engagements interbranches/interrégimes

Engagement de recourir, sauf exception, aux dispositifs d'achats mutualisés de l'Ucanss

La Cnav s'engage à mutualiser la gestion des marchés bancaires, à leur échéance, au profit de la cellule d'expertise animée par l'Acoss qui est en charge de la passation des marchés pour le compte des caisses nationales qui restent responsables de la mise en exécution des marchés

Déploiement du schéma de gestion "financier majoritaire – gestionnaire unique" pour les opérations d'investissement immobilier sur le patrimoine commun à plusieurs branches

Participer à l'expérimentation menée par l'Ucanss relative à la mise en place de portefeuilles d'arbitrage visant à céder des actifs qui ne trouvent pas preneur sur les marchés

Mettre en œuvre, en lien avec les autres branches et l'État, le budget unique des caisses générales de sécurité sociale (CGSS)

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Accroître la performance économique de la branche retraite							
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
1 Investir pour optimiser ses processus et son organisation (programme de mutualisation, programme d'optimisation, renforcement du pilotage de la performance)	1.1 Construction d'un programme de mutualisation	1.1.1 Liste de mutualisations "métiers" et supports partagée avec l'État notamment : - renforcement et extension de l'entraide ; - mutualisation de l'accueil téléphonique et optimisation du recours à la prestation ; - mutualisation du reliquat d'activité DADS ; - développement de centres d'expertises et de centres de service partagés sur les fonctions supports.	x				
		1.1.2 Déploiement opérationnel et mesure des gains associés		x	x	x	x
	1.2 Expérimentation de démarches d'optimisation et de définition de gammes et standards de production (méthode, outils, ateliers, etc.)	1.2.1	x				
	1.3 Déploiement des processus optimisés et des gamme et standards de production	1.3.1		x	x	x	
	1.4 Volet SI décisionnel (cf. SDSI)	1.4.1					
2 Investir pour optimiser la consommation des ressources (optimisation des dépenses de fonctionnement et des processus de gestion, optimisation des dépenses immobilières)	2.1 Campagne de renégociation des baux	2.1.1 Point d'information annuel en bilan COG	x	x			
	2.2 Service de paiement socle	2.2.1 Déploiement dans le marché bancaire		x			
	2.3 Optimisation des courriers sortants et massification des courriers égrenés.	2.3.1 Données de suivi annuel de l'évolution des volumes considérés			x		
	2.4 Renforcement du pilotage des frais de déplacement et dématérialisation intégrale du processus de gestion	2.4.1		x			
	2.5 Optimisation des dépenses d'exploitation immobilières (cf. PNI)	2.5.1		x	x	x	x

Accroître la performance économique de la branche retraite

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
3 Investir pour partager nos réussites et bénéficier de celles de nos partenaires (renforcer le pilotage et le suivi économique des missions d'opérateur/ contribuer aux actions de mutualisation en interbranche)	3.1 Déploiement d'un processus de gestion dédié au suivi économique des missions opérateur	3.1.1	x				
	3.2 Mettre en place le schéma de gestion unique des patrimoines communs "financeur majoritaire – gestionnaire unique"	3.2.1	x				
	3.3 Systématiser dans le réseau le recours aux marchés interbranches	3.3.1	x				
	3.4 Mutualiser la gestion des marchés bancaires	3.4.1					x
	3.5 Participer à l'expérimentation menée par l'UCANSS relative à la mise en place de portefeuilles d'arbitrage visant à céder des actifs qui ne trouvent pas preneur sur les marchés	3.5.1					

Actions à conduire par l'État

Engagement	Échéances				
	2018	2019	2020	2021	2022
1 Valider le principe d'un service de paiement "socle"	x				
2 Étendre la dématérialisation des courriers "droit à l'information"	x				

Indicateurs

Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
		2018	2019	2020	2021	2022
1 Productivité : nombre d'unités d'œuvre pondérées/nombre d'ETPMA	Résultat	en cours				
2 Écart type de la productivité des caisses du réseau/moyenne de la productivité des caisses du réseau	Résultat	en cours				
3 Coût : coût de gestion/nombre d'unités d'œuvre pondérées	Résultat	en cours				
4 Taux de mutualisation des achats en intra et interbranches	Résultat	63 %	63 %	63 %	64 %	65 %
5 Ratio de surface utile par agent	Résultat	12 m ²	12 m ²	12 m ²	12 m ²	12 m ²
6 Taux d'évolution de la consommation d'énergie	Résultat	- 1 %	- 2,5 %	- 4 %	- 6 %	- 8 %

Renforcer la maîtrise du risque financier, prévenir le risque de fraude

Enjeux

La maîtrise des risques dans la COG 2018-2022 doit répondre prioritairement aux enjeux de qualité de la liquidation. Pour la période conventionnelle, la Cnav poursuivra ses investissements sur une approche rénovée d'un contrôle interne porteur d'efficience. Le renforcement des procédures automatisées (workflow procéduraux et contrôles embarqués notamment), le développement de bases de données et d'outils de recherche avancée permettant de concentrer les actions de contrôle sur les risques majeurs et significatifs doivent permettre de conduire des actions de maîtrise centrées sur les résultats opérationnels.

Le développement des échanges de données interbranches, interrégimes ou issus de la sphère sociale doit être une opportunité pleinement exploitée pour une maîtrise des risques rationalisée engageant chaque opérateur de données.

L'ouverture des services numérisés doit s'accompagner d'un renforcement de la vigilance sur les risques de fraude et les indus générés, tout en respectant l'assuré dans sa bonne foi et dans ses droits.

La politique portée par la branche retraite s'appuiera sur :

- le développement d'outils avancés de croisement d'informations, le renforcement du contrôle des prestations versées à l'étranger ;
- le développement des partenariats et des mutualisations interbranches et interrégimes, en coordination étroite avec la délégation nationale de lutte contre la fraude (État).

Engagements de la branche retraite

Optimiser les bases de données afin d'améliorer les outils de pilotage et fiabiliser les méthodes et outils de recherche (détection des dossiers à risque afin de conforter la maîtrise du risque, en particulier financier)

L'utilisation des méthodes de datamining/big data à partir de nos bases de données doit permettre de mieux cibler et de recentrer les actions de contrôle contribuant à l'amélioration de la qualité de la liquidation et de

lutte contre la fraude. Le renforcement de la compétence des équipes chargées de la prévention du risque et de la lutte contre la fraude sur ces nouvelles technologies sera une priorité.

Intégrer systématiquement des contrôles embarqués et une valorisation des risques dans le cadre de la refonte des outils et faire interagir les outils entre eux

De manière générale, tout développement d'outil s'accompagnera d'une intégration des enjeux de pilotage et de maîtrise des risque : outil de régularisation des carrières RGCU par l'intégration de contrôles embarqués et de scoring de dossiers sur les enjeux de délais

et de qualité, sécurisation de l'identification (FranceConnect) pour les outils de coproduction en ligne, contrôles Ficoba pour les changements de RIB en ligne, refonte de l'outil de liquidation appuyé sur un moteur de règles et un "workflow" intégrant les contrôles.

Réformer le dispositif de contrôle interne

Le pilotage des processus "métier" articulera les objectifs de délai et de qualité produite en adaptant les actions de maîtrise aux véritables enjeux financiers et de production. Une amélioration de la couverture des risques, auxquels la branche est exposée, sera recherchée par la convergence des dispositifs de maîtrise de l'ordonnateur et de l'agent comptable et en confiant à ce

dernier un rôle transverse de coordination et de reporting des résultats du contrôle interne financier et comptable. Les bilans de contrôle interne (organismes locaux et caisse nationale) apporteront les éléments d'analyse des principales anomalies détectées et de diagnostic, et comporteront des recommandations d'actions correctrices.

Prendre en charge ou contribuer aux dispositifs de maîtrise partagés dans le respect des gouvernances opérationnelles désignées par la tutelle

Les actions concertées de maîtrise des risques et de lutte contre la fraude seront également conduites en interbranche et en interrégime. Sur les champs de la déclaration sociale nominative (DSN), l'objectif de fiabilisation des données sociales sera conduit en collaboration avec l'Acoss. Le contrôle

d'existence des résidents à l'étranger sera conduit en interrégime : sur pièces au flux et a posteriori, sur place (partenariats bancaires et contrôles via les consulats). La fiabilisation de l'identification sera conduite par la Cnav pour le compte de l'interrégime retraite.

Renforcer les actions de lutte contre la fraude

Le renforcement du contrôle des prestations versées aux assurés résidant à l'étranger se poursuivra par les échanges dématérialisés des données d'état civil Union européenne (UE) et hors UE. Une étude de faisabilité du développement d'une plateforme sécurisée d'échange de données hors UE sera conduite.

La professionnalisation des agents en charge du contrôle et de la lutte contre la

fraude sera améliorée ainsi que le processus de traitement des suites données au contrôle. Les partenariats avec les organismes de protection sociale, la DGFIP, les conseils départementaux, le ministère de la Justice et de l'Intérieur seront consolidés. Un suivi annuel du taux de résorption des indus sera réalisé et l'indexation des indus est prévue dans son futur système d'information.

Engagements de l'État

L'étude et, le cas échéant, la mise en œuvre des attentes de simplifications demandées par la branche retraite

L'État s'engage à étudier et, le cas échéant, à engager des mesures de simplification de la réglementation en matière de ressources permettant la mise en place d'échanges

directs de données avec l'administration fiscale améliorant la lutte contre la fraude.

L'organisation, sous l'égide de l'État, de la gouvernance opérationnelle des outils et processus communs de la sphère sociale

La levée des freins juridiques liés à la Loi Informatique et Libertés

L'exploitation et le croisement des données aux agents (Ficovie, etc.) sera facilitée et sera facilité sur le champ de la lutte contre le champ du répertoire national commun de la fraude (EIRR, etc.). L'extension à des la protection Sociale (RNCPS) sera élargi. référentiels non accessibles aujourd'hui

Engagements interbranches/interrégimes

Coordination renforcée sur la fiabilité des données et la mise sous maîtrise des risques – DSN/Acoss, MSA pour la Lura, tous régimes EIRR et RGPU

Renforcement de l'échange de données entre la branche famille et la branche maladie

Développement d'un dispositif commun interbranches de formation et de professionnalisation des acteurs internes en charge de la lutte contre la fraude : mutualisation des ingénieries de formation et mise en place de formations communes entre branches et régimes de retraite

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Renforcer la maîtrise du risque financier, prévenir le risque de fraude									
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances						
			2018	2019	2020	2021	2022		
1	Optimiser les bases de données afin d'améliorer les outils de pilotage et fiabiliser les méthodes et outils de recherche (détection des dossiers à risques afin de conforter la maîtrise du risque en particulier financier)	1.1 Utiliser des bases de données et des outils de recherche avancée pour proportionner les actions de maîtrise aux enjeux	1.1.1	Diminution des contrôles réalisés avec progression des résultats qualité			x	x	x
2	Intégrer systématiquement des contrôles embarqués et une valorisation des risques dans le cadre de la refonte des outils et faire interagir des outils entre eux	2.1 Automatiser les dispositifs de maîtrise – contrôles embarqués, workflow procéduraux, etc.	2.1.1	Workflow procédural "carrière"		x			
			2.1.2	Workflow instruction des droits				x	x
3	Réformer le dispositif de contrôle interne	3.1 Réformer le dispositif de maîtrise intégré aux processus	3.1.1	Convergence des dispositifs de maîtrise ordonnateur/agence comptable	x	x	x	x	x
			3.1.2	Articulation des résultats opérationnels et des actions de maîtrise par processus	x	x	x	x	x
4	Prendre en charge ou contribuer aux dispositifs de maîtrise partagés dans le respect des gouvernances opérationnelles désignées par la tutelle	4.1 Développer les échanges, qualifier des sources de données fiables	4.1.1	Pôle emploi		x			
			4.1.2	Cnam/Cnaf – invalidité, RSA, etc.		x			
		4.2 Fiabiliser et maîtriser les outils et processus partagés	4.2.1	DSN avec l'Acoss	x	x	x	x	x
			4.2.2	EIRR (Cnav)	x	x	x	x	x
			4.2.3	Carrière (RGCU – Cnav)		x	x	x	x
			4.2.4	Identification/RNI (Cnav)			x	x	x
4.2.5	Contrôle de l'existence (Cnav)			x	x	x			

DSN : déclaration sociale nominative
RNI : référentiel national des individus
OPS : organismes de protection sociale
CG : conseils généraux

Renforcer la maîtrise du risque financier, prévenir le risque de fraude

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
5. Renforcer les actions de lutte contre la fraude	5.1 Renforcer le contrôle des prestations des assurés vivant hors UE	5.1.1 Échanges sécurisés de données avec les organismes de sécurité sociale étrangers ; contrôles sur pièces, sur place (partenariats bancaires et contrôles via les consulats).	x	x	x	x	x
	5.2 Professionnaliser les agents	5.2.1 - Modèles de notification indus frauduleux - Règles de prescription		x			
	5.3 Améliorer les suites données aux contrôles	5.3.1 - Améliorer la récupération d'indus - Optimiser les actions contentieuses		x	x	x	x
	5.4 Mettre en place des dispositifs communs de formation entre régimes et branches du régime général	5.4.1 Bilan de la mise en œuvre de ce dispositif		x	x	x	x
	5.5 Consolider les partenariats (OPS, DGFIP, Ministère Justice et Intérieur, CG, etc.) et le cas échéant conclure les conventions nécessaires	5.5.1 Conventions, le cas échéant	x	x	x		
	5.6 Réaliser le suivi des indus	5.6.1 Réaliser un suivi annuel du taux de résorption des indus		x	x	x	x
5.6.2 Indexer les indus dans le nouveau SI					x	x	

Indicateurs

Indicateurs	Nature (résultat/suivi)	Cibles				
		2018	2019	2020	2021	2022
1 Montant total des indus frauduleux + fautifs constatés	Résultat	17,5 M€	18 M€	18,5 M€	19 M€	19,5 M€
2 Montant total des indus frauduleux + fautifs évités	Résultat	90 M€	92 M€	94 M€	96 M€	98 M€

Investir dans la RSO et l'innovation pour porter les transformations

Enjeux

La branche retraite fait face à des évolutions structurantes (développement du numérique, évolution rapide des impératifs de gestion, diversification des modes de travail, nouvelles attentes des collaborateurs, etc.) qui nécessitent une adaptation continue des organisations et des compétences.

Dans ce contexte, la branche retraite souhaite garantir une conduite anticipée et responsable des transformations. En cohérence avec sa mission de service public et avec ses ambitions de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, la branche mobilisera les leviers permettant notamment d'améliorer la qualité de vie au travail.

La branche retraite souhaite également promouvoir une démarche d'innovation associant l'ensemble des parties prenantes, et en particulier ses salariés.

Pour mener à bien ces enjeux, il s'agira prioritairement :

- d'accompagner les évolutions stratégiques de la branche en déployant une gestion prospective de l'évolution des emplois et des compétences clés, partagée par les organismes du réseau, et de poursuivre la rénovation d'une pratique managériale résolument participative, en capacité de dégager des marges de manœuvre et de stimuler l'innovation porteuse d'un accroissement de compétences ;
- d'intégrer à la prise de décision stratégique les facteurs clés d'une démarche RSO (responsabilité sociétale de l'organisation) ;
- d'engager un plan stratégique et opérationnel d'innovation ayant pour objectif premier d'améliorer la performance et l'efficacité par l'évolution continue des pratiques de gestion, des modes de collaboration, du management.

Engagements de la branche retraite

Élaborer et diffuser au réseau les orientations stratégiques de la branche dans le cadre d'un dialogue de gestion renforcé

La branche retraite s'engage à formaliser sa stratégie RSO "ressources humaines" et à définir un cadre de gestion permettant un pilotage partagé des processus entre la caisse nationale et son réseau. L'objectif de cette démarche est de partager une meilleure connaissance et une harmonisation des pratiques dans le réseau au travers de la définition de priorités d'action communes. Dans ce cadre, la branche retraite consolidera la culture de "management durable" dans la construction de ses projets et l'association des équipes aux transformations de la branche. Cela se traduira

par la généralisation de la démarche d'analyse d'impact à l'ensemble des projets structurants dès la phase de décision et par la constitution systématique d'un volet "dialogue social" documenté. La consolidation de cette culture de "management durable" se traduira également par le renforcement d'une approche managériale participative au service de la déclinaison opérationnelle des orientations "métier". Un appui sera apporté aux managers pour les aider à donner du sens aux évolutions et à accompagner les équipes dans la déclinaison opérationnelle de ces orientations.

Renouveler les modalités de recrutement, d'anticipation et de développement des compétences pour favoriser les mobilités internes, dans une logique d'employabilité tout au long de la carrière

La branche retraite poursuivra son engagement à accompagner les évolutions stratégiques et à préparer les collaborateurs aux évolutions organisationnelles et fonctionnelles à venir par :

- une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) partagée par les organismes du réseau ;
- la valorisation de la marque employeur (métiers, missions, environnement de travail) et son association à la stratégie de communication déployée par l'Ucanss pour faire

connaître les métiers de la Sécurité sociale ;

- au titre de la formation initiale et continue : par le développement d'une approche par compétence clé pour accompagner les évolutions "métier" de façon agile, et par le développement de nouvelles modalités pédagogiques et la modularisation des dispositifs de formation ;
- le développement des mobilités professionnelles, notamment au travers du recours à la validation des acquis des collaborateurs.

Améliorer la qualité de vie au travail

La branche retraite mobilisera également les leviers mettant en cohérence qualité de vie au travail et performance RH, en particulier au travers de la conduite d'une politique

volontariste de prévention de l'absentéisme, de développement du télétravail et de promotion de l'égalité femmes/hommes.

Favoriser et valoriser l'innovation

Afin de renforcer la cohésion des équipes et l'efficacité collective, la branche retraite déploiera une démarche d'innovation en accompagnant l'émergence de réalisations novatrices à forte valeur pour le réseau.

Pour engager et accélérer certaines transformations de fond, la branche prévoit de combiner une démarche d'innovation participative et d'innovation ouverte. Ces deux approches,

conduites dans le sens d'une même stratégie, se nourrissent et s'enrichissent l'une de l'autre. L'innovation ouverte permet de faire émerger des expériences nouvelles proposées aux collaborateurs, de faire évoluer la culture d'entreprise, d'appréhender les enjeux et les opportunités de notre environnement, de muter vers des propositions d'innovation de rupture.

Engagements de l'État

Afin de conforter l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences efficace, l'État s'engage à organiser des échanges d'informations et de bonnes pratiques avec les différents régimes de sécurité sociale

Pour permettre le développement de l'employabilité des équipes, l'État impulsera en particulier le développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour l'interbranche et auprès de l'Ucanss mais aussi de l'EN3S

L'État organisera un benchmark interbranches/interrégimes sur les initiatives en matière d'innovation

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Investir dans la RSO et l'innovation pour porter les transformations							
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
1 Porter les orientations stratégiques de la branche retraite dans une logique d'accompagnement des transformations	1.1 Consolider la culture de "management durable" dans la construction des projets et l'association des équipes aux transformations de la branche	1.1.1 Enrichir la démarche d'analyse d'impacts de projets, la généraliser dans une logique d'aide à la décision et professionnaliser les acteurs en charge de sa mise en œuvre	x	x	x		
		1.1.2 Coordonner l'accompagnement RH et managérial des évolutions organisationnelles du réseau et de la transformation numérique en cours		x			
	1.2 Mettre en place un environnement partagé de pilotage des processus RH	1.2.1 Formalisation et déclinaison d'une stratégie RSO-RH de branche	x				
		1.2.2 Mise à disposition du SID RH enrichi		x			
	1.3 Consolider une gestion prospective des ressources humaines	1.3.1 Déploiement d'une démarche de GPEC quantitative et qualitative consolidée branche		x			
	1.4 Structurer la contribution des caisses régionales aux travaux d'ingénierie et de mise en œuvre de la formation professionnelle	1.4.1 Élaboration d'un schéma de mutualisation des compétences et des ressources formatives : - contribution de chaque organisme à au moins un dispositif de formation (ingénierie et animation) - en partenariat avec l'Institut 4.10		x			

SID RH : système d'information décisionnel ressources humaines

Investir dans la RSO et l'innovation pour porter les transformations

Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
			2018	2019	2020	2021	2022
2 Renouveler les modalités de recrutement, d'anticipation et de développement des compétences pour favoriser les mobilités internes, dans une logique d'employabilité tout au long de la carrière	2.1 Valoriser les métiers et les missions de la branche retraite et renouveler les modes de recrutement	2.1.1 Définition d'un programme d'actions coordonnées en faveur de la valorisation des métiers de la branche retraite	x	x			
		2.1.2 Bilan des actions de communication et de recrutement réalisées			x		
	2.2 Assurer la réingénierie des dispositifs de formation dans un objectif de souplesse et de modularisation	2.2.1 Développement de l'accès aux certifications et à la validation des acquis et de l'expérience des collaborateurs, à tout niveau		x	x	x	x
		2.2.2 Déploiement de nouvelles modalités pédagogiques type e-learning, MOOC, classe inversée et apprentissage sur poste de travail	x	x	x	x	x
		2.2.3 Indicateur de suivi : taux de complétion des formations suivies à distance			x	x	x
	2.3 Faire évoluer la gestion des cadres dirigeants	2.3.1 Accompagnement des cadres dirigeants en lien avec les travaux de l'Ucanss (revues de vivier, définition des attendus de la fonction d'agents de direction, etc.)	x	x	x	x	x
3 Améliorer la qualité de vie au travail	3.1 Accompagner le développement du télétravail	3.1.1 Indicateur de suivi : + 10 % de télétravailleurs sur la période pour l'ensemble de la branche					x
	3.2 Engager des actions coordonnées en matière de non-discrimination et de bien-être au travail	3.2.1 Amélioration des conditions d'égalité femmes-hommes dans les parcours professionnels : étude et plan d'action dans chaque caisse régionale				x	x
		3.2.2 Construction d'une démarche nationale de prévention de l'absentéisme et plan d'action dans chaque caisse régionale			x	x	

MOOC : massive open online course

Investir dans la RSO et l'innovation pour porter les transformations

	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances				
				2018	2019	2020	2021	2022
4	Favoriser et valoriser l'innovation	4.1 Mettre en œuvre un défi de branche via une plateforme en ligne dédiée	4.1.1 Sélection des projets lauréats du défi	x	x	x	x	x
		4.2 Déployer 4 expérimentations (de type preuve de concept - POC-) permettant de démontrer la faisabilité des idées sélectionnées dans le cadre des démarches combinées d'innovation participative et innovation ouverte. Ces expérimentations "hors champ numérique" (management, organisation, etc.) seront approfondies voire industrialisées en cas de réussite.	4.2.1 Bilan des 4 expérimentations	x	x	x	x	x

Indicateurs

	Indicateurs	Nature (résultat/ suivi)	Cibles				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	Taux d'absentéisme pour maladie de courte durée inférieure à 8 jours	Résultat	< ou = à 1,121 %	< ou = à 1,110 %	< ou = à 1,087 %	< ou = à 1,043 %	< ou = à 1,020 %
2	Taux de formation des collaborateurs (nombre d'agents ayant bénéficié d'une formation)	Résultat	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %
3	Taux du genre le moins représenté aux postes de direction	Résultat	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

Optimiser les outils de la sphère sociale : la Cnav opérateur

Enjeux

La Cnav exerce depuis de nombreuses années des fonctions d'opérateur de systèmes d'information au-delà du cadre des activités de la branche retraite et de l'interrégime retraite. Elle gère ainsi le système national de gestion des identifiants (SNGI) ; une partie du dispositif du système DSN ; le répertoire national commun de la protection sociale (RNCPS) ; la plateforme technique d'échanges entre organismes de protection sociale (dispositif de gestion des échanges – DGE) dans le cadre du RNCPS. Elle intervient sur le projet d'échanges européens EESSI en vue de constituer le point d'entrée unique de la protection sociale française pour les échanges d'informations dématérialisés entre les organismes sociaux de l'Union Européenne. Le sens de cet investissement est double. D'une part, les systèmes d'information sur lesquels la Cnav intervient sont indispensables ou directement utiles à son activité propre.

En les développant et en garantissant leur bon fonctionnement, la Cnav a l'assurance de disposer d'outils performants pour accéder à des données utiles à ses missions. D'autre part, la Cnav met son savoir-faire informatique au service de l'ensemble de la protection sociale et contribue ainsi aux efforts de mise en cohérence et de mutualisation des investissements publics dans le domaine des systèmes d'information.

La direction de la Sécurité sociale (DSS) a pris l'initiative de doter la Sécurité sociale d'un nouveau schéma stratégique des systèmes d'information (SSSI) qui couvrira la période 2018-2022. La réussite de ce schéma suppose que chaque opérateur important contribue à sa réalisation. La Cnav s'inscrit naturellement dans ce cadre et poursuivra son engagement sur ces grands systèmes mutualisés (SNGI, RNCPS, DGE/RFO, DSN, EESSI) pour garantir leur fonctionnement

et les faire évoluer. Elle pourra aussi proposer ses capacités d'hébergement de systèmes d'information dans le cadre de son *cloud* interne.

La Cnav entend contribuer de manière essentielle aux évolutions profondes du système de retraite en France, notamment en s'appuyant sur son expertise et sa capacité de réalisation

et d'exploitation des systèmes d'information (SI). C'est pourquoi elle ne souhaite pas s'engager sur de nouveaux champs de réalisation au-delà des systèmes sur lesquels elle intervient déjà, afin de concentrer ses moyens de maîtrise d'ouvrage et de développement sur les systèmes d'information retraite interrégimes.

Engagements de la branche retraite

Garantir un service SI de qualité

Opérateur de services informatiques mutualisés, la Cnav s'engage à suivre et à améliorer la qualité des données gérées par les SI qu'elle opère et à garantir la disponibilité de ces SI. Elle investira sur deux chantiers majeurs.

Premièrement, la Cnav mettra en place une fonction structurée d'administration des référentiels pour le SNGI et le RNCPS. Elle aura pour mission de produire et de diffuser des tableaux de bord et des analyses de la qualité et de l'exhaustivité des données, de proposer des plans d'action pour les améliorer et de

coordonner si nécessaire la mise en œuvre de ces plans d'actions au sein de la Cnav et avec les autres organismes fournisseurs de données.

Deuxièmement, elle mettra en œuvre des engagements de service formalisés au bénéfice des organismes utilisateurs. La Cnav prendra des engagements sur la disponibilité de ses services SI (disponibilité moyenne, suivi des incidents et délais de résolution, etc.) et rendra compte à chaque organisme utilisateur du suivi de ces engagements.

Garantir la visibilité économique de son activité

Les moyens affectés au fonctionnement des SI opérés par la Cnav et à leur évolution sont définis pour la durée de la COG. Il est donc essentiel que les projets et les coûts engagés chaque année soient bien distingués

et suivis. La Cnav investira particulièrement sur deux champs.

Premièrement, il s'agira d'isoler les coûts de l'activité d'opérateur de SI d'intérêt collectif. Les coûts de réalisation et de fonctionnement

courant de ces SI seront suivis de manière distincte des coûts des SI de la branche retraite et de ceux des SI retraite interrégimes.

Deuxièmement, il s'agira d'améliorer les prévisions de charges. La Cnav améliorera ses

méthodes d'estimation de coût de réalisation et d'exploitation afin de permettre aux organismes et instances donneurs d'ordres de décider des priorités sur des bases solides.

Confirmer son investissement comme opérateur sur les projets engagés lors de la précédente COG :

- étendre le périmètre et fiabiliser le fonctionnement du dispositif de gestion des échanges ;
- mettre en œuvre le point d'accès France du dispositif européen d'échanges de données EESSI ;
- faire évoluer et exploiter le SI pénibilité par délégation de la Cnam.

Réaliser les projets que le schéma stratégique des systèmes d'information (SSSI) des organismes de sécurité sociale confie à la Cnav

Le SSSI prévoit des évolutions sur les systèmes d'information d'intérêt collectif que la Cnav opère. La Cnav les mettra en œuvre dans le respect des orientations fixées par le SSSI, notamment pour :

- compléter le SNGI de nouvelles données ;
- transformer le webservice actuel RNCPS en API "Sécu" permettant d'appeler des données issues des autres branches et constituant un guichet unique d'échanges de données avec l'extérieur de la sphère "Sécu" ;
- construire une base ressources, alimentée dans un premier temps par les données DSN et Pasrau puis, progressivement , par les données fiscales (CNTDF) et des ressources disponibles dans d'autres organismes, en collaboration avec l'Acoss ;
- construire un répertoire de référence aux pièces (RRP) en collaboration avec la MSA ;
- mettre en place les conditions nécessaires pour envisager une fonction d'opérateur autour de sa solution progicielle de gestion budgétaire et comptable, si cette solution mutualisée était retenue.

Engagements interbranches/interrégimes

La Cnav mettra son savoir-faire SI à disposition de ses partenaires.

Mettre à disposition sa solution de gestion budgétaire et comptable

La Cnav se mettra en situation de proposer une offre de service complète : accompagnement à la définition du projet, ajustement et paramétrage de son logiciel, mise à disposition de l'outil, association à la gouvernance. Le cas échéant, le financement de chaque opération devra être assuré par l'organisme utilisateur de la solution.

Proposer une offre de service d'hébergement de SI et d'infrastructures informatiques sécurisées

La mise en place pour ses besoins propres d'infrastructures de type *cloud* interne et hybride rend la Cnav capable de proposer l'utilisation de ses infrastructures techniques et ses compétences d'exploitation et de services à d'autres organismes. Elle étudiera ainsi toutes les opportunités qui pourront se présenter en cours de COG sous réserve de la capacité des organismes intéressés à financer les services ainsi rendus par la Cnav.

Engagements de l'État

Garantir une gouvernance et un dispositif de financement

Inscrire dans les COG des organismes partenaires les engagements d'alimentation et de contribution à la qualité des SI mutualisés opérés par la Cnav

Actions à conduire par la branche retraite et échéances

Optimiser les outils de la sphère sociale : la Cnav opérateur									
Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances						
			2018	2019	2020	2021	2022		
1	Garantir un service de qualité	1.1 Créer une fonction d'administration de référentiel pour le SNGI	1.1.1	- Mise en place de l'équipe - Production des tableaux de bord	x				
		1.2 Créer une fonction d'administration de référentiel pour le RNCPS	1.2.1	- Mise en place de l'équipe - Production des tableaux de bord		x			
		1.3 Mettre en œuvre des engagements de services formalisés au bénéfice des organismes utilisateurs	1.3.1	Production mensuelle des tableaux de bord		x			
2	Garantir la visibilité économique de son activité	2.1 Isoler les coûts de l'activité d'opérateur de SI d'intérêt collectif	2.1.1	Production semestrielle d'un tableau de bord	x				
		2.2 Améliorer les prévisions de charges	2.2.1	Production des notes de chiffrage des projets	x	x	x	x	x
3	Réaliser les projets inscrits dans le cadre du SSSI	3.1 Compléter le SNGI de données relatives à la filiation et au statut marital	3.1.1				x	x	
		3.2 Faire évoluer le RNCPS pour permettre l'utilisation de ses données dans les systèmes de gestion des organismes	3.2.1		x				
		3.3 Étendre le périmètre et fiabiliser le fonctionnement du dispositif de gestion des échanges	3.3.2		x	x	x		
		3.4 Contribuer à fiabiliser le fonctionnement de la DSN et l'extension de ses usages	3.4.1		x	x	x	x	x
		3.5 Mettre en œuvre le point d'accès France du dispositif européen d'échanges de données EESSI	3.5.1		x	x	x	x	
		3.6 Faire évoluer et exploiter le SI pénibilité par délégation de la Cnam	3.6.1		x	x	x	x	x
4		4.1 Mettre à disposition sa solution budgétaire et comptable Sinergi	4.1.1	Réalisation d'une étude de faisabilité/opportunité sur le déploiement d'une solution progicielle mutualisée au sein du régime général	x	x			
		4.2 Proposer une offre de service d'hébergement de SI et d'infrastructures informatiques sécurisées	4.2.1	Prendre en charge l'exploitation des SI Icare et Vision pour le compte de la Cavimac	x				

Actions à conduire par l'État et échéances

	Engagement	Action	Évaluation de l'engagement	Échéances					
				2018	2019	2020	2021	2022	
1	Garantir une gouvernance et un dispositif de financement	1.1	Mise en place d'une gouvernance adaptée pour piloter la mise en œuvre du SSSI	1.1.1					
		1.2	Coordination et appui au portage de dossiers de candidature dans le cadre du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP)	1.1.2	Appui à la constitution de dossiers de candidatures aux appels à projet du FTAP	x	x	x	x

SNGI : système national de gestion des identités

RNCPS : répertoire national commun de la protection sociale

EESSI : échange électronique d'informations sur la sécurité sociale

Signatures

Fait à Paris, le

La ministre des Solidarités et de la Santé,
Agnès BUZYN

Le ministre de l'Action et des Comptes publics,
Gérald DARMANIN

Le président du Conseil d'administration
de la Caisse nationale d'assurance vieillesse,
Gérard RIVIÈRE

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