



Ministère des finances et des comptes publics
Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes

Direction de la Sécurité sociale

**Mission d'appui, d'accompagnement et de suivi
du Groupe Berri**

Rapport définitif

Établi par

Olivier Selmati
Chef de la MNC

et Magali Bou
Chargée de mission – MNC

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. PRESENTATION DE LA MISSION.....	5
1.1. Objectifs et périmètre de la mission	5
1.2. Limites et réserves	5
2. PRESENTATION DU GROUPE BERRI.....	6
2.1. Création et composition du groupe BERRI	6
2.1.1. Création du groupe BERRI	6
2.1.2. Composition du Groupe BERRI.....	6
2.1.3. Cadre budgétaire et financier du Groupe BERRI.....	7
2.2. Cadre juridique et périmètre d'activité du groupe	9
2.2.1. Cadre juridique du Groupe BERRI	9
2.2.2. Périmètre et fonctionnement du Groupe.....	9
SYNTHESE.....	11
<i>PREMIERE PARTIE : LA MAJORITE DES CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES SUR LES DIFFICULTES DE LA CIPAV A ASSUMER SES MISSIONS RESTENT D'ACTUALITE.</i>	15
1. LA PRODUCTION : RETRAITE ET RECOUVREMENT	15
1.1. Le pilotage de la production : des avancées identifiées mais le Groupe reste loin des standards en la matière	15
1.1.1. Le début d'un suivi régulier de la production devant rapidement se professionnaliser	15
1.1.2. L'absence de mesure de la performance collective et individuelle	16
1.1.3. L'absence de procédure et de documentation règlementaire et technique	17
1.2. La gestion du courrier : un maillon essentiel qui dysfonctionne.....	19
1.2.1. Une volumétrie de courriers entrants impossible à absorber pour qu'ils soient traités par les sections dans des délais raisonnables	20
Enfin, une expertise de l'outil utilisé pour la GED s'avère indispensable. Les utilisateurs ont mis, lors des entretiens avec la mission, en avant de très nombreux dysfonctionnements de l'outil.....	22
1.2.2. Un traitement éclaté des chèques conduisant à des remises en banque tardives	22
1.2.3. Une analyse à mener sur la pertinence du matériel utilisé.....	23
1.3. Le processus de recouvrement contentieux: un enjeu financier majeur délaissé jusqu'en 2013.....	24
1.3.1. La reprise du recouvrement contentieux devrait améliorer la situation en termes de garantie des créances	24
1.3.2. Le nombre important et injustifié de taxation d'office	25
1.3.3. La problématique de l'huissier centralisateur	26
1.4. La liquidation des pensions de retraite : les actions mises en œuvre depuis 2013 portent leurs fruits mais la CIPAV ne peut pas continuer à « gérer l'urgence », des solutions pérennes doivent être trouvées.....	28
1.4.1. Des délais de paiement des pensions de retraite en amélioration	28
1.4.2. Le contrôle a priori a renforcé la qualité de traitement	29
1.4.3. Une réorganisation en profondeur est nécessaire côté CIPAV	31
1.5. La gestion des affiliations notamment le cas des auto entrepreneurs (AE).....	33
1.5.1. Le processus d'affiliation des professionnels libéraux relève d'un processus complexe qui comprend des flux de données différents et fait intervenir un nombre important d'intervenants.	33

1.5.2. Les données actuellement transmises à la CIPAV ne sont pas exhaustives, manquent de fiabilité et sont reçues à des périodicités différentes.....	34
1.5.3. Les données carrière des auto entrepreneurs ne sont pas traitées par le système d'information de la CIPAV.....	35
1.5.4. Le rôle de chacun des acteurs et la nature des flux de données transmises ne semblent pourtant pas clairement identifiés par les services de la CIPAV.	35
2. L'OFFRE DE SERVICE ET LA RELATION ADHERENTS	35
2.1. <i>Le retard pris dans l'utilisation des téléservices impacte toute la production</i>	35
2.1.1. Les téléservices et l'offre internet générale	35
2.1.2. Le développement du télépaiement est une priorité	37
2.2. <i>Une absence de stratégie et de pilotage de la relation de service conduisant à des résultats extrêmement dégradés sur la relation téléphonique</i>	37
2.2.1. Un taux de réponse téléphonique extrêmement faible.....	38
2.2.2. Un accueil physique de qualité mais non piloté ni valorisé.....	43
2.2.3. Relation écrite : courriel et courrier.....	45
2.2.4. La gestion des réclamations : un début de processus à élargir au-delà des « courriers direction »	45
3. LE SYSTEME D'INFORMATION.....	47
<i>DEUXIEME PARTIE : LE GROUPE BERRI DONT LA GOUVERNANCE PARALYSE L'ACTION DES CAISSES DOIT ETRE DISSOUT POUR QUE CHAQUE CAISSE PUISSE SE RECENTRER SUR SES PRIORITES</i>	
48	48
1. LA GOUVERNANCE DU GROUPE BERRI TRAVERSE DEPUIS PLUSIEURS ANNEES UNE CRISE GRAVE.....	48
1.1. <i>L'évolution du Groupe BERRI : des mutations démographiques non convergentes</i>	48
1.2. Une gouvernance déséquilibrée, facteur de désordre et de perte d'énergie.....	51
1.2.1. Deux chocs systémiques ont, ces dernières années, ébranlé la gouvernance du Groupe Berri. 51	
1.3. <i>Une mutualisation qui ne fonctionne pas</i>	55
1.3.1. <i>Une mutualisation qui génère des coûts supplémentaires pour chacun des membres au lieu de permettre des économies</i>	55
1.3.2. <i>Un affectatio sociétatis qui a disparu ou qui n'a jamais existé</i>	56
2. L'IMPOSSIBILITE DU STATU QUO : L'ECLATEMENT IA LA DISSOLUTION DU GROUPE BERRI	57
2.1. <i>Le statu quo est devenu impossible</i>	57
2.1.1. <i>La CIPAV doit définir un projet d'entreprise qui lui est propre pour résoudre sa crise de croissance.</i>	57
2.1.2. <i>La CAVOM doit intégrer un autre régime de retraite pour résoudre les contraintes démographiques auxquelles elle est confrontée</i>	58
2.1.3. <i>La CAVEC doit s'adosser à un nouvel opérateur pour certaines fonctions supports avant d'envisager une sortie du Groupe BERRI.</i>	61
2.1.4. <i>L'IRCEC doit se rapprocher de la MDA et de l'AGESSA pour construire un système d'information partagé.</i>	62
2.2. LE CADRE ET LES CONTRAINTES POSEES PAR L'ETAT A LA DISSOLUTION	63
2.2.1. <i>Une phase préalable d'étude et d'expertise sur les conditions d'une éventuelle fusion.</i> 63	
2.2.1.1. La phase transitoire nécessite la mise en place de comités de pilotage à différents niveaux 63	
2.2.2. <i>Les préconisations pour la phase transitoire et la mise en place de la prochaine gouvernance de la CIPAV</i>	64

2.2.2.1	Chaque acteur doit retrouver sa place	64
2.2.2.2	L'apaisement du climat social : un enjeu majeur et une conduite de projet sensible 65	
	LISTE DES ANNEXES.....	67
	<i>Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées.....</i>	68
	<i>Annexe 2 : plans d'actions et recommandations</i>	69

INTRODUCTION

1. PRESENTATION DE LA MISSION

1.1. Objectifs et périmètre de la mission

- [1] Par lettre en date du 13 février 2014, le directeur de la sécurité sociale a diligenté une mission d'accompagnement, d'appui et de prospective au groupe BERRI en termes de fonctionnement, d'organisation, de qualité de service et de gouvernance.
- [2] Le rapport détaillé et complet de la Cour des comptes sur la CIPAV, principale caisse du groupe BERRI, rendu public en 2014 rendait en effet inutile une nouvelle mission d'audit ayant le même champ et les mêmes objectifs.
- [3] Le rapport de la Cour des comptes était toutefois le résultat d'investigations menées depuis 2012. En conséquence, il convenait de s'assurer que ces constats étaient toujours pertinents. En outre, il est apparu nécessaire de confier à la mission un objectif plus opérationnel d'une part en identifiant le scénario permettant au groupe de disposer d'une gouvernance stable et efficace et d'autre part d'aider la direction du Groupe BERRI à élaborer un plan opérationnel visant à résoudre les graves dysfonctionnements identifiés par la Cour des comptes.

L'objectif de cette mission est de donner au groupe Berri l'ensemble des outils à même de lui permettre de mener les missions qui lui sont confiées de manière efficace dans un climat de travail apaisé. Elle devra ainsi venir en appui du directeur sur le fonctionnement et l'organisation du groupe, notamment en matière de pilotage des ressources humaines, de maîtrise des risques, de gestion administrative et de système d'information. Elle regardera également comment améliorer la qualité de service portant tant sur les fonctions supports (affiliation, recouvrement, service des prestations, contentieux) que sur les relations avec les affiliés et les perspectives de développement de télé-service. Elle effectuera enfin une analyse prospective de ce que devrait être une gouvernance renouvelée et pleinement opérationnelle du groupe Berri.

1.2. Limites et réserves

- [4] La mission n'avait donc pas pour vocation d'effectuer un audit complet du Groupe Berri. Dans ce cadre, plusieurs fonctions, notamment supports n'ont pas fait l'objet d'investigations et le présent rapport ne détaille donc pas de constats les concernant. Toutefois, au regard des dysfonctionnements généraux constatés et du temps passé sur place par les différents membres de la mission, il est plus que raisonnable de penser que ces fonctions comportent elles aussi des risques de dysfonctionnements, voire davantage (maîtrise juridique, financière, organisationnelle des processus). En particulier, les entités suivantes méritent une mise à plat :
- Direction des ressources humaines : pilotage, ensemble des processus RH, gestion des instances représentatives, gestion du climat social et RPS, compétences et profils des acteurs
 - Direction de la maîtrise des risques : pilotage (absence de responsable), répartition des activités
 - Agence comptable : pilotage, responsabilités assumées, ensemble des processus comptables

- Direction financière : processus gestion mobilière et immobilière, respect des standards
- Direction juridique : pilotage, répartition des activités, compétences et profils des acteurs
- Direction déléguée (métiers) : action sociale

2. PRESENTATION DU GROUPE BERRI

2.1. Création et composition du groupe BERRI

2.1.1. Création du groupe BERRI

- [5] La loi du 17 janvier 1948 a répondu aux aspirations des professionnels libéraux, exprimées en 1945, de disposer d'une organisation autonome d'assurance vieillesse bâtie autour de sections professionnelles regroupées au sein de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales. A l'inverse des caisses nationales de retraite des commerçants et artisans¹, la CNAV-PL n'a jamais eu, sur ces sections, aucun pouvoir hiérarchique et constitue un interlocuteur pour les pouvoirs publics.
- [6] C'est dans ce contexte politique que, dès 1948, se sont créées les caisses des notaires, des médecins, des pharmaciens, des dentistes, des vétérinaires, toutes professions organisées en Ordres ou en Chambres nationales. En 1949, a été créée la caisse des officiers ministériels, officiers publics et compagnies judiciaires, la CAVOM (Caisse d'Assurance Vieillesse des Officiers Ministériels, Officiers Publics et des Compagnies judiciaires).
- [7] Afin de réaliser des économies de gestion, certaines de ces sections ont très rapidement décidé de proposer aux pouvoirs publics de se regrouper tout en préservant leur autonomie. Ont ainsi, dès l'origine en 1949, constitué entre elles un groupement de moyens : la CAVOM (Caisse d'Assurance des Officiers Ministériels), la CAVIT (Caisse d'Assurance Vieillesse des Ingénieurs et Techniciens) et la CAVEC (Caisse d'Assurance Vieillesse des Experts-Comptables et des Commissaires aux comptes) ; la CAVMU (Caisse d'Allocation Vieillesse des professeurs de musique, des musiciens et des Auteurs-Compositeurs) en 1952 et la CAVAR (Caisse d'Allocation Vieillesse des arts graphiques et plastiques) en 1953 ont rejoint à leur création le Groupe.
- [8] Le siège du Groupe BERRI a été successivement un appartement rue du Général Foix à Paris, un hôtel particulier rue de Calais dans le 9^{ème} arrondissement, deux niveaux dans l'ensemble immobilier construit rue de Calais-rue Ballu sur le terrain cédé, puis un immeuble 21 rue de Berri dans le 8^{ème} arrondissement. Enfin, depuis 2011, le Groupe a fait l'acquisition d'un immeuble 9, rue de Vienne dans le 8^{ème} arrondissement.
- [9] Le poids que représente le Groupe BERRI au sein de l'organisation autonome vieillesse de professions libérales conduit à confier la Présidence de la CNAVPL au Président du groupe : M. CULINE, Président de la CAVEC et M. DURET, Président de la CIPAV ont respectivement exercé deux mandats. M. ESCOURROU achève son deuxième mandat. La composition du groupe BERRI a varié au fil du temps selon la création et la disparition des sections professionnelles. En 2003, le groupe comptait encore sept organismes.

2.1.2. Composition du Groupe BERRI

- [10] Aujourd'hui, le groupe BERRI est composé de quatre organismes : la CIPAV, la CAVEC, la CAVOM et l'IRCEC :

¹ 'ORGANIC et CANCAVA, aujourd'hui fusionnées au sein du RSI

- [11] - la CAVEC : section professionnelle qui gère le régime de retraite de base et complémentaire des experts comptables inscrits à l'une des sections du tableau de l'ordre des experts comptables suivant les dispositions de l'ordonnance n°45-2138 du 19 septembre modifiée, les commissaires aux comptes exerçant leur profession à titre indépendant dans les conditions déterminées par le décret n°69-810 du 12 août 1969 ;
- [12] - la CAVOM : section professionnelle qui gère le régime de retraite de base et complémentaire des huissiers, commissaires-priseurs, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires, mandataires judiciaires à la liquidation des entreprises, greffiers et arbitres près des tribunaux de commerce ;
- [13] - la CIPAV : section professionnelle qui gère le régime de retraite de base et complémentaire de certaines catégories de professions libérales non réglementées principalement
- les professions du bâti : architecte, ingénieur-conseil, géomètre, économiste de la construction, métreur, vérificateur, dessinateur technique et de manière générale techniciens du bâtiment;
 - les professions du conseil : conseil de gestion, conseils en brevets d'invention, en relations publiques, psychologies-conseils, audit, consultant, analyste programmeur, professionnels du tourisme et des relations publiques
 - les professions artistiques et sportives : artistes auteurs ne relevant pas de l'article L.382-1 du code de la sécurité sociale, enseignants, moniteurs de ski, professionnels du sport ;
 - les psychothérapeutes, les psychanalystes (non médecin), ostéopathes, diététicien,
 - enfin, de manière générale toute profession libérale ne relevant pas d'une autre section professionnelle.
- [14] - l'IRCEC qui n'est pas une section professionnelle mais qui a le statut de caisse nationale chargée de gérer le régime complémentaire des artistes auteurs qui relèvent, pour le régime général, du régime de retraite de base. Elle assure la gestion de trois régimes de retraites complémentaires :
- Le RAAP : régime des artistes auteurs professionnels
 - Le RACD : régime des artistes compositeurs dramatiques
 - Le RACL : régime des artistes compositeurs lyriques

En conséquence, sauf exceptions, tous les artistes auteurs affiliés au régime de base en application de l'article L.382-1 du code de la sécurité sociale relèvent du RAAP. En outre, certaines catégories d'artistes peuvent relever d'un deuxième voire le cas échéant d'un troisième régime

2.1.3. Cadre budgétaire et financier du Groupe BERRI

2.1.3.1. Données statistiques et financières des différents régimes

PRESTATAIRES DP				
Caisse	Nombre	Montant Pensions payées	Pensions moyennes	Age moyen prestataires DP
CAVEC	7 286	119 405 107 €	16 388 €	73,1 ans
CAVOM	2 108	38 413 220 €	18 223 €	73,7 ans
CIPAV	51 367	199 313 887 €	3 794 €	71,6 ans
IRCEC	7 577	11 536 927 €	1 523 €	71,5 ans

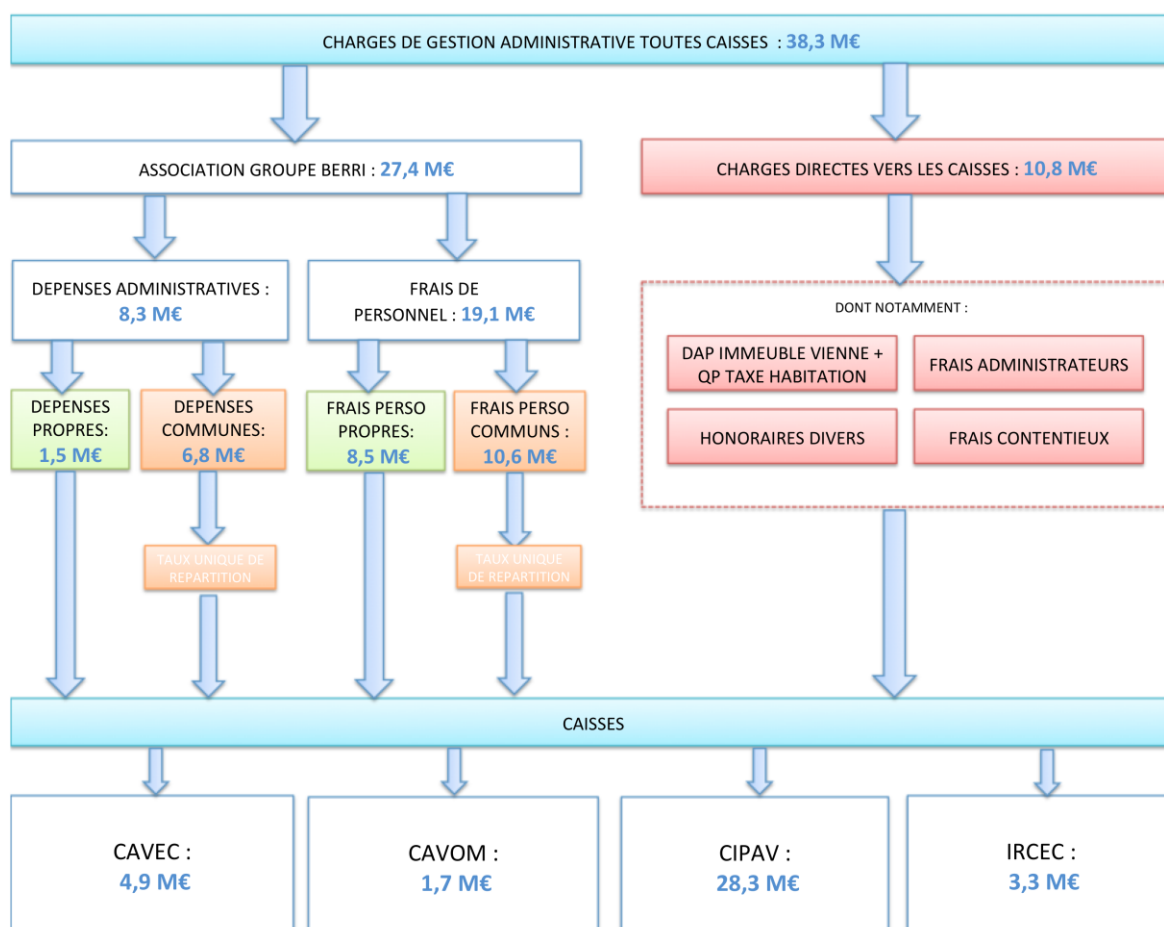
COTISANTS					
Caisse	Nombre	Montants appelés	Cotisations moyennes	Age moyen cotisants	Age moyen départ à la retraite
CAVEC	18 914	113 166 979 €	5 983 €	50,6 ans	64,7 ans
CAVOM	4 223	40 201 099 €	9 520 €	50,2 ans	65,4 ans
CIPAV	248 004	813 451 966 €	3 414 €	47,1 ans	64,2 ans
IRCEC	41 461	Non disponible		46,3 ans	64,8 ans

PRESTATAIRES DD			
Caisse	Nombre	Pensions payées	Pensions moyennes
CAVEC	2 609	21 195 586 €	8 124 €
CAVOM	1 017	7 937 650 €	7 805 €
CIPAV	9 673	32 823 965 €	3 393 €
IRCEC	990	784 688 €	793 €

2.1.3.2. Les effectifs salariés du Groupe BERRI au 31/12/2013

Effectif total au 31/12/2013 : 322												
Effectif permanent : 280												
Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée : 8												
Effectif mensuel moyen de l'année considérée : 320												
Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sexe Catégorie socioprofessionnelle</th> <th>Femmes</th> <th>Hommes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Employés</td> <td>160</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Agents de Maîtrise</td> <td>22</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>52</td> <td>38</td> </tr> </tbody> </table>	Sexe Catégorie socioprofessionnelle	Femmes	Hommes	Employés	160	36	Agents de Maîtrise	22	14	Cadres	52	38
Sexe Catégorie socioprofessionnelle	Femmes	Hommes										
Employés	160	36										
Agents de Maîtrise	22	14										
Cadres	52	38										

2.1.3.3. Charges administratives du Groupe BERRI



2.2. Cadre juridique et périmètre d'activité du groupe

2.2.1. Cadre juridique du Groupe BERRI

- [15] Le Groupe BERRI a pendant très longtemps fonctionné sous formation d'association de fait sans structure juridique défini. Aucun texte n'est venu encadrer juridiquement ce groupement de moyens. Ainsi, jusqu'en 2011, aucun conseil d'administration ne gérait l'entité, aucun comité d'entreprise de groupe, voire d'établissement n'est venu s'ajouter au comité d'entreprise classique.
- [16] Il a fallu attendre la conclusion d'une convention le 8 décembre 2011 pour que le Groupe BERRI prenne la forme juridique d'une association loi 1901.

2.2.2. Périmètre et fonctionnement du Groupe

- [17] En application de l'idée de 1949, qui prévaut toujours aujourd'hui, les caisses étant autonomes, chaque conseil d'administration décide des questions de sa compétence, sans avoir théoriquement à connaître les décisions des autres. Seuls les moyens peuvent être communs.

- [18] L'augmentation des effectifs de la CIPAV (Caisse Interprofessionnelle de Prévoyance et d'Assurance Vieillesse) a rendu indispensable suite aux demandes formulées par l'IGAS de fixer un cadre juridique sécurisé et, pour éviter des conflits, à tout évaluer en utilisant plusieurs critères notamment l'informatique, la gestion immobilière, les réserves, ou nombre de procédures et d'écritures comptables.
- [19] Pratiquement, il coexiste un personnel propre à chaque section, payé par elle, et un personnel commun (direction, comptabilité, contentieux, informatique, courrier et archives) dont la rémunération est éclatée, comme les dépenses d'équipement, à partir d'une clé votée chaque année.
- [20] Les conseils donnent délégation à leur Président respectif pour débattre de ces questions pratiques au sein d'une commission, le comité de gestion commune et dont les décisions doivent être votées par tous les conseils. La clé de répartition des dépenses communes a longtemps été fixée en fonction de l'effectif de chaque caisse, cotisants et retraités, tous régimes confondus.
- [21] Ce fonctionnement donne un rôle très important au directeur du groupe à qui il incombe une mission de fédérateur et de prise en compte des intérêts divergents afin d'obtenir le vote sans lequel le système ne peut fonctionner.

SYNTHESE

Sur les constats

- [22] En premier lieu, en dépit de quelques améliorations et avancées, les constats effectués par la Cour des comptes restent toujours pertinents. La CIPAV et dans une moindre mesure les autres caisses du Groupe BERRI connaissent actuellement de graves dysfonctionnements sur les fonctions métiers.
- [23] Sur le pilotage et le suivi de l'activité, la mission a noté quelques améliorations et une véritable volonté de se doter d'indicateurs de suivi. Toutefois, la démarche engagée, si elle doit être encouragée reste embryonnaire et perfectible. Elle passe également, au niveau de chaque service, par la construction et une appropriation de tableaux de bord de gestion élaborés à partir d'indicateurs simples et permettant d'alerter suffisamment tôt des difficultés ou de dysfonctionnements.
- [24] Sur la qualité de service rendu aux assurés, des difficultés notables ont été identifiées dans la politique de relations avec les assurés : le service courrier accuse un retard permanent et structurel, la plateforme téléphonique a des taux de réponse très dégradés. Seul l'accueil physique constitue une satisfaction pour les assurés.
- [25] Sur le recouvrement, cette activité, en dépit de ses impacts financiers importants pour les régimes, a été délaissée jusqu'en 2013. Les mesures engagées en 2013 et poursuivies en 2014 sont prometteuses mais le coût du non recouvrement depuis des années est important et le volume des créances désormais prescrites et donc irrécouvrables est très important (le montant est évalué à environ 100 millions d'euros).
- [26] Sur la liquidation des prestations, les délais restent très importants et les contrôles a priori effectués dans le cadre du contrôle interne mis en place au sein du Groupe BERRI montrent des taux d'erreurs importants traduisant avant tout une insuffisante information et formation des agents.
- [27] Sur la gestion des 250.000 auto entrepreneurs, les données transmises par l'ACOSS ne sont pas fiables et des échanges ACOSS/CNAVPL/RSI/CIPAV devraient permettre de sécuriser l'ensemble des données nécessaires à la gestion des auto entrepreneurs. En tout état de cause, indépendamment de leurs fiabilités, le système d'information n'intègre pas ces données et la liquidation des pensions est – eu égard à leur nombre encore réduit – effectuée manuellement par consultation du portail mis à disposition par l'ACOSS. Si un auto entrepreneur peut donc obtenir actuellement sa pension, la CIPAV n'est pas en mesure de lui fournir une information précise et rapide sur la situation de son compte retraite. De plus, l'affiliation de près de 250.000 auto entrepreneurs à la CIPAV permet de prévoir sans aucun doute une montée en charge exponentielle du nombre de liquidations des pensions des auto entrepreneurs dans les prochaines années dès lors que pour un grand nombre d'auto entrepreneurs, la CIPAV constitue bien souvent le dernier régime d'affiliation. En conséquence, le maintien d'un processus de liquidation manuelle ne peut perdurer.
- [28] Sur le climat social, il s'avère très dégradé avec un taux d'absentéisme important et l'identification de risques psychosociaux. Les causes de ce mal être au travail avait déjà été mises en évidence par l'étude du cabinet TECHNOLOGIA et doivent conduire à envisager un véritable plan de prévention des risques sociaux et de résorption de l'absentéisme.
- [29] Sur le système d'information (RAM) et sur un certain nombre d'applicatifs (GED) des difficultés ont été identifiées et ne donnent pas satisfaction aux agents. La mission renvoie à cet égard aux constats effectués par une étude menée par le cabinet SIA Patrnrs qui identifie des zones de risques parfois élevés.

- [30] En second lieu, le statu quo sur la gouvernance du Groupe BERRI devient impossible.
- [31] Chacune des caisses présentent des caractéristiques spécifiques dont elles considèrent qu'elles ne peuvent plus être suffisamment prises en compte au sein du Groupe BERRI. Les différences de taille et de culture entre les caisses sont désormais une difficulté objective.
- [32] Par ailleurs, la mission constate une absence d'affectio societatis en raison de l'absence de perspectives et de projet communs. Chaque caisse doit piloter des projets lourds et ambitieux qui lui est propre et ne trouve pas au sein du Groupe ni l'écoute ni les moyens suffisants pour les mener à bien.
- [33] La croissance des effectifs des adhérents de la CIPAV, aujourd'hui estimé à 500.000, nécessite qu'elle puisse définir de manière autonome son avenir afin de répondre aux enjeux qui lui sont propres.
- [34] La CIPAV doit définir un nouveau projet d'entreprise pour résoudre les problèmes de fonctionnement et mieux gérer les auto entrepreneurs.
- [35] L'IRCEC doit mettre en œuvre la réforme du RAAP tant en termes de communication qu'en termes de conditions techniques.
- [36] La CAVOM doit résoudre les problèmes démographiques auxquels elle est confrontée.
- [37] La CAVEC souhaite réformer en profondeur la protection sociale de ses adhérents et développer une relation de service conforme à ses attentes.
- [38] Ces difficultés dans la gouvernance ont un impact inévitable sur les conditions de fonctionnement du directeur et de l'équipe de direction. En effet, le directeur est mobilisé par près de 170 réunions de conseils d'administration, bureaux ou commissions émanant des conseils. Cette activité chronophage le détourne de sa mission première de pilotage des activités de l'organisme, ce qui crée une insatisfaction des administrateurs qui peuvent alors être amenés à vouloir s'immiscer dans le fonctionnement interne de l'organisme pour tenter de résoudre eux-mêmes les difficultés.
- [39] Enfin, la mission souligne qu'elle est par principe très favorable à la mutualisation des activités au sein des organismes de sécurité sociale. Cette mutualisation doit permettre de dégager des gains de productivité et des économies de gestion. Paradoxalement, ces objectifs ne sont pas atteints au sein du Groupe BERRI et la mutualisation s'avère coûteuse pour chacune des caisses.
- [40] S'agissant par exemple du système d'information, la CAVEC, la CAVOM et l'IRCEC ont du financer – même au prorata de leurs poids respectifs – un outil qui a coûté au minimum 50 millions d'euros et qui s'avère disproportionné par rapport à leurs besoins. A l'inverse, la CIPAV a du prendre en compte des spécificités au sein de son système d'information pour répondre aux besoins des autres caisses.

Sur les recommandations

- [41] Au regard de l'ampleur des difficultés et de l'absence de volonté de chacun des membres de les résoudre collectivement, la mission considère - alors que ce n'était pas son idée de départ - que le maintien du Groupe BERRI n'est pas souhaitable et qu'une dissolution doit être envisagée. Chaque caisse doit retrouver son autonomie afin de résoudre ses difficultés propres.
- [42] Toutefois, la mission souhaite que la dissolution soit strictement encadrée et réponde aux conditions suivantes.
- Pas de création de caisses nouvelles : les caisses sortantes doivent se rapprocher d'autres opérateurs retraite obligatoire existants ;

- Une nouvelle gouvernance à droit constant : l'urgence à agir interdit d'envisager une solution nécessitant une évolution législative ;
- Une maîtrise des coûts de gestion: la sortie des 4 caisses ne doit pas générer de surcoûts trop importants ;
- Une dissolution du Groupe BERRI qui ne doit pas conduire à des licenciements ni porter pas préjudice au personnel. Engagement à ce que tous les salariés soient reclassés dans une des 4 caisses du groupe BERRI.
- Un projet complexe et sensible qui prendra du temps et qui nécessite de prévoir une phase transitoire
- Pas de dégradation du service aux assurés pendant la phase transitoire

[43] Pour ce qui concerne la CIPAV, un vaste projet de restructuration s'avère indispensable pour prendre en compte le passage en quelques années de 50.000 à 500.000 adhérents. L'élaboration sans délai d'un projet d'entreprise doit permettre de fixer les priorités et les actions à mener à court et moyen terme sur l'ensemble des secteurs clefs de l'entreprise : évolution du système d'information pour une plus grande fiabilité, amélioration de la relation et de la qualité de service avec les adhérents, poursuite de la reprise en 2013 de l'activité de recouvrement, modernisation du fonctionnement interne pour toutes les fonctions support et amélioration du climat social actuellement très dégradé. Cette restructuration par son ampleur, son coût et la nécessité de la mener dans des délais rapides ne peut être envisagée au sein du Groupe BERRI avec une gouvernance actuelle qui se caractérise par une paralysie du processus de décision et d'autres membres du Groupe qui doivent également aussi mener des projets prioritaires voire essentiels pour leur avenir.

[44] Pour ce qui concerne la CAVOM, le rapport démographique structurellement défavorable avec une perte constante d'effectifs cotisants nécessite d'envisager sans délai une intégration dans un autre régime de retraite. Le taux de rendement technique actuellement de 8%, en dépit d'une politique courageuse mais tardive de réduction, reste inférieur au taux de rendement d'équilibre évalué à 5%. L'incertitude forte sur les évolutions à venir des professions relevant de la CAVOM et le niveau des réserves constituées ne permettent pas d'envisager la pérennité du régime de retraite actuel. Ces réserves serviront tout au plus à prendre en charge une partie du coût d'une intégration qui, plus elle intervient tardivement plus elle sera coûteuse pour les cotisants et les pensionnés de la CAVOM.

[45] Pour ce qui concerne la CAVEC, cette dernière a exprimé depuis plusieurs années et parfois de manière énergique son souhait de quitter le Groupe BERRI.

[46] Ce souhait repose d'abord sur une insatisfaction dans les conditions de fonctionnement et de la gouvernance du Groupe BERRI. Ensuite, les administrateurs de la CAVEC font valoir la spécificité de leur profession réglementée et organisée autour d'un Ordre et une compagnie des commissaires aux comptes ainsi que de deux syndicats qui structurent fortement la profession. Enfin, particularité forte, le régime de retraite de la CAVEC accueille en son sein des salariés, experts comptables, ce qui nécessite, en gestion, de pouvoir identifier et recueillir le précompte des cabinets en leur qualité d'employeurs, procédure avec laquelle le Groupe BERRI n'est pas familier.

[47] Au-delà de ces considérations objectives et conjoncturelles, la CAVEC aspire légitimement à mettre en place au profit de ses membres des prestations et des services supplémentaires voire innovants. Elle a déjà mis en place un dispositif d'indemnités journalières et réfléchit à développer une offre de service sur le risque dépendance.

- [48] L'Etat, convaincu que cette caisse aspirait avant tout à créer une nouvelle section professionnelle autonome, a systématiquement opposé une fin de non recevoir aux demandes de départ de la CAVEC pour s'ériger en caisse autonome.
- [49] Les administrateurs de la CAVEC ont indiqué tant à la mission qu'au directeur de la sécurité sociale que la création d'une caisse propre à la CAVEC n'était clairement ni envisageable ni même souhaitable et que la sortie du Groupe BERRI serait effectivement subordonnée à la capacité de la CAVEC de mettre en place de nouveaux partenariats avec des opérateurs retraite régis par le code de la sécurité sociale.
- [50] L'Etat a pour sa part précisé à la CAVEC que l'objectif n'était pas tant de fusionner que de mutualiser le plus grand nombre de fonctions possibles qu'il s'agisse alternativement ou cumulativement de l'agence comptable, informatique, veille juridique, la gestion du personnel, de certains services de production tels que l'accueil, le service courrier ou la plateforme téléphonique.
- [51] La CAVEC ayant souscrit à cette demande de l'Etat, ce dernier veillera à s'assurer que le départ de la CAVEC s'effectue dans les conditions posées.
- [52] Pour ce qui concerne l'IRCEC, il apparaît souhaitable que des rapprochements puissent être envisagés selon des modalités à définir avec la Maison des artistes et de l'AGESSA sur le système d'information. En effet, l'IRCEC doit définir un nouveau système d'information pour mettre en œuvre le RAAP alors que l'AGESSA et la MDA doivent également refondre leurs systèmes d'informations devenus obsolètes. Une mutualisation apparaît opportune au regard des données communes que partagent ces trois organismes.

PREMIERE PARTIE : LA MAJORITE DES CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES SUR LES DIFFICULTES DE LA CIPAV A ASSUMER SES MISSIONS RESTENT D'ACTUALITE.

1. LA PRODUCTION : RETRAITE ET RECOUVREMENT

[53] Le rapport de la Cour des comptes paru en 2014 sur la CIPAV a établi un certain nombre de constats, basés sur un contrôle s'étant déroulé sur plusieurs années et achevé fin 2012. L'objectif de la mission n'était donc pas d'effectuer un nouvel audit complet, mais d'analyser les évolutions, les actions menées et les dysfonctionnements persistants quant aux processus métiers principaux.

[54] Il convient également de remettre en perspective la situation actuelle du Groupe Berri et plus spécifiquement de la CIPAV au regard de son environnement : la très forte croissance de la population couverte. Ainsi, si les résultats de chaque caisse sont évoqués, force est de constater que les dysfonctionnements concernent dans leur grande majorité la CIPAV, les plans d'actions qui sont préconisés également.

[55] Deux points de risques communs à l'ensemble du Groupe Berri sont à relever :

- Sur le pilotage des secteurs métiers dans leur ensemble ;
- Sur la gestion des flux entrants de courriers et de chèques.

[56] Les autres dysfonctionnements touchent plus spécifiquement la CIPAV :

- Les délais de liquidation des pensions de retraite ;
- Le recouvrement contentieux des cotisations ;
- L'affiliation des cotisants ;
- La gestion des auto entrepreneurs.

1.1. Le pilotage de la production : des avancées identifiées mais le Groupe reste loin des standards en la matière

1.1.1. Le début d'un suivi régulier de la production devant rapidement se professionnaliser

[57] Jusqu'au deuxième semestre 2013, la production ne bénéficiait pas d'indicateurs de suivi réguliers. Certains pouvaient être produits à la demande, mais aucun n'était réellement construit dans un objectif de pilotage des secteurs dits de production. Les données connues se résumaient donc à celles présentes dans les rapports du directeur, qui relèvent davantage de l'information statistique.

[58] Depuis septembre 2013, la direction déléguée a mis en place une série de tableaux de suivi comportant des données produites et examinées hebdomadairement et/ou mensuellement, tant sur les cotisations et le recouvrement que sur la liquidation des pensions et pour toutes les caisses.

[59] Il s'agit d'un point positif en termes d'environnement de contrôle, apprécié et reconnu par l'encadrement comme facteur facilitateur et fédérateur. A l'aide de ces tableaux de suivi, des points hebdomadaires sont organisés entre le directeur délégué et l'ensemble des responsables opérationnels puis en bilatéral directeur/responsable. Des actions sont décidées et leur mise en œuvre suivie, comme par exemple sur les modalités de résorption des stocks retraite ou les campagnes de recouvrement.

- [60] Toutefois, ces tableaux sont nombreux, très détaillés, complexes ou peu lisibles. Il n'existe pas encore un système de « tableaux de bord production », qui en cascade fournirait à chaque niveau décisionnel les indicateurs utiles (une dizaine d'indicateurs pour l'équipe de direction, plus pour le directeur délégué, etc. jusqu'aux responsables d'équipe)². D'ailleurs, il n'y a pas d'indicateurs simples à lire et à analyser.
- [61] Les sources et méthodes de calcul sont insuffisamment documentées³. Les rôles des différents départements et pôles intervenant doivent être redéfinis : un seul acteur doit être garant des données et des tableaux de bord à créer.
- [62] Enfin, la création des tableaux de suivi et leur alimentation (requêtes dans les bases de données, autres moyens de recensement, calculs,..) semblent dépendre d'un trop grand nombre d'acteurs : le pôle Statistiques de la direction déléguée, le département contrôle de gestion, le département Audit et contrôle interne.
- [63] Outre ces tableaux de suivi identiques pour chaque caisse, les responsables opérationnels de production (ROP) ont eux-mêmes des outils pour suivre l'activité (planning de présence et de répartition des tâches, suivis des corbeilles de travail, nombre de courriers traités, de courriels, ...) : ces outils sont eux-aussi hétérogènes.

1.1.2. L'absence de mesure de la performance collective et individuelle

- [64] Le deuxième point d'achoppement tient à l'absence d'objectif : si des suivis d'activité ont récemment fait leur apparition, ils ne sont pas assortis d'objectifs à atteindre, sauf à la marge.
- [65] Il y a plusieurs explications, la principale étant que le Groupe Berri lui-même n'a pas défini ses objectifs : un projet d'entreprise a été initié en 2012 mais il est laissé à l'abandon (pas de suivi des engagements). La CNAVPL n'a pas de COG signée avec la Tutelle et ne fournit pas aux sections professionnelles de contrat type CPG, ni d'autre document fédérateur comportant des engagements réciproques assortis d'indicateurs avec objectifs.
- [66] Ainsi, il n'y a pas d'objectif pour le Groupe Berri et en cascade, pas d'objectifs collectifs fixés par direction puis par service. Si l'on ajoute à cela, les craintes de la part des organisations syndicales des conséquences d'un déploiement d'indicateurs de suivi d'activité, il en découle l'absence de suivi et d'objectif individuel, rendant quasiment impossible à l'heure actuelle la détermination de la capacité de production des services, donc l'adéquation charge/ressources et la gestion des écarts.
- [67] La direction déléguée a toutefois commencé à donner des objectifs collectifs comme sur la réponse aux courriels (objectif à moins de 5 jours) ou la production retraite de la CIPAV (objectif de x pensions liquidées par an, objectif sur les délais de transmission des informations aux autres régimes de retraite). Cela reste encore trop à la marge et devra être généralisé.

Extraits du rapport SIA Partners sur les questions de pilotage opérationnel

« Une culture confinant à l'absurde - en 2014, après des années de crise – avec la proscription de toute référence à la performance opérationnelle individuelle »

« Pas de dispositif de Tableaux de bord intégrés et cohérents allant des Chefs d'équipe de Gestionnaires Retraite aux « ROP » et aux directeurs régulièrement communiqués et partagés :

– Absence de planification opérationnelle :

² Tableau prévu dans le document « plan d'entreprise 2012-2014 », sur des échéances au 1^{er} trimestre 2013 pour les tableaux de bord et fin avril/fin mai pour des objectifs chiffrés : action non réalisée.

³ Exemple des tableaux hebdomadaires « liquidation.xls » et « tableau de bord cx.xls » : calcul des délais de traitement des pensions de retraite « dans le trimestre » : en réalité sont intégrées les pensions liquidées sur 1 mois de plus.

- Pas d'évaluation prévisionnelle de la capacité de production : heures de production théoriquement disponibles par service et équipe / heures de production réellement effectuées par service et équipe ;
 - Pas d'évaluation prévisionnelle de la charge de travail, d'où les transferts temporaires plus ou moins massifs réalisés dans l'urgence pour l'absorption de pics temporaires sur les postes « goulots ».
- Des indicateurs opérationnels fragmentés manquant parfois de cohérence, de lisibilité et surtout de synthèse.

1.1.3. L'absence de procédure et de documentation réglementaire et technique

- [68] Outre les outils de pilotage, une organisation a besoin d'un système de documentation technique et opérationnelle : des directives, des procédures, des modes opératoires etc.
- [69] Au sein du Groupe Berri, il n'y en a pas sauf pour les opérations de contrôle interne qui sont très détaillées et à jour. Ainsi, les gestionnaires « métiers » n'ont pas de documentation reprenant à la fois les aspects réglementaires et les aspects techniques (outils informatiques).
- [70] Ce travail devra être réalisé, en démarrant par les domaines Retraite et Recouvrement. Il s'agit d'une tâche relativement longue, pour laquelle la CIPAV devra prendre appui sur la CNAVPL. La caisse possède en outre des compétences en interne (contrôle interne, qualité) pour piloter ce type de démarches qui devra impérativement être réalisée avec les experts « métiers » et les experts juridiques.

Recommandations « Mise en place prochaine gouvernance CIPAV »	
1	Créer un groupe de travail chargé de : <ul style="list-style-type: none"> - Définir les indicateurs stratégiques (CODIR) à suivre par grands domaines d'activité : <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion des cotisants ○ Recouvrement et recouvrement contentieux ○ Retraite ○ Relation de service ○ Support : SI, RH, comptabilité, juridique,... - Définir les indicateurs de 2eme niveau (responsables opérationnels) - Définir leur construction, leur périodicité - Etablir un cahier des charges pour l'élaboration d'un système de tableaux de bord
2	Fixer des objectifs relatifs aux indicateurs définis (cible et seuil d'alerte)
3	Installer des réunions régulières de l'encadrement : CODIR – Comité des responsables opérationnels – réunions de direction,...
4	Créer les conditions nécessaires pour la mise en œuvre d'une mesure de la performance collective et individuelle : déclinaison des objectifs généraux (cf supra) en objectifs de service et individuel, mesure de la capacité de production et de la charge de travail,...
5	Ouvrir un projet pour la création d'une comptabilité analytique (travail à mener avec la CNAVPL).
	Ouvrir un projet transversal (fonctions métiers, juridique, comptable) pour l'élaboration d'une

6	documentation règlementaire et technique (travail à mener avec la CNAVPL) à destination des gestionnaires métiers et relation de service. L'objectif sera de fournir des référentiels aux salariés, se déclinant via un système d'instructions internes.
---	---

1.1.4 La problématique de l'absentéisme

[71] L'absentéisme est très prégnant dans certains départements et nécessite un pilotage et des ajustements quotidiens en termes d'organisation du travail. Les motifs n'ont pas fait l'objet d'une analyse RH poussée (le Groupe n'a pas encore initié une démarche spécifique sur les risques psycho sociaux qui aurait donné des pistes), mais il est certain que le climat social et les problématiques de gouvernance en font partie.

[72] Les chiffres fournis pour 2013 sont les suivants⁴ :

EMPLOYES	6506
AGENTS DE MAITRISE	847
CADRES	1061
TOTAL	8414

[73] Nombre de jours travaillés théorique : 209, soit en équivalent temps plein (ETP) :

EMPLOYES	31.1
AGENTS DE MAITRISE	4.1
CADRES	3.1
TOTAL	40.3

[74] Cela représente donc environ 40.3 ETP. Il ne s'agit pas ici de mettre en cause la justification des absences, globalement justifiées (126 jours d'absences injustifiées recensés) mais de montrer leur impact : 40.3 ETP de moins pour assumer la charge de travail (le Groupe compte un effectif permanent de 280 personnes, mais le transfert en ETP n'est pas connu).

[75] Ci-dessous, une analyse des données 2013 réalisée par la DRH du groupe Berri :

ANALYSE REALISEE PAR LA DRH DU GROUPE BERRI SUR L'ABSENTEISME EN 2013

Contexte global

Le taux d'absentéisme dans les entreprises a fortement augmenté en 2012 (+18%), les salariés s'absentant en moyenne près de trois jours de plus par an qu'en 2011, selon un baromètre rendu public [septembre 2013] par Alma Consulting Group. Après 3 ans de baisse, le taux d'absentéisme a atteint 4,53% en 2012 (contre 3,84% l'année précédente), ce qui représente 16,6 jours d'absence par an par salarié, soit 2,6 jours supplémentaires par rapport à 2011.

Analyse locale

Une analyse des données d'absence au cours des sept premiers mois de l'année 2013 a été réalisée sur une base de calcul intégrant les jours non travaillés suivants :

- Absences non justifiées non rémunérées
- Congés sans solde
- Arrêts maladie
- Absence pour enfant malade

⁴ Ne sont pas comptés parmi les absences : les diverses sortes de congés, les conflits et le service national (Source : bilan social 2013).

- Congés pathologique
- Absences pour grève
- Absences pour accident du travail

Les congés légaux tels que les congés maternité n'ont pas été pris en compte dans le calcul.

Il ressort un taux d'absence pour les quatre caisses de retraite de 8,2%. Par ordre décroissant :

- Cavec/Cavom : 10.3%
- Contentieux Cipav : 8.7%
- Ircec : 8.05%
- Cipav prestations : 7.9%
- Cipav cotisations : 7.8 %

Parmi les autres services du Groupe Berri seuls le service comptable et le courrier indexation se situent au-dessus de la barre des 8% (respectivement 9.41% et 8.74%). La DSI se situe à 1.79%, la MOA à 5.55% (effet particulier d'une absence pour maladie). Les autres directions fonctionnelles et support (audit/finances/immobilier/marché public/RH /juridique/statistiques) se situent à un taux moyen de 2.67%.

L'absentéisme global du Groupe Berri s'établit à 6.9% pour les 7 premiers mois de l'année.

Premiers éléments d'analyse

Le service dans lequel l'absentéisme est le plus élevé au sein du Groupe Berri se caractérise par un absentéisme généralisé à l'encadrement.

Une corrélation ancienneté / absence pourrait être établie ; les services dans lesquels la pyramide des âges est jeune sont moins touchés par l'absence (centre d'appels voire DSI).

Une diversité des formes d'absence est constatée : durée courte/moyenne et longue se cumulent et appellent des réponses dédiées et adaptées, dans le cadre d'une démarche globale associant direction, management, CHSCT.

1.2. La gestion du courrier : un maillon essentiel qui dysfonctionne

[76] Le Groupe Berri possède un département Courrier/Indexation se composant de deux services ayant en charge les activités suivantes⁵ :

- Service courrier : traitement du courrier entrant (réception, tri et préparation des lots, numérisation) et sortant (mise sous pli, affranchissement, distribution / collecte des courriers dans les étages)
- Service Indexation : saisie et indexation des lots numérisés, traitement des chèques et TIP (préparation des chèques, saisie des chèques, pointages et validations des remises, saisie des OD)

[77] Il s'agit donc d'un département essentiel pour le Groupe, puisque tout le courrier et les chèques y arrivent, pour être numérisés, indexés et distribués dans les corbeilles de travail électroniques des gestionnaires de dossiers (workflow).

[78] En termes de volumes traités, les données sont les suivantes :

VOLUME COURRIERS ENTRANTS 2013					
CIPAV	CAVEC	IRCEC	CAVOM	RAR	TOTAL
293 183	23 669	25 574	5 310	52 252	399 988

⁵ Source : groupe Berri-projet de réorganisation du département – mars 2014

VOLUME DE CHEQUES TRAITES 2013				
CIPAV	CAVEC	IRCEC	CAVOM	TOTAL
97 115	6 365	7 531	1 439	112 450

VOLUME DE COURRIERS SORTANTS 2013				
CIPAV	CAVEC	IRCEC	CAVOM	TOTAL
308 345	24 310	32 943	4 500	370 098

[79] Ce département, outre un responsable opérationnel, un responsable d'équipe et un assistant se compose des effectifs suivants :

- Service courrier : 7 gestionnaires courrier en CDI, plus 2 à 4 intérimaires/CDD
- Service indexation : 9 gestionnaires en CDI (dont un actuellement détaché en section) plus 1 à 3 intérimaires/CDD.

[80] S'il s'agit d'un même département, la polyvalence entre les deux services n'est ni formalisée ni organisée, alors même que les fiches de poste sont les mêmes et prévoient cette polyvalence.

[81] Plusieurs constats, connus et partagés par les différents interlocuteurs rencontrés sont à souligner et se rassemblent sous deux grandes problématiques.

1.2.1. Une volumétrie de courriers entrants impossible à absorber pour qu'ils soient traités par les sections dans des délais raisonnables

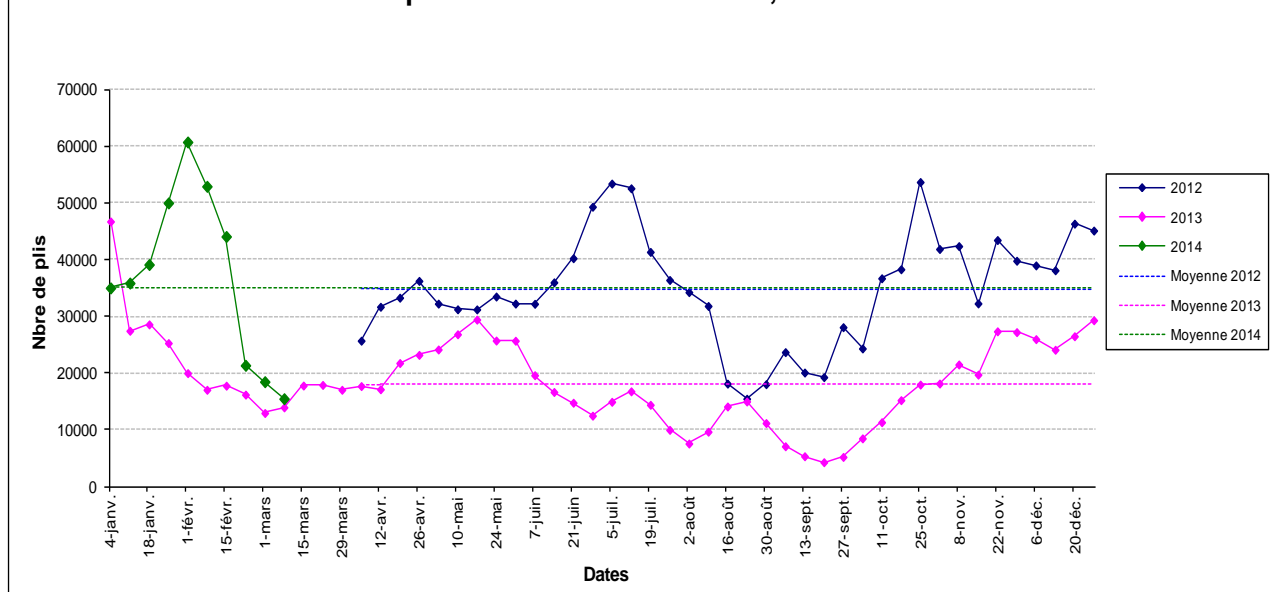
[82] En premier lieu, le département est touché par des problématiques inter personnelles entre les managers, le responsable opérationnel ayant démissionné en mars 2014 après moins de deux ans de présence, pour cause d'impossibilité de collaborer avec le responsable d'équipe.

[83] Ces problématiques étaient déjà présentes avant l'arrivée du responsable opérationnel et ont donc perduré. Le département a ainsi changé plusieurs fois de rattachement (direction / direction déléguée) et est resté sans ROP durant plusieurs périodes successives.

[84] Au climat s'ajoute les résultats : le stock de courriers à traiter atteint régulièrement des sommets, ce stock se décomposant en différentes étapes qui peuvent se résumer ainsi : ni ouvert ni traité, en attente de numérisation, numérisé (donc en GED et visible par tous) mais non indexé (donc pas dans les corbeilles de travail des sections).

[85] Le schéma suivant montre par exemple un stock d'en cours de 60.000 courriers à février 2014, une moyenne 2012 à 35.000, à 18.000 en 2013, qui remonte pour début 2014 à 35.000 :

Comparaison des encours 2012, 2013 et 2014



- [86] Ce stock est lié à différents facteurs : en premier lieu, un volume entrant très élevé, sans que des actions soient réellement initiées pour diminuer le recours à ce canal de contact (cf partie qualité de service) : près de 400.000 courriers reçus en 2013. Parmi ces courriers, environ 30% de chèques de paiement des cotisations.
- [87] En deuxième lieu, la saisonnalité des arrivées: suite aux campagnes de masse (pré appels/appels et actions de recouvrement), les retours courriers sont nombreux. Or, ces pics sont multiples et insuffisamment anticipés. En effet, les échéances pour les campagnes de masse sont différentes selon les caisses et si les pré-appels et appels sont stables, les actions de recouvrement amiable et forcé sont désorganisées, rendant la planification difficile voire impossible pour le département Courrier/indexation. En tout état de cause, même si une bonne planification fluidifierait l'organisation, ces périodes de pics de charge ne sont pas absorbés et reconstituent/augmentent le stock retard.
- [88] Cela conduit à la question relative à l'adéquation entre charge de travail et moyens dédiés ainsi qu'à celle concomitante de l'organisation du travail mise en place, deux facteurs sur lesquels un plan d'action doit être rapidement mis en œuvre.
- [89] L'adéquation charge/moyens est difficile à trouver puisqu'il n'existe pas de suivi de la productivité individuelle. Il est toutefois effectif que le département n'est pas dimensionné pour absorber les pics, ce qui correspond à la situation de beaucoup de service courrier dans d'autres organismes similaires (protection sociale de base, comme par exemple les URSSAF). Ainsi, le département ne parviendra pas à absorber ces pics et se trouvera toujours en situation de stock.
- [90] Il faut donc trouver une solution pour gérer les pics saisonniers, sachant que le dimensionnement des équipes ne peut être calculé sur ces périodes, sous peine de sur effectif en dehors des pics.
- [91] L'externalisation ou le renfort de gestionnaires de section sont les deux solutions envisageables, la deuxième n'étant pas souhaitable au regard des stocks également présent en sections. Une analyse interne réalisée en mars 2014 préconise le recours à l'externalisation lors des périodes de pics ; la mission reprend à son compte cette recommandation.

- [92] Le cabinet externe Sia Partners appelle l'attention, au-delà des nécessaires actions pour réduire le courrier entrant, sur le fait que l'externalisation nécessite de garantir au prestataire un flux minimal même en dehors des pics, pour garantir sa fiabilité et son efficacité. Ainsi, l'externalisation pourrait très rapidement s'organiser pour le courrier des petites caisses (garantie d'un flux continu) et les pics CIPAV.
- [93] Ce choix est indispensable dès lors que ce département courrier/indexation est celui qui alimente les sections : il ne peut pas dysfonctionner sans entraîner des dysfonctionnements en série.
- [94] En dehors des pics, l'amélioration observable sur l'année 2013 montre qu'un suivi continu de la répartition des tâches en fonction des flux entrants peut porter ses fruits. De même que certains choix en termes de priorisation selon soit la catégorie de courrier, soit la caisse. Ainsi les courriers CAVEC/CAVOM/IRCEC sont traités en priorité pour ne pas que ces caisses soient pénalisées par l'afflux de courriers CIPAV. Ces trois caisses n'ont plus de problème concernant l'arrivée des courriers dans les corbeilles électroniques de travail : les délais annoncés sont à J+2. L'ajustement quotidien des activités selon les flux et les prévisions doit ainsi se poursuivre et nécessite donc des actions managériales : un responsable opérationnel fixe doit être recruté et les questions inter personnelles ne plus peser sur la bonne réalisation de l'activité.
- [95] Dans le même sens, la polyvalence entre les deux équipes courrier et indexation doit être enclenchée, avec des actions d'accompagnement des salariés. Actuellement alors que les deux équipes sont dans le même département, la mission n'a pas constaté un réel sentiment d'appartenance. Il apparaît dès lors opportun de supprimer ces pôles pour n'avoir qu'une équipe unique fait partie du plan d'actions à mettre en place.
- [96] Enfin, au-delà des actions immédiates à mettre en œuvre pour résorber le stock, un chantier essentiel est à engager : la remise à plat des besoins et des objectifs attendus par rapport au travail en workflow. En effet, la mise en place de la GED conduit à l'alimentation de corbeilles de travail électroniques, ce sont donc les travaux du département courrier/indexation qui alimentent les sections.
- [97] Or, la place et les missions du département au sein du groupe Berri n'ont pas été définies ; tout comme n'a pas été acté un schéma clair entre les acteurs, identifiant :
- Les tâches assurées par le département Courrier/Indexation sur les courriers présentant des anomalies (non identifiés, informations manquantes,...) ;
 - Par typologie de courriers et par section, ceux devant être triés, numérisés ;
 - Par section et par corbeilles thématiques, les besoins minimum hebdomadaires pour que les équipes aient toujours suffisamment de courriers en corbeilles ;
 - Les priorités de traitement, ponctuelles systématiques ou saisonnières ;
 - Les procédures et les circuits entre le département et les sections..

Enfin, une expertise de l'outil utilisé pour la GED s'avère indispensable. Les utilisateurs ont mis, lors des entretiens avec la mission, en avant de très nombreux dysfonctionnements de l'outil.

1.2.2. Un traitement éclaté des chèques conduisant à des remises en banque tardives

- [98] Les chèques envoyés par les cotisants arrivent avec les autres courriers. Ils représentent environ 30% du flux en 2013. Ils ne sont pas pour la plupart identifiables avant ouverture des plis (pas d'enveloppes dédiées).
- [99] Leur traitement est décomposé entre le département courrier/indexation, l'agence comptable et les sections. Les constats précédemment exposés sur la gestion du flux entrant de courriers (dont chèques), de l'organisation du département Courrier/Indexation, du management sont valables pour le processus « chèques ».

- [100] En outre, s'ajoute une multitude de risques qui nécessitent une remise à plat rapide du circuit et des procédures de traitement des chèques. Le circuit n'est pas sécurisé tant en termes financier et comptable qu'en termes d'optimisation des délais de traitement. Trop d'acteurs interviennent, les chèques circulent entre les étages et les services, les opérations d'enregistrement, d'imputation et d'encaissement sont trop nombreuses et trop longues. Les délais entre la réception d'un chèque et son imputation au compte cotisant, puis son encaissement ne sont pas mesurés mais ne se font jamais en moins d'une semaine. La comparaison avec les URSSAF qui encaissent à J est frappante.
- [101] Un audit interne a été mené en 2012 ; il signalait déjà ces risques et d'autres encore ; force est de constater que les rares actions entreprises n'ont pas été suffisantes.
- [102] Il convient de noter, en élément de contexte, que la LFSS 2014 prévoit l'obligation du paiement dématérialisé des cotisations à compter d'un seuil de cotisations et contributions sociales définitives qui sera fixé par décret⁶, y compris pour les travailleurs indépendants (dont les PL). Cette obligation devrait contribuer à une baisse du volume de chèques.

1.2.3. Une analyse à mener sur la pertinence du matériel utilisé

- [103] Le département comporte plusieurs matériels de traitement du courrier : machine pour ouvrir les lettres, scanner, machine de mise sous pli.
- [104] Cette dernière a été acquise fin 2013 en remplacement d'une plus ancienne. Elle est dimensionnée pour un nombre très important de courrier sortant, l'objectif étant également une baisse des coûts d'affranchissement dès lors qu'elle permet d'effectuer en interne plusieurs opérations (à la place de La Poste, qui réduit donc son tarif).
- [105] Cette machine a coûté cher et sa capacité est nettement supérieure à son taux d'utilisation actuel. Un des motifs tient à un choix d'externalisation des campagnes de masse (appels, relance) alors même que la machine pourrait les prendre en charge.
- [106] Le groupe Berri multiplie donc les charges (machine sur dimensionnée plus coût de l'externalisation) et un choix doit être opéré : les campagnes peuvent parfaitement être réinternalisées (cela permettrait en outre de gagner quelques jours dans le traitement des dossiers, cf partie 3.3.1).
- [107] Plus globalement, une analyse serait pertinente sur les trois machines utilisées, afin de s'assurer qu'elles sont adaptées aux besoins et aux contraintes. La création d'une cellule dédiée au traitement des chèques devra être prise en compte, afin de voir si un seul scanner (courriers et chèques) suffit et si certaines opérations automatiques (simplification du traitement des chèques) pourraient être implémentées.

L'ensemble des constats relatifs au Courrier/Indexation conduit à des recommandations détaillées dans un plan d'actions (annexe courrier/GED) et qui cherchent à répondre aux impératifs suivants :

- **L'optimisation de la gestion des flux entrants ;**
- **La garantie que les corbeilles de travail soient suffisamment alimentées chaque jour selon des besoins définis par les sections ;**
- **La garantie que le traitement des chèques soit sécurisé et optimisé : pas de circulation des chèques dans les services, imputation aux comptes cotisants à J+2 maximum (2 solutions : équipe dédiée en interne ou externalisation) ;**
- **L'optimisation de l'utilisation des machines acquises par le Groupe (scan, ouverture des plis et mise sous pli) ou leur vente, la question d'une machine dédiée aux chèques (endossement).**

⁶ Cf infra partie 4.1.2.

1.3. Le processus de recouvrement contentieux: un enjeu financier majeur délaissé jusqu'en 2013

[108] Les taux de recouvrement sont très hétérogènes entre la CIPAV et les autres caisses. Les résultats sont les suivants :

[109]

Taux de recouvrement hors ANV						
Années	CIPAV		CAVOM		CAVEC	
	Appel total ⁷	taux	Appel total	taux	Appel total	Taux
2010	821 869 944	77,06%	63 973 928	98,86%	143 600 157	97,14%
2011	964 358 878	72,49%	63 662 675	98,60%	148 879 107	96,20%
2012	1 082 760 897	68,90%	60 206 240	98,17%	156 532 112	95,27%
2013	1 309 442 558	61,79%	63 523 322	96,69%	168 447 524	92,59%
2014	1 510 692 343	5,93%	65 835 181	17,65%	66 165 104	0,00%

2014 : taux non significatifs, les appels viennent d'être envoyés.

[110] On constate une baisse continue et importante du taux pour la CIPAV (-7 points en 2013 par rapport à 2012 et -15 points depuis 2010), une légère baisse pour la CAVOM, une baisse plus importante mais encore relative pour la CAVEC (-2.6 points 2012/2013 et -4.5 depuis 2010).

1.3.1. La reprise du recouvrement contentieux devrait améliorer la situation en termes de garantie des créances

[111] Versant CIPAV, la chute du taux de recouvrement s'explique par un recouvrement contentieux quasiment inexistant, notamment suite à la migration sous RAM puisque le module informatique n'était pas développé. Toutefois avant même la problématique RAM, selon les interlocuteurs rencontrés, il n'y avait pas de réelle culture du recouvrement au sein de la caisse.

[112] Le recouvrement a été mis en place à compter de juin 2013 mais les campagnes de relances amiables puis de mises en demeure et contraintes ont repris seulement fin 2013, avec de vrais résultats notamment en termes de créances prescrites.

[113] Les effets de ces campagnes, en cours pour 2011 à 2013 et presque terminées pour les cotisations 2010 (reste des contraintes) devraient être plus nets en 2014 avec des taux de recouvrement qui monteront sur les années précitées.

[114] Ci-dessous, par caisse, le statut des créances non recouvrées (créances sans aucune action de recouvrement, celles relancées puis celles en contentieux (MED et contraintes). En rouge, les créances aujourd'hui prescrites (année + 3 ans) qui ne pourront pas être récupérées. A compter de la mise en demeure, en l'absence de paiement, les caisses ont 5 ans pour émettre une contrainte.

[115] Les données partent de 2008 pour montrer l'amélioration :

CIPAV - statut des créances (en cours « net » y compris majoration)									
	Aucun	%	Relance	%	MED	%	Contrainte	%	Total
2008	31 232 544	44,9%	0	0%	1 875 969	2,7%	36 387 011	52,4%	69 495 525
2009	37 136 761	34%	438 472	0,4%	4 449 987	4,1%	67 164 306	61,5%	109 189 526
2010	5 653 364	3%	2 744 341	1,4%	93 810 925	49,2%	88 433 296	46,4%	190 641 926
2011	29 281 801	10,9%	116 312 306	43,3%	122 695 376	45,7%	0	0%	268 289 484
2012	36 307 023	10,6%	159 099 642	46,6%	146 097 909	42,8%	0	0%	341 504 574
2013	53 474 068	10,4%	460 874 791	89,6%	0	0%	0	0%	514 348 859

⁷ Principal + majorations (en euros)

2014	1 437 180 791	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1 437 180 791
CAVEC - statut des créances (en cours « net » y compris majoration)									
	Aucun	%	Relance	%	MED	%	Contrainte	%	Total
2008	328 573	12,4%	0	0%	338 173	12,8%	1 984 207	74,8%	2 650 954
2009	145 684	3,8%	68 351	1,8%	609 056	15,9%	3 009 666	78,5%	3 832 757
2010	84 801	2,1%	26 045	0,6%	980 257	23,9%	3 013 991	73,4%	4 105 094
2011	412 749	7,3%	1 750 275	31%	899 847	15,9%	2 588 491	45,8%	5 651 362
2012	182 723	2,5%	479 829	6,5%	6 745 581	91,1%	0	0%	7 408 133
2013	1 007 515	8,1%	11 468 962	92%	0	0%	0	0%	12 476 476
2014	66 165 824	100%	0	0%	0	0%	0	0%	66 165 824
CAVOM - statut des créances									
	Aucun	%	Relance	%	MED	%	Contrainte	%	Total
2008	8 825	2,89%	0	0%	19 351	6,3%	277 561	90,8%	305 737
2009	38 721	8,5%	1 677	0,4%	36 316	8%	377 651	83,1%	454 365
2010	4 193	0,6%	0	0%	162 201	22,2%	562 346	77,1%	728 740
2011	78 768	8,8%	261 116	29%	187 882	21%	366 250	41%	894 017
2012	43 360	3,9%	155 567	14%	901 266	81,9%	0	0%	1 100 193
2013	322 521	15,3%	1 779 965	84,7%	223	0%	0	0%	2 102 709
2014	54 217 823	100%	0	0%	0	0%	0	0%	54 217 823

Aucun : aucune action engagée. MED : mise en demeure

[116] Il faut toutefois noter, pour la CIPAV, que si les campagnes de recouvrement contentieux ont repris, elles présentent plusieurs dysfonctionnements :

- leur planification évolue beaucoup, déstabilisant le département Courrier et les gestionnaires,
- les envois de masse (appels et relances) sont effectués par un prestataire externe (comme pour les autres caisses), ce qui nécessite un envoi de fichier plusieurs semaines avant le lancement de la campagne avec le risque (vérifié) de mises à jour des comptes cotisants entre temps et donc de relances inutiles, générant des contacts,
- les fichiers présentent des anomalies (cotisants exclus, pour les 1eres relances effectuées fin 2013, les majorations n'étaient pas incluses,...) et donc les sommes demandées également.

1.3.2. Le nombre important et injustifié de taxations d'office

[117] Selon le contrôle interne, le processus en interne est maîtrisé, par contre, le nombre de taxés d'office est très important et représente par conséquent un risque financier majeur⁸ :

- extrait rapport d'audit interne de juin 2013 sur la gestion des revenus des cotisants (toute caisse):
 - « *Le nombre et le volume des taxations d'office ont progressé fortement depuis 10 ans. Le montant des cotisations taxées d'office de l'année 2013 CIPAV s'élève à 35% de l'appel soit plus de 500M€. Les créances taxées d'office ont la particularité de ne pas être, pour une grande majorité, réglées par l'adhérent. En effet, celui-ci aura intérêt à transmettre ses revenus avant le paiement afin de faire réviser le montant du à la baisse. Les cotisations sont par conséquent surestimées.* »
 - *Tableau reprenant les créances TO depuis 2004 :*

⁸ Constat également relevé dans le rapport de la cour des comptes.

CIPAV - situation au 06/01/2014				
<i>Année</i>	<i>Créance totale</i>	<i>Dont taxation d'office</i>	<i>Taux TO</i>	<i>Nb adhérents TO</i>
2004	6 096 365	1 321 943	21,68%	105
2005	10 862 725	3 860 363	35,54%	309
2006	20 245 319	7 922 866	39,13%	536
2007	40 038 889	19 846 825	49,57%	1299
2008	71 477 344	39 833 864	55,73%	2336
2009	112 997 754	63 896 821	56,55%	3578
2010	200 284 414	113 209 155	56,52%	5721
2011	279 077 194	197 953 964	70,93%	9537
2012	370 014 919	267 342 350	72,25%	12839
2013	552 141 215	386 469 118	69,99%	15781
Total	1 663 236 138	1 101 657 269	66,24%	36 260

- extrait rapport annuel 2013 audit et contrôle interne CIPAV :
 - o « 95% des taxés d'office n'ont pas réglé les cotisations appelées, soit 6.6% de la population totale des cotisants, soit 178 M€ pour la retraite complémentaire. »

[118] Dans son rapport sur la gestion des revenus, le contrôle interne identifie comme causes principales de ces taxations d'office (en lien avec la connaissance des revenus) :

- « Exhaustivité des évènements administratifs non connus. (modification d'adresse, cessation d'activité, montant des revenus, changement d'activité) »
- Investigations nécessaires à la prise de connaissance des évènements administratifs non réalisables en raison du manque d'information dans les dossiers des adhérents.
- Absence de résultat significatif suite aux enquêtes menées. »

[119] Et comme préconisations, dont certaines sont en cours de mise en œuvre:

- « Stocker et afficher dans l'applicatif métier les informations permettant de mener les investigations nécessaires à la prise de connaissance des évènements administratifs (le numéro SIRET est présent dans 98.8% des affiliations effectuées via le fichier CNIC).
- Suivre le stock de dossiers dont le revenu n'est pas connu et procéder aux investigations nécessaires.
- Mettre en œuvre la radiation administrative d'office lorsque les revenus ne sont pas connus sur 3 années consécutives. Préciser le caractère administratif de ces radiations dans l'applicatif métier.
- Mettre en place un suivi des écarts entre le fichier cotisants du Groupe Berri et du RSI et une procédure de contrôle permanent visant à résoudre ces écarts. »

1.3.3. La problématique de l'huissier centralisateur

[120] La Cour des comptes avait souligné dans son rapport paru en 2014 le fait que le groupe Berri avait recours à un huissier « historique », l'étude Noquet Salomon Flutré (NSF), gérant les actions de recouvrement contentieux. C'est un huissier dit « pilote », qui coordonne et gère les actions de recouvrement dans leur ensemble et qui s'appuie sur un réseau de 814 huissiers en régions.

[121] La Cour des comptes a constaté l'obsolescence de la convention passée entre les deux acteurs (datant de 1997, elle concernait la CAVOM et non pas toutes les caisses) et surtout, l'absence de marché public.

[122] Depuis, la convention a été mise à jour et signée par les acteurs en juillet 2013. Le groupe Berri a engagé une réflexion pour la reprise de l'activité en interne ; en faisant appel à un prestataire externe pour en étudier la faisabilité et les contraintes (aujourd'hui, l'étude NSF se compose de 21 personnes dont 18 travaillent pour le groupe Berri). Enfin, une procédure de marché public a été lancée en avril 2014 ; elle porte sur les nouvelles procédures, c'est-à-dire sur les contraintes qui seront émises en 2015, 2016 et 2017⁹.

[123] Ci-dessous, le partage des tâches entre l'étude NSF et le groupe Berri, issue d'une étude réalisée début 2014 par un prestataire externe¹⁰ :

Description de l'activité de recouvrement

–Les gestionnaires du groupe Berri ont en charge la première relance de l'adhérent débiteur, puis réalise une mise en demeure (courrier recommandé)

–Si l'adhérent débiteur ne procède pas au règlement alors le groupe Berri envoie le fichier de contraintes à l'étude NSF

–L'étude NSF réalise un recouvrement amiable, 4 lettres simples (délai 4 mois fixé par convention entre l'étude et le Groupe Berri) puis signifie la « contrainte » (titre de jugement) au débiteur

–L'étude NSF réalise le recouvrement forcé sur sa compétence territoriale ou fait procéder au recouvrement forcé par les huissiers réseaux sur les autres territoires

–L'étude NSF accorde des avances de trésorerie en réglant les frais des huissiers réseaux et se charge de piloter cette gestion de trésorerie

–L'étude NSF renvoie à la caisse concernée deux fichiers (un fichier information quotidien indiquant le nom de l'huissier, la nature des actes et les dates et un fichier versement hebdomadaire précisant les règlements des contraintes, obligation de reverser le règlement de l'adhérent débiteur aux caisses 3 semaines au plus tard après réception par un huissier)

–L'étude NSF est l'interlocuteur unique des gestionnaires du groupe Berri (aucun contact avec les huissiers réseaux)

[124] La solution envisagée par la direction du Groupe Berri apparaît pertinente : la collaboration entre l'étude NSF et le Groupe pouvait difficilement être interrompue brusquement (mise en péril de l'étude NSF et des salariés) et la mise à jour de la convention sécurise les relations.

[125] Toutefois, la prestation ne saurait perdurer sans entrer dans le cadre d'un marché public. Si l'internalisation du recouvrement contentieux est définitivement actée, cela permettra un meilleur pilotage et donc une meilleure maîtrise de ce processus. Le fait de reprendre dans ce cadre les salariés de l'étude NSF apporte une plus value puisque ces derniers sont parfaitement formés à la réglementation du groupe Berri et connaissent les adhérents. Si tel n'est pas le cas, la collaboration historique devra s'arrêter et un marché public engagé.

[126] La mission n'a pas analysé les scénarii d'internalisation : le prestataire a réalisé une étude détaillée sur laquelle la direction du groupe Berri et les conseils d'administration devront s'appuyer pour prendre leur décision et surtout, pour acter un calendrier raisonnable.

Le recouvrement doit prendre une place stratégique au sein du groupe Berri et plus particulièrement au sein de la CIPAV, pour laquelle la situation est la plus dégradée et surtout, qui représente les montants financiers les plus élevés :

⁹ Recouvrement des cotisations 2014, 2015 et 2016 et des cotisations antérieures à 2014 n'ayant pas fait l'objet d'un recouvrement contentieux.

¹⁰ Cabinet externe Avisen Consultants

- La reprise des actions de recouvrement forcé a déjà commencé à sécuriser les créances post 2010, elles doivent se poursuivre et se professionnaliser (organisation, exactitude des créances, cotisants ciblés,...)
 - La politique « amiable » actuellement privilégiée doit se poursuivre (moins couteuse et souvent plus efficace) mais les modalités concrètes doivent être revues pour sécuriser les créances, respecter l'équité de traitement
 - L'étude quant à l'internalisation des prestations de l'étude NSF doit rapidement aboutir pour que les différents transferts puissent s'organiser
 - En amont du recouvrement, la gestion des revenus et des cotisations doit être sécurisée pour éviter les taxations d'office injustifiées. Les échanges dématérialisés avec les partenaires doivent s'accélérer.
- ➔ **Une stratégie globale de recouvrement doit être définie, une direction dédiée doit être créée.**

Plan d'actions en annexe

1.4. La liquidation des pensions de retraite : les actions mises en œuvre depuis 2013 portent leurs fruits mais la CIPAV ne peut pas continuer à « gérer l'urgence », des solutions pérennes doivent être trouvées

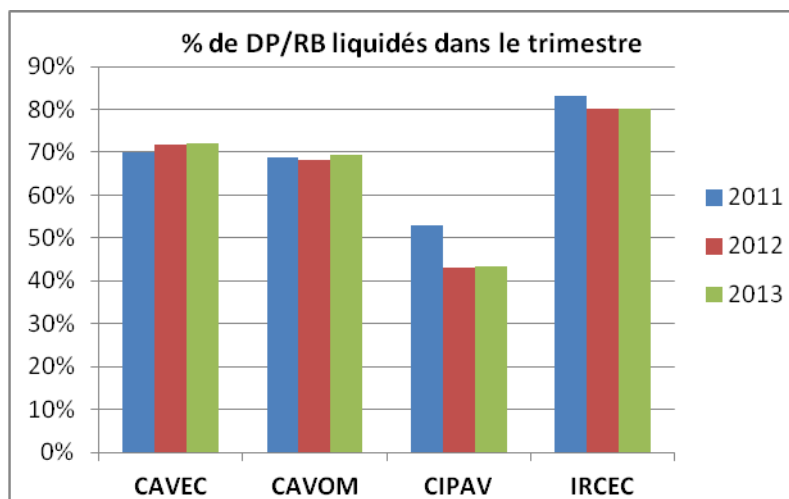
1.4.1. Des délais de paiement des pensions de retraite en amélioration

- [127] Le Groupe Berri ne calcule pas de délai de paiement des pensions tels qu'ils peuvent exister au régime général (par exemple COG CNAV : « % de droits propres/droit dérivés payés dans le mois suivant l'échéance due » avec un objectif à 96%).
- [128] Le groupe mesure, chaque semaine et par année les proportions de dossiers liquidés selon leur date d'effet, avec un regroupement par trimestre. Ces données sont mises en perspective avec une capacité de production et une analyse de la prévision de charge¹¹.
- [129] La notion de trimestre résulte de la réglementation applicable, puisque les dates d'effet sont toujours le 1^{er} jour d'un trimestre. Toutefois, le paiement s'effectue à mois échu pour la CIPAV et la CAVEC et à trimestre échu pour l'IRCEC et la CAVOM.
- [130] La deuxième mesure effectuée se rapproche davantage des standards en termes de suivi de la qualité de service « retraite » avec le calcul du pourcentage de liquidation effectué dans le mois, dans le trimestre, dans le trimestre suivant, etc.
- [131] Un premier constat tient aux regroupements effectués par rapport aux données brutes : ils sont erronés puisqu'ils intègrent 4 mois au lieu de 3 pour considérer une pension comme liquidée « dans le trimestre »¹².
- [132] Le graphique suivant montre les taux (recalculés¹³ par la mission) de pensions droits propres- régime de base, liquidés dans le trimestre de la date d'effet :

¹¹ A noter que ces 2 dernières informations sont fluctuantes et remises à jour

¹² A noter que ces regroupements sont utilisés tant en termes de pilotage de la production retraite qu'en termes de communication vers l'extérieur (rapports du directeur)

¹³ En retirant le 4eme mois inclus par erreur par le Groupe.



[133] Ci-dessous, sur 2012 et 2013, les proportions de pensions, toujours droits propres-régime de base liquidés selon trois intervalles de délais :

2012 DP/RB	Dans le trimestre	4 à 6 mois après	+ de 6 mois après
CAVEC	71,9%	22,2%	5,9%
CAVOM	68,1%	18,5%	13,4%
CIPAV	43,1%	21,2%	35,6%
IRCEC	80,2%	12,5%	7,3%
2013 DP/RB	Dans le trimestre	4 à 6 mois après	+ de 6 mois après
CAVEC	72,2%	22,5%	5,3%
CAVOM	69,5%	18,7%	11,8%
CIPAV	43,5%	24,4%	32,1%
IRCEC	80,1%	13,7%	6,2%

[134] Ces données montrent plusieurs choses :

- Un resserrement des délais en 2013 par rapport à 2012 pour la CIPAV avec moins de dossiers à plus de 6 mois (-3 points), + 3 points de liquidation entre 4 et 6 mois;
- Toutefois les résultats restaient mauvais : 48% des dossiers (DP – régime de dbase) liquidés dans le trimestre de la date d’effet au niveau du groupe et encore 28% de 1er paiement effectué plus de 6 mois après la date d’effet. On voit que ce résultat est lié à celui de la CIPAV, les 3 autres ayant des délais plus satisfaisants.

[135] Par contre, les résultats de la CIPAV s’améliorent nettement à partir de fin 2013 avec en 2014, les données suivantes (à mai 2014) :

- Pour l’instant sur **les demandes droits propres déposées pour une date d’effet 1^{er} trimestre 2014 (RB et RC), 77.5% ont été liquidées dans le trimestre ;**
- **95% des dossiers avec des dates d’effet en 2013 sont liquidés.**

1.4.2. Le contrôle a priori a renforcé la qualité de traitement

[136] Le rapport de la Cour des comptes mettait en exergue la nette insuffisance de contrôle interne sur les pensions de retraite. Depuis 2011, ce point a largement évolué puisque le plan de contrôle interne prévoit :

- un contrôle a priori à 100% sur les droits propres réalisés par les services (en « croisé » à savoir le contrôlant n’est pas le liquidant), les points de contrôle étant graduels selon le montant de la pension ;

- un contrôle a priori et exhaustif des dossiers complexes/gestionnaires sous tutorat de droits dérivés ;
- des contrôles exhaustifs avant 1^{er} paiement des RIB et du montant ;
- un contrôle mensuel a posteriori par échantillonnage (environ 25 dossiers/mois, en droits propres et en droits dérivés).

[137] Sur les trois autres caisses, il n'y a pas de contrôle a priori, seulement a posteriori par échantillonnage (même principe que CIPAV sur l'a posteriori) sur les DP et les DD.

[138] Les résultats sont les suivants :

	2010	2011	2012	2013
CIPAV DP (nb de dossiers)	10 864	10 401	9 456	13 365
Taux de dossiers contrôlés a priori	31%	85%	77%	89% ¹⁴
Taux d'anomalies	NC	NC	39%	32%
Nb dossiers contrôlés a posteriori	300	300	200	293
<i>taux d'anomalies</i>	23%	12%	6%	3.75%
CIPAV DD	1703	1616	1351	2052
Nb dossiers contrôlés a posteriori	27	60	50	55
<i>taux d'anomalies</i>	48.2%	18.1%	26%	5.45%
CAVEC DP nb dossiers	1276	1305	1237	1310
Nb dossiers contrôlés a posteriori	60	60	45	55
<i>taux d'anomalie</i>	15%	16.6%	6.7%	10.9%
CAVEC DD	296	238	314	326
Nb dossiers contrôlés a posteriori	20	40	40	39
<i>taux d'anomalie</i>	5%	7.5%	5%	5%
CAVOM DP		177	267	ND
Nb dossiers contrôlés a posteriori		14	30	
<i>taux d'anomalie</i>		0%	33%	
CAVOM DD			72	ND
Nb dossiers contrôlés a posteriori			19	
<i>taux d'anomalie</i>			16%	
IRCEC DP		1149	904	ND
Nb dossiers contrôlés		28	59	
<i>taux d'anomalie</i>		29%	1.7%	
IRCEC DD		121	114	ND
Nb dossiers contrôlés		0	39	
<i>taux d'anomalie</i>			0%	

[139] Pour la CIPAV, trois constats ressortent :

- les taux d'anomalies sur les contrôles a posteriori diminuent et sont depuis 2012 dans des proportions standards ;
- par contre, **les taux d'erreurs révélées par le contrôle a priori sont très élevés** (39% en 2012, 32% en 2013) : si ces erreurs sont corrigées avant le paiement, elles méritent d'être analysées : un tiers de pensions DP comportant des erreurs avant contrôle indique des problèmes de maîtrise de la réglementation ;
- sur les droits dérivés, les taux (contrôle a posteriori) sont en très nette amélioration depuis 2010, même si plus importants qu'en droits propres ce qui s'explique par la typologie de ces liquidations et l'absence de contrôle a priori. Il n'y a par contre pas de contrôle a priori.

¹⁴ Les 100% ne sont pas encore atteints pour des questions d'ordre techniques, mais sont bien prévus.

- [140] Les typologies d'anomalies relevées lors des contrôles a priori sont détaillées chaque mois (pas de cumul annuel). Les erreurs concernent majoritairement les calculs (surcote, points, majorations,..) et minoritairement les dates d'effet.
- [141] Pour les autres caisses, le contrôle interne est plus récent et seulement a posteriori. Les taux sont erratiques pour la CAVOM : l'analyse du contrôle interne indique qu'il s'agit d'erreurs de calcul du montant de la pension ou de l'absence de pièces justificatives. Des actions doivent être mises en place rapidement.
- [142] Les rapports de contrôle interne indiquent que des actions pédagogiques sont mises en place face aux taux d'anomalies jugés élevés et/ou si les typologies d'anomalies sont récurrentes ou à risque élevé. Pourtant, côté CIPAV au moins, le taux élevé d'erreurs détectés lors des contrôles a priori montre que ces actions sont insuffisantes.

1.4.3. Une réorganisation en profondeur est nécessaire côté CIPAV

- [143] La CIPAV a mis en place plusieurs actions pour résorber ses stocks de droits propres. Si 2013 ne montrait pas une amélioration franche, ces plans commencent à porter leurs fruits : la CIPAV a réussi à « grignoter » une partie du stock et à fin avril 2014, 77.5% des droits propres (RB+RC) liquidés l'ont été dans le trimestre de la date d'effet.
- [144] La capacité de production étant supérieure aux entrées, le stock est absorbé petit à petit selon plusieurs priorités :
- Dates d'effet les plus anciennes ;
 - Pensions supérieures à 4000 points en RC (soit 876 € brut, donc un revenu majeur pour l'assuré). Depuis quelques mois, le seuil est à 2000 points. Pour ces dossiers, la liquidation s'effectue dans le mois ;
 - Evolutions dans la gestion des corbeilles de travail : intervention importante des cadres pour répartir les tâches selon les priorités, objectifs mensuels à atteindre pour le service, identification des dossiers complets pour liquidation rapide, etc..
- [145] Les liquidations dites complexes à savoir avec des incidents de paiements des cotisations lors de la carrière sont gérées par une équipe dédiée afin de libérer les deux équipes droits propres de ces cas particuliers (contentieux en cours, dettes anciennes voire ANV,...). Restent les points suivants qui participent de la forte dégradation des dernières années, que la caisse parvient doucement à surmonter :
- Les retards au service courrier/indexation, aboutissant à des arrivées en masse mais anarchiques de tâches à traiter dans la section,
 - Le taux d'absentéisme très élevé (30% environ)
 - La mise en place du contrôle a priori (réalisé par les référents techniques) à 100% alors qu'il n'était que de 10% en 2010
 - Les évolutions législatives ayant conduit à la multiplication des contacts et à des demandes de retraite plus précoces.
- [146] Sur les droits dérivés, la situation constatée, très dégradée ne s'améliore sensiblement pas : depuis des années, le stock retard n'était pas résorbé. Des actions ont été menées en 2012 et 2013, elles ont permis d'inverser la tendance (moins de courrier en stock et plus de mise en paiement à partir de l'été 2013), toutefois une étude interne d'avril 2014 soulève une problématique de sous dimensionnement de l'équipe. Des préconisations quant à l'organisation du travail sont intégrées à l'étude mais au-delà, l'équipe doit peut-être être renforcée.
- [147] D'ailleurs, il convient de rappeler l'augmentation générale de la charge de travail sur les retraites (DP comme DD) sur les dernières années, comme l'illustre encore ces chiffres récents entre aout 2013 et fin mai 2014 (soit sur 10 mois) :

- cotisants actifs : + 2 300 ; soit + 1%
- radiés avec points : + 4 000 ; soit + 3,1%
- Auto entrepreneurs : + 20 000, soit + 7,4 %

➔ La base d'adhérents liquidables hors AE actifs a donc augmenté de 7 700 adhérents et de 13 000 AE environ qui vont accumuler des points à la CIPAV, en prenant un ratio de 66 % d'AE susceptibles de présenter un revenu.

[148] Or, actuellement (et même si cela ne s'appuie pas sur une analyse suffisamment objectivée¹⁵ de la productivité), la capacité de liquidation sur les droits propres est estimée à environ 13000/13800 régimes¹⁶. Au titre de 2013, il y a effectivement eu 12600 retraites liquidées et la prévision 2014 est d'ores et déjà à 13.000. La hausse constatée des effectifs adhérents ne sera donc pas absorbable à effectif constant ou, à tout le moins, à capacité égale de production de cet effectif.

[149] En conclusion, il est évident que les actions mises en place pour gérer la situation de crise sur la liquidation des retraites s'avèrent efficaces (meilleure maîtrise des délais de liquidation depuis quelques mois) mais ne peuvent suffire (ni ne peuvent perdurer). Elles étaient indispensables, mais doivent aujourd'hui être complétées par une refonte de l'organisation.

L'organisation du secteur Prestations de la CIPAV doit être revue en profondeur, pour garantir de façon pérenne :

- **des délais de liquidation « dans le trimestre », voire « dans le mois » au-delà des 80% ;**
- **l'exactitude des montants de pensions versées ;**
- **une offre de service plus étoffée, notamment en amont de la retraite.**

Cette réorganisation doit se baser sur :

- **la refonte du workflow** afin que la gestion des flux et les corbeilles de travail soient optimisées : l'outil doit permettre de piloter la charge de travail, d'adapter au quotidien la répartition des tâches
- **une reconstitution des carrières en amont de la demande de retraite, au moins pour tous les adhérents présentant des parcours « heurtés »**
- **le développement des échanges dématérialisés avec les partenaires (poly pensionnés)**
- un état des lieux quant aux compétences, aux polyvalences, aux difficultés pour fiabiliser la liquidation et optimiser les plannings
- **des indicateurs fiabilisés (et simplifiés) en termes de prévision de charge de travail, de capacité de production et de délais réels de liquidation**
- la détermination et l'affichage d'objectifs collectifs et individuels
- comme pour l'ensemble des secteurs : un climat social apaisé, une valorisation des équipes et de l'encadrement ; autant d'éléments actuellement générateurs d'absentéisme et de démotivation.

Plan d'actions en annexe

¹⁵ Cf partie 3.1.2 sur le pilotage de la production

¹⁶ 1 adhérent = 2 régimes (RB+RC)

1.5. *La gestion des affiliations notamment le cas des auto entrepreneurs (AE)*

1.5.1. **Le processus d'affiliation des professionnels libéraux relève d'un processus complexe qui comprend des flux de données différents et fait intervenir un nombre important d'intervenants.**

[150] Un professionnel libéral, qu'il s'agisse ou non d'un auto entrepreneur, qui commence son activité effectue une déclaration de début d'activité auprès d'un Centre de Formalités des Entreprises (CFE).

[151] Le CFE est l'Urssaf si le professionnel libéral exerce son activité de manière individuelle, la chambre de commerce et d'industrie si le professionnel libéral exerce son activité au sein d'une société, le greffe du tribunal de commerce si le professionnel libéral exerce son activité au sein d'une société civile ou une société d'exercice libéral.

[152] Le professionnel libéral s'adresse également à son CFE lorsqu'il procède à des modifications de ses coordonnées ou de son activité et quand il cesse son activité. Ces événements de déclaration de début d'activité, de modification et de cessation génèrent des flux d'informations vers les divers organismes sociaux.

[153] La CNAVPL reçoit deux types de flux :

- un flux émanant des Urssaf qui concerne les déclarations de modification et de cessation d'activité et aussi les déclarations de début d'activité des praticiens et auxiliaires médicaux conventionnés (PAMC) ;
- un flux émanant du Centre Nationale d'Immatriculation Commune (CNIC), service déconcentré de la Caisse Nationale du RSI, qui porte sur les déclarations de début d'activité en exercice individuel et en société de tous les professionnels libéraux sauf les PAMC.

[154] Pour ce qui est du flux provenant du CNIC, une convention, rédigée par la Direction de la Sécurité Sociale (DSS - Ministère des Affaires Sociales et de la Santé) en date de 2010 et appliquée depuis le 1^{er} janvier 2011, précise le rôle respectif du CNIC et de la CNAVPL.

[155] Le CNIC est chargé seulement de la détermination de la nature de l'activité déclarée au regard des règles d'affiliation aux régimes de travailleurs non-salariés non agricoles et des données qu'il a reçues des CFE.

[156] Dès lors, il n'entre pas dans sa compétence de rechercher, en plus de la détermination de l'activité, les éléments manquant nécessaires à l'affiliation. Ces recherches ne relèvent pas non plus de la compétence de la CNAVPL. L'amélioration de la qualité des entrants (données communiquées par le déclarant aux CFE) est du ressort des CFE. Elle ne dépend ni du CNIC, ni de la CNAVPL.

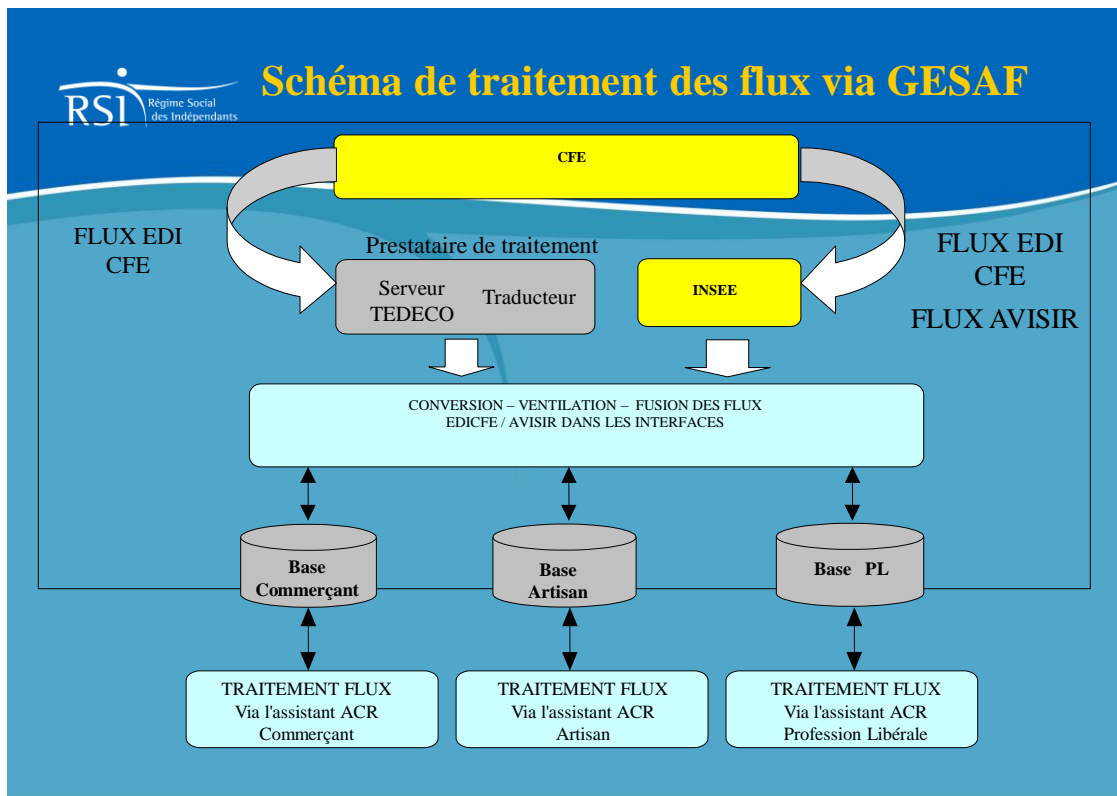
[157] Il ressort de ces précisions que la CNAVPL n'intervient que pour vérifier les flux émanant du CNIC avant qu'il ne soit adressé aux sections professionnelles. Une fois par semaine elle transmet au CNIC les déclarations comportant des erreurs, des imprécisions quant à la détermination de l'activité ou aucune mention d'activité. Le CNIC procède alors à des vérifications et/ou des enquêtes supplémentaires et en informe la CNAVPL.

[158] En ce qui concerne les auto-entrepreneurs, la CNAVPL reçoit également du CNIC le flux de début d'activité des auto-entrepreneurs. Ce flux est envoyé à la CIPAV mais l'activité indiquée sur la déclaration de début d'activité de l'auto-entrepreneur ne fait pas l'objet d'un contrôle de la part de la CNAVPL

[159] En résumé le circuit d'affiliation est le suivant :

- 1- déclaration au CFE Urssaf (ou sur le portail auto-entrepreneur pour les auto-entrepreneurs)
- 2- instruction par le CNIC
- 3- transmissions aux partenaires : ACOSS, RSI, CNAVPL

4- transmission aux sections professionnelles de la CNAVPL, notamment la CIPAV



1.5.2. Les données actuellement transmises à la CIPAV ne sont pas exhaustives, manquent de fiabilité et sont reçues à des périodicités différentes.

- [160] En premier lieu, sous réserve de l'expertise toujours en cours, la CIPAV ne semble pas recevoir pas toutes les données dont dispose la CNAV-PL sur les auto entrepreneurs. Des échanges entre les services de la CNAV PL et de la CIPAV sont en cours pour identifier les raisons de ces non transmissions de données, qui peuvent avoir une justification et les moyens, le cas échéant, d'y remédier.
- [161] En deuxième lieu, la CNAV-PL effectue des travaux de retraitement des données qui ne sont pas connues du CNIC. Faute de connaissance de ces retraitements, l'ACOSS, qui reçoit les données du CNIC, les données que reçoit ensuite la CIPAV par l'ACOSS peuvent être divergentes avec celles transmises par la CNAVPL
- [162] En troisième lieu, la CNAV-PL ne reçoit du CNIC que des données relatives à l'affiliation. Elle reçoit en outre de la part de l'ACOSS :
- [163] d'une part des données financières relatives aux cotisations versées aux URSSAF par chaque auto entrepreneurs ;
- [164] d' autre part les données financières et comptable relatives au mécanisme de compensation liée au fait que les auto entrepreneurs ne s'acquittant pas de l'intégralité des cotisations dont sont redevables les professionnels libéraux, l'Etat s'est engagé à compenser la différence.
- [165] Ces données financières transmises par l'ACOSS manquent de fiabilité puisqu'elles sont différentes de celles disponibles sur le portail ACOSS, données issues du système d'information de l'ACOSS, SNV2.

1.5.3. Les données carrière des auto entrepreneurs ne sont pas traitées par le système d'information de la CIPAV.

- [166] Actuellement, les données transmises ne sont pas saisies dans le système d'information de la CIPAV.
- [167] En conséquence, la liquidation des pensions de retraite s'effectue manuellement pour les auto entrepreneurs. Ainsi, à l'heure actuelle, si un auto entrepreneur voit bien sa demande de liquidation de pension traitée, en revanche, l'opération de liquidation s'effectue via la consultation du portail mis à disposition de la CIPAV par l'ACOSS. Ce ne sont donc pas avec les données issues du système d'information que la liquidation peut être effectuée.
- [168] Faute de données exhaustives et fiables du système d'information, les obligations d'information au titre du droit à l'information retraite ne sont pas respectées. En effet, le Relevé Individuel de Situation ne peut être envoyé aux auto entrepreneurs qui dès lors ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour décider de la date à laquelle ils peuvent cesser leur activité et/ou demander la liquidation de leur retraite à taux plein.
- [169] Cette absence d'information nourrit par ailleurs chez certains auto entrepreneurs un doute sur la capacité de la CIPAV à assurer de manière fiable et pérenne leurs droits à retraite.
- [170] Les raisons pour lesquelles cette non intégration des données carrière des auto entrepreneurs n'est pas effectuée, sont multiples.
- [171] Peuvent être invoquées notamment, les difficultés intrinsèques du système d'information de la CIPAV, le manque de fiabilité des données sur les auto entrepreneurs et les lourds travaux de retraitement qui sont nécessaires, les dissensions au sein de l'équipe de direction entre la direction déléguée (MOA) et la DSI (MOE), les multiples priorités auxquelles est confrontée la CIPAV, l'idée du caractère non pérenne du statut des auto entrepreneurs, la volonté de ne pas ouvrir des droits à des auto entrepreneurs dont on ignore s'ils se sont acquittés de leurs cotisations.

1.5.4. Le rôle de chacun des acteurs et la nature des flux de données transmises ne semblent pourtant pas clairement identifiés par les services de la CIPAV.

- [172] La MNC a organisé une série de réunions visant à mettre en relation les différents intervenants. Au-delà des réunions internes, la mission a mis en relation la CIPAV avec le RSI notamment le CNIC, la CNAV-PL et l'ACOSS.
- [173] Ces réunions ont permis de remettre à plat le processus d'affiliation des adhérents de la CIPAV qu'ils soient auto entrepreneurs ou non et d'identifier le rôle respectif de chacun des intervenants. Un nombre important de données fiabilisées existent désormais et peuvent être fournies soit par le RSI soit par l'ACOSS.
- [174] Au terme de ces réunions, une expression de besoins de la part de la CIPAV doit être formulée sur les données nécessaires pour lui permettre d'intégrer dans son système d'information de manière optimale les données administratives et financières de chaque adhérent.

2. L'OFFRE DE SERVICE ET LA RELATION ADHERENTS

2.1. Le retard pris dans l'utilisation des téléservices impacte toute la production

2.1.1. Les téléservices et l'offre internet générale

- [175] Ci-dessous, quelques données générales sur les services en ligne offerts par les caisses du groupe Berri. L'offre est déjà relativement étoffée (sauf pour l'IRCEC) :

Offre de services en ligne	CIPAV	CAVEC	CAVOM	IRCEC
Site internet	✓	✓	✓	✓
affichage coordonnées de contacts sur le site	✓	✓	✓	✓
Guides et informations règlementaires (site)	✓	✓	✓	✓
Télécharger des formulaires	✓	✓	✓	✓
Envoyer un mail via le site	✗	✗	✓	✓
Comptes adhérents sécurisés	✓	✓	✓	✗
Changement d'adresse en ligne	✓	✓	✓	✗
Etat du compte cotisant	✓	✓	✓	✗
Simuler ses cotisations	✓	✓	✓	✓
Télédéclarer les cotisations	✓	✓	✓	✗
Télépayer	✗	✗	✗	✗
Télécharger attestations cotisations et fiscales	✓	✓	✓	✗
Simuler sa retraite	✓	✓	✓	✓
Télécharger un relevé individuel de situation	✓	✓	✓	✗
Faire sa demande de retraite en ligne	✗	✗	✗	✗

: via le compte adhérent sécurisé

[176] En termes de niveau d'utilisation, les statistiques sont les suivantes :

Offre de services en ligne (état juin 2014)	CIPAV	CAVEC	CAVOM	IRCEC
Nombre de visites sur le site par mois	40.000	2.000	1.083	NC
Nombre de formulaires téléchargés/mois	3.000	150	100	
Nombre de comptes adhérents ¹⁷	230.000	13.783	3.800	
Nombre d'attestations téléchargés/mois	25.000	25.000	NC	

[177] Pour la CIPAV, le nombre de comptes en ligne progresse fortement :

CIPAV	A juin 2014	A février 2013	A octobre 2011
Nombre de comptes adhérents	230.000	131.600	48.000

[178] Ces chiffres montrent que les téléservices sont utilisés par les adhérents. L'autre exemple est celui des déclarations de cotisations : pour la CIPAV, la CAVEC et la CAVOM, les cotisants reçoivent sur leur compte en ligne le pré appel et l'appel et peuvent si nécessaire les modifier en ligne.

[179] En 2014, environ la moitié des saisies faites sur les pré appel l'ont été via le compte adhérent (le reste papier) sauf pour la CAVOM (papier prépondérant). Pour les retours effectués sur le 1^{er} appel 2014, les cotisants de la CIPAV utilisent à 60% internet, par contre ils restent sur des retours papiers pour la CAVEC (à 81%) et la CAVOM (à 88%).

[180] Ces constats paraissent étonnants au regard des populations couvertes : les cotisants CAVEC et CAVOM semblent moins enclins à utiliser les téléservices alors même qu'il s'agit de professionnels libéraux plus stables dans leurs activités que ceux de la CIPAV et qui dans l'exercice de leur activité professionnelle recourent volontiers aux téléservices.

¹⁷ Pour rappel, ordres de grandeur nombres de cotisants: CIPAV = 230000 PL+ 270.000 AE – CAVEC = 20.000 – CAVOM = 4.500.

2.1.2. Le développement du télépaiement est une priorité

- [181] Alors même que l'utilisation des téléservices progresse (surtout pour la CIPAV), il manque désormais un maillon essentiel de la chaîne pour que les caisses puissent réellement bénéficier de ces évolutions technologiques : le télépaiement des cotisations.
- [182] Actuellement, les modalités possibles de paiement sont les suivantes : chèque, prélèvement automatique, TIP.
- [183] Or, en plus de ne pas pouvoir télépayer, les caisses ne font pas de promotion suffisante du prélèvement automatique, voire l'empêche pour les nouveaux affiliés (moins d'un an pour la CIPAV par exemple) ou pour certaines catégories (auteurs d'œuvres lyriques par exemple pour l'IRCEC).
- [184] Cette politique est une aberration : plus de 100.000 chèques sont envoyés chaque année au groupe Berri, générant une forte charge de travail, un coût et des risques inhérents à ce mode de paiement.
- [185] Elle génère en externe un risque d'image : un nouvel affilié CIPAV doit attendre un an avant de pouvoir demander le prélèvement, sachant qu'il doit être en plus vigilant et faire sa demande avant le 31/10/N pour N+1.
- [186] En outre, la LFSS 2014¹⁸ en son article 27 prévoit l'intégration des travailleurs indépendants (dont les professions libérales) aux mesures d'obligation de déclaration des revenus et de paiement des cotisations par voie dématérialisée. Les modalités et les seuils¹⁹ seront fixés dans un décret à paraître et seraient applicables à compter du 1^{er} juillet 2014. Le non respect du paiement dématérialisé entraînera des majorations pour les cotisants.
- [187] Si le groupe Berri a déjà réfléchi au développement du portail internet pour offrir la possibilité de payer en ligne, force est de constater que le projet est au point mort (comme d'autres projets informatiques liés au front-office et à la relation de services).
- [188] Sur le domaine Retraite, il n'a pas été cité de projet pour que les adhérents puissent faire leur demande en ligne (seules les simulations sont possibles).

La définition d'une véritable stratégie de la relation de services est impérative. Un des axes prioritaires à porter sera celui du développement des téléservices.

Ainsi, les développements informatiques doivent être priorités pour la mise en place du télépaiement et en parallèle, les règles doivent être assouplies par les conseils d'administration pour le prélèvement automatique.

D'autres offres de service en ligne devront également être développées (retraite, courriels sécurisés,...).

2.2. Une absence de stratégie et de pilotage de la relation de service conduisant à des résultats extrêmement dégradés sur la relation téléphonique

- [189] La gestion de la relation clients englobe les processus liés aux contacts avec les adhérents/cotisants : l'accueil physique, l'accueil téléphonique, les courriers, les courriels, les réclamations.
- [190] Au sein du groupe Berri il n'existe pas de direction ou de département en charge de la relation clients.

¹⁸ Article 27 de la loi n°2013-1203 (27/12/2013) avec modifications du code de la sécurité sociale.

¹⁹ Montant annoncé : Cotisations et contributions sociales définitives supérieures à 25.000 €.

- [191] Ainsi, il n'y a pas de pilote identifié pour mettre en œuvre une stratégie cohérente et coordonnée de gestion des différents modes de contacts et des réponses apportées par les caisses du groupe. En réalité, une telle stratégie n'existe pas (dans le même sens que pour le développement des téléservices, qui doivent s'intégrer à une stratégie relation de services).
- [192] A cette carence s'associent des résultats médiocres sur la réponse téléphonique, une maîtrise très partielle des courriels, des courriers à revoir sur la forme. L'accueil physique semble mieux fonctionner sans toutefois que des indicateurs puissent objectiver cette impression. Enfin, les réclamations « direction » ou sensibles sont coordonnées et tracées, reste à élargir le champ.
- [193] Au-delà de l'absence de stratégie, les dysfonctionnements majeurs sont détaillés ci-après.

Recommandations (CIPAV) – Stratégie relations de service	
1	<p>Créer une direction de la relation de services qui regroupera :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accueil téléphonique - L'accueil physique - Le département des flux entrants - La coordination voire la centralisation des réclamations <p>Cette direction aura la charge de mettre en œuvre une stratégie « relation de services », de suivre les indicateurs et objectifs, de fluidifier les relations et les circuits front-office / back-office, d'étudier et analyser les motifs de contacts et d'insatisfactions clients, de participer aux actions de promotion et de développement de l'offre de service (dont téléservices).</p>
2	<p>Définir une stratégie relation de services et en décliner les axes et les objectifs dans le projet d'entreprise de la CIPAV.</p> <p>Un des axes majeurs devra concerner le développement de l'offre de services en ligne, dans l'objectif de désengorger la caisse en termes de flux entrants (chèques notamment) et de chercher des automatisations informatiques (intégration dans le SI des données saisies en ligne par exemple).</p> <p>Parmi les autres axes de cette stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - regagner la confiance des adhérents/cotisants, en améliorant la qualité de service, tant en termes de délai de traitement (partie 3 production) qu'en termes de disponibilité et de réactivité (canaux de contacts) - développer les services offerts en matière d'accueil (notamment le rendez-vous).
	<p><i>Recommandations auxquelles s'ajoutent 3 plans d'actions (accueil téléphonique, accueil physique, réclamations)</i></p>

2.2.1. Un taux de réponse téléphonique extrêmement faible

- [194] L'accueil téléphonique est géré via deux plates formes (nommées PLATEL) dédiées pour la CIPAV (une cotisation et une prestation, par des télé conseillers) et directement par les gestionnaires pour les trois autres caisses.

2.2.1.1. Des résultats toujours très dégradés

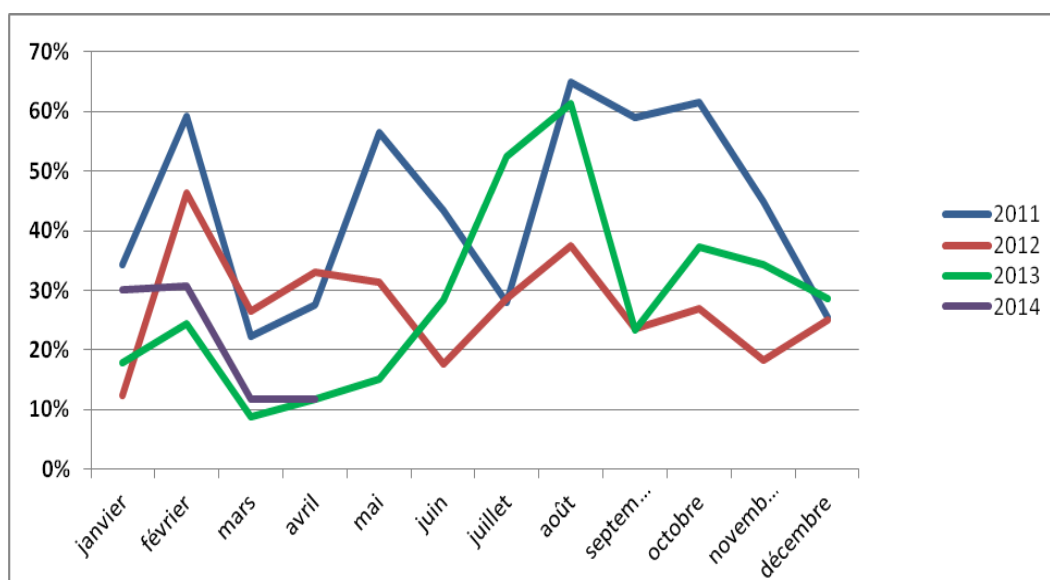
- [195] Les constats de la Cour des comptes sont toujours d'actualité : les taux de décrochés sont extrêmement dégradés pour la CIPAV. Pour les 3 autres, ils sont à peine acceptables.
- [196] Le Groupe Berri calcule des taux de décrochés bruts et dédoublonnés selon les définitions suivantes :

- Les appels présentés : appels détectés en amont du standard téléphonique avant tout traitement ou réorientation ; en d'autres termes, le total des appels pris en charge par l'équipement téléphonique
- Les appels sur dédoublonnés : les adhérents appelant plusieurs fois dans la même journée ne sont comptés qu'une fois.
- Le taux de décroché : rapport entre le total d'appels répondus (décrochés) et le total d'appels présentés
- Le taux de décroché dédoublonné : rapport entre le total d'appels répondus (décrochés) et le total d'appels dédoublonnés

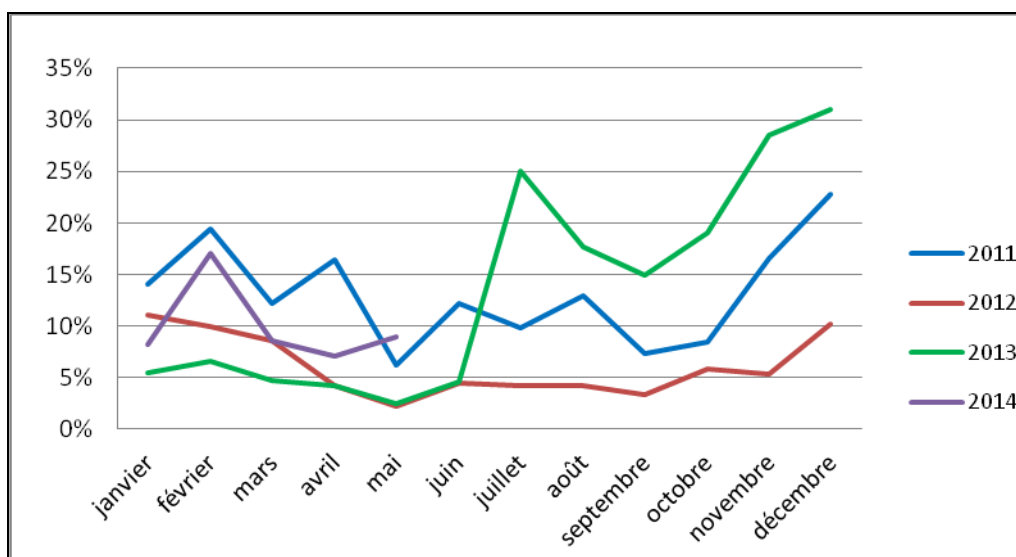
[197] La mission ne retiendra pas les taux dédoublonnés afin de rester sur un taux brut et de pouvoir être comparable avec d'autres organismes de protection sociale. L'interprétation est toutefois intéressante parce qu'elle montre le volume d'appels qu'il y aurait à gérer si le taux de décroché était correct et donc si les adhérents n'avaient pas besoin de rappeler plusieurs fois pour obtenir un téléconseiller. Les écarts sont élevés, le plus souvent du simple au double voire au triple (exemple d'une semaine fin 2013 sur les cotisations : 28000 appels en brut versus 7000 en cumul des dédoublonnés).

[198] Les taux de décrochés bruts depuis 2012 sont les suivants pour la CIPAV :

[199] PLATEL cotisations :



[200] PLATEL prestations :



[201] En 2013, on voit que le taux reste sous les 30% sur les cotisations sauf pendant l'été et sous les 25% toute l'année pour les prestations.

[202] En conséquence, la satisfaction client étudiée à travers l'enquête qu'a commanditée la CIPAV est mauvaise, surtout sur les délais mais aussi sur la qualité :

Items	Taux de « satisfaits + très satisfaits »		
	Global	Dont adhérents	Dont retraités
Au téléphone, qu'avez-vous pensé du délai pour obtenir la réponse ?	27.8%	27%	32.7%
Au téléphone, qu'avez-vous pensé de l'accueil ?	60.9%	60.6%	62.5%
Au téléphone, qu'avez-vous pensé de la clarté des réponses de l'interlocuteur ?	47%	45.8%	54.1%

[203] Concernant les trois autres caisses, si la situation est nettement moins dégradée, la réponse téléphonique est néanmoins un domaine à reformer. Les résultats sont les suivants :

	Taux décroché 2013 brut	Taux 2013 dédoublonné	Taux brut 1 ^{er} trim 2014
CAVEC	57%	79%	48%
CAVOM	24%	89%	50%
IRCEC	57%	96%	59%

[204] Les résultats de taux de décroché bruts atteignent difficilement les 50%, même par 25% pour la CAVOM en 2013. Alors que sur les activités de production la situation de ces caisses est incomparable à celle de la CIPAV, sur la réponse téléphonique la problématique est donc générale.

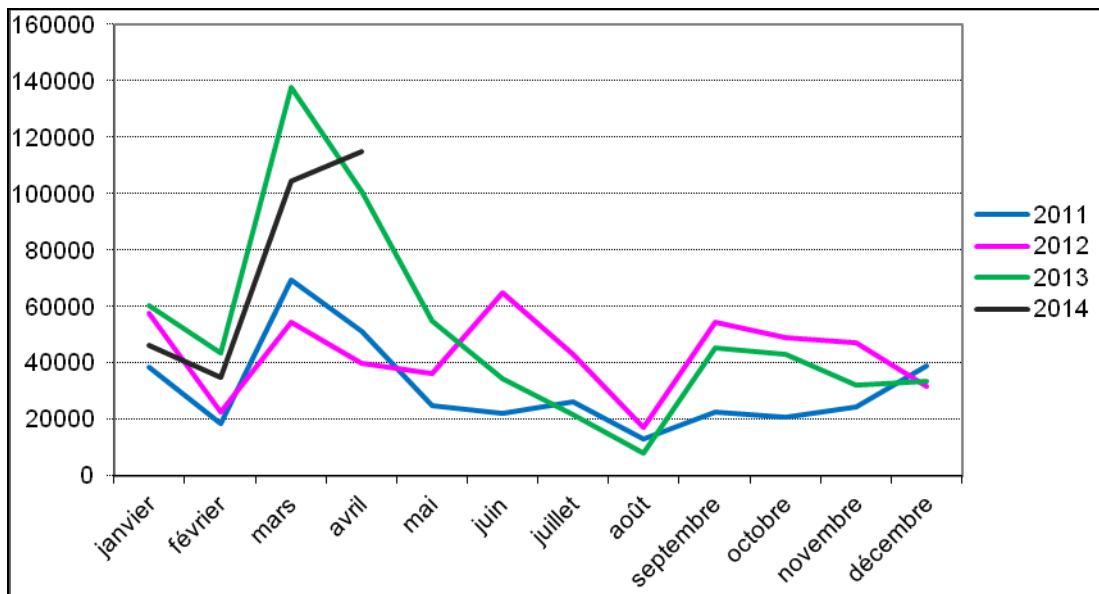
2.2.1.2. Les problématiques

POUR LA CIPAV

[205] Plusieurs causes sont d'ores et déjà identifiées par le Groupe Berri pour expliquer ces mauvais résultats²⁰.

[206] D'abord et comme pour le flux entrants de courriers, le nombre d'appels a explosé avec des périodes de pics très fortes suite aux campagnes de masse et notamment la reprise du recouvrement contentieux. Lors de ces périodes, le nombre d'appels est totalement ingérable et les taux chutent de façon spectaculaire, comme illustré ci-dessous, par le nombre d'appels présentés, PLATEL Cotisations :

²⁰ Etude interne sur les PLATEL – novembre 2013



- [207] Côté retraite, la PLATEL est clairement sous dimensionnée (3 téléconseillers et 1 référent technique) et est renforcée en continu par des téléconseillers de la PLATEL cotisations (1 à 4). A ce titre, la séparation, récente, des 2 plateaux ne paraît pas pertinente.
- [208] En outre, au regard d'une disposition unilatérale d'entreprise prise en 2011 par la direction du Groupe Berri, tout nouveau poste de gestionnaire à pourvoir de façon temporaire ou continu, se situant au niveau I – échelon 2 de la grille de classification, fait l'objet d'une priorité donnée aux téléconseillers, qui sont retenus dès lors qu'ils répondent aux critères de sélection du poste.
- [209] A ce titre, la plate-forme téléphonique cotisation a connu un turnover de 280% sur ces 3 dernières années, et la plate-forme prestation a vu l'ensemble de ses téléconseillers remplacés en avril 2013, avec un turnover de 200% depuis juillet 2010. Ce turnover impacte fortement le taux de décroché puisque les effectifs sont cesse renouvelés et donc mécaniquement moins efficaces qu'une équipe stable et aguerrie.
- [210] Enfin, les plateaux téléphoniques, créés pour de la réponse de masse, maîtrisée et performante, nécessitent un pilotage resserré, des objectifs et du suivi. Or, comme ailleurs, les équipes des PLATEL n'ont pas d'objectifs, les bandeaux lumineux ont été retirés, les actions de supervision sont prohibées tant quantitativement (pas d'objectif sur le nombre de communication/jour, sur les temps d'appels, pas de suivi) que qualitativement (pas de double écoute). A titre d'illustration, les temps de communication et les temps post appel (gestion administrative de l'appel, rédaction d'un message pour le back-office) : si des grands objectifs sont affichés côté prestations, ils ne sont pas opposables aux TC. Les temps moyens varient donc beaucoup.
- [211] Sans que cela n'explique directement les résultats de taux de décroché, il convient de souligner la démotivation des télé conseillers. Ce constat est certes inhérent à la fonction, mais aussi à une insuffisante diversification des tâches et à une impossibilité d'agir (le traitement des dossiers est réservé aux services métiers). Pourtant pour certaines demandes, il serait bénéfique que les téléconseillers puissent directement effectuer l'opération nécessaire et pour d'autres (complexes), que le système de cascade vers les services métiers soit organisé et efficace.

POUR LES AUTRES CAISSES

- [212] Dès lors qu'il n'y a pas de plate forme et d'équipe dédiée se pose la question de qui répond au téléphone. Les trois caisses ont donc choisi de faire intervenir tous les gestionnaires avec des plannings. Plusieurs lignes téléphoniques existent (par exemple pour la CAVEC, distinction entre les salariés et les PL). Le système technique distribue selon deux schémas : répercussion des appels en cascade de poste en poste jusqu'à décrochage ou distribution aléatoire de l'appel sur un poste.
- [213] Les deux solutions ne fonctionnent a priori pas : les appels passent de poste en poste et les gestionnaires n'ont sûrement pas tous la même vigilance ou appétence pour cette activité. Les ROP en sont conscients toutefois il semblerait qu'il n'est pas possible d'obtenir de statistiques individuelles (autocom). Les caisses ont également à gérer comme à la CIPAV les périodes de pics suite aux campagnes (appel et contentieux) et la taille des équipes, associée à de l'absentéisme conduit à des chutes du taux de décroché sur ces périodes, impactant les taux annuels.
- [214] Enfin, l'existence de différentes lignes pour de si petites unités posent questions (3 lignes pour chacune plus à chaque fois la ligne GIP répercutée du GIP Info retraite).

2.2.1.3. Les solutions à envisager

POUR LA CIPAV

- [215] La séparation des deux PLATEL n'a pas apporté d'amélioration et n'est clairement pas une bonne solution puisque celle sur les prestations est sous dimensionnée et fait appel en continu à celle des cotisations : il faut reformer une seule plate forme téléphonique CIPAV.
- [216] Le choix de faire des PLATEL un vivier en termes de recrutement est un choix pertinent, mais en aucun cas il ne doit se concrétiser par un turnover de plus de 200% des téléconseillers ni par une obligation systématique pour les autres services de recruter sur la plate forme. Cela nuit au fonctionnement puisqu'actuellement, les plateaux ne parviennent jamais à tourner avec un effectif formé et opérationnel à 100%. Cela nuit aux services qui ne peuvent sélectionner librement les candidats, d'autant qu'il n'y a pas de politique de recrutement des téléconseillers adaptée à cette situation (les profils ne correspondent pas toujours aux besoins des services).
- [217] L'absence d'outils pour gérer et organiser l'activité (pas de bandeau, pas de suivi individuel des temps de communication et des nombres d'appels pris,...), au motif d'une interdiction officieuse de suivre la productivité individuelle nuit à la performance. De la même manière, l'absence de double écoute nuit à l'amélioration continue.
- [218] Des chantiers RH et organisationnels sont donc à initier de toute urgence :
- Réunionification des 2 PLATEL, soit un effectif d'environ 25 à 30 personnes (téléconseillers et référents techniques), en utilisant les compétences et polyvalences actuelles entre les secteurs cotisations et prestations (création d'équipes au sein du plateau)
 - Mise en place d'un système de cascade pour supporter les pics de charge (suite à l'envoi des appels de cotisations, des relances,...) : appels à des gestionnaires en renfort ou externalisation
 - Stabilisation de la plate forme : ouverture de négociations syndicales pour mettre fin à l'obligation de recruter des téléconseillers pour tous les postes ouverts : les nouveaux embauchés devront effectuer un nombre minimal d'années sur la PLATEL
 - Renforcement du management : outils d'organisation et de supervision, repositionnement des référents techniques comme managers de 1^{er} niveau (superviseurs, évolution de la fiche de poste), désignation d'un responsable opérationnel de la plate forme.

- Promouvoir les modes de contacts internet dès que possible lors de la communication et a minima à la place des musiques d'attente.

[219] A moyen terme, l'organisation cible s'appuiera :

- Sur un système de cascade entre les réponses de 1^{er} niveau (la plate forme) et de 2eme voire 3eme niveau (les services, l'encadrement) avec un choix entre une cascade « en direct » (transfert des appels) ou « en différé » (le téléconseiller raccroche et annonce un rappel par un expert, donc système de transfert de la demande du niveau 1 vers le niveau 2) ;
- sur une polyvalence complète des téléconseillers entre cotisations, recouvrement et prestations ;
- sur une diversification et un enrichissement des activités des téléconseillers, afin de valoriser le poste et de compenser les années obligatoires avant de postuler en interne. La proportion pouvant être par exemple de 80% téléphone/20% autres activité. Parmi les 20% : la gestion des courriels et des réclamations simples mais aussi l'approche plus globale du contact client : possibilité d'effectuer des tâches métiers simples (changement d'adresses, envoi d'attestations, ouverture de compte en ligne, ...) ;
- sur la mise en place de campagnes d'appels sortants (promotion des téléservices).

POUR LES AUTRES CAISSES

[220] Comme souvent, lorsque ce sont les gestionnaires de production qui répondent au téléphone, l'activité est peu appréciée et peu valorisée. Au-delà d'un planning, les responsables doivent clairement identifier les personnes devant répondre et suivre cette activité plus finement, en travaillant avec les équipes techniques pour obtenir des statistiques individuelles.

[221] Le nombre de ligne doit être réduit : deux maximum, Cotisations et Prestations voire une seule en fonction de la polyvalence qui pourrait être mise en place au sein de ces sections.

➔ **Plan d'actions « accueil téléphonique » en annexe**

2.2.2. Un accueil physique de qualité mais non piloté ni valorisé

[222] En termes d'organisation, l'accueil physique s'effectue au siège du groupe rue de Vienne. Au rez-de-chaussée, des hôtesse d'accueil (prestataire) délivrent les badges pour monter au 1^{er} étage où se situe l'espace Accueil.

[223] Le nombre de visites par an est le suivant (comptage manuel, absence d'outil) :

	2011	2012	2013
Total Groupe	15 286	17 200	16 459
dont % CIPAV		90,4%	89,6%
Variation annuelle	-	+12.5%	-4.5%

[224] Il n'y a pas d'équipe dédiée : ce sont les gestionnaires des caisses qui interviennent, selon un planning tournant. Une hôtesse d'accueil à temps plein possède toutefois un rôle essentiel : seule agent dédiée sur la fonction, elle est en pré accueil, gère toutes les statistiques et surtout, les plannings de présence des gestionnaires. Un cadre vient d'être nommé pour coordonner l'accueil et les réclamations, mais comme l'hôtesse, il n'a aucun lien hiérarchique sur les gestionnaires ni interviennent.

[225] Ce nouveau cadre a effectué un état des lieux, partagé par la mission qui a rencontré plusieurs intervenants :

- Alors même que la satisfaction client est bonne (la meilleur de tous les items interrogés récemment via l'enquête CIPAV), l'accueil n'est absolument pas valorisé, ni par les dirigeants ni par les gestionnaires. Il n'est pas piloté, ni intégré à une politique globale de la relation client. Il n'existe pas d'outil pour analyser les motifs de contacts.
- Il n'y a aucun outil pour mesurer les temps d'attente
- L'outil pour tracer contacts est ACACIA (l'outil de GRC du groupe), sans garantie toutefois qu'il soit systématiquement utilisé pour chaque client
- La gestion des plannings est totalement anarchique : l'hôtesse d'accueil reçoit pour chaque semaine 7 à 8 plannings qu'il faut compiler pour s'assurer que les box sont suffisamment assurés. Le taux d'absentéisme des gestionnaires est tel que les plannings sont modifiés tous les jours, voire plusieurs fois par jour. Le problème est donc au-delà de l'accueil toutefois l'hôtesse n'ayant aucune possibilité hiérarchique, elle se heurte a des absences, des retards au quotidien
- Dans une approche plus globale, le Groupe Berri n'a pas initié plusieurs démarches pourtant efficaces notamment l'accueil sur rendez-vous.
- L'hôtesse d'accueil souffre d'un manque de reconnaissance et n'a bénéficié d'aucun parcours professionnel depuis sa prise de poste, sa fiche de poste ne répondant d'ailleurs pas à la réalité des tâches effectuées.
- Physiquement, le lieu d'accueil est correct, même si le mobilier pour les clients (espace d'attente) est vétuste, offrant une image dégradée alors même que les adhérents en se rendant à l'espace accueil physique ont le loisir de constater la qualité de l'aménagement de l'immeuble. La sécurité est insuffisante : les assurés se présentant peuvent facilement accéder à tous les étages du Groupe Berri.

[226] En outre, il n'a pas pu être fournie de documents de cadrage et de documents pédagogiques : cadrage du besoin par rapport au nombre de visites (combien de gestionnaires nécessaires chaque jour) et modes opératoires/procédures sur l'activité accueil (quel degré de réponses avant passage en back-office, quelle organisation, quels objectifs de temps d'entretien, etc.).

[227] Enfin en termes de suivi de la qualité de service, les adhérents sont satisfaits si l'on se réfère à l'enquête de satisfaction réalisée par la CIPAV et surtout en comparaison d'une satisfaction globale très moyenne et médiocre pour le téléphone et le courrier :

[228]

Items	Taux de « satisfaits + très satisfaits »		
	Global	Dont adhérents	Dont retraités
Lors de votre visite dans nos locaux, qu'avez-vous pensé du délai pour obtenir la réponse ?	87.5%	88.9%	84.6%
Lors de votre visite dans nos locaux, qu'avez-vous pensé de l'accueil ?	95%	92.6%	100%
Lors de votre visite dans nos locaux, qu'avez-vous pensé de la clarté des réponses de l'interlocuteur ?	85%	85.2%	84.6%

[229] Par contre, en interne, il n'existe pas de mesure objective de la qualité de la réponse : pas de double écoute, pas de pilotage ni de supervision.

[230] Ce mode de contact doit être valorisé : la politique globale « relation de services », qu'il convient de définir et de piloter rapidement, devra donc intégrer l'accueil physique. L'organisation est à repenser, peut-être en dédiant des agents qui seraient intéressés. Un cadre doit être sur place pour garantir la gestion des flux, mettre en œuvre la politique définie, superviser les équipes, qu'elles soient dédiées ou non (supervision fonctionnelle sur les gestionnaires tant qu'ils sont en activité accueil).

[231] Enfin, de nouveaux services doivent être développés :

- l'accueil sur rendez-vous, prioritairement sur la retraite, mais aussi sur le recouvrement contentieux ;
- la possibilité de plages d'accueil en province (en dehors des journées pilotées par les administrateurs) : soit en cherchant des synergies avec des régimes « frères » (RSI/URSSAF), soit en étudiant les possibilités de visio-guichets.

→ Plan d'actions « accueil physique » en annexe

2.2.3. Relation écrite : courriel et courrier

[232] Les courriels sont gérés directement par les gestionnaires des caisses, de même pour les courriers sortants (rédaction et envoi de notification).

[233] La mission n'a pas investigué la qualité des courriers et les délégations, toutefois il convient de noter qu'il n'existe pas une éditique complète accrochée à l'outil principal de production RAM. Pour exemple, à la liquidation des pensions de retraite, il n'y a pas d'édition automatisée des notifications aux assurés, qui doivent être rédigées ailleurs (via la GED) en devant ressaisir toutes les informations. Ce type de carence conduit à des risques d'erreur et surtout à une perte de temps pour les gestionnaires, sur une tâche sans valeur ajoutée. Enfin, même si des modèles types ont été créés, le risque de non qualité et d'hétérogénéité de chaque courrier est avéré.

[234] Sur la gestion des courriels, le groupe Berri, toute caisse confondue est en retard. Ce canal de contact n'est pas maîtrisé :

- Méconnaissance de la volumétrie globale de courriels entrants/sortants
- Il existe des adresses mails génériques, mais sans outil pour les gérer de façon professionnelle (pas de bibliothèque, pas de suivi automatique des échéances, pas d'AR automatique, etc...)
- Les gestionnaires peuvent (et utilisent cette possibilité) écrire en direct via leur boîte mel : si cela permet de contourner les problèmes d'acheminement et de traitement des courriers, ces échanges sont en dehors de toute supervision et de toute maîtrise par l'encadrement
- Des objectifs ont été fixés pour traiter les courriels en moins de 5 jours, mais en l'absence d'outil dédié, ce suivi reste artisanal et consommateur de temps pour l'encadrement
- Enfin, et comme pour l'ensemble des téléservices, ce canal de contact n'est pas assez promu, n'est pas intégré à une politique globale multi canal.

[235] Comme évoqué supra, ce mode de contact pourrait s'inscrire dans l'enrichissement des activités confiées aux téléconseillers (pour les réponses de premier niveau).

2.2.4. La gestion des réclamations : un début de processus à élargir au-delà des « courriers direction »

[236] Depuis fin 2013, une cellule assure la coordination du suivi des réclamations (rattachement à la direction maîtrise des risques, un responsable et un agent pour partie de son temps, soit 1.6 ETP environ). Un circuit et une procédure ont été mis en place, ainsi qu'un outil d'enregistrement et de suivi (nommé RQA), leur numérisation en GED et une réunion mensuelle avec les départements métiers. Avant 2013, rien n'était tracé ou suivi.

- [237] La procédure donne une définition large de la réclamation, correspondant aux standards en la matière, à savoir « Une réclamation est l'expression, orale ou écrite, d'une insatisfaction formulée par un adhérent à l'égard du service offert ».
- [238] En réalité, le groupe Berri est bien loin d'identifier et de suivre l'ensemble des réclamations si l'on retient cette définition.
- [239] La dynamique enclenchée ne concerne en effet que les demandes envoyées à la direction des caisses/du groupe et celles qui transitent par certains tiers : les administrateurs, la CNAVPL, le défenseur des droits, etc. Ces dernières peuvent être nombreuses puisque notamment pour la CIPAV, deux administrateurs sont désignés comme médiateurs (cela représente environ ¼ des demandes).
- [240] Malgré tout, cette dynamique est positive : l'outil permet d'enregistrer ces « réclamations », de centraliser leur suivi, de surveiller les délais de réponses. La cellule réclamation ne répond en effet pas elle-même, elle répartit entre les caisses et coordonne les réponses.
- [241] Il convient cependant de constater que la définition adoptée est loin de correspondre à la réalité : les réclamations suivies ne représentent certainement qu'une infime part des mécontentements réels exprimés par les adhérents via les différents canaux de contacts.
- [242] D'ailleurs, l'outil ACACIA, permettant d'enregistrer les contacts (physique/téléphonique) ne possède pas de module dédié aux réclamations et ce motif de contact n'est pas prévu en tant que tel. Ainsi, tous les appels téléphoniques (par exemple) qui correspondent à des réclamations ne sont pas tracés.
- [243] Pour illustrer, le tableau ci-dessous détaille le nombre de réclamations enregistrées depuis le démarrage de la démarche, les chiffres paraissant très faibles au regard du nombre de contacts généraux (appels, visites accueil, courriers) :

Nb de réclamations enregistrées - septembre 2013 à fin avril 2014				
Caisse	CAVEC	CIPAV	CAVOM	IRCEC
Total	36	554	6	3
<i>Dont secteur prestations</i>	<i>12</i>	<i>332</i>	<i>4</i>	<i>2</i>
<i>Dont secteur Cotisations</i>	<i>18</i>	<i>181</i>	<i>2</i>	<i>-</i>
<i>Dont secteur contentieux</i>	<i>6</i>	<i>41</i>	<i>0</i>	<i>1</i>

- [244] Le démarche existante doit donc être élargie et l'insatisfaction client davantage prise en compte : la gestion des réclamations doit faire partie de la prochaine stratégie relation de services. Elles doivent être détectées, catégorisées, enregistrées et les réponses tracées. Des objectifs de délais de réponse doivent être définis. Pour cela, il faut un outil de GRC adapté : ACACIA l'outil actuel du front-office, pourrait être développé pour intégrer un module « réclamations ». Ce projet prendra du temps (développement informatique, formation des agents de front office et de back office,...) et devra se mettre en place par étape. En effet, passer de la traçabilité des seuls demandes « sensibles / direction » au suivi de toute insatisfaction client nécessite une réflexion organisationnelle en amont. Actuellement, les 1.6 ETP ne pourraient pas gérer une telle définition de la réclamation, quand bien même les demandes seraient traitées dans les services métiers et/ou par les téléconseillers.

→ Plan d'actions « réclamations » en annexe

3. LE SYSTEME D'INFORMATION

[245] Durant la période au cours de laquelle la mission a mené ses investigations, le Groupe BERRI a lancé un audit son système d'information réalisé par un prestataire externe SIA PARTNERS

[246] Au regard de l'ampleur des investigations et de la technicité des diligences menées par SIA PARTNER, la mission invite à se reporter au rapport remis et qui est annexé au présent rapport.

DEUXIEME PARTIE : LE GROUPE BERRI DONT LA GOUVERNANCE PARALYSE L'ACTION DES CAISSES DOIT ETRE DISSOUT POUR QUE CHAQUE CAISSE PUISSE SE RECENTRER SUR SES PRIORITES.

- [247] La gouvernance du Groupe BERRI traverse objectivement depuis plusieurs années une crise grave qui paralyse son fonctionnement et ne permet pas de prendre les décisions à la hauteur des enjeux de chacune des caisses. Or, face aux dysfonctionnements et aux évolutions à venir, chaque caisse doit pour traiter de manière optimale ses priorités, disposer d'une gouvernance qui assure un pilotage efficace de son activité lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.
- [248] Le fonctionnement actuel du Groupe Berri apparaît aujourd'hui, pour l'ensemble des caisses adhérentes, comme handicapant. Aussi, la dissolution du Groupe apparaît elle aujourd'hui comme la seule solution susceptible de permettre à chaque caisse de reprendre en mains son destin et de prendre des décisions qui s'imposent.
- [249] La dissolution est une opération longue et complexe et il apparaît indispensable que l'Etat fixe les conditions et le cadre dans lequel cette opération doit être menée. Si ses conditions ne sont pas acceptées, le maintien du Groupe BERRI devra être envisagé avec la nécessité pour l'Etat de veiller à ce que les décisions qui s'imposent soient prises.

1. LA GOUVERNANCE DU GROUPE BERRI TRAVERSE DEPUIS PLUSIEURS ANNEES UNE CRISE GRAVE

1.1. L'évolution du Groupe BERRI : des mutations démographiques non convergentes

- [250] Les caisses membres du Groupe BERRI ont connu d'importantes mutations au cours des 65 ans d'existence. Les évolutions de ces dernières années par leur importance et leur intensité ont ébranlé le fonctionnement et la gouvernance du Groupe. Les impacts de ces mutations ont été d'autant plus brutaux pour les sections professionnelles aux effectifs réduits.
- [251] 1.1.1 La CAVOM et la CAVEC n'ont cessé de perdre des adhérents au fil des décennies.
- [252] Pour la CAVOM, section professionnelle chargée de gérer le régime de retraite de base et complémentaires de professions réglementées, le statut sous lequel exercent certaines catégories de ses adhérents a nécessairement connu, en 65 ans, des évolutions qui ne sont pas achevées.
- [253] En 1967, après le départ des greffiers qui sont devenus fonctionnaires, il n'est resté à la CAVOM que les greffiers près les tribunaux de commerce. En 1973, après le départ des avoués, devenus avocats et passés de ce fait à la CNBF, ne sont restés que les avoués à la Cour. En 1979, les courtiers jurés d'assurances maritimes ont été rattachés à l'ORGANIC. En 1989, les agents de change, devenus majoritairement PDG des Sociétés de bourse, nouvellement créées, ou parfois commerçants ont été amenés à quitter la CAVOM. En 2012, les avoués à la Cour ont intégré la CNBF.

- [254] Parmi les professions qui restent, celle d'huissier de justice est impactée par la quasi disparition des saisies mobilières et immobilières. Le revenu moyen des études stagne ou diminue. Les commissaires priseurs, ont un sort encore incertain. Pour ces derniers, il convient de s'interroger sur l'impact sur les effectifs de la CAVOM dès lors que leur activité se divise désormais entre la vente judiciaire (CAVOM) et la vente volontaire (régime général ou ORGANIC). Dès à présent d'importantes SVV (sociétés de ventes volontaires) se sont créées. A moyen ou long terme, l'effectif des commissaires priseurs adhérents à la CAVOM risque de diminuer. D'autres professions connaissent ou vont connaître des évolutions : les greffes de commerce, suivant ainsi les modifications de la carte judiciaire sont supprimés ou regroupés. Les administrateurs et mandataires judiciaires voient leur statut fortement remis en cause.
- [255] La CAVEC est également confrontée à des problèmes de démographie. Elle est la seule caisse mono professionnelle du groupe depuis la disparition des comptables agréés devenus experts-comptables. Il y a également les commissaires aux comptes mais dans leur grande majorité, ils sont experts-comptables et en très grande majorité inscrits à l'Ordre.
- [256] L'exercice de la profession d'expert comptable sous la forme de salariés a connu une progression régulière qui inquiétait les responsables de la caisse. En effet, le salarié ne cotise qu'en classe 4 du régime complémentaire, au maximum classe 5 après option. Avec la réforme de l'impôt sur les sociétés et les déboires de l'Agirc, la courbe s'est inversée.
- [257] On a donc une profession stable, trop stable car de nombreux jeunes diplômés ne sont pas inscrits à l'Ordre, qu'ils travaillent chez les fameux «biggs» ou qu'ils aillent exercer leur activité comptable au sein d'entreprise en qualité de salariés.
- [258] 1.1.3 La CIPAV et l'IRCEC connaissent en revanche une hausse forte voire exponentielle de leur démographie.
- [259] Dès sa création, la CIPAV a été caisse interprofessionnelle.
- [260] La CAVIT regroupait les ingénieurs, techniciens, et les métreurs ainsi que les géomètres experts et les experts agricoles et fonciers. A la création du régime complémentaire, en 1955, les géomètres experts, les experts agricoles et fonciers faisaient sécession et, avec la bénédiction des pouvoirs publics, créaient la CARGE (Caisse Autonome de Retraite des Géomètres Experts et Experts Agricoles et Fonciers). Très vite, la CAVIT devenait CAVITEC (Caisse d'Assurance Vieillesse des Ingénieurs et Techniciens, des Experts et Conseils) avec l'arrivée des experts et des conseils.
- [261] Les experts sont essentiellement ceux qui exercent près des assurances puisque le code de la sécurité sociale prévoit que l'adhésion va à la caisse de l'activité exercée -si elle existe-. Ainsi un médecin expert cotise à la CARMF, un toxicologue à la CAVP etc.
- [262] L'importance que connaît la profession de conseil depuis les années 90 assure à la CIPAV une dynamique forte. En outre, la CIPAV va connaître des intégrations successives de professions qui lui permettent aujourd'hui de disposer d'un rapport démographique solide.
- [263] En 1978, la CAVITEC connaît deux mutations. Sans nécessité absolue, par seul souci de sécurité, elle s'est rapprochée de la caisse des architectes, la CAAVA (Caisse Autonome d'Assurance Vieillesse des Architectes). De cette fusion, la première, est née la CIPAV, caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse.
- [264] La même année, par l'application d'un décret du 31 décembre 1977, des professions aussi diverses que variées venaient à la CIPAV, renforçant toujours ses effectifs : enquêteurs et détectives privés, secrétaires à domicile, maîtres-chiens, écrivains publics, esthéticiennes à domicile etc. valant à la CIPAV ce qualificatif donné en plein conseil de la CNAVPL de «voiture balai».

- [265] En particulier, le dynamisme de la profession de conseil, pendant longtemps constituée de cadres au chômage ou en fin de carrière, connaît au près des jeunes un succès indéniable.
- [266] En 1993, une loi réformant la profession d'avocat, y a intégré les conseils juridiques et fiscaux. Lourde perte pour la CIPAV, qui se trouvait ainsi privée d'environ 3000 adhérents. Cependant, la vitalité de cette caisse est telle qu'un an plus tard le coût de cette intégration était effacé !
- [267] Néanmoins, l'affaire a donné lieu à un lourd contentieux avec la CNBF, car la loi prévoyait un transfert des réserves mais sans en fixer le montant. Finalement, lors des entrevues officielles, les deux présidents ont signé un protocole d'accord à Clermont Ferrand, en présence de leurs avocats, et la Tutelle n'a eu qu'à l'entériner par un décret.
- [268] La CIPAV a connu, en 2000, une seconde fusion ou plutôt une absorption. En effet, la CARGE, au bord de la faillite est venue crier au secours près de la CNAVPL.
- [269] Par solidarité, entre professionnels du bâtiment, la CIPAV a accepté d'intégrer les géomètres experts et les experts agricoles et fonciers mais à condition que ce soit neutre pour ses propres adhérents. Il a donc fallu que les autres caisses versent à la CIPAV les sommes qui compensaient la charge démographique et que les nouveaux adhérents versent un supplément de cotisation pendant 7 ans, ce qui a été entériné par un décret du 21 octobre 1999.
- [270] 1.1.4 L'IRCEC
- [271] **La loi du 31 décembre 1975**, qui n'a pris effet que le 1^{er} janvier 1977 à rattacher, les artistes auteurs au régime général pour les risques maladie et vieillesse.
- [272] Pour leur régime de retraite complémentaire, l'IRCEC affine les artistes auteurs cotisent à la sécurité sociale pour le régime de base et l'assurance maladie, via deux organismes chargés de percevoir les cotisations au bénéfice de l'URSSAF : la MAISON DES ARTISTES et l'AGESSA
- [273] L'IRCEC connaît depuis plusieurs années une dynamique importante de ses effectifs cotisants et retraités.
- [274] Le nombre des cotisants au RAAP a plus que doublé. En 2004, le RAAP recensait 19 194 cotisants contre 42 057 en 2013 soit une croissance soutenue de l'ordre de + 3 % par an entre 2004 et 2013 et de + 7 % entre 2007 et 2013. Sous l'effet conjugué de cette dynamique et de la revalorisation de la valeur du point cotisé, le montant des cotisations encaissées a presque triplé par rapport à 2004 et s'élèvent à 27 millions d'euros en 2013.
- [275] Le RAAP versait des prestations en 2004 à 3828 personnes contre 8819 en 2013 et le montant des prestations progressent de près de 10 % par an.
- [276] Le dynamisme des cotisations permet toutefois d'afficher un résultat technique excédentaire de plus de 10 millions d'euros en 2013. Le rendement qui est encore à un niveau relativement élevé s'établit à 11,41 % en 2013 et le prestataire récupère ses cotisations au bout de 8,8 ans. Toutefois, ce rendement tend à décroître progressivement puisqu'il était de 13,4 % dix ans plus tôt. Par ailleurs, les excédents viennent accroître les réserves du régime lesquelles atteignent 197 millions d'euros au 31 décembre 2013 soit 15 années de prestations.

- [277] Cette dynamique concerne également le RACD: 11.111 cotisants en 2004 contre 16.322 en 2013. 83 % d'entre elles cotisent actuellement uniquement à ce régime, leurs montants de droits d'auteurs étant largement inférieurs au seuil d'affiliation du RAAP. Cette augmentation du nombre de cotisants s'explique par la mise en place du précompte producteur pour lesquels les droits d'auteurs ne transitent pas par la SACD. En conséquence, les cotisations du régime se sont fortement accrues pour atteindre 21 millions en 2011 ; elles se normalisent à hauteur de 17,3 millions d'euros en 2013. Toutefois, il convient de souligner qu'une faible minorité d'adhérents verse la très grande majorité des cotisations reçues par le régime puisque plus des trois quart des cotisations encaissées sont versées par 10 % des cotisants.
- [278] En revanche, le RACL accuse une légère baisse de ses effectifs cotisants qui étaient en 2004 de 3341 cotisants contre 3140 cotisants en 2013 soit une diminution de 3 %. 92 % de ces cotisants sont également cotisants au RAAP et 259 personnes cotisent uniquement au RACL. 10 % des cotisants versent 42 % des cotisations encaissées. L'exercice 2013 affiche néanmoins un excédent de 2,1 millions d'euros. Ce niveau inférieur par rapport au résultat de l'exercice 2012 s'explique principalement par une diminution du résultat financier (-0,65 M€) et à l'augmentation des prestations versées (+0,53M€). les réserves passent de 44,45 M€ en 2012 à 46,57 M€ en 2013 soit 6,7 années de prestations.
- [279] Le rendement technique du régime décroît régulièrement tout au long de la période 1995-2013. Il s'établit à 7,7 % en 2013 alors qu'il était de 13,9 % en 1995. Cette baisse continue est le résultat d'une politique de maintien de la pérennité du régime de la part du Conseil d'administration du RACL.

1.2 Une gouvernance déséquilibrée, facteur de désordre et de perte d'énergie

- [280] Faisant suite aux observations très critiques de l'IGAS qui constatait l'absence de cadre juridique à la mutualisation des moyens des caisses du groupe BERRI, ces dernières ont adopté le 8 décembre 2011 des statuts érigeant le Groupe BERRI sous la forme juridique d'une association régie par la loi 1901.
- [281] Cette clarification juridique particulièrement indispensable au regard des risques encourus n'avait pas pour autant vocation à changer en pratique le mode de fonctionnement par consensus tel qu'il existait au sein du groupe depuis 65 ans.
- [282] Cette formalisation du cadre juridique a été effectuée au moment où le Groupe BERRI était confronté à deux chocs systémiques.

1.2.1 Deux chocs systémiques ont, ces dernières années, ébranlé la gouvernance du Groupe Berri.

1.2.1.1 Un choc interne : le pilotage chaotique et couteux du nouveau système d'information du Groupe BERRI

- [283] On renverra sur ce point aux constats et aux recommandations de l'audit informatique de SIA PARTNERS qui identifient les nombreux dysfonctionnements qui ont émaillé le pilotage du projet informatique. On peut d'ailleurs noter, s'agissant de la gouvernance, que ce projet a été lancé par la CAVEC qui assurait la présidence du Groupe BERRI alors que la principale caisse intéressée était la CIPAV.
- [284] Il convient également de souligner que les dérives de calendrier et l'augmentation considérable du coût du déploiement évalué à 50 millions d'euros ont été autant de motifs de tensions et de conflits compte tenu des enjeux et des impacts pour chacune des caisses.
- [285] Au-delà des difficultés intrinsèques au projet informatique, la gouvernance du groupe BERRI a objectivement été un handicap en raison de la nécessité d'opérer un arbitrage permanent à des positions divergentes alors que des décisions radicales auraient pu permettre de limiter les dysfonctionnements.

1.2.1.2 Un choc externe non anticipé : la gestion des auto entrepreneurs par la CIPAV

- [286] La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 (LME) a créé le dispositif auto entrepreneur afin de proposer un moyen rapide de création d'entreprise. Ce régime a pour but de simplifier fortement le lancement, l'interruption et la cessation d'une activité à but lucratif, notamment en permettant de s'inscrire directement en ligne pour créer son entreprise, mais aussi en simplifiant le paiement des charges et cotisations sociales. Il s'adresse, à compter du 1^{er} janvier 2009, à tout porteur de projet qui souhaite créer son activité sans pour autant créer une société.
- [287] La loi pour l'accélération des programmes de construction et d'investissements publics et privés élargit à l'ensemble des professions libérales non réglementées, jusque-là écartées par l'URSSAF, le statut d'auto-entrepreneur grâce à un amendement rectificatif. L'activité créée en auto-entrepreneur est une entreprise individuelle.
- [288] Pour être éligible au régime, l'auto-entrepreneur doit respecter les plafonds de chiffre d'affaires définis pour la microentreprise soit 32 900 € de chiffre d'affaires annuel maximum pour les activités de prestations de services en 2014
- [289] La gestion des droits à retraite des auto entrepreneurs qui exercent une profession libérale a été confiée à la CIPAV.
- [290] La formule a rencontré un succès certain. Depuis 2009, la moitié des entreprises créées est le fait d'auto-entrepreneurs—Fin février 2014, l'ACOSS recensait 974000 auto entrepreneurs 257 000 relevant des régimes des BNC exerçant une activité libérale.
- [291] La CIPAV a ainsi vu passer l'effectif de ses ressortissants de 50.000 à 500.000. Ce choc, quel soit l'organisme à qui cette mission aurait été confiée, ne pouvait conduire qu'à des dysfonctionnements. Au-delà de la contestation politique par la CIPAV du choix fait par les pouvoirs publics de lui confier la gestion de la retraite des auto entrepreneurs, le groupe BERRI était par ailleurs confronté aux difficultés liées au déploiement du système d'information.
- [292] En outre, la rapidité avec laquelle cette décision a été prise, l'impréparation des autres acteurs concernés par la gestion du statut social des autoentrepreneurs (ACOSS et RSI) eux-mêmes confrontés à leurs propres difficultés (ISU) n'ont pas permis d'anticiper ce choc en gestion.
- [293] L'échec du fonctionnement du comité de gestion commune
- [294] Force est pourtant de constater qu'après la création de l'association, les dissensions au sein du Groupe BERRI sont devenues particulièrement importantes voire critiques. Les difficultés internes rencontrées par le Groupe, les personnalités en situation de responsabilité, la volonté exprimée de la CAVEC de quitter le groupe, la succession des directeurs et l'instabilité des membres de l'équipe de direction, le climat social particulièrement dégradé, la médiatisation des dysfonctionnements de la CIPAV ont été autant de facteurs cumulatifs qui ont nourri les oppositions et créé une mésentente profonde entre ses membres.
- [295] Les dispositions statutaires ont alors été invoquées moins pour résoudre les problèmes que pour paralyser la prise de décision oubliant la nécessité de faire privilégier l'esprit des statuts plutôt que la lettre. Les membres de la mission ont pu constater lors des séances du comité de gestion commune auxquelles ils ont assisté la tension qui existe et la difficulté voire l'impossibilité pour ses membres à prendre des décisions importantes.
- [296] Ainsi, par exemple, des travaux importants sont engagés pour essayer d'adopter des clefs de répartition des charges communes. Toutefois, faute d'accord, il a été nécessaire de faire appel à des prestataires extérieurs pour essayer d'objectiver la méthode d'élaboration de ces clefs.

- [297] Sur chacune de ces clefs de répartition, des discussions et des échanges parfois vifs ont lieu alors même que certaines de ces clefs visent à répartir des charges ne représentant qu' 1% du montant des charges communes et qu'en tout état de cause, même si les travaux méthodologiques sont de qualité, ils ne peuvent qu'être approximatifs tant que le groupe ne sera pas doté d'une véritable comptabilité analytique.
- [298] En conséquence, au 1^{er} juillet 2014, les clefs de répartition provisoires de l'année 2014 ne sont toujours pas arrêtées.

1.2.2 Une succession de directeurs et un encadrement qui manque de repères

- [299] Dans ce contexte, les membres de l'équipe de direction et principalement le directeur peinent à jouer leurs rôles notamment d'influer sur le processus de décision et de piloter les processus de production.
- [300] En outre, les décisions successives de recrutement d'un nouveau directeur témoignent d'une absence de consensus entre les membres sur le choix de celui qui doit piloter l'entreprise. Or, au sein d'un groupement de moyens tel que le groupe BERRI, il est essentiel que le directeur dispose de la confiance de tous les membres. En effet, le directeur a une responsabilité particulière puisqu'il lui revient de recueillir l'ensemble des avis, d'en faire la synthèse et de présenter une solution susceptible de convenir à l'ensemble des membres. En l'absence de confiance ou en cas de critiques dirigées contre le directeur, il lui est difficile de jouer ce rôle fédérateur.
- [301] Dans une crise de la gouvernance du groupe BERRI, le directeur est amené à concentrer la plupart de son temps à la gestion des instances et des administrateurs. La mission a ainsi recensé près d'un cent vingt réunions dans l'année dans lesquelles la participation de tout ou partie des administrateurs justifierait sa présence (conseils d'administration, bureau du conseil d'administration, commissions spécialisées, comité de gestion commune, réunions thématiques, etc. ...)
- [302] Cette activité chronophage ne lui permet pas d'assumer ce pour quoi il est recruté à savoir la la gestion des activités des caisses.
- [303] Par ailleurs, cette absence de confiance fragilise le directeur au regard des membres de son équipe de direction. Un grand nombre d'agent de direction a été amené à quitter le Groupe face au sentiment d'impuissance à piloter et mettre en œuvre les changements qui s'imposent.
- [304] Enfin, le pilotage d'un organisme nécessite de la stabilité et de la visibilité. Le sentiment d'instabilité et de précarité sur des membres de l'équipe de direction peut alors les conduire soit à différer certaines décisions importantes soit à privilégier des décisions de court terme.

1.2.3 Des administrateurs qui hésitent entre interventionnisme et constat d'impuissance.

- [305] Face à cette situation conflictuelle et le constat de l'incapacité de l'équipe de direction du Groupe à prendre les mesures qui s'imposent, les administrateurs selon leur personnalité, leur expérience professionnelle et leur disponibilité hésitent quant à la conduite à tenir.
- [306] Certains administrateurs soucieux d'apporter une réponse immédiate à leurs adhérents ou à améliorer la qualité de service qui fait défaut affichent clairement une volonté d'intervenir personnellement et directement pour résoudre les difficultés. Plus disponible que d'autres, ayant une compétence ou une expérience professionnelle qui les a conduits à être confrontés à des difficultés comparables, certains administrateurs estiment qu'ils doivent s'impliquer et gérer directement certains dossiers et n'hésitent à sortir de leur rôle en prenant contact avec des salariés du Groupe et leur donner des instructions.

- [307] Cette implication fragilise encore plus les membres de l'équipe de direction qui perdent aux yeux des salariés toute crédibilité et légitimité. Ces administrateurs peuvent être amenés à s'attacher les services de prestataires externes chargés d'expertiser et de conseiller les administrateurs laissant aux salariés le sentiment d'être mis à l'écart dans le pilotage des évolutions et des restructurations.
- [308] D'autres administrateurs, conscients qu'en égard à la nature des difficultés, c'est au directeur qu'il revient de gérer ces problèmes constatent avec impuissance l'impossibilité de les résoudre. Cette impuissance génère de la frustration, du mal être et le sentiment que le Groupe BERRI n'offre plus le cadre pour apporter un service de qualité à ses adhérents.

1.2.4 Un climat social extrêmement dégradé

- [309] Le climat social au sein du groupe BERRI constitue un point important qui explique également une partie des dysfonctionnements constatés.
- [310] Des organisations syndicales fortes et légitimes capables de négocier des accords collectifs, des institutions représentatives du personnel régulièrement informées et consultées sur les projets d'organisation de l'entreprise sont des éléments essentiels pour mettre en place un dialogue social constructif et serein au sein d'une entreprise.
- [311] Ce dialogue social dans une entreprise de plus de 300 salariés comme le groupe BERRI est donc indispensable. En effet, il doit permettre à la fois aux organisations syndicales de défendre les intérêts individuels et collectifs des salariés et en contrepartie au directeur de disposer de la visibilité et de l'adhésion du personnel au projet d'entreprise ou aux actions de restructurations qu'il doit mettre en œuvre.
- [312] Or, si l'unique organisation syndicale au sein du groupe BERRI est forte et légitime²¹, si des négociations sociales ont permis ces dernières années de conclure de nombreux accords collectifs octroyant des avantages collectifs aux salariés du groupe BERRI, le climat social est pourtant particulièrement dégradé.
- [313] En effet, comme l'attestent notamment les procès verbaux des séances des IRP, une tension très forte existe entre la direction et les organisations syndicales voire même dans certaines circonstances des situations conflictuelles se traduisant par une violence verbale peu acceptable a été rapportée aux membres de la mission. Ainsi, un délégué syndical a fait l'objet d'une sanction disciplinaire pour les propos qu'il a tenus à destination du directeur.
- [314] En outre, tant l'installation des salariés dans de nouveaux locaux spacieux et dont la qualité dépasse largement les standards que connaissent les autres organismes de sécurité sociale que les avantages sociaux consentis aux salariés n'ont pas, loin s'en faut, permis de créer un environnement de travail favorable :
- [315] - une souffrance au travail touche un grand nombre de salariés et a été objectivée par l'étude du cabinet Technologia ;
- [316] - un absentéisme record des salariés évalué par la mission à 40 ETP ;
- [317] - un malaise profond des cadres, qui se traduit également par de l'absentéisme, et qui conduit certains d'entre eux à quitter l'entreprise faute de pouvoir exercer leurs fonctions dans des conditions normales,
- [318] - des mouvements sociaux en janvier et juillet 2012
- [319] - des demandes d'intervention de l'inspection du travail.
- [320] Ce climat social conflictuel constitue un frein à la mise en œuvre de mesures de restructurations qui auraient permis une amélioration de la situation.

²¹ Cf **Derniers résultats aux élections professionnelles**

1.3 Une mutualisation qui ne fonctionne pas

1.3.1 Une mutualisation qui génère des coûts supplémentaires pour chacun des membres au lieu de permettre des économies

- [321] La mutualisation des fonctions support que se propose d'offrir le groupe BERRI est une démarche qui a toujours été saluée et encouragée par les pouvoirs publics. En effet, cette mutualisation doit permettre à des caisses qui ont le même objet de financer et de partager le cout de services communs. Les économies de gestion administrative ainsi générées sont autant de sommes qui peuvent être affectées soit à l'amélioration du service rendu aux adhérents par des services ou des outils innovants soit à la consolidation de la gestion technique de chaque régime.
- [322] Cette mutualisation entre organismes de taille très différente est par ailleurs respectueuse de l'autonomie de chacune des caisses qui demeurent totalement souveraines pour piloter leurs régimes de retraite et prendre toutes les décisions relatives à la fixation des paramètres du régime.
- [323] Ce modèle économique vertueux n'est aujourd'hui pas constaté au sein du Groupe BERRI.
- [324] La paralysie du processus de décision au sein des instances politiques se traduit selon les cas par des retards dans la conduite des projets, par la multiplication des expertises externes, par d'incessants retours en arrière et face à la suspicion sur la mise en œuvre de certains projets une demande croissante voire excessive d'évaluation de leur mise en œuvre.
- [325] Dans la conduite des projets, face à la difficulté voire l'impossibilité de dégager une solution consensuelle, la direction du Groupe BERRI est alors confrontée à l'alternative suivante : soit prendre en compte l'intégralité des besoins exprimés par chaque caisse, ce qui n'est ni efficace ni efficient, soit prendre des décisions sur la base du plus dénominateur commun, ce qui est rarement la solution la plus optimale.
- [326] En tout état de cause, le blocage dans le processus de décision est générateur des coûts supplémentaires.
- [327] L'exemple le plus topique est la conduite du projet informatique du Groupe BERRI (RAM) dont l'analyse notamment la dérive des coûts a été très précisément décrite dans le rapport de la Cour des comptes et dans l'audit de SIA PARTNERS.
- [328] On peut rappeler que le projet RAM a été lancé par la CAVEC qui assurait à l'époque la présidence du Groupe BERRI. Elle a été ainsi, conformément aux statuts du Groupe, très présente dans la phase de démarrage du projet notamment l'élaboration du cahier des charges qui traduit l'expression des besoins et la sélection des entreprises prestataires alors que c'est la CIPAV qui était la caisse principalement concernée et qui prendra en charge la plus grosse partie du cout.
- [329] De plus, il a été décidé de bâtir un système d'information unique et commun à toutes les caisses qui en sont pour une part copropriétaires alors qu'en raison de leurs tailles, de leurs effectifs et de leurs besoins très différents, la mutualisation du système d'information aurait pu prendre des formes très différentes notamment de prestations de services.
- [330] Ainsi, le projet RAM, au regard des besoins de la CAVOM, - la plus petite des caisses du Groupe qui doit gérer une population d'environ 8000 personnes²²- apparait totalement disproportionné. Même si elle a financé le projet RAM à hauteur du poids qu'elle représente au sein du Groupe, la CAVOM n'avait nul besoin d'un système d'information dont le coût a été évalué à 50 millions d'euros.

²² 2013 : 4176 cotisants, 2254 allocataires en droits propres et 929 allocataires en droits dérivés

- [331] A l'inverse, la CIPAV, principal financeur, a du prendre en charge des couts de développement afin de prendre en compte des spécifications supplémentaires répondant à des besoins propres aux autres caisses.
- [332] La mission n'a pas trouvé trace d'études de faisabilité, qui auraient été réalisées au démarrage du projet RAM et qui auraient identifié l'élaboration de scénarios alternatifs à la construction d'un système d'information commun.
- [333] En effet, la mutualisation n'impliquait pas nécessairement la construction d'un système d'information commun dont seraient copropriétaires les quatre caisses du Groupe BERRI. Il aurait été envisageable de concevoir un système d'information modulaire et partagé selon les besoins propres de chaque caisse. Dans ce scénario, la CIPAV aurait pris à sa charge l'intégralité des couts de développement du système d'information dont elle aurait été le seul propriétaire à charge ensuite pour elle de fournir dans un cadre contractuel des prestations de services informatiques pour chacun des autres membres en fonction de leurs besoins propres.
- [334] Ce scénario aurait permis de continuer à s'inscrire dans une démarche de mutualisation, de respecter l'autonomie des caisses, d'assurer un pilotage unique par la CIPAV du projet ce qui aurait permis des gains de temps.
- [335] Toutefois, le caractère stratégique et structurant pour une caisse du système d'information a conduit spontanément les quatre membres du Groupe à vouloir en être copropriétaires sous peine de se sentir dans un état de dépendance auprès de la CIPAV. Pourtant, la conclusion d'un contrat de service informatique avec la CIPAV aurait pu prévoir des clauses spécifiques visant justement à se prémunir contre tout risque d'hégémonie ou de dépendance vis-à-vis de la CIPAV.
- [336] En d'autres termes, pour que ce scénario alternatif soit sinon mis en œuvre du moins imaginé, encore aurait il fallu qu'un climat de confiance exista entre les membres du Groupe BERRI.

1.3.2. Un affectatio societatis qui a disparu ou qui n'a jamais existé

- [337] Le Groupe BERRI réunit des caisses qui présentent entre elles une forte spécificité et une grande hétérogénéité.
- [338] Les membres du Groupe BERRI sont des caisses de taille très différentes :
- poids respectifs des cotisants : 72 % CIPAV, 19 % IRCEC, 7 % CAVEC, 2 % CAVOM
 - poids respectifs des prestataires : 74 % CIPAV, 13 % CAVEC, 9% IRCEC, 4% CAVOM
- [339] Des caisses qui gèrent des populations aux caractéristiques très spécifiques
- [340] La CAVOM rassemble des professions réglementées et qui adhèrent à des ordres professionnels. Si la tutelle au regard de l'organisation de la sécurité sociale relève du ministre chargé de la sécurité sociale, la réglementation relative aux conditions d'exercice de leur activité relève de la compétence du ministère de la justice.
- [341] La CAVEC rassemble deux professions distinctes même si leur homogénéité est très forte : les experts comptables inscrits à l'Ordre des experts comptables et les commissaires aux comptes inscrits à la Compagnie des commissaires aux comptes. Chacune des professions est représentée par un syndicat professionnel. La présidence de la CAVEC est assurée alternativement par un représentant de chaque syndicat. M. LAVEFVE actuellement président de la CAVEC est membre du syndicat des commissaires aux comptes et a succédé à M. GIORDANO, membre du syndicat des experts comptables.

- [342] L'IRCEC est juridiquement une caisse nationale qui ne gère que le régime de retraite complémentaire des artistes auteurs affiliées au régime général en application de l'article L382-1 du code de la sécurité sociale. La gestion du régime de retraite de base est assurée par l'AGESSA et la Maison des Artistes. En revanche, ce régime de retraite complémentaire se décompose en 3 régimes complémentaires distincts :
- [343] - le régime des artistes auteurs professionnels (RAAP) auquel tous les artistes auteurs affiliés en application de l'article L.382-1 du code de sécurité sociale.
- [344] Au-delà de ce socle commun, il existe pour certains auteurs
- [345] - le régime des auteurs compositeurs lyriques (RACL) ;
- [346] - le régime des auteurs compositeurs dramatiques (RACD) ;
- [347] L'existence du maintien de ces deux régimes s'explique principalement par l'existence de contribution de tiers (Société des auteurs d'une part et éditeurs d'autre part) au financement de ces régimes particuliers.
- [348] La CIPAV est une caisse interprofessionnelle qui a vocation à gérer l'ensemble des professions libérales exerçant une activité non réglementée. On recense plus de 320 professions différentes parmi les 500.000 affiliés, gèrent 2,5 milliards de réserves et près des trois quart de l'activité du Groupe BERRI.

2. L'IMPOSSIBILITE DU STATU QUO : L'ECLATEMENT IA LA DISSOLUTION DU GROUPE BERRI

2.1. Le statu quo est devenu impossible

2.1.1 La CIPAV doit définir un projet d'entreprise qui lui est propre pour résoudre sa crise de croissance.

- [349] Le constat effectué dans la première partie souligne l'ardente nécessité pour la CIPAV de recentrer son activité sur la résolution de ses propres problématiques de gestion.
- [350] La consolidation et la sécurisation du système d'information, la restructuration de l'ensemble des processus de gestion, la gestion des auto entrepreneurs, la mise en place d'une politique de recouvrement, l'amélioration de la qualité de service rendu aux adhérents, le renouvellement du dialogue social, la lutte contre l'absentéisme et la prévention des risques psychosociaux sont les principales priorités.
- [351] Les constats évoqués montrent l'urgence, pour la CIPAV, de mettre en œuvre des plans d'actions forts afin de rétablir une qualité de service correcte et de sécuriser les processus présentant le plus de risques. D'autres plans d'actions à moyen terme doivent également être engagés afin d'optimiser les processus dans leur ensemble (métiers et supports) et d'offrir des services modernisés.
- [352] Toutefois, pour que ces plans d'actions soient efficaces et cohérents, ils doivent s'inscrire dans une stratégie globale et une gouvernance repensée. Cette stratégie doit se concrétiser à travers un projet d'entreprise pluri annuel, qui donnera un cap aux collaborateurs de la caisse, fixera les objectifs et les projets²³.
- [353] Ainsi, c'est le projet d'entreprise qui devra être décliné en plans d'actions opérationnels, pour lesquels la mission fournit d'ores et déjà plusieurs pistes prioritaires.

²³ A noter l'existence d'un document nommé « plan d'entreprise 2012-2014 » : évoqué par aucun des membres de la direction, il n'est ni piloté ni à jour. Il n'a a priori pas été communiqué aux salariés.

[354] Les enjeux majeurs du projet d'entreprise, qui devra être défini par la Direction de la CIPAV et partagé avec les salariés concernent les domaines suivants :

- les activités cœur de métier (retraite et recouvrement) : fiabilisation des processus internes et externes, optimisation des organisations
- les adhérents auto entrepreneurs : intégration réelle et rapide de cette population (politiquement et en gestion)
- la relation de service : développement et promotion des téléservices, réorganisation des processus d'accueil
- la performance opérationnelle : mise en place d'outils de pilotage, mesure de la performance collective et individuelle
- le système d'information : fiabilisation et sécurisation de RAM, définition d'un schéma directeur
- Accompagnement au changement et gestion des ressources humaines : gestion de l'éclatement du groupe Berri, détermination des besoins clés en termes de compétences (notamment SI), développement et fiabilisation des processus RH

[355] Ces domaines ne sont évidemment pas exclusifs.

[356] Ce projet d'entreprise pourra également être utile dans le cadre d'une négociation entre la Tutelle et la CNAVPL d'une Convention d'objectifs et de gestion.

2.1.2 La CAVOM doit intégrer un autre régime de retraite pour résoudre les contraintes démographiques auxquelles elle est confrontée

[357] La CAVOM comptait au 31 décembre 2013 : 4072 actifs cotisants et 3222 allocataires²⁴.

[358] Les trois quarts des cotisants de la CAVOM (3128) sont des huissiers puis viennent autour de 400 actifs chacun, les commissaires priseurs d'une part et les administrateurs et mandataires judiciaires.

[359] Depuis le 1^{er} janvier 2012, les participants de la CAVOM qui exerçaient la profession d'avoués près les cours d'appel - soit environ 420 cotisants - ne cotisent plus à la CAVOM en application de la loi du 25 janvier 2011 portant réforme de la représentation devant les cours d'appel. A cette date, ces actifs ont cessé de cotiser à la CAVOM et sont devenus adhérents à la CNBF.

[360] Les effectifs de la CAVOM ont ainsi baissé de plus de 8 % du fait de ce transfert. De toutes les sections professionnelles adhérentes de la CNAV-PL, la CAVOM est désormais la section professionnelle aux effectifs les plus réduits juste derrière la Caisse de retraite des notaires.

[361] Ce dernier transfert fait suite à la longue chronique des professions qui depuis des décennies ont quitté la CAVOM soit parce que la profession réglementée a disparu soit parce que les conditions d'exercice d'activité ont évolué et ont conduit à des transferts dans d'autres caisses de retraite. Ces départs fragilisent considérablement un régime qui fonctionne par répartition.

[362] Certes, la CAVOM a constitué des réserves pour un montant important de plus de 600 millions d'euros. Toutefois, ces réserves n'ont pas vocation, pour un régime de retraite complémentaire fonctionnant en répartition, à couvrir l'intégralité des engagements de retraite de la CAVOM.

[363] Elles ont donc été constituées plutôt dans la perspective de lisser ou amortir les évolutions à venir. Avec la constitution à un niveau élevé de réserves, cette politique a peut être eu un effet pervers en évitant de prendre totalement conscience de l'ampleur des impacts sur le régime des évolutions démographiques et des taux de rendement particulièrement élevés.

²⁴ Titulaires de droits propres et droits dérivés

- [364] Pour autant, depuis longtemps, les évolutions passées que les perspectives d'avenir des professions regroupées au sein de la CAVOM ont conduit à s'interroger depuis sur la pérennité du régime de retraite.
- [365] Aujourd'hui, le taux de rendement du régime²⁵ est de l'ordre de 8 % alors que le taux de rendement qui serait nécessaire pour atteindre l'équilibre est estimé à 5%. Ce taux de rendement est proche de celui de la CIPAV et de la Caisse des vétérinaires. Les autres sections professionnelles ont des taux de rendement plus faibles inférieurs à 8 % à l'exception de la CAVEC (9,25%) et de la CARPIMKO (10 %). Ainsi, la caisse de retraite des notaires a un taux de rendement de l'ordre de 4 % soit la moitié de celui actuellement offert par la CAVOM.
- [366] Le taux de rendement technique à 8% signifie qu'il faut, en 2013, 12,5 années de versement des prestations retraite pour récupérer les sommes cotisées. Il ne fallait que 8 années en 2009. Ce rendement demeure toutefois favorable compte tenu de l'espérance de vie à 65 ans qui est supérieur à 20 ans pour les générations qui atteignent actuellement l'âge de la retraite et du caractère réversible de la pension au conjoint survivant.
- [367] Le régime est donc structurellement déficitaire alors même que le taux de rendement est aujourd'hui plutôt raisonnable du fait d'une politique courageuse menée ces dernières années de décroissance du rendement technique de son régime complémentaire.
- [368] Cette politique intervient malheureusement un peu tardivement dans la mesure où le taux de rendement était de 16 % dix ans auparavant et encore de 13 % en 2009.
- [369] La politique de diminution du taux de rendement a conduit à prendre une série de mesures visant à augmenter les cotisations mais également à associer les retraités aux efforts consentis par les actifs avec une diminution de 10% du nombre de points servis dans chaque classe de cotisation et une progression de la valeur du point de retraite moins forte que l'inflation prévisionnelle.
- [370] Il convient également de souligner que si la pension annuelle moyenne au titre du régime complémentaire est de 14.905 euros, les nouveaux retraités bénéficient de retraites plus élevées que les retraités les plus âgés. En effet, cette croissance de la pension moyenne s'explique par un effort contributif plus important demandé aux actifs à partir de 1979. Avant cette date, qui correspond à la fusion de la caisse des huissiers de justice et de la CAVOM, les tranches de cotisations étaient facultatives et indépendantes du revenu. Ainsi, les retraités les plus anciens ont touché et touchent encore des pensions plus faibles que les nouveaux retraités.
- [371] Côté cotisants, l'âge moyen des actifs s'établit à 49,69 ans. La répartition des cotisants par âge montre que près des deux tiers des actifs de la CAVOM ont entre 40 et 60 ans. La part des moins de 40 ans est depuis 2007 en légère baisse et atteint 18 %. A noter que 45 % des actifs sont des femmes alors qu'elles représentent 29% des professionnels de la CAVOM.
- [372] 68 % des adhérents cotisent dans la classe la plus élevée (revenus supérieurs à 76.000 euros) et 13 % dans la classe spéciale (classe la moins chère)
- [373] Le revenu moyen en 2011 d'un cotisant à la CAVOM est de 158.788 euros mais de 123.119 euros pour les huissiers de justice qui représente près des trois quarts des cotisants.
- [374] Certes, la CAVOM peut faire état, à juste titre, du montant des réserves constituées de 611 millions d'euros au 31 décembre 2013 et qui représentent près de 12 années de prestations 2013 soit parmi les plus importantes de toutes les sections professionnelles.

²⁵ Rapport entre la valeur du point servi aux retraités et la valeur du point cotisé

- [375] Elles demeurent toutefois un rempart fragile face à l'augmentation inéluctable des charges de pensions dans un contexte de stabilité ou de décroissance lente de ses actifs cotisants et des incertitudes sur l'évolution de certaines professions. En outre, en raison de sa base démographique faible, la CAVOM dispose d'une capacité de réaction faible voire nulle en cas de nouveaux chocs démographiques liés soit au départ de certaines professions soit à une diminution de la capacité contributive des adhérents.
- [376] De plus, une partie des rendements liés aux actifs placés par la CAVOM est affectée à la résorber le déficit annuel structurel, ce qui ne permet plus une dynamique aussi positive de constitution de réserves.
- [377] Les scénarios d'intégration de la CAVOM dans un autre régime de retraite est une question pendante depuis 20 ans. Les déséquilibres démographiques ont conduit à de nombreuses études actuarielles. La plus récente a été réalisée en 2012 et réactualisée en 2014 étudie les conditions d'une éventuelle intégration à la CIPAV.
- [378] Les résultats des travaux réalisés par le cabinet GALEA qui a mis à jour l'étude actuarielle de 2012 sont proches de ceux présentés il y a deux ans. Le coût de l'intégration au régime de la CIPAV est estimé à ce stade selon les méthodes d'intégration entre 1,1 milliard et 1,4 milliard d'euros contre 1 milliard et 1,3 milliard en 2012.
- [379] La hausse de ce coût d'intégration s'explique par l'évolution différente entre 2011 et 2014 des réserves de la CAVOM (+ 5%) et de la CIPAV (+ 31%). Cette différence est due au fait que la gestion technique de la CAVOM est chaque année déficitaire et les réserves sont affectées à la résorption de ce déficit. En revanche, la situation technique excédentaire de la CIPAV lui permet de affecter l'ensemble de ses excédents de placement à la constitution de réserves.
- [380] Compte tenu des réserves disponibles dans le régime complémentaire de la CAVOM (611 millions d'euros au 31/12/2013) les mesures d'intégration à la CIPAV ne peuvent pas être envisagées sans des mesures de réduction des droits et une augmentation des cotisations.
- [381] L'étude actuarielle réalisée par le cabinet GALEA propose :
- soit un abattement immédiat des droits repris de la CAVOM d'environ 25 à 30 %
 - soit un ensemble de mesures étalées sur 25 ans :
 - un taux exceptionnel de 10 % par an ;
 - une sous indexation des droits de 1% par rapport aux adhérents de la CIPAV
 - un abattement immédiat des droits repris d'environ 10 à 15 %.
- [382] Il est important de souligner dès à présent que si ces mesures sont particulièrement lourdes pour les ressortissants de la CAVOM, elles partent d'une hypothèse d'un étalement sur une période de 25 ans. Or, les pouvoirs publics n'ont jusqu'alors jamais donné leur accord à des opérations d'intégration qui se déroulent sur une période aussi longue. En effet, sur une période aussi longue, le risque de maintenir un tel engagement apparaît élevé et ferait transférer ce risque sur la population du régime qui accueillerait la CAVOM.
- [383] La CIPAV est à l'heure actuelle la seule caisse qui a fait une proposition à la CAVOM. Cette proposition a été établie de manière à ce que l'intégration des ressortissants de la CAVOM soit actuariellement neutre pour les adhérents de la CIPAV. La CIPAV présente également l'avantage d'avoir mis en œuvre à plusieurs reprises des opérations d'intégration. Enfin, la CIPAV propose la constitution d'un quatrième collège d'administrateurs permettant aux adhérents de la CAVOM de disposer d'une représentation au sein du Conseil d'administration de la CIPAV.

- [384] La CAVOM doit donc engager sans délai des travaux pour une intégration dans un nouveau régime de retraite. Cette intégration devra bien sur assurer la pérennité des engagements pris à l'égard des adhérents actuels de la CAVOM, ce qui suppose d'intégrer un régime de retraite dont la démographie est dynamique. Dans un régime fonctionnant par répartition, plus les effectifs cotisants sont importants plus les conditions pour que les engagements pris soient honorés sont importants ou, en tout état de cause, permettre de répartir sur un plus grand nombre les efforts à accomplir.
- [385] Ces études doivent être menées sans a priori et ne pas hésiter à ce stade à identifier tous les scénarios d'intégration possibles. En effet, il est légitime que La CAVOM puisse prendre cette décision difficile pour son avenir de la manière la plus éclairée.
- [386] Des échanges devront également être engagés avec l'autorité de tutelle pour définir les modalités de cette intégration, évaluer précisément son coût et de fixer un calendrier.

2.1.3 La CAVEC doit s'adosser à un nouvel opérateur pour certaines fonctions supports avant d'envisager une sortie du Groupe BERRI.

- [387] La CAVEC a exprimé depuis plusieurs années et parfois de manière énergique son souhait de quitter le Groupe BERRI.
- [388] Ce souhait repose d'abord sur une insatisfaction dans les conditions de fonctionnement et de la gouvernance du Groupe BERRI. En effet, les administrateurs de la CAVEC font notamment valoir, à juste titre, les difficultés rencontrées dans la conception et du déploiement du système d'information. Il convient néanmoins de préciser que la CAVEC a été l'un des principaux protagonistes dans le démarrage du projet de RAM.
- [389] En outre, ils font état de la spécificité de leur profession réglementée et organisée autour d'un Ordre et une chambre des commissaires aux comptes ainsi que de des deux syndicats qui structurent fortement la profession.
- [390] Enfin, particularité forte, le régime de retraite de la CAVEC accueille en son sein des salariés, experts comptables, ce qui nécessite, en gestion, de pouvoir identifier et recueillir le précompte des cabinets en leur qualité d'employeurs, procédure avec laquelle, le Groupe BERRI n'est pas familier.
- [391] Au-delà de ces considérations objectives et conjoncturelles, la CAVEC aspire légitimement à mettre en place au profit de ses membres des prestations et des services supplémentaires voire innovants. Elle a déjà mis en place un dispositif d'indemnités journalières et réfléchit à développer une offre de service sur le risque dépendance.
- [392] Cette dynamique ambitieuse de la part de la CAVEC et la volonté de mise en œuvre de ces services se heurtent aux difficultés actuelles du Groupe BERRI. La CAVEC reconnaît la nécessité qu'au sein du Groupe BERRI une priorité soit donnée au règlement des difficultés de la CIPAV, difficultés liées pour l'essentiel à sa crise de croissance exponentielle.
- [393] Pour autant, elle considère qu'il n'est pas pour autant envisageable de reporter ses propres projets à une date qui pourrait être lointaine dans la mesure où les réformes envisagées par la CAVEC nécessitent une expertise parfois complexe, ce qui exige qu'elles soient doivent être engagées rapidement.
- [394] L'Etat s'est toujours opposé à cette position de la CAVEC convaincu que cette caisse aspirait avant tout à créer une nouvelle section professionnelle autonome. Face à cette volonté de départ seul, l'Etat a systématiquement rappelé qu'à l'heure actuelle la création d'une nouvelle caisse, a fortiori pour des effectifs aussi réduits, n'était absolument pas envisageable.

- [395] En effet, l'Etat promeut, chaque fois que cela est possible, la nécessité pour les organismes de sécurité sociale de fusionner ou à défaut de mutualiser le plus grand nombre de fonctions afin de réduire au maximum les coûts de gestion administrative et d'affecter ainsi le produit des cotisations au pilotage des régimes de retraite.
- [396] En conséquence, l'Etat a opposé une fin de non recevoir aux demande de le départ de la CAVEC pour s'ériger en caisse autonome.
- [397] Les administrateurs de la CAVEC ont indiqué tant à la mission qu'au directeur de la sécurité sociale que la création d'une caisse propre à la CAVEC n'était clairement ni envisageable ni même souhaitable et que la sortie du Groupe BERRI serait effectivement subordonnée à la capacité de la CAVEC de mettre en place de nouveaux partenariats avec des opérateurs retraite régis par le code de la sécurité sociale.
- [398] L'Etat a pour sa part précisé à la CAVEC que l'objectif n'était pas tant de fusionner que de mutualiser le plus grand nombre de fonctions possibles qu'il s'agisse alternativement ou cumulativement de l'agence comptable, informatique, veille juridique, la gestion du personnel, de certains services de production tels que l'accueil, le service courrier ou la plateforme téléphonique.
- [399] La CAVEC ayant souscrit à cette demande de l'Etat, ce dernier veillera à s'assurer que le départ de la CAVEC s'effectue dans les conditions posées.

2.1.4 L'IRCEC doit se rapprocher de la MDA et de l'AGESSA pour construire un système d'information partagé.

- [400] Le conseil d'administration du RAAP a voté le 23 septembre 2013 une réforme importante et ambitieuse du régime qui a reçu l'approbation des autorités de tutelle.
- [401] Cette réforme consiste pour l'essentiel à :
- [402] – mettre en place une cotisation proportionnelle aux revenus alors qu'actuellement chaque auteur, quel que soit son revenu ou ses droits d'auteur, choisit entre 5 classes de cotisation et peut changer chaque année de classe au moment de l'appel de cotisation.
- [403] – cotiser au RAAP à compter d'un seuil d'affiliation estimé à 5000 € alors qu'actuellement l'auteur qui n'atteint pas le seuil d'affiliation à l'AGESSA et à la Maison des Artistes ne cotise pas ou n'est pas tenu de cotiser.
- [404] Cette réforme qui vise à offrir à chaque artiste auteur une retraite complémentaire en cohérence avec les revenus ou les droits d'auteur perçus y compris pour ceux dont les revenus sont faibles emporte des conséquences importantes en gestion.
- [405] La mise en place d'une cotisation proportionnelle aux revenus impose de recueillir l'information précise et fiable sur les revenus ou les droits d'auteur ainsi que sur la population redevable de cette cotisation. Ces informations sont déjà connues de la Maison des Artistes et de l'AGESSA. En d'autres termes, les données nécessaires à la mise en œuvre de la réforme du RAAP peuvent être fournies par l'AGESSA et la Maison des Artistes.
- [406] Par ailleurs, il s'avère que chacun de ces trois organismes doit élaborer et déployer rapidement un nouveau système d'information. Le système d'information de l'AGESSA et la Maison sont clairement obsolètes et présentent des risques majeurs. Des études ont déjà été réalisées par la direction commune de l'AGESSA et de la Maison des Artistes mais le lancement des opérations semblent suspendues à une décision ministérielle sur le financement du projet informatique ;
- [407] De la même manière, l'IRCEC n'a pas basculé sur RAM et doit refondre complètement son système d'information également obsolète.

[408] Cette conjoncture rend favorable et indispensable la mise en commun des moyens pour construire et déployer un système d'information soit commun soit partagé. La construction d'un système d'information unique est une décision qui relève de la compétence des conseils d'administration et qui devront trancher sur la base des résultats des études techniques qu'ils auront lancé.

[409] En tout état de cause, l'objectif principal est de mutualiser les moyens disponibles dans les trois organismes pour que chacun d'entre eux puissent utiliser et exploiter pour ses propres besoins des informations communes et qui doivent être partagées par tous.

2.2 LE CADRE ET LES CONTRAINTES POSEES PAR L'ETAT A LA DISSOLUTION

[410] La dissolution du groupe BERRI est une opération complexe et inédite. Elle nécessitera d'abord de mener à bien une phase préalable visant à étudier les conditions effectives et opérationnelles dans lesquelles cette dissolution doit intervenir, de recueillir l'avis des instances représentatives du personnel et à permettre à chacune des caisses de préciser les projets qui leurs sont propres.

[411] Au terme de cette phase préparatoire :

[412] - d'une part, les conseils d'administration devront être amenés, sur la base de l'étude réalisée par le directeur du Groupe BERRI, à statuer sur la décision de dissoudre le groupe BERRI

[413] - d'autre part, l'Etat pour sa part s'assurera que les conditions posées à la dissolution du Groupe BERRI sont bien respectées

2.2.1 Une phase préalable d'étude et d'expertise sur les conditions d'une éventuelle fusion

[414] Elle nécessitera une phase préalable visant

[415] – d'une part, à étudier les conditions effectives et opérationnelles dans lesquelles cette dissolution doit intervenir ;

[416] – d'autre part, à permettre à chacune des caisses de préciser les projets qui lui sont propres

[417] Le champ de ces études est vaste et concerne principalement les aspects sociaux (transfert des contrats de travail, des garanties collectives, ..) financiers, comptables et informatiques.

[418] Ces travaux devront être menés selon une gouvernance adaptée afin d'impliquer l'ensemble des acteurs.

2.2.1.1 La phase transitoire nécessite la mise en place de comités de pilotage à différents niveaux

[419] La conduite du projet en elle-même nécessite la création de comités de pilotage :

- Un comité stratégique politique, composé des quatre présidents de conseil d'administration, dont la vocation sera de décider et de coordonner les négociations menées par chaque caisse/section
- Un comité de pilotage des opérations, composé des quatre directeurs, assistés au tant que nécessaire de collaborateurs.

- [420] Au-delà de la conduite du projet, l'entité *Groupe Berri* va perdurer pendant plusieurs mois et les caisses vont donc devoir continuer de collaborer, notamment à travers les fonctions supports et le système d'information, mais aussi pour différentes problématiques de production et de relations clients.
- [421] Dans ce cadre, il est impératif que les nouvelles directions de caisses et la première ligne managériale (nommée les « ROP » actuellement pour responsables opérationnels) travaillent de concert pour garantir la continuité de l'activité.
- [422] En ce sens, doit être créée une instance, de type comité de pilotage également, comportant les quatre directeurs, les directeurs « délégués », voire les ROP lorsque cela s'avère nécessaire. L'objectif sera de garantir une prise de décisions rapide et cohérente ainsi qu'une ligne managériale solide et transparente aux salariés, de suivre les indicateurs et les résultats.

2.2.2 Les préconisations pour la phase transitoire et la mise en place de la prochaine gouvernance de la CIPAV

2.2.2.1 Chaque acteur au sein du Groupe BERRI doit exercer pleinement ses prérogatives

- [423] Dans cette phase, plus que délicate, il est essentiel que chaque acteur exerce pleinement ses responsabilités en respectant les prérogatives de chacun des autres acteurs.
- [424] Les conseils d'administration sont chargées de la définition de la stratégie qui ce implique qu'il leur appartient la décision de lancer les travaux, de définir des orientations et des objectifs précis, d'être informé tout au long du processus des choix et des résultats des études, de valider les aspects consensuels et de trancher sur les aspects non consensuels de l'étude.
- [425] En fonction des résultats de ces études, les conseils d'administration doivent statuer sur la décision d'autoriser le directeur à engager la procédure d'information et la consultation des institutions représentatives du personnel et in fine, au terme de l'avis rendu par les IRP, de statuer de manière éclairée sur une éventuelle fusion.
- [426] Il est donc essentiel que les conseils d'administration puissent formaliser les objectifs qu'ils assignent au directeur par écrit.
- [427] Pour sa part, le directeur est le responsable opérationnel de l'ensemble des travaux et des objectifs tels qu'ils sont décrits dans sa lettre de mission et il doit rendre compte régulièrement de son action auprès des conseils d'administration.
- [428] Au regard de l'ampleur et de la difficulté des chantiers, le directeur du Groupe BERRI ne peut prétendre mener seul l'ensemble des actions à venir. Le directeur doit donc pouvoir s'appuyer sur une équipe de direction et des responsables opérationnels mobilisés et impliqués.
- [429] Les services du Groupe BERRI travaillent trop souvent de manière cloisonnée. Cette absence de transversalité nuit au bon fonctionnement. La mission a constaté que des salariés de services différents travaillant sur un même dossier n'avaient pas toujours le même niveau d'information.
- [430] Enfin, la communication interne à destination de l'ensemble des salariés doit être renforcée. La mission a pu constater une culture du secret qui favorise la propagation et la diffusion de rumeurs. Des informations circulent mais souvent par des canaux parallèles, de manière partielle, peu fiables ou non remises dans leur contexte.

2.2.2.2 L'apaisement du climat social : un enjeu majeur et une conduite de projet sensible

- [431] Le climat social dans lequel les études sur une éventuelle dissolution vont être conduites est un élément important.
- [432] En premier lieu, l'objectif de ce projet n'est en aucun cas de remettre en cause l'emploi des salariés du Groupe BERRI. Tous les salariés doivent être convaincus que la dissolution conduira à reclasser tous les salariés, sans exception. L'Etat et les conseils d'administration devront donner à cet égard des garanties fortes aux salariés.
- [433] Pour les salariés dont l'activité est exercée à destination exclusivement d'une des quatre caisses, l'article L1224-1 du code du travail a vocation à s'appliquer ainsi que le mentionne d'ailleurs l'article 23 des statuts du Groupe BERRI. Cet article du code du travail est par nature très protecteur de l'emploi des salariés puisqu'il prévoit un transfert automatique des contrats de travail vers la structure pour laquelle ils exercent leur activité. Par exemple, un salarié qui exerce actuellement son activité professionnelle à titre exclusif pour la CAVOM verra son emploi garanti par un transfert automatique de son contrat de travail à la CAVOM
- [434] Pour les salariés dont l'activité est exercée de manière mutualisée au profit de plusieurs caisses du Groupe BERRI, il conviendra de définir une méthode permettant à tous d'être reclassé dans une des quatre caisses. Il convient à cet égard de circonscrire dès à présent la portée de cette opération de reclassement. Compte tenu de l'importance de l'activité et du poids que représente la CIPAV au sein du groupe BERRI, 75 % des salariés exerçant des fonctions mutualisées ont vocation à voir leur contrat de travail transférer à la CIPAV.
- [435] L'opération de reclassement concernerait alors, sous réserve d'analyse complémentaire, environ 25 % des salariés qui exercent sur des fonctions mutualisées soit un nombre très réduit de salariés.
- [436] En second lieu, au-delà de l'enjeu prioritaire du reclassement de tous les salariés, d'autres éléments sociaux doivent également être pris en compte : un état des lieux des garanties collectives, un bilan de l'ensemble des accords collectifs, une étude sur les horaires de travail et sur le régime indemnitaire, un recensement sur les prestations servies par le comité d'entreprise.
- [437] En dernier lieu, il est important que, durant cette période transitoire, un dialogue permanent et constructif puisse être mené avec les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel à la fois sur les études qui seront menées sur les impacts d'une dissolution mais également ne plus attendre pour lancer une véritable politique de prévention et de règlement des risques psychosociaux ou pour mettre en place une mesure de la performance collective et individuelle des salariés.

CONCLUSION

- [438] L'ensemble de ces travaux et la mise en œuvre des plans d'actions opérationnels constituent un vaste programme de travail dont il est illusoire de croire que toutes les actions pourront être menées concomitamment et donnent lieu à des résultats à court terme.
- [439] En outre, la mise en œuvre de ces actions demandera selon les cas, de mener des expertises complémentaires, d'engager des moyens supplémentaires dont qu'il conviendra, en raison de leur coût, peut être de lisser dans le temps, de respecter les délais incompressibles liés au respect des procédures de marchés publics et de veiller à bien définir au préalable les besoins avant le lancement des appels d'offres.
- [440] Pour autant, la situation actuelle du groupe BERRI appelle une mobilisation forte de l'ensemble des parties prenantes afin d'obtenir des résultats immédiats et d'enrayer la dynamique négative actuelle. Cet objectif ne saurait pour autant conduire à se limiter à des décisions de court terme. il convient dès lors d'engager parallèlement une refonte de l'organisation, des procédures et des outils.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Plans d'actions et recommandations

Plan d'action n°1 : traitement Courrier/indexation/GED

Plan d'action n° 2 : Activité Recouvrement

Plan d'action n°3 : processus de liquidation des prestations CIPAV

Plan d'action n°4: accueil téléphonique

Plan d'action n°5 : Accueil physique

Plan d'action n°6 : Gestion des réclamations

Plan d'action n°7 : Procédure de la commande publique au Groupe Berri

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Nom	Fonction
GROUPE BERRI	
Jean-Claude Genet	Directeur
Jacques Escourrou	Président du conseil d'administration groupe Berri et CIPAV
Pol Lavefve	Président du conseil d'administration CAVEC
Michel Giordano	Vice-président du conseil d'administration CAVEC
Frédéric Buxin	Président du conseil d'administration IRCEC et RAAP
Roland Bayard	Président du conseil d'administration CAVOM
Armand Mennechet	Directeur ressources humaines
Frederic Hereau	Directeur délégué
Marc Macé	Directeur financier
Thierry Chaib	Agent comptable
Eric Bohrer	Directeur des systèmes d'information (hors groupe depuis juin)
Annie Lahellec	Responsable
Dominique Pulcini	Responsable opérationnelle CIPAV
Nathalie Delhaye	Responsable opérationnelle CIPAV
Flore Dupuis	Responsable opérationnelle CAVEC/CAVOM
Frédéric Deknuyd	Responsable opérationnelle IRCEC
Nicolas Torcq	Responsable Audit interne
Marie Lerayer	Responsable communication
Laurent Boussoulade	Gestionnaire IRCEC – élu syndical
Fabien Parinello / David Tissier	Responsables opérationnels département Courrier/Indexation
Salima Amdouni	Responsable d'équipe Département Courrier/Indexation
Philippe Montigny	Responsable pôle statistiques
Claude Lion	Responsable MOA
Guylaine Houlet	Responsable pôle achats et marchés publics
Nombre de salariés ayant souhaités rencontrer la mission IGAS-MNC à titre individuel	Une vingtaine de personnes
AUTRES STRUCTURES	
Mme Steinberg	Inspecteur du travail
Yann Franquet	Secrétaire de l'association d'adhérents « CIPAV/CIPAV »
Jean-Marie Saunier	Ex directeur groupe Berri – Directeur CNAVPL
Hervé Boullanger	Ex directeur groupe Berri
Clothilde Saidi	Ex directeur groupe Berri
SIA Partners	Cabinet de conseil

Annexe 2 : plans d'actions et recommandations

Plan d'action n°1 : Traitement Courrier/indexation/GED

Rappel des principaux constats :

- Pas de polyvalence entre les 2 pôles (courrier et indexation) ni sentiment d'appartenance
- Très gros volumes de courriers et chèques entrants + effets de pics suite aux campagnes (pré appel, appel, contentieux)
- Stock retard permanent, avec des pics pouvant atteindre 40 à 50.000 courriers (dont chèques) à traiter datant de plusieurs semaines
- La mise en place de la GED et du workflow n'a pas été pensée en mode projet (pas d'analyse des besoins, de prise en compte des contraintes, de définition d'objectifs)
➔ Problème d'alimentation des corbeilles de travail
- Traitement des chèques aux multiples acteurs, non sécurisé et non optimisé
➔ Risque financier et juridique
- Une machine de mise sous pli surdimensionnée Versus/ l'externalisation des campagnes de courriers sortants

Plan d'actions : 10 recommandations

Le plan d'actions/préconisation a pour objectif de respecter les impératifs suivants :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- L'optimisation de la gestion des flux entrants ;- La garantie que les corbeilles de travail soient suffisamment alimentées chaque jour selon des besoins définis par les sections;- La garantie que le traitement des chèques soit sécurisé et optimisé : pas de circulation des chèques dans les services, imputation aux comptes cotisants à J+2 maximum ;- L'optimisation de l'utilisation des machines acquises par le Groupe (scan, ouverture des plis et mise sous pli) ou leur vente et la question d'une machine dédiée aux chèques. |
|---|

En préalable, cf. les préconisations relatives à la maîtrise des flux entrants : le canal « courrier » est trop utilisé et une **politique forte de communication et de développement des autres canaux de contacts et de paiement doit être menée.**

N	2. domaine	Plan d'action	terme	4. Resp
1	Workflow Hors chèque	L'utilisation de la GED et du workflow doit être redéfinie pour répondre aux impératifs de qualité de service et aux contraintes. ➔ Groupe de travail ROP sections et ROP Courrier En découlera, techniquement : - Les modalités de tri du courrier pour préparer la numérisation (que doit-on numériser ?)	MT	ROP métiers + ROP courrier

N°	2. domaine	Plan d'action	terme	4. Resp
		<ul style="list-style-type: none"> - La définition des corbeilles thématiques et donc le paramétrage informatique de la RAD - La définition des données utiles dans chaque type de document et donc le paramétrage de la LAD + de l'indexation manuelle <p>TRI -> lots à numériser -> RAD/LAD -> envoi en corbeilles selon le type de document et les données indexées</p> <p>En découlera, au niveau organisationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs en termes de délais entre réception des courriers et disponibilité en corbeilles (besoins a minima d'alimentation des corbeilles jour/semaine, même si à terme il faut viser une mise à disposition des courriers à traiter à J+2 maximum) - La détermination de la charge de travail : utilisation des données sur les flux entrants+ étude par rapport aux besoins minimums - La détermination <u>par étude</u> de la capacité de production en utilisant la capacité actuelle +/- extrapolée selon les scenarii retenus par les ROP (en définissant des minima de productivité individuelle) - La détermination (planning) des périodes « normales » et des pics de charges, par caisse et cumulé - La détermination des profils RH nécessaires et des besoins de formation <ul style="list-style-type: none"> ➔ Sera alors envisagé la meilleure solution : - Dimensionnement du département pour gérer les périodes normales et Nb d'ETP supplémentaires nécessaires pour gérer les pics - Regroupement dans un espace adapté (avec des pièces fermées) des 2 pôles du département - Détermination du scénario le plus adéquat d'externalisation d'une partie de la charge : analyse de l'externalisation effectuée dans le plan d'action « urgent » et adaptation au nouveau schéma d'organisation du département Flux entrants et du workflow. 		
2	Workflow Hors chèque	<p>Calculer la performance de la LAD/RAD : % d'automatisation et % d'anomalies ?</p> <p>Selon les résultats, voir avec la DSI et la MOA comment améliorer ce taux pour faire baisser l'indexation manuelle</p>	MT	ROP Courrier
3	Workflow hors chèque	<p>Dans l'attente de cette redéfinition, le groupe doit intervenir en urgence pour gérer la situation actuelle concernant la CIPAV :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en management direct le ROP intérimaire - Planifier les tâches en hebdomadaire pour gérer les flux entrants : arrêt de la gestion par « à coup », obligation chaque semaine d'intervenir sur l'ensemble des activités du processus de traitement du courrier. - Organiser des opérations coup de poing programmées <u>entre les 2 ROP et le ROP Courrier</u> (volontariat heures supplémentaires des agents Indexation + pour les tâches 	CT	DD+ROP Courrier+ ROP métiers

N°	2. domaine	Plan d'action	terme	4. Resp
		<p>simples sans trop de formation : CDD +volontariat heures supplémentaires agents courrier)</p> <ul style="list-style-type: none"> - externaliser une partie de la charge de travail (analyse à faire sur la nécessité de passer un marché), à savoir le courrier des 3 petites caisses CAVEC, CAVOM et IRCEC (environ 14% du flux hors chèques en 2013, ce qui permettra d'accroître la capacité de production pour la CIPAV). - Renommer le département en « département Flux entrants » en faisant disparaître les 2 pôles pour que le département n'en compte plus qu'un - Le rattacher à la prochaine direction relations de services - organiser la polyvalence entre agents courrier et agents indexation : prévue par les fiches de poste, elle doit être systématique (hors cas à la marge) 		
4	Courrier	<p>Maîtriser l'arrivée du courrier en amont : Se rapprocher de La Poste pour analyser les possibilités existantes de pré tri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - codes TSA pour identification des retours de masse (réponses aux pré appels et appels, chèques et TIP,...) - mettre en place des BP 	MT	DD+ROP Courrier + ROP Cotisation CIPAV
5	Mise sous pli	Sécuriser la mise sous pli des bulletins de salaire du personnel.	CT	ROP Courrier
6	Courriers sortant	Internaliser les campagnes de masse (pré appel, appels, recouvrement contentieux) afin d'utiliser à plein la machine de mise sous pli, actuellement sur dimensionnée par rapport à son utilisation et permettre de diminuer le délai entre constitution du fichier et envoi (= baisse des différentiels et donc baisse des relances inutiles).	CT	ROP Courrier + ROP Cotisation CIPAV + DSI (préparation des fichiers)
7	Courriers sortant	Travailler sur les courriers sortants, notamment ceux avec demandes de pièces : y intégrer un système facilitant la RAD/LAD (code barre ? N° de dossier identifiable ?)	MT	ROP courrier et ROP métiers
8	Matériel	<p>Analyser la pertinence du matériel en place (machine d'ouverture des pli, scanner, machine de mise sous pli) afin de voir s'il correspond aux besoins et aux contraintes.</p> <p>En fonction des résultats, prendre des décisions de vente, d'achat, de remplacement.</p>	MT	ROP Courrier
9	Traitement des chèques	<p>Sécuriser et optimiser le traitement des chèques en les isolant du traitement des autres courriers.</p> <p>2 solutions sont envisageables :</p> <p><i>impératifs de départ :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fin de la circulation physique des chèques</i> - <i>Imputation aux comptes cotisants à J+2</i> - <i>L'agence comptable doit garantir la sécurisation et l'optimisation des encaissements</i> 	CT	AC + DD

N°	2. domaine	Plan d'action	terme	4. Resp
		<p><u>Solution 1 :</u></p> <p>Créer un pôle dédié au traitement des chèques (équipe dédiée + responsable d'équipe dédié).</p> <p>Chantiers à mener :</p> <ul style="list-style-type: none"> - RH : dimensionnement du pôle, rattachement (future direction du recouvrement ?), formation - Organisation : trouver un espace adéquat, lister les tâches actuelles effectuées pour traiter les chèques et analyser pour chacune comment la simplifier / la supprimer / la remplacer par de la RAD/LAD/... - Technique : voir si opportun d'acheter une machine dédiée, voir pour augmenter fortement la LAD + préalable lié au rapprochement avec La Poste pour identification en amont (codes TSA/BP) : le but étant que ces enveloppes soient pré triées à leur arrivée pour récupération direct par le pôle dédié. <p>Solution 2 :</p> <p>Externaliser le traitement des chèques Soit prestataire soit les banques (voir si les banques proposent ce type de service ?).</p> <p>Question juridique par rapport à la responsabilité de l'AC ? a priori, possible en URSSAF donc possible au groupe. Berri</p> <p>Question RH : redéployer les ETP qui étaient consacrés au traitement des chèques</p>		
10	Traitement des chèques	<p>Calculer la performance de la LAD/RAD : % d'automatisation et % d'anomalies ?</p> <p>Selon les résultats, voir avec la DSI et la MOA comment améliorer ce taux pour faire baisser l'indexation manuelle</p>	MT	ROP Courrier

Documents liés :

Logigrammes principaux :



courrier entrants.pdf



courriers sortant.pdf

Analyse interne ancien ROP (mars 2014) sur le courrier :



Projet de réorganisation du Ser

Audit interne chèques (avril 2012) :



Rapport d'audit Chèques.pdf

Plan d'actions n° 2 : Activité Recouvrement

Rappel des principaux constats :

- Des taux de recouvrement en baisse sur toutes les caisses (montant très élevé de créances prescrites) :

Taux de recouvrement hors ANV (montant en €)						
Années	CIPAV		CAVOM		CAVEC	
	Appel total *	taux	Appel total	taux	Appel total	taux
2010	821 869 944	77,06%	63 973 928	98,86%	143 600 157	97,14%
2011	964 358 878	72,49%	63 662 675	98,60%	148 879 107	96,20%
2012	1 082 760 897	68,90%	60 206 240	98,17%	156 532 112	95,27%
2013	1 309 442 558	61,79%	63 523 322	96,69%	168 447 524	92,59%
2014	1 510 692 343	5,93%	65 835 181	17,65%	66 165 104	0,00%

* Principal + majorations

2014 : taux non significatifs, les appels viennent d'être envoyés.

- **Reprise des actions amiables et contentieuses depuis fin 2013** qui vont concourir à sécuriser les créances
- Créances virtuelles pour cause de TO injustifiées (impact de la gestion des revenus cotisants)
- les irrégularités du lien avec l'étude NSF sont pour partie corrigées, mais la problématique reste présente

Documents liés :

Exemple tableau de bord contentieux (identique pour les 3 caisses) :



tableau de bord cx
cipav 2014-03-31.xls



rapport audit gestion
des revenus.pdf



Convention huissier
pilote signée le 1er



BERRI - Etude
juinternalisation activité

Plan d'actions

Le recouvrement doit prendre une place stratégique au sein du groupe Berri et plus particulièrement au sein de la CIPAV, pour laquelle la situation est la plus dégradée et surtout, qui représente les montants financiers les plus élevés :

- La reprise des actions de recouvrement forcé a déjà commencé à sécuriser les créances post 2010, elles doivent se poursuivre et se professionnaliser (organisation, exactitude des créances, cotisants ciblés,...)
- La politique « amiable » actuellement privilégiée doit se poursuivre (moins couteuse et souvent plus efficace) mais les modalités concrètes doivent être revues pour sécuriser les créances, respecter l'équité de traitement
- L'étude quant à l'internalisation des prestations de l'étude NSF doit rapidement aboutir pour que les différents transferts puissent s'organiser
- En amont du recouvrement, la gestion des revenus et des cotisations doit être sécurisée pour éviter les taxations d'office injustifiées. Les échanges dématérialisés avec les partenaires doivent s'accélérer (recommandation à la responsabilité du département Cotisations).

Plan d'action n°3 : Processus de liquidation des prestations CIPAV

Rappel des principaux constats : *

- 2012 et 2013 : environ 43% de droits propres (RB) liquidés dans le trimestre
- Des délais de liquidations qui s'améliorent nettement en 2014 suite à la mise en place de plans d'actions (organisation du travail, CDD, priorisation des dossiers,...)
- Mise en place et affichage d'objectifs collectifs
- Hausse de la capacité de production (10500 régimes en 2012, 13000 en 2013, 13 800 en prévisionnel 2014).
- Mise en place du contrôle a priori à 100% (atteinte 89% en 2013) sur les droits propres. Taux d'anomalie à 3.75%, en nette amélioration (12% en 2011, 6% en 2012)
- Hausse de l'ensemble des effectifs adhérents/cotisants CIPAV, PL et AE, ainsi que des radiés « avec points ».

Plan d'actions et recommandations

L'organisation du secteur Prestations de la CIPAV doit être revue en profondeur, pour garantir de façon pérenne :

- **des délais de liquidation « dans le trimestre », voire « dans le mois » au-delà des 80% ;**
- **l'exactitude des montants de pensions versées ;**
- **une offre de service plus étoffée, notamment en amont de la retraite.**

Documents liés :



Etat plans d'actions 2012-2014 CIPAV Pre Réversions V2.docx Etude organisation Suivi effectifs radiés avec points 2014-01.

N	Plan d'action	terme	Resp
1	En lien avec les services cotisations, recouvrement et les obligations relatives au droit à l'information, réfléchir à une organisation permettant de gérer en amont des demandes de retraite : identification des cotisants à quelques années de l'âge prévisionnel de la retraite pour complétude de la carrière, identification de ceux présentant des incidents de paiement	MT	Direction ROP
2	Expérimenter la création d'équipes de travail organisées en portefeuille adhérents, sur des typologies spécifiques afin d'étudier les résultats en termes de délai et de qualité de service.		ROP
3	Mettre en place l'accueil « retraite » sur rendez-vous	CT	ROP prestations et RE accueil
4	Utiliser pleinement les possibilités offertes par la GED pour adapter les organisations : mise a plat des corbeilles thématiques, de la codification réalisée côté Courrier/Indexation.	MT	ROP
5	Mettre en place des objectifs sur les délais de liquidation : - 80% des droits propres liquidés dans le trimestre de la date d'effet pour 2014 /2015 (puis monter le seuil) - X % des dossiers complets liquidés dans le mois pour les dossiers « simples » : complets/sans incidence de paiement/ supérieur à 2000 points / etc. (à voir en interne CIPAV pour le seuil et les typologies, mais il faut fixer un sous objectif sur la liquidation dans le mois, puisque la réglementation prévoit cette échéance et non pas le trimestre) - X % pour les droits dérivés	CT	Direction ROP
6	CIPAV Affiner la politique de contrôle interne sur les retraites : - Mettre en place des objectifs quantitatifs : Définition d'un taux d'erreur maximum a priori et a posteriori (distinction si utile DP et DD) - Utiliser les résultats en cours sur les résultats des contrôles a priori côté CIPAV pour mettre en place les actions nécessaires : 32% de taux d'erreur en a priori montrent qu'il existe des problématiques de formation, de compréhension, ...	CT	ROP Contrôle interne
7	CAVEC, CAVOM, IRCEC Mettre en place le contrôle interne a priori (avant paiement) sur les droits propres et les droits dérivés. Fixer des objectifs.	CT	Direction Contrôle interne ROP
8	Liaisons inter régimes : - Poursuivre les travaux d'optimisation et de simplification sur les formules de liaisons vers les CARSAT : dématérialisation ? - Suivre les objectifs déjà fixés : % de fiches de liaison envoyées en moins de x jours		Département Prestations

Plan d'action n°4: Accueil téléphonique

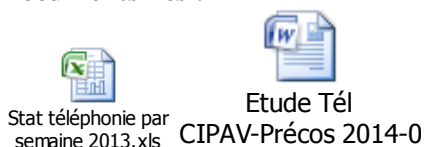
1- CIPAV

Rappels constats et problématiques

- ➔ Taux de décrochés dégradés depuis plusieurs années :
 - Explosion volume d'appels
 - Effet des pics de charge suite campagne
 - Prestations : sous dimensionnement et appels nombreux
 - Turnover > 200% des TC sur les 2 plateaux
 - Pas de supervision individuelle et collective telle qu'habituelle sur une plate forme.
 - Insatisfaction usagers

- ➔ climat social dégradé :
 - grève des PLATEL en juin 2012
 - insatisfaction des TC suite à des postes pourvus en externe par les sections sans passer par eux (et donc sans « respecter » l'accord RH validé)
 - Responsable d'équipe de la PLATEL Cotisations qui cherche à changer de poste (prévu pour la fin de l'année 2014 avec proposition du poste sur la gestion des campagnes de masse et les télé services suite départ en retraite de la responsable actuelle)

Documents liés :



Plan d'actions CIPAV

NB : Le plan d'actions reprend plusieurs propositions faites dans l'étude interne en PJ.

N	Plan d'action	terme	Resp
<u>1</u>	Réunification des 2 PLATEL : <ul style="list-style-type: none"> - Nommer un ROP - Repositionner les RT en superviseur : revoir fiches de poste - A court terme, conserver des équipes spécialisées et mettre en place le schéma envisagé dans l'étude interne dernière version : <ul style="list-style-type: none"> o Une équipe Cotisation o Une équipe prestations o Une équipe mixte - Réunir physiquement les équipes - La nouvelle PLATEL doit être rattachée à la future direction Relation de services 	CT	DD+ ROP CIPA V
<u>2</u>	Mettre en œuvre les préconisations de l'étude interne dernière version pour garantir la gestion des pics de charge: <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des 3 périodes d'activités identifiées (haute/normale/basse) - Extension des horaires d'ouverture sur plage Haute - Adaptabilité des horaires de travail des TC en Haute et basse période - Participation de quelques gestionnaires Cotisations en période Haute 	MT	ROP PLAT EL+ DRH

N	Plan d'action	terme	Resp
<u>3</u>	Mettre en place les outils nécessaires au pilotage d'un plateau téléphonique de cette taille : 81. -Détermination d'objectifs collectifs - bandeaux - suivi statistiques en réel par le RE pour gestion des lignes ouvertes/fermées/eu pause/... - affichage hebdomadaire des taux de décrochés et affichage des objectifs fixés par la direction	MT	ROP CIPA V et ensuite (?) ROP « Relation clients »
<u>4</u>	Pour les nouveaux recrutements de TC : prévoir une clause de 2 ans dans le service avant parcours interne (ou prévoir lors des entretiens : annoncer aux candidats ?) → Il faut trouver une solution satisfaisante pour stopper l'hémorragie de TC et stabiliser l'équipe. → Cela ne signifie pas que la PLATEL ne reste pas un « vivier » interne, mais pour cela, il faudra que les profils recrutés le soient en conséquence (adaptation des critères de recrutement) → Revoir les niveaux selon les tâches confiées	MT	DRH
<u>5</u>	Mettre en place des informations sur les téléservices existants pendant les messages d'attente	CT	ROP+ DSI
<u>6</u>	Définir une procédure d'escalade pertinente : - Détermination du degré de réponse des TC en 1 ^{er} niveau : quelle finesse de réponse ? quelles tâches simples effectuées en direct* ? - Détermination par opposition du degré d'intervention du back-office (2eme niveau voire 3eme niveau encadrement si nécessaire) - Détermination de la méthode de l'escalade : transfert d'appel ou différé - Analyser dans quelle mesure les RT de sections peuvent-ils être mobilisés pour gérer le niveau 2. <i>*Tâches administratives : Changement d'adresse et autres coordonnées, envoi d'attestation, de copie de notification, ... (cf fiche de poste actuelle, à enrichir)</i> <i>Tâches en lien avec la relation client : ouverture de compte sur le portail, gestion des courriels, réponse aux réclamations simples,...</i>	MT	ROP CIPA V+ ROP PLATEL

2- Caisses IRCEC-CAVEC-CAVOM

Rappel des constats :

- Taux de décrochés moyens à acceptables (en dédoublonné)
- Réponse téléphonique assurée par les gestionnaires dans les services
- Pas de suivi individuel réellement possible, pas d'objectifs, pas d'utilisation systématique de l'outil de GRC (ACACIA)

Plusieurs préconisations sont envisageables :

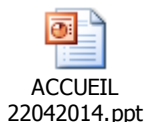
- Création d'une petite PLATEL commune Ou
- La réponse téléphonique reste gérée par caisse, mais la participation devient obligatoire et supervisée :
 - o Objectif collectif pour les 3 caisses : les standards sont à 85%
 - o création d'un planning type et identification resserrée des gestionnaires devant répondre
 - o suivi des taux de décrochés : voir quelle solutions techniques
 - o obligation de tracer tous les appels dans l'outil ACACIA
 - o optimisation du nombre de lignes téléphoniques en entrée
 - o réflexion à avoir : est-ce que les gestionnaires qui répondent au téléphone traitent en direct la demande ? => attention, temps de communication plus long.

Plan d'action n°5 : Accueil physique

Principaux constats :

- Satisfaction des clients (cf enquête externe CIPAV 2014)
- Pas de cadre dédié ni d'équipe dédiée : problématique forte de gestion des plannings avec les gestionnaires de sections
- Pas d'outil (gestion et comptabilisation délai d'attente, analyse des motifs de contacts)
- Pas de valorisation de l'accueil, de la qualité du service, des acteurs, du lieu.

Documents liés :



Rappel des volumétries :

	2011	2012	2013
Total Groupe	15 286	17 200	16 459
Dont CIPAV	NC	90.4%	89.6%
<i>Variation annuelle:</i>	-	+12.5%	-4.5%

Plan d'actions

N	Actions	Terme	Responsables
1	<ul style="list-style-type: none"> - Rattacher l'accueil physique à la prochaine direction relations de services - Positionner un responsable de l'accueil physique (niveau responsable d'équipe) 	CT	Direction DRH
2	Rendre obligatoire l'utilisation de ACACIA : une visite = 1 contact (voire 2 si le client vient pour des problèmes prestations et recouvrement etc....)	CT	Responsable accueil
3	Développer / acquérir un logiciel pour comptabiliser les visites et mesurer le temps d'attente	MT	Direction DSI
4	Définir une organisation cible pour l'accueil du siège : <ul style="list-style-type: none"> - Dédier du personnel à l'accueil physique - Ou : garantir l'implication des gestionnaires qui y participent <i>Si équipe dédiée : la RE est en responsabilité hiérarchique</i> <i>Si gestionnaires : la RE est en responsabilité fonctionnelle : les gestionnaires sont sous son autorité lorsqu'ils sont à l'accueil (plus participation aux EPI sur ce champ).</i> <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer l'accueil sur rendez-vous pour les dossiers complexes ou sensibles (recouvrement, contentieux, ASS) et pour la retraite 	CT MT si équipe dédiée	Direction ROP
5	Si l'organisation cible reste sur le principe de l'intervention de gestionnaires de sections OU dans l'attente de la mise en place de la solution 2 (équipe dédiée) : <ul style="list-style-type: none"> - Uniformiser les plannings : un seul modèle, complété mensuellement et ajusté quotidiennement - Le planning doit être mis sur un serveur partagé et complété en direct - La RE Accueil a un droit de regard et d'intervention sur les plannings 	CT	RE Accueil DSI

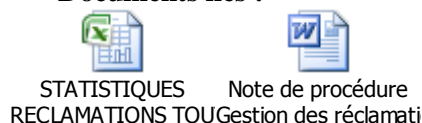
N	Actions	Terme	Responsables
6	Développer l'offre de service : <ul style="list-style-type: none"> - l'accueil sur rendez-vous, prioritairement sur la retraite, mais aussi sur le recouvrement contentieux et toute population ciblée ; - la possibilité de plages d'accueil en province (en dehors des journées pilotées par les administrateurs) : soit en cherchant des synergies avec des régimes « frères » (RSI/URSSAF), soit en étudiant les possibilités de visio-guichets. Toujours en ciblant des populations spécifiques (dossiers complexes/sensibles). 	CT	Direction Direction déléguée

Plan d'action n°6 : Gestion des réclamations

Rappel des principaux constats :

- Depuis 2013, coordination par une cellule identifiée (1.6 ETP consacrés) des réclamations
- Enclenchement d'une dynamique positive : procédure, circuit, outil d'enregistrement
- Mais en réalité ne sont suivies qu'une partie restreinte des insatisfactions : celles transitant par la direction (les courriers dites « de direction) et par des tiers : administrateurs, défenseur des droits, CNAVPL,...
- Ainsi, la grande majorité des contacts pour insatisfaction client échappe à toute traçabilité et analyse.

Documents liés :



Plan d'actions :

N	domaine	Plan d'action	terme	Resp
1	<u>pilotage</u>	Tirer un premier bilan quantitatif et qualitatif (un an de fonctionnement) de la procédure « réclamations ».	CT	
2	<u>Gestion</u>	<p>Poursuivre avec la cellule réclamation en place et les référents désignés dans les équipes métiers : trouver une solution à court terme pour que les situations individuelles « à risque » soient repérées et gérées en centralisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les réclamations actuellement enregistrées sont en majorité sensibles : le suivi est impératif et la réunion mensuelle avec les responsables opérationnels doit permettre de faire le point <u>transversalement</u> sur chaque dossier afin de garantir <u>une approche globale</u> de la situation des adhérents concernés (au-delà de la demande initiale) - Repérer à l'aide des outils informatiques les appels téléphoniques réitérés au-delà d'un seuil (à définir), tout secteur confondu (prestations, cotisations, contentieux,...) - Effectuer une veille (internet/journaux/..) pour repérer les leaders d'opinion mécontents, et assurer la gestion de leur dossier - Les cas les plus sensibles peuvent trouver une solution par une communication orale en plus des courriers (rendez-vous, téléphone). - Les courriers adressés au directeur doivent, dans leur réponse, être signés par le directeur. <p><i>A titre d'illustration, la situation actuelle relative aux adhérents de l'association CIPAV.info ne doit pas pouvoir se reproduire. D'ailleurs, les dossiers, tous secteurs des adhérents de cette association doivent être supervisés par la cellule réclamations.</i></p>	CT	
3	<u>Pilotage</u> <u>Gestion</u>	<p>Conserver la définition donnée de la réclamation et entamer une réflexion organisationnelle afin de pouvoir pleinement l'appliquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un module dédié dans l'outil de front-office ACACIA, ou a minima y intégrer la possibilité de cocher « réclamations » comme motif de contact ainsi que le motif plus précis de la demande - Choix d'une organisation cible pour traiter les réclamations : la coordination par une cellule dédiée doit se poursuivre, a minima pour piloter le processus. Elle peut aussi se renforcer et aller vers la centralisation : 	MT	

N	domaine	Plan d'action	terme	Resp
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Pilotage, suivi, responsabilité : cellule réclamations à intégrer à une prochaine direction de la relation de service ou à la direction prenant en charge la Qualité ○ Traitement des 1^{ers} niveaux (réclamations simples) : plate forme téléphonique ○ Traitement des réclamations plus complexes : référents techniques des secteurs concernés, sous validation de la cellule réclamation <ul style="list-style-type: none"> - Définition d'indicateurs et d'objectifs - Suivi et analyses des motifs de réclamations pour entrer dans une démarche d'amélioration continue 		

Plan d'action n°7 : Procédure de la commande publique au Groupe Berri

L'article L. 124-4 du code de la sécurité sociale impose aux organismes chargés de gérer un régime légalement obligatoire d'assurance vieillesse de respecter, pour leurs achats, les dispositions relatives aux marchés publics de l'État.

Dans le cadre de sa mission, la mission choisit d'investiguer ce champ afin de vérifier la bonne application des règles de la commande publique, notamment au regard des constats établis par la Cour des comptes dans son rapport annuel 2014 faisant état, à la CIPAV, d'un « refus délibéré d'appliquer les règles de la commande publique²⁶ ».

1. Composition et missions du « Pôle Achats et Marchés publics » du Groupe Berri

Le Pôle Achats et Marchés publics du Groupe Berri est composé d'une assistante et de deux juristes, dont la responsable de Pôle. La création, en 2013, en tant que « Pôle » de ce service, est récente mais les agents actuellement en poste assuraient les mêmes fonctions dès 2006. La charge de travail a cependant évolué selon les personnes travaillant au sein du pôle. La Direction actuelle cherche en effet systématiquement à conformer les achats des caisses et du Groupe aux règles de la commande publique, ce qui a pu parfois être moins prioritaire par le passé.

Les juristes du Pôle sont polyvalents. Il n'y a pas de spécialisation des agents par type de marché ou par étape de la procédure.

Le Pôle est chargé de gérer l'ensemble de la procédure de passation des marchés, du stade de la rédaction du cahier des charges en lien avec les services acheteurs jusqu'à leur notification. Au-delà des missions d'appui et de conseil qu'assurent le Pôle, la responsable dispense également des formations auprès des services acheteurs afin de les sensibiliser aux règles de la commande publique. Enfin, la responsable assiste également à l'ensemble des commissions des marchés de chacune des caisses ainsi que du Groupe Berri.

2. Méthodologie et constitution de l'échantillon étudiée par la mission

Dans le cadre de cet audit, le choix de la mission s'est porté sur des marchés passés en 2013 et 2014, rédigés et/ou conclus après le passage de la Cour des comptes. Les auditeurs se sont en effet principalement attachés à regarder quelles étaient les évolutions en termes de procédure de passation des marchés au sein du Groupe Berri mais aussi en matière de suivi global des achats.

Ainsi, la mission a procédé à l'examen de cinq marchés de services :

- Un marché de prestations d'assistance et de gestion des opérations électorales de vote par correspondance pour le renouvellement des membres du conseil d'administration de la CAVEC (procédure adaptée) ;
- Deux marchés de prestations juridiques en matière d'assistance, de conseil, de représentation et d'accompagnement : l'un au titre de la CAVEC et l'autre passé ultérieurement au titre de l'association Groupe Berri (procédures adaptées) ;
- Un marché de mission légale de commissariat aux comptes pour les exercices 2014 à 2019 inclus (appel d'offre ouvert) ;
- Un marché de réalisation de prestations de gardiennage du siège, immeuble à usage de bureau situé 9 rue de Vienne à Paris 8^{ème} (procédure adaptée).

²⁶ Cf. Tome 1, Volume I-2, Chapitre III du rapport annuel 2014 de la Cour des comptes intitulé « La CIPAV (caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales) : une gestion désordonnée, un service aux assurés déplorable ».

La mission a également porté un regard attentif aux marchés passés par la CAVEC lorsque les besoins exprimés avaient trait de près à la profession exercée par les administrateurs de cette caisse (recherche d'un avocat spécialisé dans le contentieux des experts comptables et mission de commissariat aux comptes).

Sur l'ensemble des marchés examinés, seul celui ayant trait au renouvellement des membres du conseil d'administration de la CAVEC est définitivement terminé.

Le marché relatif aux prestations de gardiennage est en cours d'exécution.

Les marchés de prestations juridiques sont, quant à eux, à des stades différents : celui passé au titre de la CAVEC est en cours d'exécution tandis que celui sollicité au titre du Groupe Berri en est au stade de la passation d'un nouveau marché pour son lot n°2 après que ce dernier ait été déclaré infructueux du fait d'une offre jugée incomplète.

Enfin, le marché de mission légale de commissariat aux comptes a également été déclaré sans suite et doit faire l'objet d'un nouvel appel d'offres.

L'analyse détaillée de chaque marché réalisée par les auditeurs est retranscrite dans des grilles d'analyse jointes en annexe.

3. De manière globale, en termes de procédure de passation, les règles du Code des marchés publics sont respectées ...

a) Un dossier de consultation en règle et garant de la bonne compréhension du marché

Les éléments présentés aux dossiers contenant les pièces réglementaires des marchés publics et les offres reçues n'ont pas permis à la mission de mettre en lumière la manière dont les besoins ont été établis et évalués avant d'être finalement exprimés lors de la publication du marché.

La responsable du Pôle a indiqué, au cours d'un entretien, que l'analyse des besoins était réalisée directement par les services acheteurs, en tenant compte le cas échéant des exécutions passées, et que des échanges avaient ensuite lieu avec le Pôle Achats / Marchés Publics sur des aspects techniques et rédactionnels dans le but de s'assurer du formalisme du dossier de la consultation.

Faute d'avoir en possession ces éléments et compte tenu de ce qui a été constaté par ailleurs sur l'absence de distinction des dépenses selon qu'elles soient passées dans des marchés ou non (cf. infra), la mission ne peut attester que l'ensemble des besoins aboutissent, lorsque l'application des seuils réglementaire le justifie, à la passation d'un marché

Néanmoins, de façon générale s'agissant de l'expression des besoins, la mission a constaté une description détaillée et assez précise par le pouvoir adjudicateur de la prestation attendue sans introduire de discrimination de concurrence.

En effet, pour l'ensemble des marchés examinés, les dossiers de la consultation, constitués du règlement de la consultation, des cahiers des clauses particulières et d'éventuelles autres pièces complémentaires (plans des locaux, cadre de devis estimatif...), sont clairs et permettent aux prestataires de formuler des offres en adéquation avec le cahier des charges. Ces documents font aussi mention de pénalités de retard en cas de mauvaise exécution du marché tout en précisant les modalités d'application de celles-ci.

b) Une publicité et une mise en concurrence conformes au code des marchés publics

En matière de publicité, les avis joints aux dossiers attestent du respect des règles de la commande publique. Il convient de rappeler que s'agissant des marchés à procédure adaptée (MAPA), les modalités de mise en concurrence et de publicité sont fixées par l'acheteur public. Ce dernier est donc libre de choisir notamment en fonction des besoins à satisfaire, du nombre ou de la localisation des entreprises susceptibles d'y répondre ainsi que des circonstances de l'achat.

Sur les quatre marchés passés selon cette procédure et présentés précédemment, la mission constate une adéquation entre le choix de la publicité et la nature et le montant de ceux-ci.

En matière de mise en concurrence, les éléments figurant dans les cahiers des charges font état d'une information claire précisant les critères d'évaluation de l'aptitude des soumissionnaires, les critères d'attribution des offres comprenant notamment les critères de pondération.

Les formations délivrées par la responsable du Pôle Achats / Marchés publics ont permis de sensibiliser les agents en termes d'échanges entre les candidats et l'acheteur pendant la procédure. Si un candidat potentiel venait à solliciter un service, celui-ci est alors invité à consulter la rubrique dédiée sur le profil acheteur lui permettant de soumettre des questions et à l'acheteur public de publier les réponses correspondantes afin que l'ensemble des candidats potentiels y ait accès.

c) Une analyse des candidatures et une attribution des marchés globalement en conformité

La mission a pu avoir accès à l'ensemble des dossiers de candidatures reçus pour chacun des marchés examinés ainsi qu'aux comptes rendus d'analyse des offres. Il ressort de l'étude de ces pièces que le Groupe Berri respecte les étapes relatives à la sélection des offres et que la procédure d'examen des candidatures et d'attribution des marchés est conforme aux règles de la commande publique.

Le Pôle Achats / Marchés publics procède à chaque fois à la vérification de la complétude des dossiers de candidatures. Lorsque certaines pièces manquent au dossier (justificatifs de la capacité juridique, économique ou financière du candidat...), les offres sont écartées.

Les comptes-rendus d'analyse des offres ont notamment permis de s'assurer que les offres étaient examinées conformément aux critères publiés.

De même, les pièces attestant de la bonne information des candidats sur le rejet de leur candidature ou de leur offre et sur la notification du marché sont présentes aux dossiers que la mission a étudiés.

Les auditeurs formulent toutefois une observation s'agissant de la décision rendue par la commission des marchés du 22 mai 2014 qui conclut à un classement sans suite concernant le marché relatif à la mission légale de commissariat aux comptes.

En effet, le rapport d'analyse de la commission mentionne que « les candidats ont répondu à une mission classique de commissariat aux comptes et non à la mission spécifique attendue ». Toutefois, les auditeurs estiment injustifié de classer sans suite le marché sur cette base dans la mesure où les éléments précis auxquels le Groupe Berri attendait une offre ne figuraient dans le cahier des charges.

Le nombre d'heures qui serait consacré à la mission de commissariat aux comptes est notamment jugé trop faible dans les offres présentées par les candidats sans toutefois qu'aucun plancher minimum n'ait été précisé dans le cahier des charges.

Néanmoins, il ressort d'un entretien avec la responsable du Pôle Achats / Marchés publics que le classement sans suite est principalement la conséquence d'une mauvaise appréhension, par les candidats, de l'aspect informatique. La mission déplore toutefois que cela ne ressorte pas dans le procès-verbal.

4. ...toutefois, l'association Groupe Berri souffre d'un manque de suivi général de ses achats

Bien que l'actuel directeur du Groupe Berri, dans la réponse qu'il fait au rapport précité de la Cour des Comptes (cf. p. 313), indique que « *la mise en conformité avec le code des marchés publics (CMP) a été résolument engagée, et devrait être complète dès le premier semestre 2014* », il n'est pas possible, pour la mission de confirmer la véracité de cette affirmation.

Effectivement, à la connaissance des auditeurs, aucun dispositif de suivi global n'existe au sein du Groupe Berri et cela s'avère problématique à plusieurs niveaux.

En premier lieu, ce défaut de pilotage global n'a pas permis aux auditeurs de s'assurer que l'ensemble des achats réalisés par l'association l'était bien dans le respect des règles de la commande publique et s'assurer ainsi que chaque dépense excédant le seuil réglementaire faisait bien l'objet de passation de marché.

Deuxièmement, si des modalités de pénalités sont bien prévues dans les cahiers des charges de chacun des dossiers de consultation étudié, aucune modalité de suivi de l'exécution de ces derniers n'est en revanche instaurée alors que l'exécution d'un marché nécessite cependant un véritable pilotage administratif, technique et financier.

Le suivi d'un marché implique la mise en œuvre d'outils efficaces afin de garantir des prestations de qualité conformes aux besoins exprimés, un respect du calendrier et des modalités financières...

Ce défaut de suivi conduit les auditeurs à s'interroger sur le déroulement de la relation contractuelle, sur les modalités d'envois de bons de commande lorsque le marché le prévoit, sur les vérifications qualitatives et quantitatives et notamment le respect du calendrier et l'application de pénalités le cas échéant, sur le suivi financier ainsi que sur les liens qui existent entre les services acheteurs et les comptables.

Aux fins d'une bonne exécution des marchés, il est impératif de mettre en place, en lien avec les services concernés du groupe, un suivi global et précis (du stade de la passation au stade de l'exécution voire à la reconduction avec mention des services acheteurs référents, agent comptable...) de l'ensemble des achats par le biais d'un outil de pilotage dédié.

Par ailleurs, il serait intéressant de confier cette mission à un même service référent, le Pôle Achats / Marchés Publics par exemple, déjà compétent en matière de procédure de passation et de conseil aux acheteurs.

Troisièmement, les auditeurs déplorent l'absence de procédure et de suivi comptable précis de l'exécution des marchés passés.

Cela a pour conséquence la réception de factures qu'il convient de rattacher à un acte d'engagement qui est difficile à établir certaines fois. Le service comptabilité sollicite dans la majorité des cas le Pôle Achats / Marchés publics afin d'obtenir divers éléments (bons de commandes, conditions financières...).

Si les factures vues par les auditeurs mentionnaient fréquemment une référence au marché conclu, aucune procédure ne rend cette mention obligatoire et cela suppose par ailleurs que les fournisseurs soient diligents et qu'ils procèdent systématiquement à ce référencement pour que le comptable puisse exercer correctement son contrôle à l'aide des bases contractuelles dont il dispose.

De plus, la mission n'a pas pu constater le rapprochement des factures aux actes d'engagement.

En l'absence de suivi et de règles établies, il existe un risque que certaines dépenses échappent au contrôle comptable de référence au cadre contractuel (absence d'application de pénalités en cas de retard, non révision de clauses financières, non passation d'avenants...). Il est aussi difficile de s'assurer que toute dérive financière est évitée, d'autant plus que certains marchés précisent un montant maximum global de dépenses à ne pas dépasser.

5. Liste des recommandations

- **Poursuivre la mise en place d'une politique des achats conforme aux règles du code des marchés publics en instaurant notamment un outil de suivi global des achats de l'association « Groupe Berri » afin de s'assurer que chaque dépense excédant le seuil réglementaire fait bien l'objet de passation de marché.**
- **Assurer un suivi de l'exécution des marchés afin de parer à tout risque de non application des conditions contractuelles mentionnées au marché. Ce suivi devra également comporter un volet comptable de façon à permettre d'une part, le contrôle des conditions financières prévues au marché et d'autre part, d'éviter la non application des règles de la commande publique.**
- **Envisager la mise en place d'un suivi centralisé des marchés au niveau du Pôle Achats et Marchés Publics. Ce suivi devra faire l'objet de la mise en place d'un outil dédié et partagé (notamment avec les services acheteurs, le contrôle de gestion et l'agent comptable) permettant à chacun de visualiser de manière globale l'état des marchés en temps réel.**