

EVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE ET POLITIQUE DE PROXIMITE

INTRODUCTION

L'Assurance retraite devient progressivement le régime de retraite universel puisque 83 % des retraités perçoivent d'ores et déjà une pension du régime général et plus de 98 % des assurés ont cotisé au moins un trimestre au régime général. Il résulte de cette situation une responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des assurés mais également à l'égard des autres régimes qui sont très attentifs aux partenariats mis en œuvre avec le régime général.

La branche Retraite ne cesse depuis de nombreuses années d'adapter son offre de service aux besoins des assurés et aux évolutions technologiques. Le prix podium de la relation client des services publics qui lui a été décerné par la société Bearing Point, pour la quatrième année consécutive, en est une illustration. Quant aux enquêtes de satisfaction réalisées annuellement auprès de nos assurés par LH2, elles confirment ces excellents résultats, inscrits dans la durée, même si les efforts doivent être poursuivis dans la gestion de la relation téléphonique.

La politique de proximité est au cœur de la stratégie de service de la branche Retraite. Initiée au début des années 90, elle s'est achevée en 2008 à la fin de la précédente COG. Le réseau, constitué de plus de trois cents agences et de quelque mille points d'accueil, permet désormais de couvrir l'ensemble du territoire pour offrir un panel de services élargi à la population.

Un certain nombre d'orientations majeures sont toutefois de nature à faire évoluer cette politique de proximité.

La réflexion stratégique initiée dans le cadre du projet Assurance Retraite années 2010 et de la Convention d'objectifs et de gestion 2009-2013 a été l'occasion de moderniser le concept de service de proximité et de développer une attitude proactive afin de renforcer notre aptitude à anticiper les évolutions.

Résolument inscrite dans une démarche d'amélioration continue, l'offre de service proposée par la branche Retraite tend désormais à se structurer autour de quelques axes forts pour renforcer la cohérence et la qualité de son action.

Le premier axe est la notion de conseil qui a été profondément renouvelée et approfondie dans le cadre de la mise en œuvre du droit à l'information. Celui-ci permet à chacun, à des moments clés, de disposer d'une information globale sur sa situation en matière de retraite dans le cadre d'une vision interrégimes.

Le deuxième axe est l'intégration progressive des nouvelles technologies afin de répondre au désir fort d'instantanéité, d'accessibilité et d'interactivité porté par une majorité d'assurés. Ce principe permet un approfondissement de la notion de proximité et le glissement progressif « du lieu au lien ». La proximité physique est ainsi enrichie d'une proximité informationnelle et virtuelle.

Le troisième axe est l'objectivation des aspirations des assurés. Il est en effet important de les caractériser afin de disposer de manière certaine d'une offre de service en adéquation avec leurs besoins. La démarche de marketing stratégique consiste, à l'aide de méthodologies appropriées, à mieux cerner les attentes des assurés et élaborer des parcours clients par typologie. Cette action, portée par la Mission Qualité de Service, deviendra systématique afin d'ajuster régulièrement la connaissance de nos publics et guidera, par conséquent, les engagements de service de la branche Retraite.

Ces grands principes se traduisent dans la Convention d'objectifs et de gestion par deux grands axes :

L'accompagnement des salariés tout au long de la vie active reflète la nécessité de consolider les carrières au fil de l'eau dans le cadre d'un droit à l'information aujourd'hui arrivé à maturité. Cet axe constitue un changement majeur pour la branche qui est traditionnellement orientée vers les populations proches de la retraite.

La montée en charge de l'expertise conseil interrégimes et de la fonction conseil en entreprise traduisent, par ailleurs, les enjeux de demain dans la gestion du risque et l'incitation au maintien dans l'emploi des seniors. Cette dimension éminemment stratégique donne du sens au nouveau périmètre d'activité des Carsat et devra déboucher sur un partenariat fort entre la branche Retraite et la branche Accidents du travail et Maladies professionnelles, ainsi que sur la densification des partenariats conclus avec les autres régimes de retraite.

La politique d'action sociale connaît également des inflexions majeures qui auront un impact direct sur la politique de proximité.

En effet, l'offre de service de l'action sociale s'articule désormais autour de trois niveaux d'intervention : une offre de prévention centrée sur l'information et le conseil, ouverte à l'ensemble des retraités du régime général ; des actions de sensibilisation organisées en partenariat sur le territoire et une offre de prise en charge globale du maintien à domicile à travers les plans d'action personnalisés pour les publics les plus fragiles. La plupart des futurs retraités étant reçus en agence, le véritable enjeu se situe à l'accueil du public, au premier niveau d'intervention.

Ces grandes orientations stratégiques constituent une opportunité majeure pour dresser un bilan de la politique de proximité telle qu'elle s'est construite dans les années 1990-2000.

En effet, ce bilan met en exergue un certain nombre de difficultés de nature à nuire à la qualité du service, ainsi qu'à la nécessaire efficacité qui guide l'action publique. D'une part, ce bilan traduit une relative hétérogénéité de l'offre de service dispensée dans les différentes agences sur l'ensemble du territoire. En effet, le degré de polyvalence des personnels est variable et par voie de conséquence la répartition des activités de front et de back office est différente d'une caisse à l'autre. Il n'y a donc pas homogénéité du service sur le territoire.

D'autre part, la croissance du coût de maintenance des agences depuis quelques années devient préoccupante et, dans un contexte budgétaire de plus en plus tendu, il importe d'optimiser la gestion du réseau des agences. De plus, il s'avère également qu'un certain nombre d'agences de taille trop modeste génèrent de réels problèmes de gestion.

Il convient en outre de prendre en compte l'accord national du 28 septembre 2010 visant à expérimenter une organisation mutualisée et partenariale de l'offre de service au public, afin de renforcer l'accès à ces services dans les territoires.

Enfin, les agences doivent devenir dans l'avenir de véritables structures multicanal utilisant de manière coordonnée l'ensemble des nouvelles technologies à disposition du public.

Il est donc désormais opportun de réfléchir à une nouvelle stratégie de service en proximité. Cette réflexion est conduite depuis de nombreux mois par les directeurs retraite des Carsat et a débouché sur la réflexion globale menée lors des journées nationales d'études à Avignon. La présente note propose un certain nombre d'orientations majeures qui prennent en compte ces réflexions et structurent l'avenir du réseau de proximité pour les dix années qui viennent.

La branche Retraite souhaite en effet disposer d'un socle de proximité homogène, centré sur des activités à forte valeur ajoutée, ainsi que sur des parcours clients et des temps forts de la vie des assurés. Ce socle s'appuie sur un réseau d'agences dont la diversité et la taille optimale doivent être repensées pour des raisons évidentes de qualité de service et d'efficacité. La définition du socle de proximité est également une opportunité pour revaloriser les activités dites de back office et créer un vrai métier centré sur la carrière. Enfin cette nouvelle stratégie de l'offre de service retraite et carrière doit bénéficier d'un accompagnement au changement et de la définition de parcours professionnels valorisants pour l'ensemble des personnels concernés.

1 – Un socle de proximité homogène centré sur des activités à forte valeur ajoutée

Alors que les effectifs des sièges se réduisent, les activités des agences se sont étoffées au fil des années, au point de s'apparenter à des « mini Carsat », comportant par là même un risque réel de détérioration de la qualité de service. En même temps, il est nécessaire de veiller au périmètre de polyvalence des techniciens conseil et leur permettre de s'approprier les nouvelles missions de conseil liées au droit à l'information. Le besoin se fait donc sentir de recentrer l'activité des agences sur les services nécessaires aux assurés en proximité. C'est le principe directeur de la politique de proximité pour les années qui viennent.

1.1 – L'accueil

L'accueil est l'activité de base des agences mais ses modalités méritent d'être précisées :

Le pré-accueil peut-être parfois nécessaire dans les agences à forte densité d'accueil mais, dans la mesure du possible, il est préférable de l'éviter en généralisant l'accueil sur rendez-vous. Dans l'hypothèse où il serait toutefois nécessaire, il est utile de s'en tenir à une définition simple et claire de ce pré-accueil. Que le personnel affecté à cette activité soit dédié ou non, cette activité consiste à apporter une réponse de premier niveau aux assurés avec une utilisation exhaustive des outils de GRC. Le pré-accueil est l'occasion de proposer le rendez-vous utile et de recueillir tous les documents nécessaires à l'instruction des dossiers.

S'agissant de l'accueil classique, le principe est de développer de manière beaucoup plus systématique qu'aujourd'hui l'accueil sur rendez-vous en préparant les entretiens en amont afin de réduire les occurrences d'accueil. L'accueil spontané ne peut pas être supprimé mais devra être réduit au strict minimum. Un parcours d'accueil type en agence pourra être défini, du pré-accueil à l'accueil sur rendez-vous, jusqu'au service après-vente. Ce parcours type pourrait déboucher sur une charte d'accueil homogène sur tout le territoire. Le web-rendez-vous, possible aujourd'hui grâce aux visio-accueils, pourra s'intégrer en fonction de son développement, dans les modalités de rendez-vous à disposition du technicien-conseil.

L'accueil téléphonique en agence suscite de nombreux débats et ne fait pas consensus. Dans la mesure où les plateformes téléphoniques sont organisées très différemment d'une caisse à l'autre, il est délicat de proposer un modèle unique. Le principe doit toutefois être affirmé selon lequel le téléphone fait partie du cœur de métier des techniciens conseil en agence.

Lorsque la plateforme téléphonique est virtuelle, les techniciens conseil prennent en charge le téléphone par rotation et la séparation entre le niveau 1 et le niveau 2 est peu évidente. La majorité des plateformes téléphoniques sont physiques et le débordement du niveau 1 en agence doit être privilégié pour donner de la souplesse de gestion aux plateformes dans les périodes de pics d'appels. Les appels de niveau 2 sont pris en

charge en agence soit directement soit par l'intermédiaire de fiches contact nécessitant un rappel par le technicien conseil dans les 48 heures.

Outre le lien avec les plateformes, il est fortement préconisé le maintien d'une ligne téléphonique « SDA » en agence afin de conserver la relation privilégiée et personnalisée entre les techniciens conseil et les assurés lorsque les dossiers de ces derniers sont en cours d'instruction.

Enfin, l'hyperviseur de la Mission Qualité de Service doit faire un bilan complet du fonctionnement des plateformes, émettre un certain nombre de préconisations et valoriser les bonnes pratiques afin d'améliorer la qualité de l'accueil téléphonique.

1.2 – L'instruction des dossiers

Quelle que soit l'extension en cours des attributions des techniciens conseil, il est essentiel qu'ils conservent leurs compétences de base sur la liquidation des dossiers. Ils doivent donc connaître la réglementation, savoir utiliser l'outil retraite et, par conséquent, savoir liquider les droits propres et les droits dérivés. Ils doivent également réviser les droits des retraités et, en amont, analyser et régulariser les carrières. La nouvelle formation initiale certifiée Ucanss donnera aux futurs techniciens l'ensemble des compétences requises pour répondre à la plupart des situations rencontrées par les assurés.

1.3 – L'expertise conseil

C'est une activité à haute valeur ajoutée nécessitant des connaissances pointues sur la réglementation du régime général, ainsi que des connaissances générales sur les régimes complémentaires et les grands régimes de base. Cette activité en plein développement est réservée, au moins dans un premier temps, aux meilleurs techniciens conseil. Ceux-ci continuent à exercer leur métier de liquidateur et sont amenés à exercer cette nouvelle mission de conseil tant en agence que dans les entreprises. Cette compétence nouvelle pourra également leur permettre d'assurer des réunions collectives d'information dans les entreprises.

La finalité de l'expertise conseil telle qu'elle a été définie dans le projet de branche et la convention d'objectifs et de gestion est la contribution à la gestion du risque vieillesse. Les options politiques adoptées par le législateur visent à jouer sur les comportements d'une fraction de la population afin de contribuer à améliorer l'équilibre général du système et à en conforter la pérennité. Dans cette optique, la Cnav doit accompagner ces orientations et assurer la promotion des différentes possibilités existantes en développant une communication adaptée vers les assurés et les entreprises

Le diagnostic conseil personnalisé au bénéfice des assurés ainsi que la fonction conseil en entreprise répondent à cette finalité.

Le diagnostic conseil personnalisé a été conçu et expérimenté dès 2009. L'objectif de ce diagnostic est d'accompagner les assurés face à la complexité des documents reçus par les assurés dans le cadre du droit à l'information (RIS et EIG) et de donner à chacun d'entre eux la possibilité de s'approprier l'initiative de son départ en retraite, en toute connaissance des modalités de poursuite de son activité professionnelle et en pleine conscience des conséquences de son choix. La Branche se positionne ainsi clairement pour apporter sa contribution dans la modification des comportements sociaux à l'égard de l'emploi des seniors.

Le public visé est prioritairement celui ayant reçu les EIG, soit les assurés âgés d'au moins 55 ans. Cela étant, à la demande des assurés, ceux-ci pourront bénéficier de cet entretien conseil dès 45 ans conformément aux préconisations de la loi du 9 novembre 2010. Toutefois, les outils de simulation qui seront mis en œuvre à cet âge étant nécessairement imprécis, la Branche n'assurera pas la promotion de ce dispositif avant 55 ans.

L'agence retraite est naturellement le lieu idéal pour l'exercice de cette nouvelle mission qui pourra également être remplie dans les points d'accueil retraite, ainsi que dans les entreprises.

L'ambition de l'Assurance Retraite est certes d'offrir ce service à tous les assurés d'une classe d'âge donnée, mais il conviendra, dans un souci d'efficience, de déterminer les catégories d'assurés prioritaires selon des critères d'efficacité sociale.

L'enjeu de **la Fonction conseil en entreprise** est pour l'Assurance Retraite de devenir l'acteur pivot du vieillissement actif et de favoriser l'augmentation du taux d'activité des seniors. Elle démontre également la nécessité de renforcer la coordination entre les deux branches AT-MP et Retraite.

La population cible est très importante puisque 1,5 millions d'entreprises sont potentiellement concernées dont 45000 de plus de 50 salariés. Les entreprises de plus de 50 salariés sont la cible prioritaire de l'Assurance retraite puisqu'elles sont astreintes à l'obligation de négocier des accords sur les seniors ou, à défaut, de mettre en place un plan d'emploi des seniors.

La particularité de cette nouvelle mission est qu'elle s'inscrit dans un contexte concurrentiel puisque le marché du conseil privé aux entreprises est en plein essor.

Elle a fait l'objet d'une première expérimentation en 2010 et est étendue à l'ensemble du réseau dès cette année avec un objectif de 700 entreprises à contacter.

Les services proposés aux salariés sont désormais bien rôdés puisqu'il s'agit de mettre en place des DCP et des réunions collectives d'information.

En revanche, la véritable innovation réside dans le développement d'un véritable partenariat avec les entreprises et leurs directions des ressources humaines. Ce partenariat, au cœur des deux principales missions des Carsat, suppose au préalable de bien connaître les attentes de ces entreprises. C'est dans cette perspective que des questionnaires et des focus groupes vont être mis en œuvre.

Un travail important est en cours avec la DGME, qui devrait déboucher d'ici la fin de l'année sur la définition d'une organisation cible et des processus à mettre en œuvre (mode de fonctionnement cible). Le dispositif sera déployé en 2012 et s'appuiera sur le réseau des agences.

1.4 – La contribution à la maîtrise des risques

La maîtrise des risques est une fonction transversale sous-jacente à toutes les activités de la Branche et concerne tant les ordonnateurs que les comptables. A ce titre, la qualité de la liquidation est garantie par la mise en œuvre des instructions nationales de contrôle, ainsi que par les plans socle de supervision.

Le contrôle est une activité qui n'est pas préconisée en agence dans la mesure où il n'y a pas de plus-value à l'exercer à proximité des assurés. Cela étant, lorsqu'existent de grosses agences départementales ou des agences régionales, il peut être judicieux d'y implanter des équipes de contrôleurs pour éviter une concentration excessive du contrôle au siège, faciliter la relation ordonnateur-comptable, voire améliorer la productivité du contrôle.

Les activités de paiement ne sont pas non plus préconisées en agence mais les changements d'adresses et de relevés d'identité bancaire doivent pouvoir y être traités.

S'agissant de la lutte contre les fraudes, s'il est évident que le traitement des fraudes ne relève pas de la compétence des agences, en revanche, les techniciens conseil doivent contribuer à la détection de la fraude, notamment en utilisant, de manière beaucoup plus importante qu'aujourd'hui, la procédure carrière à risques.

1.5 – L'action sociale

L'offre de service action sociale s'articule autour de trois niveaux d'information : une offre de prévention centrée sur l'information et le conseil, ouverte à l'ensemble des retraités du régime général ; des actions collectives de prévention et de sensibilisation organisées en partenariat sur le territoire ; et une offre de prise en charge globale du maintien à domicile à travers un plan d'actions personnalisé pour les publics les plus fragiles.

C'est sur le premier niveau d'intervention que des synergies peuvent être envisagées entre le réseau de proximité et les métiers de l'action sociale. En effet, une fraction importante des futurs retraités étant reçue en agence, leur accueil constitue une opportunité idéale pour diffuser des messages de prévention sur le « bien vieillir ».

L'enjeu pour la branche Retraite est, d'une part, de sensibiliser tous les nouveaux retraités aux questions de prévention pour eux-mêmes et leurs ascendants et, d'autre part, de les orienter, le cas échéant, vers les acteurs compétents, notamment le service social.

Un certain nombre d'outils seront prochainement mis à disposition des agences : livret prévention, dépliants, présentation de l'offre de service action sociale.

Les techniciens conseil pourront enfin repérer, de manière simple, les publics fragilisés ayant rencontré des situations de rupture, notamment le veuvage, et les orienter de telle sorte que les services d'action sociale puissent leur proposer des « parcours attentionnés ».

1.6 - Les outils de gestion de la proximité

Les outils de gestion du processus de retraite sont en cours de refonte et devraient permettre de dégager, à terme, des gains de productivité alors que l'OR a d'ores et déjà produit les bénéfices escomptés en terme d'efficience.

La construction d'un référentiel client complet, grâce à la modularisation du système d'information retraite, devrait améliorer la connaissance de nos clients et l'exploitation des informations pour un meilleur ciblage de leurs parcours.

Par ailleurs, le système d'information décisionnel donnera, dès 2012, aux agences et à chaque technicien conseil, les moyens de piloter leur production de manière beaucoup plus fine qu'aujourd'hui. Le pilotage aidera à un meilleur arbitrage des priorités et, par conséquent, contribuera à la qualité de service.

Enfin, la dématérialisation des flux entrainera une modification en profondeur des pratiques professionnelles de l'ensemble des personnels des caisses. Les agences ont, de ce point de vue, un peu d'avance en ce sens que les pièces justificatives y sont d'ores et déjà scannées, sachant qu'à ce jour environ 75% des documents retraite sont reçus en agence. Cela étant, la numérisation à la source est loin d'être mise en œuvre dans toutes les agences et il est fortement préconisé d'imposer cette pratique qui anticipe la mise en place progressive d'une numérisation complète des flux entrants.

Le chantier ambitieux de dématérialisation des flux entrants se traduit par une solution de capture de l'ensemble des documents dans une structure centralisée au siège de chaque organisme.

Il inclut le BSP et la numérisation à la source tels qu'ils doivent être mis en œuvre dans les agences. Il doit s'accompagner du nécessaire déploiement des services en ligne (demandes de régularisation de carrière et de retraite en ligne, rendez-vous en ligne,...) qui permettront, à terme, une vraie coproduction avec les assurés.

Ce projet est ainsi de nature à réduire progressivement le dépôt de courriers et de pièces justificatives en agence. Mais, dans la période intermédiaire, tous ces documents continueront à être scannés dans les agences dès leur arrivée.

Le socle de proximité ainsi défini repose sur la compétence et la polyvalence des techniciens conseil. Une attention toute particulière doit être prêtée à la formation permanente de ces personnels qui font face à la pression légitimement exigeante du public. Une réflexion est en outre actuellement menée sur les parcours professionnels au sein des agences afin, notamment, d'accompagner le développement de l'expertise conseil. Cette réflexion doit déboucher prochainement.

2 - Le socle de proximité ainsi défini doit s'accompagner d'une réflexion sur le ciblage de parcours clients et de temps forts de la vie des assurés afin de mieux valoriser le service rendu en proximité.

La définition de notre politique d'offre de service est confrontée à l'insuffisance d'éléments factuels permettant de caractériser objectivement les aspirations des assurés. Or, il est évident que celles-ci sont différenciées selon les typologies d'assurés. Il est donc déterminant de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour mieux connaître les attentes de nos clients afin de cibler des parcours appropriés. Une des principales compétences de la Mission Qualité de Service est précisément de mettre en œuvre les méthodes de nature à faire entendre « la voix du client » pour mieux adapter l'offre de service : questionnaires, focus groupes, bases de connaissances, etc... La Mission Qualité de Service s'inscrit ainsi dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité de service.

Un certain nombre de parcours attentionnés existent d'ores et déjà au profit des personnes en situation de rupture, des travailleurs immigrés, des titulaires de l'AAH et du RSA ainsi que des chômeurs ; Ces typologies sont génériques et méritent à la fois d'être précisées et complétées par d'autres parcours clients.

Ainsi, des parcours d'accueil par type de clients devraient être définis en intégrant les diverses modalités de contacts (mail, téléphone, accueil physique) et les différents lieux de contacts (agences, points d'accueil retraite, relais de service public, service social).

Enfin deux temps forts de la vie des assurés sont naturellement à privilégier en agence : le passage à la retraite et l'âge de réception des estimations indicatives globales, soit 55 ans.

3 – Le réseau d’agences et de points d’accueil retraite de la branche Retraite permet une couverture fine du territoire et une vraie qualité de service de proximité.

La construction de ce réseau s’est déroulée de 1995 à 2008, pendant le plein essor des nouvelles technologies. La stratégie multicanal inscrite dans la COG 2009-2013 prend en compte ces évolutions et permet d’enrichir l’offre de service en complétant la proximité physique par la proximité virtuelle. C’est ce que le projet de branche a qualifié de « passage du lieu au lien ».

L’enrichissement et la diversification de l’offre de service questionnent toutefois la densité du réseau d’agences. Par ailleurs, la multiplication d’agences de petite taille a créé un certain nombre de problèmes de gestion. Enfin, la préoccupation croissante relative aux coûts de gestion nécessite une analyse poussée du coût des agences, afin de le réduire le cas échéant.

Sans afficher de manière stricte une taille critique des agences, il est préconisé un effectif minimal de sept à neuf techniciens. Il importe cependant d’être pragmatique en indiquant que dans les zones rurales, il peut être légitime de conserver des agences de taille modeste, quitte à les rattacher à des agences plus importantes afin d’en mutualiser les activités.

A l’inverse, des agences de plus de vingt personnes peuvent poser des problèmes de pilotage. Mais, dans les zones à forte densité de population existent des agences départementales importantes, voire des agences régionales (notamment en Ile-de-France). Ces agences accomplissent des missions de back-office décentralisées coordonnées avec le siège de l’organisme concerné

Il est donc admis finalement que la taille optimale d’une agence varie de neuf à quinze techniciens auxquels s’ajoutent le ou les managers, ainsi que les éventuels experts.

S’agissant du réseau des points d’accueil retraite, sa densité s’est fortement réduite ces dernières années ; Son optimisation doit se poursuivre dans le respect de l’équilibre des territoires.

En outre, les visio-accueil se substituent avantageusement aux points d’accueil retraite, dès lors qu’ils s’intègrent à des relais de services publics dans le cadre de partenariats conclus avec des collectivités territoriales et d’autres acteurs publics. Il importe, à ce titre, de s’intégrer avec volontarisme dans l’accord national du 28 septembre 2010 dont l’objet est d’expérimenter une organisation mutualisée et partenariale de l’offre de services au public et qui vise à renforcer l’accès à ces services dans les territoires.

4 – la construction d'un nouveau socle de proximité permet de redonner du souffle aux structures du siège lesquelles étaient les premières visées par les réductions d'effectifs, sans toutefois disposer de perspectives professionnelles valorisantes. Désormais, l'évolution de l'activité des agences rend possible la construction de blocs homogènes de compétence dans les services centraux du siège.

Traditionnellement sont confiées au siège des activités à forte technicité et/ou faible volumétrie : dossiers des résidents à l'étranger, dossiers dits complexes (Rolex), veuvage, rachats, contentieux, etc...

L'importance qui est désormais attachée au processus carrière nécessite de professionnaliser un certain nombre d'agents sur l'analyse de la carrière et la reconstitution de carrière.

Un des grands axes de la COG 2009-2013 est l'accompagnement des salariés tout au long de leur vie active. Grâce au droit à l'information créé en 2003 et renforcé en 2010, les assurés bénéficient d'informations sur leurs carrières et leurs futures retraites dès l'entrée dans la vie active. La branche Retraite s'est donc fixée pour objectifs de les accompagner et de régulariser les carrières « au fil de l'eau ». Les RIS seront accompagnés dès 2013 de signalements pour attirer l'attention des assurés sur des atypies ou anomalies de carrière. D'autre part, dans la perspective de la suppression des RDC systématiques en 2013, les RDC ciblées sont progressivement mises en œuvre sur la base d'un certain nombre de critères relatifs aux carrières atypiques, complexes ou lacunaires. Enfin, il s'avère qu'au moment de la liquidation, les sources d'erreurs les plus importantes sont liées à la carrière.

Toutes ces évolutions justifient la création d'un véritable métier centré sur la carrière.

Les agents concernés par ce nouveau métier seront chargés des RDC systématiques jusqu'en 2012, des RDC ciblées, des corrections des anomalies du fichier RNE (reports non effectués), ainsi que des mises à jour des carrières consécutives aux RIS et aux « push » assurés. Ces agents conserveront accessoirement dans leurs activités celles liées aux campagnes des données sociales qui deviennent de plus en plus résiduelles (sous réserve de la mise en place en 2012 de la norme N4DS).

La branche Retraite doit toutefois accompagner les changements induits par cette forte évolution du processus « Données sociales » vers un processus « Carrières et Déclarations ». L'évolution de l'organisation des services est en effet importante et structurante. Il est donc essentiel de proposer des formations adaptées aux personnels concernés par ce nouveau métier. Une réflexion doit en outre être menée sur les parcours professionnels de ces agents dont le rôle est profondément renouvelé.

En tout état de cause, ces changements doivent permettre de valoriser les métiers du « back office » et motiver les techniciens concernés.

5 – Le caractère unique de notre réseau de proximité lui confère un rôle d’une importance stratégique dans l’évolution de l’offre de service des régimes de retraite ; Il convient donc d’en renforcer l’efficacité et la qualité au regard des évolutions réglementaires et du nouveau socle de service.

Un des grands enjeux d’amélioration du fonctionnement des agences réside dans la diversification des métiers qui y sont exercés, le développement de la mobilité entre les agences et le siège ainsi qu’entre les agences elles-mêmes et, enfin, l’ouverture de perspectives professionnelles pour les techniciens conseil.

En effet, les agents qui ont été recrutés souvent sur place, sont très peu mobiles et le métier de technicien conseil est unique au sein des agences de taille modeste, hormis la présence éventuelle d’un manager. Il en résulte une forte rigidité et un risque réel de démotivation des personnels.

Une réflexion doit donc être menée sur la diversification des emplois exercés dans les agences en lien avec l’augmentation de la taille de ces dernières.

Cette augmentation de la taille, et par conséquent de la charge critique des agences les plus petites pourra, sur des territoires à faible densité démographique, être recherchée par un lissage des pics d’activités pouvant être exercées hors proximité.

Des emplois d’assistants techniques et de chargés de mission « services et partenaires » pourraient ainsi éventuellement être créés dans les agences les plus importantes. En outre, afin d’éviter le caractère uniforme du « niveau 4 » en agence, la question se pose de la création de postes de niveau 3 chargés du pré-accueil dans les agences à forte densité de population. Enfin, le développement de l’expertise conseil ouvre de nouvelles perspectives à un certain nombre de techniciens conseil.

Il apparaît finalement fondamental qu’à la lumière des principes développés dans cette note, un schéma homogène d’organisation et de fonctionnement des agences soit adopté par l’ensemble des caisses au regard notamment des ressources humaines qui y sont affectées.