



Inspection générale  
des affaires sociales  
RM2010-166A

# Rapport de contrôle thématique de la Caisse de congés-intempéries du BTP- caisse de la région du Massif Central

**RAPPORT DÉFINITIF**

Établi par

Philippe Dole

Monique Mousseau

David Soubrié

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales



## Sommaire

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
INTRODUCTION .....	7
1. LES ORGANES DE DELIBERATION ET LE FONCTIONNEMENT STATUTAIRE ET ADMINISTRATIF DE LA CAISSE.....	8
1.1. <i>Les statuts et les organes de délibération</i> .....	8
1.2. <i>L'activité des instances délibératives et autres commissions et le respect des obligations des administrateurs</i> .....	9
1.2.1. Activités des instances de délibération.....	9
1.2.2. Activités des différentes commissions .....	9
1.2.3. Bénévolat des administrateurs .....	10
1.2.4. Liens avec l'UCF.....	10
1.3. <i>L'organisation fonctionnelle des services et le fonctionnement administratif de la caisse</i> . 11	
1.3.1. L'organigramme fonctionnel des services.....	11
1.3.2. Les délégations de pouvoir .....	11
1.3.3. L'affectation et la gestion des ressources humaines.....	12
1.3.4. La gestion immobilière.....	15
1.3.5. Le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	15
1.3.6. Les systèmes d'information à la caisse.....	16
2. LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE.....	16
2.1. <i>La procédure budgétaire et comptable</i> .....	16
2.2. <i>La situation financière et comptable : analyse des principaux agrégats</i> .....	17
2.2.1. Comptes de résultat : analyse de certains postes .....	17
2.2.2. Evolution des fonds propres .....	18
2.2.3. Les réserves et le suivi de la trésorerie .....	18
2.3. <i>La politique de placement</i> .....	19
2.4. <i>Analyse de certains postes du compte de résultat</i> .....	21
2.4.1. Frais de mission et déplacements .....	21
2.4.2. Frais de réception .....	22
2.4.3. Honoraires et divers.....	22
2.4.4. Analyse des coûts et évolutions du système d'information.....	23
3. LES FONCTIONS DE RECOUVREMENT DES COTISATIONS ET DE CONTROLE D'ASSIETTE.....	24
3.1. <i>La procédure d'affiliation</i> .....	24
3.1.1. L'identification des adhérents potentiels.....	24
3.1.2. La procédure d'adhésion .....	25
3.1.3. Une procédure certes perfectible mais dans l'ensemble satisfaisante .....	26
3.2. <i>Les cotisations de congés payés</i> .....	27
3.2.1. Les procédures de recouvrement .....	27
3.2.2. Les contrôles d'assiette et les contrôles de cohérence entre les déclarations de salaire et les déclarations d'activité. ....	30
3.2.3. Le contentieux .....	31
3.2.4. Les rétrocessions de cotisations.....	33
3.3. <i>Les cotisations de chômage intempéries</i> .....	33

3.4. Les recouvrements d'autres cotisations obligatoires ou facultatives .....	35
3.4.1. Les cotisations de l'organisme professionnel de prévention du BTP (OPPBTB).....	35
3.4.2. Les cotisations des organisations professionnelles.....	35
3.4.3. La taxe d'apprentissage .....	37
3.5. L'articulation entre les différentes cotisations .....	38
3.6. La lutte contre le travail illégal et la fourniture d'attestations de marchés publics.....	39
<b>4. LE SERVICE DES PRESTATIONS DE CONGE PAYES ET INTEMPERIES ET LEUR CONTROLE.....</b>	<b>40</b>
4.1. <i>Le service des prestations de congés payés</i> .....	40
4.1.1. Le congé principal et la cinquième semaine.....	40
4.1.2. Les autres avantages : primes de vacances, ancienneté et fractionnement.....	41
4.1.3. Le coût des prestations de congés payés .....	42
4.1.4. La gestion des congés pour les entreprises à jour de leurs cotisations et les formalités .....	43
4.1.5. Le paiement des congés aux salariés dont les entreprises ne sont pas à jour des cotisations ou de leurs formalités ou en cas de liquidation judiciaire.....	46
4.1.6. Le paiement des congés inter-caisses .....	49
4.1.7. Le droit au report du congé et le versement d'indemnités compensatrices .....	52
4.1.8. Participation aux cotisations de retraite complémentaire et de prévoyance sur les indemnités de congés payés des ETAM et des cadres .....	54
4.1.9. Le problème des congés non pris .....	56
4.2. <i>Le contrôle des éléments constitutifs du calcul des droits à congé et de la réalité de la prise de ceux-ci</i> .....	60
4.2.1. Le contrôle des DNA et des bleus .....	61
4.2.2. Le contrôle de la réalité de la prise de congé.....	61
4.3. <i>Le rôle de la caisse pour le remboursement des prestations pour intempéries</i> .....	61
4.3.1. Les finalités du régime .....	61
4.3.2. Les formalités pour le paiement des indemnités pour chômage intempéries .....	63
4.3.3. Le contrôle interne et externe .....	63
4.3.4. Le calcul et le paiement des remboursements aux entreprises d'une partie des indemnités intempéries .....	64
4.3.5. Le traitement des contestations.....	66
4.3.6. Les liens avec l'UCF .....	66
<b>5. LES RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES ADHERENTES ET LES SALARIES .....</b>	<b>66</b>
5.1. <i>La connaissance des difficultés et attentes des adhérents et salariés</i> .....	66
5.2. <i>L'accessibilité et la disponibilité de la caisse de congé –intempéries en termes d'accueil des adhérents et salariés</i> .....	67
5.2.1. L'accueil physique.....	67
5.2.2. L'accueil téléphonique .....	69
5.2.3. Le site internet .....	69
5.3. <i>La communication externe de la caisse</i> .....	70
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS DE LA MISSION .....</b>	<b>73</b>
<b>REPONSES DE LA CAISSE DE LA REGION DE MASSIF CENTRAL.....</b>	<b>77</b>
<b>OBSERVATIONS DE LA MISSION.....</b>	<b>79</b>
<b>PIECE JOINTE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....</b>	<b>81</b>
<b>LISTES DES ANNEXES.....</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXE 1 : TABLEAU DE BORD « QUALITE ».....</b>	<b>85</b>

<b>ANNEXE 2 : SUIVI DE TRESORERIE.....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE 3 : BULLETIN D'ADHESION.....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 4 : BORDEREAU D'APPEL DE COTISATIONS TRIMESTRIELLES ET MODE D'EMPLOI .....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE 5 : RESULTATS TECHNIQUES DE LA CAMPAGNE CONGES 09.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE 6 : DECLARATION NOMINATIVE ANNUELLE ET MODE D'EMPLOI.....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE 7 : FICHE DE MOUVEMENT DE PERSONNEL ET MODE D'EMPLOI.....</b>	<b>109</b>
<b>ANNEXE 8 : CERTIFICAT BLEU DE DROITS A CONGES .....</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXE 9 : DECLARATIONS DES DATES COMMUNES DE CONGE .....</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXE 10 : COMPLEMENT DE DEMANDE DE CONGE.....</b>	<b>117</b>
<b>ANNEXE 11 : ATTESTATIONS DE PAIEMENT DES CONGES.....</b>	<b>119</b>
<b>ANNEXE 12 : LETTRES DU SERVICE DU RECOUVREMENT LIANT L'ENVOI DES FORMULAIRES BLEUS DE DROITS A CONGE AU PAIEMENT DES COTISATIONS..</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE 13 : EXEMPLES DE COMMUNICATION AUX MANDATAIRES DES BRUTS DE L'EXERCICE CONGE A CHARGE DE L'EMPLOYEUR ET DE LETTRE AU SALARIE .....</b>	<b>129</b>
<b>ANNEXE 14 : EXEMPLES DE FORMULAIRES DE CERTIFICATIONS DES CERTIFICATS DE CONGES ENTRE LES CAISSES DU RESEAU, EMIS OU REÇUS PAR LA CAISSE DU MASSIF CENTRAL .....</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXE 15 : ENQUETE SUR LES CONGES NON PRIS DES QUATRE DERNIERS EXERCICES (FAITE A LA DEMANDE DE LA MISSION) .....</b>	<b>153</b>
<b>ANNEXE 16 : PERIODES D'ARRETS SAISONNIERS DE LA REGION DU MASSIF CENTRAL .....</b>	<b>157</b>
<b>ANNEXE 17 : LETTRE CONCERNANT LA SUPPRESSION DES ARRETS SAISONNIERS DANS LE PUY-DE-DOME.....</b>	<b>159</b>
<b>ANNEXE 18 : DONNEES DE LA CAMPAGNE INTEMPERIES AU 31 MARS 2008 .....</b>	<b>161</b>
<b>ANNEXE 19 : ENQUETE DE SATISFACTION AUPRES DES ENTREPRISES .....</b>	<b>163</b>

8  
-  
-  
-

## INTRODUCTION

- [1] Dans le cadre de son programme annuel de travail, approuvé par ses ministres de tutelle l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) a conduit une mission de contrôle thématique de caisses de congés payés-intempéries du bâtiment et des travaux publics et de l'union des caisses de France.
- [2] La caisse de la région du Massif Central a été la 17ème caisse de congés du BTP créée par l'arrêté du 6 avril 1937. Depuis l'origine sa compétence s'étend sur six départements, trois départements de la région Auvergne (Puy-de-Dôme, Cantal et Haute-Loire mais uniquement l'arrondissement de Brioude<sup>1</sup>) ainsi que les départements de la Corrèze, de la Lozère et de l'Aveyron.
- [3] Comme toutes les caisses de congés BTP du réseau, la caisse de la région du Massif Central collecte les cotisations obligatoires de congés payés, de chômage – intempéries et de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPP-BTP) auprès des entreprises du BTP de son territoire. Elle a également conclu un mandat de gestion avec les différentes organisations professionnelles départementales de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) et de la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB), en vue de collecter les cotisations de leurs adhérents. Enfin, elle assure également des fonctions de recouvrement de la taxe d'apprentissage pour le compte des collecteurs agréés des trois régions de son territoire de compétence (Auvergne, Limousin et Languedoc-Roussillon). Sur l'exercice 2009 – 2010, les 5 187<sup>2</sup> adhérents de la caisse ont déclaré 570 millions d'euros de salaire (contre 563 millions en 2008 – 2009). Parmi ses adhérents, on constate une forte proportion de petites entreprises (87,70 % avec des effectifs de moins de 11 salariés) et un taux de rotation non négligeable (plus de 1 000 entreprises qui adhèrent ou se retirent chaque année).
- [4] Les chiffres relatifs à la masse salariale déclarée par ses adhérents placent la caisse à la 18ème place parmi les 32 caisses qui composent le réseau des caisses du BTP.
- [5] Cette caisse, qui affiche l'un des taux de cotisations congés payés les plus élevés du réseau (20,55 % à compter de cet exercice après s'être longtemps maintenu à 20,70 %), a collecté à ce titre près de 117 millions d'euros. Elle a également collecté 1,1 million d'euros au titre du régime chômage intempéries et 1,8 million d'euros au titre de la taxe d'apprentissage.
- [6] En contrepartie, la caisse a versé des indemnités de congés à 32 567 salariés sur l'exercice 2009 – 2010 (en retrait par rapport à l'exercice précédent avec 32 812 bénéficiaires). Sur l'ensemble de l'exercice 2009 – 2010, ce sont près de 104,3 millions d'euros<sup>3</sup> d'indemnités de congés qui ont été versés, charges patronales comprises, auxquels il convient d'ajouter 0,5 million d'euros de remboursement aux entreprises au titre des indemnités qu'elles versent à leurs salariés dans le cadre du régime de chômage intempéries.
- [7] Pour assurer toutes ces fonctions, ses charges de fonctionnement atteignent 2,7 millions d'euros. Elles sont couvertes en partie par 0,4 million, provenant des frais de collecte de cotisations perçues par la caisse pour des tiers. Le ratio de 1,98 % des frais généraux rapportés aux cotisations collectées classe la caisse au 21ème rang au sein du réseau<sup>4</sup>.
- [8] Sur l'exercice 2009 – 2010, elle a également bénéficié de 2,4 millions d'euros de produits financiers qu'elle retire du placement de ses réserves (correspondant actuellement à 32 jours de cotisations) et de sa trésorerie.

<sup>1</sup> La région de Brioude est en effet séparée par un col du versant de la Haute Loire soumis à l'attraction de l'agglomération de Saint Etienne.

<sup>2</sup> Source: « Tableaux de bord du réseau congés intempéries du BTP, exercice 2009 / 2010 » UCF.

<sup>3</sup> Source: « Tableaux de bord du réseau congés intempéries du BTP, exercice 2009 / 2010 » UCF.

<sup>4</sup> Source : « Tableaux de bord du réseau congés intempéries du BTP, exercice 2009 / 2010 » UCF.

[9] Le présent contrôle n'est pas exhaustif dans la mesure où la mission a choisi de conduire des investigations sur les éléments permettant de nourrir les constats et réflexions utiles à l'appréhension de l'ensemble du réseau et de son évolution. Elle n'a pu procéder qu'à un examen limité de certains dossiers de congés accordés et de demande de remboursement de prestations intempéries. Le contrôle a porté sur les processus de gestion de la caisse en matière d'affiliation des adhérents, de recouvrement des cotisations, de service des prestations de congés et de remboursement des indemnités de chômage intempéries ainsi que du contrôle de ces processus. En ce qui concerne l'organisation interne de la caisse, le contrôle a porté sur le fonctionnement statutaire, y-compris le bénévolat des administrateurs, la politique de placement, la gestion du personnel ainsi que les données comptables concernant les frais de déplacement, de réception et les honoraires.

## **1. LES ORGANES DE DELIBERATION ET LE FONCTIONNEMENT STATUTAIRE ET ADMINISTRATIF DE LA CAISSE**

### ***1.1. Les statuts et les organes de délibération***

[10] Les statuts de la caisse du Massif Central reprennent, sans les modifier, les dispositions prévues dans le statut type des caisses arrêté par le conseil d'administration de l'UCF et agréé par le ministère du travail. Le statut actuellement en vigueur prend en compte la nouvelle numérotation du code du travail. Les récentes modifications adoptées par le conseil d'administration et agréées par le ministère à l'été 2010 (entre autres, limitation du nombre de mandats consécutifs d'un président à trois, accord préalable de l'UCF pour le recrutement d'un directeur, processus de clôture des comptes fixé par le conseil d'administration de l'UCF) restent évidemment à intégrer.

[11] Comme pour toutes les caisses du réseau, les statuts sont complétés par un règlement intérieur qui précise les modalités d'exercice concrètes des obligations et des droits des adhérents de la caisse. Ce règlement intérieur reprend également les dispositions d'un règlement intérieur type adopté par le conseil d'administration de l'UCF.

[12] Le statut de la caisse du Massif Central prévoit que la caisse est administrée par un conseil d'administration de 24 à 30 membres. L'article 12 en précise la composition: 12 membres de droit (un représentant de la FFB et un représentant de la CAPEB pour chaque département couvert par la caisse) et 12 à 18 membres élus par l'assemblée générale (cf. infra sur les modalités pratiques). Les pouvoirs du conseil d'administration sont énumérés à l'article 15 des statuts. Il arrête notamment chaque année les prévisions de gestion, le budget des frais généraux et des investissements, celui des produits financiers ainsi que, par application des règles prudentielles, le budget de risque et la volatilité autorisée des placements. Il peut être amené à décider de modifier le taux de cotisation ou à opérer une rétrocession au profit des adhérents de la caisse.

[13] Le bureau, instance statutaire (art 15), est une émanation du conseil. Il est composé d'un président, de 3 vice-présidents, d'un secrétaire, du trésorier et de deux membres. Sans pouvoirs propres ou délégués, le bureau est chargé de préparer et d'éclairer les décisions du conseil d'administration.

[14] Le président représente la caisse avec les pouvoirs que lui confère l'article 16, notamment en assurant l'exécution des décisions du conseil d'administration et en contrôlant l'activité du directeur.

[15] L'assemblée générale, qui se réunit au moins une fois par an (article 18) valide ou redresse les comptes de l'exercice clos et d'une manière générale délibère sur toutes les propositions qui touchent au développement et à la gestion des intérêts de la caisse. Tous les adhérents de la caisse sont membres de l'assemblée générale.



- [16] L'article 20 des statuts de la caisse prévoit toutefois que les adhérents de la caisse assistent et votent à l'assemblée générale via leurs représentants, désignés par les organisations professionnelles pour les entreprises qui y adhèrent. Les entreprises qui n'adhèrent pas à une organisation professionnelle doivent se constituer en un groupement qui désignera ensuite des représentants. En pratique, sur les derniers exercices, aucun groupement de ce type ne s'est organisé. Pour l'élection des membres élus du conseil d'administration, les organisations professionnelles ont un nombre de voix correspondant aux cotisations versées par leurs adhérents. Avec ce système, la FFB dispose d'un tiers du total des voix et la CAPEB un tiers, les adhérents non affiliés à une organisation professionnelle n'étant pas représentés. En pratique, les modalités de désignation des administrateurs conduisent à une absence de représentation des adhérents, même à jour de leur cotisation, non affiliés à des syndicats professionnels qui représente pourtant plus de 40 % des cotisations versées. Le choix d'un critère unique de représentativité reposant sur les montants de cotisations versées désavantage également la CAPEB qui compte seulement des adhérents de petite taille. La mission examinera plus en détail ce mode de gouvernance et fera des propositions dans le rapport de synthèse.
- [17] Enfin, l'assemblée générale extraordinaire (article 22), est compétente pour procéder à des modifications statutaires.

## ***1.2. L'activité des instances délibératives et autres commissions et le respect des obligations des administrateurs***

### **1.2.1. Activités des instances de délibération**

- [18] D'après les procès-verbaux mis à disposition de la mission, le conseil d'administration s'est réuni trois fois en 2008 et trois fois en 2009. La présence des administrateurs reste acceptable avec, à chaque réunion, une moyenne de 6 personnes excusées et un taux d'assiduité des administrateurs de 80 %.
- [19] Sur la même période, le bureau s'est réuni 4 fois par an, avec, en moyenne, deux administrateurs absents sur les 7 membres du bureau.
- [20] Conformément à l'article 18 du statut, une assemblée générale ordinaire se tient chaque année pour approuver les comptes et élire les administrateurs amenés à siéger en conseil d'administration.
- [21] Les services de la caisse établissent par ailleurs des procès-verbaux détaillés pour chacune des réunions de ces différentes instances.

### **1.2.2. Activités des différentes commissions**

#### **1.2.2.1. La commission des recours gracieux**

- [22] La caisse a mis en place une commission de recours gracieux chargée de statuer sur les demandes de remise d'intérêts de retard qui sont formées par les entreprises adhérentes, pour les montants supérieurs à 230 €. Elle se réunit 1 à 2 fois par an, selon les demandes. Jusqu'en 2008, la commission traitait une centaine de dossiers par an mais, avec la détérioration de la situation économique, ce nombre a doublé depuis 2009 pour atteindre 210 dossiers en 2010. Les décisions de cette commission font l'objet de procès verbaux détaillant les décisions prises sur chaque dossier. Ces procès verbaux ont permis de constater que ces différents dossiers faisaient l'objet d'une instruction circonstanciée mais également que la commission disposait d'un pouvoir d'appréciation.

[23] Elle est composée de 6 à 8 membres, désignés chaque année lors du conseil d'administration qui suit l'assemblée générale ordinaire annuelle :

- Le président du conseil d'administration.
- Le directeur.
- Quatre administrateurs.
- Deux représentants des organisations professionnelles.

#### 1.2.2.2. La réunion des censeurs entrepreneurs

[24] Les censeurs entrepreneurs, désignés chaque année lors de l'assemblée générale, ont pour mission de présenter des observations sur le rapport du commissaire aux comptes avant l'approbation des comptes. Les réunions des censeurs entrepreneurs se tiennent une fois par an, avant la présentation des comptes de résultats lors du conseil d'administration du mois de juin.

#### 1.2.3. Bénévolat des administrateurs

[25] L'organisation périodique de conseils d'administration ou d'assemblées générales « déconcentrés » en dehors des locaux de la caisse ne s'est pas accompagnée, au vu des factures fournies à la mission, de dépenses excessives. A l'occasion des réunions des différentes instances statutaires, les administrateurs sont généralement invités au restaurant pour des montants raisonnables. Le même constat vaut pour les frais d'hôtel d'administrateurs éloignés du lieu de la réunion, pris en charge par la caisse.

[26] Les frais de déplacement étaient auparavant remboursés sur une base forfaitaire de 117 € pour des déplacements de plus de 140 kilomètres aller et retour, en plus d'une indemnité kilométrique. Ce montant forfaitaire supérieur aux frais réellement engagés constituait une atteinte au principe de bénévolat des administrateurs. Il a finalement été mis fin à ce dispositif par une décision du conseil d'administration en date du 10 avril 2010, les frais de déplacement étant désormais remboursés sur la base d'une indemnité kilométrique.

[27] De manière générale, la caisse conserve toutes les pièces justificatives relatives aux frais pris en charge pour ses administrateurs, y-compris pour son président en cas de déplacement lié à sa présence au sein du conseil d'administration de l'UCF, et respecte les règles de double signature directeur / président avant paiement.

#### 1.2.4. Liens avec l'UCF

[28] Des orientations générales et des objectifs sont assignés à la caisse par l'UCF dans le cadre de sa mission de caisse de compensation et d'administration des congés intempéries, mais également en application des évolutions statutaires décidées à l'issue du conseil d'administration de l'UCF qui s'est tenu en 2008 à Tours. A cette occasion, un plan d'action, intégrant les préconisations d'un audit sur le fonctionnement du réseau réalisé par KPMG, a défini un certain nombre de réformes relatives à la gouvernance du réseau, à l'harmonisation du fonctionnement entre les caisses ou à l'homogénéisation de la qualité du service rendu. La présentation de ce plan fera l'objet de développements plus détaillés dans le rapport propre à l'UCF.

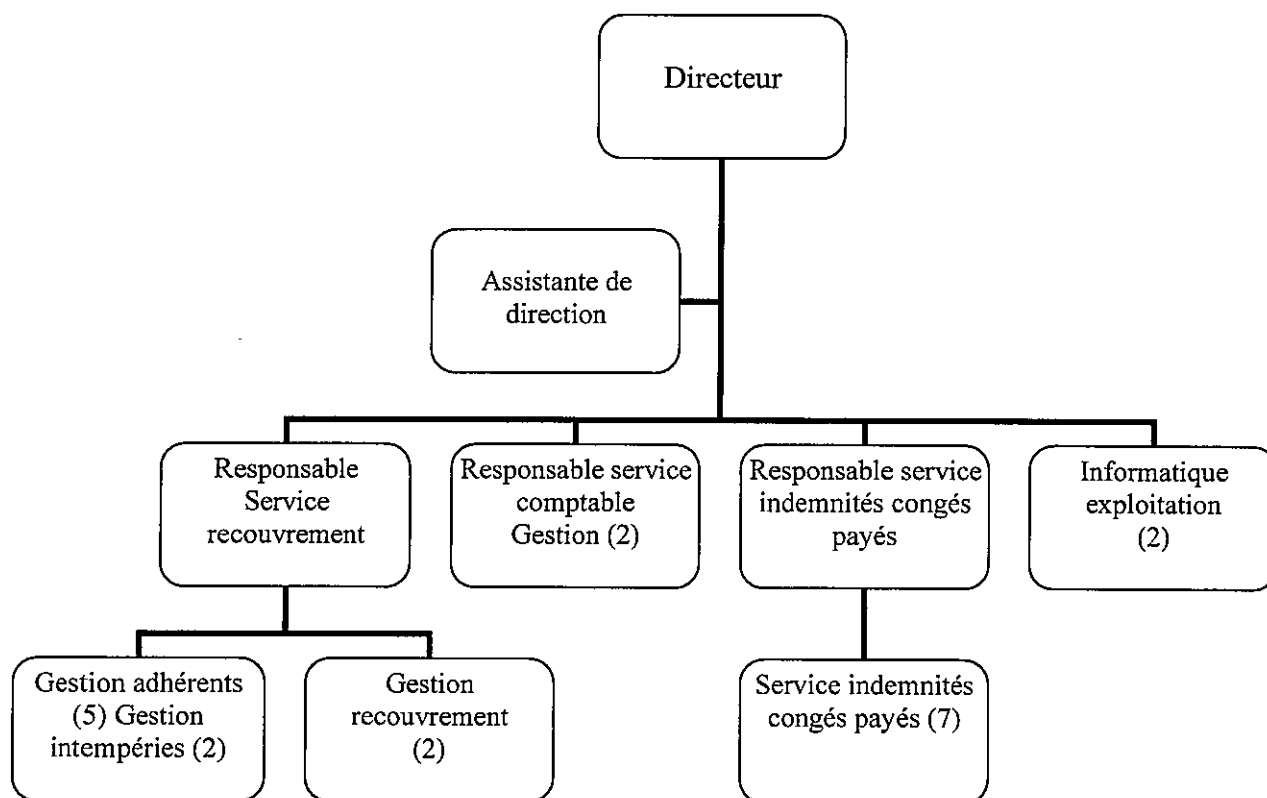
[29] Pour mettre en œuvre ces réformes, il a été décidé de constituer en 2009, 12 pôles de compétences composés de représentants, administrateurs ou personnels de chacune des caisses. La caisse du Massif Central participe directement aux travaux des pôles de compétences « contrôle externe », présidé par son président, et « système d'information » via un informaticien de la caisse détaché auprès de l'UCF. La caisse du Massif Central précise s'attacher à mettre en œuvre au fur et à mesure les décisions dans les différents domaines.

[30] Dans le même temps, le rendu compte vers l'UCF a été renforcé : transmission mensuelle de la gestion de trésorerie, autorisation nécessaire pour les investissements supérieurs à 150 000 euros...

### 1.3. L'organisation fonctionnelle des services et le fonctionnement administratif de la caisse

#### 1.3.1. L'organigramme fonctionnel des services

Graphique 1 : L'organigramme fonctionnel des services



Source : Caisse du Massif Central

[31] L'organigramme de la caisse est relativement similaire aux organigrammes de caisses de taille comparable auditées par la mission. Il s'articule autour de deux services métiers (service du recouvrement et service indemnités congés) et de deux services de gestion en support (service comptable et service exploitation informatique).

[32] Cet organigramme a néanmoins une particularité notable. En effet, la fonction de contrôle n'apparaît pas. Les chefs des services recouvrement et indemnités de congés payés étaient à l'origine les deux contrôleurs de la caisse mais n'ont jamais été remplacés après leur changement de poste (cf. notamment infra partie 3.2.2 sur les contrôles d'assiette).

#### 1.3.2. Les délégations de pouvoir

[33] Le président, le trésorier et deux membres du bureau ainsi que le directeur disposent d'un pouvoir et d'une délégation de signature pour les divers comptes bancaires et chèques postaux.

[34] Le directeur dispose, par ailleurs, de certains pouvoirs, récapitulés dans une délibération du conseil d'administration du 16 octobre 2009, notamment :

- Recruter et révoquer le personnel.
- Régler et arrêter les comptes dus à la caisse.

- Payer les sommes qu'elle devra.
- Administrer les immeubles de la caisse et effectuer tous travaux d'entretiens.
- Vendre, transférer ou acquérir toutes valeurs mobilières.
- Représenter la caisse par cette délégation permanente, tant en demandant qu'en défendant, devant toutes juridictions, ainsi que dans toutes opérations de règlement ou de redressement judiciaire ou de liquidation de biens ou de liquidation judiciaire.

**Réponse de l'organisme :** *Les pouvoirs dont dispose le Directeur (cf. la résolution votée par le conseil d'administration du 24 Septembre 2010) sont les suivants :*

- *Recruter et révoquer le Personnel,*
- *Retirer de la poste tous plis et paquets adressés à la Caisse,*
- *Régler et arrêter les comptes dus à la Caisse,*
- *Payer les sommes qu'elle devra,*
- *Réaliser toutes créances,*
- *Faire ouvrir, au nom de la Caisse, et dans toutes les Banques, et notamment la Banque de France, tous comptes de dépôts, comptes courants et d'avances, créer tous chèques et effets pour le fonctionnement de ces comptes et effectuer tous dépôts et retraits des sommes et valeurs,*
- *Faire ouvrir de même, au nom de la Caisse, tous comptes de Chèques Postaux et les faire fonctionner,*
- *Administrer les immeubles de la Caisse, effectuer tous travaux d'entretien, contracter et résilier toutes assurances, avenants et abonnements, en payer les primes et cotisations,*
- *Vendre, transférer, souscrire ou acquérir toutes valeurs mobilières, commettre tous Agents de Change, signer tous bordereaux de transferts ou conversions, recevoir ou payer toutes sommes, encaisser tous coupons et intérêts, dividendes ou produits quelconques de valeurs appartenant à la Caisse, en donner quittance,*
- *Représenter la Caisse par cette délégation spéciale permanente, tant en demandant qu'en défendant, devant toutes juridictions, ainsi que dans toutes opérations de règlement ou redressement judiciaire ou de liquidation de biens ou de liquidation judiciaire, en étant autorisé à poursuivre toutes actions en justice, selon les directives réitérées le 18 Avril 1998 pour les dossiers qui le nécessitent, selon son appréciation et pour ceux qui appellent des mesures exceptionnelles, selon décision du Président, la Commission de Recours Gracieux devant préalablement statuer pour le recours et la nature des éventuelles poursuites en matière de contentieux Intempéries.*
- *Déclarer dans les procédures collectives les créances de la Caisse,*
- *Déléguer à son tour, ses Pouvoirs à un ou plusieurs mandataires pour des objets déterminés.*
- *Signer toutes attestations de mise à jour, notamment les attestations pour les Marchés publics.*
- *Assigner en redressement judiciaire, par délégation spéciale temporaire du Président pour une année.*

*Et selon l'article 17 des statuts, le Directeur est le chef du Personnel.*

**Observation de la mission :** *La mission prend note de ces précisions mais souligne que l'objet du rapport n'est pas de recopier in extenso des résolutions mais de souligner les points essentiels.*

### **1.3.3. L'affectation et la gestion des ressources humaines**

- [35] Les ressources humaines de la caisse constituent un atout essentiel au regard de l'activité de gestion comme des objectifs de performance et de qualité de service poursuivis. Le maintien de la technicité et le développement des compétences des personnels constitue dès lors un facteur clef pour la réussite des transformations engagées.

### 1.3.3.1. Structure et gestion des emplois

- [36] La caisse du Massif Central compte 27 salariés (5 hommes, 22 femmes) dont 5 cadres.
- [37] L'ancienneté moyenne des personnels (18 ans avec 50 % du personnel ayant une ancienneté supérieure à 15 ans), assortie d'un faible turn-over, a une incidence sur la masse salariale, en raison de la prise en compte de l'ancienneté dans la rémunération. Une politique active de gestion des compétences, permettant une adaptation aux changements structurels et orientations politiques nouvelles, a été entreprise par le directeur. Cette démarche devra toutefois être confortée et affirmée. La mise en œuvre d'un audit qualité et de la certification a été l'occasion d'une remise à plat des processus et de pratiques plus formalisées que par le passé.
- [38] Dans le contexte d'un personnel très stable, le directeur a favorisé depuis son arrivée une mobilité interne qui a concerné 4 personnes, sur des fonctions d'expertise et responsabilité afférentes à la gestion des congés intempéries, à la gestion des congés, à la maintenance informatique et à la gestion du personnel. Les fiches de poste reprennent les préconisations du pôle de compétences RH animé par l'UCF.
- [39] Depuis 2006, les effectifs se sont réduits de 35 à 27 salariés dans le cadre de départs en retraite non remplacés qui ont essentiellement concerné le service congés. Cette contraction s'est accompagnée d'un effort d'automatisation soutenu et d'une amélioration des performances de l'actuel système d'information. Cet effort de rationalisation de l'organisation et de croissance de la productivité s'est cependant accompagné d'une quasi-disparition des opérations de contrôle externe de la caisse que la mission remet par ailleurs en cause (cf. infra).

### 1.3.3.2. Les dispositions conventionnelles en matière de relations individuelles et collectives de travail

- [40] Les salariés sont payés sur 13 mois et bénéficient des dispositions de la convention collective du bâtiment, notamment pour le calcul de la prime de vacances.
- [41] La convention collective régionale du bâtiment, en application du titre III « Classification et rémunération », de l'accord collectif national du 26 septembre 2007 relatif à la classification des emplois des employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) du bâtiment et conformément aux accords paritaires signés, fixe un barème des salaires minimaux des ETAM sur la base d'un horaire hebdomadaire de 35 heures.
- [42] La convention collective nationale des cadres du bâtiment fixe, par accord paritaire, le barème de salaires minimaux des cadres sur la base d'un horaire hebdomadaire de 39 heures.
- [43] Des augmentations individuelles peuvent être accordées par le directeur, en fonction de l'évolution des compétences des salariés, de leur technicité, du niveau de responsabilité, d'un changement de mission et d'une évolution au sein de l'entreprise.
- [44] La caisse est dotée d'une délégation élue du personnel et des réunions mensuelles sont tenues.

### 1.3.3.3. Bilan social

- [45] L'absentéisme reste limité, avec 279 jours d'absences et un taux de 4,21 %.
- [46] Deux ruptures de contrat sont toutefois relevées à l'issue de périodes d'indisponibilité pour maladie, sans que des décisions alternatives n'aient été ni proposées par le médecin du travail, ni pu être élaborées par le directeur. La recherche d'aménagement de poste pour un cas ne s'est pas avérée possible, malgré la sollicitation de l'AGEFIPH.
- [47] La mission a par ailleurs observé que l'accord d'aménagement du temps de travail relatif aux horaires variables avait été dénoncé, sans véritable contrepartie, et qu'aucun dispositif d'intéressement aux résultats n'avait été mis en place. Les augmentations de salaires étaient consenties (du temps du précédent directeur) de façon aléatoire, voire discrétionnaire comme en témoignent certains dossiers dont la mission a pu prendre connaissance.

**Réponse de l'organisme :** § 47 Il est fait mention d'augmentation discrétionnaire de la part de l'ancienne Direction. La nouvelle direction est en place depuis Juillet 2006. Sur la période contrôlée, de telles pratiques n'ont donc pas été constatées.

**Observation de la mission :** La mission en est d'accord.

#### 1.3.3.4. Démarches d'adaptation du personnel à l'évolution du service

- [48] L'adaptation des personnels a été recherchée du fait de la nécessité d'accroître la polyvalence et la capacité à gérer les tâches afférentes au paiement des congés. L'effort de formation s'est concentré sur les techniques de déclaration annuelle des données sociales unifiée (DADS-U) et le pack Windows 2007. Aucune démarche pluriannuelle d'ensemble n'a cependant été entreprise, ni en appui de la démarche qualité ni dans le cadre des mobilités fonctionnelles. Cette ambition reste au stade d'un simple projet évoqué avec la mission.
- [49] Le compte DIF présente un solde de droits acquis de 2 533 heures (pour 27 salariés) sans aucune consommation en 2009. Une action doit être conduite pour inciter le personnel à faire un usage concerté de ce droit. Les entretiens annuels et l'appui de l'OPCA de la branche (son opérateur AREF BTP) devraient permettre d'élaborer une politique adaptée à cet effet et qui fait manifestement défaut.
- [50] Compte tenu des enjeux de développement des services en ligne auprès des usagers de la caisse, le développement des compétences des salariés devrait particulièrement mettre l'accent sur cet aspect (cf. infra partie 5 sur les relations avec les différents usagers de la caisse).
- [51] L'élévation de la productivité que le nouveau système d'information et la progression de la dématérialisation autoriseront doit également s'accompagner d'une redéfinition des différentes fonctions et d'un ciblage précis des compétences qui seront nécessaires pour assurer l'ensemble des services offerts aux adhérents et salariés. La caisse du Massif Central est notamment invitée à étudier précisément sa pyramide des âges et anticiper de futurs départs en retraite.
- [52] Depuis deux ans, le directeur de la caisse a entrepris de conduire une politique d'évaluation et d'entretiens annuels, conformément aux préconisations de l'UCF, au moyen de supports appropriés et donnant lieu dès cette année à une restitution écrite. Les fiches de fonction sont en cours de définition à partir d'une matrice organisationnelle et d'un schéma cible global défini par l'UCF dans le cadre du pôle de compétences RH sur lequel la mission reviendra dans le rapport de synthèse.
- [53] Une pratique méthodique de ces entretiens par le directeur mais aussi les cadres, appuyée sur une batterie d'outils simples et partagés avec les collaborateurs, devrait permettre de construire un plan de formation plus pertinent et évolutif, en net progrès par rapport aux données dont la mission a pu prendre connaissance pour les exercices précédents. Le recours à l'appui de l'AREF BTP<sup>5</sup> devrait faciliter la mise au point d'un plan de formation pluriannuel mieux ajusté au regard des objectifs, enjeux et besoins ainsi ciblés.
- [54] Cette politique doit permettre de redéployer les compétences sur des fonctions d'expertise (exemple du contrôle interne, du contrôle externe ou l'appui auprès des usagers à la prise en main des outils en ligne..) désormais nécessaires au regard des réformes actuellement en cours au sein du réseau. Elle doit également pourvoir aux missions de contrôle et permettre au personnel (quelle que soit sa mission) d'évoluer au sein de la structure en favorisant la polyvalence et la connaissance globale de l'ensemble des missions assurées par la caisse, tout en contenant les coûts de fonctionnement (par la ré-internalisation de certaines activités par exemple). Elle devra enfin s'accompagner d'une reconnaissance et valorisation, en tant que de besoin, des nouvelles compétences acquises.

<sup>5</sup> Organisme délégataire de l'OPCA de la branche BTP

**Recommandation n°1 :** Optimiser la gestion des ressources humaines, en précisant les profils des fonctions nécessaires au regard des changements d'organisation qu'implique le nouveau système d'information, l'harmonisation nationale des règles de gestion et l'affirmation d'une politique de services aux usagers et de contrôle.

**Recommandation n°2 :** Donner les moyens d'une gestion anticipée des compétences, impliquant chaque collaborateur dans sa mise en œuvre, et investir dans la formation de ses personnels.

#### 1.3.4. La gestion immobilière

[55] La caisse occupe une partie de l'immeuble dont la gestion est assurée par la société civile immobilière (SCI) du centre régional du bâtiment du Massif Central. Elle dispose à cet effet de parts qui correspondent à la surface occupée au sein de cet immeuble dont elle partage l'occupation avec les fédérations patronales du bâtiment (fédération régionale et départementale). La mission a constaté que cette SCI présente une étanchéité parfaite des comptes de charges et amortissements pour chaque copropriétaire occupant au regard des surfaces utilisées.

[56] L'investissement initial est désormais amorti et les dépenses d'entretien et de maintenance s'avèrent modestes.

#### 1.3.5. Le contrôle de gestion et le contrôle interne

[57] En matière de contrôle de gestion, la direction de la caisse dispose d'un tableau de bord comprenant plus d'une trentaine d'indicateurs<sup>6</sup> relatifs au développement des procédures de dématérialisation, au taux de recouvrement, aux nombres de dossiers affiliations et congés payés... et à toutes les activités annexes de la caisse (délivrance de la carte BTP, taxe d'apprentissage). Ce nombre important d'indicateurs intègre plusieurs éléments purement factuels. Il n'existe par ailleurs aucun indicateur de suivi de la qualité du service sur la prise effective des congés.

**Recommandation n°3 :** Intégrer dans le tableau de bord de la caisse un indicateur relatif au pourcentage de congés non pris.

[58] En matière de contrôle interne, la caisse a formalisé ses principaux processus de gestion, dans le cadre de la démarche qualité qui a conduit à sa certification ISO 9001. Cette démarche qualité constitue une première approche intéressante. Elle mériterait toutefois d'être affinée dans la perspective d'un véritable contrôle interne prenant en compte les risques potentiels auxquels les services de la caisse peuvent être confrontés. Actuellement, la description des processus, très générale, n'aborde pas encore de risques précis et n'a pas entraîné la mise en place de contrôles nouveaux qui n'existaient pas auparavant.

[59] À titre d'illustration sur l'approche plus concrète à retenir, il apparaît qu'un effort prioritaire devrait porter sur ces procédures de vérification des droits dans les situations les plus complexes susceptibles d'entraîner des erreurs dans les calculs comme notamment :

- le versement des indemnités compensatrices en cas de retraite ou décès du salarié ;
- la procédure de report des congés sur l'exercice suivant ;
- le paiement des droits en cas de mobilité du salarié d'une caisse à l'autre ;
- les droits au fractionnement et à l'ancienneté.

[60] Or, la mission n'a pas observé l'existence de tels contrôles.

[61] Dans ce domaine, la caisse du Massif Central devra notamment s'appuyer sur la cartographie des risques établie, pour les 11 principaux processus gérés par les caisses, par le pôle de compétence « contrôle interne » de l'UCF en vue d'aller au bout de sa démarche de qualité.

<sup>6</sup> Cf. annexe 1, détaillant les différents indicateurs de ce tableau de bord.

### 1.3.6. Les systèmes d'information à la caisse

- [62] Le système d'information n'a pas fait l'objet d'investigation particulière compte tenu de la migration prochaine (prévu dès 2011) de la caisse vers le système d'information AXINOD commun à l'ensemble des caisses. En comparaison avec les systèmes d'autres caisses contrôlées par la mission, le système d'information dont disposait la caisse de Clermont-Ferrand apparaissait toutefois relativement performant, aussi bien en ce qui concerne sa facilité d'usage que la production de requêtes et d'aide au pilotage qu'il autorise.

## 2. LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

- [63] L'activité de la caisse du Massif Central est retracée dans ses comptes. La qualité de la gestion financière et comptable de la caisse a été analysée à partir de quatre sources : les données certifiées par le commissaire aux comptes, les réponses fournies à la mission au cours de son déplacement sur place, l'étude des documents transmis et les données fournies par l'UCF. L'analyse a porté sur les trois derniers exercices 2008, 2009 et 2010.

- [64] La lecture des délibérations en bureau et des appréciations énoncées par le commissaire aux comptes comme l'analyse des documents comptables témoignent de la bonne qualité de la tenue des comptes et de leur suivi, effectué par rapprochement des comptes de synthèse, du grand livre et des facturiers. Cette analyse est corroborée par les conclusions du rapport d'audit interne dressé par l'UCF à propos de la caisse du Massif Central. Sur ces bases, la mission a concentré ses investigations sur les frais de gestion, le suivi de trésorerie et la politique de placements.

### 2.1. La procédure budgétaire et comptable

- [65] La procédure budgétaire de la caisse de Clermont-Ferrand est calée sur la période du 1er avril au 31 mars de chaque année. Elle est articulée autour des principes suivants :

- En avril de l'exercice N, le budget prévisionnel est soumis au vote du bureau.
- Au cours de l'exercice N et de chacun des bureaux (mensuels) le suivi de trésorerie est présenté et peut donner lieu à des ajustements stratégiques de la politique de placements.
- En juin de l'exercice N les comptes pour N-1 sont présentés en conseil d'administration.

- [66] La présentation des comptes est claire, illustrée de façon détaillée et aisée à comprendre. Ces comptes retracent l'activité et l'évolution de la population prise en compte (entreprises et salariés), des salaires, les procédures contentieuses et les activités de contrôle et de conseil, la structure des indemnités de congés servies, les flux de compensation inter-caisse, les comptes de résultat et de bilan. Les comptes intempéries sont présentés distinctement.

- [67] Les cotisations pour congés non réglées, les provisions restant dues au cours de l'exercice, et celles réalisées pour les quatre exercices antérieurs sont également précisées. Enfin, sont présentés les détails de cotisations encaissées pour le compte de tiers (OPPBTP, fédérations patronales, taxe d'apprentissage).

- [68] La comptabilité de la caisse comme ses techniques de gestion permettent de fournir aux organismes de la profession des informations statistiques relatives aux mouvements d'emploi, salaires, âges et qualifications, dont les agrégats par code NAF et commune autorisent une grande finesse d'analyse. Les tableaux et données informatives (exemples: provisions pour congés non pris, politique de placements...) sont à la fois précis et complets.

- [69] Les procédures mises en place, aussi bien en ce qui concerne la gestion de trésorerie, le suivi des placements que l'achat ou vente de titres sont définies et observées. La double signature requise aux différents niveaux d'exécution de ces procédures, est conforme aux règles comptables comme aux consignes définies à cet effet par l'UCF. Au total, la qualité de la gestion, et du suivi comptable observés par la mission au sein de la caisse du Massif Central est satisfaisante.



## 2.2. La situation financière et comptable : analyse des principaux agrégats

### 2.2.1. Comptes de résultat : analyse de certains postes

Tableau 1 : Compte de résultats (exprimé en K€)

Années d'exercice (au 31/03)	2008	2009	2010	Variation
Produits techniques	121 756	128 856	130 556	7,23%
Charges techniques	120 049	127 131	130 642	8,82%
<b>Résultat technique</b>	<b>1 707</b>	<b>1 725</b>	<b>-86</b>	<b>-105,04%</b>
Produits d'exploitation (fonctionnement)	300	410	495	65,00%
Charges d'exploitation (fonctionnement)	2 717	2 626	2 755	1,40%
<i>Dont services extérieurs*</i>	<i>579</i>	<i>568</i>	<i>638</i>	<i>10,19%</i>
<i>Dont autres services extérieurs **</i>	<i>373</i>	<i>405</i>	<i>465</i>	<i>24,66%</i>
<i>Dont Personnel</i>	<i>1 452</i>	<i>1 414</i>	<i>1 432</i>	<i>-1,38%</i>
<b>Résultat d'exploitation (frais généraux)</b>	<b>-2 417</b>	<b>-2 216</b>	<b>-2 260</b>	<b>-6,50%</b>
<b>Ratio frais généraux/produits techniques</b>	<b>1,99%</b>	<b>1,72%</b>	<b>1,73%</b>	<b>-12,80%</b>
Produits financières	4 489	3 768	2 449	-45,44%
Charges financières	776	478	1 421	83,12%
<i>Dont provisions pour dépréciations des comptes financiers</i>	<i>6</i>	<i>28</i>	<i>1 032</i>	
<b>Résultat financier</b>	<b>3 713</b>	<b>3 290</b>	<b>1 028</b>	<b>-72,31%</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>-48,78%</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>3 044</b>	<b>2 812</b>	<b>-1 297</b>	<b>-142,61%</b>

Source : CIBTP 17, tableau mission IGAS

\* fournitures et maintenance locaux, matériels et informatique

\*\* Personnel intérim, honoraires, frais de déplacements

[70] Les produits et les charges techniques sont en hausse de 7 à 8 % sur la période.

[71] La mission observe une baisse des frais de gestion sur les derniers exercices (ratio frais généraux sur produits technique). D'après les données fournies par l'UCF, leur niveau reste toutefois supérieur à la moyenne constatée pour l'ensemble du réseau (la caisse du Massif Central se situe au 21ème rang sur ce point). Un effort de réduction des services extérieurs<sup>7</sup>, assorti d'une réduction prévisible des coûts afférents à la maintenance du système d'information permettront d'améliorer le ratio frais de fonctionnement/produits. La provision pour dépréciations est due à la vente de titres et aux investissements consentis dans le cadre du plan de relance à l'issue du rapport du sénateur Arthuis, ce qui a pour effet d'amoindrir la performance des produits financiers sur le tout dernier exercice.

[72] Les provisions pour congés restant à payer sont en croissance constante, point sur lequel nous développons une analyse spécifique au point 4.1.9.2. Rappelons qu'elles restent inscrites en cumul glissant sur cinq exercices (à la différence des pratiques d'autres caisses auditées) avant d'être intégrées définitivement dans la trésorerie de la caisse<sup>8</sup>. Elles contribuent ainsi au résultat économique et à la production d'intérêts financiers.

<sup>7</sup> La caisse est également invitée à rationaliser et ré internaliser les actes pré judiciaires et à négocier les frais d'avocats comme d'autres caisses auditées par la mission y ont-elles-mêmes procédé.

<sup>8</sup> Les caisses de congés payés appliquent le plan comptable général. Toutefois du fait du décalage entre la période d'exercice du droit à congés (1<sup>er</sup> mai au 30 avril) par rapport à l'exercice comptable (1<sup>er</sup> avril au 31 mars) les droits à congés ouverts pour le mois d'avril sont inscrits en charges à payer. Les congés non pris constituent des provisions dont la durée d'inscription varie au gré des avis des commissaires aux comptes.

- [73] Les instructions spécifiques aux caisses sur le plan comptable existent en ce qui concerne le coût des congés qui seront payés en avril mais qui ne l'ont pas encore été au moment de l'arrêt des comptes au 31 mars, qui doivent être comptabilisés dans les charges à payer. Mais il n'existe pas à ce jour d'instruction de l'UCF sur les pratiques de provisionnement pour les congés non pris, laissées à l'appréciation des caisses et de leur commissaire aux comptes.
- [74] Le résultat technique éclaire les choix inhérents à la fixation du taux de cotisation, c'est-à-dire le taux d'appel aux versements réalisés par les entreprises. La contraction des frais de gestion, les produits financiers et le mode de gestion des provisions réalisées ont, par le passé, permis d'ajuster le taux d'appel au niveau du coût technique du congé, en restituant parfois aux entreprises des excédents ou en amortissant un léger déficit. La caisse privilégie toutefois une politique consistant à maintenir le taux d'appel à un niveau stable.
- [75] Les amortissements n'appellent pas d'observation particulière, si ce n'est l'arrêt des investissements consacrés au système d'information dans le cadre des décisions de l'UCF lors du congrès de Tours sur la mise en place d'un système d'information unique au sein des caisses.

### 2.2.2. Evolution des fonds propres

Tableau 2 : Evolution des fonds propres (en €)

Exercices	Au 31/12/2008	Au 31/03/2009	Au 31/03/2010
Total fonds propres	18 837 640	18 712 504	10 329 737
Dont réserve légale	244	244	244
Dont réserve statutaire	4 595 390	4 842 189	4 885 046
Dont report à nouveau	11 034 605	10 890 436	6 568 382

Source : Comptes annuels CIBTP Massif Central; tableau IGAS

- [76] La réduction des fonds propres répond aux recommandations de l'UCF à l'issue du rapport Arthuis, de disposer d'une réserve inférieure ou égale à 35 jours. Cette réserve est égale à 32 jours de charge. Le directeur de la caisse estime à 30 jours le minimum nécessaire.

**Réponse de l'organisme :** § 76 *Le Directeur n'estime pas que le niveau de réserve à 30 jours est le minimum nécessaire. Au regard du résultat déficitaire de - 1 296 K€ de la dernière campagne, le Directeur a indiqué à la mission que le niveau de réserve serait de 30 jours.*

**Observation de la mission :** *La mission prend acte de cette rectification.*

### 2.2.3. Les réserves et le suivi de la trésorerie

- [77] La trésorerie de la caisse s'alimente tout au long de l'exercice N-1 des versements effectués par les entreprises.
- [78] On observe que le point bas de trésorerie, atteint en décembre de l'exercice N, est de 118 119 K€, soit 30 307 K€ en dessous du point haut (148 426 K€ en mai de l'exercice).
- [79] Cette observation doit être corrélée à la balance des comptes de l'exercice qui met en évidence (tableau ci-dessus) un écart entre encaissements et dépenses réalisées de - 10 127 K€.
- [80] Les avances de trésorerie effectuées par les entreprises en exercice N-1 additionnées de la trésorerie accumulée depuis l'origine de la caisse permettent de faire face à la fluctuation immédiate des besoins de trésorerie tout en dégagant des produits financiers sur les placements effectués.

- [81] La caisse s'inscrit ici dans un processus de gestion de sa trésorerie immédiate en « silo » (en disposant des réserves accumulées sur plusieurs exercices), et procède à la vente de titres et valeurs placées au plus près de ses besoins<sup>9</sup>. Les besoins de trésorerie, conjugué aux aléas du marché des obligations ou se trouvent placées les réserves, conduisent le directeur, en concertation avec le président, à procéder à des ordres auprès des courtiers bancaires (deux notes par mois actuellement, un par trimestre il ya deux ans).
- [82] Le « pied de compte » en banques (montant minimal présent en permanence sur le compte de la caisse) pour assurer les liquidités permettant d'effectuer les dépenses courantes et procéder au jour le jour aux défraiement des indemnités de congés est maintenu à un niveau de 54 000 €..

**Réponse de l'organisme :** § 82 *Le pied de compte est de 54 000 € et non de 10 M€.*

**Observation de la mission :** *La mission prend acte de cette rectification. Le paragraphe a été modifié.*

### 2.3. La politique de placement

- [83] Le directeur dispose d'une délégation de pouvoir annuelle pour la gestion des titres. Auparavant la caisse recourrait à un mandat de gestion d'un coût annuel de 54 000 € mais les informations obtenues par la mission tendent à démontrer que le service ne s'est pas dégradé depuis que la question est gérée par le directeur. Ainsi, la mission observe que les rendements obtenus dans le cadre de cette gestion se situent dans la fourchette moyenne supérieure du tableau comparatif de rendement financier établi par l'UCF. Cette dernière transmet diverses analyses et préconisations aux caisses du réseau, et notamment les règles prudentielles afférentes aux placements effectués.
- [84] Un rendu compte hebdomadaire est assuré par le directeur au président, trésorier, commissaire aux comptes et aux deux censeurs précisant la composition, la volatilité, la performance du portefeuille de la caisse. Ce point permet notamment d'apprécier le respect des règles prudentielles. Tous les 15 du mois, un rendu compte similaire est également transmis à l'UCF. Si le budget de risque annuel est rendu caduc par les évolutions du marché, il est possible de produire un budget rectificatif (ce cas de figure s'est produit en 2009). En cas de grosses difficultés, le président dispose de la possibilité d'un rapatriement immédiat sur des valeurs monétaires.
- [85] Les orientations politiques sont arrêtées en bureau qui examine à cette occasion la conjoncture économique, en Europe et dans le monde, en lien avec une analyse constante de l'évolution de la performance des valeurs placées au moyen des données fournies via l'UCF.
- [86] Des budgets relatifs aux placements sont présentés en tenant compte de l'analyse des marchés et de la conjoncture.
- [87] Le directeur propose au bureau puis au conseil d'administration, trois scénarios pour un budget de risque qui précise les grands axes de la stratégie de placement (objectif de rendement visé, composition du portefeuille et niveau de volatilité en découlant). Une sensibilisation et une information de tous les administrateurs aux spécificités du placement a été réalisée. Par exemple, en 2010 le directeur de la caisse du Massif Central a présenté au bureau trois portefeuilles de volatilités respectives 1,28 %, 1,70 % et 2,33 % pour les périodes d'avril à mai et de juin à mars 2011. Dans chacun de ces portefeuilles, les produits sont investis soit en produits monétaires, soit en produits obligataires, soit en produits diversifiés. Les budgets qui sont présentés tiennent compte de l'analyse des marchés mentionnée ci-dessus. La recherche de performance par les placements obligataires est accompagnée d'une gestion des fonds limitée à un cycle de trois ans.
- [88] Le choix en 2010 a été celui d'une gestion prudente respectant scrupuleusement les règles prudentielles définies par l'UCF. Les performances spécifiques des placements, comme leurs indices de volatilité, la répartition des placements sont présentés et commentés chaque quinzaine par le directeur au président et au trésorier. Ils sont également commentés lors de chaque bureau.

<sup>9</sup> Cf. sur ce point le tableau de suivi de trésorerie en annexe 2.

- [89] Un abonnement de l'ensemble du réseau au site Europerformance permet de suivre les performances de chaque titre (informations utilisées pour réaliser le compte rendu). Le comptable utilise le logiciel WINTIT pour suivre les placements.
- [90] Le directeur procède par ordre écrit, une lettre de banque est émise au double seing du directeur et président, et une pièce justificative est produite par la banque. Les mouvements sont tracés titre par titre, et calculées les plus values et moins values. Ce suivi de la trésorerie et des placements est consécutif à l'audit réalisé par KPMG. Le respect des règles prudentielles est pris en compte par le directeur dont la gestion est soumise au contrôle conjoint du président et du commissaire aux comptes.
- [91] L'ensemble de cette activité mobilise le directeur, en moyenne 2 heures par jour, et, ponctuellement, le comptable en fonction des ordres passés. La mission estime que cette gestion de proximité mobilise des ressources disproportionnées au regard des missions prioritaires de la caisse. Des économies de moyens sont susceptibles d'être réalisées dans le cadre d'un processus collaboratif et de mutualisation des analyses plus affirmé au sein du réseau. Cette question sera examinée dans le rapport de synthèse et fera l'objet de préconisations.

**Réponse de l'organisme :**            *§ 91 Le temps journalier moyen passé par le Directeur sur les placements est de 1 heure et non 2 heures.*

**Observation de la mission :**        *La mission prend acte de cette rectification qui ne ressortait clairement pas des entretiens conduits.*

Tableau 3 : Evolution du portefeuille titres

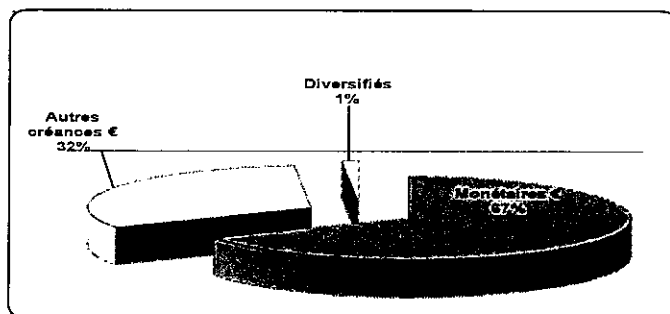
## EVOLUTION DU PORTEFEUILLE TITRES ENTRE 1/04/09 ET 31/03/10

## 1 / STRUCTURE DU PORTEFEUILLE AU 31/03/10

## PORTEFEUILLE AU 31/3/10

(en millions €)

	2010	2009	2008
Monétaires €	82	79	90
Autres créances €	39	9	5
Diversifiés	1,5	3	15
Fonds alternatifs	0	0	8
Fonds formule	0	1	1
Total	122,5	92	119



Source : CIBTP Massif Central

- [92] Treize banques partenaires proposent à la caisse des achats de titre. Pour obtenir des liquidités, un partenariat avec la banque NUGER et la banque populaire (retenu en raison de la gratuité de ce service) a été instauré, avec un compte dans lequel la caisse peut puiser. Le pied de compte est géré dans la limite de 10 millions d'euros. La caisse de Clermont ne participe qu'à un des OPCVM dédiés aux caisses des congés (fonds Orsay 12).

## 2.4. Analyse de certains postes du compte de résultat

### 2.4.1. Frais de mission et déplacements

- [93] D'après les précisions du directeur et du comptable, les frais sont remboursés au réel non plafonné pour les administrateurs avec une double signature systématique et au réel plafonné pour les agents de la caisse (règles définies dans une délibération du conseil d'administration en date d'avril 2010). Les dépenses jugées éventuellement élevées au regard des modes de transport habituels<sup>10</sup> sont discutées et justifiées. Le non plafonnement des frais de missions, pratiqué dans les autres caisses du réseau comme au sein de l'UCF, paraît à la mission une pratique discutable sur laquelle elle énoncera des préconisations dans son rapport de synthèse.

<sup>10</sup> Il s'agit de trajets effectués en automobile, et pour lesquels les transports en commun présentent des discontinuités et des correspondances qui s'avèrent très longues et contraindraient à défrayer des nuitées supplémentaires.

#### 2.4.2. Frais de réception

- [94] La caisse organise les réunions de conseil d'administration et de bureaux dans les différents départements de sa circonscription. Les dépenses occasionnées sont justifiées par élargement et n'ont pas paru excessives à la mission, ni au regard des coûts habituellement pratiqués pour la location de salles ou l'organisation de repas, ni au niveau de leur fréquence.

#### 2.4.3. Honoraires et divers

- [95] Les honoraires facturés à la caisse recouvrent principalement les missions exercées par des huissiers (recouvrement), des avocats (pour le contentieux du recouvrement avec des adhérents) et le commissaire aux comptes. Ils se situent dans une fourchette de prix comparables à celle observée dans d'autres caisses visitées par la mission. L'investissement consacré par le chef du service recouvrement aux procédures précontentieuses devrait permettre de réduire le recours aux actes d'huissier<sup>11</sup> et les honoraires d'avocats avec lesquels une convention de forfait devrait pouvoir être conclue.
- [96] La mission a noté l'octroi d'un prêt personnel attaché au recrutement d'un membre du personnel, dont les conditions d'amortissement et de règlement ont été actées dans des conditions régulières. Cette pratique devrait être prévue au règlement intérieur et s'appliquer à l'ensemble du personnel dans des conditions définies par ce dernier.

---

<sup>11</sup> Bien que les tarifs soient règlementés, le découplage des actions de recouvrement peut générer des augmentations notables des coûts de chaque opération.

#### 2.4.4. Analyse des coûts et évolutions du système d'information

Tableau 4 : Tableau analytique des coûts informatique

COUT INTERNE INFORMATIQUE CI BTP MASSIF CENTRAL 31/03/10		
Type de contrat	Fournisseur	Coût Annuel TTC
LOCATION	NEXTIRAONE/SYST VOCAL	16 560
LOCATION	CORHOFI /SIEMENS	85 409
LOCATION	XEROX - IMPRIMANTES	93 488
LICENCE	ORACLE	29 063
LICENCE	HYPERION SQR	5 976
LICENCE	SPAD TEST AND GO	2 990
LICENCE/LOGICIEL	COHERIS DADSU VERS 2010	2 990
FIREWALL	W3+ (ex CS3I)	559
MAINTENANCE	XEROX - IMPRIMANTES	42 066
MAINTENANCE	A3R - IMPRIMANTES	16 031
MAINTENANCE	ABICOM (extension de garantie)	267
SECOURS	CS3I	7 607
SECOURS	SUNGARD	16 827
MAINTENANCE	BULL SERVEURS	12 205
MAINTENANCE	JP INFORMATIQUE (CPTA, PAJE, SAGE)	2 148
MAINTENANCE	NABIS - GESTION DE PORTEFEUILLE	2 334
MAINTENANCE	JMP - ONDULEURS	3 507
COMMUNICATIONS	ORANGE INTERNET OFFICE	6 941
TOTAL 1		346 968

Frais de Personnel Informatique Exploitation		
Nom / Prénom	Poste Occupé	Coût annuel TTC
	Chargée de Mission Informatique	68 783
	Assistant Informatique (du 01/04/09 au 31/12/09)	28 082
	Assistant Informatique (du 01/01/09 au 31/03/09) / Intérim	16 500
TOTAL 2		113 365

Frais de Personnel Informatique Conception		
Nom / Prénom	Poste Occupé	Coût annuel TTC
	Responsable Informatique Conception	131 484
TOTAL 3		131 484
TOTAL GENERAL		591 817

Source : CIBTP Massif Central

[97] Le choix du système d'exploitation AXINOD et sa mise en œuvre opérationnelle à la caisse du Massif Central à l'échéance de mai 2011 se traduira par des économies d'échelles de l'ordre de 25 % (soit environ 150 K€ / an) comme le met en évidence l'analyse du tableau ci-dessus réalisé à la demande de la mission. En effet, par rapport au tableau de coût ci-dessus, les licences de contrats de maintenance liés au serveur (coût actuel 35K€) et le salaire du responsable informatique (131K€) seront réduits ou supprimés. Le responsable de la conception informatique rejoindra en effet l'UCF et son remplacement ne sera pas nécessaire. D'autre part des économies sont à prévoir au plan de la maintenance (coût actuel 18 K€) du fait de la taille critique qu'autorisera le déploiement progressif des applicatifs sur l'ensemble des sites.

### 3. LES FONCTIONS DE RECOUVREMENT DES COTISATIONS ET DE CONTROLE D'ASSIETTE

#### 3.1. La procédure d'affiliation

[98] Cette activité de recherche en affiliation est stratégique en raison du taux de rotation significatif des entreprises du BTP constaté dans la région. En moyenne annuelle, depuis trois ans, la caisse a examiné la situation de plus de 800 entreprises nouvellement créées, ayant donné lieu à près de 560 affiliations. Dans le cadre de son pilotage stratégique, la direction a fixé pour les exercices à venir un objectif annuel de 1 000 nouvelles fiches d'entreprises intégrées dans ses fichiers et de 600 nouvelles affiliations mais ne dispose d'aucun indicateur sur les délais de traitement des dossiers d'adhésion. Dans le même temps, près de 560 entreprises adhérentes ont cessé de verser des cotisations à la caisse<sup>12</sup>.

**Réponse de l'organisme :** § 98 *Il est mis en évidence que la Caisse ne dispose d'aucun indicateur sur les délais de traitement des dossiers d'adhésion. Celle-ci s'est engagée à mettre en place les indicateurs sur les délais de traitement des dossiers d'adhésion notamment au moyen de requêtes (date création de la fiche entreprise, date du renseignement sur l'emploi de personnel, date de l'ouverture d'un compte, date de l'enregistrement de l'adhésion) dans le cadre de sa certification Qualité.*

**Observation de la mission :** *La mission prend acte de cet engagement.*

#### 3.1.1. L'identification des adhérents potentiels

[99] L'article D. 3141-12 du code du travail prévoit l'affiliation aux caisses de congés payés du BTP des entreprises exerçant une ou plusieurs activités entrant dans le champ d'application des conventions collectives nationales étendues du bâtiment et des travaux publics<sup>13</sup>. Cet article ouvre toutefois aux entreprises appliquant une autre convention collective au titre de leur activité principale la possibilité d'assurer directement le service des congés.

[100] La caisse de la région du Massif Central identifie les entreprises potentiellement adhérentes par le biais de fichiers informatiques transmis par la société ALTARES auprès de laquelle la caisse a souscrit un abonnement au montant négocié nationalement par l'UCF pour l'ensemble des caisses intéressées. Ces recherches sont effectuées par :

- Les codes APE attribués par l'INSEE, sans garantie d'exhaustivité puisque le critère d'adhésion reste l'activité effectivement exercée, les codes APE permettant seulement de présumer l'obligation d'affiliation.
- Des requêtes spécifiques identifiant des mots clés dans le descriptif d'activités de l'entreprise.

**Réponse de l'organisme :** § 100 *Les informations communiquées par la Société ALTARES résultent d'un contrat signé directement avec la CIBTP du Massif Central.*

**Observation de la mission :** *Dont acte. Il conviendrait alors de s'assurer que le coût du contrat souscrit directement par la caisse n'est pas plus élevé que l'abonnement collectif souscrit par l'UCF.*

<sup>12</sup> 240 cessations d'activités, 210 liquidation judiciaire ou comptes clos pour insuffisance d'actifs et 110 changements de statut juridique ayant nécessité une nouvelle affiliation ou adhérents n'employant plus de salariés.

<sup>13</sup> Champ d'application défini par rapport à la nomenclature d'activités issue du décret n°73-1036 du 9 novembre 1973.



- [101] La caisse dispose d'autres sources d'informations : fiches d'adhésion aux organisations professionnelles du secteur qui lui sont transmis par ailleurs, signalements par l'inspection du travail, prises de contact spontanées d'adhérents potentiels... Afin de multiplier ces contacts spontanés, la caisse a développé des actions de sensibilisation en direction des chambres de métiers, des organisations professionnelles mais également des comptables et des centres de gestion pour que les entreprises nouvellement créées soient informées de leurs obligations.

**Réponse de l'organisme :** § 101 *Les sélections communiquées à la Caisse proviennent de nombreuses sources (greffes des Tribunaux, Chambres des Métiers, INSEE, Publicités légales dans les journaux d'annonces, BODACC, ...) et concernent les entreprises qui exercent des activités visées à titre principal et/ou qui sont susceptibles d'exercer des activités BTP à titre secondaire.*

**Observation de la mission :** *La mission prend note de ces informations complémentaires.*

- [102] Les données relatives à ces entreprises sont intégrées dans un fichier qui compte près de 15 000 entrées, la caisse ayant obtenu l'autorisation de la CNIL de conserver les données d'entreprises disparues ou « sans personnel »

**Réponse de l'organisme :** § 102 *« sans personnel » au lieu de « désaffiliées ».*

**Observation de la mission :** *Vu rapport rectifié.*

### 3.1.2. La procédure d'adhésion

- [103] Un courrier présentant la caisse et les différentes obligations afférentes est ensuite transmis à tous les adhérents potentiels identifiés. Cette phase permet aux entreprises dont l'activité ne relève pas de la convention collective du BTP ou qui n'emploieraient pas de salariés de porter ces éléments à la connaissance de la caisse. Seules les entreprises d'au moins un salarié sont tenues de verser une cotisation au titre des congés payés. Les entreprises sans salarié sont informées qu'elles devront avertir la caisse en cas d'embauche.
- [104] En l'absence de réponse, les entreprises se voient adresser un courrier de relance. Les procédures de la caisse ne prévoient toutefois pas d'accompagner ces relances écrites d'appels téléphoniques systématiques, utiles pour apporter des précisions aux entreprises qui ne sont pas nécessairement au fait du régime de congés payés dans le secteur. Dans certains cas, les entreprises prennent finalement contact avec la caisse quand elles sont menacées d'action contentieuse. Une prise de contact à l'initiative de la caisse pourrait régler ces questions, du moins dans les cas où la caisse dispose de coordonnées téléphoniques.

**Recommandation n°4 :** *Quand la caisse dispose de coordonnées téléphoniques, prévoir des contacts téléphoniques avec les entreprises ne répondant pas, en plus des courriers de relance.*

- [105] La caisse a, par ailleurs, mis en place une démarche intéressante quand elle ne parvient pas à obtenir d'informations ou qu'elle souhaite vérifier que la situation n'a pas évolué: les URSSAF sont régulièrement interrogées, via une liste d'entreprises transmise par courrier, pour savoir si ces entreprises leur ont déclaré des salariés. En cas de contentieux, ces réponses sont utilisées pour justifier la présence de salariés non déclarés. Des contacts sont pris avec l'URSSAF quand les informations apportées ne correspondent pas aux données dont la caisse disposait par ailleurs. Il arrive également que certaines entreprises sur lesquelles les URSSAF sont interrogées leur soient inconnues mais aucune procédure particulière de retour d'information n'a été mise en place quand ce cas de figure se produit.