

PROCES-VERBAL

REUNION DU COMITE D'HYGIENE, DE SECURITE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DU 27 JUIN 2011 à TOURS

-oOo-

ETAIENT PRESENTS :

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| - MONSIEUR BOYER CHAMMARD | : DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, PRESIDENT DU CHSCT |
| - MADAME WIESENER | : RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES TOURS |
| - MONSIEUR BELDA | : RESPONSABLE DU DEPARTEMENT DES SERVICES GENERAUX A LA DIRECTION DES INFRASTRUCTURES |
| - MONSIEUR JACOB | : ADJOINT RESPONSABLE SECURITE A LA DIRECTION DES INFRASTRUCTURES |
| - MADAME MOSYUSKA | : INFIRMIERE DU TRAVAIL |
| - MADAME GAILLARD | : ASSISTANTE SOCIALE |
| - MONSIEUR GUAY | : MEDECIN DU TRAVAIL |
| - MONSIEUR ROSSILLI | : SECRETAIRE DU C.H.S.C.T. (CGT) |
| - MONSIEUR BEHOTEGUY | : MEMBRE DU C.H.S.C.T. (CGT) |
| - MONSIEUR MERCIER | : MEMBRE DU C.H.S.C.T. (CFDT) |
| - MADAME MAUGARS | : MEMBRE DU C.H.S.C.T. (UNSA) |
| - MADAME WUNENBURGER | : MEMBRE DU CHSCT (FO) |

INTERVENANTS :

- | | |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| - MONSIEUR FRITEAU | : DIRECTEUR DES AGENCES RETRAITE, CNAV ILE-DE-FRANCE |
|--------------------|------------------------------------------------------|

EXCUSEE :

- | | |
|----------------|-------------------------------|
| - MADAME DUPUY | : MEMBRE DU C.H.S.C.T. (CFDT) |
|----------------|-------------------------------|

La séance est ouverte 10 h 05, sous la présidence de Monsieur BOYER CHAMMARD.

M. BOYER CHAMMARD ouvre la séance et présente Monsieur FRITEAU, l'un des responsables du projet soumis ce jour pour information au CHSCT de Tours et concernant l'économie générale des plans d'actions issus de la réflexion stratégique sur l'organisation de l'offre de services et de la production en Ile-de-France.

Ce très vaste projet est actuellement présenté pour consultation à tous les CHSCT. Il concerne exclusivement l'organisation en Ile-de-France. Le CHSCT de Tours s'est vu transmettre la même note d'information que l'ensemble des élus mais, contrairement aux IRP franciliennes, son avis ne sera pas recueilli sur deux points spécifiques, clairement identifiés dans le document. Une fois le projet soumis, pour avis, aux instances concernées, une expérimentation sera lancée dans les agences d'Ile-de-France.

M. BOYER CHAMMARD précise que le site de Tours n'est pas directement concerné par le projet à ce stade. Toutefois, dans un souci de transparence, la direction a souhaité fournir aux élus toutes les informations disponibles. Il les invite donc à poser leurs questions.

Il est à noter que le développement du projet pourrait amener à confier à des agents de Tours un certain nombre de chantiers qui ne s'inscrivent pas aujourd'hui dans leur domaine de responsabilité. Si tel était le cas, le dossier serait présenté de nouveau au CHSCT, certainement sous la forme d'une consultation.

I- APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CHSCT DU 8 JUIN 2011

M. BOYER CHAMMARD indique que le procès-verbal est encore en cours de relecture. Il propose de procéder à son approbation lors de la prochaine séance.

L'approbation du procès-verbal du CHSCT du 8 juin 2011 est reportée à la prochaine séance.

II- INFORMATIONS/QUESTIONS DIVERSES

M. ROSSILLI propose de traiter immédiatement les questions diverses, compte tenu de l'importance du seul point porté à l'ordre du jour.

M. BOYER CHAMMARD approuve cette suggestion.

M. ROSSILLI demande un rappel des règles d'utilisation des salles de réunion. En effet, une rencontre a dernièrement regroupé une trentaine de participants dans une salle prévue pour accueillir 19 personnes au maximum.

M. BELDA indique qu'il communiquera prochainement un rappel global des règles en vigueur sur le site.

III- ECONOMIE GENERALE DES PLANS D' ACTIONS ISSUS DE LA REFLEXION STRATEGIQUE SUR L' ORGANISATION DE L' OFFRE DE SERVICES ET DE LA PRODUCTION EN ILE-DE-FRANCE

M. FRITEAU rappelle qu'il avait été souhaité que ce dossier soit présenté pour information à l'ensemble des CHSCT. Il s'agit à ce stade des orientations générales du projet, sachant que deux points spécifiques, relatifs à des expérimentations qui seront prochainement mises en place, seront soumis pour avis aux CHSCT d'Ile-de-France et au CE. Il est à noter que dès lors que la mise en œuvre d'un plan d'actions impactera les conditions de travail, il sera présenté pour avis aux IRP concernées.

Information sur les orientations générales du projet

Le contexte

La réflexion stratégique engagée par la CNAV en 2010 visait à définir :

- l'offre de services aux assurés d'Ile de France dans le cadre d'une stratégie multicanal ;
- un maillage territorial plus efficient à l'horizon 2015-2016, répondant aux réels besoins des assurés et tenant compte de l'hétérogénéité du territoire régional ;
- la répartition des activités en Ile-de-France afin de répondre aux attentes du personnel, exprimées dans le cadre du dispositif « écoute terrain » mis en œuvre en 2009, et qui plaident en faveur d'un rééquilibrage des activités.

Le schéma organisationnel doit prendre en compte les évolutions prévisibles en matière de charges concernant les reconstitutions et les régularisations de carrière ou le développement de la fonction conseil.

Méthodologie de travail

La réflexion stratégique, qui s'est déroulée depuis la rentrée 2010, s'est inscrite dans une démarche transversale. Toutes les directions régionales et les fonctions support de la CNAV ont été associées, tous niveaux hiérarchiques confondus : managers, responsables de services et de départements, agents de direction.

Parallèlement, une démarche participative a permis d'étayer le diagnostic qualitatif, actualisé et affiné grâce à des réunions qui ont regroupé une centaine d'acteurs de terrain.

Enfin, une approche comparative a été mise en œuvre à partir d'une grille d'analyse détaillée auprès de 2 CARSAT (Marseille et Bordeaux), sélectionnées sur des critères de taille, de typologie des assurés, de différences organisationnelles significatives en termes de répartition des activités. Ce benchmarking ne vise pas à calquer les organisations existantes mais à identifier les aspects intéressants.

Le diagnostic affiné

➤ Les agences retraite

Le constat général révèle une polyvalence attendue du métier de technicien-conseil, difficile à atteindre. De nombreuses compétences sont sollicitées en termes de :

- technicité, pour traiter tous types de dossiers ;
- capacités relationnelles et pédagogiques accrues pour l'accueil physique et téléphonique, avec le développement d'une fonction conseil ;
- capacité d'organisation.

Il est à noter que la CNAV rencontre des difficultés lors du recrutement des techniciens-conseil puis dans la formation initiale : nombre d'agents ne parviennent pas à cumuler ces qualités.

Par ailleurs, la charge liée à l'accueil spontané est en croissance excessive dans certains secteurs d'Ile-de-France. La situation est certes hétérogène mais dans certaines zones, le nombre d'assurés qui ne prennent pas de rendez-vous préalable explose. L'exemple de la Seine-Saint-Denis est caractéristique, avec une augmentation de 50 % en deux ans de la capacité d'accueil supplémentaire. Les hôtes et les hôtesse, chargés du pré-accueil, sont naturellement les premiers concernés par ces situations qui provoquent souvent un stress important, face à des publics fragilisés. Dans ces conditions, ils éprouvent un sentiment de saturation après 18 mois à deux ans en poste. Le turnover est donc important et il devient difficile de fidéliser ces agents, d'autant qu'ils considèrent que leurs perspectives d'évolution sont faibles.

M. ROSSILLI demande si ce turnover préfigure une future organisation.

M. FRITEAU assure au contraire que les plans d'actions visent à fidéliser ces personnels dont la fonction est extrêmement importante puisqu'elle impacte l'activité de l'agence. Dès lors que les hôtesses assurent uniquement le pré-accueil, et donc l'accueil spontané, elles sont fragilisées et l'absentéisme s'accroît. Leur remplacement est alors pris en charge par un technicien-conseil, ce qui réduit la ressource consacrée à l'examen des dossiers. Ainsi, le traitement est retardé et les usagers se déplacent à l'agence pour obtenir des informations. Il s'agit d'un cercle vicieux.

Troisième élément de diagnostic, l'effet taille des agences nuit à leur bon fonctionnement. La CNAV dispose d'un maillage territorial très développé en Ile-de-France. Il s'agit naturellement d'un avantage par rapport à des structures concurrentes en matière de conseil et d'information, notamment issues du secteur privé. Cependant, dans certaines zones, notamment extra-urbaines, les agences sont très rapprochées, très cloisonnées et très petites (une dizaine d'agents). En effet, la création en 1995 d'une structure unique, dupliquée 60 fois, n'a pas pris en compte l'hétérogénéité du territoire. Ainsi, la taille des agences ne permet aucune souplesse organisationnelle : une seule absence grève l'effectif et provoque d'importants dysfonctionnements. De même, leur cloisonnement ne permet pas à la CNAV de capitaliser sur l'importance de ses équipes (3 700 agents).

Pour résumer, les agences retraite se trouvent au premier plan pour mettre en œuvre l'accueil des assurés et les objectifs stratégiques de la CNAV. Elles font l'objet d'une politique de recrutement particulièrement offensive, avec notamment le remplacement de l'ensemble des départs à la retraite.

➤ **Les structures back-office**

Le diagnostic relatif à ces structures back-office est quasiment inverse au précédent. Les départs à la retraite n'étant pas remplacés, elles enregistrent une diminution de leurs effectifs qui entraîne :

- une perte progressive des compétences spécialisées (remontées PHE - ROLEX, révisions spécifiques via l'OR) ;
- le développement d'un sentiment d'« oubliés » dans l'organisation, compte tenu de la perspective d'extinction progressive de ces secteurs ;
- une perte progressive de compétences générales des équipes au sein de ces structures ;
- une productivité limitée compte tenu du manque de diversité dans des activités fortement chronophages et de la dispersion des effectifs au sein de micro-structures très spécialisées.

Pour autant, certains secteurs sont insuffisamment valorisés :

- les services GDC-SRA dont les missions sont assurées par une soixantaine d'agents sur l'ensemble des pôles et qui sont en demande de diversification des tâches ;
- les agences VPLR, dont l'activité (rachats de trimestre, versements, cotisations) est en forte diminution depuis la réforme des retraites ;
- l'agence veuvage (allocation veuvage) compte aujourd'hui sept collaborateurs chargés de réduire le stock des dossiers complexes d'assurés résidant à l'étranger, ce qui supprime à ce jour toute perspective d'enrichissement des missions ;
- les agences province, composées d'équipes historiquement back-office qui sont peu intéressées par la relation clients, ont une activité identique à celles des agences retraite (hors accueil) qui pourrait être répartie sur l'Ile-de-France.

Les agents issus de ces structures éprouvent de grandes difficultés à changer d'emploi, leur activité actuelle étant soit très ciblée, soit en marge du processus retraite. En termes de parcours professionnel, il leur est difficile de se projeter dans un autre secteur. Ainsi, des impasses se créent en matière de mobilité horizontale et verticale.

Le diagnostic a permis d'élaborer différents plans d'actions qui visent à favoriser la souplesse de l'organisation et à créer un meilleur équilibre entre les agences retraite et les services back-office.

L'économie générale du projet

➤ Plan d'actions n° 1 : Professionnaliser les pratiques de lissage de charge au sein de la DAIF

L'objectif est de prendre en compte l'hétérogénéité du territoire précédemment évoquée. L'étude a capitalisé sur les témoignages des autres directions métiers (DAE, DFCE, DDSIF) pour lesquelles le lissage de charge est favorisé par la présence de tous les agents sur un même site. En revanche, la DAIF comptant 60 structures réparties sur 52 sites, il est beaucoup plus complexe de mener à bien cette mission, d'autant que la taille des agences est quasiment identique sur tout le territoire alors que la charge est déséquilibrée, ce qui creuse progressivement l'écart en termes de qualité de service et de conditions de travail des salariés.

Il est donc proposé d'accroître la transparence dans le pilotage des charges afin de rétablir un sentiment d'équité entre agences. En effet, il peut apparaître des rivalités entre structures qui ressemblent aujourd'hui davantage à des micro-entreprises. Dans ce cadre, la CNAV souhaite créer un tableau de bord partagé par tous les managers permettant d'afficher les charges et les stocks sur l'ensemble de l'Île-de-France. La transparence et la lisibilité en seront améliorées. Progressivement, les pratiques de lissage seront automatisées, sachant que tous les dossiers ne nécessitent pas un contact direct et de proximité avec l'assuré. Ainsi, certaines catégories de dossiers, qu'il conviendra de recenser, pourraient bénéficier d'un lissage au-delà des cloisonnements entre pôles et départements. Dans cette optique, une instance de pilotage inter-directions sera créée afin de prendre des décisions de gestion (priorisation, mutualisation) permettant de rééquilibrer l'activité entre les agences et d'analyser l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre. Enfin, il faudra créer les outils nécessaires à la répartition des charges. Dernier point, il faudra veiller à enregistrer au fil de l'eau l'ensemble des charges afin de pouvoir piloter les activités de production.

➤ Plan d'actions n° 2 : Créer des plages réservées au traitement des dossiers en agences retraite

Le deuxième plan d'actions impacte davantage l'organisation de l'activité en agence retraite. Une diminution de la capacité de production est constatée en Île-de-France. Alors qu'en 2010, plus de 100 techniciens-conseil en équipes ont travaillé à la DAIF, ils ont traité 160 000 régularisations de carrière de moins qu'en 2009. Cette situation s'explique par la gestion simultanée de l'ensemble des activités quotidiennes qui génère le stress des agents et est source d'erreurs.

Il est donc proposé de séquencer l'activité en redéfinissant la politique d'accueil physique de la CNAV. En effet, alors que l'assurance retraite est un risque maîtrisé, la branche vieillesse assure toujours un dispositif d'accueil similaire à celui mis en œuvre dans la branche famille et maladie. Ainsi, certains assurés se rendent beaucoup trop souvent dans les agences, parfois par manque de connaissance du paysage institutionnel, et les personnels utilisent leur temps pour les recevoir au détriment des autres usagers qui se déplacent moins.

Afin de canaliser ce phénomène, il est proposé d'abandonner la pratique du rendez-vous immédiat, très courante dans les agences retraite mais dont l'intérêt objectif est très limité, au profit de rendez-vous préparés, beaucoup plus efficaces pour les agents et les assurés.

Parallèlement, des expérimentations seront menées pour canaliser l'accueil spontané, à l'instar des dispositifs mis en œuvre par la CARSAT de Marseille par exemple, qui a choisi de favoriser la qualité de service plutôt que la quantité de public reçu. Deux modalités d'expérimentation ont été définies :

- dans des zones quasi rurales d'Ile-de-France : un accueil spontané sur trois jours par semaine avec permanences dans des organismes de sécurité sociale les deux autres jours ;
- dans des zones plus urbaines : accueil spontané uniquement le matin et réception en rendez-vous l'après-midi, étant entendu que les horaires d'ouverture restent inchangés.

Ces mesures auront un impact immédiat et risque de provoquer, dans un premier temps, l'incompréhension, voire l'agressivité, des assurés. Il faudra donc mettre en place un plan d'accompagnement au changement, sachant que les 6 premiers mois seront probablement difficiles. Toutefois, cette réorganisation permettra aux hôtesses de diversifier leurs activités : accueil spontané et sur rendez-vous tout d'abord, puis activités de back-office telles que l'enregistrement des charges. Leurs profils seront harmonisés et leurs parcours professionnels facilités, notamment vers le métier de technicien-conseil. Il est à noter que des ressources supplémentaires seront nécessaires en agence.

Ces expérimentations devraient offrir une véritable bouffée d'oxygène. C'est pourquoi, la direction souhaite les mettre en œuvre très rapidement, si possible au mois d'août qui représente une période creuse. Dans cette optique, le projet est présenté aux IRP dès juin-juillet.

L'activité d'accueil téléphonique est également importante en agence et doit être maîtrisée. L'organisation à deux niveaux (plateforme de services pour le niveau 1 et agences retraite pour le niveau 2) est difficile à mettre en œuvre. En effet, les courriers envoyés aux assurés, dans le cadre de la relation client personnalisée, mentionne le numéro de la plateforme et le numéro individuel du technicien-conseil, systématiquement privilégié par l'utilisateur. Or l'activité des TC ne leur permet pas de répondre invariablement au téléphone. Ainsi, les réclamations signalant l'impossibilité de joindre l'interlocuteur unique se multiplient. De même, les techniciens-conseil ne parviennent plus à assumer correctement leurs tâches.

Dans ce contexte, il est nécessaire de mettre en œuvre une mesure d'urgence : la suppression de la possibilité d'enregistrer des messages sur répondeur téléphonique. En effet, les techniciens-conseil n'ont pas le temps de rappeler les assurés, ce qui crée des crispations dans la relation. Parallèlement, la réponse téléphonique de niveau 2 en agence sera réorganisée autour d'une seule ligne ouverte au public par agence (prise en charge par un TC sur une demi-journée) et les services rendus par la plateforme seront développés afin de stabiliser la réponse de niveau 1. Ces mesures nécessiteront là encore des outils adaptés, notamment pour quantifier les volumes d'appels par structure.

L'objectif vise à mieux séquencer les activités. Les techniciens-conseil seront chargés, soit d'assurer l'accueil téléphonique, soit de traiter les dossiers. Cette mesure devrait être mise en œuvre au premier trimestre 2012.

M. MERCIER craint qu'avec cette organisation, les assurés soient en relation avec des interlocuteurs systématiquement différents, ce qui les obligera à réexpliquer leur demande à chaque appel.

M. BOYER CHAMMARD précise que tel est le cas actuellement.

M. FRITEAU a conscience que ce fonctionnement devra être organisé. Toutefois, les techniciens-conseil insistent sur la nécessité de remplir les OR pour mieux tracer les

dossiers. De plus, en mettant en place une permanence téléphonique en agence, les assurés auront la garantie d'obtenir un interlocuteur (ce qui n'est pas toujours le cas aujourd'hui) qui disposera de l'expertise nécessaire pour répondre à la question posée et ainsi évitera de réitérer l'appel. S'il s'agit d'un dossier plus complexe en cours de traitement par un TC particulier, le message sera transmis par l'agent de permanence, favorisant ainsi la transmission de l'information.

Le plan d'actions n° 2 prévoit également de créer des plannings-type d'organisation, en lien avec le manager et son équipe : nombre de demi-journées d'accueil sur rendez-vous, de téléphone niveau 2, de permanence téléphonique, de traitement de dossiers, etc. Séquencer les activités permettra de gagner en efficacité, en productivité et de limiter le stress.

➤ **Plan d'actions n° 3 : Organiser le traitement, par des services back-office davantage polyvalents, des dossiers qui ne nécessitent pas de proximité physique avec l'assuré**

Le troisième plan d'action est orienté sur le back-office. Il vise à revaloriser les personnels affectés aux activités spécialisées précédemment évoquées, notamment en développant la polyvalence technique. L'objectif est de permettre à ces agents de diversifier leurs compétences afin d'élargir leurs activités au-delà des expertises spécifiques nécessaires au traitement de petits dossiers très chronophages. Ils doivent avoir le sentiment de participer plus activement aux activités stratégiques et à la production réelle de la CNAV. Dans cette optique, des tableaux de bord seront mis en place et des objectifs précis seront assignés aux agents concernés, à l'instar des dispositifs déployés en agences retraite. Parallèlement, la DRH, en lien avec la DAIF, développera une véritable filière back-office permettant de dynamiser les parcours professionnels hors proximité.

Dans ce cadre, il est prévu de transférer un volume de régularisations de carrières vers certains collaborateurs des secteurs GDC/SRA. Cette proposition est soumise, pour avis, aux CHSCT concernés. Elle permettra de multiplier le nombre d'interlocuteurs affectés aux reconstitutions de carrières et ainsi d'améliorer le lissage de cette charge. Dans un premier temps, certains profils, et notamment les GDC, seront formés au traitement des RDC simples, sans objectif de productivité. Il s'agira de les faire monter en compétences afin qu'ils s'inscrivent davantage au cœur du processus retraite, sachant qu'aujourd'hui, ils assument des missions supports (mailings, courriers, etc.) qui freinent leur déroulement de carrière.

Mme MAUGARS remarque que les propositions RH en matière de création de parcours de niveau 3 ou 4 n'ont pas été quantifiées.

M. FRITEAU explique que ce point dépend du nombre d'agents qui accepteront de se former à la RDC. Les secteurs GDC rassemblent des profils très hétérogènes, et notamment de nombreuses personnes handicapées qui assument des missions ciblées, faute d'adaptabilité à la fonction. De l'avis des managers, il est souvent difficile d'envisager des changements de périmètre pour ces agents, même si certains sont en demande de diversification de leurs activités. Il leur sera proposé de basculer progressivement vers la révision de niveau 2, tout en poursuivant la révision de niveau 1. Ainsi les révisions de niveau 2 seront graduellement transférées des agences retraite vers les structures de back-office, créant ainsi une filière centralisée. Enfin, des parcours de niveau 3 ou 4 seront envisagés mais il est aujourd'hui impossible de quantifier le nombre d'agents qui accepteront de se former aux RDC. Il sera nécessaire de se montrer pédagogue quant aux opportunités offertes.

Le projet est similaire pour l'agence veuvage, actuellement mono-activité et engorgée. Les dossiers veuvage concernant des assurés de l'étranger (1 500 dossiers en stock et 5 à 6 nouveaux dossiers par jour) seront transférés à la DAE, qui sera donc légèrement impactée. L'organisation précise reste à définir et sera naturellement présentée aux CHSCT afin d'analyser les conséquences concrètes de cette bascule sur les conditions de travail des

agents de la DAE. Il est toutefois à noter que compte tenu du volume, ces derniers seront faiblement impactés. En revanche, ce projet permettrait aux sept collaborateurs de l'agence veuvage de Paris de développer leur polyvalence, notamment vers la RDC.

Le plan d'actions n° 3 a donc pour objet de créer une filière back-office plus étoffée et articulée sur deux niveaux, avec des missions plus polyvalentes, et non uniquement ciblées sur des outils spécifiques comme les ROLEX, les PHE ou le veuvage. Les agents seront invités à développer leurs compétences en OR. La diversification de ces métiers permettra également d'attirer des candidats sur ces postes plus attractifs. Enfin, une véritable passerelle sera créée entre back-office et front-office, favorisant la mobilité horizontale et améliorant la qualité du service rendu pour les révisions de niveau 1.

Ce projet aura également un impact sur les agences Province de Saint-Quentin, Marne-la-Vallée et Créteil. Les dossiers qu'elles traitent aujourd'hui ne requièrent pas de compétences spécifiques à acquérir par les techniciens-conseil. Ils seront donc lissés sur les 30 agences retraite les moins chargées à ce jour, ce qui représentera moins de 300 dossiers supplémentaires par an et par structure. L'impact sera donc limité. Les agents de ces trois agences possèdent une réelle expertise. Il sera donc aisé de les faire monter en compétences sur les activités de back-office à valeur ajoutée technique. Ils intégreront ainsi une filière moins isolée.

M. ROSSILLI se félicite que la direction reconnaisse les difficultés liées aux effectifs et aux remplacements des agents. Il note que le projet prévoit le transfert de 1 400 dossiers veuvage sur Tours et qu'une consultation ultérieure du CHSCT est annoncée dans ce cadre. Or le dossier sera présenté pour avis au CE le 21 juillet prochain qui votera sur l'ensemble du projet.

M. FRITEAU précise que le transfert des dossiers veuvage sera préalablement soumis à l'avis du CHSCT de Tours.

M. BOYER CHAMMARD ajoute que ce projet ne fait pas partie du dossier soumis au CE du 21 juillet.

M. ROSSILLI rappelle que suite à la réforme des retraites, certains secteurs enregistrent une baisse d'activité importante. Ainsi, les dossiers rachats sont aujourd'hui bloqués et seront probablement amenés à disparaître. Il demande s'il a été envisagé de transférer l'assurance veuvage sur ce secteur rachats.

M. FRITEAU indique que cette piste n'est pas envisagée à ce jour. En effet, les secteurs VPLR ne sont pas au cœur de la réflexion. Ils sont aujourd'hui confrontés à une problématique ponctuelle, liée aux dossiers de remboursement qui émergent suite à la réforme des retraites et constituent un stock. Avant d'envisager une diversification des activités de ces secteurs, la CNAV souhaite observer l'évolution de la situation. De plus, les pistes de réflexion ne portent pas a priori sur les dossiers veuvage mais plutôt sur les reconstitutions de carrières, qui font déjà partie des missions des agents affectés aux rachats. Toutefois, aucune hypothèse n'est écartée à ce stade.

M. ROSSILLI rappelle que leur capacité est de niveau 4.

M. FRITEAU admet que les agents ont les capacités pour traiter ces dossiers. Cependant, la priorité réside dans la cohérence des activités. Quoi qu'il en soit, cette hypothèse ne peut être complètement exclue.

M. ROSSILLI remarque que les dossiers veuvage pourraient également être transférés sur le secteur retraite à l'étranger.

M. FRITEAU juge ce déport impossible à ce jour. Toutefois, il n'est pas incohérent que la DAE gère tous les types de dossiers liés aux assurés de l'étranger.

M. ROSSILLI se demande quel secteur de la DAE pourrait être concerné.

M. FRITEAU estime que la difficulté est de parvenir à trouver le bon niveau. Il présente aujourd'hui une vision d'ensemble des actions envisagées dans les prochains mois, voire les prochaines années. Il n'est donc pas possible d'en identifier tous les impacts concrets. L'opération est envisageable en termes de volume mais il reste à en déterminer les conditions (accompagnement, formation, etc.). Lorsque l'organisation aura été définie plus précisément, le dossier sera soumis aux IRP.

M. BOYER CHAMMARD indique que cette information/consultation devrait intervenir au dernier trimestre.

M. ROSSILLI rappelle que la DRH envisageait d'autres conséquences sur les agents de la DAE.

M. BOYER CHAMMARD assure que ce n'est pas le cas.

M. ROSSILLI s'enquiert de l'activité des agences province, qui lui semblait identique à celle des agences retraite de la DAE.

M. FRITEAU explique que le volume d'activité est différent.

M. ROSSILLI estime que le contenu est identique. Les agences retraite de la DAE n'apparaissent pas dans le projet, sauf pour les dossiers veuvage. Or ces structures comptent également des secteurs back-office, et notamment le courrier qui n'offre aucune perspective d'évolution. Il s'étonne que le site de Tours ne soit pas concerné par ce dossier.

Mme WUNENBURGER ajoute que les RDC affectés à Tours sont désormais répartis sur les sites de Paris. Il est aujourd'hui envisagé de former des personnels sur la régularisation de carrière. Or ces agents étaient très compétents et ils ont été mutés. Concernant le secteur courrier, une énorme charge supplémentaire a été évoquée mais le projet n'évoque pas la situation réelle de Tours. Le plan concerne avant tout Paris et comporte des aspects positifs et d'autres qui appellent des réserves. Quoi qu'il en soit, le CHSCT de Tours a été réuni ce jour et les problèmes de stress au travail auxquels sont confrontés les agents tourangeaux ne sont pas évoqués. Pourtant, le site traite l'accueil téléphonique et certains dossiers. De plus, la demande des techniciens-conseil à bénéficier de la prime de 4 % est refusée. Mme WUNENBURGER juge inquiétant que ces dimensions ne soient pas prises en considération.

M. FRITEAU explique que le diagnostic est spécifique aux agences retraite qui sont aujourd'hui submergées par l'accueil des assurés. Cette activité ne concerne pas Tours et les agences Province. Il ne prétend certes pas que les agents de la DAE ne subissent aucun stress mais le besoin de réorganisation est moindre. Le plan d'actions vise à permettre à certains secteurs d'atteindre leurs objectifs dans un climat plus serein et avec des conditions de travail améliorées. Pour autant, l'organisation de Tours n'est pas figée.

Mme MAUGARS remarque que les RDC systématiques ne seront bientôt plus en vigueur. Pourtant, le projet évoque d'une part, l'augmentation du nombre d'acteurs travaillant dans ce secteur et d'autre part, des créations de postes de niveau 3 à niveau 4, sans les quantifier. Mme MAUGARS interroge la direction sur la logique du plan d'actions.

M. FRITEAU explique que les évolutions n'ont pas été quantifiées afin d'éviter tout passage en force. Il n'est pas question de prévoir des formations systématiques en RDC. Les agents auront le choix : s'ils ne souhaitent pas diversifier leur activité, pour diverses raisons, ils ne seront soumis à aucune pression. Dans ce projet, l'individualisation est favorisée. De plus, le changement sera progressif. Une nouvelle filière RH se crée et il est impossible d'estimer à ce jour le nombre d'agents qui seront concernés en 2012 ou 2015.

Par ailleurs, les RDC systématiques ont effectivement vocation à disparaître en 2013. Pour autant, une montée en charge parallèle des RDC ciblées est prévisible. Le traitement de masse actuel, visant l'ensemble d'une génération, n'aura plus cours. Il est d'ailleurs à noter qu'il est largement perfectible. En effet, la CNAV ne parvient pas à couvrir l'ensemble de la

génération, ce qui crée une distorsion au sein du traitement. Il n'est pas rare que le dossier d'un même assuré nécessite deux, trois ou quatre régularisations de carrière.

Les RDC ciblées s'attacheront à des catégories d'assurés, par exemple les femmes de 50 ans. La montée en charge concernera le développement de la fonction conseil, notamment en entreprise, et du diagnostic conseil personnalisé qui vise à rencontrer les personnes de plus de 55 ans pour dresser un bilan de situation et prévoir les RDC nécessaires. Ce secteur verra donc son activité augmenter. C'est pourquoi la CNAV, dont il s'agit du cœur de métier, doit multiplier le nombre d'interlocuteurs et d'acteurs dans ce domaine. Elle ne parviendra à liquider les pensions dans les délais qu'à condition d'avoir correctement régularisé les carrières. Or plus l'intervention est assurée en amont, plus les RDC sont effectuées au fil de l'eau, plus le climat sera serein et plus les objectifs seront atteints.

M. ROSSILLI remarque que les décideurs ont justifié la suppression de 750 emplois par la disparition des RDC systématiques.

M. FRITEAU le reconnaît mais répète que le projet vise à favoriser les RDC ciblées. La CNAV doit poursuivre cette activité afin de garantir la liquidation des fonds propres. Par ailleurs, concernant le personnel, il souligne que les problèmes actuels sont dus à la répartition déséquilibrée des agents, avec 100 % de remplacement d'un côté et 0 % de l'autre.

M. ROSSILLI rappelle que son organisation syndicale est favorable à un remplacement un pour un.

M. FRITEAU indique que dans l'idéal, il faudrait proposer un remplacement deux pour un, ce qui n'est évidemment pas envisageable.

Mme MAUGARS regrette que les charges ne soient pas quantifiées dans le projet. Les agents expriment des inquiétudes quant à la mise en œuvre de ce projet, et notamment s'agissant des formations, des révisions concernées par le transfert, etc. Des préoccupations se font jour, surtout en l'absence d'éléments chiffrés. Enfin, elle répète son désarroi quant à l'absence de réponse concernant la prime de 4 % demandée par les agents. Elle espère qu'une réponse sera apportée lors du CE du 21 juillet.

M. BOYER CHAMMARD rappelle ce qu'il a déjà expliqué à maintes reprises ces dernières semaines : cette question relève du CE et une réponse sera donc apportée dans ce cadre.

Mme MAUGARS insiste sur le fait que les agents de Tours sont concernés et réclament une réponse.

M. BOYER CHAMMARD réitère son intention de traiter ce point en CE.

Mme MAUGARS juge qu'une réponse similaire devra être apportée pour les agents de Paris et de Tours.

Concernant les éléments chiffrés, M. FRITEAU indique que la présentation synthétique remise aux membres du CHSCT mentionne quelques données, en page 13 : l'activité de traitement des révisions en agences retraite représente aujourd'hui environ 10 000 dossiers par an en révisions de droit et 14 000 dossiers par an en révisions de service. La mise en adéquation des charges et des moyens montre que les effectifs actuels sont en mesure de traiter ces dossiers et il n'est pas prévu de confier cette activité aux seules agences Province. La logique du projet consiste à développer une véritable polyvalence au sein des secteurs back-office, y compris ROLEX et PHE. Des structures plus polyvalentes et redimensionnées en termes d'effectifs seront créées et deux niveaux de traitement seront préservés. Les révisions de niveau 1 seront toujours traitées en GDC ou en secteurs spécialisés, qui effectueront également de la RDC simple. A terme, ils pourront également se charger de la révision de niveau 2 (création de parcours de niveau 4) et de la RDC plus complexe. Enfin, une montée en compétences est envisagée pour pérenniser les activités ROLEX. Ainsi, les dossiers plus ciblés, comme les anomalies de revalorisation, seraient transférés des agences retraite aux secteurs back-office spécialisés.

Un groupe opérationnel a été mis en place afin de préciser les circuits de travail et les relations entre services. Le projet devrait être déployé en fin d'année.

➤ **Plan d'actions n° 4 : Revisiter la taille et le fonctionnement de l'agence et faire évoluer le réseau**

Une étude a été menée afin de définir la taille minimale d'une agence retraite permettant de garantir une qualité de service permanente aux assurés (accueil et délais de traitement) en prenant en compte le présentisme du personnel (congés, RTT, temps partiel, maladies de courte durée, etc.). En effet, dans la configuration actuelle, il peut arriver qu'une agence ferme ses portes inopinément faute de personnels suffisants. La taille minimale a été fixée à 12 TC sans qu'il soit pour autant prévu de l'appliquer à l'ensemble des structures. En effet, la zone d'influence des agences devra être calibrée en conséquence. M. FRITEAU précise que le projet n'a pas pour objectif de réduire le nombre d'assurés par technicien-conseil mais de créer des structures d'une taille suffisante pour que les managers disposent de véritables leviers d'actions leur permettant d'organiser l'activité en fonction du champ d'intervention. Lorsqu'une agence compte un télétravailleur, un technicien DCP et une personne assurant l'accueil téléphonique, elle doit disposer d'agents pour traiter les dossiers. Dans ce cadre, il est prévu de favoriser progressivement le regroupement d'agences correspondant à une zone d'influence.

M. ROSSILLI remarque qu'il est sous-entendu que les télétravailleurs ne traitent pas de dossiers.

M. FRITEAU précise que les télétravailleurs traitent uniquement des dossiers, sans intervenir sur l'accueil par exemple. Ils ne peuvent prendre part à l'ensemble des activités de l'agence.

M. ROSSILLI en déduit que les télétravailleurs posent problème en termes de fonctionnement des agences.

M. FRITEAU estime qu'ils apportent également des solutions et rappelle qu'ils sont volontaires.

M. ROSSILLI observe que si les agences disparaissent, le nombre de volontaires augmentera.

M. FRITEAU dément toute disparition d'agence. Elles seront regroupées.

M. ROSSILLI rappelle que M. MAYEUR a assuré, dans le cadre de l'INC Retraite, que le télétravail représentait une solution pour les fusions d'agences.

M. FRITEAU envisage le télétravail comme un levier d'accompagnement d'une mobilité. Cependant, le cœur de métier d'une agence retraite restera l'accueil du public.

M. ROSSILLI répète que le télétravail a notamment été présenté comme une solution aux difficultés engendrées par les regroupements d'agences.

M. FRITEAU ajoute qu'en agence retraite, le télétravail n'excède pas une journée par semaine. Ce dispositif a été mis en place pour permettre aux TC d'éviter les longs trajets domicile-travail. Il constitue un levier d'accompagnement.

Le plan d'actions n° 4 vise également à restructurer la ligne managériale de l'agence retraite en facilitant la création de binômes de managers, dont les conditions de travail sont rarement abordées. Ces agents ont un niveau de polyvalence très important, surtout dans les structures éloignées du siège. Il leur est demandé d'être des relais de la DRH, de la DI de l'assistance technique, de piloter leur structure, d'assurer le *reporting* statistique, de superviser la qualité, etc. Ces compétences sont parfois difficiles à cumuler.

Ainsi, il est proposé de créer des binômes de managers dès lors que l'agence compte 15 TC minimum. Ce dispositif permettrait de garantir une présence permanente, d'assurer une

suppléance mutuelle, de répartir les rôles, et notamment d'améliorer l'organisation du relais de l'assistance technique, souvent difficile à mettre en œuvre en termes de diffusion de l'information.

M. BOYER CHAMMARD invite à se montrer particulièrement vigilants en termes de stress et de risques psychosociaux. L'étude du cabinet Performance Humaine et Madame SOULEMA ont mis en évidence l'isolement de certains managers de proximité, particulièrement dans les agences retraites.

Mme MAUGARS s'interroge sur la pertinence de la répartition proposée : il semble difficile de confier à un manager le pilotage et la GRH et à l'autre, la supervision et le relais de l'assistance technique. Ces missions sont totalement différentes. De plus, il est moins facile pour des cadres de travailler en binôme, leur principale activité consistant en du management. Mme MAUGARS demande si ce projet a été expérimenté et ce qui justifie de créer des binômes. Par ailleurs, elle craint que la parcellisation des activités des managers crée un risque supplémentaire en termes de stress et d'isolement.

M. FRITEAU précise que leur activité ne sera pas complètement parcellisée. L'objectif est d'assurer une suppléance mutuelle et de leur confier des missions adaptées à leurs compétences, leurs aptitudes, leurs besoins. Les managers qui ont participé à la réflexion ont souligné la nécessité de créer une complémentarité. Certaines missions, telles que les entretiens annuels, seront communes et d'autres seront davantage dédiées à l'un ou l'autre cadre.

Les différents scénarios envisagés ne sont pas encore complètement arrêtés. Il est à noter que ce projet vise une réorganisation à cinq ans. La CNAV dispose donc du temps nécessaire pour le mettre en œuvre. Il serait donc confié au manager n° 1 le pilotage général, la gestion RH, la participation aux groupes de travail, etc. et au manager n° 2, les missions connotées qualité : pilotage du traitement des dossiers, relais de l'assistance technique, etc. L'idée est de donner une coloration à chacun des membres du binôme tout en garantissant une suppléance mutuelle.

M. BOYER CHAMMARD préfère les nommer n° 1 et n°1bis. Une agence ne peut être pilotée par deux managers disposant des mêmes prérogatives et responsabilités. La répartition des rôles se fera en fonction des appétences, des points forts de chacun. Elle consistera plutôt à confier le pilotage managérial à l'un et l'accompagnement qualité de tous les *process* à l'autre, dans un souci de complémentarité.

M. FRITEAU précise que cette mesure sera progressive.

M. MERCIER remarque qu'une telle organisation est déjà en place à la DSI, avec un manager de l'équipe et un référent.

Mme MAUGARS n'est pas certaine que la situation soit comparable. Par ailleurs, elle signale que les cadres s'interrogent sur la manière de gérer des équipes regroupant des télétravailleurs et des agents soumis à différents contrats.

M. FRITEAU explique que c'est précisément la raison pour laquelle il est envisagé de favoriser la complémentarité, de créer des synergies, de capitaliser les capacités des managers et leur offrir la possibilité de se partager les tâches.

M. ROSSILLI remarque qu'il y a 15 ans, la CNAV avait la même organisation : deux cadres par secteur et une douzaine de techniciens-conseil par agence retraite. Il suffirait d'intégrer un ou deux contrôleurs et un rédacteur pour obtenir exactement la même structuration. Il ne s'agit pas de souligner que les organisations syndicales avaient raison mais il est à signaler que lorsque PROXIMA a été lancé, elles avaient fait remarquer que cette organisation poserait des problèmes quant à la taille des agences et leur éclatement. Aujourd'hui, la direction reconnaît avoir commis une erreur et revient en arrière. Malgré le préambule qui décrit PROXIMA comme une réussite, un retour aussi radical sur un projet démontre qu'il a failli.

M. ROSSILLI juge qu'il sera très difficile de faire cohabiter deux cadres de même niveau dans le même secteur. A l'époque, les managers étaient de niveau 5B et 5A. Par ailleurs, il remarque que l'assistance technique fait certainement partie des métiers voués à disparaître, faute de remplacements. Quoi qu'il en soit, des rivalités entre les managers verront fatalement le jour, d'autant que leurs activités seront différentes. M. FRITEAU citait l'exemple des entretiens annuels, qui seraient menés par les deux cadres. Il est à craindre que les agents voudront choisir leur interlocuteur dans ce cadre. De nombreuses situations concrètes seront difficiles à gérer.

Par ailleurs, M. ROSSILLI observe que cette réorganisation, qui ne vise pas l'accueil du public, pourrait à terme concerner le site de Tours.

M. FRITEAU demande si les managers travaillent seuls à Tours.

M. ROSSILLI confirme que tel est le cas dans les agences retraite.

M. FRITEAU objecte qu'ils ont un responsable et forment des binômes.

M. ROSSILLI estime qu'avoir un supérieur hiérarchique est très différent de former des binômes de managers de même niveau. Il répète toutefois qu'il s'agit d'un simple avis personnel, le site de Tours n'étant pas a priori concerné.

M. FRITEAU annonce que ce dispositif sera expérimenté.

M. BOYER CHAMMARD dément que les orientations présentées ce jour démontrent l'inefficacité de l'organisation en place depuis 15 ans. La structure connaît des phases de développement, de nouveaux besoins émergent et l'organisation en prend acte.

M. ROSSILLI estime qu'elle revient à passer du lieu au lien.

M. BOYER CHAMMARD apprécie la formule. Il ajoute que les recettes utilisées antérieurement pourront être reprises dès lors qu'elles ont fait la preuve de leur efficacité. Concernant le management, il observe que désigner un supérieur hiérarchique et un adjoint de niveau presque identique pour exercer les mêmes responsabilités sans répartir clairement les tâches, est inévitablement voué à l'échec.

M. ROSSILLI remarque qu'une telle répartition n'est pas possible, notamment en raison des conventions collectives. Un directeur d'agence de niveau 6 ne peut pas avoir de supérieur hiérarchique.

M. FRITEAU rappelle que la cible organisationnelle reste à construire. Il est nécessaire de travailler sur l'organisation avant de réfléchir au niveau de rémunération.

M. ROSSILLI assure que son intervention portait sur l'organisation.

M. BOYER CHAMMARD rappelle que ces orientations visent à répondre aux soucis clairement exprimés par plusieurs managers de proximité. Récemment, quelques cadres ont dû être pris en charge par la médecine du travail et abandonner leurs fonctions qu'ils ne parvenaient plus à assumer. La problématique est bien réelle.

M. ROSSILLI souhaite simplement souligner que lorsque la direction a lancé PROXIMA, elle assurait que l'organisation avait atteint ses limites. Aujourd'hui, elle veut la restaurer.

M. FRITEAU invite à distinguer spécialisation et polyvalence. Tout mouvement dans un sens ou dans l'autre génère une organisation qui en rappelle une autre.

M. BOYER CHAMMARD confirme qu'il n'existe pas une multitude de modèles d'organisation différents.

M. FRITEAU souligne que les enjeux évoluent. En 1995, les attentes des assurés étaient différentes et ils se déplaçaient davantage dans les agences. Les nouvelles technologies se sont depuis développées. Malgré la ressemblance avec l'organisation précédente, les enjeux, les outils et l'approche du métier sont différents. Le modèle antérieur a atteint ses limites.

Mme MAUGARS reconnaît que de nombreux éléments ont changé. La souffrance au travail était bien moindre dans les agences, il y a 15 ans. Or cette évolution tient aussi à des questions d'organisation du travail, de transformation du métier et de modification des règles d'accueil qui nécessite désormais d'autres moyens. La nouvelle organisation permettra-t-elle d'apaiser cette souffrance ? Il est possible que ce soit le cas pour certains agents grâce à une meilleure gestion de l'accueil et du téléphone. Toutefois, cette amélioration reste hypothétique.

M. FRITEAU l'admet : il n'est pas possible aujourd'hui de garantir les conditions de mise en œuvre, les délais, les résultats. Cependant, il n'est pas non plus envisageable de conserver l'organisation actuelle. Si l'accueil spontané augmente de 30 % ou 40 %, il ne suffira pas de recruter des hôtesse supplémentaires. Les agences retraite pourront installer dix banques d'accueil, elles ne résoudront pas pour autant les problèmes des assurés. Chaque plan d'actions, examiné isolément, peut paraître insuffisant, mais leur globalité génère des ajustements importants de l'organisation et dévoile des perspectives pour les mois et les années à venir. C'est pourquoi, la direction agit progressivement et mène des expérimentations. Elle ne prétend pas détenir l'unique vérité. Il est très difficile de trouver une organisation du travail qui fasse l'unanimité. A ce jour, certains projets sont accueillis favorablement par les agents et d'autres, non. L'avenir jugera du bien-fondé de ce dossier.

M. ROSSILLI remarque que deux types d'organisation différents vont cohabiter dans les agences retraite : d'une part, des structures comptant une douzaine de techniciens-conseil et deux managers et d'autre part, à Tours, le maintien de l'organisation actuelle (un manager pour sept ou huit techniciens-conseil). Il se demande si une telle cohabitation est possible et si la direction compte, à terme, tendre vers un modèle unique.

M. FRITEAU reconnaît la pertinence de la question, qui devra être posée à un moment donné. Certes, les activités ne sont pas exactement les mêmes sur les deux sites et la problématique de l'accueil n'est pas aussi prégnante à Tours. Par ailleurs, si une réorganisation intervenait, les agents de la DAE seraient beaucoup moins concernés par les aspects d'éloignement domicile-travail et de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Le prochain directeur des assurés de l'étranger devra certainement étudier ce dossier.

Aujourd'hui, la CNAV est positionnée sur 60 agences réparties sur 52 sites. La réforme prévoit de faire évoluer le réseau vers une cible de 30 à 40 sites sur une période de cinq ans. Des opérations de regroupement se déroulent actuellement dans de bonnes conditions. La méthodologie adoptée permet d'associer étroitement le manager de proximité, désigné chef de projet et participant activement à l'organisation et l'aménagement des locaux, et la DRH qui reçoit individuellement les salariés concernés dès lors qu'ils expriment des difficultés, par exemple en termes de temps de transport. Il est prévu de pérenniser ce fonctionnement tout en adaptant le rythme des regroupements. Les échéances de renouvellement des baux, les opportunités du marché locatif, particulièrement difficiles en Ile-de-France, et la programmation budgétaire des travaux seront prises en compte. Une cartographie prévisionnelle sera présentée aux IRP en septembre, sachant qu'un tel exercice est forcément impacté par des éléments extérieurs imprévisibles. Il s'agira donc d'offrir une certaine lisibilité sur les objectifs de la direction sans pour autant figer les projections.

Mme MAUGARS évoque l'aménagement matériel des agences. Le travail en open space posant problème, les boxes devront être maintenus. Elle demande si une réflexion a été menée sur ce sujet en concertation avec les agents.

M. FRITEAU confirme ce point. Il est prévu de :

- préserver et développer un espace d'accueil du public véritablement adapté, en évitant par exemple les banques en contrebas qui donnent aux assurés une position de domination sur l'hôtesse ;

- créer des zones de libre-service avec une boîte aux lettres, un affichage des pics de fréquentation, etc. ;
- développer des bornes interactives pour l'édition d'attestations de paiement ;
- aménager des espaces de réception du public en box pour les rendez-vous et 3 ou 4 mini-unités préservées de l'effervescence des assurés pour le back-office et le traitement de dossier ;
- prévoir un local isolé pour la permanence téléphonique.

Les boxes seraient dépersonnalisés afin d'accueillir des acteurs ponctuels, voire des interlocuteurs extérieurs (action sociale, régimes complémentaires par exemple). Il est en effet proposé de développer davantage les partenariats.

➤ **Plan d'actions n° 5 : Renforcer le travail collaboratif**

Il s'agit de renforcer la collaboration entre le front-office et le back-office mais aussi d'optimiser les coopérations internes. Il est ainsi prévu de renforcer le dialogue avec le Contrôle. Dans un premier temps, il s'agira de favoriser l'harmonisation des pratiques tant au niveau des contrôleurs que des agences, les uns et les autres se plaignant à juste titre d'importantes divergences de traitement. Les acteurs de terrain seraient chargés de réaliser des diagnostics qui permettront de rédiger des notes régulières d'harmonisation des pratiques, opposables aux deux secteurs.

Dans un deuxième temps, un protocole de saisie OR et un référentiel des pièces justificatives seraient réalisés, après une phase de tests dans plusieurs agences. Les marges d'interprétation seront ainsi identifiées et améliorées au quotidien et les agents disposeront d'un véritable outil de référence pour la liquidation des dossiers.

Dans un troisième temps, il s'agira de renforcer le dialogue en organisant des réunions de coopération ordonnateurs-comptables locales au sein des pôles et inter-directions. Tous les trimestres, les acteurs de terrain et les managers se rencontrent pour analyser les dossiers qui présentent des divergences d'interprétation afin d'harmoniser les pratiques. L'objectif vise à améliorer la qualité, les relations entre agents et la productivité. En effet, un taux d'erreur de 30 % suppose une charge supplémentaire de 30 %. Atteindre un taux de 10 % serait donc appréciable, sachant que l'atteinte de cet objectif sera facilitée par la mise à disposition de documents de référence.

Mme MAUGARS ne peut qu'approuver ces propositions d'harmonisation des pratiques et de réalisation d'un protocole de saisie et d'un référentiel. En revanche, elle invite à cesser d'opposer les objectifs des ordonnateurs et des contrôleurs. Il n'est pas possible d'astreindre les premiers à un taux inférieur à 10 % et les seconds à un taux supérieur à 10 %. L'incompatibilité de ces objectifs n'améliore pas le service rendu à l'assuré. Récemment, des responsables de la DPR ont encore insisté auprès des contrôleurs sur les retours. Cette politique génère du mécontentement d'un côté comme de l'autre.

M. FRITEAU approuve mais souligne qu'aucun cadre de la DFCE ne communique de consignes relatives à la rentabilité. Cette pratique a peut-être existé mais elle n'est plus en vigueur. L'agence comptable se concentre sur la certification, notamment par la Cour des Comptes. M. FRITEAU répète qu'il n'existe aucune exigence de rendement quant au nombre de retours.

Mme MAUGARS assure qu'à Tours, ces consignes sont claires, nettes et précises. Le discours a été tenu récemment lors d'une réunion de responsables.

M. FRITEAU répète que cette pratique est bannie. Il s'engage à transmettre les objectifs écrits dont Mme MAUGARS aurait connaissance.

M. BOYER CHAMMARD confirme que la question est souvent évoquée en réunion des délégués du personnel.

M. ROSSILLI suggère de réintégrer les contrôleurs dans les secteurs puisque la CNAV recycle une organisation passée. La coopération était alors excellente et chacun disposait du même niveau d'information.

M. FRITEAU y voit la preuve qu'il ne s'agit pas de restaurer une organisation ancienne.

Mme MAUGARS insiste sur la réalité de cette problématique, source de mécontentements et d'agacements inutiles.

M. FRITEAU fera remonter les informations sur les agents qui tiendraient un discours différent de celui de la direction et celle-ci fera preuve de toute la pédagogie nécessaire.

Le plan d'actions n° 5 prévoit également de renforcer la coopération entre la Direction des Agences d'Ile-de-France et le Pôle Assistance technique de la direction du pilotage régional. Les circuits de qualité qui ont été instaurés entre la DDSIF et son assistance technique fonctionnent manifestement bien sur Tours. Au niveau de la DAIF, l'effet de taille et l'éclatement génèrent des ressentis différents et la direction a des difficultés à définir les besoins en termes de diffusion de l'information juridique et technique et de format des RIT (réunions inter-techniques). Il est donc prévu d'élaborer un contrat de services DPR-DAIF afin de formaliser leurs engagements réciproques en termes de diffusion de l'information réglementaire et technique et d'assistance juridique. Un groupe métier, regroupant des acteurs de terrain, travaille actuellement à l'identification du niveau adapté d'organisation de la diffusion.

Le dernier axe concerne les partenariats externes. L'enjeu consiste à anticiper les difficultés liées à la pratique des abandons administratifs qui permet d'éviter d'être pénalisé par les délais de traitement des organismes partenaires. Il est ainsi proposé de développer des partenariats avec les autres organismes de sécurité sociale et les organismes de retraite complémentaire. L'objectif vise à professionnaliser les relations inter-régimes. Des contrats de services identifieraient les services réciproques que la CNAV peut proposer et formaliseraient des circuits de travail avec des critères de détection des circuits d'urgence et des listes d'interlocuteurs régulièrement mises à jour pour les équipes de terrain. Il serait aussi possible d'envisager des lignes téléphoniques dédiées.

Le rythme de déploiement de cette action dépendra naturellement de la volonté des partenaires. La prise de contact a démarré avec la MSA d'Ile-de-France et va se poursuivre avec le RSI et les CAF.

M. FRITEAU invite les membres du CHSCT à poser leurs questions après la présentation de ce premier aperçu du travail mené, à marche forcée, par l'ensemble des groupes afin de communiquer aux CHSCT l'économie générale du projet avant la mise en œuvre opérationnelle de chaque plan d'actions qui aurait des impacts sur les conditions de travail.

M. BOYER CHAMMARD ajoute que ces dossiers seront de nouveau évoqués lorsque les conditions précises de mise en œuvre seront connues.

Mme MAUGARS demande comment les agences Province seront intégrées dans le projet de réorganisation envisagé en termes de DCP, sachant qu'il devrait être déployé à la rentrée.

M. BOYER CHAMMARD confirme avoir prévu de présenter aux CHSCT un dossier plus complet au mois de septembre ou octobre. En effet, une filière nouvelle sera créée pour les personnels volontaires qui, après sélection, seront amenés à effectuer du DCP.

M. FRITEAU ajoute que le métier DCP supposera une relation client très importante.

M. BOYER CHAMMARD rappelle que DCP signifie « Diagnostic conseil personnalisé » et représente donc le développement de la fonction conseil auprès des assurés.

M. FRITEAU précise que le métier alliera 50 % de traitements de dossiers et 50 % de rendez-vous. Les agents rencontreront des assurés âgés de 55 ans environ pour leur présenter de premières simulations en fonction des choix qu'ils auront opérés, concernant notamment les dispositifs de maintien dans l'emploi. A terme, ces métiers ont vocation à devenir multi-régimes.

Ce projet a pour objectif d'offrir des perspectives de carrière au sein des agences retraite. Aujourd'hui, les TC se dirigent naturellement vers le management, sans autre perspective d'évolution évidente, à l'exception de l'assistance technique de la DPR. Or, le métier de manager est radicalement différent de celui de technicien conseil. La création de la fonction conseil devrait donc représenter une opportunité pour ces agents, sachant qu'ils devront se déplacer en entreprise pour rencontrer les salariés. C'est pourquoi, il est indispensable de revoir l'organisation, le dimensionnement et le positionnement des agences, notamment par rapport au back-office, qui devra offrir les mêmes possibilités d'évolution. Des passerelles seront créées entre le secteur back-office et les agences retraite. Naturellement, les agents du back-office ne pourront effectuer directement des DCP, qui supposent de maîtriser la relation client et l'aléatoire pour les simulations. Toutefois, s'ils le souhaitent, ils pourront exercer des activités différentes, même si les demandes ne sont pas nombreuses actuellement. La direction souhaite faciliter la mobilité horizontale.

M. BOYER CHAMMARD remercie les participants et lève la séance.

La séance est levée à 12 h 05.