



Le Lamentin, 15 octobre 2024

Madame Véronique HAMAYON
Présidente de la Sixième Chambre
COUR DES COMPTES
13 rue Cambon
75100 PARIS CEDEX 01

Réf. : 2024-000602

Objet : Réponse à la lettre d'observation

Madame la Présidente,

Vous m'avez fait parvenir les observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la Caisse générale de sécurité sociale (CGSS) de la Martinique, que j'ai l'honneur de diriger depuis mars 2023, pour que je puisse faire connaître ma réponse à ces dernières.

Je partage certains des constats dressés par la Cour, qui portent pour mémoire sur les exercices 2018 à 2023, soit sur deux générations de contrats pluriannuels de gestion (CPG) : l'un portant sur les années 2018-2022 et le second portant sur les années 2023-2027. Il est notable que ce nouveau CPG est un document désormais unique, comportant une partie transversale à l'ensemble des branches, ce qui va dans le sens de la logique de mutualisation et d'optimisation inter-branches préconisée par la Cour.

Ce sont ces constats partagés, déjà identifiés début 2023 à l'occasion de l'audit de structure mené par l'ensemble des caisses nationales, qui m'ont conduit à faire évoluer certains aspects de notre organisation mais aussi et surtout à réaliser sans délais des plans d'action exigeants pour remédier aux situations les plus préjudiciables aux usagers ; je l'ai fait avec l'appui des caisses nationales compétentes et grâce à l'engagement des équipes de la CGSS.

Les efforts entrepris en 2023 et début 2024 ont permis ainsi d'améliorer la situation dans différents domaines. Ces efforts ne sont pas achevés, notamment, s'agissant des évolutions de structure dont la conduite requiert un séquençage adapté.

En matière de retraites, je souhaiterais insister sur la reprise en main des stocks à liquider : en 2024, la résorption des stocks de demandes de pensions est terminée et le pilotage est désormais réalisé en flux, avec un délai de traitement moyen de 91 jours à fin août 2024. S'agissant de l'ASPA, le plan de résorption débuté mi-2023 sera clôturé en décembre 2024 ; le stock global à traiter est passé de 845 dossiers à 543 dossiers, sur la même période. Par-delà ces plans d'action de réduction du stock, il est acté la nécessité d'une réorganisation globale de la direction chargée des retraites, afin d'assurer la maîtrise de la production et, notamment, la prise en charge des réclamations. Ce chantier a été suspendu, afin d'assurer une conduite du changement tenant pleinement compte des risques psycho-sociaux (RPS) ; des ateliers ont été menés à ce titre dans les équipes entre octobre 2023 et mai 2024. Je

demeure pleinement mobilisé pour faire aboutir cette transformation, dès que les conditions en seront réunies.

En matière de maladie, des plans d'action ont également été déployés concernant la résorption des stocks de feuilles de soins et l'optimisation des processus de traitements des indemnités journalières et des accidents du travail. Par ailleurs, les feuilles de soin sont effectivement numérisées immédiatement, afin de tracer la date de réception conformément aux consignes de la CNAM ; plus généralement, l'objectif est de supprimer tout traitement papier et d'assurer la traçabilité de l'ensemble de la charge, via la numérisation. La CGSS a pu et va encore bénéficier d'appuis de la CNAM (expertise IJ en juin ; renfort d'octobre à décembre).

En matière de recouvrement, la CGSS est déjà pleinement engagée dans la « *remise en ordre* » appelée de ses vœux par la Cour. S'agissant des délais, les échéanciers sur les cotisations salariales ont été totalement arrêtés dès avril 2024, sur mon instruction. Sur la prévention de la prescription, si la cible 2024 de 80 % ne sera *a priori* pas atteinte (avec 20,9% de créances déjà prescrites), la situation s'est nettement améliorée dans le courant de l'année, avec une meilleure sécurisation des créances concernées dont le taux est désormais supérieur à 77 %. Les leçons de cette année seront tirées, avec un lancement des opérations de sécurisation pour l'année 2025, dès fin 2024. S'agissant de la part d'admissions en non-valeur et plus généralement de l'amélioration du suivi des créances qui doit permettre de conforter le taux de recouvrement, nous avons notamment identifié deux leviers qui sont : le renforcement de la performance des commissaires de justice, axe majeur du 1^{er} semestre 2025, passant par une démarche approfondie d'évaluation, avant d'aboutir à la signature d'une nouvelle convention unique d'ici la fin de l'année prochaine ; la réorganisation de la fonction de recouvrement amiable et forcé (RAF) au sein de la CGSS, qui sera conduite dans les mois à venir, avec une première étape dès cette fin d'année. Elle vise à conforter les capacités de pilotage, à adopter une organisation plus conforme aux standards du réseau recouvrement (par exemple, par ligne usager) et à tenir compte de l'observation de la Cour s'agissant de la gestion du contentieux et des affaires juridiques liée au recouvrement. Enfin, je partage bien entendu la nécessité de l'exemplarité du conseil d'administration quant au respect de la législation en matière de cotisations sociales.

S'agissant de la gestion de l'organisme, depuis le début de l'année 2024, les achats et les marchés ont été regroupés au sein d'un même service ce qui doit, à terme, permettre de mettre fin aux pratiques irrégulières relevées. Une direction des ressources a également été créée, qui est notamment chargée de remettre à plat la fonction ressources humaines. Dans ce cadre renouvelé, pourront être mises en œuvre certaines recommandations de la Cour.

Comme les observations le notent, nous devons progresser dans la qualité de l'accueil et de la prise en charge des contacts usagers. Cependant, cela ne peut se faire sans la pleine maîtrise des fondamentaux du traitement des dossiers individuels, sur laquelle nous avons mis la priorité depuis mi-2023, sauf à dégrader in fine la satisfaction des personnes concernées. Pour autant, ces enjeux n'ont pas été délaissés. En effet, les accueils de la CGSS ont été rouverts en flux en mars 2023, tout en renforçant les moyens dédiés à l'accueil téléphonique. Aussi, de nouveaux outils de gestion de la relation usager ont été déployés depuis 2023 (CONTACT). En parallèle, des travaux de révision du maillage territorial et d'accueil « multi-branches » de la CGSS, en cohérence avec les orientations stratégiques du CPG unique et les plans d'action multi-travaux de la MICOR, sont en cours en vue de favoriser une meilleure accessibilité des usagers notamment les plus précaires.

Au total, la CGSS est actuellement engagée dans de nombreux chantiers de moyen terme qui visent à conforter son efficacité et l'atteinte de ses objectifs, y compris d'importants axes de réorganisation interne. **La caisse est également pleinement mobilisée pour poursuivre les dynamiques actuelles de travail avec les caisses nationales**, avec le développement d'appuis ponctuels, de coopérations renforcées, de mutualisations et de soutien à la montée en compétences des collaborateurs. Ces actions confortent les capacités de la CGSS tout en permettant des gains d'efficience à l'échelle des différents réseaux. J'ai pleine confiance dans ce cadre de coopération pour obtenir des résultats tangibles au bénéfice de nos usagers.

Je vous prie d'agréer, Madame la présidente, l'expression de ma haute considération.

Le Directeur Général

Maclou RIGOBERT