



Convention d'Objectifs et de Gestion

2010-2013

État-Acoss

Cette convention d'objectifs et de gestion a été signée le 19 mars 2010 par :

Eric Wœrth,
Ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique
et de la Réforme de l'État

Xavier Darcos,
Ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité
et de la Ville.

Pierre Burban,
Président du Conseil d'Administration de l'Acoss

Pierre Ricordeau,
Directeur de l'Acoss

PRÉAMBULE

À l'heure où la Sécurité sociale doit faire face à un défi financier inédit, il convient de rappeler le rôle essentiel qu'elle remplit non seulement pour chacun des assurés dans sa vie courante, mais aussi pour le soutien plus global de l'économie en période de crise.

Ce contexte a confirmé la pertinence de l'organisation historique choisie au sein du régime général de Sécurité sociale qui a conduit à confier l'ensemble de missions de recouvrement à une branche spécialisée.

Celle-ci a pu démontrer sa capacité de mobilisation pour sécuriser les financements courants nécessaires au versement quotidien de l'ensemble des prestations, pour maintenir l'efficacité du recouvrement tout en accompagnant les cotisants contraints par des difficultés économiques et pour continuer à améliorer le service rendu aux usagers. Ces actions sont au cœur de l'adhésion de tous à un système de protection sociale français pérenne parce qu'efficace, équitable et solidaire.

La présente convention d'objectif et de gestion, qui est la quatrième conclue entre l'État et l'Acoss, a pour ambition de faire bénéficier les cotisants, les assurés, les organismes sociaux partenaires, des performances d'un service public fiable, moderne et proche des usagers. Celui-ci s'inscrit dans un contexte dans lequel l'ensemble des acteurs publics doit veiller à la meilleure utilisation des fonds publics en recherchant constamment les conditions d'une plus grande efficacité.

Ce projet se traduira en premier lieu par l'implication de la branche dans l'achèvement des réformes majeures de simplification déjà entamées en faveur des usagers, et notamment celle de l'interlocuteur social unique des travailleurs indépendants de l'Artisanat et du Commerce, ainsi que par une action déterminée pour prendre en charge de nouvelles missions pour le compte de partenaires et notamment le recouvrement de cotisations d'Assurance-chômage, ou pour mettre en place des réformes de grande ampleur dans des délais courts, comme elle a su le faire s'agissant de la loi relative au travail, à l'emploi et au pouvoir d'achat.

Forte de ses acquis mais consciente également de certaines limites de son organisation actuelle et de l'obsolescence de son principal système d'information qui sont apparues au cours de la précédente période conventionnelle, la branche entend en second lieu s'engager, dans le prolongement des démarches de progrès conduites précédemment, dans une nouvelle dynamique en modifiant certains de ses modes actuels de fonctionnement.

Les nouvelles ambitions de la branche en termes de services offerts aux différentes catégories d'usagers s'appuieront notamment sur une modernisation des échanges basée sur la pleine utilisation des moyens dématérialisés. La branche souhaite en outre rappeler l'équilibre indispensable entre la facilitation des démarches des usagers et la responsabilisation du cotisant dans l'accomplissement de ses obligations. Ceci se traduit par la nécessité d'améliorer la sécurité juridique tout en adaptant l'activité de contrôle notamment par une action déterminée en matière de lutte contre les fraudes.

La branche s'inscrira pleinement dans la démarche d'optimisation des compétences entre les services publics en prenant en charge des fonctions nouvelles de recouvrement, de contrôle ou de gestion financière pour le compte d'organismes sociaux partenaires, et améliorera les services et garanties offerts à chacun d'entre eux.

Le savoir-faire et l'expertise en matière de gestion de trésorerie seront renforcés au sein des organismes et de la caisse nationale pour répondre aux enjeux actuels de financement du régime général.

L'exploitation des données statistiques sera développée afin d'améliorer, en lien avec les autres services de la statistique publique, les capacités d'analyse des informations recueillies dans le cadre des missions de la branche, ainsi que pour contribuer activement à l'efficacité des actions auprès des cotisants.

Ces évolutions profondes nécessitent de garantir les conditions d'une efficacité collective renforcée.

La branche évoluera au cours des quatre prochaines années vers une organisation structurée autour de nouvelles Urssaf régionales reposant sur les sites départementaux actuels. Cette évolution se fera dans des conditions renouvelées de gouvernance, préservant le rôle des partenaires sociaux et leur présence tant au niveau départemental que régional. Cette nouvelle architecture permettra de réaffirmer les compétences et le savoir-faire actuel des Urssaf ; elle reposera sur la mise en place d'un échelon rénové de pilotage et de décision.

Le système d'information, de conception ancienne, sera totalement rénové afin de mieux répondre aux besoins de souplesse et d'évolutivité dont la branche a besoin pour répondre aux attentes des cotisants, des pouvoirs publics, des institutions partenaires et des personnels de la branche. L'organisation de l'informatique sera parallèlement rationalisée.

En outre, l'efficacité des actions engagées passera par l'approfondissement de la connaissance fine de l'activité de recouvrement et le renforcement des démarches et outils de pilotage. Soucieuse de renforcer la qualité de ses procédures internes, et dans le prolongement des travaux menés dans le cadre de certification par la Cour des comptes, la branche mettra en place des dispositifs rénovés de maîtrise interne des risques inhérents à l'activité de recouvrement.

Ces évolutions seront permises grâce à la mobilisation de l'ensemble des personnels de la branche, qui bénéficiera, par une gestion rénovée des ressources humaines, d'offres nouvelles de formation et d'évolution professionnelles.

Forts de la confiance qu'ils ont dans le réseau des Urssaf et Cgss, l'État et l'Acoss entendent donc par la présente convention s'engager résolument dans une dynamique de refondation afin de poser au cours des quatre années à venir des bases qui permettront à la branche de poursuivre sa contribution majeure au service public de la Sécurité sociale.

Sommaire

// Partie 1 : Garantir la performance du recouvrement social en mobilisant la branche au service des cotisants et des partenaires.....9

1. GARANTIR UN NIVEAU OPTIMAL DE RECOUVREMENT en favorisant le respect des obligations sociales par une politique de services étendus aux cotisants et en poursuivant le développement de la politique amiable.....9

- 1.1. Confirmer la priorité donnée à la qualité de service rendu aux cotisants9
- 1.2. Adapter nos offres de services en ligne aux besoins nouveaux en proposant la mise en œuvre d'un service d'accueil, de déclaration et d'échange entièrement dématérialisé10
- 1.3. Poursuivre le déploiement et l'adaptation de nos offres de services segmentées à l'attention des cotisants10
- 1.4. Adapter nos pratiques pour maintenir un haut niveau de recouvrement dans un contexte économique difficile11

Fiches thématiques associées :

FICHE 1 : Développement des services aux cotisants.....	29
// Offres de service. Annexe relative à l'évolution des missions du Centre Pajemploi	33
FICHE 2 : Utiliser pleinement les potentialités technologiques pour déployer des services dématérialisés innovants au cœur de la relation du cotisant avec l'Urssaf	35
FICHE 3 : Qualité de service – téléphonie – multimédia.....	37
FICHE 4 : Politiques de recouvrement	39

2. DÉVELOPPER UNE POLITIQUE ACTIVE ET PRÉCOCE DE SÉCURISATION JURIDIQUE DES COTISANTS dans l'application de la réglementation et centrer nos moyens de contrôle sur des actions de lutte étendue contre l'évasion sociale.....11

- 2.1. Développer une politique active et précoce de sécurisation juridique des cotisants dans l'application de la réglementation....12
- 2.2. Faire évoluer nos méthodes pour assurer une couverture élargie du contrôle.....12
- 2.3. Poursuivre une lutte permanente contre le travail dissimulé et les fraudes.....13

Fiches thématiques associées :

FICHE 5 : Assistance juridique – gestion des nouvelles mesures – sécurisation juridique – fiabilisation des données	41
FICHE 6 : Politiques et méthodologies du contrôle.....	44
FICHE 7 : Politiques et méthodologies de la lutte contre le travail dissimulé et de la lutte contre les fraudes	47

3. CONSOLIDER LE POSITIONNEMENT DE LA BRANCHE COMME OPÉRATEUR DE RÉFÉRENCE DU FINANCEMENT SOCIAL en développant une politique d'offres de services aux institutions partenaires.....14

- 3.1. Formaliser une politique d'offres de services à l'attention des institutions partenaires 14 |- 3.2. Conduire des projets de transformation majeurs au bénéfice des institutions partenaires (finalisation de l'Interlocuteur social unique des travailleurs indépendants, transfert du recouvrement des cotisations et contributions du régime Assurance-chômage) 15 |

Fiches thématiques associées :

FICHE 8 : Développement des offres de service aux institutions partenaires	51
FICHE 9 : Interlocuteur social unique (Isu)	53
FICHE 10 : Transfert à la branche du Recouvrement du recouvrement des contributions dues au régime d'Assurance-chômage.....	55

4. CONFORTER ET DÉVELOPPER NOTRE SAVOIR-FAIRE DE TRÉSORERIE pour répondre aux enjeux du financement de la Sécurité sociale.....15

- 4.1. Assurer la gestion des déficits du régime général par la diversification des financements.....16
- 4.2. Optimiser et sécuriser les pratiques de trésorerie de l'ensemble des organismes du régime général.16

Fiche thématique associée :

FICHE 11 : Gestion de la trésorerie du régime général.....	57
--	----

5. ASSURER NOTRE RESPONSABILITÉ DE PRINCIPAL PRODUCTEUR DE DONNÉES STATISTIQUES relatives à la masse salariale et à l'emploi.....17

Fiche thématique associée :

FICHE 12 : Renforcement de l'expertise et des études statistiques	59
---	----

//Partie 2 : Créer les conditions d'un exercice optimal des métiers du recouvrement18

6. FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION DES URSSAF POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES PORTÉES PAR LE MÉTIER	18
6.1. Engager un projet de création d'Urssaf régionales.....	18
6.2. Affirmer le rôle des partenaires sociaux en développant les échanges à chaque niveau et en favorisant le fonctionnement en réseau des différents niveaux de représentation des partenaires sociaux	19
6.3. Définir un cadre de mise en œuvre progressif et pragmatique	19
Fiches thématiques associées :	
FICHE 13 : Evolution de l'organisation des Urssaf.....	63
FICHE 24 : Améliorer le pilotage et l'exercice des métiers du recouvrement dans les Cgss	90
7. RÉNOVER NOTRE SYSTÈME D'INFORMATION ET ADAPTER LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATIQUE pour intégrer pleinement la technologie au service des cotisants et des collaborateurs du réseau.....	19
7.1. Engager la rénovation du système d'information « cœur de métier »	20
7.2. Faire évoluer l'organisation de l'informatique du recouvrement pour répondre aux enjeux de la rénovation du système d'information et aux exigences de la restructuration du réseau	20
Fiches thématiques associées :	
FICHE 14 : Rénovation du système d'information cœur de métier	66
FICHE 15 : Evolution de l'organisation informatique	68
8. RENFORCER LA MAÎTRISE DES PERFORMANCES ET DES COÛTS DU RÉSEAU en révisant les modes et outils de pilotage du réseau.....	21
8.1. Constituer un système de management de la performance de haut niveau	21
8.2. Développer la connaissance et la maîtrise des coûts et des ressources.....	22
8.3. Constituer un système d'information décisionnel unifié	22
Fiches thématiques associées :	
FICHE 16 : Construire un système de pilotage cohérent et articulé	70
FICHE 17 : Poursuivre le développement d'un système d'information décisionnel cohérent, exhaustif et fiable	72
FICHE 18 : Développer le contrôle de gestion.....	74
9. METTRE EN ŒUVRE UN SYSTÈME PARTAGÉ DE MAÎTRISE DES PROCESSUS DE PRODUCTION EN URSSAF	22
Fiche thématique associée :	
FICHE 19 : Pilotage et gestion de la production dans les organismes	76
10. DÉVELOPPER LA MAÎTRISE DES RISQUES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE SÉCURISATION DES ACTIVITÉS.....	23
10.1. Renforcer le contrôle interne par le déploiement d'une politique complète de maîtrise des risques.....	23
10.2. Poursuivre l'amélioration des méthodes et procédures comptables pour favoriser leur certification.....	24
Fiches thématiques associées :	
FICHE 20 : Développer la maîtrise des risques	78
FICHE 21 : Poursuivre l'amélioration de la qualité des comptes	82
11. PROMOUVOIR UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AMBITIEUSE au profit de l'ensemble des collaborateurs du réseau	24
11.1. Adapter nos politiques d'accompagnement et de formation aux évolutions des métiers et des organisations	24
11.2. Renforcer l'engagement de la branche dans la politique de développement durable	25
Fiches thématiques associées :	
FICHE 22 : Adapter nos politiques d'accompagnement et de formation aux évolutions des métiers et des organisations dans le réseau	84
FICHE 23 : Renforcer l'engagement de la branche dans la politique de développement durable	87
12. RENFORCER LA PARTICIPATION DE LA BRANCHE AUX ACTIONS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE	25
13. MODALITÉS D'ÉVALUATION ET DE RÉVISION DE LA COG	26
Annexe 1 : Le FNGA 2010-2013	94
Annexe 2 : Règles budgétaires du budget national de gestion	96
Annexe 3 : Politique immobilière de la branche	102
Annexe 4 : Les engagements de service des Urssaf	104
Annexe 5 : Les indicateurs de la convention	106
Glossaire	111



// Partie 1 .

Garantir la performance du recouvrement social en mobilisant la branche au service des cotisants et des partenaires.

01 Garantir un niveau optimal de recouvrement en favorisant le respect des obligations sociales par une politique de services étendus aux cotisants et en poursuivant le développement de la politique amiable.

Le développement des offres de service à l'attention des cotisants était au cœur de la Cog 2006-2009, dans la poursuite d'une politique engagée depuis plusieurs années visant à mettre le cotisant au cœur de l'activité de la branche. Cet investissement très important s'est incarné principalement dans trois types d'actions : le développement d'une gamme de services dématérialisés diversifiée, la mise en œuvre d'outils nationaux visant à une homogénéisation de la relation, notamment téléphonique, avec les cotisants, et enfin la création de services spécifiques dédiés à certaines catégories ou segments d'utilisateurs. La branche a ainsi mené à bien deux opérations majeures, qui combinaient renforcement du service et rationalisation des organisations : d'une part la concentration sur 8 Urssaf de la gestion des très grandes entreprises et sur 33 Urssaf pour les grandes entreprises, et d'autre part le transfert de la très grande majorité des comptes des particuliers employeurs vers les dispositifs du chèque emploi service universel (Cesu) et Pajemploi, gérés dans des centres nationaux spécialisés. Les résultats de cette politique volontariste ont été très positifs pour le réseau : forte augmentation des taux de dématérialisation des déclarations et des paiements, facilitée par la création d'obligations réglementaires nouvelles, accroissement de la fréquentation du site Internet de la branche, forte montée en charge des services dédiés aux particuliers employeurs et poursuite du déploiement des services d'accompagnement pour les Très petites entreprises (TPE) et les petites associations (titre emploi simplifié entreprise ou Tese, chèque emploi associatif ou CEA), maintien d'un haut niveau de qualité de l'accueil téléphonique.

Ce socle de qualité doit poursuivre son adaptation au cours de la période conventionnelle 2010-2013. Certaines actions sont en effet inachevées ou doivent être poursuivies, afin de répondre aux changements des attentes des cotisants ou de prendre en compte les possibilités nouvelles offertes par l'évolution des technologies. Par ailleurs, le lien entre une

politique de services aux cotisants ambitieuse et un haut niveau de recouvrement, s'il est affirmé de longue date, se doit d'être mieux mis en valeur et exploité. C'est en effet en assurant un accompagnement des cotisants que l'on peut faciliter la réalisation de leurs obligations déclaratives, en particulier dans un contexte économique changeant. Cette logique d'accompagnement s'incarne par la priorité donnée aux politiques amiables. L'appui à l'accomplissement volontaire des obligations a pour contrepartie la nécessité d'un renforcement des actions de recouvrement forcé vis-à-vis des cotisants se plaçant délibérément hors du cadre de leurs obligations. À cet égard, l'une des clés de la période à venir est le prolongement du déploiement de socles de pratiques homogènes sur l'ensemble du réseau, tant pour consolider l'équité de traitement des débiteurs que pour couvrir l'ensemble du champ d'intervention du recouvrement, en amont des obligations de déclaration et de paiement, pendant les exigibilités et postérieurement à celles-ci.

1.1. CONFIRMER LA PRIORITÉ DONNÉE À LA QUALITÉ DE SERVICE RENDU AUX COTISANTS

L'amélioration de la qualité de service est une préoccupation permanente du Recouvrement. La période précédente a été marquée par le déploiement d'une politique et d'outils destinés à favoriser le développement de la relation téléphonique et du courrier électronique comme supports privilégiés d'échanges avec les cotisants. Cette action sera achevée au cours de la période 2010-2013, en particulier par la recherche d'une optimisation et d'une harmonisation des organisations mises en place dans le réseau, dans un cadre mutualisé au niveau régional. Cet investissement sur les organisations doit



également conduire à une amélioration de la qualité des réponses fournies, dans le sens de leur harmonisation et de la professionnalisation croissante de l'activité de réponse téléphonique.

Cette politique de qualité de service devra cependant être complétée pour mieux prendre en compte les attentes ou insatisfactions exprimées par les cotisants. À cet égard, si le dispositif de sondages actuellement en place doit être poursuivi, il devra être complété par le développement d'une politique de gestion des réclamations et de la non-satisfaction, à la fois dans les Urssaf et au niveau de la branche. Cette consolidation des expressions d'insatisfaction des cotisants pourra conduire la branche à adapter ses offres et service, et alimentera les travaux de la cellule de veille et d'analyse des mesures nouvelles qui sera mise en place.

L'extension de cette politique de qualité pourra se traduire par la recherche d'une reconnaissance externe de la qualité offerte par la branche. Une extension du champ de la certification de service de la répartition vers les cotisants fera l'objet d'un examen au cours de la période.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°3

1.2. ADAPTER NOS OFFRES DE SERVICE EN LIGNE AUX BESOINS NOUVEAUX EN PROPOSANT LA MISE EN ŒUVRE D'UN SERVICE D'ACCUEIL, DE DÉCLARATION ET D'ÉCHANGE ENTIÈREMENT DÉMATÉRIALISÉ

L'extension de la dématérialisation des échanges avec les cotisants, qui permet une accélération du traitement et une fiabilisation des informations transmises, est une préoccupation constante de la branche du Recouvrement. Elle constitue par ailleurs une réponse appropriée aux besoins des entreprises, notamment des PME, dont les taux d'équipement à Internet sont aujourd'hui très élevés et qui attendent de la part du service public du Recouvrement une facilitation des conditions de mise en œuvre de leurs obligations.

Bénéficiant de l'accroissement des possibilités technologiques, la branche se mettra en position d'offrir aux entreprises et aux cotisants un service totalement intégré et aux fonctionnalités étendues. La branche vise ainsi à conserver sa place éminente dans la modernisation du service public et les politiques d'administration électronique. Ce service 100% dématérialisé permettra aux cotisants d'effectuer directement sur Internet l'ensemble de leurs opérations avec l'Urssaf, dans le cadre d'un

portail Internet de branche refondu, et en coordination avec Net-entreprises.

Un axe particulier concernant la dématérialisation à l'attention du secteur public sera également développé.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°2

1.3. POURSUIVRE LE DÉPLOIEMENT ET L'ADAPTATION DE NOS OFFRES DE SERVICE SEGMENTÉES À L'ATTENTION DES COTISANTS

La période 2010-2013 va être principalement caractérisée par la consolidation et l'extension des offres de service développées au cours des périodes précédentes. L'objectif visé est leur stabilisation complète et une couverture de l'ensemble des catégories de cotisants.

À cet égard, pour les grandes et les très grandes entreprises, la branche visera à apporter des simplifications au dispositif actuel en sollicitant l'abaissement du seuil de centralisation obligatoire de 2000 à 1000 salariés et en poursuivant l'extension de la gestion centralisée des entreprises multi-Urssaf auprès d'un seul organisme. La reconnaissance du groupe comme entité déclarante, à sa demande, doit également permettre de prendre en compte de manière plus complète la situation des plus grandes entreprises, en identifiant des interlocuteurs uniques pour toutes les entités économiquement liées.

En ce qui concerne les très petites entreprises et les associations, la branche poursuivra le déploiement des dispositifs simplifiés que sont le Tese et le CEA auprès des plus petites structures, comptant au plus 2 ou 3 salariés, qui sont les destinataires prioritaires de ces systèmes de déclaration aménagés. Elle examinera l'opportunité d'une adaptation de ces dispositifs à certains cas particuliers.

La branche entend confirmer son rôle dans le partenariat institutionnel relatif à la création d'entreprise, et se positionnera pour la gestion des guichets uniques de la création d'entreprise à l'attention des professionnels libéraux (hors professions de santé), en application des dispositions de la Directive de l'Union Européenne portant sur les services.

Les professionnels de santé devront également bénéficier d'une réforme des conditions de gestion de la prise en charge de leurs cotisations d'Assurance-maladie et d'Allocations familiales, par le biais d'un rapprochement avec la CNAMTS.

En dernier lieu, les particuliers employeurs, continueront à bénéficier d'une évolution du service rendu par les centres

nationaux Cesu et Pajemploi. Ces derniers viseront en particulier à étendre leurs fonctions d'information à l'attention des employeurs et des salariés. Les centres veilleront notamment à répondre aux besoins exprimés par les salariés des particuliers employeurs (assistantes maternelles, gardes d'enfants et personnel à domicile) et leurs représentants.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°1

1.4. ADAPTER NOS PRATIQUES POUR MAINTENIR UN HAUT NIVEAU DE RECOUVREMENT DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE

La période 2006-2009 a été marquée par la recherche d'une homogénéité croissante dans les pratiques et actions de recouvrement des Urssaf. Plusieurs « socles communs » de bonnes pratiques ont été publiés et mis en œuvre par les organismes. La modification du contexte économique, ainsi que le bilan positif mais sans doute insuffisant de ces actions conduisent la branche à organiser un renforcement de ces politiques. L'Acoss veillera en conséquence à ce que l'ensemble des organismes formalisent annuellement une politique de recouvrement, coordonnée au niveau régional, qui prenne en compte les réalités économiques propres à chaque territoire. Cette responsabilisation locale s'exercera dans un cadre défini par les socles de pratiques dont l'Acoss poursuivra la diffusion. Ce pilotage plus étroit des politiques de recouvrement, et la mise en place d'un dispositif de suivi des résultats et de la performance des actions doivent faciliter l'adaptation des actions aux situations propres à chaque bassin d'emploi, tout en garantissant une équité d'ensemble de traitement des cotisants sur l'ensemble du territoire.

Conformément au souhait d'étendre l'accompagnement des cotisants en amont des exigibilités, la priorité donnée au recouvrement amiable sera confirmée. L'appui aux entreprises en difficultés, au cœur des engagements de services prévus par la circulaire du 23 mars 2009, fera l'objet d'une attention particulière dans les organismes. De plus, la valorisation de la connaissance économique acquise par les organismes doit permettre de les positionner comme un acteur de la prévention des difficultés des entreprises dans le sens de la loi de sauvegarde des entreprises de 2005.

En corollaire, la branche sollicitera le renforcement de ses pouvoirs en matière de recouvrement forcé, en particulier par l'extension du droit de communication auprès de l'administration fiscale et l'optimisation de l'opposition à tiers détenteur dont dispose la branche du Recouvrement. Cette priorité donnée aux actions amiables et précontentieuses, ainsi que le renforcement des

pouvoirs d'exécution des Urssaf, pourront se traduire dans une amélioration régulière des résultats du Recouvrement, et constituent des atouts dans la perspective de l'élargissement des missions du réseau à des activités recouvrement pour compte d'institutions partenaires.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°4

02

Développer une politique active et précoce de sécurisation juridique des cotisants dans l'application de la réglementation et centrer nos moyens de contrôle sur des actions de lutte étendue contre l'évasion sociale.

La Cog 2006-2009 a mis un accent particulier sur le renforcement de la fonction contrôle notamment par la création d'un nouveau métier destiné au contrôle sur pièces des très petites entreprises (TPE) et le développement des actions menées dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé (LCTI), dans un contexte d'augmentation significative des effectifs dédiés à cette fonction.

Cette évolution importante a permis une progression des redressements effectués dans le cadre de la LCTI, la mise en œuvre effective des contrôles sur pièces pour les TPE et l'intégration dans les missions de la branche des vérifications menées pour le compte de partenaires institutionnels, en particulier le régime d'Assurance-chômage.

Ces réussites ont cependant été contrebalancées par l'obtention de résultats contrastés, traduisant la difficulté à trouver un équilibre entre les objectifs d'équité de traitement des cotisants (qui imposent une couverture élargie des entreprises par les actions de contrôle) et de maîtrise du risque financier pour le régime général. La diversification des modes d'intervention du contrôle, engagée par la création des contrôles sur pièces, devra être poursuivie et amplifiée.

Par ailleurs, la période a été marquée par une forte croissance de la part des contrôles se concluant par un remboursement au profit des employeurs. Cette dynamique récente traduit d'une part la difficulté croissante de certains employeurs à comprendre et appliquer correctement la législation des cotisations et contributions de Sécurité sociale, et d'autre part la nécessité du renforcement de l'accompagnement juridique



proposé par la branche en amont du contrôle. Des premières actions de sécurisation juridique ont été mises en place (rescrit social) mais restent marginales et insuffisantes pour répondre aux besoins.

Le nouvel équilibre que souhaite trouver la branche passe par un renforcement de l'assistance et de l'accompagnement juridique des cotisants, en vue de garantir une application au plus juste de la réglementation sociale dès la déclaration et le paiement des cotisations. Il doit par ailleurs faciliter, par une moindre mobilisation des corps de contrôle sur les missions de sécurisation, une diversification des modes d'intervention des inspecteurs et contrôleurs du Recouvrement, permettant à la fois une couverture élargie du fichier et des risques, et l'affectation de moyens dédiés pour la lutte contre le travail dissimulé et de la lutte contre les fraudes.

2.1. DÉVELOPPER UNE POLITIQUE ACTIVE ET PRÉCOCE DE SÉCURISATION JURIDIQUE DES COTISANTS DANS L'APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION

La notion de sécurisation juridique recouvre des réalités différentes, qui toutes concourent, directement ou indirectement, à l'objectif de compréhension et de bonne application de la réglementation, au bénéfice partagé des employeurs, de leurs salariés et des Urssaf et Cgss. Trois concepts principaux peuvent être identifiés dans cet ensemble.

En premier lieu, un besoin de renforcement de l'analyse juridique propre à la branche du Recouvrement. La Cog 2006-2009 prévoyait la mise en place d'une procédure d'examen des nouvelles mesures réglementaires, l'Acoss souhaite désormais viser un objectif plus ambitieux reposant sur la réalisation d'une veille permanente d'une part sur les projets ayant un impact dans le domaine de la législation et des pratiques relatives au recouvrement des cotisations, et d'autre part sur les conditions de mise en œuvre des nouvelles mesures. Cette veille s'alimentera de sources diversifiées, comme le recueil des demandes et réclamations des cotisants, le suivi des chefs de redressement contrôle, ainsi que par la réalisation d'études ou d'audits sur les processus de gestion institués au sein du réseau.

Cette approche facilitera la réorganisation de l'assistance juridique au profit des cotisants. La plus forte anticipation des évolutions législatives, ainsi que l'analyse permanente des difficultés liées à leur application permettront de mieux orienter l'information délivrée aux employeurs et aux travailleurs indépendants, en ciblant plus précisément les données nécessaires, tout en diversifiant les modes de transmission, conformément aux objectifs de dématérialisation générale des relations avec les usagers. La branche entend développer un

accompagnement personnalisé, par le biais de plates-formes téléphoniques dédiées à la réponse juridique d'une part, et par le développement des dispositifs de vérification de la conformité des pratiques des entreprises d'autre part. La branche prévoit notamment de s'appuyer sur un recours accru au rescrit social qui constitue l'instrument le plus adapté de validation ex ante des modalités d'intégration de réglementations spécifiques dans l'entreprise, mais aussi sur la recherche de solutions complémentaires, dont le formalisme pourrait être allégé.

En second lieu, ces dispositifs d'accompagnement seront complétés par la mise en œuvre d'une politique nouvelle de fiabilisation des données, visant, par l'analyse statistique des déclarations, à identifier des risques d'erreurs ou d'anomalies dans les informations déclarées par les cotisants. L'existence de décalages entre les déclarations sociales annuelles (déclarations annuelles des données sociales - DADS et Tableaux récapitulatifs), ou les atypies dans l'utilisation de certaines exonérations au regard des moyennes habituelles du secteur d'activité de l'entreprise peuvent en effet révéler soit des suspicions de fraudes, qui ont vocation à être intégrées dans les plans de contrôle ou de lutte contre les fraudes, soit des erreurs non intentionnelles qui peuvent faire l'objet d'un contact en amont avec le cotisant, hors toute action de contrôle, en vue de valider avec ce dernier l'existence de l'anomalie et examiner le cas échéant les conditions de sa régularisation. Ce dispositif de fiabilisation des données déclaratives doit permettre à la branche de disposer de fichiers déclaratifs de meilleure qualité, tout en rétablissant au plus tôt la bonne application du droit, au profit de l'Urssaf et du cotisant.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°5.

2.2. FAIRE ÉVOLUER NOS MÉTHODES POUR ASSURER UNE COUVERTURE ÉLARGIE DU CONTRÔLE

L'objectif majeur dans le domaine du contrôle, sur la période qui s'ouvre, sera de rechercher un équilibre entre les objectifs d'équité de traitement et de maîtrise des enjeux financiers. À cet égard, et par-delà l'évolution des modes d'organisation et de pilotage du contrôle au niveau national et régional, la branche visera à poursuivre sa politique d'adaptation des méthodes et de ciblage renforcé des risques.

Cette révision des méthodes suivra deux axes principaux. D'une part, et en cohérence avec le bilan qui sera tiré de la mise en œuvre du contrôle partiel d'assiette sur pièces à compter de 2007, l'Acoss proposera le développement de méthodologies de contrôles partiels permettant, dans le cadre d'un contrôle

comptable d'assiette (CCA) classique, de n'examiner que certains types d'assiettes ou de pratiques dans l'entreprise, le cas échéant dans le cadre de plans nationaux visant à mesurer les risques existants sur le domaine concerné. Par ailleurs, des solutions permettant de simplifier ou d'accélérer certaines opérations de contrôles dans l'entreprise seront expertisées au cours de la période. L'objectif ainsi visé est de réduire la durée moyenne de certains contrôles pour en augmenter le nombre sur un exercice donné. D'autre part, l'Acoss veillera à poursuivre le développement de méthodes de ciblage des entreprises à contrôler, pour orienter l'action des inspecteurs vers les situations à risque, tout en maintenant systématiquement des actions de contrôle aléatoires qui garantissent une égalité de tous les employeurs devant le contrôle.

Ces actions qui s'appuient sur la compétence acquise des inspecteurs du Recouvrement, nécessitent la création d'une organisation pluridisciplinaire sur le terrain, et une convergence au sein des services contrôle de compétences diversifiées, principalement statistiques et informatiques.

L'ensemble de ces dispositions permettra à la branche d'intégrer dans les meilleures conditions possibles l'extension des missions de contrôle qui sont d'ores et déjà programmées, notamment le contrôle des assiettes et cotisations des régimes de retraite complémentaire obligatoire.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°6.

2.3. POURSUIVRE UNE LUTTE PERMANENTE CONTRE LE TRAVAIL DISSIMULÉ ET LES FRAUDES

La branche est engagée de longue date dans la lutte contre le travail dissimulé, qui constitue le plus important champ de la lutte contre les fraudes aux cotisations sociales, tout en étant un enjeu majeur de la valorisation des droits des salariés et du maintien d'une concurrence non faussée entre les entreprises. La branche a obtenu des résultats significatifs au cours des dernières années, marquées par une croissance importante du nombre d'actions menées et du montant des redressements notifiés, favorisés par une évolution favorable de la législation. Cette priorité sera confirmée au cours de la période 2010-2013, pendant laquelle la branche entend poursuivre l'augmentation du montant des redressements au titre de la non-déclaration ou de la sous-déclaration, en ciblant les enjeux financiers les plus importants, tout en maintenant une présence sur l'ensemble des secteurs d'activité et acteurs économiques.

Cette priorité donnée à la lutte contre le travail dissimulé s'inscrira dans une recherche de diversification des modalités

d'intervention de la branche, visant à une couverture élargie de la notion de fraude. Dans le champ des cotisations sociales, la branche examinera avec l'État les conditions d'une extension de la notion de fraude au-delà des seuls cas de travail illégal, en proposant des sanctions graduées aux différentes situations identifiées. Parallèlement, la branche s'engagera fortement dans le champ de la lutte contre les fraudes transnationales, en donnant une priorité à la vérification des situations de détachements abusifs au sein de l'Union Européenne. Cet engagement s'appuiera sur le développement des conventions internationales signées par l'État avec les États limitrophes ou particulièrement impactés par ces situations.

La branche visera également à définir son positionnement dans l'ensemble partenarial constitué dans le domaine de la lutte contre les fraudes aux prestations sociales, en ciblant en priorité les institutions relevant du régime général et celles pour lesquelles la branche opère des actions de contrôle et de recouvrement (RSI, Assurance-chômage).

D'une manière générale, l'ensemble des actions menées dans ce domaine seront réalisées dans une recherche permanente de consolidation des partenariats existants et de leur institutionnalisation par le biais de conventions, de partage d'informations et de pratiques, que ce soit au sein des régimes de protection sociale ou en lien avec les administrations compétentes de l'État (délégation nationale interministérielle à la lutte contre les fraudes - DNLF, Travail, Intérieur, Défense, Direction générale des finances publiques - DGFIP, Douanes et Justice). Ces partenariats doivent être également déclinés, de manière homogène, dans l'ensemble des départements, au sein des Colti et/ou des Cluf.

En dernier lieu, et en lien avec les experts du domaine, la branche apportera sa contribution à la mesure de la prévalence des situations de fraude dans l'économie, par la poursuite des opérations de contrôles aléatoires engagées en 2005 et par la mobilisation de son expertise économétrique.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°7.



03

Consolider le positionnement de la branche comme opérateur de référence du financement social en développant une politique d'offres de services aux institutions partenaires.

La branche du Recouvrement historiquement créée pour assurer la collecte des cotisations et contributions du seul régime général de la Sécurité sociale, a connu depuis plusieurs années une extension progressive du champ de ses missions, dans un cadre législatif et conventionnel en perpétuelle évolution. La période 2006-2009 a ainsi été caractérisée par la prise en charge d'activités déléguées dans le champ du contrôle (CNIEG, CPRPSNCF, Unédic/Pôle Emploi), du recouvrement, avec en priorité le projet Isu, mais aussi la confirmation du dispositif du Tese et la création du Titre emploi forains.

Néanmoins, cette extension, qui est appelée à se poursuivre de manière importante, notamment par le transfert du recouvrement des cotisations d'Assurance-chômage aux Urssaf dès début 2011 et la mise en œuvre de contrôle pour le compte des régimes de retraite complémentaire Arrco et Agirc, justifie une révision de la politique et des pratiques du réseau. Si la branche est en effet clairement positionnée comme opérateur de référence du recouvrement social, cette responsabilité implique d'opérer une évolution stratégique, pour être en mesure de répondre toujours mieux aux attentes des institutions partenaires. L'efficacité collective de l'action du réseau ne pourra être garantie que par une plus grande harmonisation dans les services rendus, et par la prise en compte du métier d'opérateur pour compte de tiers comme un des axes fondamentaux de l'activité de l'Acoss et des Urssaf.

Cette harmonisation du service rendu conduira également le réseau à faire évoluer son organisation et nécessitera une transformation du système d'information.

Le bon aboutissement des projets à enjeu fort comme l'achèvement de l'Isu et l'intégration du recouvrement pour le compte de l'Unédic contribuera à consolider la légitimité du réseau et à valoriser l'ensemble de ses expertises.

3.1. FORMALISER UNE POLITIQUE D'OFFRES DE SERVICES À L'ATTENTION DES INSTITUTIONS PARTENAIRES

La poursuite de l'extension des missions opérées par la branche du Recouvrement, et la stabilisation de ses relations avec

l'ensemble des institutions partenaires actuelles seront au cœur de l'activité du réseau pour la période conventionnelle 2010-2013. La branche se doit en effet de conduire un projet de transformation vis-à-vis des partenaires aussi important que celui mené et désormais en voie d'aboutissement au bénéfice des cotisants. C'est par la constitution d'une offre de service harmonisée, répondant aux attentes des institutions partenaires, intégrée dans les processus de travail courants de l'Acoss et des Urssaf que la branche pourra progresser dans la maîtrise de ces activités et envisager la prise en charge d'activités complémentaires. Cette volonté d'intégration et d'harmonisation devra être mise en œuvre de manière systématique dans l'ensemble des métiers du réseau.

La branche veillera en premier lieu à identifier des paniers de services homogènes par grands métiers, allant dans le sens d'une extension du service rendu aux partenaires. Ainsi, les règles de recouvrement, de contrôle, de répartition des cotisations et contributions, de restitutions statistiques et financières, seront révisées, dans le respect des règles législatives et réglementaires, et en coordination constante avec les partenaires. Une mesure de la satisfaction du service rendu sera systématisée pour valider la bonne application des délégations données à la branche. Cette politique de service sera formalisée et présentée au Conseil d'administration de l'Acoss.

Cette politique générale s'accompagnera d'actions plus précises dans les domaines techniques identifiés comme prioritaires.

Si le dispositif de répartition des cotisations entre attributaires est d'ores et déjà reconnu par une certification externe, la branche veillera néanmoins à assurer sa modernisation pour être en mesure en permanence de répondre aux besoins de lisibilité et d'auditabilité des comptes, au profit notamment des institutions soumises au contrôle de la Cour des comptes ou ayant recours à des commissaires aux comptes. Les reversements de cotisations aux autorités organisatrices des transports (AOT) seront également centralisés.

La branche portera une attention particulière à ses activités en matière de gestion déléguée de trésorerie, en s'appuyant sur deux axes majeurs : un principe général de neutralité financière du recouvrement opéré par la branche pour les partenaires, et l'extension de la gestion centralisée de trésorerie à l'Acoss pour certaines institutions proches du régime général, assortie de la définition d'une politique de rémunération juste et ambitieuse.

Le contrôle pour le compte de l'Arrco et de l'Agirc sera expérimenté puis déployé dans le courant de la période, à l'issue d'une phase expérimentale préalable.

Ces améliorations importantes sur le domaine métier devront s'accompagner de la mise en œuvre d'une politique de

rémunération des services délégués conforme à la mission de service public de la branche. À cet effet, la mesure du coût réel des services sera systématisée et intégrée dans les conventions bilatérales sauf dispositions réglementaires contraires.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°8.

3.2. CONDUIRE DES PROJETS DE TRANSFORMATION MAJEURS AU BÉNÉFICE DES INSTITUTIONS PARTENAIRES (finalisation de l'Interlocuteur social unique des travailleurs indépendants, transfert du recouvrement des cotisations et contributions du régime d'Assurance-chômage)

La recherche d'une harmonisation et d'une amélioration du service rendu aux institutions partenaires s'incarnera par ailleurs dans plusieurs projets de grande ampleur qui mobiliseront le réseau sur l'ensemble de la période conventionnelle.

La mise en œuvre de l'Interlocuteur social unique au 1^{er} janvier 2008 s'est opérée dans des conditions difficiles pour les cotisants, le RSI et la branche du Recouvrement. La période 2010-2013 sera marquée par l'achèvement de ce projet, et la recherche de solutions pérennes pour faciliter la gestion des cotisations et contributions des travailleurs indépendants de l'Artisanat et du Commerce. L'année 2010 sera consacrée à la stabilisation de l'ensemble des chantiers actuellement engagés, dans le cadre d'un plan d'actions de court terme partagé avec le RSI, visant à atteindre le niveau de qualité cible défini dans le cadre de la réforme. Cette première étape de stabilisation permettra à la branche, avec le RSI, d'engager des opérations plus importantes visant à l'amélioration du service rendu et à l'augmentation de l'efficacité des procédures. Pour les cotisants, la dématérialisation et la simplification des procédures liées à la gestion des revenus seront privilégiées. Concernant la relation avec le RSI, la branche proposera qu'une seconde étape de l'Isu, fondée sur des processus et des outils communs, soit mise en œuvre. Un effort particulier sera mené sur le processus et les responsabilités relatives à l'affiliation des travailleurs indépendants, ainsi que sur l'efficacité du recouvrement amiable et forcé, dans l'optique d'un retour à la moyenne de longue période des taux de recouvrement. À cet effet, l'Acoss mettra par ailleurs en place avec le RSI, dans le cadre de la rénovation des systèmes d'information de la branche et du régime des indépendants, les conditions de création d'un référentiel unique et partagé pour la gestion des comptes Isu.

Le projet de transfert aux Urssaf du recouvrement des cotisations et contributions du régime d'Assurance-chômage s'inscrit dans le cadre fixé par la loi du 13 février 2008 et associera étroitement l'Acoss, l'Unédic et Pôle Emploi. Le plein aboutissement de ce projet dès 2011 reposera sur une mobilisation forte des collaborateurs du réseau Urssaf afin de répondre au plus près aux attentes des gestionnaires et dirigeants des deux institutions partenaires. L'Acoss veillera notamment à garantir au régime d'Assurance-chômage le bénéfice d'un recouvrement efficace au moindre coût, bénéficiant des gains d'échelle liés à la centralisation des procédures, mais aussi une capacité à suivre la performance des actions entreprises par les Urssaf, et à disposer de l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice des missions confiées à ses deux partenaires. Un partenariat spécifique sera développé pour la fourniture d'informations statistiques sur l'emploi.

La mise en œuvre du transfert sera précédée d'une étape d'expérimentation pilote destinée à fiabiliser l'ensemble des circuits et outils informatiques.

Pour la réussite de ce projet, le Conseil d'administration de l'Acoss recherchera une coopération efficace avec le Conseil d'administration de l'Unédic.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans les fiches thématiques n°9 et 10.

04

Conforter et développer notre savoir-faire de trésorerie pour répondre aux enjeux du financement de la Sécurité sociale.

Après plusieurs années de stabilisation progressive des conditions de financement du régime général de la Sécurité sociale, le retournement conjoncturel consécutif à la crise financière internationale a fortement accru l'importance des enjeux relatifs à la gestion de trésorerie des quatre branches. L'anticipation du maintien d'un déficit pour les différentes branches sur la période conventionnelle, ainsi que la nécessité d'assurer le financement des déficits exceptionnels des années 2009 et 2010, imposent à l'Acoss de réaliser une avancée significative dans la valorisation de son savoir-faire de trésorerie, pour la gestion centrale comme vis-à-vis du réseau des Urssaf et des réseaux des quatre branches prestataires du régime général.



La période 2010-2013 sera en conséquence marquée par cinq axes d'évolution dans le domaine de la trésorerie :

- 1) diversifier dès 2010 les sources de financement ;
- 2) poursuivre l'amélioration du pilotage de la trésorerie des Urssaf et renforcer le contrôle de la trésorerie de la branche ;
- 3) mettre en place avec les caisses nationales un pilotage concerté et un contrôle des caisses prestataires et accroître le rôle de l'Acoss comme expert des sujets bancaires et financiers au bénéfice de l'ensemble des organismes du régime général ;
- 4) optimiser la gestion des flux financiers au siège de l'Agence avec ses contreparties directes ;
- 5) développer la gestion active des risques en trésorerie.

Si les deux derniers axes s'inscrivent dans le cadre des évolutions générales d'offre de service aux partenaires et de contrôle interne, les trois premiers axes tendent vers l'atteinte de deux objectifs majeurs : d'une part assurer le financement des déficits de trésorerie inédits du régime général, d'autre part optimiser et sécuriser les pratiques de trésorerie de l'ensemble des organismes.

4.1. ASSURER LA GESTION DES DÉFICITS DU RÉGIME GÉNÉRAL PAR LA DIVERSIFICATION DES FINANCEMENTS

La recherche de sources de financement élargies, indispensable pour faire face au déséquilibre prévisionnel des recettes et des dépenses, s'inscrira dans un contexte de partenariat renouvelé avec la Caisse des Dépôts et Consignations. Si celle-ci restera le banquier de référence du régime général, l'Acoss renégociera la convention de gestion actuelle pour l'adapter aux nouveaux enjeux. Par ailleurs, l'Acoss sera contrainte d'identifier d'autres acteurs susceptibles de contribuer aux besoins de trésorerie communs. À cet égard, le programme de billets de trésorerie développé au cours de la période 2006-2009 devra être amplifié, et complété par le recours à des financements externes. Compte-tenu des complexités induites par un élargissement à l'ensemble de la zone Euro voire au-delà, de cet appel public à financements, l'Acoss conclura un accord de délégation avec l'Agence France Trésor qui prendra en charge ces nouvelles activités pour le compte du régime général. Cet élargissement des financements dès 2010 suppose la définition et la mise en œuvre rapide d'un cadre de gestion interne sécurisé et dont le pilotage sera renforcé.

4.2. OPTIMISER ET SÉCURISER LES PRATIQUES DE TRÉSORERIE DE L'ENSEMBLE DES ORGANISMES DU RÉGIME GÉNÉRAL

L'optimisation de la trésorerie dans l'ensemble des organismes du régime général participe de la volonté de maîtrise des coûts de trésorerie dans un contexte de finances sociales particulièrement dégradé. Elle renvoie à la parfaite maîtrise des flux et des stocks financiers. Au niveau des Urssaf, l'objectif reste la centralisation sans délai de l'ensemble des fonds recouverts et la qualité de l'information, en prévision et en réalisation, qui s'y rattache. Au niveau des caisses prestataires, les soldes bancaires proches de zéro, la qualité de prévision de trésorerie et le choix concerté des partenaires bancaires constituent des objectifs à poursuivre et ceci de manière cohérente entre les branches.

La rapidité des opérations ainsi que l'ampleur des masses financières impliquent un lien étroit entre la gestion locale et la gestion de la trésorerie commune. Le développement de liens renforcés entre les Urssaf, les caisses prestataires et l'Acoss en matière de trésorerie devient impératif.

La recherche d'optimisation sera accompagnée d'un fort développement de la gestion des risques. En effet, au regard des fortes tensions qui pèsent sur les trésoreries sociales, de l'augmentation des flux et des masses financières en jeu, de la multiplicité des acteurs avec lesquels elle est en relation, l'Acoss entend développer fortement la gestion des risques de trésorerie, couvrant à la fois les risques propres à l'activité bancaire (risques de marché, qualité des prévisions d'encaissements et de décaissements), et les risques liés à la maîtrise des processus, dans le cadre général de la politique de contrôle interne de la branche.

Vis-à-vis du réseau du Recouvrement, cette sécurisation passera également par le renforcement de la fonction de trésorerie dans les Urssaf assurant la gestion des flux d'encaissement les plus importants (Urssaf TGE notamment), et par le développement d'une fonction de contrôle de la trésorerie locale par l'Acoss.

Cette politique de sécurisation interne au réseau Urssaf devra être complétée par la concrétisation des objectifs affichés dans la Cog 2006-2009 portant sur le pilotage de la trésorerie des caisses prestataires, en liaison avec les caisses nationales concernées. L'Acoss entend constituer en son sein une mission nationale financière, chargée de mutualiser la connaissance et les bonnes pratiques relatives aux relations bancaires et plus largement à la trésorerie des caisses locales, s'appuyant sur un réseau de trésoriers qui devra être constitué au sein des caisses nationales.



05 Assurer notre responsabilité de principal producteur de données statistiques relatives à la masse salariale et à l'emploi.

Afin de répondre aux besoins croissants de données statistiques exprimés par les autorités de tutelle et à ses propres besoins de prévisions, la branche du Recouvrement s'est progressivement dotée d'un ensemble d'outils et bases de données permettant un suivi fiable des évolutions de la masse salariale, de l'emploi dans le secteur privé, ainsi que des mesures législatives particulières (exonérations, ...). La mise en place de ces outils s'est accompagnée d'un effort important conduit par l'Acoss et les Urssaf en faveur de la qualité des données. Les résultats obtenus ont été reconnus, notamment par l'Insee, avec laquelle l'Acoss a conclu une convention faisant de la branche la source principale de données relatives au suivi mensuel de l'emploi.

L'Acoss entend prolonger cette dynamique au cours de la prochaine période conventionnelle, et assumer les responsabilités qui lui ont été ou seront confiées par les pouvoirs publics. À cet égard, le transfert aux Urssaf du recouvrement des contributions dues au régime d'Assurance-chômage aura comme conséquence de positionner la branche comme fournisseur principal des données relatives au suivi de l'emploi et de la masse salariale du secteur privé. Les objectifs de rapidité et de fiabilité dans la fourniture des données devront ainsi être pleinement réaffirmés, et la branche entend s'engager à toujours progresser dans ce domaine.

L'Acoss visera également à étendre son champ d'études afin de couvrir l'intégralité des domaines d'activités du réseau. L'utilisation des expertises statistiques dans les domaines métier sera généralisée, notamment en matière de contrôle, de lutte contre les fraudes et de politique de recouvrement. La production de données sur les assiettes sera élargie aux assiettes plafonnées et CSG sur le secteur privé, au secteur public, aux revenus de remplacement. La branche poursuivra également les travaux de rapprochement des données statistiques, comptables et de trésorerie en vue de fiabiliser ses restitutions, notamment sur les exonérations ou les règles de provisionnement annuel, dans le contexte d'exigences accrues pour la certification des comptes.

En parallèle, un programme d'études centrées sur la connaissance économique, le suivi des cotisants, des cotisations et des exonérations sociales sera mis en œuvre sur la période conventionnelle. L'Acoss veillera à s'associer le cas échéant à des partenaires universitaires pour éclairer ses travaux. La

réalisation d'études conjointes avec des partenaires institutionnels ou professionnels sur des champs d'intérêt communs sera développée. Une attention particulière sera également portée sur le secteur public, en coopération avec la Direction de la Sécurité sociale. L'Acoss poursuivra sa description des évolutions de l'emploi dans les territoires en utilisant des outils de géolocalisation des données, qui lui permettront de mieux répondre aux attentes en matière de suivi des exonérations zonées, notamment dans le cadre de la politique de la Ville.

En complément de ces partenariats, l'Acoss veillera à adapter ses outils dédiés à la prévision et à la simulation des effets des mesures nouvelles. Le domaine de la prévision de trésorerie fera l'objet d'un effort particulier. Par ailleurs, en liaison avec les tutelles, la branche examinera les conditions de création d'un modèle de micro-simulation pour faciliter et accroître les possibilités d'évaluation du coût des mesures nouvelles et de leur impact sur les cotisants.

Enfin, la branche poursuivra la politique de diffusion large de ses données, par le biais de publications nationales et locales. Ces publications, qui valorisent les données et les expertises du réseau, seront intégrées dans un plan de communication unifié, et leur diffusion sera opérée selon une logique multi-support, à la fois en version papier et Internet.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n°12.



// Partie 2 .

Créer les conditions d'un exercice optimal des métiers du Recouvrement.

06 Faire évoluer l'organisation des Urssaf pour répondre aux exigences portées par le métier.

Les questions liées à l'organisation et à la structuration du réseau ont émergé au cours de la préparation de la Cog comme un des moyens de consolidation pour la période 2010-2013.

Les évolutions organisationnelles menées durant la Cog 2006-2009 ont représenté un succès aussi bien pour ce qui concerne la création des Urssaf départementales que pour ce qui est du réseau des Urssaf Très grandes entreprises (TGE) et grandes entreprises (GE). En revanche, si les évolutions de la gouvernance régionale (création des comités de coopération régionale, associant les partenaires sociaux aux activités régionales, renforcement des comités régionaux de directeurs, par l'identification d'un rôle propre au chef de file régional, directeur de l'Urssaf chef-lieu de région, mutualisation de fonctions supports) ont permis d'améliorer la capacité de la branche à générer des gains de qualité et de productivité, et d'accompagner l'harmonisation des modes de gestion de certaines activités, elles se sont révélées lourdes à gérer, peu lisibles pour les acteurs et n'ont pas permis d'apporter de solutions satisfaisantes aux problèmes structurels du réseau, notamment la dispersion des coûts et des résultats. Elles n'ont pas non plus permis de résoudre les difficultés du pilotage des organismes du réseau et donc d'atteindre tous les objectifs de mise en œuvre homogène de la réglementation et des politiques de recouvrement sur l'ensemble du territoire. Enfin, le développement des travaux pour le compte de partenaires a illustré l'intérêt d'un échelon régional fort pour la gestion des relations avec des partenaires qui ont souvent déjà engagé un mouvement de régionalisation (RSI, Assédic puis Pôle emploi, MSA).

Au vu de ce bilan et au vu de la croissance et de la complexification des enjeux auxquels la branche doit faire face dans son développement, il apparaît aujourd'hui nécessaire d'aller au bout de la démarche régionale engagée. Cet approfondissement de la régionalisation doit permettre de renforcer le réseau en facilitant le pilotage de branche et en intégrant dans des équipes plus larges les organismes actuels, tout en préservant les atouts de la proximité et de la réactivité départementale dans la relation avec les cotisants et les partenaires.

6.1. ENGAGER UN PROJET DE CRÉATION D'URSSAF RÉGIONALES

L'Acosse prévoit de retenir une approche consistant à créer des organismes régionaux qui s'appuieront sur des instances de gouvernance garantissant une logique de proximité et un management efficace. Cette solution, fondée sur l'affirmation du rôle stratégique de l'échelon régional, repose sur les principes suivants :

- un organisme régional unique, intervenant sur l'ensemble du champ du recouvrement, et jouissant de la plénitude des missions dévolues aux Urssaf, permettant une optimisation de l'organisation à une échelle pertinente ;
- une circonscription lisible, conforme à la tendance d'organisation des grands réseaux : la région administrative ;
- une organisation simple et homogène sur l'ensemble du territoire :
 - un siège, en charge du pilotage stratégique, des comptes, du budget, de la politique RH ;
 - des établissements départementaux relevant du siège, en charge de la production, de la relation avec les cotisants et du management opérationnel.

Cette organisation doit permettre de créer les synergies nécessaires pour remplir la mission de recouvrement par un regroupement de moyens et un renforcement du pilotage, tout en garantissant une forte proximité du terrain pour garantir la réactivité nécessaire dans le traitement des situations individuelles des cotisants. Elle doit également élargir les perspectives de carrière de l'ensemble des agents de la branche tout en garantissant le maintien de l'ensemble des sites de travail actuel.

Cette organisation constitue un socle d'organisation lisible, clair et stable tant pour les personnels du Recouvrement que pour ses partenaires.

L'Acosse définira dès l'année 2010 les principes organisationnels d'ensemble des futurs organismes régionaux, dans le respect de ces objectifs.

6.2. AFFIRMER LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX EN DÉVELOPPANT LES ÉCHANGES À CHAQUE NIVEAU ET EN FAVORISANT LE FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU DES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE REPRÉSENTATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

Le schéma de gouvernance actuel des organismes du Recouvrement est fondé sur le principe d'organismes à compétence départementale alliant à la fois responsabilités de pilotage et de gestion opérationnelle du Recouvrement. La dissociation de ces fonctions dans le schéma cible du réseau suppose d'adapter les règles de gouvernance et l'exercice de la démocratie sociale. Un modèle original et spécifique en la matière sera ainsi défini et mis en place.

Ce modèle à deux niveaux s'appuiera en premier lieu sur un Conseil d'administration de plein exercice au niveau de l'Urssaf régionale, disposant de l'ensemble des pouvoirs de gestion définis dans le code de la Sécurité sociale, en second lieu, sur une représentation départementale des partenaires sociaux.

Ces évolutions seront pilotées et déterminées par les partenaires sociaux au niveau national au sein du Conseil d'administration de l'Acoss.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration de l'Acoss sera amené à élaborer des principes ou des recommandations concernant les organisations à retenir ou à privilégier au niveau local au sein des instances et les modes de gouvernance.

6.3. DÉFINIR UN CADRE DE MISE EN ŒUVRE PROGRESSIF ET PRAGMATIQUE

La mise en œuvre de cette réorganisation du réseau doit être envisagée dans le respect de principes forts :

- des engagements vis-à-vis des personnels dans le respect des dispositions conventionnelles en vigueur relatives à l'évolution de la structuration des réseaux ;
- une association étroite des acteurs locaux garantissant l'élaboration de dispositifs d'accompagnements individualisés de l'ensemble des personnels concernés.

L'importance des évolutions implique que le temps de la transformation soit donné aux acteurs concernés. La mise en œuvre de ce projet sera engagée progressivement. La traduction juridique de cette réforme, et notamment la publication des arrêtés de création des Urssaf régionales, devra être réalisée d'ici au 31 décembre 2013. L'achèvement des transformations organisationnelles pourra cependant dépasser

l'échéance de la Cog, l'Acoss entendant qu'elle soit achevée au plus tard le 31 décembre 2015. Ce calendrier constitue un objectif fort du réseau, et doit permettre que des opérations pilotes soient engagées dès le début de la période actuelle.

L'Acoss transmettra aux partenaires sociaux et à l'État une planification du projet dès le 1^{er} semestre 2010. Cette planification s'accompagnera de la définition d'une méthode de suivi partagé de l'avancement des travaux et de ses principaux jalons.

Des dispositions particulières aux Caisses générales de Sécurité sociale, non concernées par ces évolutions organisationnelles, seront parallèlement mises en œuvre.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans les fiches thématiques n°13 et n°24

07 Rénover notre système d'information et adapter la gouvernance de l'informatique pour intégrer pleinement la technologie au service des cotisants et des collaborateurs du réseau

La stratégie de branche dans le domaine de l'informatique fera l'objet d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui sera présenté aux autorités de tutelle et au Conseil d'administration de l'Acoss dans les six mois qui suivront la conclusion de la Cog. Le SDSI, désormais clairement aligné sur la période conventionnelle, visera à préciser l'ensemble des projets d'évolutions, tant fonctionnelles que techniques, du système d'information, prévus sur la période 2010-2013, en accompagnement et déclinaison des orientations de la Cog.

L'importance de certains des projets programmés, ainsi que leur impact tant en termes de gouvernance d'ensemble de l'informatique de branche que de financements spécifiques justifie cependant l'introduction dans la convention d'objectifs et de gestion de dispositions spécifiques qui pourront être détaillées dans leurs modalités dans le SDSI.

La branche prévoit en effet d'engager dès 2010 la rénovation de son système d'information cœur de métier, projet structurant dont l'aboutissement sera postérieur à la période conventionnelle quadriennale. L'ampleur du projet a également conduit le réseau à planifier une importante réorganisation de l'informatique du Recouvrement, dans l'optique de concentrer les moyens disponibles sur les besoins de développement et d'assistance aux utilisateurs, fonctions centrales dans une période de changement de système informatique de production.



7.1. ENGAGER LA RÉNOVATION DU SYSTÈME D'INFORMATION « CŒUR DE MÉTIER »

Le système d'information « cœur de métier » s'articule autour du SNV2 et d'une série d'outils périphériques constituant le noyau des applicatifs dédiés à la réalisation des opérations de gestion du recouvrement (identification des cotisants, encaissement, recouvrement et contrôle des cotisations, comptabilité auxiliaire et répartition des fonds aux attributaires), ainsi que des fonctions support y concourant directement (workflow des documents, suivi). Ce système d'information, et particulièrement le SNV2 dont la conception initiale est aujourd'hui ancienne, est entré dans une phase descendante de son cycle de vie, et ne paraît plus à même de répondre aux besoins de souplesse et d'évolutivité dont la branche a besoin pour répondre aux attentes des cotisants, des institutions partenaires et des collaborateurs du réseau. Les rigidités induites par les composants du SI ont été notamment révélées lors de la mise en œuvre de l'Isu.

C'est dans ce contexte que la branche engagera dès 2010 la rénovation de son système d'information cœur de métier, en articulant ses travaux autour de deux objectifs complémentaires : mieux satisfaire les besoins des Urssaf en répondant aux demandes forte d'ergonomie et de traçabilité des actions, et accroître la flexibilité du système par sa mise à niveau technologique. La branche se fixe ainsi l'objectif de disposer d'un système informatique qui sera un point d'appui pour toutes les transformations ou extensions ultérieures des missions confiées au réseau.

À cet effet, la branche renforcera l'unicité du système d'information, par la constitution de référentiels nationaux et de bases informatiques nationales segmentées par catégories de cotisants, sans préjudice des compétences territoriales des organismes du réseau. Cette segmentation du système d'information permettra notamment d'accompagner les développements spécifiques qui seront engagées dans le cadre de la stabilisation de l'Isu.

Sur le plan fonctionnel, la rénovation portera prioritairement sur le décloisonnement des applications constituant aujourd'hui le SI cœur de métier, par exemple en intégrant le workflow au système de production et en rationalisant les applications dédiées à l'immatriculation / affiliation des cotisants et les outils du contrôle. La gestion des informations relatives aux salariés fera l'objet d'un développement spécifique en lien avec le SI cœur de métier. Ces projets seront un appui essentiel à l'amélioration de l'ergonomie des interfaces de travail des collaborateurs.

Sur le plan technique, la rénovation du système d'information visera à une réécriture progressive dans un langage informatique à l'état de l'art des programmes et des applications, et à une urbanisation des composants techniques.

La recherche du « temps réel » dans la réalisation des opérations sera privilégiée, au détriment des approches par batch actuellement existantes.

La rénovation comprendra un ensemble de projets coordonnés par des équipes de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre dédiées sous le pilotage de l'Acoss.

7.2. FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION DE L'INFORMATIQUE DU RECOUVREMENT POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA RÉNOVATION DU SYSTÈME D'INFORMATION ET AUX EXIGENCES DE LA RESTRUCTURATION DU RÉSEAU

L'informatique du Recouvrement est organisée selon trois niveaux d'intervention géographique : à l'Acoss, dans des centres informatiques interrégionaux - Certi - compétents sur une base territoriale mais pouvant prendre en charge des activités ou expertises nationales, et dans les organismes du Recouvrement. Ces trois niveaux interviennent par ailleurs selon une répartition différenciée sur les principales fonctions informatiques : études et développement, exploitation informatique et éditique, et assistance aux utilisateurs. Cette organisation est étroitement corrélée à la structuration départementale et à la territorialité des applicatifs (gestion de bases SNV2 par Urssaf). L'engagement du processus de rénovation du système d'information, visant à dépasser le principe de territorialité des bases informatiques sans remise en cause des compétences juridiques des organismes, ainsi que le projet d'évolution de la structuration du réseau des Urssaf remettent en question cette organisation traditionnelle des fonctions informatiques. Les enjeux de ces projets conduisent à préconiser un redéploiement des moyens informatiques et une révision importante des modes de pilotage. Les priorités porteront sur un renforcement et une coordination des fonctions d'études et développement qui seront fortement sollicitées dans le projet de rénovation du SI, ainsi que sur la recherche d'une efficacité croissante de l'activité d'assistance aux utilisateurs, dans un contexte de moyens informatiques stable.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'Acoss entreprendra une opération comprenant plusieurs axes correspondant aux différentes fonctions informatiques.

Les équipes dédiées aux études et au développement seront intégrées à une structure nationale unique sous pilotage de l'Acoss, afin de renforcer les synergies existantes entre les équipes et de rationaliser la répartition des responsabilités sur les différentes applications. La structure nationale unique sera constituée dès 2010 pour accueillir les collaborateurs dédiés à la rénovation du système d'information mais sera étendue en cours de période à l'ensemble des équipes de développement

existantes au sein de l'Acoss ou des Certi. La mise en commun des méthodes permettra à la branche de viser en fin de période conventionnelle une certification externe de ses bonnes pratiques.

Les fonctions d'exploitation informatique et d'édition, qui sont génératrices de gains d'échelle importants, seront centralisées sur trois sites professionnalisés et disposant d'équipements renforcés. En complément, les sites informatiques qui seront libérés de ces activités se verront confier des missions d'expertise technique à vocation nationale, notamment dans les domaines les plus critiques (sécurités informatiques, surveillance des réseaux informatiques, validation technique des programmes, ...).

Les fonctions d'assistance enfin seront restructurées en conservant une proximité avec les utilisateurs, selon trois niveaux complémentaires : assistance courante directement dans les Urssaf, assistance experte dans chaque interrégion et centres d'expertise fonctionnelle et technique nationaux.

Ces modifications d'organisation seront opérées dans le strict respect des garanties légales et conventionnelles, et s'accompagneront d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ambitieux. L'Acoss veillera à ce que ces réorganisations soient l'occasion pour les collaborateurs qui le souhaitent de bénéficier d'une évolution professionnelle ou d'une extension de leurs compétences, par la mise en œuvre de passerelles entre métiers informatiques.

Cette réorganisation conduira également l'Acoss et son Conseil d'Administration à examiner avec les services de l'État les conditions d'une révision de la gouvernance des Certi pour les adapter au nouveau contexte, en profitant du renouvellement des Conseils d'Administration prévu au cours de l'année 2011.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans les fiches thématiques n° 14 et n°15.

08 Renforcer la maîtrise des performances et des coûts du réseau en révisant les modes et outils de pilotage du réseau

Le renforcement du pilotage national, régional et local sera un des atouts du réseau pour la réussite des projets et l'atteinte des objectifs de la présente convention. L'Acoss entend notamment déployer un dispositif complet de management de la performance du réseau, associant mesure de l'atteinte des objectifs, suivi opérationnel des activités, suivi des projets, et maîtrise des coûts et des ressources. Cet objectif, qui permettra à la branche de disposer d'un système de pilotage de haut niveau au sein de la sphère sociale, bénéficiera des investissements déjà effectués dans les entrepôts de données et la comptabilité analytique, et reposera pour son plein aboutissement sur les projets de développement de ces outils.

8.1. CONSTITUER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE HAUT NIVEAU

La convention d'objectifs et de gestion détaille l'ensemble des priorités que se fixe le réseau pour la période 2010-2013. Le système de suivi de la Cog et de ses indicateurs constitue la clé de voûte du pilotage stratégique du réseau. Les outils et supports créés au cours de la période précédente seront enrichis et adaptés au format nouveau des plans d'actions présentés dans les fiches thématiques. Le Conseil d'administration de l'Acoss et les autorités de tutelle bénéficieront ainsi d'une restitution régulière de l'avancée des projets et actions prévues dans les fiches thématiques et le SDSI, ainsi que d'un tableau de bord des indicateurs.

Ce système de pilotage fera par ailleurs l'objet de déclinaisons tant thématiques que géographiques, pour offrir à l'Acoss et aux organismes du Recouvrement un ensemble de tableaux de bord cohérents répondant aux besoins de suivi stratégique et opérationnel. Si la branche dispose dès aujourd'hui d'un ensemble de tableaux de bord de pilotage et de suivi, l'Acoss entend poursuivre leur rationalisation afin d'en harmoniser les formats et contenus. Une série de tableaux de suivi thématiques nationaux sera mis en œuvre sur les grandes activités du réseau. L'Acoss garantira enfin à l'ensemble des Urssaf la mise à disposition d'outils de pilotage adaptés, notamment dans la perspective des évolutions de structures et du développement du pilotage régional ou partagé de certaines activités.



Le pilotage du réseau s'appuiera enfin sur les contrats pluriannuels de gestion (CPG) des organismes : 90% d'entre eux seront conclus dans les six mois suivant la signature de la Cog. L'Acosse visera à réduire les écarts entre organismes en termes de résultats et de moyens disponibles, et prendra en compte les impacts de la création progressive d'organismes régionaux. Le suivi des CPG sera opéré régulièrement pour les principaux indicateurs et annuellement pour l'atteinte des objectifs ainsi que les projets majeurs de l'organisme. Il s'accompagnera d'une complète transparence sur les performances des organismes dans le réseau. Un système de veille sur les pratiques de gestion performantes sera constitué afin d'en assurer la valorisation et le déploiement sur l'ensemble du réseau.

8.2. DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE ET LA MAÎTRISE DES COÛTS ET DES RESSOURCES

Le pilotage des performances du réseau s'appuiera sur le déploiement d'une culture de gestion partagée par l'ensemble des acteurs tant au niveau national que local. La stabilisation de l'outil national de comptabilité analytique, qui sera étendu au cours de la période à l'informatique et à la caisse nationale, s'accompagnera de la diffusion de restitutions récurrentes et normalisées au profit de l'Acosse, des Urssaf et des Certi. Au niveau local ces restitutions devront notamment favoriser la recherche d'efficacité dans les organisations et le partage de la charge de travail.

La connaissance des coûts et des charges sera également complétée par la création d'un observatoire national de gestion associant l'Acosse et les Urssaf, qui prendra en charge un programme de travail annuel, partagé avec les tutelles.

L'organisation du contrôle de gestion dans la branche sera adaptée aux évolutions de la structuration du réseau, et visera à la diffusion des méthodes et pratiques auprès de l'ensemble des équipes de direction et d'encadrement.

8.3. CONSTITUER UN SYSTÈME D'INFORMATION DÉCISIONNEL UNIFIÉ

La branche du Recouvrement a développé au cours des dernières années un système d'information décisionnel à deux niveaux, l'un national (Pliéade), répondant aux besoins du pilotage stratégique et de la connaissance économique et l'autre local (Galaxie), dédié au pilotage opérationnel des organismes. Ces outils ont atteint un niveau de maturité élevé, et répondent désormais aux besoins exprimés par leurs

utilisateurs. La dissociation des sources constitue cependant une source de complexité, légitime lors du lancement des projets, mais que l'évolution des technologies récentes permet de dépasser. La branche entend en conséquence engager la constitution d'une plate-forme de service globale, adaptée aux besoins tant stratégiques qu'opérationnels, et accessible à tous les utilisateurs, experts et managers. Le planning de l'unification du système d'information décisionnel sera ajusté sur les transformations attendues du système d'information de production.

Le système décisionnel constituera le lieu privilégié de production des indicateurs du réseau et des données d'analyse des politiques de la branche ou de l'évolution du contexte économique et social, en cohérence avec les responsabilités de l'Acosse dans le suivi de l'emploi et de la masse salariale. Il sera la source principale de constitution des tableaux de bord et des tableaux de suivi mis à disposition des tutelles, du Conseil d'administration, de l'Acosse et des Urssaf.

L'ampleur de ce projet, qui comprend des aspects tant techniques que stratégiques pour la fourniture des supports de pilotage à la branche, nécessitera une révision de son management, dans le cadre d'un programme stratégique pluriannuel.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans les fiches thématiques n° 16, 17 et 18.

09

Mettre en œuvre un système partagé de maîtrise des processus de production en Urssaf

La maîtrise de la production constituait un point fort historique du réseau, qui bénéficiait jusqu'en 2007 d'une réelle fluidité de ses processus de production et des possibilités offertes par son système d'information. La mise en place de l'Interlocuteur social unique et les difficultés qui en ont résulté ont cependant mis en exergue les points de fragilité potentielle du réseau ainsi que la nécessité d'un renforcement de la maîtrise de la production et de son pilotage au niveau local mais aussi national.

L'Acosse entend renforcer ses outils de pilotage opérationnel de la production pour éviter que ne se reproduisent la dégradation du service rendu et des conditions de travail des salariés du réseau consécutive à l'Isu. Si la rénovation du système

d'information cœur de métier d'une part, et le renforcement du pilotage régional d'autre part sont deux projets majeurs en réponse à ce risque, la maîtrise des processus de production n'y est cependant pas réductible. L'Acoss assumera ainsi son rôle de pilote central de la production de la branche, par la mise en place en lien avec les Urssaf d'un plan de production de branche d'un suivi des activités locales (flux, stocks, délais de traitement) et d'un suivi des alertes et risques de blocage pesant sur les activités des organismes.

Un tableau de bord partagé de suivi des flux et stocks sera constitué au cours de la période dans l'ensemble des organismes et consolidé au niveau national. Ce tableau de bord s'appuiera sur le déploiement de la dématérialisation interne par le biais de l'outil de workflow Watt dont l'utilisation devra être renforcée dans le réseau et de l'archivage électronique des documents qui sera étendu à l'ensemble des documents reçus par la branche.

Un processus de remontée des incidents de production et une gestion des crises normalisée seront mis en place pour faciliter le traitement des situations difficiles, notamment lorsqu'elles entraînent un risque de dégradation significative de la qualité de service aux cotisants ou aux institutions partenaires et attributaires. Ces processus s'appuieront sur des évolutions du système d'information permettant l'inclusion de systèmes de contrôles internalisés dans les applicatifs et sur la mise en place d'un réseau de correspondants coordonnés par l'Acoss.

En complément, l'Acoss veillera à faciliter la maîtrise des procédures de travail par les collaborateurs et donc la sécurisation d'ensemble des processus en Urssaf par un effort significatif en faveur de l'ergonomie des postes de travail. Ces actions cibleront en priorité le poste de travail des gestionnaires du Recouvrement, téléconseillers et collaborateurs des agences comptables. Le déploiement d'un portail applicatif au format Intranet regroupant l'ensemble des applications utilisées et autorisant une navigation modernisée et guidée contribuera à la réduction des risques d'anomalies dans la gestion courante des activités.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n° 19.

10

Développer la maîtrise des risques pour répondre aux besoins de sécurisation des activités

10.1. RENFORCER LE CONTRÔLE INTERNE PAR LE DÉPLOIEMENT D'UNE POLITIQUE COMPLÈTE DE MAÎTRISE DES RISQUES

Le développement d'un dispositif de contrôle interne a été engagé de longue date dans la branche, dans l'optique d'une couverture étendue des processus et par la formalisation de plans de contrôle interne et de plans de contrôle des agents comptables, chargés de veiller à la bonne application de la réglementation et à la validité des décisions prises. Le contrôle interne a par ailleurs été complété au cours de la période récente par les dispositifs issus des procédures de validation des comptes des organismes du Recouvrement par l'Agent Comptable de l'Acoss et par la mise en place d'une certification de service centrée sur les processus de répartition.

Cet investissement important a cependant montré ses limites, par le maintien d'une forte hétérogénéité de pratiques et de suivi dans le réseau, ainsi que par la nécessité d'une extension du champ des actions et procédures couvertes. Il en résulte également une certaine stratification des types d'actions et des outils mis en œuvre, dont la mise en cohérence s'impose à court terme.

La poursuite de la mise en œuvre du contrôle interne constitue aussi un enjeu essentiel pour la branche dans un contexte d'activités étendues pour le compte d'institutions partenaires à qui la branche se doit d'offrir des garanties de fiabilité et de sécurité des traitements appropriées, ainsi que de demandes croissantes formulées par les corps de certification externe, notamment la Cour des comptes.

Ces orientations majeures se traduiront par le développement d'une politique complète, associant management des risques, révision des structures de pilotage et de réalisation du contrôle interne et par un renforcement de l'auditabilité des actions entreprises.

Le management par les risques constituera le socle principal du contrôle interne, tant au niveau national que local. Il s'agit d'une réforme majeure de l'approche du contrôle interne au sein du réseau, destinée à dégager une vision d'ensemble et partagée des points de fragilité potentielle des processus et procédures existantes, et à accompagner le ciblage des actions correctrices. À cet effet, la branche prévoit de déployer à



compter de 2010 la cartographie des risques existants et d'évaluer ainsi l'efficacité et la validité des dispositifs de maîtrises mis en place à l'Acoss et dans les organismes. Cette cartographie permettra dans un second temps la rénovation des plans de maîtrise des risques nationaux, déclinés dans les organismes en fonction de leur situation propre. Une attention particulière sera par ailleurs portée sur des domaines à fort enjeu : la trésorerie, le contrôle, l'informatique et la maîtrise du risque de fraude.

Ce management par les risques conduira également la branche à réviser ses organisations de pilotage national et local du contrôle interne, en veillant à une association permanente des ordonnateurs et des agents comptables. Cette gestion conjointe favorisera l'identification de solutions répondant aux besoins du réseau.

La mise en œuvre de la cartographie des risques facilitera enfin une adaptation des méthodologies d'audit, qui pourront être centrées sur les domaines ou facteurs de risques majeurs identifiés. La cohérence des démarches d'audit interne sera recherchée par une articulation complète des interventions des corps d'audit relevant de l'ordonnateur d'une part et de l'agent comptable d'autre part.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n° 20.

10.2. POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DES MÉTHODES ET PROCÉDURES COMPTABLES POUR FAVORISER LEUR CERTIFICATION

La réforme de la certification des comptes des organismes de Sécurité sociale mise en place en 2006 a été une étape importante pour le réseau du Recouvrement, et a mis en évidence la nécessité de poursuivre l'adaptation permanente des normes et procédures comptables existantes.

La branche continuera à améliorer la qualité de ses comptes en privilégiant trois axes : l'intégration de la procédure de certification dans les processus de production, l'amélioration des méthodes comptables et des analyses et la poursuite de l'amélioration de la répartition des cotisations et contributions.

Ces actions feront l'objet d'échanges réguliers avec la Cour des comptes et les autorités de tutelle.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n° 21.

11

Promouvoir une politique de ressources humaines ambitieuse au profit de l'ensemble des collaborateurs du réseau

Les ambitions portées par la Cog 2010-2013, tant dans les domaines métiers que dans la consolidation et l'adaptation des méthodes, outils et organisations de travail, impliqueront dans leur mise en œuvre l'ensemble des collaborateurs du réseau. Tous les métiers de la branche seront associés à l'atteinte de ces objectifs forts et mobilisateurs. Ces évolutions s'inscrivent dans le cadre conventionnel du régime général de la Sécurité sociale mais supposent une déclinaison et une mise en œuvre propre à la branche du Recouvrement pour l'ensemble des actions d'accompagnement liées à l'évolution du réseau.

Cette déclinaison devra être à la fois générale, porteuse de sens, pour expliciter et illustrer la stratégie de la branche et ses implications, et individualisée, pour apporter des réponses aux besoins et interrogations légitimes de chaque collaborateur. Ces actions devront continuer à accompagner les mobilités professionnelles souhaitées par les collaborateurs, et à maintenir en toutes circonstances leur employabilité. Elles devront enfin s'inscrire dans un cadre propre à l'expression de la volonté du réseau de s'affirmer comme un employeur socialement responsable, veillant à lutter contre toutes formes de discriminations tout en encourageant l'embauche ou le maintien dans l'emploi de salariés présentant des besoins particuliers. Une attention particulière sera portée aux séniors.

11.1. ADAPTER NOS POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FORMATION AUX ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS ET DES ORGANISATIONS

La branche construira dès le début de la période conventionnelle un plan national d'accompagnement destiné à préciser les domaines qui feront l'objet d'un investissement prioritaire. L'Acoss privilégiera les méthodes innovantes permettant de répondre effectivement aux besoins exprimés par les collaborateurs. L'Acoss favorisera ainsi la création de passerelles entre métiers, et facilitera les mobilités géographiques ou professionnelles voulues par les collaborateurs. Tous les métiers se verront proposer des solutions adaptées, en ciblant dans un premier temps ceux pour lesquels les impacts des orientations de la Cog seront les plus importants : gestionnaires du Recouvrement et téléconseillers, contrôleurs du Recouvrement et inspecteurs, comptables,

cadres experts, informaticiens et personnel d'encadrement supérieur et de direction.

Ces solutions feront l'objet d'échanges avec les instances représentatives du personnel au niveau national et local avant toute mise en place et pour opérer un suivi de leur utilisation effective.

Cet objectif d'accompagnement généralisé s'incarnera également dans une politique de formation innovante. La branche du Recouvrement a fortement investi au cours de la période 2006-2009 sur la définition de formations initiales nationales modernes. Cette approche sera complétée par une modification du système de gestion des formations visant à mieux valoriser la contribution des organismes à la conception et l'animation des formations et par la constitution d'un véritable catalogue de perfectionnements à l'attention des salariés en poste, pour compléter l'acquisition des compétences et faciliter l'accès à des nouveaux métiers.

Le plan de formation visera également à prendre en compte la rénovation du système d'information cœur de métier, qui supposera d'engager une opération de formation d'une ampleur exceptionnelle. À cet effet, la recherche de solutions alternatives de formation (formation à distance, auto-formations, formations en cascade) sera expertisée et déployée lorsque ces solutions auront démontré leur efficacité et leur intérêt.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n° 22.

11.2. RENFORCER L'ENGAGEMENT DE LA BRANCHE DANS LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La politique de développement durable, marquant l'engagement résolu de la branche du Recouvrement dans le respect des enjeux environnementaux et sociétaux, sera un des pivots de la période conventionnelle, en cohérence avec les principes affirmés dans l'Agenda 21 et avec les orientations communes définies pour le régime général par l'Ucanss.

En complément de l'accompagnement des personnels, la branche définira une stratégie destinée à faire de la responsabilité sociale un élément fondateur de son identité collective, impliquant l'ensemble des équipes de direction mais aussi tous les collaborateurs dans sa mise en œuvre. La lutte contre toutes formes de discrimination à l'embauche et dans l'emploi sera au cœur des procédures de recrutement et de gestion des personnels, selon des méthodologies validées par la Halde et notamment par le développement de la méthode de recrutement par simulation. L'insertion professionnelle des

travailleurs handicapés sera également favorisée, notamment par le biais d'opérations spécifiques de recrutement, de formation et d'adaptation des postes de travail lancées en coopération avec les associations spécialisées.

La branche, employeur de plus de 13500 salariés, veillera également à garantir à tous des conditions de travail de qualité, à la fois par l'ergonomie des postes de travail, la réalisation d'études avec l'Anact et les secteurs chargés de la prévention des risques professionnels au sein des Cram et la publication d'un programme de santé au travail, axé notamment sur la prévention et la prise en charge des situations de stress.

Parallèlement à ces opérations, l'Acoss poursuivra ses actions en faveur de la prise en compte des enjeux environnementaux dans la gestion du réseau, dans l'objectif de contribuer à la réduction de l'empreinte carbone de la branche. Des actions concrètes, telles le déploiement d'une flotte nationale de véhicules à faibles émissions de CO2, et le développement de la visioconférence seront réalisées dès 2010. Sur le plan immobilier, et par-delà les opérations importantes telles la construction de bâtiments bénéficiant du label haute qualité environnementale (HQE), l'Acoss confirmera la priorité donnée aux opérations visant à améliorer l'efficacité énergétique et la mise aux normes du patrimoine du réseau. Le plan immobilier sera ainsi bâti en recherchant une complémentarité entre les contraintes économiques et environnementales.

Par l'ensemble de ces actions, la branche pourra démontrer son exemplarité au sein des organismes de protection sociale.



Les objectifs et actions associées sont détaillés dans la fiche thématique n° 23.

12

Renforcer la participation de la branche aux actions de coopération internationale

La branche poursuivra ses travaux, en lien avec l'État, avec les différents organismes internationaux et notamment avec l'association pour le développement et la coordination des relations internationales (Adecric), l'association internationale de la Sécurité sociale (AISS) et le groupement d'intérêt public (GIP) santé et protection sociale internationale (SPSI). Le développement de la contribution à l'expertise internationale constitue par là-même une possibilité d'enrichissement des compétences et des carrières des personnels.

Pour mener à bien la promotion du système français de protection sociale et le développement de la coopération, la



branche s'engage à développer son implication institutionnelle et à favoriser la mobilisation de l'expertise de son réseau et à valoriser cette expérience dans les parcours professionnels, notamment en liaison étroite avec l'Ucanss.

13 Modalités d'évaluation et de révision de la Cog

Les contrôles menés auprès de l'Acoss et des Urssaf et Cgss par les corps d'inspection et services de l'État sont exercés en prenant en compte les objectifs inscrits dans la présente convention et ceux fixés par les contrats pluriannuels de gestion. Ils reposent en particulier sur un audit diligenté par les ministères de tutelle dont le périmètre est fixé chaque année.

Dans un souci d'efficacité et d'harmonisation, l'État s'efforcera de coordonner les contrôles et évaluations qu'il conduit et s'appuiera sur les données et indicateurs mentionnés dans l'annexe de la Cog pour limiter les redondances dans les collectes d'information.

La présente convention pourra être adaptée le cas échéant par voie d'avenant en cours de période à la demande de l'une ou l'autre des parties pour tenir compte des éléments extérieurs s'imposant à la branche et susceptibles de modifier de façon significative l'équilibre entre les objectifs, les charges et les moyens. L'équilibre de la présente convention ne tient notamment pas compte des conséquences de la mise en œuvre potentielle du projet de Déclaration Sociale Nominative, dont la prise en compte nécessitera la conclusion d'un avenant ad hoc.

Les divergences d'appréciation qui apparaîtraient dans l'interprétation de la présente convention, dans la mise en œuvre, à l'occasion de son suivi, de son évaluation ou de sa révision feront l'objet d'un examen conjoint entre d'une part le président du conseil d'administration et le directeur de l'Acoss et d'autre part les représentants des ministres chargés de la Sécurité sociale et du Budget.

Fiches thématiques





// Fiche 01 .

Développement des services aux cotisants

Objectifs

La branche poursuivra sur la période conventionnelle l'enrichissement de ses services aux cotisants, selon les grands axes suivants :

- poursuivre le déploiement et l'adaptation des offres de service segmentées à l'attention des cotisants, en vue de répondre au mieux aux besoins propres à chacun, et dans une optique de sécurisation des missions de la branche. À cet effet, la branche veillera à ce que ces offres restent en adéquation avec les besoins des cotisants ;
- systématiser la gestion centralisée des entreprises multi-Urssaf auprès d'un organisme de recouvrement unique ;
- sécuriser les entreprises et la branche en reconnaissant à leur demande les groupes comme entités déclarantes uniques ;
- doter les CFE Urssaf des outils et processus nécessaires à la gestion optimale des formalités des professions libérales (en entreprise individuelle) et des associations employeurs de personnels ;
- améliorer le service rendu aux professionnels libéraux, et en particulier aux praticiens et auxiliaires médicaux.

La branche prévoit de compléter sa stratégie d'offre de service par le développement ambitieux d'une relation 100 % dématérialisée intégrant l'ensemble de la relation avec le cotisant (cf. fiche n°2).

→ LES ACTIONS

Grandes et Très grandes entreprises

1) Systématiser la gestion centralisée des entreprises multi-Urssaf auprès d'un organisme de recouvrement unique.

La mise en œuvre des réformes TGE-GE au cours de la période conventionnelle a démontré la capacité de la branche à maîtriser la gestion centralisée d'entreprises multi-Urssaf auprès d'un réseau resserré d'organismes. Le faible nombre de sorties du dispositif VLU atteste par ailleurs de la popularité de cette offre de service auprès des entreprises qui y souscrivent. À cet égard, la branche suivra trois axes :

- stabiliser les offres de service à l'attention des grandes et très grandes entreprises en réalisant un bilan de la nouvelle

organisation en 2011 et en achevant l'harmonisation des outils et pratiques entre les Urssaf TGE et les Urssaf GE-VLU ;

- améliorer l'économie du dispositif actuel par un abaissement du seuil de centralisation obligatoire de 2 000 à 1 000 salariés sans modification des règles de compétence actuelle dans le réseau (le champ de compétence des Urssaf TGE restant inchangé à 2 000 salariés) et par la systématisation de la gestion centralisée dès la création par une entreprise d'un nouvel établissement relevant d'une nouvelle Urssaf ;
- mettre en place un dispositif de coordination de la relation avec les entreprises multi-établissements non VLU piloté par une Urssaf chef de file pour les entreprises de plus de 250 salariés.

2) Sécuriser les entreprises et la branche en reconnaissant le groupe comme une entité déclarante unique.

Les pouvoirs publics ont accordé une première reconnaissance au



groupe en tant qu'entité juridique dans le code de la Sécurité sociale (au travers des nouvelles dispositions relatives au rescrit social ou au pouvoir d'arbitrage de l'Acoss par exemple). Pour des raisons de sécurisation juridique qui concernent tout autant les entreprises que leurs Urssaf de liaison, il est important que cette reconnaissance soit notamment étendue au dispositif de Versement en Lieu Unique. La branche privilégiera la définition du groupe retenue par le code de commerce. La démarche retenue privilégiera la sécurité juridique notamment s'agissant de domaines spécifiques et complexes (épargne salariale ou intéressement par exemple). Plusieurs mesures doivent ainsi être envisagées :

- autoriser la signature d'accords de Versement en Lieu Unique avec des groupes d'entreprises ;
- apprécier le seuil d'intégration dans les dispositifs TGE et GE au niveau de l'effectif du groupe (au sens de la définition donnée par le code du commerce) lorsque la demande de VLU émane d'un groupe ;
- subsidiairement, retenir le principe, à la demande du groupe, de l'extension aux filiales de l'obligation de centralisation des déclarations et paiements auprès du même organisme que l'entreprise mère en application des dispositions des décrets 2007-707 et 2007-708 ;
- mettre en place une organisation adaptée au traitement de l'historique des comptes des grandes et très grandes entreprises.

Petites et moyennes entreprises

3) Les PME doivent faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la présente Cog. Elles seront les principales bénéficiaires des nouvelles offres de service dématérialisées (fiche n°2) et de sécurisation juridique (fiche n°5).

Très petites entreprises et associations

4) Analyser la mise en place des dispositifs simplifiés proposés aux TPE et aux associations pour identifier les axes d'amélioration pertinents.

Le déploiement et la stabilisation des dispositifs de déclaration simplifiée (Titre emploi simplifié entreprises et Chèque emploi associatif) à l'attention des très petites entreprises et des associations ont été au cœur des actions menées par la branche du Recouvrement au cours de la période 2006-2009.

La nouvelle période conventionnelle doit être l'occasion :

- de procéder à une évaluation de ces dispositifs afin d'analyser les axes d'amélioration à privilégier, notamment au regard des attentes des usagers concernés, en particulier les employeurs ne disposant pas d'un tiers déclarant et en se concentrant sur les employeurs d'au plus 2 salariés et les

associations comptant au plus 3 salariés ;

- de poursuivre l'harmonisation des offres de service pour les associations par un basculement progressif des associations gérées dans le cadre du « service emploi associations » vers un dispositif d'accompagnement reposant sur le CEA ;
- d'analyser les modalités et l'impact d'une extension éventuelle de ces dispositifs dans les Dom (réponse aux besoins des usagers d'outre-mer, capacité à adapter les dispositifs aux spécificités ultramarines notamment) ;
- déployer une offre de service adaptée aux spécificités des employeurs étrangers (personnes morales ou personnes physiques) redevables de cotisations en France, à partir des dispositifs existants et en tirant profit de l'expérience du centre national des firmes étrangères institué au sein de l'Urssaf du Bas-Rhin ;
- identifier les avantages et limites des modes de fonctionnement actuels pour proposer les modalités d'une clarification des missions des centres nationaux Tese et CEA, à la fois dans le domaine de la relation avec les employeurs (information juridique) et dans le processus de recouvrement des cotisations, en assurant les liens indispensables avec la Caisse nationale et en associant les usagers de ces centres.

Particuliers employeurs

5) Renforcer le service rendu aux particuliers employeurs dans le cadre du Cesu et de Pajemploi.

La gestion des particuliers employeurs a été fortement modifiée au cours de la période 2006-2009 par l'organisation du transfert des comptes « emplois familiaux », hors associations mandataires, vers le Cesu, la finalisation du basculement des dispositifs Aged et Afeama dans la Paje et l'intégration des Urssaf dans le front office téléphonique des centres nationaux Cesu et Pajemploi. L'offre de service doit être consolidée :

- finaliser le transfert des comptes EPM hors associations mandataires vers le Cesu ;
- finaliser le renforcement des outils de gestion des centres nationaux en vue de privilégier la recherche d'efficacité maximale dans les traitements et la dématérialisation des échanges avec les utilisateurs ;
- mettre en place, avec l'appui de l'agence nationale des services à la personne (ANSP), un système de tiers payant par les Conseils Généraux des cotisations sociales dans le cadre de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et de la prestation de compensation du handicap (PCH), au bénéfice du Centre national du Cesu ;
- poursuivre la politique de fiabilisation des offres existantes à l'attention des cotisants d'outre-mer, en intégrant le TTS particuliers employeurs dans le Cesu.

6) Examiner les conditions du développement d'une véritable offre de service à l'attention des salariés déclarés par le biais du Cesu et de Pajemploi.

La branche se doit de répondre également aux demandes exprimées par les organisations représentatives des salariés du secteur des services à la personne, en inventant une offre de service nouvelle à l'attention de ce public :

- poursuivre l'amélioration de l'offre de service Pajemploi, en lien avec la Cnaf et la CCMSA (voir fiche annexée) ;
- étudier les demandes d'évolution du bulletin de salaire Pajemploi.

7) Créer un espace numérique du particulier employeur et de son salarié en partenariat notamment avec la Cnaf, l'Ircem et les représentants des employeurs et des salariés.

Travailleurs indépendants, professions libérales, praticiens et auxiliaires médicaux

8) Doter les CFE Urssaf des outils et processus nécessaires à la gestion optimale des formalités des professions libérales (en entreprise individuelle).

Le Centre de formalités des entreprises dédié aux professions libérales, géré par le réseau des Urssaf, s'inscrit pleinement dans la politique de simplification telle que dessinée par la Directive communautaire sur l'exercice des prestations de service. Dans le cadre des échanges intervenant avec les différents partenaires et avec l'État, la branche envisagera notamment de :

- mettre en œuvre sur l'ensemble du champ couvert les modalités d'accompagnement renforcé à la création d'entreprise libérale définies dans la Directive communautaire. Les Urssaf pourront ainsi être conduites à intégrer la gestion de la relation avec de nouveaux partenaires (ordres professionnels, administrations spécialisées délivrant les autorisations d'exercice pour certaines professions réglementées, ...);
- viser la dématérialisation totale du processus avec les ordres professionnels ;
- contribuer à la création d'un portail national de la création d'entreprise commun à l'ensemble des réseaux CFE, dans le cadre d'une structure partenariale ;
- créer un point d'entrée unique et de connexion au portail pour l'ensemble des CFE Urssaf ;
- proposer d'héberger et d'assurer l'exploitation du portail guichet unique de la création d'entreprise ;
- développer les formalités de modification et radiation dans les versions suivantes du portail.

9) Améliorer le service rendu aux Pam.

L'amélioration du service rendu aux praticiens et auxiliaires médicaux doit permettre de faciliter la gestion et l'adhésion au paiement de la cotisation maladie particulière due par ces cotisants :

- faire évoluer la législation : contribuer à la refonte des articles du code de la Sécurité sociale afin de rapprocher les règles de gestion de la cotisation maladie des Pam sur les autres cotisations et contributions dues (allocations familiales, CSG / CRDS) et assurer la communication sur la réforme ;
- simplifier la procédure notamment en envisageant la mise en place d'une approche nationale de facturation succédant au dispositif actuel de facturation individuelle aux Cpam pour la part des cotisations prises en charge par l'Assurance-maladie ;
- mettre en œuvre un transfert direct entre Cpam et Urssaf des données relatives au montant des honoraires hors dépassements.

10) Opérer un suivi de l'évolution du dispositif de l'auto-entrepreneur.

Le dispositif de l'auto-entrepreneur, créé à compter du 1^{er} janvier 2009, a été mis en œuvre progressivement au cours de l'exercice 2009. La montée en charge de ce dispositif devra être suivie avec attention au cours de la période conventionnelle. Il s'agira, pour la branche, en lien notamment avec le RSI et la CIPAV, de :

- développer ses analyses statistiques afin de permettre aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux d'apprécier l'impact du dispositif et d'envisager ses évolutions éventuelles ;
- d'évaluer la mobilisation de la branche pour mettre en place ce dispositif lors de son lancement et dans le cadre de la gestion courante ;
- définir et mettre en place la stratégie de contrôle de ce nouveau dispositif.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Grandes et très grandes entreprises

- Révision de l'arrêté de 1975 encadrant la gestion du dispositif VLU ;
- Mise en place d'une convention Acoiss – services fiscaux sur le suivi de la constitution des groupes ;
- Révision des décrets n°2007-707 et n°2007-708 relatifs à l'obligation de centralisation.



Très petites entreprises et associations

- Apporter, le cas échéant, au bénéfice de l'évaluation de la mise en œuvre de ces dispositifs, les éventuelles évolutions réglementaires relatives au Tese ou au CEA (par exemple concernant la gestion des congés payés, les Dom ou les employeurs étrangers).

Praticiens et auxiliaires médicaux et professions libérales

- Examiner les conditions de modification des articles du code de la Sécurité sociale relatifs aux cotisations versées par les praticiens et auxiliaires médicaux ;
- Contribuer avec la branche du Recouvrement et la branche Maladie à l'évolution des modalités de gestion de la prise en charge partielle des cotisations maladie des Pam par les Cpm ;
- Simplifier les processus de création des entreprises individuelles des professions libérales.

Particuliers employeurs

- Tirer les conséquences des évolutions des missions et de la gouvernance des centres nationaux ;
- Examiner les conditions d'une évolution du mode de calcul des congés payés dans le cadre du Cesu (rendre facultative l'option de forfaitisation pour les employeurs) ;
- Examiner les conditions d'une incitation à la dématérialisation des volets sociaux ;
- Appui pour la mise en place en lien avec l'ANSP d'un système de tiers payant par les conseils généraux pour l'APA et la PCH.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Part des volets sociaux Cesu et Pajemploi dématérialisés.

Calendrier prévisionnel

2010 Lancement des travaux relatifs à la mise en place de l'espace numérique du particulier employeur et de son salarié.

- 2011**
- Mise en place du T titre employeurs étrangers.
 - Étude des demandes d'amélioration du bulletin de salaire, des évolutions de l'offre de service Pajemploi.
 - Modification du dispositif de facturation des cotisations individuelles prises en charge par l'Assurance-maladie.
 - Déploiement du CFE en ligne.

- 2012**
- Extension de l'obligation de centralisation aux entreprises de plus de 1000 salariés.
 - Extension du Tese et du CEA aux Dom.
 - Mise en place du tiers payant avec les Conseils Généraux : (sous réserve que l'ensemble des conditions institutionnelles soient réunies).

2013 Prise en compte de la notion de groupe.

2012 / 2013 Évolution des missions et de la gouvernance des Centres nationaux et des Urssaf.



Offres de services

Annexe relative à l'évolution des missions du centre Pajemploi

Objectifs

Poursuivre la consolidation du dispositif, le déploiement et l'adaptation du service rendu aux employeurs d'assistantes maternelles et de gardes d'enfants à domicile.

Développer une gamme de services spécifiques aux salariées concernées.

Faire bénéficier les politiques publiques de services à la personne et de la petite enfance des compétences du centre Pajemploi.

Consolider les relations de partenariat existantes et développer des relations avec les Conseils généraux.

Ces actions seront conduites avec la branche Famille et l'ensemble des partenaires du secteur des services à la personne et de la petite enfance.

alternatifs au téléphone et à l'e-mail (SMS, chat en ligne, kits d'informations multimédias, ...);

- prévoir un dispositif d'information en amont pour les femmes enceintes, en lien avec les Caf et MSA ;
- identifier et formaliser la mission d'information en matière de droit du travail confiée au Centre Pajemploi, en lien avec la Fepem et la Direction Générale du Travail, notamment pour accompagner l'employeur au début et à la fin de la relation de travail avec son salarié, comme elle le sera dans le cadre du Cesu ;
- développer des échanges dématérialisés avec la DGFIP pour le pré-remplissage des avantages fiscaux sur la déclaration de revenus et envisager la suppression de l'attestation fiscale.

2) Développer une offre de service nouvelle destinée aux salariées (gardes d'enfants à domicile et assistantes maternelles agréées).

La généralisation de la Paje / CMG conduit désormais l'ensemble des assistantes maternelles agréées et gardes d'enfants à domicile à être en relation avec le centre Pajemploi pour la gestion de leurs bulletins de salaires et le suivi des déclarations dont elles sont l'objet. Ces salariées, engagées depuis plusieurs années dans une démarche active de professionnalisation, sont un public présentant des attentes particulières auxquelles la branche se doit de répondre. Plusieurs mesures doivent ainsi être envisagées :

- modifier la gestion des bulletins de salaire pour répondre aux attentes des assistantes maternelles de disposer d'un bulletin par enfant gardé et comportant éventuellement plus de détails au niveau du salaire brut, et passer une convention avec Pôle Emploi pour normaliser l'utilisation de ces bulletins de salaire en cas de chômage ;
- mettre en place un dispositif complet de sécurisation juridique et d'information, en particulier dans le domaine du droit du travail, en lien avec les relais d'assistantes maternelles (Ram), les Caf/MSA, les organisations professionnelles et syndicales et l'Ircem ;
- contribuer, dans un cadre partenarial associant d'autres acteurs (Cnaf, ANSP, Fepem, Pôle Emploi), au recensement des offres et demandes de garde par secteurs géographiques, en vue de faciliter un rapprochement entre employeurs potentiels et salariés.

→ LES ACTIONS

1) Poursuivre le développement et l'adaptation du service rendu aux employeurs d'assistantes maternelles et de gardes d'enfants à domicile.

La création de la Prestation d'accueil du jeune enfant (complément de libre-choix du mode de garde - CMG Paje) a constitué une réforme majeure pour l'appui aux parents employeurs de gardes d'enfants, et s'est bâtie dans un partenariat exemplaire entre les Caf et MSA d'une part et la branche Recouvrement d'autre part. La généralisation de cette prestation fin 2009, et la stabilisation des structures qui doit en résulter, permet d'engager une démarche d'extension des missions confiées au centre Pajemploi, chargé à ce jour de la gestion des déclarations et du recouvrement des cotisations dues au titre de l'emploi de salariés dans le cadre de la Paje / CMG. Vis-à-vis des employeurs, cette extension des missions suivra les axes ci-dessous :

- renforcer l'accompagnement des employeurs, notamment lors de leur inscription, par le développement de médias



3) Faire bénéficier les politiques publiques de services à la personne et de la petite enfance des compétences du centre Pajemploi.

Le centre Pajemploi se trouve au confluent des politiques publiques à l'attention d'une part du développement des services à la personne et d'autre part de la politique familiale d'appui à la garde des enfants en bas-âge. Le renforcement récent de ces deux politiques conduit la branche du Recouvrement à souhaiter que soit confirmée la place du centre Pajemploi, ce qui passe par une extension de ses missions :

- confier au centre Pajemploi la gestion des employeurs d'assistantes maternelles pour des enfants de plus de 6 ans (ne relevant de ce fait plus de la Paje / CMG) ;
- élargir les missions du centre aux situations de garde dans des structures intermédiaires.

4) Consolider les partenariats existants et développer des relations avec les Conseils Généraux.

Le centre Pajemploi a été créé dans un cadre partenarial, avec la branche Famille du régime général et du régime agricole. Ce cadre partenarial n'a pas cessé de s'étendre au cours de la période récente. À cet égard, la branche visera au cours de la période à la mise en œuvre des actions suivantes :

- formaliser un partenariat avec les Conseils Généraux, en débutant par une expérimentation concentrée sur des départements volontaires, pour la mise en œuvre de la centralisation de la gestion du fichier national des agréments des assistantes maternelles ;
- organiser un partenariat privilégié du centre Pajemploi avec l'ANSP, pour positionner le centre comme relais des politiques portées par cette agence et faciliter l'évaluation de leurs impacts.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Examiner les conditions de mise en œuvre d'un transfert automatisé à l'administration fiscale des données permettant le calcul du crédit ou de la réduction d'impôts et la suppression de l'attestation fiscale actuelle ;
- Prévoir les modifications réglementaires permettant l'extension des missions du centre Pajemploi, en particulier concernant la gestion des employeurs d'assistantes maternelles pour les enfants de plus de 6 ans ;
- Définir les conditions de mise en place d'une base nationale des agréments d'assistantes maternelles ;

- Accompagner la branche du Recouvrement par la signature d'une convention de partenariat avec la DGT pour le renforcement de l'accompagnement des employeurs et des salariés en matière de droit du travail.

Calendrier prévisionnel

- 2011**
- Mise en place d'un dispositif d'information sur la garde d'enfant.
 - Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des employeurs et des salariés en matière de droit du travail.
 - Modifications du bulletin de salaire des assistantes maternelles.
 - Expérimentation d'une base nationale des agréments des assistantes maternelles (avec des Conseils Généraux volontaires).
 - Étendre les missions du centre Pajemploi à la gestion des employeurs d'assistantes maternelles pour les enfants de plus de 6 ans.
- 2012**
- Participer à la constitution de la base de rapprochement de la Cnaf des offres et demandes de garde en partenariat avec d'autres acteurs.
- 2013**
- Mise en place d'échanges informatisés avec la DGFIP pour la gestion de la réduction fiscale.





// Fiche 02 .

Utiliser pleinement les potentialités technologiques pour déployer des services dématérialisés innovants au cœur de la relation du cotisant avec l'Urssaf

Objectifs

Développer la dématérialisation en achevant le déploiement de nos offres de service en ligne et les adapter aux besoins nouveaux, en proposant la mise en œuvre d'un service d'accueil, de déclaration et d'échange entièrement dématérialisé et en s'inscrivant dans un objectif à long terme de permettre la dématérialisation de tous les échanges.

Accroître les taux de déclarations et de paiements dématérialisés sur l'ensemble des catégories de cotisants.

→ LES ACTIONS

1) Utiliser toutes les potentialités des nouvelles technologies pour offrir aux entreprises un service dématérialisé intégré aux fonctionnalités étendues.

L'atteinte de cet objectif doit se concrétiser par la création d'un service en ligne accessible à tous les cotisants, permettant d'assurer une relation 100% dématérialisée avec leur Urssaf ou leur Cgss.

Ce service s'inscrira dans le cadre des offres disponibles sur Net Entreprises de manière à proposer aux cotisants ayant opté pour la dématérialisation la réalisation sur Internet de l'ensemble des échanges avec l'Urssaf, notamment :

- déclaration et paiement des cotisations et contributions sociales ;
- déclaration de la DUE ;
- consultation du compte en ligne ;
- échanges avec l'Urssaf par courrier électronique ;
- demandes de délais de paiement ou de remises de majorations de retard ;
- consultation de la documentation juridique et réception d'informations spécialisées ;
- demande d'attestations (accusé de réception, décompte de cotisation, bulletin de salaire) fournies par les Urssaf, Cgss et les Centres nationaux Tese et CEA ;
- consultation de la documentation juridique et de notices d'informations pratiques.

Le portail national www.urssaf.fr sera parallèlement refondu pour faciliter la navigation, renforcer l'intégration des services, assurer une meilleure connaissance par le cotisant des évolutions réglementaires et législatives, mettre en conformité le portail avec le référentiel d'accessibilité et favoriser l'intuitivité dans l'accès aux différents services et informations du site, pour offrir un service de même nature à ses adhérents.

2) Consolider le service d'assistance multimédia mutualisé à l'attention des utilisateurs d'Internet en particulier lors des échéances et de la mise en œuvre des nouveaux dispositifs.

3) Promouvoir les services dématérialisés et développer la logique partenariale.

- Poursuivre la préparation et le lancement de campagnes de communication annuelles destinées à accroître le recours aux services en ligne et à valoriser les investissements de la branche ;
- Renforcer la promotion de la dématérialisation, en se basant sur les bonnes pratiques du réseau et en coordonnant les actions avec les différents relais de promotion (actions de communication branche pour promouvoir le service en ligne des Urssaf aux experts-comptables, s'appuyer sur les comités régionaux Net Entreprises pour continuer de démarcher les entreprises privées mono-déclarantes sur le service net DUCS...) ;
- Développer des outils adaptés pour partager le démarchage des entreprises en lien avec les autres organismes de protection sociale ;



- Renforcer les partenariats entre le portail national www.urssaf.fr et les autres sites Internet (www.securite-sociale.fr, www.service-public.fr, www.pme.service-public.fr, ...), créer des synergies en matière de contenus et de services.

4) Développer la plus-value de l'offre de service existante à l'attention des experts-comptables et des intermédiaires de paie. À cet égard, la branche privilégiera le recours au service en ligne intégré.

Au-delà de l'amélioration des outils, l'objectif est de développer l'implication de la profession sur la dématérialisation des déclarations des employeurs de moins de 20 salariés en s'appuyant sur le dispositif conventionnel engagé avec le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC).

5) Examiner les conditions d'un accompagnement des déclarants papier résiduels à l'utilisation de la DUE dématérialisée.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Reconnaître dans les textes le rôle des experts-comptables et des autres tiers déclarants dans le processus de déclaration et de paiement des cotisations sociales ;
- Étudier les modalités de nature à assurer un déploiement accru de la télé-déclaration et du télé-paiement (scénarios d'évolution du droit applicable, mise en place d'incitations en particulier) ;
- Achever le déploiement de la télédéclaration et du télépaiement au sein de la fonction publique d'État et hospitalière et mettre en place des seuils comparables aux entreprises pour les collectivités territoriales ;
- Étudier la possibilité de généraliser le support dématérialisé pour la DUCS ;
- Rendre obligatoire la déclaration dématérialisée de la DUE pour les ETT embauchant plus de 500 intérimaires par an et les employeurs embauchant un nombre à définir de salariés par an ;
- Soutenir auprès du GIP-MDS l'intégration au portail Net-entreprises du service 100 % dématérialisé (prise en charge de l'ensemble du bouquet de services dans ce cadre et déploiement des offres sous EDI).

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux de déclarations dématérialisées secteur privé.

Taux de paiements dématérialisés en montants.

Calendrier prévisionnel

- 2012** - Mise en place d'un service intégré 100 % dématérialisé.
- Achèvement de la Refonte du portail Urssaf.fr
- 2013** Offre de service à destination des experts-comptables.





// Fiche 03 .

Qualité de service - téléphonie - multimédia

Objectifs

Confirmer la priorité donnée à la qualité du service rendu aux cotisants.

Développer une politique de gestion des réclamations.

Poursuivre la mise en œuvre et le déploiement d'outils performants de la relation cotisant.

Envisager une extension du champ de la certification de service vers les cotisants intégrant nos engagements de qualité envers les cotisants.

→ LES ACTIONS

1) Déployer une politique de qualité permanente du service rendu aux cotisants.

La qualité du service rendu aux cotisants est au cœur des préoccupations de la branche du Recouvrement depuis sa création et a été formalisée comme enjeu majeur dans l'ensemble des Cog précédentes. Cet investissement ancien se doit d'être maintenu, par le biais d'actions concordantes :

- réaliser des sondages de satisfaction récurrents et mettre en œuvre des mesures qualitatives pour caractériser les attentes non couvertes des cotisants. À cet égard, la branche réalisera au moins une fois sur la période une série de groupes d'écoute qualitatifs destinés à orienter sa politique de service et adapter les services existants. La branche mettra également en place un système de validation par un groupe de cotisants de toutes les fonctionnalités nouvelles ;
- diffuser les bonnes pratiques afin d'homogénéiser le service sur l'ensemble du territoire : en liaison avec la cellule de veille et d'analyse des mesures nouvelles, et par le biais de l'examen des réclamations, la branche mettra en place un dispositif de recueil des pratiques les plus appréciées par les cotisants pour en assurer la publicité auprès de l'ensemble des organismes ;
- évaluer dès 2010 les pratiques de médiation en cours dans le réseau.

2) Développer une politique de gestion des réclamations.

La réclamation constitue généralement une source majeure de mesure de l'insatisfaction des cotisants. Les actions à entreprendre concerneront à la fois le réseau des Urssaf et l'Accos :

- analyser régulièrement les éléments d'insatisfaction des cotisants notamment par une exploitation approfondie des réclamations pour ajuster nos offres et nos pratiques. Cette opération fera l'objet d'une instruction de branche au plus tard en 2011, afin de cadrer les conditions de gestion dans chaque organisme et assurer une remontée des résultats au niveau national ;
- structurer nationalement la prise en charge et le pilotage de la gestion des réclamations des cotisants en vue d'harmoniser les pratiques existantes ;
- consolider et suivre les motifs de réclamations.

3) Poursuivre la mise en œuvre et le déploiement d'outils performants de la relation cotisant.

Le domaine premier de la qualité de service dans la relation avec les cotisants est constitué de l'ensemble des dispositifs d'accueil (téléphonique, physique et multimédia), pour lesquels la branche a mis en place des organisations et outils novateurs qui seront complétés, par le biais des projets suivants :

- mettre en place un numéro court unique national pour joindre les Urssaf, avec une signature sonore unifiée, afin de développer une véritable image de marque ;



- achever l'unification des infrastructures téléphoniques nationales ;
- harmoniser l'organisation de la prise en charge des appels téléphoniques au niveau régional en privilégiant les organisations les plus performantes ;
- envisager le recours à de nouveaux médias pour les relations avec les cotisants : messages électroniques, SMS sortants ;
- déployer un espace bureautique unique pour les collaborateurs associé à une bibliothèque nationale de courriers type et d'aides à la réponse ;
- mettre en place une organisation nationale de pilotage et de suivi de la relation client multimédia ;
- accompagner les évolutions technologiques en proposant des dispositifs adaptés de communication, notamment sur le site Internet (explications et accompagnement concernant la dématérialisation des déclarations et des paiements pour les très petites entreprises et les petites et moyennes entreprises notamment).

4) Poursuivre la démarche de certification de la qualité de la répartition au bénéfice des attributaires en envisageant son extension aux services offerts aux cotisants.

L'obtention de la certification externe dans le domaine de la répartition des fonds collectés à compter de 2007 a constitué une avancée importante, source de mobilisation interne de la branche dans une démarche de qualité et permettant la valorisation de son activité auprès des attributaires. La poursuite d'une politique active de qualité de service doit s'accompagner d'une nouvelle visibilité sur les engagements et les résultats obtenus par la branche en faveur d'une relation de qualité avec les cotisants. Dans cette perspective, au-delà de la poursuite de la démarche de certification dans le domaine de la qualité de la répartition, la branche pourra envisager les modalités dans lesquelles elle se mobilisera et valorisera la relation de service avec les cotisants, éventuellement par une certification externe. Elle conduira une expérimentation à ce titre.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux d'appels efficaces.

Taux d'appels efficaces Cesu - Pajemploi (suivi).

Note de satisfaction cotisants.

Respect du délai de réponse aux courriels.

Flux de courriels par exercice (suivi).

Calendrier prévisionnel

2010 Évaluation des pratiques de médiation en cours dans le réseau.

- 2011**
- Mise en place d'un dispositif d'analyse des réclamations.
 - Unification des infrastructures téléphoniques nationales.
 - Organisation nationale de pilotage et de suivi de la relation multimédia.





// Fiche 04 .

Politiques de recouvrement

Objectifs

Adapter nos pratiques pour maintenir un haut niveau de recouvrement dans un contexte économique changeant.

Accroître la segmentation et la personnalisation de la relation.

Positionner les Urssaf et Cgss comme acteurs de l'aide à la prévention des difficultés des entreprises.

Renforcer les outils à disposition du réseau des Urssaf pour assurer une efficacité maximale des actions de recouvrement forcé.

→ LES ACTIONS

1) Renforcer le pilotage et les contenus de la stratégie du Recouvrement.

Les périodes antérieures ont été marquées par une recherche de plus grande homogénéité et de plus grande formalisation des politiques et actions de recouvrement menées dans le réseau. Cette démarche collective du réseau doit être poursuivie au cours de la période 2010-2013 :

- achever la fixation des règles nationales du Recouvrement (socles communs), destinées à fixer des cadres d'actions communs garantissant l'égalité de traitement des cotisants sur l'ensemble du territoire, tout en précisant les marges d'adaptation locales permettant de prendre en compte les spécificités propres à la région et au bassin d'emploi. À cet égard, sera notamment créé un socle commun sur les assignations en redressement ou liquidation judiciaire. Cette opération s'accompagnera d'une révision des socles existants et de leur articulation avec les dispositifs de contrôle interne (cf. fiche n° 20) ;
- définir une stratégie annuelle du recouvrement aux niveaux régional et départemental en prenant en compte le contexte économique et en mobilisant les informations issues de l'ensemble de la chaîne de production (gestion des comptes, contrôle, sécurisation juridique). Cette stratégie annuelle doit fixer les types d'actions et les processus de recouvrement mis en œuvre pour maximiser l'efficacité du recouvrement dans les limites fixées par les socles communs ;
- mettre en place des tableaux de bords de suivi communs à l'ensemble des niveaux de pilotage (national, régional,

départemental) qui garantissent un réel partage des résultats et de la performance des actions menées.

2) Adapter nos pratiques pour maintenir un haut niveau de recouvrement en confirmant la priorité donnée au recouvrement amiable.

L'efficacité des politiques du Recouvrement repose sur une adaptation permanente des pratiques pour répondre aux évolutions du comportement des débiteurs, ainsi qu'à l'évolution des technologies disponibles. La branche entend :

- poursuivre la politique de recouvrement amiable en privilégiant la relation téléphonique qui a fait ses preuves ;
- expérimenter des modalités de recouvrement amiable alternatives destinées à réduire le coût global des actions, en particulier les relances par courrier électronique, qui seront testées à compter de 2011 dans le cadre du service dématérialisé intégré proposé aux cotisants et pourront être couplées avec un système d'alerte avant exigibilité ;
- examiner les conditions d'introduction d'une relance globale couvrant plusieurs échéances pour les dettes de faible montant ;
- adapter les supports de relance amiable pour en améliorer la forme et la lisibilité pour les cotisants, en particulier l'identification immédiate des dettes en principal et en majorations / pénalités, ainsi que la précision des modalités de demande de délais de paiements et/ou de remises de majorations et pénalités ;
- accompagner spécifiquement certaines catégories de cotisants : créateurs d'entreprises, entreprises en difficultés dans le cadre de politiques adaptées.



3) Positionner les Urssaf comme un acteur de l'aide à la prévention des difficultés des entreprises.

Le poids majeur de la branche dans le Recouvrement des cotisations et contributions sociales, qui sera renforcé au cours de la période par l'extension des missions de la branche au Recouvrement de l'Assurance-chômage, positionne naturellement les Urssaf et Cgss comme un acteur privilégié pour l'examen des difficultés économiques des entreprises, que ce soit sur le plan collectif (sectoriel, par bassin d'emplois) ou individuel. La valorisation de cette connaissance économique doit conduire à :

- améliorer le positionnement des Urssaf dans l'accompagnement des entreprises faisant face à des difficultés en donnant de l'information au cotisant en difficultés, en détectant les entreprises en difficultés et en les orientant vers les instances susceptibles de les aider à les traiter ;
- assurer l'application des engagements de service relatifs aux entreprises en difficultés prévus par la circulaire de mars 2009 ;
- rechercher un partenariat avec l'Agirc-Arrco, pour le recueil d'un positionnement commun sur les dossiers des débiteurs présentés en Commission des chefs des services financiers et des représentants des organismes de Sécurité sociale et de l'Assurance-chômage (CCSF).

4) Accroître l'efficacité des opérations de Recouvrement forcé.

Le renforcement de l'efficacité du recouvrement forcé constitue la contrepartie naturelle de la priorité mise par la branche du Recouvrement sur les actions amiables et la prévention des difficultés des entreprises. La branche devra :

- poursuivre les travaux de ciblage des cotisants récidivistes sur la base de cotations de type « risque de second débit » ;
- opérer une révision de ses relations avec les Huissiers de justice pour tenir compte de l'extension des champs de compétence et définir une liste nationale d'études partenaires ; développer dans ce cadre la coopération actuelle avec le RSI concernant les relations avec les Huissiers pour agir de manière conjointe et inciter aux relations en EDI ;
- examiner avec l'État les possibilités et l'opportunité d'octroi aux Urssaf de pouvoirs nouveaux en matière de recouvrement forcé notamment concernant l'optimisation du recours à l'opposition à tiers détenteur, la prise en compte des cas d'organisation de l'insolvabilité de personnes physiques ou morales ;
- mettre en œuvre, dès qu'elles seront entrées en vigueur, les dispositions des règlements communautaires 883/2004 et 987/229 et des accords bilatéraux permettant le recouvrement et le recouvrement forcé transfrontaliers des cotisations.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Revoir et expertiser les textes en matière de seuils de mise en recouvrement et d'abandon de créances (relèvement des seuils), y compris dans les dispositifs simplifiés de déclarations et de paiements des cotisations et contributions sociales, sans porter atteinte aux droits à prestations des salariés ;

- Faire évoluer la législation pour prendre en compte les cas d'organisation de l'insolvabilité de personnes physiques ou morales ;
- Analyser les modalités de simplification de la notification des mises en demeure dans le respect de la sécurité juridique de la relation entre l'Urssaf et les employeurs ;
- Étudier, au regard des procédures et droits ouverts aux autres organismes de protection sociale, les évolutions possibles dans le cadre des actions de recouvrement forcé et notamment le champ de l'opposition à tiers détenteur ou l'extension du droit de communication.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre.

Stock des créances / cotisations liquidées (suivi).

Taux des restes à recouvrer à 15 mois (hors contrôle et hors lsu).

Taux d'efficacité de la politique amiable.

Taux de respect des engagements de services relatifs aux modalités de traitement des demandes de délai de paiement.

Calendrier prévisionnel

- 2011**
 - Achever la fixation des règles nationales du recouvrement.
 - Mettre en place des tableaux de bord de suivi communs à l'ensemble des niveaux de pilotage.
 - Examiner avec l'État, les possibilités d'octroi aux Urssaf de pouvoirs nouveaux en matière de recouvrement forcé.
 - Examiner les conditions d'introduction d'une relance globale couvrant plusieurs échéances pour les dettes de faible montant.
- 2012** Opérer une révision des relations de la branche avec les huissiers de justice et définir une liste nationale d'études partenaires.
- 2013** Expérimenter des modalités de recouvrement amiables alternatives.





// Fiche 05 .

Assistance juridique - gestion des nouvelles mesures
- sécurisation juridique - fiabilisation des données

Objectifs

Garantir l'égalité de traitement, accroître la qualité de service, améliorer les relations des cotisants avec les Urssaf et assurer ainsi un recouvrement performant :

- en informant pleinement les cotisants sur la législation et la réglementation et en favorisant la compréhension des mesures adoptées ;
- en s'engageant dans une démarche de prévention et de validation de pratiques des cotisants ;
- en créant une cellule de veille et d'analyse des mesures nouvelles accompagnant la mise en œuvre des mesures nouvelles et de veille réglementaire ;
- en fiabilisant les données déclaratives des cotisants afin de les alerter en amont du contrôle sur les risques d'interprétation erronée de la législation et de répondre aux demandes des tutelles notamment sur des dispositifs particuliers, mais également de contribuer à la qualité de l'information comptable et financière (cf. fiche n° 21).

→ LES ACTIONS

1) Informer pleinement les cotisants sur la législation et la réglementation et favoriser la maîtrise de la mise en pratique des mesures adoptées.

La bonne compréhension de la législation constitue la première garantie de l'exactitude des déclarations sociales et du calcul des cotisations. À cet égard, et afin de limiter les régularisations a posteriori opérées par les inspecteurs du Recouvrement lors des contrôles sur pièces ou sur place, la branche souhaite renforcer son dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre de la législation, par le biais des actions suivantes :

- améliorer la qualité de la réponse téléphonique et des courriels portant sur les questions juridiques complexes à partir des structures régionales évoquées au point 2 ;
- moderniser et diversifier les supports de diffusion de l'information en privilégiant l'envoi de documentation dématérialisée ciblée sur les besoins des cotisants ;
- faciliter l'accès à la documentation juridique en ligne (cf. fiche n°2) ;
- garantir une homogénéité des pratiques des organismes dans la déclinaison des orientations : substituer autant que faire

se peut la production de tableaux questions-réponses aux lettres circulaires ;

- renforcer, en lien avec la CNAVTS, l'accompagnement des entreprises pour faciliter la production des DADS et des tableaux récapitulatifs ;
- s'appuyer sur les intermédiaires de paye, les tiers déclarants et les ordres et organisations professionnels pour relayer l'information juridique auprès des entreprises.

2) S'engager dans une démarche ambitieuse de prévention et de validation de pratiques adaptées aux différents profils des entreprises.

L'une des raisons majeures des redressements opérés par les inspecteurs du Recouvrement (hormis les cas de fraude ou de travail dissimulé) est l'erreur d'analyse de l'employeur dans l'application de la réglementation. La branche mettra en conséquence en place une politique renouvelée de validation des pratiques en amont des opérations de contrôle, au bénéfice des employeurs, et selon une logique de segmentation adaptée aux différentes situations rencontrées :

- généraliser les dispositifs d'appui personnalisés aux très grandes entreprises et VLU dans la mise en place des



dispositions juridiques complexes (retraite et prévoyance, intéressement, ...);

- promouvoir plus fortement la procédure de rescrit social, notamment auprès des PME ;
- encourager les cotisants à sécuriser leurs pratiques par une réponse écrite systématique à toute sollicitation, hors rescrit, sur des questions relatives à leur situation individuelle ;
- assurer en lien avec la tutelle, une consolidation et une diffusion complète sur Internet de la doctrine de la branche et de l'État, par le biais de supports de type questions/réponses se prononçant sur des points d'application des textes ;
- mettre en place au niveau régional des structures de traitement des demandes complexes des cotisants, en charge des questions écrites mais également de la réponse de 2^e niveau au téléphone ou par tout autre canal de communication.

3) Créer une cellule nationale d'accompagnement à la mise en œuvre des mesures nouvelles et de veille réglementaire.

L'animation de cette politique de sécurisation juridique doit s'appuyer sur une structure nouvelle dédiée, associant l'Acoss et le réseau. Cette structure nouvelle, incarnée dans une équipe pluridisciplinaire associant des compétences juridique, statistique et de gestion des comptes, aura pour mission de :

- analyser les projets d'évolutions de la réglementation et en mesurer tous les impacts : financier, juridique, opérationnel ;
- assurer une veille sur les domaines concernant la branche Recouvrement : évolutions socio-économiques, des modes de rémunération ;
- évaluer le plus en amont et tout au long de leur mise en œuvre les dispositifs en vigueur : utilisation de la mesure par les cotisants, niveau de compréhension - complexité, difficultés de mise en œuvre, rendement financier, adéquation de la mesure avec l'objectif poursuivi et proposer aux tutelles des correctifs assurant une efficacité maximale des mesures sur la base de ces analyses, identification des risques générés ;
- optimiser l'implantation des nouvelles mesures en fournissant aux organismes tous les éléments leur permettant de mettre en place le nouveau dispositif (modalités de gestion dans le SI, modes opératoires, kit de communication) ;
- rédiger un rapport annuel de propositions de simplifications de la réglementation ;
- réaliser des audits d'impact 18 mois environ après la mise en œuvre d'une mesure législative ou réglementaire de grande ampleur.

4) Fiabiliser les données déclaratives des cotisants afin de limiter les risques de redressements dans le cadre des contrôles et éviter la création d'un climat d'insécurité juridique pour l'entreprise.

Dans un cadre amiable, pouvant ultérieurement donner lieu - en l'absence de clarification de la part de l'entreprise ou en cas de mauvaise foi de celle-ci - à des opérations de contrôle dans les règles et conditions prévues par le code de la Sécurité sociale, la branche mobilisera ses compétences et savoir faire en vue de détecter plus fortement les atypies déclaratives, notamment pour alerter en amont les cotisants sur les risques d'interprétation erronée de la législation. Cette démarche contribuera à la politique d'ensemble de sécurisation juridique.

Les différentes actions à mettre en œuvre seront formalisées dans un plan annuel de fiabilisation des données, s'appuyant sur une méthodologie de détection des risques d'erreurs déclaratives ou d'interprétation erronée de la législation ; elles s'articuleront notamment sur les points suivants :

- l'articulation adéquate entre les données des DADS et du tableau récapitulatif (comparaison des grandes assiettes plafonnées, déplafonnées et CSG, examen des rubriques présentes dans la DADS et absentes du TR), en mettant en place avec la Cnav un système d'échanges destiné au rétablissement des droits des salariés en cas d'erreurs sur les assiettes ;
- les conditions d'application des mesures d'exonérations et vérifications particulières sur certaines assiettes (atypies dans l'utilisation des codes types et au regard des taux d'exonération).

Seront examinées dans ce cadre les possibilités de croisement des données déclaratives du Recouvrement avec les données dont disposent d'autres administrations, institutions ou organismes au bénéfice desquels un droit de communication a été ouvert dans le respect de la loi « informatique et libertés ».

La branche créera un circuit et des supports d'information des cotisants et des experts-comptables lors de la détection de ces atypies pour leur permettre de modifier les pratiques éventuellement erronées hors de toute opération de contrôle sur pièces ou sur place.

Elle confiera aux pôles de travail pluridisciplinaires régionaux la prise en charge des activités de détection d'anomalie.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Privilégier systématiquement l'octroi d'un délai suffisant permettant à la branche de procéder à une analyse complète lors de la saisine pour examen d'un projet de texte ;
- Examiner une fois par an les propositions de correctifs de la branche lors d'une réunion DSS/Acoss cellule de veille et d'analyse des mesures nouvelles ;
- Expertiser, lors de la mise en place de nouvelles mesures de large ampleur, la possibilité d'une mise en œuvre débutant systématiquement par une phase, limitée dans le temps, « d'adaptation » et d'appropriation au bénéfice des employeurs et des organismes de Recouvrement ;
- Mener une réflexion conjointe avec l'Acoss sur les difficultés rencontrées par les cotisants lors de la mise en œuvre de nouvelles mesures ;
- Évaluer, en vue de leur éventuelle évolution, les dispositions juridiques applicables à la DADS et au tableau récapitulatif ;
- Clarifier le dispositif de sanction applicable en cas de non renseignement des rubriques d'assiettes non soumises à cotisations dans les DADS.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS :

Nombre de rescrits sociaux par exercice (suivi).

Calendrier prévisionnel

- 2010** Lancement des travaux associés à la fiabilisation des données.
- 2011**
 - Création de la cellule de veille et d'analyse des mesures nouvelles.
 - Publication du premier rapport annuel sur l'application de la réglementation.
 - Refonte de l'accès à l'information et à la doctrine juridique en ligne, en lien avec le projet de service intégré 100 % dématérialisé.
- 2012**
 - Montée en charge des structures régionales d'assistance juridique experte.
 - Généralisation des plans annuels de fiabilisation des données.



// Fiche 06 .

Politiques et méthodologies du contrôle

Objectifs

Garantir l'égalité de traitement des cotisants en conduisant une politique nationale assurant un équilibre entre la couverture du fichier et la maîtrise des enjeux financiers.

Assurer une couverture maximale des risques en améliorant le ciblage des entreprises à contrôler et en développant de nouvelles approches dans les investigations menées.

Poursuivre l'adaptation des méthodes de contrôle aux situations différenciées des entreprises.

Renforcer le professionnalisme des acteurs au travers du développement de la normalisation des pratiques et de l'efficacité des actions.

→ LES ACTIONS

Les actions présentées ci-après doivent se percevoir comme une déclinaison des objectifs généraux du contrôle définis par l'Acos en cohérence avec la réglementation applicable, à savoir une volonté de couverture large du fichier des employeurs (objectif d'équité de traitement) qui soit cohérente avec l'objectif de maîtrise des risques financiers.

1) Améliorer le ciblage des employeurs à contrôler.

Le ciblage des plans de contrôle doit répondre au double objectif de couvrir prioritairement les situations à risque tout en assurant une couverture large du fichier des employeurs et, à ce titre, une équité de traitement des cotisants. L'analyse des résultats du contrôle a mis en évidence la nécessité de poursuivre et développer les travaux relatifs à l'analyse des risques préalable à la planification. À cet effet, la branche réalisera au cours de la période les actions suivantes :

- adapter et enrichir les méthodes de ciblage pour tenir compte de la variété des risques et des enjeux propres à chaque segment de cotisants : TGE-GE, PME, TPE, secteur public, particuliers employeurs et travailleurs indépendants, tout en veillant à maintenir une couverture équitable du fichier des cotisants, à la fois en termes de taille, de secteur d'activité et de localisation géographique ;
- capitaliser et normaliser les bonnes pratiques en matière de

planification des contrôles : identification et généralisation des critères de ciblage pertinents, utilisation de modèles statistiques d'identification des risques ;

- élargir l'analyse des risques préalable à la planification à partir de données disponibles dans le SNV2 mais aussi de données externes, notamment les données de la DADS et celles issues des liasses fiscales ;
- intégrer une part prédéfinie de contrôles aléatoires pour être en mesure de détecter de nouveaux risques ;
- mieux exploiter les signalements en provenance des services de Recouvrement, notamment suite à l'analyse d'atypies déclaratives présentant des enjeux financiers significatifs ou des risques importants.

2) Développer l'approche risque dans les investigations menées.

Le corollaire de l'amélioration du ciblage des entreprises à contrôler est la nécessité de mieux cibler les risques lors des contrôles. Il s'agira à la fois de revisiter la méthodologie de contrôle comptable d'assiette et d'expérimenter puis de généraliser le cas échéant, des formes alternatives de contrôle partiel. Plusieurs pistes ont d'ores et déjà été identifiées :

- adapter l'ensemble des référentiels de contrôle existants en matière de contrôle comptable d'assiette dans le souci de développer l'efficacité des vérifications mises en œuvre au regard de l'évolution des modes de rémunération et de garantir leur traçabilité ;

- développer la détection des risques d'assiette transposables aux partenaires (Unédic, Agirc-Arrco) afin de maximiser l'impact des investigations engagées ;
- procéder à des contrôles partiels sur les principaux enjeux financiers ou les risques majeurs au sein des entreprises, sur la base d'expérimentations pilotées au plan national ; il s'agira par exemple de déployer, sur les entreprises du secteur public, des contrôles partiels sur des éléments de paie variables ou occasionnels ;
- élaborer des plans de contrôle thématiques nationaux pour détecter et évaluer le risque d'erreur ou de fraude dans l'application de la législation comme par exemple le recours aux exonérations, notamment en traitant les signalements issus de listes d'atypies ;
- assurer un bilan de la mise en œuvre du décret « droits des cotisants » (décret 2007-546 du 11 avril 2007) en 2011 en vue d'examiner notamment les conditions de son évolution éventuelle.

3) Développer le contrôle sur pièces.

Le contrôle des plus petites entreprises a été profondément modifié par la reconnaissance des méthodes de contrôle sur pièces et la création du métier de contrôleur du Recouvrement. La branche devra mener les actions suivantes :

- réaliser un premier bilan de la mise en œuvre du contrôle sur pièces qui évaluera l'intérêt d'une simplification de la procédure pour les très petites entreprises ;
- fixer des objectifs en cohérence avec la politique de contrôle des petites entreprises ;
- engager une réflexion sur l'élargissement de l'intervention des contrôleurs du Recouvrement.

4) Renforcer l'homogénéité des pratiques et l'efficacité en matière de contrôle.

La maximisation de l'efficacité du contrôle en termes de restitutions de l'exactitude des assiettes et des cotisations et contributions dues par les entreprises passe nécessairement par une plus grande normalisation des pratiques individuelles, au bénéfice des inspecteurs. Cette normalisation concerne la branche dans son ensemble, les entreprises contrôlées et les tiers pour lesquels la branche assure une mission de contrôle. Elle suppose :

- de fixer des repères en matière de temps moyen de contrôle par segment et par secteur d'activité ;
- d'engager une réflexion visant à limiter les temps d'investigation tout en maintenant l'efficacité du contrôle ;
- de faciliter et rationaliser, en aval et en amont des

investigations, le travail des inspecteurs, et d'accroître le temps consacré par les inspecteurs à l'activité contrôle en les dégageant de fonctions annexes ou connexes ;

- de s'assurer de l'exercice par les entreprises de leur responsabilité en matière d'obligations déclaratives.

5) Organiser le contrôle au niveau régional pour accroître l'efficacité des actions, dans le cadre d'un pilotage national renforcé.

La recherche d'une efficacité accrue du contrôle suppose de revoir les modes de management et de pilotage. L'évolution de l'organisation et du pilotage de la fonction contrôle (cf. fiche thématique sur l'évolution de l'organisation du réseau) prévoit de :

- mettre en place une équipe régionale de pilotage du contrôle confiée à un agent de direction dédié. Cette équipe serait chargée de fixer le plan de contrôle régional, d'animer la réflexion pluridisciplinaire sur les méthodologies, et de garantir l'harmonisation des niveaux et des pratiques de contrôle de chaque bassin d'emploi au sein de la région ;
- mieux structurer le soutien au contrôle, à la fois en professionnalisant la gestion des échanges d'informations avec les partenaires, et en associant davantage des profils d'experts spécialisés en comptabilité, informatique et statistique dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire ;
- clarifier l'organisation du contrôle des grandes entreprises, en conjuguant la rationalisation du pilotage national et régional avec la mobilisation d'expertises réparties sur l'ensemble du territoire ;
- mettre en place un pilotage infra-annuel du contrôle au niveau des organismes et au niveau national assurant un suivi régulier des performances du réseau.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Pour les droits des salariés, régler l'individualisation des redressements à la charge des entreprises, en sécurisant notamment cette opération consécutivement à l'utilisation des techniques d'échantillonnage et d'extrapolation ;
- Officialiser par un texte les échanges de données de masse entre la sphère sociale et la sphère fiscale notamment pouvoir récupérer les liasses fiscales; en contrepartie, l'accès au serveur d'extraction des DADS pourrait être ouvert aux services fiscaux ;
- Proposer un cadre facilitant le rétablissement dans leurs droits des salariés suite aux opérations de contrôle en lien avec les entreprises et les organismes de protection sociale compétents.



→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux de couverture du fichier global.

Taux de couverture du fichier par des actions de contrôle sur pièces (suivi).

Taux de redressement des cotisations contrôlées.

Taux de contrôle des cotisations liquidées.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Adaptation du référentiel de contrôle sur les PME à la fois sur les méthodologies de ciblage et les modes d'investigation.
 - Régionalisation de l'organisation du contrôle.
 - Mise en œuvre du premier plan de contrôle thématique national.
- 2011** - Élaboration du bilan de la mise en œuvre des dispositions issues du décret « droits des cotisants » sur le contrôle sur place.
 - Élaboration d'un bilan de mise en place du contrôle sur pièces et présentation éventuelle de propositions d'évolution de cette activité.
 - Adaptation du référentiel de contrôle « grands comptes » en vue du développement de méthodologies différenciées d'investigation en entreprise.
- 2012** Adaptation du référentiel de contrôle sur place et sur pièces des TPE à la fois sur les méthodologies de ciblage et les modes d'investigation.
- 2013** Généralisation du contrôle des cotisations de retraite complémentaire (mise en place des premières vérifications dès 2011 sur des cibles limitées).
- 2011 / 2013** Élargissement des critères de risques préalables à la planification à de nouvelles données externes.





// Fiche 07 .

Politiques et méthodologies de la lutte contre le travail dissimulé et de la lutte contre les fraudes

Objectifs

Confirmer la place centrale de la branche du Recouvrement dans la mise en œuvre des politiques de lutte contre le travail illégal.

Définir le positionnement de la branche dans le dispositif de lutte contre les fraudes aux prestations sociales.

Accroître l'efficacité financière de la lutte contre le travail illégal, en augmentant le montant des redressements notifiés et des encaissements réalisés à ce titre.

Professionnaliser la lutte contre le travail illégal et les fraudes, par la mise en place de pôles spécialisés et le perfectionnement des méthodes et des outils.

Être moteur dans la mise en œuvre d'un partenariat centré sur la mise en œuvre de plans d'actions opérationnels et le partage de données.

Mieux mesurer la prévalence des situations de fraude dans l'économie.

Développer les activités expertes de lutte contre les fraudes, en particulier dans le cadre transnational et communautaire.

Rendre opérationnelle l'obligation de signalement des constats de travail dissimulé aux organismes chargés du versement des prestations.

→ LES ACTIONS

1) Accroître l'efficacité financière de la lutte contre le travail illégal.

Les progrès en matière de ciblage des actions doivent s'accompagner d'une réelle progression de l'efficacité financière de la LCTI. À cet effet, la branche réalisera les opérations suivantes :

- déployer des actions de prévention et de répression adaptées visant l'ensemble des cotisants : employeurs du régime général, particuliers employeurs, associations, et, en coordination avec le RSI, travailleurs indépendants, qu'ils exercent leur activité sous le régime ordinaire ou celui d'auto-entrepreneur ;
- mettre en place des processus unifiés pour l'exploitation des procès-verbaux et des signalements établis par les partenaires de la branche dans la lutte contre les fraudes ;
- développer la planification des actions à partir de

rapprochements de données en interne, en accord avec la Cnil, en particulier le rapprochement des salariés déclarés dans les DADS et les DUE pour le ciblage des risques de travail dissimulé.

2) Envisager une extension de la notion de fraude aux cotisations.

La politique de lutte contre les fraudes aux cotisations est à ce jour essentiellement axée sur la répression du travail et de l'assiette dissimulée, qui bénéficie d'un environnement juridique spécifique. La branche, en liaison avec les services de l'État, examinera les conditions d'une extension de la notion de fraude aux cotisations, au-delà des seuls cas de travail illégal, en proposant des sanctions graduées aux différentes situations identifiées.

Un rapport complet sera élaboré conjointement par l'Acoss et l'État d'ici à 2011, accompagné de propositions relatives à l'évolution du cadre juridique.



3) Centrer les partenariats sur la mise en œuvre de plans d'actions opérationnels et le partage de données.

En matière de LCTI, l'élargissement du dispositif de sanction, notamment dans le cadre de l'exploitation des procédures établies par les partenaires, oblige à :

- faire évoluer les modalités de partage d'informations par :
 - > la création d'un outil de suivi des procédures LCTI partagé par tous les acteurs opérationnels, dont la maîtrise d'œuvre a été confiée par les pouvoirs publics à la branche du Recouvrement,
 - > le développement des échanges d'informations avec la sphère fiscale,
 - > le développement du partage des données entre organismes de protection sociale ;
- renforcer les partenariats :
 - > formaliser et mettre en œuvre des plans d'actions opérationnels, les suivre et les évaluer,
 - > développer les partenariats engagés avec l'administration du travail et l'Assurance-maladie et les étendre à la sphère fiscale,
 - > poursuivre la mise à disposition de moyens au bénéfice de l'Office de lutte contre le travail illégal (OLCTI) initiée en 2009 dans le cadre d'une convention nationale ;
- poursuivre le développement des signalements envoyés aux partenaires.

4) Développer la politique de lutte contre les fraudes à l'international.

La période récente a été caractérisée par l'engagement progressif d'actions de lutte contre les fraudes à l'international, par l'instauration de contacts ponctuels entre l'Acoss et certaines Urssaf avec des OPS étrangers, essentiellement frontaliers, en liaison avec le Cleiss et les services de l'État. Ces initiatives ont vocation à être poursuivies, dans l'optique de définir une véritable politique de lutte contre les fraudes transfrontalières. À cet effet, la branche s'engagera à :

- créer au sein de l'Acoss une cellule dédiée sur la lutte contre les fraudes transnationales, chargée d'expertiser les phénomènes d'évasion sociale et de coordonner les actions au plan national, en lien direct avec les pouvoirs publics et les OPS étrangers ;
- au plan communautaire, cibler prioritairement le contrôle des détachements, à partir d'une analyse conjointe du risque Acoss-Cleiss et des données figurant dans le fichier du Cleiss et en bâtissant des relations privilégiées avec les administrations de Sécurité sociale de nos partenaires de l'Union européenne ;

- dans le cadre du contrôle des détachements, transmettre aux institutions concernées des États membres de l'UE des demandes systématiques de retrait des attestations concernant la législation applicable dès lors qu'existe une forte présomption que ces attestations ont été délivrées à tort. Ces demandes de retrait suivent la procédure prévue par la décision A1 adoptée par la commission administrative pour la coordination des systèmes de Sécurité sociale le 12 juin 2001 ;
- s'appuyer en coordination avec la DSS et la DGT sur les conventions bilatérales d'entraide administrative afin de renforcer les échanges d'information, les contrôles conjoints, et l'efficacité des procédures d'exécution ;
- engager avec l'administration fiscale des plans d'actions de lutte contre la fraude sur des entreprises étrangères intervenant en France sans y avoir d'établissements.

5) Mieux mesurer la prévalence des situations de fraude dans l'économie.

L'ampleur des situations de fraudes dans l'économie est un sujet complexe qui a donné lieu à une série d'évaluations. La branche du Recouvrement a entrepris depuis plusieurs années la réalisation d'études ciblées par secteur d'activité, sur la base d'une méthodologie de contrôles aléatoires. Cet effort devra être poursuivi et partagé avec les autres institutions et administrations intéressées :

- poursuite des opérations de contrôles aléatoires LCTI sur les secteurs sensibles, pour mesurer la part de situations de fraudes effectives et leur évolution dans le temps ;
- publication annuelle d'un rapport sur la fraude ;
- évaluation et valorisation de l'impact des contrôles sur les comportements déclaratifs en s'appuyant sur les travaux statistiques engagés dans le cadre des contrôles aléatoires ;
- coopération de la branche du Recouvrement aux opérations d'évaluation qui pourraient être lancées par la Délégation nationale à la lutte contre la fraude (DNLF) ;
- mener une réflexion sur la réalisation d'enquêtes nationales sur l'ampleur du travail dissimulé ;
- mise en place de partenariats universitaires pour mesurer l'impact des politiques de lutte contre la fraude et accroître leur efficacité ;
- identifier l'impact du déploiement d'Internet dans l'évolution des formes de fraudes ;
- utiliser et organiser la complémentarité des différentes opérations statistiques concernant la lutte contre la fraude pour optimiser les résultats de chacune d'entre elles : enquête aléatoire, évaluation des montants par extrapolation des résultats du contrôle, datamining, étude des comportements, impact des contrôles.

6) Déployer une politique de communication pluriannuelle sur les risques du travail dissimulé et des fraudes.

Les politiques de lutte contre le travail dissimulé et de lutte contre les fraudes doivent s'appuyer, en plus du volet répressif, sur un plan de prévention destiné à alerter les employeurs, les salariés potentiellement concernés et le grand public des risques que représentent ces pratiques. Afin d'atteindre cet objectif, la branche réalisera au cours de la période conventionnelle plusieurs opérations de communication, en privilégiant les partenariats, dans le cadre d'un plan de communication pluriannuel qui sera présenté au Conseil d'administration dès l'été 2010.

Cette politique visera notamment à alerter les particuliers employant du personnel non déclaré sur les risques induits par ces pratiques.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Faciliter les conditions de mise en œuvre de la solidarité financière des donneurs d'ordre, et examiner les conditions d'un renforcement des obligations de vigilance en cas de sous-traitance, tout en veillant à simplifier et à mieux sécuriser les relations contractuelles des entreprises ;
- Faciliter la conclusion d'une convention de partenariat entre la branche et la DGFIP pour la mise en place de plans spécifiques de lutte contre les fraudes sur Internet ;
- Accompagner la branche dans la préparation et la mise en œuvre de propositions relatives à l'extension de la répression des fraudes aux cotisations et contributions sociales et au renforcement de la proportionnalité des sanctions ;
- Accompagner la branche dans l'organisation des campagnes de communication pluriannuelles sur les risques liés au travail dissimulé ;
- Accompagner la branche dans l'organisation des enquêtes sur le travail dissimulé ;
- Préciser dans une circulaire les modalités du contrôle des détachements et des règles communautaires de rattachement ;
- Rendre opérationnelle l'obligation de transmission des procès-verbaux de travail dissimulé des corps de contrôle partenaires à la branche du Recouvrement, par la mise en place de PV types et d'un outil d'échange de données entre les corps de contrôle habilités ;
- Accompagner la branche dans la mise en œuvre d'un outil interministériel de suivi des procès-verbaux de travail illégal ;

- Envisager une évolution des textes afin de garantir la proportionnalité des sanctions :

- > Faciliter l'application de majorations de retard irréductibles en cas d'absence de bonne foi ;
- > Envisager une évolution des textes pour mieux lutter contre le statut des faux travailleurs indépendants, en lien avec la DGT.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS :

Montant des redressements LCTI.

Taux de Recouvrement des redressements notifiés au titre de la LCTI.

Taux de redressement des personnes dans le cadre de la LCTI (suivi).

Nombre de situations de travail dissimulé transmises par la branche aux organismes prestataires (suivi).

Calendrier prévisionnel

2010 Publication du plan de communication pluriannuel anti-fraudes.

2012 - Mise en place de la cellule « fraudes transnationales » au sein de l'Acoss.

- Livraison de l'outil Suptil (suivi partagé des procédures de travail illégal).

2010 / 2013 Réalisation du bilan de l'activité de lutte contre les fraudes sur Internet.

2011 / 2013 Rapport complet sur l'extension de la notion de fraude aux cotisations.

Mise en place des premiers plans de contrôle issus de rapprochements de données nominatives multi-bases.



// Fiche 08 .

Développement des offres de service aux institutions partenaires

Objectifs

Poursuivre le développement de prestations pour le compte d'autres institutions, en capitalisant sur les domaines qui constituent le cœur d'activité du réseau : gestion du recouvrement, contrôle des employeurs et travailleurs indépendants, gestion de trésorerie, fourniture de données statistiques.

Poursuivre l'adaptation de nos processus en vue d'améliorer le service rendu aux partenaires actuels de la branche du Recouvrement.

Constituer une offre de service homogène à l'attention des institutions partenaires.

Faire de l'Urssaf le contrôleur de référence des assiettes sociales, en intégrant notamment la délégation de contrôle de l'Agirc-Arrco.

→ LES ACTIONS

La branche entend valoriser les métiers et l'expertise qui sont ceux d'un opérateur de référence du financement social. L'extension de ces missions et la rationalisation des activités qui en découlera au cours de la prochaine période conventionnelle concernent tout d'abord deux réformes majeures : le recouvrement pour le compte de l'Assurance-chômage et la finalisation de l'Interlocuteur social unique des travailleurs indépendants, qui sont détaillés par ailleurs.

Les développements ci-dessous portent en conséquence exclusivement sur les relations entretenues par la branche du Recouvrement avec les autres institutions partenaires, pour lesquelles un objectif majeur de rationalisation et d'homogénéisation du service rendu doit guider l'action de l'Acoss et des Urssaf au cours de la période 2010-2013.

Le réseau se doit à cet égard de mener vis-à-vis des partenaires une évolution qualitative de ses pratiques similaire à celle conduite vis-à-vis des cotisants au cours des périodes conventionnelles 2002-2005 et 2006-2009.

1) Optimiser les relations avec les institutions partenaires actuelles.

Cet objectif de rationalisation et d'homogénéisation se traduira par la mise en œuvre d'actions diversifiées au cours de la période :

- mettre en place un dispositif de mesure de la satisfaction sur le service rendu ;
- homogénéiser les prestations fournies :
 - rechercher l'alignement des pratiques sur des standards de branche par grands types de prestations (Recouvrement, contrôle, trésorerie, ...),
 - viser l'alignement du niveau d'intervention de la branche pour des tiers similaires,
 - homogénéiser les modalités de suivi de la réalisation des prestations : fourniture de données statistiques, de tableaux de bord de gestion, ...,
 - optimiser le processus de répartition des cotisations à l'attention des attributaires ;
- identifier les prestations complémentaires pouvant compléter l'offre existante (portail partenaires, services d'échanges d'informations et de données normalisées, accompagnement au développement d'outils de pilotage et de tableaux de bord de suivi des actions) ;
- formaliser systématiquement les relations conventionnelles au travers de conventions types normalisées dans la mesure du possible ;
- mettre en place des règles générales de facturation tenant compte de l'ensemble des coûts engagés, notamment les coûts de structure et ceux liés à la mise en œuvre de la prestation assurée par la branche.

Par-delà les objectifs généraux de la branche, qui concernent l'ensemble des partenaires et l'ensemble des services fournis,

l'Acoss et les Urssaf doivent examiner les conditions d'une optimisation des différents services « métier » offerts. Ce devra être en particulier le cas pour la gestion de trésorerie, le contrôle, et la fourniture de données statistiques.

2) Développer l'offre de service trésorerie à l'attention des institutions sociales.

La gestion de trésorerie pour le compte des partenaires institutionnels du régime général est marquée par une forte hétérogénéité des pratiques et des enjeux financiers croissants. En conséquence, la branche doit poursuivre ses efforts et les adapter. Elle visera alors essentiellement deux objectifs pour la période 2010-2013 :

- l'optimisation financière de la trésorerie du régime général avec la réduction des besoins globaux de financement et celle des charges d'intérêt ;
- la rationalisation des échanges financiers et la diminution des risques de gestion avec notamment la réduction du nombre d'opérations croisées.

À cette fin, la branche mettra en œuvre les actions suivantes :

- construire, pour les partenaires, une offre de service attractive et une politique de rémunération des dépôts adaptée ;
- mettre en place pour l'ensemble des relations financières avec des partenaires un objectif de neutralité financière des versements et généraliser, dans les conventions, les clauses de neutralité financière ;
- poursuivre et mettre à jour, au service des deux premières actions et en lien avec les partenaires concernés, la cartographie des flux financiers entre l'Agence centrale ou les Urssaf et les tiers actuels. De plus, et à l'initiative de l'État, la cartographie de nouveaux prospects pouvant relever de l'offre de service en matière de gestion de trésorerie et prévue par l'article L.225-1-3 pourra être étudiée.

3) Faire de l'Urssaf le contrôleur de référence des assiettes de cotisations sociales, en mettant notamment en œuvre le contrôle pour le compte des institutions de retraite complémentaire Agirc-Arrco.

La compétence de contrôle de la branche du Recouvrement a été étendue dès 2008 pour l'Assurance-chômage, et doit être finalisée sur la période 2010-2013 pour l'Agirc et l'Arrco dans le cadre d'une convention conclue avec ces régimes. L'extension de ce périmètre devra également être étudiée au cours de la période tant en termes de faisabilité que d'opportunité. À cet effet, la branche réalisera les actions suivantes :

- finalisation d'un plan de déploiement du contrôle pour le compte de l'Arrco et de l'Agirc en vue du lancement d'une phase expérimentale ;
- déploiement progressif des opérations de contrôle pour le compte de ces régimes, en ciblant les entreprises adhérant à des groupes de retraite complémentaire utilisant le système d'information unifié du GIE Agirc-Arrco. Ce déploiement sera précédé de la réalisation des outils informatiques nécessaires et de la mise en place d'un accompagnement adapté aux besoins des acteurs du contrôle ;
- mise en place d'un rapport annuel sur les opérations de contrôle menées pour le compte d'autres institutions ;
- réactualisation en conséquence de la charte du cotisant contrôlé ;
- formalisation en vue de sa transmission aux partenaires d'une information globale sur le processus de maîtrise des risques mis en œuvre dans la branche.

4) Proposer des restitutions comptables et statistiques adaptées à nos partenaires.

Le champ des restitutions comptables et statistiques proposées par l'Acoss est au cœur de l'activité de recouvrement pour le compte d'institutions partenaires. En vue de renforcer la fiabilisation de ses processus, l'Acoss veillera au cours de la période à :

- réviser les modes de gestion de la répartition selon les dispositions précisées dans la fiche n° 21 pour répondre aux besoins exprimés par les institutions partenaires ;
- centraliser au niveau de l'Acoss le versement aux Autorités Organisatrices des Transports des cotisations encaissées au titre du versement transport, mettre en œuvre une dématérialisation des échanges et renforcer l'information économique à l'attention de ces institutions ;
- dématérialiser la restitution des données comptables aux attributaires pour permettre une récupération automatique de leur comptabilité ;
- systématiser en fin d'exercice l'envoi d'analyses pour faciliter l'établissement des annexes aux comptes des attributaires.

5) Mettre en place une organisation adaptée aux enjeux.

La conduite de l'ensemble de ces chantiers, et l'identification du service pour le compte d'institutions partenaires comme un enjeu global majeur pour le réseau, supposent que les organisations actuelles de contact avec les partenaires soient révisées et centralisées :

- au niveau national, l'Acoss devra être en mesure de mettre en



place une organisation adaptée autour d'une cellule dédiée chargée :

- > de coordonner la définition des offres de service de la branche en organisant le recueil des besoins et de la satisfaction des institutions partenaires,
 - > de conduire la démarche prospective d'identification des nouveaux partenaires,
 - > de piloter les négociations avec les partenaires en association avec les directions,
 - > d'opérer le suivi stratégique des relations avec les institutions nationales et le reporting régulier sur les prestations effectuées ;
- au niveau du réseau : l'Acoss et les Urssaf viseront à structurer au niveau régional une interface d'échanges opérationnels pour la mise en œuvre des relations entre le Recouvrement et les réseaux partenaires disposant d'une implantation territoriale.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Se concerter avec l'Acoss sur tous les projets prévoyant une relation avec un tiers ;
- Accompagner l'Acoss dans l'identification des institutions à forts enjeux potentiellement candidates au dépôt d'une partie de leurs disponibilités auprès de l'Acoss ;
- Conférer à l'Acoss le rôle de suivi de la neutralité financière pour le compte et en lien avec les branches concernées par le régime général ;
- Prévoir le principe de neutralité financière dans les textes régissant les relations entre l'Acoss et ses partenaires ;
- Veiller à ce que l'Acoss soit informée en amont des saisines des différentes branches du régime général dès lors que les projets de textes affectent la trésorerie du régime général.

Pour la mission de contrôle

- Appuyer la branche du Recouvrement dans la mise en œuvre des accords bilatéraux de services pour le compte d'institutions partenaires.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Mise en œuvre de l'offre de service de trésorerie pour le compte de la CNSA, du RSI, et du FSV
 - Début de l'expérimentation du contrôle pour le compte de l'Agirc-Arrco
- 2011** - Mise en place de la cellule nationale de gestion des relations avec les partenaires
 - Élaboration de la cartographie des flux financiers avec les tiers
 - Mise en œuvre du principe de centralisation obligatoire de la trésorerie
- 2012** Déploiement à compter du 1^{er} avril 2012 (et jusqu'à la fin 2013) du contrôle pour le compte de l'Agirc-Arrco
- 2010 / 2013** Mise en place du système de répartition comptable révisé
- 2011 / 2013** Centralisation auprès de l'Acoss des reversements de cotisations aux AOT





// Fiche 09 .

Interlocuteur Social Unique (Isu)

Objectifs

La mise en œuvre avec le RSI de l'Interlocuteur social unique des travailleurs indépendants de l'Artisanat et du Commerce a été un des projets majeurs de la Cog 2006-2009, et a très fortement mobilisé les collaborateurs du réseau. Deux ans après son entrée en vigueur, le dispositif de l'Isu fonctionne pour l'essentiel des cotisants concernés, les restitutions financières et comptables proposées au RSI donnent satisfaction, les nouvelles technologies utilisées pour permettre aux collaborateurs du RSI d'utiliser le système d'information de la branche sont fonctionnelles. Néanmoins, la mise en œuvre du projet ne peut être considérée comme achevée dès lors que subsistent des dysfonctionnements sur la gestion de certains comptes, de certains processus ou dans les échanges entre le RSI et le réseau Urssaf. Ces anomalies ne permettent pas d'assurer le service attendu par les travailleurs indépendants concernés et impactent négativement les résultats finaux du Recouvrement, sensiblement fragilisés par ailleurs par la crise économique.

Les objectifs de la branche pour la période à venir sont, dans ce contexte, les suivants :

- Atteindre le niveau de qualité cible ;
- Améliorer sensiblement le service rendu aux cotisants ;
- Définir et mettre en œuvre avec le RSI et l'État une seconde phase du projet fondée sur des processus et des outils partagés.

→ LES ACTIONS

1) Mettre en place un plan d'actions de court terme.

La résolution des difficultés techniques enregistrées à l'occasion de la création de l'Isu sera au centre des préoccupations de la branche dans les premiers mois de la phase de démarrage de la présente Cog, en concordance avec les actions déjà engagées.

Afin de revenir au niveau de fonctionnement cible de l'Isu dans sa définition issue de l'ordonnance de décembre 2005, l'Acoss et le RSI proposeront à l'État dès le mois de janvier 2010 un plan d'actions permettant de planifier et prioriser les opérations de régularisations, corrections et retour à la normale pour l'ensemble des cotisants relevant de l'Isu.

Ce plan d'actions visera notamment à :

- organiser la résorption des situations de comptes cotisants non rapprochés lors de la constitution du fichier commun de

gestion de l'Isu (comptes « singletons ») ;

- fiabiliser le fichier administratif du SNV2, en portant un effort particulier sur les NIR et l'identification des assurés ;
- définir les conditions de régularisation des anomalies de calcul des cotisations présentes sur certains comptes cotisants ;
- planifier la résorption des stocks d'instances ;
- finaliser les traitements comptables et les flux des remontées comptables.

2) Améliorer sensiblement la qualité du service au cotisant.

La stabilisation progressive des conditions de gestion de l'Isu permettra à la branche d'examiner, en liaison permanente avec la caisse nationale du RSI et les autorités de tutelle, les modalités d'une amélioration du service rendu aux cotisants et la recherche de simplifications dans la relation entre ces derniers et le service public de Recouvrement.



L'Acoss envisage notamment de :

- permettre aux cotisants Isu de consulter leur dossier en ligne, et de bénéficier d'un espace sécurisé d'échange d'informations (consultation de compte, envoi de courriel, mise à disposition de notifications...), sur le modèle du service 100 % dématérialisé proposé aux autres cotisants de la branche Recouvrement ;
- unifier les opérations de fin d'année pour simplifier les échanges avec les cotisants (intégration complète des opérations de régularisation, remboursement et envoi de l'échéancier annuel) ;
- simplifier la gestion des revenus : la branche s'inscrita résolument dans la mise en place du nouveau dispositif de récupération des revenus. La suppression programmée de la Déclaration commune des revenus (DCR), remplacée par des échanges directs avec les services fiscaux, sera une source de simplification majeure pour les travailleurs indépendants concernés, tout en impliquant une révision des outils et procédures mises en place. À cet effet, la branche intégrera l'expérimentation prévue en 2010 ainsi que la phase de généralisation pilote prévue pour 2011. Des conditions de gestion particulières devront être définies pour les travailleurs indépendants qui ne pourront pas bénéficier de cette simplification.

3) Définir et mettre en œuvre une seconde phase du projet Isu fondée sur des processus et des outils partagés.

La période conventionnelle 2010-2013 doit être l'occasion d'une évolution du cadre de fonctionnement de l'Isu permettant la fiabilisation et l'optimisation des processus mis en œuvre, ainsi que la mise en place d'outils de gestion facilitant la collaboration entre le réseau RSI et le réseau Urssaf.

Sous le pilotage de l'État, et en liaison avec le RSI, la branche contribuera à réaliser un bilan du fonctionnement de l'Isu. Ce bilan visera notamment à évaluer :

- les procédures d'affiliation des travailleurs indépendants : la révision de ces procédures pourra se concrétiser par la mise en œuvre d'une organisation particulière dédiée à l'application des règles d'affiliation aux régimes des artisans et des commerçants et aux régimes des professions libérales. Une étude sera menée à cet effet dès début 2010 ;
- les procédures et résultats du recouvrement amiable et contentieux : la branche mettra en place les ajustements de procédures qui pourraient être décidés à l'issue de ce bilan.

Par ailleurs, l'Acoss mettra en place par ailleurs avec le RSI, dans le cadre de la rénovation des systèmes d'informations de la branche et du régime des indépendants, un référentiel unique et partagé pour la gestion des comptes Isu.

À cette occasion, le dispositif de répartition des cotisations pourra être amélioré afin notamment de disposer d'un historique.

Cet outil partagé serait garant de l'identité des données de gestion et d'un égal accès à l'information en temps réel pour les collaborateurs des deux réseaux. Il permettrait par ailleurs de supprimer certains flux d'échanges qui sont à ce jour à l'origine de dysfonctionnements ponctuels au détriment des cotisants et des deux réseaux.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- L'État donnera tout son appui à la mise en place par l'Acoss et la CNRSI de modalités adaptées (plate-forme commune, le cas échéant) de prise en compte et de réponse aux dossiers de cotisants rencontrant des difficultés suite à la mise en œuvre de l'Isu. Il veillera à la mise en place des actions idoines et soutiendra les démarches conduites en ce sens.
- Piloter une réflexion commune à l'Acoss, au RSI et aux organismes de retraite des professions libérales pour repenser le processus d'affiliation des travailleurs indépendants, sur la base de l'étude menée début 2010. Examiner avec les caisses nationales concernées les conditions d'ajustement des processus de l'Isu ;
- Accompagner la branche dans la mise en place des flux d'échanges avec la DGFIP pour la récupération des revenus des travailleurs indépendants ;
- Faire procéder en 2012 à un bilan associant l'Acoss et le RSI sur les conditions de fonctionnement effectif de l'Isu et sur les résultats enregistrés.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Publication du plan d'actions de régularisation de l'Isu ;
 - Réalisation de l'étude sur les procédures d'affiliation des travailleurs indépendants sous le pilotage de l'État.
- 2011** - Mise en œuvre du dispositif d'accès en ligne aux comptes pour les cotisants Isu ;
 - Mise en place de l'unification des opérations de la régularisation annuelle des cotisations.
- 2012** - Réalisation du bilan de fonctionnement effectif de l'Isu ;
 - Mise en place du référentiel partagé des comptes cotisants Isu Urssaf/RSI.





// Fiche 10 .

Transfert à la branche du Recouvrement du recouvrement des contributions dues au régime d'Assurance-chômage

Objectifs

Assurer la prise en charge par le réseau des Urssaf de l'encaissement et du recouvrement des contributions dues au régime d'Assurance-chômage, dans les conditions fixées par la loi.

Garantir à l'Unedic et à Pôle emploi le maintien du financement du régime d'Assurance-chômage par la mise en œuvre de flux financiers adaptés, un recouvrement fiabilisé et une information répondant à leurs demandes et à leurs attentes.

Offrir aux entreprises un service facilitant les démarches sociales et le paiement des cotisations et contributions.

Sécuriser l'opération de transfert en partenariat avec l'Unedic et Pôle emploi.

→ LES ACTIONS

L'article 5 de la loi du 13 février 2008, modifié et complété par l'article 24 de la LFSS pour 2010, a confié à l'Acoss et aux Urssaf la responsabilité du recouvrement des contributions d'Assurance-chômage au plus tard au 1^{er} janvier 2012 pour le compte de l'Unedic, et en cohérence avec les activités confiées à Pôle emploi. La branche sera dans ce cadre chargée d'assurer l'encaissement et le recouvrement de l'essentiel des ressources du régime d'Assurance-chômage et de l'association pour la garantie des salaires.

Un décret du 30 décembre 2009 a fixé cette entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011 tandis qu'un autre décret, portant application de l'article 24 précité, prévoira qu'à compter du 1^{er} septembre 2010 ce recouvrement sera anticipé dans le ressort géographique d'une Urssaf. Cette application anticipée, permettra d'assurer au mieux le fonctionnement cible du dispositif et d'identifier les besoins d'accompagnement des entreprises redevables.

À cet égard, la branche s'engage sur la période à :

1) Sécuriser l'opération de transfert grâce à la mise en place en amont d'un dispositif pilote du recouvrement.

En amont du transfert proprement dit, l'Acoss, en accord avec l'Unedic, Pôle emploi et l'État désignera un organisme pilote

assurant le recouvrement des cotisations et contributions d'Assurance-chômage auprès d'un nombre défini d'entreprises volontaires. Cette phase pilote, permettra d'effectuer un rodage :

- du calcul et de la gestion des appels de cotisations et contributions du régime d'Assurance-chômage ;
- des premiers échanges informatiques entre les systèmes d'information des différents partenaires ;
- de la communication auprès des entreprises ;
- des mesures d'accompagnement des collaborateurs du réseau des Urssaf et de Pôle emploi.

2) Assurer un rôle de guichet unique pour le recouvrement des contributions et cotisations de Sécurité sociale et d'Assurance-chômage.

Le processus et les outils stabilisés issus de la phase pilote doivent permettre à compter du 1^{er} septembre 2010 l'anticipation dans le ressort d'une Urssaf puis à compter du 1^{er} janvier 2011 la généralisation du recouvrement des cotisations d'Assurance-chômage par les Urssaf et Cgss. À cette occasion, la branche souhaite offrir aux employeurs concernés un dispositif simplifié pour :

- faciliter les démarches déclaratives et de paiement des cotisations en privilégiant la dématérialisation ;



- garantir une information juridique efficace et complète, en mettant en place un système d'échange et d'analyse commune entre l'Acoss et l'Unédic, lors de tout changement des règles applicables aux contributions d'Assurance-chômage (modification des taux de cotisations, évolution du champ des employeurs ou des salariés concernés).

Dans ce cadre, l'Acoss garantira le maintien de la qualité de service aux cotisants.

3) Offrir à l'Unedic et Pôle emploi un service répondant à leurs attentes.

La branche entend répondre aux besoins exprimés par les institutions partenaires, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires encadrant l'exercice de l'activité de recouvrement confiée aux Urssaf. À cet effet, la branche s'engagera en particulier à :

- assurer la neutralité financière des flux de trésorerie en reversant à l'Unedic l'ensemble des sommes recouvrées au jour de leur encaissement ;
- garantir à l'Unedic et Pôle emploi un recouvrement efficace : le recouvrement des cotisations et contributions d'Assurance-chômage s'inscrit dans la politique générale d'amélioration de la performance du régime général ;
- garantir une information comptable et financière répondant aux attentes exprimées par ses commissaires aux comptes, en cohérence avec le processus de certification des comptes de l'Acoss et de la branche Recouvrement par la Cour des Comptes ;
- garantir une information statistique permettant à l'Unedic et Pôle emploi d'obtenir une vue précise de la situation économique et sociale des entreprises s'acquittant de contributions et cotisations d'Assurance-chômage ;
- mettre en place une organisation opérationnelle de suivi de la mise en œuvre de la convention inter-organismes mettant en place le recouvrement ;
- assurer une complète transparence dans le processus de facturation des services rendus par la branche à l'Unédic et Pôle emploi par la mesure des charges de travail correspondantes.

4) Mettre en place un dispositif de suivi du projet.

L'ampleur du projet de transfert des cotisations de l'Assurance-chômage ainsi que ses enjeux pour la branche impliquent que soit élaboré un suivi spécifique de l'avancement et des conditions de mise en œuvre du projet au sein du réseau.

L'Acoss veillera à proposer, en lien avec les institutions partenaires, un tableau de bord de suivi et d'alerte, qui sera partagé avec les autorités de tutelle.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Accompagner la mise en œuvre de la réforme au moyen d'un comité de pilotage technique régulier et d'un suivi des principales étapes du déploiement du projet ;
- Expertiser les conditions de transmission par le certificateur du régime général des informations garantissant aux certificateurs des organismes partenaires une bonne appréciation de la qualité du recouvrement effectué par les Urssaf.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Lancement et suivi de la phase pilote puis de l'anticipation du recouvrement.
 - Signature de la convention Acoss / Unédic / Pôle emploi de mise en œuvre du transfert du recouvrement.
- 2011** Généralisation du transfert du recouvrement.
- 2012** Réalisation d'un premier bilan annuel de fonctionnement de la convention.





// Fiche 11 .

Gestion de la trésorerie du régime général

Objectifs

Sécuriser le financement du régime général, dans un contexte économique changeant.

Poursuivre l'amélioration du pilotage de la trésorerie des Urssaf et renforcer le contrôle de la trésorerie dans la branche.

Adapter le système d'information de trésorerie aux nouveaux enjeux.

Mettre en place avec les caisses nationales un pilotage concerté et un suivi de la gestion financière des caisses prestataires et faire bénéficier l'ensemble des organismes du régime général de l'expertise de l'Acoss sur les sujets bancaires et financiers.

Optimiser la gestion des flux financiers au siège.

Développer la gestion des risques de trésorerie.

→ LES ACTIONS

De manière générale, les actions proposées s'inscrivent dans le cadre des préconisations de la mission conduite en 2009 par l'Inspection Générale des Finances sur le domaine de la gestion de trésorerie.

1) Sécuriser le financement du régime général par la mise en place de sources de financement étendues.

La forte crise qu'a traversée l'économie nationale et les déficits sociaux qui en découlent sur la période 2010-2013 rendent nécessaire la mise en œuvre de dispositions nouvelles pour sécuriser et optimiser le financement quotidien du régime général.

À cet effet, l'Acoss mettra en place dès le début de la période l'ensemble du dispositif de financements exceptionnels pour l'année 2010 et en tirera les conséquences éventuelles pour les besoins de financements des exercices suivants. Les actions à réaliser seront les suivantes :

- mettre en place la nouvelle convention passée avec la Caisse des Dépôts et Consignations pour sécuriser les financements en différenciant les concours en fonction des besoins, mais aussi pour améliorer les conditions de tenue de comptes. Sur ce dernier point, plusieurs projets mutuellement avantageux devront être examinés : la dématérialisation complète des

opérations, la simplification de la structure des comptes, l'alimentation centralisée des organismes de Sécurité sociale en trésorerie ;

- renouveler la politique d'émission de billets de trésorerie ;
- proposer aux tutelles une stratégie de décision financière ;
- adapter la gestion de trésorerie quotidienne en fonction des évolutions ci-dessus et accroître les échanges techniques réguliers avec la Cades et l'AFT concernant les activités de marché de l'Acoss ;
- améliorer les prévisions de trésorerie pour les opérations dont les enjeux sont les plus importants et réaliser une analyse et un suivi accrus des écarts. L'opportunité du recours à des systèmes de modélisation sera examinée avec la tutelle, notamment concernant le recouvrement des cotisations du secteur privé et les flux d'informations au siège ;
- mettre en place un système national de trésorerie adapté, permettant de rationaliser les processus et contribuant à la maîtrise des risques.

2) Poursuivre l'amélioration du pilotage de la trésorerie des Urssaf et renforcer le contrôle de la trésorerie dans la branche.

La période conventionnelle 2006-2009 a été marquée notamment par la réforme des relations bancaires des Urssaf et la mise en œuvre de marchés mutualisés régionaux. La réforme



organisationnelle du réseau a, par ailleurs concentré les encaissements des très grandes entreprises au sein de 8 Urssaf. La poursuite de la sécurisation de la gestion de trésorerie nécessite le renforcement du pilotage et du contrôle dans la branche. Elle se traduira sur la période par les actions suivantes :

- renforcer la fonction trésorerie au sein des Urssaf, tout particulièrement dans les Urssaf TGE et à l'échelon régional, et animer un réseau de référents composé à partir des collaborateurs ayant développé une expérience particulière sur le sujet ;
- assurer un contrôle plus étroit de la gestion de trésorerie des Urssaf, notamment en ce qui concerne les politiques locales de maîtrise des risques, en intégrant dans les plans de contrôle interne des Urssaf des actions relatives aux risques liés à la gestion de trésorerie (cf. fiche n°20) ;
- étudier les modalités de mise en place d'une plate-forme mutualisée des appels d'offres bancaires (avec extension éventuelle aux caisses prestataires) ;
- adapter la branche aux conséquences de l'espace unique européen des paiements (Sepa), pour assurer la prise en compte des nouvelles caractéristiques juridiques, financières et techniques relatives aux moyens de paiement à l'horizon 2010 pour les virements et 2011 pour les prélèvements ;
- poursuivre la dématérialisation des paiements, améliorer les procédures d'identification des virements et élaborer un dispositif de suivi des résultats ;
- étudier la mise en place d'évolutions techniques (plate-forme de paiement, entrepôt unique des coordonnées bancaires des cotisants, standard d'échanges avec les banques, ...) visant à optimiser et sécuriser la gestion des flux de moyens de paiements et mettre en place les évolutions qui apparaîtront prioritaires ;
- accompagner les Cgss vers les standards du régime général en matière de trésorerie.

3) Mettre en place avec les caisses nationales un pilotage concerté et un suivi de la gestion financière des caisses prestataires.

En sa qualité de trésorier du régime général, l'Acoss doit impulser et coordonner la politique de trésorerie (notamment sur le plan bancaire) mise en œuvre dans les autres branches. Cet axe est complémentaire au précédent et vise à optimiser la gestion de trésorerie sur l'ensemble de la chaîne, de l'encaissement des cotisations au paiement des prestations. À cet effet, l'Acoss mettra en place une « mission nationale financière » (MNF) chargée d'assurer la coordination des actions de trésorerie au sein du régime général. La mission sera constituée d'une équipe dédiée et pluridisciplinaire, placée auprès de l'Acoss. Elle aura une double mission d'expertise pour le compte du régime général dans son ensemble et de conduite de projets d'intérêt commun (détail des champs d'intervention infra). Un comité de pilotage présidé par la Direction de la Sécurité sociale définira les projets qui lui seront confiés et validera les résultats de ses travaux.

La mission nationale financière (MNF) sera en charge des actions suivantes :

- améliorer la connaissance des relations bancaires du régime général dans son ensemble et piloter un projet de sécurisation juridique et de réduction des coûts ;
- créer et animer un réseau de référents pour recueillir et diffuser les bonnes pratiques (en matière de maîtrise des risques, recrutement, etc.) ;
- piloter l'évolution des systèmes d'information de trésorerie du régime général et coordonner la mise en œuvre du projet Sepa pour le régime général.
- mieux rendre compte des performances de gestion de trésorerie au regard d'organisations comparables (définition d'indicateurs de suivi, de pilotage et de gestion du risque, communications sur les bonnes pratiques) ;
- veiller à l'amélioration des annonces de tirages des organismes locaux ;
- mettre à l'étude la réorganisation de l'architecture générale des comptes bancaires du régime général et optimiser les circuits financiers en réexaminant les processus d'alimentation de la trésorerie des caisses des branches prestataires et en recherchant la dématérialisation des opérations.

4) Optimiser la gestion des flux au siège.

L'Acoss a vu le volume et le nombre de flux de trésorerie sensiblement augmenter au cours de la période 2006-2009 pour atteindre plus de 150 Mds € en encaissements et tirages en 2009. Cette évolution se poursuivra au cours de la prochaine période conventionnelle.

Par ailleurs, compte tenu des besoins de financement de l'Acoss, les efforts d'optimisation de la trésorerie de la sphère sociale doivent être poursuivis par la mise en œuvre des dispositions ouvertes par la LFSS pour 2009 en direction d'une sélection de tiers pertinents. Le détail des propositions relatives à la gestion de trésorerie pour le compte d'institutions partenaires figure dans les fiches thématiques n° 8 et 10.

L'Acoss veillera en lien avec la tutelle à :

- adapter la gestion de trésorerie pour optimiser la mise en œuvre des dispositions prévues par la LFSS 2009 (article 33) ;
- cibler les investisseurs potentiels en billets de trésorerie au sein de la sphère sociale ;
- faire aboutir les offres de service en direction des tiers pertinents (FSV, RSI, CNSA).

5) Développer la gestion des risques de trésorerie .

La gestion de trésorerie s'exerce dans un contexte de risques spécifiques qui nécessite la mise en place de réponses adaptées. Cette gestion des risques est une activité innovante pour la

période 2010-2013, et s'incarnera notamment dans les actions suivantes, en cohérence avec le développement du contrôle interne de la trésorerie (cf. fiche n°20) :

- envisager la certification qualité de la gestion de trésorerie de l'Acoss selon les standards les plus adaptés à l'ampleur nouvelle des financements, identiques à ceux de l'AFT et de la Cades ;
- mettre en place une instance spécifique de contrôle des risques financiers au niveau national, disposant d'un relais régional, et disposer d'un système global de maîtrise des risques ;
- formaliser et mettre en œuvre une politique de gestion des risques (opérationnels, financiers, de contrepartie, de taux) notamment ceux relatifs à l'émission des billets de trésorerie ;
- effectuer le contrôle des encaissements au siège de l'Acoss, en particulier les prélèvements sur revenus de remplacement versés par les caisses prestataires ;
- poursuivre le processus de conventionnement des flux affectant la trésorerie de l'Acoss.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Mettre en place un comité de pilotage de trésorerie « Sécurité sociale » regroupant l'État et les caisses nationales du régime général, et, en cas de besoin, d'autres régimes, et clarifier le cadre juridique du pilotage par l'Acoss ;
- Réaffirmer le rôle de l'Acoss comme coordinateur des opérations de trésorerie du régime général et intégrer la dimension trésorerie dans la Cog des caisses nationales des branches prestataires afin d'optimiser la gestion locale de trésorerie ;
- Accompagner la constitution au sein de l'Acoss de la mission nationale financière au bénéfice du régime général et faciliter son cofinancement par les caisses nationales des branches prestataire ;
- Favoriser la mise en place d'échanges techniques entre la Cades, l'AFT et l'Acoss ;
- Suivre l'application de la convention entre l'Acoss et l'AFT pour la mise en œuvre du programme d'ECP ;
- Lors de la négociation 2010 avec la CDC, donner à l'Acoss de la visibilité sur sa trésorerie entre 2010-2013 et placer l'Agence dans les meilleures conditions possibles pour négocier cette convention.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS :

Qualité de vidage des comptes en Urssaf.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Négociation de la nouvelle convention CDC.
- Mise en place de financements complémentaires alternatifs et de financements exceptionnels
 - Mise en place de trésoriers dans les Urssaf TGE.
 - Réalisation d'une étude sur la mise en place d'un contrôle des risques.
 - Constitution de la mission nationale financière.
 - Étude sur la formalisation de la politique de gestion des risques.
- 2011** - Étude sur la mise en place d'une plate-forme de paiement.
- Renforcement de la fonction trésorerie dans les principales caisses prestataires.
 - Mise en place des instances de contrôle.
- 2012** Mise en œuvre, après analyse, d'une modification des relations et circuits bancaires.
- 2013** - Mise en place du Système national de trésorerie : déploiement achevé.
- Formalisation de la politique de gestion des risques : déploiement finalisé.
 - Contrôle des risques sur opérations de marché.
- 2010 / 2011** Mutualisation de l'information, enrichissement et production des tableaux de bord de suivi et de pilotage.



// Fiche 12 .

Renforcement de l'expertise et des études statistiques

Objectifs

Maintenir et toujours améliorer le niveau de qualité des données produites.

Poursuivre les travaux d'analyse et de suivi économique sur les assiettes des prélèvements sociaux, les rémunérations et l'emploi et répondre aux sollicitations des tutelles et des partenaires au moyen de données en continuelle amélioration qualitative.

Poursuivre la mise en cohérence des données statistiques, financières et comptables.

Poursuivre l'amélioration des méthodes de prévision pour l'analyse des comptes et le PLFSS.

Développer les travaux d'études et de recherche dans le domaine du recouvrement.

→ LES ACTIONS

1) Poursuivre les travaux d'analyse et de suivi économique sur les assiettes des prélèvements sociaux, les rémunérations et l'emploi et répondre aux sollicitations des tutelles et des partenaires au moyen de données en continuelle amélioration qualitative.

A. Production de statistiques dans le champ du Recouvrement pour les besoins des tutelles

- Production régulière de données : les données statistiques transmises de façon récurrente aux tutelles, notamment dans le cadre du PLFSS et de la CCSS, feront l'objet d'un document établi entre l'État et l'Acoss.
- Au-delà de la production d'information sur l'assiette déplafonnée du secteur privé, l'Acoss s'engage à développer l'analyse des évolutions des assiettes plafonnées et CSG pour le secteur privé et pour le secteur public ainsi que celles des assiettes des revenus de remplacement. Elle mettra en place les outils nécessaires pour la production en routine de statistiques sur ces différentes assiettes.
- Développer des analyses visant à repérer, quantifier et suivre l'évolution des exonérations, exemptions et dérogations à l'assiette des cotisations et contributions en mobilisant les DADS pour les éléments d'assiettes non soumis à cotisations.

- Approfondir les analyses de synthèse sur la situation des entreprises à partir d'outils du type du « tableau de bord conjoncturel » livré mensuellement et sur la base de l'ensemble des informations disponibles dans la branche Recouvrement permettant notamment d'explicitier les retournements significatifs.
- L'Acoss tiendra un tableau de suivi des demandes de fournitures de statistiques qui lui sont adressées par les administrations, qu'elle communiquera à la DSS.

B. Production des statistiques sur l'emploi et la masse salariale dans la nouvelle situation induite par le recouvrement de l'Assurance-chômage

- La responsabilité de la branche, déjà fortement engagée par la convention avec l'Insee, sera encore accrue vis-à-vis de la statistique publique à l'occasion du transfert du recouvrement de l'Assurance-chômage aux Urssaf à compter de l'année 2011. La branche se devra de garantir un engagement durable dans le domaine du suivi de l'emploi et des salaires.
- L'opportunité de l'octroi de labels extérieurs (statistique publique via l'Insee pour certains aspects, norme Iso) devra en outre être étudiée au cours de la période.

C. Répondre aux autres besoins de la branche et de ses partenaires

- Standardiser les analyses et productions statistiques régulières, afin de réduire les coûts de traitement, sur des

secteurs fins d'activité pour alimenter notamment le débat dans les branches professionnelles.

- approfondir le suivi économique des différentes catégories de cotisants :
 - > particuliers employeurs : poursuivre les partenariats avec l'ANSP, la Fepem et la Cnaf et engager des travaux spécifiques avec la Dares sur le champ des entreprises prestataires,
 - > travailleurs indépendants : conforter les relations avec le RSI, notamment par des analyses sur la démographie et le revenu des cotisants, suivi des exonérations Accre et des bénéficiaires,
 - > associations : poursuivre la connaissance des associations avec « Recherches et Solidarités ».
- développer l'analyse des exonérations géographiques suite aux premiers travaux sur le géocodage des données.

Un comité de coordination et de suivi des statistiques et des études composé de représentants de l'État et de l'Acoss sera institué afin de suivre les mises à jour des systèmes d'information et de coordonner, hiérarchiser et suivre les demandes des administrations adressées à l'Acoss relatives à la transmission de données statistiques et d'échanger sur les travaux d'études et de recherche conduits par chacune des parties à partir des données produites ou gérées par l'Acoss.

D. De manière générale, maintenir et toujours améliorer le niveau de qualité des données produites

Au-delà des travaux de fiabilisation des données stricto sensu présentes dans le système d'information et dans le système d'information décisionnel, l'exigence de qualité est présente à toutes les étapes de la production statistique et se renforcera. Des méthodes statistiques seront développées ou perfectionnées pour améliorer toujours les indicateurs en présence de données manquantes ou aberrantes, notamment sur les informations à caractère économique (emploi, embauches,...). L'exigence de qualité concernera également :

- la production des différents tableaux de bord et publications d'indicateurs dans les meilleurs délais et avec de très faibles corrections entre les versions provisoires et la version définitive,
- l'accessibilité à ces publications,
- une harmonisation des productions régionales.

Enfin, l'Acoss renforcera son rôle de conseil auprès des partenaires utilisateurs de ses données.

2) Poursuivre la mise en cohérence des données statistiques, financières et comptables.

Cette exigence permanente est renforcée dans un contexte de fortes demandes liées aux besoins des tutelles, à la certification des comptes ou à des partenaires désireux de connaître les flux financiers les concernant et leurs déterminants (cf. fiche n° 21). Cette mise en cohérence des données statistiques et comptables portera notamment sur :

A. Pour les tutelles

- le rapprochement entre montants comptables des exonérations servant de base à la facturation à l'État et les données statistiques, permettant seules d'assurer les liens exonérations / assiettes / effectifs et salaires concernés,
- l'analyse des encaissements du secteur public au travers du suivi de l'assiette et sur celle des évolutions respectives des cotisations et de la CSG.

B. Pour les partenaires

- une analyse des écarts entre prévisions et reversements au RSI ainsi qu'à l'Unedic au travers d'un rapprochement avec les données comptables.

3) Poursuivre l'amélioration des méthodes de prévision pour l'analyse des comptes et le PLFSS.

Cet objectif est conditionné par une meilleure intégration de la connaissance des assiettes et des exonérations, le rapprochement entre comptes et trésorerie notamment en vue d'améliorer les réponses aux tutelles et les offres de service aux attributaires (prévisions d'encaissements du RSI et de l'Unedic par exemple) et en vue d'une meilleure identification des facteurs qui contribuent le plus aux erreurs (analyse de la décomposition des écarts de prévision dans le cadre de la convention financière avec la CDC). Il vise à :

A. Pour les tutelles, améliorer les réponses données

- en explicitant lors d'exercices de prévision dédiés les déterminants des exonérations pour les plus importantes en masse et les montants facturés,
- en élargissant les prévisions aux assiettes plafonnées et CSG du secteur privé à celles des revenus de remplacement et du secteur public.

B. Pour la branche et ses partenaires, sécuriser les conditions de gestion de la trésorerie

- en améliorant la répartition infra mensuelle des encaissements afin de minimiser les risques financiers par une meilleure identification des facteurs contribuant le plus aux erreurs.



4) Développer les travaux d'études et de recherche dans le domaine du Recouvrement et des politiques publiques associées.

L'Acoss s'efforcera de :

- renforcer les capacités à évaluer la fraude aux cotisations et de manière plus globale les montants d'assiette devant donner lieu à cotisations (cf. fiche n°7),
- développer un modèle de micro-simulation afin d'accroître les possibilités de chiffrage et d'analyse dans des temps de réalisation réduits des dispositifs ou projets de mesure touchant au recouvrement des cotisations et contributions sociales. Il devrait permettre de mieux mobiliser ensemble les données d'assiettes présentes dans les BRC et celles des distributions de salaires présentes dans les DADS. L'accent sera mis prioritairement sur le développement d'une version statique à comportements fixes permettant la simulation des impacts financiers et la caractérisation des gagnants et perdants,
- valoriser les données de la branche au service de l'évaluation des politiques de recouvrement et des politiques associées, en développant notamment les partenariats,
- poursuivre la politique de publications nationales et régionales cohérentes entre elles. La priorité sera donnée à la diffusion d'une information plus complète et mieux organisée sur le site Internet de l'Acoss,
- définir une stratégie de communication vis-à-vis des partenaires,
- réaliser des études sur les exonérations, exemptions et dérogations à l'assiette des cotisations et contributions, les exonérations et les dispositifs en faveur de la création d'emploi (Tese, CEA...) contribuant à leur évaluation, notamment en utilisant les résultats du géocodage des données,
- mener des études sur les particuliers employeurs,
- développer les analyses sur les risques de défaillance des entreprises.

L'avancement des travaux fera l'objet d'un examen dans le cadre du comité de coordination des statistiques et des études.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Créer un comité de coordination et de suivi des études et des statistiques en vue notamment de coordonner et suivre les demandes adressées par les services de l'État à l'Acoss en matière d'évolution des systèmes d'information et de mise à disposition de données statistiques.
- Réaliser au sein de la direction de la Sécurité sociale un suivi sur la base d'un recensement effectué par l'Acoss des demandes qui lui sont adressées par les différents départements ministériels.
- Accompagner l'amélioration de la qualité des données par des ajustements appropriés des obligations déclaratives et sanctions associées lors du remplissage de la DADS.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Institution du comité de coordination et de suivi des statistiques et études avec l'État.
 - Analyse des encaissements du secteur public.
- 2011** - Livraison des études relatives aux exonérations, exemptions et dérogations d'assiette.
 - Amélioration de la répartition infra-annuelle des encaissements.
 - Premier modèle de micro-simulation.
- 2012** Deuxième modèle de micro-simulation.





// Fiche 13 .

Evolution de l'organisation des Urssaf

Objectifs

Les évolutions organisationnelles prévues dans la Cog 2006/2009 (départementalisation, création des Urssaf TGE et GE, développement de la vie régionale) ont apporté un socle d'organisation renforcé mais encore insuffisant tant au regard des résultats attendus que des enjeux à venir, en particulier sur les modalités de la gouvernance régionale. Elles n'ont pas permis par ailleurs de réduire sensiblement les écarts de taille et la dispersion des performances et des coûts des organismes du Recouvrement.

Dans le cadre de la présente Cog, la branche devra assurer son activité dans un contexte d'évolution constante de la réglementation tout en assurant un niveau de qualité de service, de performance et de maîtrise des risques accrus, en particulier dans le cadre de la certification des comptes. La mise en œuvre des orientations stratégiques sur le recouvrement et le service, la sécurisation juridique et le contrôle comme la gestion de trésorerie impliquent des modalités de travail renouvelées, appuyées sur un accroissement des expertises techniques, un développement du travail pluridisciplinaire et un renforcement de la planification stratégique et du pilotage opérationnel. En outre la branche devra au cours de la Cog poursuivre le développement de ses missions pour le compte d'organismes partenaires nouveaux. Ces objectifs ne peuvent être atteints que dans le cadre d'équipes de travail élargies.

En conséquence, les évolutions déjà engagées devront être accentuées par la constitution d'Urssaf régionales permettant de disposer partout d'équipes de nature à répondre aux différents enjeux :

- un organisme de plein exercice, intervenant, sur un ensemble régional sur la totalité du champ du Recouvrement (plénitude des missions, permettant une optimisation de l'organisation à une échelle pertinente) ;
- une organisation homogène sur l'ensemble du territoire, articulée entre un siège régional chargé du pilotage d'ensemble de la structure, et des établissements départementaux ;
- une gouvernance renouvelée autour d'un Conseil d'administration régional et d'organes de représentation des partenaires sociaux dans chaque département.

→ LES ACTIONS

1) Adapter le maillage territorial des Urssaf.

Ce maillage territorial doit permettre de créer des structures capables de répondre efficacement aux missions de la branche, de faciliter la relation avec les principaux partenaires du Recouvrement et d'homogénéiser les résultats et les niveaux d'efficacité au sein de la branche.

Il reposera sur deux éléments :

- la création d'organismes dont la circonscription correspondra à la région administrative ;
- au sein de ces organismes, des services seront maintenus dans tous les départements.

Les acquis des coopérations interrégionales actuelles seront consolidés et de nouvelles coopérations interrégionales pourront être définies, notamment pour favoriser les échanges de bonnes pratiques.



2) Élaborer et mettre en œuvre un modèle organisationnel garantissant l'articulation optimale entre niveau départemental et régional.

La constitution de la nouvelle structure juridique s'articulera autour de deux échelons d'intervention complémentaires :

- le département conservera l'ensemble des activités dont la prise en charge suppose proximité, réactivité et prise en compte des contraintes locales et disposera à ce titre d'une délégation décisionnelle ;
- la région aura en charge le pilotage général de l'organisme (au niveau du siège) et la gestion des fonctions pour lesquelles la proximité ne constitue pas un facteur d'efficacité.

À cet effet, l'Acoss réalisera les actions suivantes :

- identifier les principes généraux de l'organisation cible des futures Urssaf ;
- accompagner les organismes dans la déclinaison organisationnelle locale et veiller au respect des principes définis.

3) Déterminer un schéma de gouvernance contribuant à assurer l'ancrage départemental du Recouvrement.

Au-delà des Conseils d'administration positionnés au siège de l'organisme, les nouvelles règles de gouvernance devront contribuer à assurer l'ancrage départemental du Recouvrement à l'effet de lui permettre de demeurer étroitement en phase avec les problématiques et spécificités locales.

L'échelon départemental se verra confier des missions nouvelles liées au contexte local : une mission d'analyse de la politique de service aux usagers afin de répondre aux attentes locales ; des missions d'analyse du contexte économique et social local et de la politique de lutte contre les fraudes. La représentation départementale des partenaires sociaux participera en outre à l'instruction des recours amiables par un avis sur les dossiers du département transmis à la CRA régionale pour délibération. Enfin, cette représentation sera en contact avec les partenaires et les milieux économiques et sociaux départementaux.

Une charte définira les modalités de travail entre les différentes instances, les données et informations qui seront mises à leur disposition pour assurer leurs missions et garantira les délais de traitement des recours amiables.

4) Définir les modalités d'accompagnement de la branche dans la mise en œuvre de cette réforme (accompagnement méthodologique, RH et technique).

Comme cela a été effectué pour la départementalisation dans le cadre de la Cog 2006-2009, le nouveau schéma organisationnel se mettra en place sans licenciements ni mobilité imposée, conformément aux garanties conventionnelles.

La branche se dotera d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et définira les modalités d'accompagnement individuel des collaborateurs connaissant une évolution de leur périmètre de responsabilité ou de leur cadre d'activité, en cohérence avec les dispositions conventionnelles applicables en matière d'évolution des réseaux. Une attention particulière sera apportée au positionnement de l'encadrement dans les structures nouvellement constituées.

Il appartiendra à la branche de se doter des moyens techniques lui permettant d'assurer un fonctionnement optimal de structures multi-sites en cohérence avec les travaux engagés dans le cadre du SDSI.

À cet effet, l'Acoss mènera les actions suivantes :

- intégrer aux orientations nationales des ressources humaines des actions de formation et un plan d'accompagnement à la mise en œuvre de la régionalisation ;
- définir les conditions de mise en œuvre de ce plan, au niveau national, régional et local, en lien avec les instances représentatives du personnel compétentes ;
- définir les conditions d'application du cadre conventionnel relatif à l'évolution des réseaux, en veillant à leur exacte application à l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres et agents de direction concernés.

5) Déterminer les modalités de basculement vers l'organisation cible.

Le projet sera réalisé progressivement. Les organismes régionaux seront constitués juridiquement au plus tard au 1^{er} janvier 2014, les travaux d'organisation opérationnelle pouvant être programmés jusqu'au 31 décembre 2015 au plus tard.

L'Acoss veillera notamment à :

- diffuser un plan d'organisation du projet ;
- constituer en interne une cellule projet dédiée au suivi de la mise en œuvre de la régionalisation ;
- définir avec les partenaires sociaux et l'État les modalités de suivi de l'avancement du projet.

Dans l'attente de la mise en place des Urssaf régionales, les dispositions relatives au fonctionnement du réseau au niveau régional ou interrégional prévues par la convention d'objectifs et de gestion 2006-2009 et leurs modalités d'application demeurent en vigueur.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Accompagner l'évolution de la branche via l'adaptation des textes relatifs à la gouvernance.
- Publication des arrêtés de création des Urssaf régionales avant le 31 décembre 2013.

Calendrier prévisionnel

Le calendrier ci-dessous est établi sous réserve des délais d'adaptation des textes relatifs à la gouvernance et d'obtention des arrêtés portant création d'Urssaf régionales.

2010 - Conception des projets pilotes.

- Inscription du principe de création d'Urssaf régionales dans les CPG.
- Identification des principes de l'organisation cible

2011 - Lancement des projets pilotes et mise en place d'un dispositif permanent de suivi et d'évaluation.

- Obtention de délibérations des CA locaux aux fins d'obtention des arrêtés de création des Urssaf régionales. Transmission à l'État des demandes d'arrêtés (portant le cas échéant une date d'effet différée).

- Finalisation du plan d'accompagnement à la régionalisation.

2012 Lancement des premières opérations locales de rapprochement et création des premiers organismes régionaux.

2013 / 2014 Poursuite du mouvement de création des Urssaf régionales sur la base du calendrier établi en 2011 et des délibérations des CA de 2012.



// Fiche 14 .

Rénovation du système d'information cœur de métier

Objectifs

Le système d'information cœur de métier, centré en particulier sur le SNV2 (système de gestion des comptes cotisants, du Recouvrement, du contrôle et de la comptabilité auxiliaire) présente depuis plusieurs années des difficultés récurrentes d'adaptation au nouvel environnement de la branche (évolutions de la structuration du réseau, développement des activités effectuées pour le compte de partenaires, nouvelles réglementations...) qui ont été illustrées par les anomalies constatées lors de la mise en place de l'Isu. Conçu voici 25 ans, ce système d'information doit désormais faire l'objet d'un travail de modernisation approfondi, à la fois sur ses fonctionnalités présentes et dans l'optique de mieux intégrer les fonctionnalités offertes par les nombreux composants périphériques qui l'entourent, comme la gestion dématérialisée des documents (Watt et Ged), la dématérialisation des échanges avec les cotisants (Teledép, DCL), les fonctions particulières de gestion des GE et TGE (VLU, vision consolidée)..

Le programme de rénovation que la branche entend engager répond plus particulièrement aux trois objectifs suivants :

- Mieux satisfaire les besoins des cotisants.
- Mieux satisfaire les besoins des Urssaf (améliorer l'ergonomie, favoriser la continuité, l'immédiateté et la productivité des processus, mieux assurer le contrôle interne, étendre les fonctionnalités offertes...).
- Accroître la souplesse et la réactivité du système (viser l'interopérabilité des applications et la flexibilité du SI, faciliter les évolutions réglementaires, favoriser les relations avec les partenaires, notamment le régime d'Assurance-chômage et le RSI, assurer la fiabilité de la répartition, intégrer dans le système les technologies les plus récentes...).

→ LES ACTIONS

1) Mettre en place une organisation spécifique avec des équipes dédiées.

La mise en œuvre d'un programme de rénovation ne peut être envisagée sans une maîtrise des conditions de réussites, tant au niveau de l'organisation (éclatement limité des équipes, management unifié, pilotage centralisé, ...) que des modes de développement et de mise en œuvre (méthodologie adaptée et unifiée, pilotage centralisé de l'architecture fonctionnelle et de la réalisation des composants, suivi détaillé des opérations, ...). La mise en place d'une équipe spécifique avec ressources

dédiées intégrées au sein d'une structure unifiée, réparties sur un nombre limité de sites, est une condition de réussite majeure.

À cet effet, la branche poursuivra et finalisera au début de la période conventionnelle les actions suivantes :

- identifier les compétences nécessaires à la prise en charge du programme de rénovation, et mobiliser à cet effet en priorité les ressources internes à la branche ;
- procéder aux recrutements externes nécessaires en complément ;
- définir les conditions de gestion et de rattachement hiérarchique et fonctionnel des personnels dédiés.

2) Constituer un programme de rénovation complet.

Les réflexions déjà menées ont permis d'identifier les projets à conduire pour répondre aux objectifs retenus de satisfaction des nouveaux besoins et de plus grande agilité du système.

Ces projets seront insérés dans un planning d'ensemble des travaux sur l'ensemble de la période conventionnelle.

Ils viseront notamment à répondre aux objectifs suivants :

- accroissement de la dématérialisation :
 - mettre la dématérialisation au centre de la relation vis-à-vis des cotisants, des tiers et des partenaires, en cohérence avec les objectifs précisés dans les fiches n°2 et 8,
 - procéder à l'intégration des systèmes d'information et en particulier les systèmes de dématérialisation et ceux de gestion en Urssaf pour offrir aux cotisants une vision plus immédiate de leur compte ou du suivi de leurs demandes,
 - rénover les processus au sein des Urssaf pour intégrer la circulation des documents (Workflow) et le développement du « temps réel ».
- amélioration de l'ergonomie des postes de travail :
 - définir un nouveau portail applicatif du Gestionnaire de Comptes ergonomique et intégré, traduction opérationnelle de l'intégration des systèmes pour les collaborateurs du réseau.
- rénovation fonctionnelle du système :
 - rénover le processus d'affiliation des cotisants, par une cohérence nouvelle entre les fonctions centre de formalités des entreprises (CFE) et immatriculation,
 - intégrer et décloisonner les outils du contrôle pour répondre aux objectifs ambitieux de développement de l'approche risque et des fonctions de supervision (cf. fiche n° 20),
 - développer le contrôle interne au sein même des applications et intégrer cette préoccupation dès l'étape de conception des applications, en conformité avec les objectifs généraux de la branche dans ce domaine.
- unification et modernisation technique du système d'information :
 - constituer des référentiels nationaux communs à l'ensemble des applications notamment un référentiel national des cotisants unifié,
 - décorrélérer l'organisation physique du système d'information de l'organisation du réseau en mettant en place des bases nationales,
 - intégrer au sein d'un même système les fonctionnalités éclatées actuellement entre plusieurs applications,

- rationaliser le système d'information en faisant évoluer le modèle de données, en urbanisant ses composants (traitements, transactions) et en réécrivant progressivement les programmes concernés.

- segmentation du système par catégories de cotisants :

- répondre au besoin de segmentation de certaines fonctions du système d'information par catégories de cotisants, compte-tenu de la diversité des législations applicables ou des modes d'intervention de la branche. La gestion de l'Isu fera l'objet de programmes particuliers segmentés. Ce projet s'accompagnera d'une adaptation de l'architecture du SI Isu et notamment du partage d'un référentiel unique des cotisants Isu au profit tant du RSI que de la branche du Recouvrement.

Calendrier prévisionnel

2010 Choix du scénario d'enchaînement des opérations de rénovation.

Le détail du calendrier prévisionnel du projet sera formalisé dans le SDSI.



// Fiche 15 .

Evolution de l'organisation informatique

Objectifs

Les nombreuses évolutions réglementaires, le développement de la gestion pour compte de partenaires et l'exigence d'efficacité constituent des enjeux majeurs pour l'informatique du Recouvrement. Dans ce contexte de forte charge prévisionnelle, l'Acoss a mis en évidence un besoin de redéploiement des moyens informatiques et de révision de leurs modes d'organisation et de pilotage.

Afin de mener les projets et les évolutions nécessaires du SI, l'objectif majeur doit être de renforcer les moyens affectés aux fonctions de développement.

Cinq objectifs majeurs ont ainsi été identifiés :

- Renforcer la cohérence fonctionnelle du SI afin de mieux satisfaire les besoins des utilisateurs.
- Mieux accompagner les utilisateurs.
- Rationaliser la production et l'éditique pour dégager des moyens.
- Viser une démarche d'excellence sur l'ensemble des activités informatiques.
- S'inscrire dans une perspective de dynamisation des RH informatiques au bénéfice des agents et de la branche.

→ LES ACTIONS

1) Renforcer la capacité de pilotage de la politique et des projets informatiques.

La conduite de l'ensemble des projets programmés pour la période 2010-2013 nécessite le renforcement des capacités de pilotage de l'informatique de branche, tant du côté de la maîtrise d'ouvrage que des maîtrises d'œuvre.

À cet effet, l'Acoss veillera à :

- consolider dès le début de la période la gouvernance de son système d'information en renforçant les moyens et outils de la commission nationale des maîtrises d'ouvrage et en développant et professionnalisant la fonction de maîtrise d'ouvrage et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage ;
- renforcer les capacités d'action et de pilotage de l'Acoss vis-à-vis des équipes informatiques sur l'ensemble du territoire.

2) Intégrer l'ensemble des équipes dédiées aux études/développement au sein d'une structure unique.

L'intégration de l'ensemble des équipes au sein d'une structure unique doit permettre le renforcement du pilotage national et la constitution d'équipes complémentaires assurant la continuité de la chaîne de management tout en offrant aux personnels des perspectives d'évolution plus larges. Enfin, l'existence d'une organisation unifiée facilitera l'homogénéisation des modes de développement.

À cet effet, l'Acoss mettra en œuvre les actions suivantes :

- définir les conditions d'un regroupement de l'ensemble des personnels dédiés aux études et développement au sein d'une structure unique ;
- organiser les équipes de développement par domaines fonctionnels, regroupant les différents systèmes d'information de la branche.

3) Concentrer la production informatique sur 3 sites et mettre en place une organisation reposant sur des pôles de compétences sectoriels.

La rationalisation de la production et de l'éditique au sein du réseau vise à poursuivre la démarche de professionnalisation engagée au cours de la Cog 2006-2009, à une rationalisation de

l'utilisation des matériels et à l'amélioration du service rendu aux organismes. Elle contribuera à la sécurisation d'ensemble ainsi qu'à l'homogénéisation et l'amélioration de la qualité de service.

La branche visera ainsi au cours de la période à :

- concentrer sur les sites de Lyon, Toulouse et Marne-la-Vallée l'ensemble des activités de production et d'édition pour l'ensemble du réseau ;
- identifier et mettre en place un dispositif de gestion à distance associant l'ensemble des centres informatiques ;
- mettre en place un dispositif de contrats de service associant les Urssaf, les centres informatiques interrégionaux et les trois centres chargés de la production, dans un cadre défini par l'Acoss ;
- mener une étude sur les conditions d'évolution de la gouvernance des Certi au plus tard six mois avant le prochain renouvellement de leurs Conseils d'administration ;
- créer des pôles de compétences spécialisés pour les autres activités techniques (validation technique des développements, centre de reprise d'activité, ...).

4) Structurer et mutualiser l'assistance aux Urssaf.

Les évolutions majeures du système d'information programmées sur la période 2010-2013, liées tant à la rénovation du système de production qu'à l'ensemble des projets de la branche, supposent un renforcement significatif de la fonction d'assistance aux utilisateurs, ainsi que l'harmonisation de son organisation dans l'ensemble des interrégions. Les ressources existantes, tant dans les Urssaf que dans les Certi, devront ainsi faire l'objet d'une coordination forte pour optimiser le service rendu aux organismes. À cet effet, la branche mettra en œuvre les actions suivantes :

- élaborer une organisation d'ensemble de l'assistance fonctionnelle, sur la base de trois niveaux d'intervention (local, interrégional, national) ;
- constituer dans chaque Certi des centres de services interrégionaux, assurant un relais entre les centres de développement et d'expertise nationaux et les utilisateurs ;
- identifier les compétences informatiques existant dans les Urssaf en vue de les intégrer à l'organisation nationale de l'assistance.

5) Viser une démarche d'excellence.

Une démarche d'évolution vers les référentiels de bonnes pratiques reconnues par la profession sera engagée sur tous les processus du SI (Etudes et développement, Production, Assistance, ...), notamment au travers de la mise en œuvre des démarches CMMi et ITIL, dans un objectif d'optimisation et d'harmonisation des processus existant et d'amélioration de la qualité de service.

Ce fort investissement sur les grands processus du système d'information conduit l'Acoss à viser une reconnaissance externe de ses bonnes pratiques. Elle examinera au cours de la période l'opportunité d'une certification sur la base des normes ISO 20000 ou ISO 15504 (cf. fiche n° 20).

L'adoption de ces référentiels contribuera par ailleurs au

renforcement du contrôle interne de la fonction informatique et à son évaluation, en cohérence avec la politique de maîtrise des risques.

6) Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences ambitieuse.

L'ensemble des actions citées s'incarnera dans un dispositif d'accompagnement GRH renforcé. Les objectifs visés à cet égard sont de pleinement valoriser les compétences des collaborateurs, tout en élargissant leurs possibilités d'enrichissement et de mobilité professionnelle. Dans ce contexte, l'Acoss s'engage à :

- élaborer un plan de GPEC informatique national parallèlement à la mise en œuvre des évolutions organisationnelles ;
- enrichir les plans de formation des collaborateurs en place pour faciliter leurs évolutions au sein du réseau ;
- organiser des campagnes de communication externe valorisant ses réussites techniques et sa mission de service public, en diversifiant sa politique de recrutement.

Les recrutements en Urssaf seront décidés en liaison avec l'Acoss.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Accompagner la branche dans la mise en œuvre des orientations relatives aux modalités de gouvernance des Certi.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Consolidation de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage.
 - Définition de l'organisation cible de l'assistance fonctionnelle.
 - Élaboration du plan de GPEC national des collaborateurs de l'informatique.
- 2011** - Livraison d'une étude sur l'évolution de la gouvernance des Certi.
 - Création d'une structure nationale unifiée dédiée aux études développement
 - Regroupement de l'édition sur 3 sites.
- 2013** Achèvement du regroupement de la production informatique sur 3 sites.



// Fiche 16 .

Construire un système de pilotage cohérent et articulé

Objectifs

Mettre en place au sein de la branche un système de pilotage stratégique intégré au bénéfice de l'Acoss et des organismes locaux.

Articuler l'ensemble des outils de pilotage existants dans le réseau, en cohérence avec les évolutions du système d'information décisionnel.

Réviser, en lien avec le Conseil d'administration et les autorités de tutelle, le dispositif de suivi de la Cog et des performances de la branche.

→ LES ACTIONS

La branche a mis en place au cours de la Cog 2006-2009 un ensemble d'outils de pilotage (dispositif de suivi de la Cog, tableaux de bord diversifiés issus du système d'information décisionnel, suivi des contrats pluriannuels de gestion des Urssaf) qui constituent une base importante pour la période 2010-2013. De fait, le besoin d'outils de pilotage couvre une pluralité de domaines, stratégique, production, moyens – contrôle de gestion, contrôle interne, ... qui devront être articulés et complétés au cours de la période. La présente fiche se centre sur les quatre axes suivants :

- le suivi des orientations de la Cog ;
- le suivi du schéma directeur des systèmes d'information ;
- le pilotage de la performance notamment au travers du suivi des indicateurs Cog ;
- le pilotage du réseau par la consolidation des résultats des indicateurs CPG.

1) Le suivi des orientations de la Cog.

Le suivi des actions et des engagements conventionnels fait l'objet d'une organisation particulière depuis 2002, qui s'est structurée en 2006 par la mise en œuvre d'une commission de suivi de la Cog au sein du Conseil d'administration. Le suivi d'avancement dont elle bénéficie, ainsi que les autorités de tutelle, s'appuie sur la déclinaison des priorités stratégiques et des projets en actions opérationnelles.

Au cours de la période 2010-2013, l'Acoss veillera :

- à adapter les outils de suivi aux dispositions et au format de la nouvelle Cog, en proposant en particulier une restitution par fiches thématiques ;
- à fournir à la fin de chaque trimestre civil à l'État le suivi de ses engagements ainsi que les résultats des indicateurs de la Cog pouvant être produits selon cette périodicité ;
- à définir, dans les 3 mois qui suivent la signature de la Cog, avec le Conseil d'administration, les éléments de restitution des indicateurs de la Cog et une périodicité régulière de transmission ;
- à présenter à l'État et au Conseil d'administration un bilan d'étape annuel qui identifiera les résultats, les avancées et les écarts avec les engagements Cog ;
- à réaliser en fin de période conventionnelle une évaluation du degré de réalisation des objectifs et résultats obtenus.

2) Le suivi du Schéma Directeur des Systèmes d'Information.

Le SDSI 2010-2013 sera présenté aux autorités de tutelle et approuvé par le Conseil d'administration de l'Acoss dans les 6 mois suivant la signature de la Cog.

Il fera l'objet d'un suivi régulier dont les modalités seront calées sur le suivi de la Cog. Dans les 3 mois qui suivent l'approbation du SDSI, les services de l'Acoss conjointement avec le Conseil

d'administration d'une part, les autorités de tutelle d'autre part définiront les éléments de restitution adéquats ainsi que la périodicité de transmission correspondante. Un bilan annuel d'avancement sera réalisé, ainsi qu'en fin de période conventionnelle une évaluation du degré de réalisation des objectifs et des résultats obtenus.

3) Le pilotage de la performance.

Les réalisations de la Cog 2006-2009 ont permis le déploiement des entrepôts de données national et local de la branche. Des tableaux de bord ont été mis en place en fonction des besoins identifiés au cours de cette même période, dont l'articulation est au cœur de la structuration d'un pilotage unifié et exhaustif de la performance de la branche.

À cet égard, l'Acoss mènera les actions suivantes :

- définir dès 2010 un système de pilotage de la performance intégré comprenant d'une part un tableau de bord des indicateurs de la Cog, auquel sera associé un ensemble de tableaux de bord spécialisés par métiers ou domaines d'activités de la branche et des tableaux de bord économiques (masse salariale – emploi) ;
- identifier les conditions d'une automatisation maximale des restitutions et tableaux de bord afin de faciliter leur production et d'assurer la régularité de leur livraison, en privilégiant chaque fois que possible une extraction sur la base des outils du système d'information décisionnel ;
- viser une harmonisation des outils de pilotage stratégique existant au plan local en prévision des évolutions de la structuration du réseau.

4) Le pilotage du réseau : les CPG.

La convention d'objectifs et de gestion est déclinée en contrats pluriannuels de gestion au sein de chaque organisme. Le pilotage du réseau qui résulte de cette organisation contractuelle suppose trois types d'actions différenciés :

- contractualiser rapidement avec les organismes : le dispositif de contractualisation sera engagé dès la signature de la Cog en vue d'une conclusion de 90% des CPG des organismes dans les 6 mois suivant la signature de la Cog avec l'État. Les CPG seront communiqués aux tutelles ;
- définir les modalités de prise en compte de l'évolution de la structure du réseau dans la contractualisation avec les organismes ;
- consolider le dispositif de suivi des CPG et des performances des organismes : l'Acoss déclinera les indicateurs de la Cog dans les CPG et dans les indicateurs d'intéressement.

Le suivi de la mise en œuvre des objectifs contractuels des organismes du réseau par l'Acoss sera renforcé et complété d'une analyse de la dispersion ou des évolutions les plus importantes, dans l'optique d'un soutien aux organismes en difficultés, d'une valorisation des méthodes et pratiques mises en place dans les organismes les plus performants et dans un souci d'homogénéisation du service rendu et des performances du réseau.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Fournir trimestriellement à l'Acoss, le suivi des engagements de l'État.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Présentation aux autorités de tutelle du SDSI 2010-2013 approuvé par le Conseil d'administration (dans les 6 mois suivant la signature de la Cog) ;
- Signature de 90% des CPG dans les 6 mois suivant la signature de la Cog ;
- Mise en place du suivi des indicateurs Cog et des engagements conventionnels.
- 2011 / 2012** - Production de recommandations relatives à l'harmonisation du pilotage local en cohérence avec les évolutions de la structuration du réseau ;
- Déploiement du système de tableaux de bord stratégiques.



// Fiche 17 .

Poursuivre le développement d'un système d'information décisionnel cohérent, exhaustif et fiable

Objectifs

Faire du système d'information décisionnel (SID) une plate-forme de services globale pour répondre aux besoins des utilisateurs en Urssaf et à l'Acoss.

Développer les restitutions et tableaux de bord homogènes pour une appropriation plus large des potentialités du SID.

Réorganiser le pilotage du SID à l'Acoss dans le cadre d'un plan stratégique pluri-annuel.

Faire du SID une partie intégrante du système de production de la branche dans une architecture cible renouvelée, en cohérence avec les orientations relatives à l'organisation du réseau.

→ LES ACTIONS

1) Faire du SID une plate-forme de services globale pour répondre aux besoins des utilisateurs, notamment en matière de restitutions.

L'audit mené en 2009 sur le système d'information décisionnel a mis en évidence que les outils développés par la branche depuis le début des années 2000 ont atteint un niveau de maturité important. Cet audit a néanmoins souligné la nécessité d'une convergence des outils existants (Pléiade, Galaxie, bases infoservice) et le développement d'une approche centrée sur des restitutions normalisées à l'attention des utilisateurs en Urssaf et à l'Acoss. À cet effet, la branche engagera au cours de la période des actions visant à :

- poursuivre le développement du SID dans l'optique d'une adaptation permanente de l'outil aux besoins stratégiques des utilisateurs internes à la branche. À cet égard, l'Acoss mettra en place un dispositif d'échanges renouvelé avec les organismes dans le cadre du renforcement du pilotage national et local ;
- fournir un haut niveau de service aux partenaires et aux tutelles, en particulier dans la fourniture d'éléments de reporting sur l'activité et la performance de la branche du Recouvrement, ainsi que de données statistiques socio-économiques ;

- poursuivre l'extension du périmètre couvert par les SID dans un objectif de cohérence entre le niveau national et local optimisant les ressources ;
- accroître significativement les offres de restitution (tableaux de bord et synthèses) automatisées ;
- renforcer l'accompagnement des utilisateurs (communication/formations/assistance) par l'identification d'une organisation dédiée ;
- faire de Pléiade le lieu « naturel » de production de la plupart des indicateurs nationaux pour en homogénéiser la source et le mode de production, et accélérer leur mise à disposition ;
- ouvrir un accès aux restitutions du SID au bénéfice de l'État, dans le cadre d'un conventionnement spécifique.

2) Faire du SID une partie intégrante du système de production de la branche dans une architecture cible renouvelée et cohérente avec les évolutions du réseau.

Le système d'information décisionnel est le reflet de l'organisation des activités et du système d'information de production, qu'il doit compléter pour faciliter le pilotage et la prise de décision par les managers à tous les niveaux. À cet égard, le SID se doit de veiller à maintenir une stricte cohérence avec le SI de production. Par ailleurs, la branche du Recouvrement disposant à ce jour de deux plates-formes

décisionnelles (une nationale, Pléiade et une locale, Galaxie), l'Acoss a souhaité engager un projet visant à leur unification technique et fonctionnelle pour accompagner les améliorations fonctionnelles attendues. L'Acoss mènera au cours de la période 2010-2013 les actions suivantes :

- unifier techniquement les plates-formes décisionnelles de Pléiade et Galaxie, sur la base d'un outil unique et d'une architecture nationale ;
- décorréliser les plates-formes Galaxie de l'organisation du réseau pour accompagner les évolutions de structures qui pourraient intervenir au cours de la période, dans l'optique d'une non-régression du service pour les utilisateurs ;
- engager la convergence des modèles de données entre les deux plates-formes et les processus d'extraction pour assurer une exploitation simplifiée et homogénéisée.

3) Réorganiser le pilotage du SID dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel.

La réalisation de ce programme d'unification du SID et d'enrichissement de ses fonctionnalités suppose que soient révisées les modalités de pilotage de ce domaine au sein de la branche. L'Acoss réalisera notamment au cours de la période :

- la rénovation des instances de pilotage du SID afin de garantir une association permanente des organismes et des Directions de l'Acoss, ainsi qu'un rapprochement des équipes chargées de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre de Pléiade et Galaxie ;
- la rédaction dès 2010 d'un plan stratégique pluriannuel explicitant la cible attendue pour le SID et précisant les étapes préalables ainsi que le planning et les moyens dédiés.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Préciser dans un cahier des charges les demandes relatives à l'accès aux restitutions du SID de la branche Recouvrement.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Rédaction du plan stratégique pluriannuel du SID ;
 - Rénovation des instances de pilotage du SID ;
 - Signature d'une convention entre l'État et l'Acoss relative à l'ouverture d'un droit d'accès aux restitutions du SID ;
 - Lancement des travaux d'unification de l'exploitation des plates-formes décisionnelles Pléiade et Galaxie.
- 2011** Démarrage de la convergence des plates-formes techniques et des modèles de données.
- 2013** Production d'un bilan d'avancement des travaux à l'attention de la tutelle.



// Fiche 18 .

Développer le contrôle de gestion

Objectifs

Améliorer la connaissance des coûts pour en assurer la maîtrise.

Concourir à la réduction des écarts (coûts, productivité et qualité de service) entre Urssaf.

Poursuivre le développement du contrôle de gestion dans les organismes.

Poursuivre le renforcement du pilotage national du contrôle de gestion.

→ LES ACTIONS

1) Finaliser le déploiement des outils de la comptabilité analytique et stabiliser les processus du contrôle de gestion.

Le produit de comptabilité analytique Ogur intègre aujourd'hui l'ensemble des organismes Urssaf du réseau. La période conventionnelle 2010-2013 doit permettre d'intégrer les résultats analytiques des centres informatiques et de l'Acoss pour obtenir une vision consolidée des coûts de la branche.

- Achever la construction de la comptabilité analytique de la branche afin de disposer d'un outil unique centralisant l'ensemble des dépenses de la branche :

- faire évoluer et déployer un nouveau modèle de comptabilité analytique informatique ;
- définir et mettre en œuvre une comptabilité analytique spécifique aux activités de l'Acoss, en fonction du référentiel des processus propres à la Caisse nationale.

- Rendre plus flexible l'outil de contrôle de gestion afin d'adapter rapidement la récupération de données et l'analyse aux nouveaux enjeux de la branche 2010-2013 :

- viser à une plus grande homogénéité dans les pratiques de recueil des temps en organisme par la diffusion de normes nationales ;
- développer l'automatisation de la production de données à partir des systèmes d'information décisionnels de la branche ;
- consolider le processus de remontées trimestrielles de la comptabilité analytique.

- Assurer une adaptation permanente des processus du contrôle de gestion tant au niveau national que local :

- organiser une veille sur les évolutions internes au réseau pour veiller à leur intégration rapide dans la comptabilité analytique ;
- mettre en place un audit régulier des processus de contrôle de gestion.

- Étudier l'opportunité et la faisabilité d'une intégration des données de la comptabilité analytique dans le système d'informations décisionnel.

2) Valoriser les données et analyses par la mise en place de restitutions régulières homogènes au niveau national et au niveau local.

La consolidation des méthodes et pratiques du contrôle de gestion au sein du réseau nécessite que l'exploitation des données produites par le système de comptabilité analytique soit intégrée dans un processus partagé récurrent. À cet égard, la valorisation des données de gestion suppose que soit finalisée la mise à disposition de restitutions homogènes et stables, permettant un suivi des évolutions à moyen terme. Dans ce contexte, la branche veillera au cours de la période à :

- développer et stabiliser la mise à disposition de données et analyses au sein de l'Acoss ;
- achever la construction de rapports d'analyses homogènes, adaptés aux besoins du pilotage local et aux différentes structures (Urssaf, Certi en priorité) ;
- développer des restitutions opérationnelles à partir des données relevant de l'Outil de Recueil des temps Ogur (ORI) pour les managers ;
- mettre à disposition régulière de l'État les principales données consolidées du contrôle de gestion.

3) Systématiser l'organisation d'un programme d'études de coûts et de productivité.

La recherche d'une meilleure connaissance des coûts au sein du réseau doit s'appuyer sur une approche complémentaire comprenant d'une part l'exploitation des données de la comptabilité analytique et d'autre part la mise en place d'un programme d'études approfondies annuel. Ces études doivent permettre de détailler les moyens mis en œuvre sur un processus ou une activité donnée, dans une logique à la fois de constat et de prospective. À cet égard, la branche veillera à porter son programme d'étude prioritairement sur les domaines suivants :

- mise en place de nouvelles mesures, en liaison avec la cellule de veille et d'analyse des mesures nouvelles ;
- suivi du coût des grands projets de la Cog et du SDSI ;
- suivi des impacts des évolutions d'activités au sein du réseau.

Ce programme d'études national s'accompagnera d'une consolidation systématique des études équivalentes qui pourraient être conduites au niveau local ou régional.

Ce programme d'études sera mis en œuvre par un observatoire de gestion de la branche du Recouvrement, associant des Urssaf et piloté par l'Acoss, dont les règles de fonctionnement seront définies dès 2010.

Un observatoire des charges et de la productivité de la branche sera également mis en place dès 2010 par l'État et l'Acoss. Il définira en commun un programme de travail au début de chaque exercice. Les résultats des travaux réalisés dans ce cadre seront débattus chaque année entre l'État et la branche.

4) Développer l'utilisation des données analytiques dans les relations avec les institutions partenaires.

La stabilisation des outils et des processus du contrôle de gestion permettra également de développer l'utilisation des données analytiques hors de la branche, avec deux domaines privilégiés :

- développer un système de facturation des services rendus, ponctuels ou récurrents, par la branche aux institutions partenaires, sur la base d'une évaluation du coût des processus concernés ;
- contribuer aux travaux menés dans le cadre du benchmark interrégimes piloté par la DSS, notamment dans la constitution d'indicateurs et de suivis spécifiques de la qualité, des coûts et de la productivité.

5) Adapter l'organisation dans le réseau du contrôle de gestion.

L'organisation du contrôle de gestion a été significativement stabilisée au cours de la période 2006-2009 au niveau national et régional. La clarification des règles de fonctionnement de l'observatoire de gestion parachèvera cette évolution. Au niveau des Urssaf en revanche l'organisation du contrôle de gestion fera l'objet de précisions et d'adaptations au cours de la période 2010-2013 :

- adapter l'organisation territoriale du contrôle de gestion aux

nouveaux enjeux (évolution des structures, évolution des activités du réseau, ...);

- formaliser la fonction de référent local de gestion et renforcer encore leur formation dans le sens d'une plus grande professionnalisation de cette fonction ;
- achever la mise en place des revues de gestion pour associer l'ensemble du management des organismes à la démarche de connaissance et de maîtrise des coûts et développer la culture de gestion.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

- Coût unitaire d'un compte actif pondéré ;
- Nombre de comptes actifs pondérés / ETP ;
- Coût d'un euro encaissé (suivi) ;
- Indicateur de réduction des écarts de coûts (suivi) ;
- Coût global de l'informatique / coûts de fonctionnement de la branche (suivi).

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Formalisation de l'observatoire de gestion de la branche du Recouvrement ;
 - Mise en place de l'observatoire des charges et de la productivité commun à l'État et à la branche Recouvrement ;
 - Déploiement opérationnel de la remontée trimestrielle de la comptabilité analytique en Urssaf ;
 - Mise en place de la première version de l'outil de comptabilité analytique des Certi.
- 2011** - Publication du 1^{er} programme annuel d'études ;
 - Normalisation des restitutions de la comptabilité analytique ;
 - Formalisation de la fonction de référent local de gestion.
- 2012** Mise en œuvre de la comptabilité analytique propre à l'Acoss.
- 2013** Réalisation de l'étude de faisabilité sur l'intégration des données de la comptabilité analytique dans le SID de la branche.



// Fiche 19 .

Pilotage et gestion de la production dans les organismes

Objectifs

Le renforcement des dispositifs de pilotage de la production, vise à faciliter à la fois la définition harmonisée sur l'ensemble du réseau de plans de production et la consolidation des outils de suivi de l'état de la production. Ces outils et méthodes doivent permettre l'ajustement des priorités et des moyens en fonction de l'activité tant au niveau national qu'au niveau local.

La mise en place d'un tel système partagé de maîtrise des processus de production suppose de :

- mettre en place entre l'Acoss et les Urssaf les organisations et les outils permettant de définir et piloter une politique plus homogène en la matière, assise sur un plan de production partagé ;
- doter les Urssaf et l'Acoss d'outils de suivis partagés des flux de la production ;
- mettre en place un réseau d'alerte en cas d'incidents sur les processus concernés ;
- poursuivre l'adaptation des outils des collaborateurs du réseau pour faciliter la maîtrise des processus de production.



→ LES ACTIONS

Deux axes vont être poursuivis :

- un axe « organisation et système de pilotage » ;
- un axe « outils », destiné à renforcer la maîtrise des processus.

Axe « organisation et système de pilotage »

1) Mettre en place un système partagé de pilotage et de suivi de l'activité et des processus de production.

La mise en place d'outils de suivi des stocks et de la production doit répondre aux besoins de visibilité nécessaires aux responsables locaux et permettre d'ajuster les moyens en fonction de l'activité. Un suivi consolidé au niveau national des flux et des stocks sera mis à profit pour connaître les évolutions de charges. La branche s'engage en conséquence à doter les Urssaf et l'Acoss d'outils de suivi partagés des flux et de la production :

- mettre en place un plan de production comportant des orientations et des méthodes de travail ;
- mettre à disposition des équipes d'encadrement et des équipes de direction un outil national homogène de suivi de l'activité au sein des organismes, permettant de visualiser aisément l'état des flux d'activités et les stocks d'instances correspondant ;
- développer un suivi national consolidé de la production en Urssaf sous forme d'un tableau de bord national permettant

- de suivre longitudinalement l'activité du réseau des Urssaf ;
- mettre en place un suivi harmonisé des délais de réponse aux courriers.

2) Mettre en œuvre un réseau d'alerte et un processus de gestion de crise adapté en cas d'anomalie ou de blocage de l'activité dans le réseau.

La structuration d'un suivi de la production du Recouvrement nécessite également la structuration d'un système de remontée efficace des incidents de production, qui soit porté à la connaissance des équipes en charge de leur résolution, mais également le cas échéant des équipes en charge de la relation avec les partenaires dans l'hypothèse où l'incident aurait un impact sur une activité déléguée au réseau. À cet égard, la branche mènera les actions suivantes :

- mettre en place un réseau de correspondants chargés du suivi de la production dans l'ensemble des organismes ;
- formaliser un processus partagé de remontée vers l'Acoss des incidents de production ;
- formaliser un processus de gestion de crise adapté aux différentes situations rencontrées, impliquant l'ensemble des acteurs mobilisables, au sein de l'Acoss et du réseau ;

Définir un cadre de restitution avec l'État en cas d'alerte sur le processus de production : de manière générale, l'Acoss s'engage à alerter le plus en amont possible la tutelle dans ces cas de dysfonctionnement et à gérer les situations de crise en concertation avec les services de l'État.

Axe « outils »

3) Mettre à disposition des gestionnaires de comptes en Urssaf des outils performants, ergonomiques et homogènes.

Le poste de travail des gestionnaires de comptes comprend aujourd'hui un nombre d'applications croissant : SNV2, workflow Watt et Ged, messagerie (Lotus notes), bureautique, bases documentaires, outils de gestion de la relation avec les cotisants (Contact), ..., et la lisibilité d'ensemble du poste de travail devient de plus en plus complexe à assurer, constituant, le cas échéant, un risque dans la réalisation des activités du réseau. La branche prévoit de déployer un portail d'accès à l'ensemble des outils du gestionnaire, dans le cadre d'une ergonomie homogène au niveau national :

- déploiement via un portail, d'applications dédiées au gestionnaire de comptes, homogènes au plan de l'ergonomie, capables de communiquer les unes avec les autres et offrant des facilités à l'utilisateur sur le plan de l'ergonomie et du suivi de sa propre activité. Sera en particulier proposé aux gestionnaires de comptes un outil leur permettant de visualiser les affaires qui leur sont affectées et à traiter, ainsi que les affaires traitées au cours des périodes précédentes,
- déploiement d'un socle d'applications dédiées au gestionnaire de comptes dans l'ensemble des organismes de la branche, afin de garantir, par une utilisation homogène des outils à disposition des agents, un traitement harmonisé des cotisants et une maîtrise des activités.

4) Étudier l'extension du processus d'archivage électronique à valeur probatoire aux pièces justificatives numériques.

La branche a mis en œuvre depuis novembre 2007 un archivage électronique à valeur probatoire pour ses pièces justificatives « papier » traitées en organisme. Des travaux seront menés pour étudier l'intégration des pièces justificatives au processus d'archivage électronique à valeur probatoire. Cette action contribuera par ailleurs à l'unification et à la consolidation des processus d'archivage.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

S'assurer de la compatibilité de la mise en œuvre des mesures législatives et réglementaires avec les contraintes opérationnelles (évolutions du SI notamment).

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux d'intégration des débits.

Calendrier prévisionnel

2010 Livraison des premiers modules du portail applicatif des gestionnaires de comptes.

2011 - Formalisation du processus de centralisation des incidents de production et de gestion de crise ;
- Étude sur l'extension du processus d'archivage aux pièces justificatives.

2012 Déploiement de l'outil national de suivi des activités en organisme.

2013 - Suivi harmonisé des délais de réponse aux courriers ;
- Achèvement du portail applicatif des gestionnaires de comptes.



// Fiche 20 .

Développer la maîtrise des risques

Objectifs

Mettre en œuvre un pilotage national de la maîtrise des risques en renforçant le pilotage du contrôle interne et en assurant l'articulation des différentes démarches d'audits et de contrôle.

Adapter les méthodologies d'audit.

Mettre en place un dispositif homogène et cohérent de suivi des recommandations des audits.

Adapter la démarche à l'Acoss et aux centres informatiques.

→ LES ACTIONS

Renforcer le dispositif et la mise en cohérence du contrôle interne de la branche

Dans ses rapports de certification des comptes 2006, 2007 et 2008, la Cour des comptes a noté que le dispositif de contrôle interne en place dans les organismes devait être développé en termes de couverture des risques et d'homogénéité des pratiques dans le réseau et que les outils de contrôle devaient être davantage mis en cohérence. Face à cet enjeu fort pour garantir la sincérité des comptes et la maîtrise des risques liés à l'activité propre des organismes, il est nécessaire de renforcer le contrôle interne de la branche, en procédant à un nouveau recensement des risques relatifs aux principaux processus de travail. Cette approche qui vise à garantir un contrôle interne renforcé de la production (voir également la fiche n°19), se traduira par les actions suivantes :

1) Réaliser une cartographie des risques de branche (ayant à la fois une vision nationale et une vision locale) sur le fondement des processus du Référentiel des Fonctions et Processus - RFP.

La cartographie des risques vise à un recensement de l'ensemble des risques inhérents majeurs ou significatifs affectant les activités et processus au sein de la branche dans son ensemble et de chaque organisme en particulier, ainsi qu'à l'évaluation des dispositifs de maîtrise mis en œuvre.

La branche veillera à :

- élaborer et diffuser une première version de la cartographie des risques ;
- assurer une mise à jour régulière et au moins annuelle des informations présentes dans la cartographie ; prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires en lien avec la cellule nationale d'accompagnement des mesures nouvelles (cf. fiche n°5) ;
- réaliser dans chaque organisme l'évaluation de la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise nationaux et locaux en vue de mesurer les risques résiduels.

2) Mettre en place un plan national de maîtrise des risques

La cartographie des risques donne une vision consolidée de la maîtrise des risques et du déploiement des méthodes et outils du contrôle interne dans le réseau. Elle permet par ailleurs d'identifier les orientations et champs d'actions prioritaires de maîtrise des risques dans la branche dans le cadre d'une planification partagée par l'ensemble des acteurs, au niveau national et local. La branche s'engage en conséquence à :

- mettre en cohérence les différents dispositifs de contrôle interne de la branche (SPR, socles, circuits Watt) et réfléchir à la mise en place au sein du réseau, d'une organisation adaptée en charge de la vérification de leur bonne articulation ;
- étendre les standards de pratiques recommandées à l'ensemble des processus de la branche (notamment le contrôle comptable d'assiette) ;

- définir annuellement les priorités de contrôle interne et de maîtrise des risques, dans le cadre d'un plan national qui préciserait, d'une part les besoins d'évolution des dispositifs de maîtrise (identification des champs non couverts et des besoins de maintenance), et d'autre part les contrôles à mettre prioritairement en œuvre dans les organismes ;
- mettre en place un outil national permettant de disposer d'une vision commune des contrôles à réaliser, de suivre la mise en œuvre de ces contrôles dans les organismes et de proposer une restitution (locale, régionale et nationale) des actions menées.

Au cours de la période, l'Acosse portera une attention particulière à certaines activités sensibles, notamment la gestion de la trésorerie, le contrôle et l'informatique.

3) Développer une politique de gestion des risques de trésorerie.

La gestion de trésorerie s'exerce dans un contexte de risques spécifiques qui nécessite la mise en place de réponses adaptées. Cette gestion des risques est une activité innovante pour la période 2010-2013, et s'intégrera notamment dans les actions suivantes :

- formaliser une politique de gestion des risques de trésorerie au niveau de l'Acosse ;
- mettre en place un standard de pratiques recommandées en trésorerie ;
- renouveler la certification qualité de la gestion de trésorerie et l'étendre aux standards Cades et AFT, et adapté à l'ampleur des financements externes ;
- mettre en place une normalisation de filière (recrutement, formation, certification des processus,...) pour professionnaliser l'approche de trésorerie.

4) Améliorer les outils de contrôle interne du contrôle.

Le contrôle interne du contrôle doit être développé au cours de la période 2010-2013 afin notamment de répondre aux recommandations de la Cour des comptes. Il se traduira par l'élaboration d'un « référentiel des pratiques métiers », assis sur des références méthodologiques et des outils nationaux et adapté aux différents types d'entreprises, permettant de sécuriser les pratiques professionnelles notamment par :

- le renforcement de la supervision des contrôles à fort enjeu ;
- la mise en œuvre d'actions spécifiques concernant la mise en recouvrement des redressements et les pratiques d'apurement des actions.

5) Renforcer le contrôle interne informatique.

Une démarche d'évolution vers les référentiels de bonnes pratiques reconnues par la profession sera engagée sur tous les processus du SI (Etudes et développement, Production, Assistance, ...), notamment au travers de la mise en œuvre des démarches CMMi et ITIL, dans un objectif d'optimisation et d'harmonisation des processus existant et d'amélioration de la qualité de service, en veillant à garantir la pleine articulation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

Ce fort investissement sur les grands processus du système d'information conduit l'Acosse à viser une reconnaissance externe de ses bonnes pratiques. Elle examinera au cours de la période l'opportunité d'une certification de type ISO 20 000 ou ISO 15 504.

L'adoption de ces référentiels contribuera au renforcement du contrôle interne de la fonction informatique et à son évaluation, notamment au travers des liens qui seront établis entre la démarche menée et les objectifs de contrôle du référentiel COBIT.

6) Le contrôle interne de l'établissement public Acosse.

L'établissement public a entrepris depuis 2008 de déployer la démarche de contrôle interne dans ses services. Enjeu principal : doter l'organisme d'un dispositif organisé, permanent, formalisé et respectant les normes reconnues en matière de contrôle interne. Au cours de la période conventionnelle 2010-2013, il conviendra de pérenniser cette démarche, en cohérence avec les travaux menés dans la branche. Ceci se traduira par les actions suivantes :

- réaliser une cartographie des risques propre à l'établissement public sur le fondement du RFP Acosse ;
- définir annuellement les priorités de contrôle interne et de maîtrise des risques, dans le cadre d'un plan de déploiement permettant de couvrir les zones particulièrement exposées ;
- mettre en place un outil permettant de disposer d'une vision globale des contrôles à réaliser, de suivre la mise en œuvre de ces contrôles et de proposer une restitution des actions menées.

7) Développer les contrôles automatisés.

La Cour des comptes dans son rapport de certification des comptes 2008 a mis en évidence la nécessité de développer les procédures de contrôle automatisées. La branche s'engage à renforcer cet aspect de sa stratégie de contrôle interne.



8) Contribuer à la fiabilité des échanges de données informatisées entre les organismes sociaux.

L'Acoss s'engage à renforcer la qualité des données informatisées transmises aux autres organismes sociaux, notamment par le biais de conventions d'échanges avec les autres institutions concernées. L'État s'engage à faciliter la contractualisation de ces échanges.

La branche Recouvrement veillera notamment, en liaison avec la CNAVTS et conformément à la convention d'objectifs et de gestion signée entre la branche vieillesse et l'État pour 2009-2013, à développer les contrôles de conformité entre DADS et BRC.

Adapter les méthodologies d'audit et de suivi des recommandations

Le renforcement du contrôle interne induit par la mise en œuvre d'une nouvelle cartographie des risques rend également nécessaire la révision de la méthodologie d'audit, afin de mieux l'articuler avec les programmes de maîtrise des risques.

9) Intégrer l'exploitation de la cartographie des risques dans l'élaboration des plans d'audit.

Les services d'audit de l'Acoss veilleront à exploiter pleinement la cartographie nationale et locale des risques lors de l'élaboration du plan d'audit (ciblage des thèmes ou des organismes à auditer) et de la définition des programmes de vérifications en organisme.

10) Renforcer le rôle et la cohérence des démarches d'audit conduites par l'Acoss.

L'Acoss compte à ce jour deux corps d'audit (auditeurs nationaux et auditeurs de validation des comptes) dont les interventions répondent à des besoins distincts. La refonte des plans d'audit sera l'occasion pour l'Acoss d'assurer une complémentarité renouvelée dans les interventions des deux corps d'audit, et une plus grande cohérence vis-à-vis des organismes audités dans le respect des objectifs spécifiques aux deux démarches. À cet égard, l'Acoss publiera une instruction précisant l'architecture des différents outils d'audit et de vérification :

- une planification intégrée des différentes missions ;
- un suivi réciproque des préconisations formulées par les équipes d'audit ;
- une mise en commun de documents ou d'outils, notamment les résultats de l'exploitation du nouvel outil de pilotage du contrôle interne.

11) Mettre en place un dispositif de suivi des recommandations permettant un suivi d'un organisme ou d'un processus.

Les recommandations émises par les différents corps d'audit internes et externes (Cour des comptes, IGAS, Contrôle général économique et financier, ...) doivent être consolidées en vue d'organiser un suivi homogène et cohérent des plans d'actions. L'Acoss s'engage en conséquence à :

- optimiser l'organisation du recensement des conclusions des audits externes et internes réalisés dans la branche ;
- développer un outil commun de suivi des recommandations et des actions de progrès résultant des audits.

Mettre en œuvre un pilotage national de la maîtrise des risques

12) Rénover la gouvernance de la maîtrise des risques afin d'améliorer la coordination du pilotage des actions par les différents acteurs de la branche.

La mise en cohérence des actions et la coopération des acteurs du contrôle interne doivent être garanties par la création d'instances de partage entre l'Acoss, prévoyant un interfaçage avec les instances métier, et les organismes, et une révision des modalités de gouvernance actuelles. À cet égard, seront créées :

- une instance stratégique de branche (comité national de maîtrise des risques) avec des représentants des instances métier, chargée du pilotage des actions liées à la définition et au suivi du plan de maîtrise des risques ;
- une organisation spécifique interne à l'Acoss permettant de s'assurer du suivi et de la maintenance de la cartographie des risques.

En parallèle, et dans le respect des règles d'objectivité et d'indépendance qui régissent la fonction d'audit, le comité d'audit sera chargé de garantir la cohérence des audits réalisés et le suivi global de la mise en œuvre des recommandations. Il restituera la planification des audits au comité national de maîtrise des risques.

13) Engager une réflexion sur l'opportunité pour la branche de mettre en place un management par processus.

Le management par les processus constitue une modalité particulière de mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne intégré, visant à assurer une complémentarité entre la maîtrise des activités, la mesure de la performance et

l'allocation interne des moyens. L'Acoss conduira au cours de la période une étude en vue d'identifier l'opportunité du déploiement d'un tel système de management dans le réseau, ainsi que le cas échéant les différentes étapes et préalables nécessaires.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Appui de l'AFT et de la Cades pour la mise à niveau du contrôle des risques.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux de couverture des dispositifs de maîtrise des risques.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Première étape de diffusion de la cartographie des risques ;
- Lancement des démarches CMMi et ITIL
- 1^{ère} version de la cartographie des risques pour l'Acoss ;
- Publication de l'instruction relative à l'architecture des outils d'audit et de vérification ;
- Création du comité national de maîtrise des risques.
- 2011** - Déploiement de l'outil de contrôle interne ;
- Mise en place d'un suivi commun des recommandations ;
- Création du référentiel de contrôle grands comptes.
- 2012** Étude préalable à la certification externe des processus informatiques du réseau.
- 2013** Achèvement de la formalisation de la politique de gestion des risques financiers.
- 2010 / 2012** Normes professionnelles du contrôle



// Fiche 21 .

Poursuivre l'amélioration de la qualité des comptes

Objectifs

Viser l'intégration de la procédure de certification des comptes dans tous les processus de production de la branche.

Améliorer les méthodes comptables et les analyses pour contribuer à la qualité et la lisibilité des comptes.

Améliorer la lisibilité de la répartition des cotisations et contributions.

Renforcer la maîtrise des risques en amont des opérations comptables (cf. fiche n°20).

→ LES ACTIONS

1) Poursuivre l'intégration de la procédure de certification des comptes dans les processus de production de la branche.

La branche du Recouvrement, à l'instar de l'ensemble des branches du régime général de la Sécurité sociale, relève depuis 2006 d'une procédure de certification de ses comptes (comptes combinés de la branche et comptabilité propre de l'Acoss) pilotée par la Cour des comptes.

La maîtrise d'ensemble de ce processus suppose en conséquence une mobilisation pérenne de l'ensemble des acteurs concernés, dans les organismes locaux et à l'Acoss, dans un cadre transversal par nature associant tant les directeurs que les agents comptables. Elle nécessite une action coordonnée de l'ensemble des acteurs de la branche au service de la démarche d'amélioration continue portée par la certification. La stabilisation de la procédure de certification conduit l'Acoss à viser une intégration plus poussée des impératifs et enjeux de la certification dans la gestion de l'ensemble des opérations courantes. À cet égard, la branche s'engage à réaliser les actions suivantes :

- améliorer la qualité des opérations et écritures comptables, notamment en réalisant les engagements pris vis-à-vis de la Cour dans le cadre de la certification des comptes ;
- adapter annuellement la procédure de validation des comptes

des organismes locaux (et notamment les audits sur place) pour intégrer les nouveaux risques induits par la mise en œuvre de nouveaux textes ou de nouveaux processus déclaratifs ;

- introduire une mesure de la charge induite par la mise en œuvre du processus de certification des comptes dans l'ensemble de la branche ;
- développer une approche coordonnée entre l'Acoss et les organismes locaux vérifiés dans le cadre de la procédure de certification.

2) Améliorer les méthodes comptables, et les analyses pour contribuer à la qualité et la lisibilité des comptes.

Indépendamment des objectifs propres à la certification des comptes de la branche, l'Acoss entend veiller à renforcer la lisibilité des comptes et la rationalisation des processus comptables, en liaison avec les normes définies au sein du Conseil de Normalisation des Comptes Publics (CNOCP) et de l'Instance de Concertation et de la Qualité des Comptes des Organismes de Sécurité sociale (ICQCOSS). Les domaines visés sont en particulier :

- parachever la mise en œuvre des droits constatés et améliorer les méthodes comptables ;
- renforcer de façon significative l'amélioration des méthodes estimatives, et notamment les calculs de provisions et de produits à recevoir ;

- développer un appui aux organismes locaux présentant des enjeux financiers significatifs (Urssaf TGE en particulier) par l'exploitation de données statistiques afin d'enrichir l'analyse des revues analytiques et améliorer la démarche d'élaboration des revues analytiques dans les autres organismes.

3) Poursuivre l'amélioration de la répartition des cotisations et contributions.

La répartition des cotisations et contributions sociales aux différents attributaires constitue un des objectifs majeurs de la comptabilité de la branche, et de ce fait est un processus stratégique nécessitant un ajustement permanent. À cet égard, et en complète cohérence avec les objectifs de services aux partenaires détaillés dans la fiche n° 9, la branche s'engage au cours de la période conventionnelle à :

- exploiter les conclusions de l'audit externe sur le système de répartition des cotisations et contributions (organisation, système d'information, paramétrage, ...);
- effectuer une restitution à la tutelle sur le fonctionnement et l'efficacité du système de répartition ;
- intégrer dans les processus de gestion les règles de gestion révisées attachées aux rangs de priorité pour la répartition des encaissements, dans le respect des dispositions conventionnelles applicables à chaque attributaire ;
- simplifier les règles d'attribution des majorations et pénalités entre les attributaires, pour les rendre lisibles et fiabiliser le système d'information.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Accompagner la branche dans la mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes et dans ses relations avec le certificateur ;
- Clarifier les relations entre les différents certificateurs et commissaires aux comptes dans le cadre de la prise en charge d'activités de recouvrement, de gestion financière ou de contrôle pour le compte de tiers en adaptant le cas échéant les dispositions légales s'y rattachant, et en tenant compte des charges en résultant ;
- Assurer l'appui du CNOCP et de l'ICQCOSS pour la mise au point des référentiels comptables ;
- Adapter les règles de priorité pour l'attribution des encaissements entre les différents attributaires ;
- Elaborer un texte réglementaire pour l'attribution des majorations et des pénalités (de type clef pluriannuelle fixée par voie réglementaire).

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Solde des crédits à affecter / encaissements.

Calendrier prévisionnel

2010 - Réalisation de l'audit externe sur la procédure de répartition ;
 - Fixation des principes d'approche coordonnée de la procédure de certification au sein du réseau.

2011 - Création du dispositif de mesure de la charge de travail liée à la procédure de certification ;
 - Poursuite de l'amélioration des revues analytiques dans les Urssaf TGE ;
 - Simplification des règles comptables d'attribution des pénalités et majorations de retard.

2010 / 2012 Participation à la mise en œuvre des droits constatés



// Fiche 22 .

Adapter nos politiques d'accompagnement et de formation aux évolutions des métiers et des organisations dans le réseau

Objectifs

Les engagements de la Cog 2010-2013 traduisent une ambition forte d'adaptation voire de mutation des métiers et des organisations du réseau. Le plein aboutissement de ces objectifs suppose la mise en place en parallèle d'un plan complet d'accompagnement aux changements pour les collaborateurs du réseau, ainsi que la définition d'une politique de formation professionnelle adaptée aux nouveaux enjeux.

Les évolutions de l'organisation du réseau seront opérées dans un cadre conventionnel offrant des garanties fortes aux collaborateurs. Au-delà de ce socle essentiel de garanties, il est nécessaire que le réseau du Recouvrement mette en œuvre les pratiques de gestion et de management permettant à la fois une gestion dynamique de ces évolutions et la prise en compte des souhaits d'évolution des collaborateurs. La branche mettra ainsi en place un plan national d'accompagnement des évolutions du réseau en s'appuyant sur l'expérience acquise dans la gestion des fusions des Urssaf départementales.

La politique de formation professionnelle de la branche Recouvrement a par ailleurs connu une évolution importante pendant la période conventionnelle précédente, qui s'est notamment traduite par la refonte des formations nationales des gestionnaires du Recouvrement et des inspecteurs ainsi que la création de deux nouvelles formations nationales destinées aux contrôleurs du Recouvrement et aux télé-conseillers. Cette politique de dynamisation des parcours et des compétences doit être renforcée sur la période à venir.

→ LES ACTIONS

Axe accompagnement

Afin de créer les conditions de succès dans la mise en œuvre des évolutions de structures de la branche, des dispositifs d'accompagnement importants sont à prévoir. Ils concernent à la fois la gestion des situations des collaborateurs directement concernés par ces évolutions que le dialogue social d'ensemble au sein du réseau, et s'incarneront dans la recherche de méthodes innovantes au bénéfice des collaborateurs. L'Acoss agira en coordination avec l'Ucanss pour la construction et la réalisation de ces objectifs.

1) Favoriser les passerelles entre métiers et développer les parcours professionnels comme éléments de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines ambitieuse, la branche mettra en place des actions d'accompagnement des personnels à la mobilité fonctionnelle,

notamment afin de prendre en compte les évolutions structurelles attendues au cours de la période :

- Favoriser le développement de la mobilité ascendante en prenant mieux en compte les compétences acquises dans leur exercice professionnel par les salariés concernés. La branche veillera à mettre en œuvre des passerelles formalisées et organisées pour certains métiers comme par exemple : accès au métier de gestionnaire pour les télé-conseillers, accès au métier d'inspecteur pour les contrôleurs, accès aux métiers du management pour les experts, accès aux métiers d'inspecteurs et de contrôleurs pour les gestionnaires, etc...

- Accompagner et reconnaître la mobilité horizontale : la branche organisera des passerelles dans certains domaines (ex : passages (réciproques) entre les métiers de la comptabilité et ceux de la gestion des comptes, entre le métier de gestionnaire et celui de télé-conseiller, ...) pour faciliter les reconversions professionnelles souhaitées par les collaborateurs, notamment à l'occasion des évolutions de la structuration du réseau.

Par ailleurs, la branche contribuera dans le cadre de l'Ucanss, à la réflexion institutionnelle sur les parcours professionnels entre branches.

2) Faciliter la gestion des situations individuelles et la mobilité professionnelle des collaborateurs.

La branche Recouvrement a développé au cours de la Cog 2006-2009 une offre d'orientation professionnelle destinée à traiter les situations dans lesquelles l'employeur et le salarié ne parviennent pas à un accord sur l'évolution professionnelle du collaborateur dont le contenu du poste de travail change du fait d'une évolution d'organisation. Les actions suivantes seront mises en œuvre :

- déployer cette offre, en tenant compte notamment de celle proposée par l'Ucanss à l'Institution, qui s'appuie sur un réseau de conseillers en orientation professionnelle issus de la branche Recouvrement, dans l'ensemble des régions dès 2010 ;
- développer le recours large aux bilans de compétence et entretiens de carrière en application du protocole d'accord national relatif aux garanties conventionnelles apportées dans le cadre de l'évolution des réseaux ;
- mettre en place un appui spécifique individualisé afin de faciliter les mobilités géographiques souhaitées, notamment par le biais de mobilités inter-branches, réalisées dans le cadre des évolutions organisationnelles par des collaborateurs volontaires ;
- mettre en place un dispositif complémentaire au régime conventionnel permettant de faciliter la recherche de logement et l'installation dans le nouveau lieu d'implantation pour les collaborateurs désireux de profiter d'une mutation géographique. Cet accompagnement pourra être complété par un appui spécifique à la mobilité professionnelle du conjoint, en lien avec les autres caisses nationales ;
- repérer les postes à pourvoir dans les organismes pour faciliter le recrutement des conjoints et envisager un mécanisme d'incitation des directeurs pour les recruter.

3) Accompagner les managers et les cadres dirigeants dans la mise en œuvre de ces évolutions.

Les managers constituent un relais indispensable pour le succès des projets de branche. À ce titre, ils doivent être intégrés à une politique spécifique de gestion des compétences, permettant une adaptation de leurs pratiques managériales aux évolutions du contexte d'action du Recouvrement. L'Acoss mènera en conséquence les actions suivantes :

- renforcer la politique de formation destinée à ces catégories : formation au management à distance, à la gestion du changement mais aussi formation « métiers » pour les cadres (responsables contrôles, recouvrement, RH...) ;
- assurer l'intégration des cadres au fonctionnement en réseau afin de garantir la capitalisation des bonnes pratiques au sein du réseau du Recouvrement ;

- modéliser la composition des équipes de direction et d'encadrement pour préciser notamment l'articulation entre les fonctions liées à un site et les fonctions transverses régionales. L'Acoss déterminera, en conformité avec la réglementation en vigueur et le cadre fixé par l'Ucanss, des règles de nomination permettant de garantir un positionnement idoine des collaborateurs concernés. Elle mettra en place une offre nationale d'appui à la constitution, à l'animation et au fonctionnement d'équipes d'encadrement et de direction régionales (coaching individuel et collectif) ;
- renforcer les outils de gestion de carrière au niveau national pour l'ensemble des agents de direction du réseau du Recouvrement, qui permettra de réaliser des bilans de carrière tout au long de la mise en œuvre des évolutions organisationnelles. Cet objectif sera travaillé en lien avec l'Ucanss compte tenu de la plus value que représente une approche interbranche pour sa réalisation ;
- favoriser les échanges entre le niveau local et le niveau national en créant un cadre budgétaire et juridique permettant la mise à disposition de personnels d'encadrement ou de direction issus du réseau pour la réalisation de missions temporaires.

4) Développer dans le cadre de l'Ucanss, un dialogue social de qualité sur les évolutions de réseau.

Afin d'assurer une information transparente de l'ensemble des parties concernées, l'Acoss s'engage à transmettre régulièrement aux organisations syndicales nationales des informations sur l'état d'avancement de la mise en place de la nouvelle organisation, les consultations réalisées auprès des Institutions représentatives du personnel, l'information des personnels et la mise en œuvre des garanties conventionnelles apportées dans le cadre des évolutions de réseau

Axe formation

5) Mettre en place une politique de formation métier permettant de contribuer à l'atteinte des objectifs de la branche.

Certains projets stratégiques de la branche Recouvrement vont impliquer un accompagnement fort du point de vue de la formation professionnelle. C'est notamment le cas des activités de contrôle et de recouvrement exercées pour le compte de partenaires, ainsi que de la rénovation du système d'information. Cette dernière action devra permettre l'appropriation par l'ensemble des salariés de la branche du nouveau système d'information dans une triple perspective d'amélioration de leurs conditions de travail, d'amélioration des performances sur le cœur de métier et de réalisation de gains de productivité. Compte-tenu du nombre important de collaborateurs concernés, la formation mise en place devra mobiliser tous les outils pédagogiques disponibles.



La branche réalisera en conséquence les actions suivantes :

- renforcer l'utilisation de la formation à distance ;
- étudier les conditions de développement de l'e-learning et de l'auto-formation ;
- réviser les règles et modalités des formations en cascade en identifiant les relais possibles pour ce type de formation, et en clarifiant les conditions de déploiement de ces formations pour les rendre plus efficaces, mieux intégrer la dimension formation dans la gestion des nouvelles mesures réglementaires ;
- déployer des formations nationales renouvelées sur les sujets majeurs de la Cog, notamment la lutte contre les fraudes et l'évasion sociale, le développement des offres de service dématérialisées, le contrôle interne et la maîtrise des risques, le développement de la sécurisation juridique des entreprises, la fiabilisation des données, la trésorerie dans les Urssaf TGE. Ces formations nationales devront prendre en compte le caractère pluridisciplinaire des organisations constituées au sein du réseau ;
- établir un rapport annuel sur la formation dans le Recouvrement.

6) Renforcer la formation professionnelle des salariés en poste au sein du réseau.

Le développement des compétences des collaborateurs déjà en poste au sein des Urssaf contribue à l'efficacité collective de la branche. Elle constitue également un volet de la politique de développement de l'employabilité des seniors. À ce titre, la branche s'engage à :

- développer des formations modulaires d'accès aux métiers pour offrir un support de perfectionnement ciblé aux collaborateurs du réseau ;
- mettre en place des catalogues de formation par métier. Cette politique doit permettre à la fois aux organismes de développer les compétences dans les domaines identifiés comme critiques, et aux collaborateurs concernés d'être en situation de saisir les opportunités de développement professionnel offertes par l'évolution des missions au sein du réseau.

7) Repenser l'organisation du système de formation pour garantir son efficacité.

La branche Recouvrement a fait le choix de s'appuyer sur les experts des organismes pour déployer ses formations métier. Cette organisation, qui garantit l'adaptation des dispositifs de formation aux réalités de terrain, peut toutefois être pénalisante pour les organismes, qui doivent mobiliser ponctuellement des collaborateurs experts dans un contexte de charge croissante. De nouvelles solutions doivent être imaginées pour maintenir l'investissement des organismes dans ces dispositifs.

L'Accos réalisera dès l'année 2010 un audit du système de formation de la branche, pour éclairer les pistes d'évolutions organisationnelles permettant de faciliter l'atteinte des objectifs en matière de formation et de mieux valoriser l'investissement consenti par les organismes, notamment dans les indicateurs.

Les relations de collaboration de l'Accos et des Urssaf avec les structures de formation institutionnelle seront intégrées dans le périmètre de l'audit.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

Taux de participation financière à l'effort de formation.

Calendrier prévisionnel

2010 - Réalisation de l'audit de la formation professionnelle et définition de l'organisation cible du système de formation ;

- Mise en place de conseillers en orientation professionnelle pour l'accompagnement des salariés ;

- Mise en place d'un appui spécifique pour faciliter les mobilités géographiques volontaires ;

- Réalisation de la formation nationale « recouvrement pour le compte de l'Assurance-chômage » en concertation avec les institutions partenaires ;

- Livraison du catalogue de perfectionnement pour les métiers de gestionnaire et d'inspecteurs.

2011 Renforcement des outils de gestion de carrière pour les agents de direction.

2012 - Étude des conditions techniques de l'introduction de l'e-learning dans la branche Recouvrement ;

- Déploiement des premiers modules de formation relatifs au nouveau système de production.





// Fiche 23 .

Renforcer l'engagement de la branche dans la politique de développement durable

Objectifs

La branche Recouvrement s'est engagée dans une politique globale de développement durable, dans la lignée des orientations du plan-cadre de l'Ucanss.

Cette stratégie sera poursuivie et amplifiée afin que l'action responsable devienne un élément majeur de son projet d'entreprise, tant en matière sociale qu'environnementale. L'Agenda 21 adopté en 2007 orientera la matérialisation de ses engagements. La branche déclinera le futur plan-cadre de l'Ucanss dans un schéma directeur de développement durable qui sera soumis au Conseil d'administration.

La responsabilité sociale de l'employeur sera renforcée au travers des orientations RH 2009/2010 ; 4 axes de développement seront priorisés :

- lutter contre toutes les formes de discrimination en matière de gestion des ressources humaines, en particulier dans les procédures de recrutement ;
- promouvoir l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- engager une politique de gestion des ressources humaines volontariste en direction des salariés seniors ;
- garantir des conditions de travail de qualité aux salariés de la branche.

S'agissant de l'aspect environnemental, la branche souhaite avant tout s'inscrire dans la poursuite des engagements forts qui sont les siens. Sur cette base d'ores et déjà ambitieuse, la politique immobilière de la branche devra être en capacité de concilier des aspects économiques et environnementaux selon les 3 orientations suivantes :

- intégrer de manière pérenne le développement durable au sein de la politique immobilière ;
- développer l'achat durable ;
- limiter les émissions de gaz à effet de serre et le gaspillage énergétique.

La mise en œuvre de cette stratégie notamment par le jeu de clauses sociales, dans les contrats et marchés passés par la branche, ne devra pas avoir d'effet discriminatoire pour les entreprises et sera adapté, le cas échéant au type d'entreprises concerné. Elle sera donc assurée conformément aux dispositions de l'article 14 du code des marchés publics.

→ LES ACTIONS

Axe social

1) Lutter contre toutes les formes de discrimination en matière de gestion des ressources humaines, en particulier dans les procédures de recrutement.

- Renforcer la capacité du réseau à analyser sa politique de gestion des ressources humaines en élaborant une méthodologie de diagnostic des pratiques RH au regard des

dispositions légales en matière de discrimination et d'égalité.

- Déployer dans l'ensemble du réseau la méthode de recrutement par simulation dans le cadre d'une convention nationale avec Pôle Emploi. Cette méthode, labellisée par la Halde, permet à la fois de recruter dans les entreprises des personnes qui en seraient exclues au regard d'une insuffisance de diplômes et de garantir l'adéquation entre les profils recrutés et les postes occupés par le biais de mises en situation. Elle permet en outre de garantir la sécurité juridique des organismes en matière de recrutement.



2) Promouvoir l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Le Recouvrement développera les partenariats avec les professionnels de l'insertion des travailleurs handicapés afin d'utiliser l'ensemble des leviers prévus par la loi : maintien dans l'emploi, recrutement, le cas échéant sous-traitance d'activités auprès du secteur protégé ou adapté, ...

Une opération spécifique de recrutement et de formation de travailleurs handicapés sera organisée au niveau national afin d'adapter à ces profils le process de recrutement et les modalités de formation et d'intégration aux équipes et aux postes de travail.

Les agents assurant la fonction d'acheteur au sein de la branche seront formés à l'utilisation de clauses sociales dans les procédures de marchés.

3) Engager une politique de gestion des ressources humaines volontariste en direction des salariés seniors.

Dans le cadre de l'accord interbranches sur les seniors, il reviendra au réseau de :

- assurer le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation des salariés de plus de 55 ans, notamment par un suivi de l'effort de formation dont bénéficie cette population ;
- mobiliser les salariés de plus de 55 ans en développant le recours au tutorat dans les dispositifs de transmission des connaissances ;
- aménager les fins de carrière des agents de la branche et faciliter la transition avec la cessation d'activité ;
- examiner les conditions de la reconnaissance des acquis professionnels dans les situations d'embauche de salariés seniors.

4) Garantir des conditions de travail de qualité aux salariés de la branche.

- Développer un partenariat avec les professionnels des questions de conditions de travail, en particulier l'Anact, permettant la diffusion au sein de la branche de méthodologies éprouvées en matière de prévention des risques professionnels.
- Mettre en place un plan d'amélioration des conditions de travail, s'appuyant notamment sur une évolution de l'ergonomie des postes de travail (en lien avec l'évolution du système d'information de la branche et dans une logique de promotion de la santé au travail) et une amélioration de l'accès aux informations techniques pertinentes pour les collaborateurs.
- Rechercher la réalisation d'actions spécifiques en matière de risques psycho-sociaux (étude de la mise en place de cellules d'écoute, protection des salariés contre les incivilités...).

5) Impliquer pleinement l'ensemble des collaborateurs de la branche dans la mise en œuvre de ces orientations.

- Sensibiliser et former les dirigeants, les managers et la fonction RH notamment aux problématiques de non discrimination.
- Mettre en place deux campagnes nationales de sensibilisation à destination de l'ensemble des personnels de la branche sur des thèmes liés à l'égalité des chances.

Axe environnemental

6) Intégrer de manière pérenne le développement durable au sein de la politique immobilière.

- Intégrer dans les arbitrages de la politique immobilière les aspects relatifs au développement durable. Les éléments issus des diagnostics énergétiques ou l'application des normes existantes (HQE notamment) viendront abonder les choix et priorisations retenues.
- Développer une approche combinant le respect des contraintes financières et environnementale afin de permettre à la branche de mener une politique de développement durable ambitieuse.

7) Développer l'achat durable.

- Accroître la sélection de prestataires et fournisseurs arguant d'une certaine responsabilité sociale et environnementale et étendre le champ des fournitures dont la qualité « DD » est un pré-requis. Au terme de la convention, au moins 50% des marchés au sein de la branche devront comporter des clauses sociales et/ou environnementales. Dans les marchés de main d'œuvre, 10% au moins devront être réservés à des publics en difficultés.
- Poursuivre la sensibilisation du réseau des acheteurs mutualisés en la matière.
- Inciter l'ensemble des organismes à avoir un parc de véhicules professionnels dont les émissions de CO2 respectent les normes environnementales en vigueur, soit 130g/km maximum en 2010. La branche devra tendre sur la période de la convention vers l'objectif de 100% de véhicules propres.

8) Limiter les émissions de gaz à effet de serre et le gaspillage énergétique.

- Déployer dans l'ensemble des organismes du matériel de visioconférence et ainsi contribuer à la limitation des déplacements physiques.
- Finaliser les diagnostics énergétiques afin de connaître l'état du patrimoine en la matière. Entamer la mise à niveau des

bâtiments du Recouvrement afin de respecter les normes énergétiques dans le cadre de la stratégie immobilière de l'Institution.

- Poursuivre la politique d'économie des volumes de fluides consommés.

→ LES INDICATEURS DE SUIVI ET/OU DE RÉSULTATS

- Évolution du montant de la contribution Agefiph ;
- Taux d'emploi de personnels séniors ;
- Indicateur de réduction des consommations d'eau et d'énergie.

Calendrier prévisionnel

- 2010**
- Déploiement de l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation pour les métiers de gestionnaire de comptes et de télé-conseiller.
 - Finalisation auprès de l'Ucanss de la stratégie immobilière de l'Institution comprenant des engagements en matière de DD.
 - Achever le déploiement du parc de véhicules propres de la branche et du matériel de visioconférence.
- 2011**
- Conclusion d'une convention cadre avec l'ANACT et d'un programme national de santé au travail
 - Déclinaison du plan-cadre de l'Ucanss dans un schéma directeur de développement durable de la branche soumis au CA
 - Mise en place d'une expérimentation d'adaptation des conditions de formation initiale des gestionnaires aux travailleurs handicapés.
 - Engagement des actions de sensibilisation des acheteurs
 - Sensibilisation des dirigeants aux problématiques de non-discrimination.
- 2012**
- Développement du recours au tutorat dans la transmission des connaissances.



// Fiche 24 .

Améliorer le pilotage et l'exercice des métiers du Recouvrement dans les Cgss

Objectifs

L'éloignement géographique des Dom, les spécificités réglementaires, informatiques ainsi que les particularités des contextes locaux, démographiques et socio économiques créent une situation spécifique dans la gestion du Recouvrement, génératrice de réelles difficultés pour les Caisses générales de Sécurité sociale, auxquelles l'Acoss se doit d'apporter une réponse adaptée, dans le cadre de sa mission de pilotage et d'accompagnement des organismes.

Dans le cadre de la période conventionnelle 2010-2013, deux objectifs seront poursuivis par l'Agence centrale :

- faciliter l'exercice des métiers du Recouvrement par les Cgss ;
- renforcer le pilotage et l'accompagnement des Cgss dans leur mission de recouvrement.

Par ailleurs, l'Acoss continuera de participer activement aux travaux menés en interbranche dans le cadre de la Coordination Cgss des caisses nationales, afin de mettre en œuvre, en concertation avec les autres caisses nationales, la nécessaire coordination en matière de pilotage des Cgss, d'harmonisation et de meilleure visibilité des pratiques de gestion.

Les orientations développées dans la Cog État/Acoss seront, conformément au statut de la collectivité, progressivement appliquées à la Caisse de Sécurité sociale de Mayotte, qui requiert un soutien particulier attentif.

→ LES ACTIONS

Axe « Faciliter l'exercice des métiers du Recouvrement par les Cgss »

1) Renforcer la coopération interrégionale sur les champs métier.

La branche Recouvrement s'est engagée au cours des Cog précédentes dans le développement de la vie régionale et, dans ce cadre, a renforcé la mutualisation des compétences d'expertise des Urssaf et des Cgss.

Les mutualisations de fonctions liées au recouvrement, et les coopérations des organismes ultramarins, ont été plus difficiles à mettre en œuvre en raison de l'absence fédérative d'une Urssaf chef de file, contrairement à la métropole, où l'Urssaf chef lieu de région a été positionnée comme le pilote des mutualisations de fonctions et d'expertise entre les Urssaf départementales.

Afin d'améliorer la prise en compte par le national des spécificités locales, ainsi que les relations entre les Cgss et la caisse nationale, l'Acoss désignera, pour les zones Antilles-

Guyane d'une part et Océan Indien d'autre part, des coordonnateurs en matière de politique du Recouvrement, contrôle, et lutte contre la fraude, chargés d'animer la vie interrégionale et de faciliter l'interface avec la caisse nationale.

2) Adapter les offres de service aux départements d'Outre-mer.

Conformément aux orientations détaillées dans la fiche relative au développement des services aux cotisants, la branche d'une part intégrera le Titre de travail simplifié (TTS) dans le Cesu et, d'autre part analysera les modalités et l'impact d'une extension éventuelle des dispositifs CEA et Tese dans les Dom, afin de répondre au mieux aux besoins des usagers d'outre-mer.

3) Désigner un centre informatique de production pour traiter les comptes cotisants des quatre Cgss, centre auquel sera rattaché ultérieurement la CSS de Mayotte.

La désignation d'un centre informatique de production unique, en charge du traitement des Dom, permettra de développer des compétences techniques adaptées aux particularités ultramarines,

de garantir une qualité de service homogène, de favoriser le dialogue entre Cgss autour des mêmes problématiques, tout en effectuant des économies d'échelle en termes de compétences.

Cette évolution sera menée en cohérence avec les évolutions de l'organisation de la production informatique.

4) Faciliter l'accès des personnels des branches Recouvrement des Cgss à la formation professionnelle.

Sur la période conventionnelle, l'Acoss organisera, dans chaque Cgss, une session de formation continue sur site, à destination des gestionnaires de comptes, afin de leur permettre de s'adapter aux évolutions du métier.

L'Acoss étudiera par ailleurs les conditions de déploiement des formations initiales outre-mer, afin de faciliter l'accès aux métiers du Recouvrement de la population ultramarine.

5) Mieux accompagner les directeurs de branches Recouvrement dans les Cgss.

Afin de tenir compte des conditions d'exercice des métiers du Recouvrement dans le contexte ultramarin, l'Acoss veillera à accompagner les agents de direction des branches Recouvrement dans une démarche de développement des compétences, et apportera une contribution à leur évaluation effectuée par les directeurs généraux des Cgss.

Axe « Renforcer le pilotage et l'accompagnement des Cgss par l'Acoss »

6) Élaborer un tableau de bord local spécifique.

Dans la précédente Cog, les contrats pluriannuels de gestion des Cgss comportaient les mêmes indicateurs que les Urssaf de métropole, avec des cibles adaptées pour prendre en compte les spécificités locales.

Le principe d'indicateurs similaires à la métropole sera maintenu, et l'Acoss veillera à tendre vers la réduction des écarts de performance entre les Urssaf et les Cgss, notamment en matière de service rendu aux cotisants.

Un tableau de bord local spécifique sera élaboré conjointement entre l'Acoss et les Cgss et mis à disposition de ces dernières, afin de leur permettre de suivre l'efficacité de leurs actions et la qualité du Recouvrement, et faciliter le dialogue de gestion avec la caisse nationale.

7) Conforter le dispositif des Urssaf d'appui dans le projet d'organisation régionale.

Pour accompagner les Cgss dans leurs missions de recouvrement, des Urssaf de métropole ont été désignées comme « Urssaf d'appui ».

Ce dispositif d'Urssaf d'appui sera adapté, en cohérence avec l'organisation régionale des Urssaf, et son pilotage renforcé.

À cet effet, les actions suivantes seront engagées durant la période conventionnelle :

- élaboration d'un cahier des charges définissant le contenu du partenariat, et le niveau d'investissement attendu des organismes ;
- contractualisation tripartite (Acoss / Cgss / Urssaf d'appui) après évaluation de la capacité de prise en charge par l'Urssaf d'appui ;
- élaboration d'un plan de travail, et identification des moyens associés, qui feront l'objet d'une évaluation tripartite annuelle.

8) Renforcer la maîtrise de la production du Recouvrement et le suivi des dispositifs d'exonérations.

Les Cgss mettront en œuvre, avec l'appui de l'Acoss, des actions visant à renforcer la maîtrise de la production du Recouvrement, en ciblant notamment :

- l'amélioration de la qualité du fichier administratif ;
- la mise en place de plans de maîtrise des risques cohérents avec les actions définies en métropole, notamment sur les processus à forts enjeux ;
- la maîtrise des processus concourant à la qualité des comptes et à leur certification.

Par ailleurs, le suivi des différents dispositifs d'exonérations sera amélioré. À cet effet, trois types d'actions seront développées par l'Acoss et les Cgss :

- élaboration de standards de pratiques recommandées (SPR) propres aux exonérations Dom ;
- analyse des risques particuliers à ces dispositifs, et intégration dans la démarche de maîtrise des risques ;
- déclinaison spécifique à l'outre-mer du plan national d'action en matière de fiabilisation des données.

9) Mesurer l'adéquation des moyens aux charges de travail des branches Recouvrement dans les Cgss.

Les directions du Recouvrement des Cgss inscrivent leur action dans un contexte complexe, notamment caractérisé par des spécificités réglementaires (plans d'apurement de dettes, dispositifs d'exonération). Il en résulte des charges de travail spécifiques, qui doivent être prises en compte.

Une étude sur les impacts relatifs aux spécificités locales en termes de charge de travail sur la gestion des comptes sera réalisée au cours de la période. Cette étude devra par ailleurs permettre d'identifier les leviers permettant d'améliorer la productivité dans les branches Recouvrement des Cgss, et fonder l'engagement d'actions appropriées.

Les conditions de la mise en place du contrôle de gestion dans



les Cgss seront examinées avec la Coordination Cgss des caisses nationales et les autres Caisses nationales concernées.

→ LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Apporter, le cas échéant, au bénéfice de l'évaluation de la mise en œuvre de ces dispositifs, les évolutions réglementaires relatives au Tese au CEA ou au Cesu, notamment pour leur extension aux Dom en substitution au TTS.

Calendrier prévisionnel

- 2010** - Désignation de coordonnateurs inter-Cgss sur les politiques métiers ;
- Propositions d'évolution des conditions d'accès à la formation professionnelle pour les personnels des branches Recouvrement des Cgss.
- 2011** - Révision du dispositif des Urssaf d'appui ;
- Définition de plans de maîtrise de la production du Recouvrement dans les Cgss ;
- Renforcer le suivi des dispositifs d'exonérations.
- 2012** - Désignation d'un centre informatique de production pour traiter les comptes cotisants des quatre Cgss, centre auquel sera rattaché ultérieurement la CSS de Mayotte ;
- Elaboration d'un tableau de bord local spécifique ;
- Engagement d'une étude d'impact des spécificités locales en termes de charges de travail sur la gestion des comptes.
- 2013** Définition des conditions d'extension du contrôle de gestion dans les Cgss, en lien avec la Coordination Cgss des caisses nationales.



Annexes



// **Annexe 1** . Le FNAGA 2010-2013

// **Annexe 2** . Règles budgétaires
du budget national de gestion

// **Annexe 3** . Politique immobilière de la branche

// **Annexe 4** . Les engagements de services

// **Annexe 5** . Les indicateurs de la convention



// Annexe 1 . Le FNGA 2010-2013

Le FNGA repose sur une stabilisation des effectifs sur l'année 2010 pour permettre à la branche Recouvrement d'assurer dans de bonnes conditions les nouvelles missions qui lui ont été confiées, puis au cours des trois années suivantes, sur la réduction de 100 postes en contrats à durée indéterminée, la branche devant en parallèle retrouver à l'issue de la période un niveau comparable à celui de l'année 2007, antérieure à la mise en place de l'Isu, en termes de contrats à durée déterminée et d'intérim.

Pour atteindre l'objectif fixé, la branche conduira une politique de réduction des écarts d'efficacité entre organismes qui portera en priorité sur l'Urssaf de Paris – région parisienne.

Afin de vérifier que cet objectif est fixé au bon niveau compte tenu de l'évolution des charges et des gains d'efficacité potentiels et d'identifier, le cas échéant les mesures nécessaires pour l'atteindre, une mission d'appui sera mise à disposition de l'Accoss en 2010. En fonction des conclusions de cette mission, la présente convention pourra faire l'objet d'un avenant.



NATURE DE DÉPENSES (en millions d'euros)	2009 (ancien)	2009 (nouveau)	BUDGET 2010	BASE 2011	BASE 2012	BASE 2013
A. DÉPENSES À CARACTÈRE LIMITATIF						
I - Personnel						
Dépenses de personnel	867,6	867,6	873,5	889,5	890,1	890
Prise en compte de l'inflation 2010 (1,60%)			14			
Total Personnel	867,6	867,6	887,5	889,5	890,1	890
II - Fonctionnement						
Fonctionnement courant	257,2	218,5	217,3	214,9	211,5	208,4
Fonctionnement informatique (*)		37,4	34,9	33,2	32	31,3
Rénovation SNV2		0	11,4	10,4	10,4	10,4
Total Fonctionnement	257,2	255,9	263,6	258,5	253,9	250,1
III - Investissement						
Investissements locaux	6,6	6,6	10,3	10,3	10,2	10,2
Plan informatique national (*)	21,9	11,2	17,9	18,7	21,4	12,1
Plan immobilier	29,8	29,8	12	21	28	34
Total Investissement	58,3	47,6	40,2	50	59,6	56,3
Total I + II + III	1 183,1	1 171,1	1 191,3	1 198	1 203,6	1 196,4
IV - Réserve nationale						
Réserve non reportable	0	0	6,1	6,1	6,1	6,1
Accompagnement évolution du réseau			0	0	10	10
Total des dépenses à caractère limitatif	1 183,1	1 171,1	1 197,4	1 204,1	1 219,7	1 212,5

NATURE DE DÉPENSES (en millions d'euros)	2009 (ancien)	2009 (nouveau)	BUDGET 2010	BASE 2011	BASE 2012	BASE 2013
B. DÉPENSES À CARACTÈRE ÉVALUATIF						
Amortissements	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1
Frais de justice liés aux ANV, abandon et annulation de créances	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5
Facturation des services bancaires	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7
Rémunération AFT(**)			0,4	0,3		
Écritures correspondant à des charges non décaissées	31,9	31,9	31,9	31,9	31,9	31,9
Agirc-Arrco	9	9	9	9	9	9
Frais des juridictions sociales	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5
Organismes communs	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6	23,6
Contributions diverses		11	12,5	12,5	12,5	12,6
Autres services extérieurs		1	1,2	1,1	1	1
Total Dépenses à caractère évaluatif	184,3	196,3	198,4	198,2	197,8	197,9
Total des dépenses brutes	1 367,4	1 367,4	1 395,8	1 402,3	1 417,5	1 410,4
Recettes propres des organismes	85,8	85,8	80,8	80,8	80,8	80,8
Total des dépenses nettes	1 281,6	1 281,6	1 315	1 321,5	1 336,7	1 329,6
Recettes du FNGA (***)	181,7	181,7	181,7	219,7	219,7	219,7
Total FNGA / champ LFSS (***)	1 099,9	1 099,9	1 133,3	1 101,8	1 117	1 109,9

* Changement du périmètre du plan informatique à compter de 2010

** Montant à déterminer pour 2012 et 2013

*** Hors recettes des intérêts issus de la trésorerie

// Annexe 2 . Règles budgétaires du budget national de gestion

A. Budget national de gestion

01 Le cadrage budgétaire pluriannuel

Pour la période 2010-2013 l'ensemble des dépenses et des recettes fait l'objet d'une programmation pluriannuelle.

La procédure budgétaire reste régie par la règle de l'annualité.

11. LE CHAMP D'APPLICATION DU PROTOCOLE BUDGÉTAIRE

111. Les structures concernées

Toutes les structures composant le réseau de la branche Recouvrement sont concernées par la pluriannualité budgétaire.

112. La pluriannualité des dépenses

Toutes les dépenses sont programmées par exercice pour la période de la convention. On distingue deux types de dépenses :

- les dépenses à caractère limitatif,
- les dépenses à caractère évaluatif.

1121. Les dépenses à caractère limitatif

Pour ces dépenses, les montants figurant dans le tableau de programmation sont arrêtés de manière définitive pour chaque exercice. Il s'agit :

- > des dépenses de personnel,
- > des autres dépenses de fonctionnement,
- > des dépenses d'investissement :
 - . informatique,
 - . opérations immobilières,
 - . autres objets.

S'agissant des frais de poursuite et de contentieux, seuls ceux survenant au titre de la gestion administrative de l'organisme (relations avec les fournisseurs, les salariés) relèvent des dépenses limitatives de gestion administrative. Dans tous les autres cas, ces frais relèvent des dépenses à caractère évaluatif.

1122. Les dépenses à caractère évaluatif

Ces dépenses sont arrêtées de manière indicative pour chaque exercice budgétaire. Elles font l'objet d'une évaluation dans le budget primitif du budget national de gestion présenté au Conseil d'administration. Elles peuvent être ajustées au vu des décisions prises qui s'imposent à l'Acoss.

Il s'agit, à l'exclusion de toute autre dépense, de :

- la dotation aux amortissements, ainsi que celle des Unions Immobilières figurant au compte 65,
- les frais consécutifs aux admissions en non valeur et aux abandons et annulations de créances, y compris les frais relatifs aux créances prescrites,
- la facturation des services bancaires par les établissements financiers,
- la rémunération de l'Agence France Trésor,
- les frais de poursuite et de contentieux liés au recouvrement,
- la contribution au financement du protocole d'accord du 24 décembre 1993 avec l'Agirc et l'Arrco relatif à la retraite et à la prévoyance des personnels,
- la contribution au financement des organismes communs : EN3S, CLEISS, Maison des Artistes, AGESEA et GIP SPSI,
- les frais de fonctionnement des Tribunaux des Affaires de Sécurité sociale et des commissions prévues à l'article 53 du décret du 22 décembre 1958,
- les écritures du compte de résultat correspondant à des charges non décaissées : la valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (compte 675), les provisions et la production immobilisée (investissement),
- les contributions diverses et services extérieurs.

12. LA DÉTERMINATION DE LA BASE DE RÉFÉRENCE

121. Pour les dépenses de personnel et les autres dépenses de fonctionnement

La programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement est constituée par les montants joints en annexe 1.

122. Pour les dépenses d'investissement immobilier

L'enveloppe des autorisations de programme et des crédits de paiement est fixée au niveau des montants mentionnés en annexe 1.

Les recettes liées à des cessions immobilières décidées au sein du réseau à partir de l'exercice 2010 viendront majorer l'enveloppe des autorisations de programmes et des crédits de paiement. Une information relative aux recettes sera communiquée chaque année aux services de l'État : elle précisera le montant des recettes par opération.

123. Pour les dépenses du plan informatique

La programmation budgétaire du plan informatique est constituée des montants mentionnés en annexe 1.

13. LES RÈGLES D'ÉVOLUTION POUR LA PÉRIODE 2010-2013

131. Évolution des crédits

1311. Les dépenses de personnel

Le montant des dotations budgétaires pour l'exercice 2010 est fixé dans le tableau de programmation. L'utilisation de ces dotations s'inscrit dans le cadre de la politique salariale définie par l'Ucanss au cours de la période conventionnelle.

Pour les trois exercices suivants, la base des dépenses pour l'année N inscrite dans le tableau de programmation évoluera suivant le taux prévisionnel d'inflation hors tabac de l'année N corrigé.

La correction de la base des dépenses de l'année N se fera par la prise en compte de la différence entre le taux prévisionnel d'inflation hors tabac de l'année N-1 (estimé lors de l'établissement du budget de gestion de l'exercice N-1) et le taux d'inflation hors tabac corrigé de l'année N-1 (établi par l'Insee en début d'année N). Cette correction fait l'objet d'un budget rectificatif dans le courant de l'année N.

Une ligne budgétaire identifie les crédits destinés à financer la politique d'intéressement des personnels.

1312. Les autres dépenses de fonctionnement ou investissement

Les montants annuels de ces crédits, ainsi que des autorisations de programme, pour les investissements immobiliers, sont indiqués dans le tableau de programmation (annexe 1).

132. Mécanismes d'actualisation

1321. Actualisation des dépenses de personnel

Il n'y a pas d'actualisation automatique autre que celle prévue au 1311. Les taux d'évolution figurant ci-dessus ne sont pas remis en cause en cas de modification des charges sociales et intègrent les incidences financières des accords salariaux agréés, qu'il s'agisse de l'évolution de la valeur du point ou de tout autre aménagement ayant un caractère obligatoire pour l'employeur.

1322. Actualisation des autres dépenses de fonctionnement

Il n'y a pas d'actualisation de ces dépenses, le montant annuel est reconduit en € courants.

1323. Actualisation des dépenses d'investissement

Il n'y a pas d'actualisation de ces dépenses, le montant annuel est reconduit en € courants.

1324. Réajustements liés à la législation

Le présent contrat s'entend sur la base d'une réglementation constante. Au cas où les évolutions de la réglementation

viendraient à modifier significativement les charges de gestion, les parties signataires conviennent d'en mesurer l'incidence et d'en dégager si nécessaire les conséquences financières.

1325. Autres réajustements exceptionnels éventuels

Les parties s'entendent sur une révision dans le cas où un événement majeur dans l'environnement technique ou social viendrait affecter de manière significative leurs conditions de gestion.

02 Les règles de gestion

21. LE VOTE DES BUDGETS ANNUELS

Le budget primitif en novembre N-1 et les budgets rectificatifs sont soumis au vote du Conseil d'administration. S'ils sont conformes à la convention d'objectifs et de gestion, l'approbation de ces budgets par l'État est réputée acquise, et la délibération exécutoire, sous réserve des conditions de notification prévue par le code de la Sécurité sociale. La présentation du budget de gestion sera accompagnée d'un document présentant la répartition réalisée entre d'une part les organismes locaux et l'établissement public d'autre part.

22. RÉPARTITION DES CRÉDITS DU BUDGET DE GESTION

Les allocations de crédits aux organismes (Urssaf, Certi et établissement public) sont notifiées en trois enveloppes, locale, régionale et nationale, conformément à la segmentation des montants budgétaires, selon trois grandes masses : dépenses de personnel, autres dépenses de fonctionnement, dépenses d'investissement.

23. LES VIREMENTS DE CRÉDITS

Il existe un principe de fongibilité à l'intérieur des groupes de dépenses suivants :

- les dépenses de personnel,
- les autres dépenses de fonctionnement,
- les dépenses d'investissement informatique,
- les dépenses d'investissement immobilier et autres objets.

À l'intérieur de ces groupes de dépenses, les virements de crédits sont effectués par le directeur de l'Accoss. La répartition des crédits entre les organismes, au sein de chaque groupe de dépenses, est établie ou modifiée par le directeur de l'Accoss.

Les virements de crédits des dépenses de personnels vers les autres groupes de dépenses, et des autres dépenses de fonctionnement vers les dépenses d'investissement sont effectués par le directeur de l'Accoss.

Tout autre virement fait l'objet d'une décision modificative soumise au vote du Conseil d'administration et à l'approbation des services de l'État.

24. LA RÉSERVE NATIONALE

Une enveloppe de crédits appelée la réserve nationale, est ajoutée à la base de référence. Elle doit permettre à l'Acoss de répondre aux événements imprévisibles affectant le fonctionnement des organismes au cours d'un exercice. Son utilisation est subordonnée à l'autorisation des services de l'État.

Les cadrages annuels comportent une réserve générale de 6,1 millions d'€ non reportable, mobilisable après accord préalable des tutelles. Une information est faite au Conseil d'administration.

Les crédits non utilisés de la réserve nationale sont annulés en fin de chaque exercice.

25. L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU / LA RÉNOVATION DU SNV2

Une enveloppe est ajoutée à la base de référence en 2012 et 2013. Les montants en sont indicatifs. Comme pour la réserve nationale, son utilisation est subordonnée à l'autorisation expresse de l'État. Ces crédits sont destinés au financement des dispositifs d'accompagnement des évolutions organisationnelles, et notamment d'appui aux salariés ayant fait le choix d'une mobilité professionnelle ou géographique.

Les crédits non consommés ne sont pas reportables sur l'exercice suivant.

Une ligne spécifique dédiée à la rénovation du SNV2 est ajoutée à la base de référence. Son utilisation est subordonnée à partir de l'année 2011 à l'autorisation des services de l'État. Cette ligne est strictement non fongible avec les autres dépenses.

26. LES RÈGLES RELATIVES AU REPORT DES CRÉDITS NON CONSOMMÉS

261. Les règles de report pendant la période conventionnelle

2611. La constatation des reports

Les crédits non consommés constatés au niveau des groupes de dépenses définis au point 23 peuvent être reportés à due concurrence sur l'exercice suivant, à l'exception de la part non consommée de la réserve nationale et de la part non consommée de l'enveloppe relative à l'accompagnement du réseau.

Les crédits non consommés constatés au niveau des dépenses à caractère évaluatif au titre d'un exercice ne peuvent donner lieu à un report.

2612. Le vote par le Conseil d'administration

Chaque année, après la transmission de la dernière balance de l'exercice comptable et la constatation du niveau des dépenses exécutées, les crédits non consommés au titre de l'année N-1 peuvent donner lieu à report sur l'exercice suivant et être affectés sur décision du Conseil d'administration de la caisse nationale

sur des dépenses à caractère non pérenne. L'affectation de ces reports doit être conforme aux règles énoncées au point 23.

En appliquant ces règles, après analyse des résultats de l'exercice écoulé et au regard de l'estimation des besoins pour l'exercice suivant, le Conseil d'administration, sur proposition du directeur de l'Acoss, fixe le montant des crédits effectivement reportés.

2613. Les modalités d'information

L'Acoss produit à l'appui de la décision du Conseil d'administration un état détaillé qui retrace, d'une part, l'origine en N-1 des crédits non consommés par ligne budgétaire en faisant la distinction entre les crédits notifiés aux organismes locaux et ceux conservés au niveau national et, d'autre part, leur destination en N par groupe de dépenses.

27. LES RÈGLES D'UTILISATION DES RECETTES

Parmi les recettes propres du budget national de gestion, les comptes suivants peuvent donner lieu à récupération de crédits :

Comptes	Libellés de comptes
703	Vente de produits résiduels
705	Études
706	Prestations de services
707	Vente de marchandises
7081	Produits des services exploités dans l'intérêt du personnel
7083	Locations diverses
7084	Mise à disposition de personnel facturé
7087	Bonification obtenue de clients et prime sur vente
7088	Autres produits d'activités annexes
741	Subvention reçue de l'État
742	Subvention reçue des Régions
743	Subvention reçue des Département
744	Subvention reçue des communes
745	Subvention reçue des établissements publics nationaux
746	Subventions reçues des établissements publics locaux
747	Subventions reçues d'entreprise et d'organismes privés
748	Subventions reçues d'autres entités publiques
752	Revenus des immeubles non affectés à des activités professionnelles
7552	Contributions (autres)
7554	Services rendus entre organismes
7555	Prod. Gestion courante pour annulation d'ordre de dépenses sur ex. antérieurs
75581	Frais de poursuites et de contentieux
7711	Débets et pénalités reçues sur achats et ventes
775	Produit des cessions d'éléments d'actifs (hors cessions immobilières)
7911	Prise en charge des frais de formation (remboursements forfaitaires)
7912	Indemnités d'assurance (remboursement)

Si la réalisation des recettes est supérieure au niveau de réalisation de 2009⁽¹⁾, la différence vient majorer le niveau des autorisations de dépenses limitatives non pérennes à hauteur de 75% du dépassement. Les 25% restant viennent atténuer le prélèvement sur cotisations.

Par exception ces règles ne s'appliquent pas aux inscriptions enregistrées sur le compte 7088 : autres produits d'activités annexes.

La constatation de l'augmentation des dépenses limitatives liées aux recettes donne lieu à budgets rectificatifs soumis au vote du Conseil d'administration. L'approbation de l'État est réputée acquise s'ils sont conformes aux présentes règles et s'ils ne conduisent pas à majorer le montant du prélèvement sur cotisations.

Si la réalisation de ces recettes est inférieure au niveau de réalisation de 2009, les autorisations de dépenses limitatives sont réduites dans la limite de 75% de la différence constatée.

NB : Les remboursements des dépenses de formation sont comptabilisés en dépenses atténuatives, sauf les remboursements forfaitaires (comptabilisés sur la compte de produit 7911).

⁽¹⁾La réalisation de 2009 s'entend sur le périmètre applicable sur la période 2006-2009

28. LE SUIVI DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Le suivi consolidé de la répartition des crédits est assuré par une présentation du budget national de gestion au Conseil d'administration dans la même forme que celle figurant dans la convention. S'y ajoute une information sur les dépenses à caractère évaluatif, les opérations immobilières et la recette correspondant aux intérêts issus de la trésorerie.

Le suivi du budget de gestion de l'Acoss se fait au travers de la production de tableaux de bord budgétaires établis sur le même modèle que le tableau de programmation financière auquel sont rajoutées les dépenses à caractère évaluatif ainsi que les prévisions de recettes. Ce tableau de bord annuel met en évidence la structure du financement du fonds de gestion.

281. Tableaux de bord budgétaires (TBB) du budget de gestion

L'Acoss fournit pour chaque exercice budgétaire six tableaux de bord budgétaires accompagnés d'une analyse de l'exécution budgétaire qui précise les sources des principaux écarts par rapport à la dernière prévision d'exécution transmise et les éventuelles difficultés de gestion rencontrées. Ces documents permettent à l'État de produire des éléments chiffrés pour la Commission des comptes de printemps et pour la préparation de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale. Le calendrier de production d'un TBB relatif à l'exercice N se fera selon la périodicité suivante :

- TBB 1 : au 15 juillet N-1, première prévision pour le budget N ;
- TBB 2 : au 1er novembre N-1, un projet de budget N tel que

- présenté au Conseil d'administration et sa prévision d'exécution ;
- TBB 3, 4 et 5 en avril, au 15 juillet et au 1er novembre N, comportant le niveau d'exécution de l'année N à la date de diffusion du TBB ainsi qu'une mise à jour de la prévision d'exécution du budget N ainsi que les budgets rectificatifs le cas échéant. Le TBB3 précise le montant des crédits n-1 reportés et non reportés ;
- TBB 6, au 10 avril N+1, comportant le budget exécuté N.

Une annexe décomposant les charges de personnel est établie en commun accord entre la caisse nationale et l'État.

Les virements de crédits entre les groupes de dépenses définis au point 23 seront présentés en annexe de ces tableaux de bord, pour information.

282. Effectifs

Un suivi des effectifs de l'ensemble du personnel de la branche sera annexé aux tableaux de bord budgétaires : il sera exprimé en ETP et distinguera CDI et CDD. Il présentera un état du recours à l'intérim au sein de la branche ainsi qu'un état du GVT.

283. Immobilier

Un plan immobilier est arrêté pour la durée de la convention en cohérence avec le schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Ce plan sera mis à jour en fonction de la consommation des autorisations de programme et des crédits de paiement. Il sera transmis au moins une fois par an aux services de l'État lors de la présentation du budget N+1.

284. Informatique

Les dépenses informatiques (investissement et fonctionnement) feront l'objet d'un suivi budgétaire en prévision et en exécution. Des tableaux de suivi, établis en commun accord entre la caisse nationale et l'État, seront transmis aux services de l'État annuellement lors de la présentation du budget de l'année suivante.

03 Exercice du contrôle économique et financier de l'État

Le contrôleur général économique et financier est tenu régulièrement informé par la direction et les services de l'Agence centrale à l'occasion des différentes phases relatives à la préparation et à l'exécution du budget national.

Il est destinataire des tableaux de bord et des notes transmises aux ministères de tutelles.

Le CGEFI peut demander la transmission de tous éléments utiles au contrôle et à l'analyse de la situation de la Branche et de l'établissement public.

B. Le budget de gestion administrative de l'Agence centrale

L'établissement public met en œuvre les dispositions spécifiques suivantes :

1. VIREMENTS DE CRÉDITS

Par exception à la procédure énoncée en point 23, l'établissement public est tenu de présenter au vote du Conseil d'administration et à l'approbation des tutelles tous virements effectués entre les trois masses budgétaires limitatives.

2. COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE DES ENGAGEMENTS

Les engagements de dépenses sont établis dans le respect du principe de l'annualité budgétaire.

Les engagements budgétaires sont présentés au visa du contrôleur général jusqu'au 1^{er} décembre de chaque exercice budgétaire, au plus tard.

L'engagement comptable, qui précède toujours l'engagement juridique, doit permettre de couvrir les charges à payer de l'exercice auquel il est rattaché. Dans le respect du principe de l'annualité budgétaire, lorsqu'un engagement juridique prévoit la réalisation des prestations sur plusieurs exercices budgétaires consécutifs, l'engagement budgétaire de la tranche annuelle des dépenses correspondantes est effectué au début de chacun des exercices concernés.

En cours d'exécution de la Cog, et à la fin de chaque exercice, les dépenses nécessaires à la continuité du service ainsi que les dépenses présentant un caractère d'urgence absolue, à l'exclusion de toutes autres, peuvent donner lieu à engagement juridique et à un pré-engagement budgétaire sur l'exercice suivant dès lors que le budget relatif à cet exercice a été voté et approuvé par les tutelles.

Lors de la dernière année de Cog, et en l'absence d'une nouvelle Cog et d'un budget de l'exercice suivant approuvé, les dépenses nécessaires à la poursuite du fonctionnement de l'établissement public, ainsi que les dépenses présentant un caractère d'urgence absolue, peuvent donner lieu à engagement juridique et à un pré-engagement budgétaire qui devra être régularisé dès que le budget relatif à cet exercice aura été voté et approuvé.

3. DISTINCTION DES DÉPENSES INHÉRENTES À L'AGENCE CENTRALE ET DES DÉPENSES RÉALISÉES POUR LE RÉSEAU DES URSSAF

L'établissement public assure la prise en charge dans son budget de deux types de dépenses :

- les dépenses nécessaires au fonctionnement de l'Agence centrale ;
- les dépenses réalisées pour le compte de l'ensemble du réseau.

Pour permettre une gestion plus fine des dépenses de l'Acoss et du réseau du Recouvrement, l'établissement public assure un suivi distinct de ces deux natures de dépenses.

C. Les budgets de gestion administrative des organismes de la branche Recouvrement

1. ÉLABORATION DU BUDGET

II. État limitatif des effectifs

Les organismes produiront à l'appui de leur budget prévisionnel, les états sur les effectifs et le GVT. Ces états sont obligatoires. L'approbation du budget leur donne un caractère limitatif. Ils peuvent cependant être modifiés avec mise à jour des annexes correspondantes lors de la présentation du budget rectificatif, après accord de l'Acoss.

Un plafond annuel d'emplois exprimés en équivalents temps plein est alloué à chaque organisme en cohérence avec la masse salariale qui lui est notifiée. Ce plafond annuel d'emplois figure dans les contrats signés entre l'Acoss et les organismes, notamment dans le cadrage pluriannuel.

L'Acoss s'assure que la demande de dépenses de personnel de chaque organisme est cohérente avec l'état limitatif mentionné supra et que les éventuels mouvements entre groupes de dépenses des organismes respectent la répartition des groupes de dépenses.

12. Calendrier

Sur la base des orientations annuelles adressées par l'Acoss aux organismes du réseau au mois de septembre de l'année N-1, il leur appartiendra de communiquer le budget de l'année N voté par le Conseil d'administration au plus tard le 15 novembre de l'année N-1.

Les notifications de crédits de chaque organisme sont mises à disposition des antennes de la mission nationale de contrôle à leur demande.

Le suivi des effectifs distingue au sein des ETP, les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée.

13. Activités mutualisées

Dans la période précédant la mise en œuvre de la régionalisation du réseau des Urssaf, il appartiendra au Conseil d'administration de l'Urssaf du chef-lieu de région de voter, sur proposition du directeur de l'Urssaf, et après avis du comité de concertation régional, le montant de l'enveloppe budgétaire régionale globale ainsi que sa répartition entre les organismes de la région ou de l'inter-région.

Les Conseils d'administration des organismes de la région ou de l'inter-région devront faire voter, sur proposition du directeur, le budget complémentaire correspondant à la part de l'enveloppe régionale dont l'Urssaf assurera la gestion.

Après vérification de la cohérence entre l'enveloppe régionale de chaque budget local et l'enveloppe budgétaire régionale globale, l'Acoss adressera à chaque organisme la dotation budgétaire complémentaire correspondante.

2. NOTIFICATION DES DOTATIONS BUDGÉTAIRES

L'Agence Centrale procède à la notification des dotations à réception des budgets de gestion votés par les Conseils d'administration des organismes, sous réserve, au niveau de l'investissement, de l'autorisation technique des opérations inscrites au plan immobilier ainsi que des investissements informatiques, inscrits au plan informatique.

Les virements de crédits des dépenses de personnels vers les autres groupes de dépenses, et des autres dépenses de fonctionnement vers les dépenses d'investissement sont effectués par le directeur de l'organisme après accord de l'Acoss.

Concernant les virements de crédits vers les dépenses d'investissement, seuls sont susceptibles d'être autorisés les virements permettant de financer tout ou partie d'un projet immobilier ou d'un projet relatif au développement durable préalablement validé par l'Acoss.

Les virements des crédits d'investissement vers les autres dépenses de fonctionnement sont autorisés, après accord de l'Acoss, pour financer des dépenses d'entretien non amortissables lorsque les virements font suite à une demande de l'Agent Comptable.

Au moment de la clôture des comptes, les virements de crédits entre lignes évaluatives des comptes de charges d'exploitation (classe 6) sont effectués par le directeur de l'organisme dans la limite de la dotation d'équilibre.

3. REPORT DES CRÉDITS NON CONSOMMÉS

Le montant des crédits non consommés aux niveaux national et local est reportable au cours de la période conventionnelle.

Pour les Certi, les crédits non consommés sont intégralement mutualisés.

Pour les Urssaf, une partie des crédits non consommés est mutualisée chaque année. Ces crédits sont affectés aux actions nationales ou régionales et à l'accompagnement des organismes en difficultés.

Le taux de mutualisation varie en fonction du taux d'exécution budgétaire local constaté en N-1. Si le taux d'exécution de l'organisme est supérieur ou égal à 99% des crédits notifiés, les crédits non consommés sont restitués en totalité à l'organisme.

Si le taux d'exécution est supérieur ou égal à 98% du montant des crédits notifiés, le taux de mutualisation est fixé à 20%. Si le taux d'exécution est inférieur à 98%, la totalité des crédits non consommés est mutualisée.

Ces taux sont susceptibles d'être aménagés dans des circonstances particulières définies par l'Acoss sur demande de l'organisme concerné.

Le solde est restitué aux Urssaf de façon automatique sur le groupe de dépenses déterminé par le directeur de l'organisme. Toutefois, les crédits non consommés provenant des dépenses de fonctionnement (dépenses de personnel et autres dépenses de fonctionnement) ne peuvent être affectés sur les crédits d'investissement qu'après accord de l'Acoss.

// Annexe 3 . Politique immobilière de la branche

Dans le cadre de la période conventionnelle 2010/2013, la branche Recouvrement souhaite mettre en œuvre une politique immobilière ambitieuse contribuant à l'atteinte de ses objectifs métiers et organisationnels. De plus, sur la base des travaux conduits en 2009 il paraît également indispensable d'adapter les modalités de gestion du patrimoine immobilier de la branche afin d'en accroître la souplesse et la réactivité.

La politique immobilière de la branche revêt une importance toute particulière dans le cadre de la présente convention. En effet, la gestion adaptée de son patrimoine et de son parc immobilier par la branche doit accompagner les évolutions métiers importantes portées par le texte conventionnel. Elle devra en outre tirer les conséquences de la dévolution du parc aux futures Urssaf régionales. Les développements ci-après proposent ainsi, d'une part, le développement d'une politique immobilière rénovée accompagnant les évolutions du réseau et permettant une cohérence renforcée des actions conduites au sein de la branche et, d'autre part, des évolutions dans la gestion même de la fonction immobilière au sein de la branche en lien avec les évolutions au sein du régime général et reposant notamment sur une analyse critique de la procédure actuelle.

La démarche a pour objet de donner une nouvelle orientation à la politique immobilière de la branche. Elle vise, en premier lieu, à créer les conditions d'une politique immobilière plus efficace dans le cadre des évolutions de structure. En second lieu, elle tend à créer les conditions susceptibles de permettre de porter des évolutions plus fortes garantant d'une meilleure gestion immobilière au sein de la branche ou de l'institution.



01 Une politique immobilière qui accompagne les évolutions de la branche.

Conformément aux dispositions en vigueur, la branche Recouvrement entend mettre en œuvre au cours de la période 2010/2013 une politique immobilière conforme aux orientations contenues dans la stratégie de gestion du patrimoine de l'Institution en cours de définition auprès de l'Ucanss.

Cette politique immobilière reposera sur la procédure posée par les textes. Celle-ci permet, compte tenu des crédits ouverts dans le cadre de la présente convention de recueillir les besoins exprimés par les organismes afin de les inscrire au plan immobilier et de déterminer les standards et orientations de branche applicables en matière immobilière. Ainsi, dans le respect des normes ou orientations fixées par l'Ucanss pour l'Institution via la mise en œuvre d'une stratégie commune en matière de politique immobilière et par le Conseil d'administration de l'Acoss pour la branche, il apparaît nécessaire de maintenir le patrimoine existant dans des conditions optimales de fonctionnement.

Outre le respect de ces grandes orientations, il est proposé que la politique immobilière arrêtée par le Conseil d'administration de l'Acoss s'appuie prioritairement sur les trois axes suivants.

1.1 OFFRIR AUX SALARIÉS DE LA BRANCHE UN OUTIL DE TRAVAIL ADAPTÉ

Afin de mettre en œuvre les objectifs que la branche entend se fixer quant à l'évolution de ses missions, il importe que les collaborateurs disposent d'un outil de travail adapté à l'exercice de leurs activités et conforme à leurs besoins.

Cette adaptation doit également permettre à la branche d'accroître le degré de satisfaction des cotisants en permettant la mise à disposition de locaux d'accueils adaptés et harmonisés quant à leur niveau de confort sur l'ensemble du territoire. Au-delà de l'accueil physique, l'adaptation et l'adéquation de l'ensemble des locaux à l'exercice d'une mission en fonction de sa nature (accueil téléphonique par exemple) contribueront à l'accroissement de la qualité du service rendu aux cotisants.

Cette démarche, déjà engagée sur la période conventionnelle 2006/2009, s'effectuera en cohérence avec les orientations conventionnelles relatives au développement durable. Elle devra contribuer à minimiser une éventuelle surconsommation budgétaire consécutive à des défauts d'entretien majeurs.

Ce premier axe de la politique immobilière de la branche s'appuiera sur les conclusions et le recensement des besoins issus de l'audit du patrimoine immobilier conduit en 2008 et sur les diagnostics énergétiques en cours de généralisation dans la branche. Il tiendra compte des spécificités de la structure du patrimoine actuel de la branche telles que soulignées par le recensement établi par l'Ucanss en 2009.

Principaux jalons

Premier semestre 2010 :

Présentation au Conseil d'administration d'un programme immobilier pour la période 2010/2013 intégrant l'ensemble des effets de la stratégie immobilière de l'Institution en cours de définition auprès de l'Ucanss.

Annuellement :

Déclinaison du programme immobilier en plans immobiliers annuels, selon une chronologie prévisionnelle arrêtée au premier semestre 2010.

1.2 UN PATRIMOINE IMMOBILIER EN PHASE AVEC LES ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DU RÉSEAU

Il s'agira également de conduire une démarche d'adaptation du patrimoine de la branche en phase avec ses évolutions fonctionnelles et organisationnelles.

Cette stratégie immobilière permettra à la branche de faire de son patrimoine un élément facilitateur de la mise en œuvre de ces évolutions.

Une étude sera conduite concernant le niveau d'adéquation des locaux aux effectifs et aux missions d'un site. Dans une approche de recherche de la plus grande efficacité, le recours à des études comparatives des différentes modalités de relogement tenant compte des coûts des différentes options, du dynamisme du marché local, des modalités de valorisation d'éventuelles surfaces excédentaires (cession ou sous-location) sera privilégié dans cette étude.

Le programme immobilier défini par le Conseil d'administration de l'Acoss devrait permettre de fixer en outre des arbitrages quant au caractère évolutif du modèle patrimonial à mettre en œuvre (locatif ou acquisitif).

Ces choix s'effectueront en cohérence avec le cadrage institutionnel défini au niveau de l'Ucanss, et également avec les dispositions conventionnelles en vigueur.

Principaux jalons

Premier semestre 2010 :

Définition d'un cadre institutionnel et conventionnel sur l'évolution des Réseaux et sur la stratégie immobilière et déclinaison de ces dispositions dans le programme immobilier de la branche.

1.3 UN PATRIMOINE IMMOBILIER EN PHASE AVEC LES ÉVOLUTIONS DU SI DE LA BRANCHE

Afin d'être en capacité d'accompagner les évolutions nécessaires de l'organisation informatique de la branche, il convient également de s'assurer de l'état du patrimoine immobilier informatique et de sa cohérence avec les orientations organisationnelles projetées à ce jour. Dans ce cadre, au bénéfice des analyses conduites et en cours, l'Acoss veillera, d'une part, à prioriser certaines interventions sur les Centres Informatiques destinés à abriter des activités nécessitant une réflexion immobilière (Production notamment), d'autre part à tirer les conséquences des impacts sur les équipements immobiliers de la branche (câblage, salles informatiques) de l'évolution du système d'information. Il s'agira notamment pour la branche de se ranger aux standards en vigueur en matière de centres de production informatique ou « Data Center ».

Principaux jalons

2010 :

Dans le cadre du SDSL, définition d'un schéma organisationnel cible de l'informatique de la branche.

2010 et période conventionnelle :

Déclinaison des impacts immobiliers de ce schéma et du projet Rénovation dans le programme immobilier de la branche.

02 Un modèle de gestion qui doit nécessairement évoluer.

La période conventionnelle 2006/2009 a été l'occasion d'établir un bilan critique du modèle de gestion du patrimoine immobilier de la branche recouvrement.

Ce bilan a été établi prioritairement dans le cadre d'un séminaire du Conseil d'administration de l'Acoss qui a été l'occasion de pointer les voies d'amélioration des modalités actuelles de gestion.

Le dispositif actuel se caractérise par un manque de réactivité et de moyens dédiés à la gestion du patrimoine au sein de la branche Recouvrement, carences qui ne sont pas pleinement compatibles avec une gestion patrimoniale souple et dynamique.

Des analyses complémentaires seront conduites au cours de la période conventionnelle concernant d'éventuels scénarios d'évolution du mode de gestion du patrimoine immobilier de la branche. Cette réflexion sera conduite en étroite coordination avec les réflexions développées au sein de l'Ucanss concernant les modalités les plus adaptées de gestion du patrimoine immobilier. Elle portera notamment sur les différentes structures et échelons de décisions ou les modalités de mutualisation de moyens ou encore la démarche opportune de financement et notamment l'analyse de la possibilité de recours à l'emprunt par exemple.

Cette approche sera complétée par une réflexion avec les services de l'État sur d'éventuelles évolutions réglementaires.

Principaux jalons

2010 :

Poursuite des travaux liés à l'évolution du mode de gestion du patrimoine immobilier en lien avec les réflexions au sein de l'Ucanss.

2011 :

Engagement d'une réflexion sur une adaptation éventuelle des textes sur la base de ces analyses.

2011-2013 :

Le cas échéant, mise en place des éléments adoptés dans le cadre des démarches susmentionnées.

// Annexe 4 . Les engagements de services des Urssaf

À l'instar de nombreuses administrations ou entreprises, dès 2005, les Urssaf ont publié dix engagements de services par grande catégorie de cotisants. Ces dix engagements sont répartis en quatre grands thèmes : l'accueil, l'écoute, le délai de réponse, l'information.

Chaque année, le respect de ces engagements est évalué. Ainsi, le ressenti des cotisants vis-à-vis du respect de ces engagements est mesuré dans le cadre d'une enquête annuelle de satisfaction.

▶ ▶ ▶ Les Urssaf **s'engagent** à :

▶ vous **accueillir**

[Engagement n° 1] :

Nous vous accueillons au téléphone, de 8h à 18h30, du lundi au vendredi.

[Engagement n° 2] :

Nous mettons à votre disposition une messagerie électronique accessible sur notre site www.urssaf.fr

[Engagement n° 3] :

Nous vous recevons dans nos accueils 40 heures par semaine au minimum, avec un délai d'attente de moins de 20 minutes. Vous pouvez être reçu(e) sur rendez-vous par un de nos conseillers.

▶ vous **écouter**

[Engagement n° 4] :

Nous vous garantissons, en toutes circonstances, quel que soit votre interlocuteur, un suivi personnalisé de votre dossier.

[Engagement n° 5] :

Nous étudions avec vous les solutions envisageables pour résoudre vos difficultés. Nous vous appelons systématiquement lors d'un premier incident de paiement.

▶ vous **répondre** rapidement

[Engagement n° 6] :

Nous apportons une réponse immédiate aux questions que vous posez par téléphone. Nous vous rappelons, sous 48h, pour les questions les plus complexes.

[Engagement n° 7] :

Nous répondons ou accusons réception de tous vos courriers dans un délai maximum de 2 semaines.

[Engagement n° 8] :

Quand vous posez une question simple par courrier électronique, nous vous répondons sous 48h.

▶ vous **informer**

[Engagement n° 9] :

Nous vous informons au plus près de l'actualité réglementaire en vous donnant toutes les informations pratiques sur notre site www.urssaf.fr

Nous vous offrons la possibilité de vous abonner gratuitement à la lettre d'information électronique du site www.urssaf.fr

[Engagement n° 10] :

Nous vous informons systématiquement sur les voies de recours dont vous disposez.

10 engagements de services



- > Vous dirigez une entreprise,
- > Vous exercez une profession libérale,
- > Vous gérez une association,
- > Vous employez une aide à domicile...

Vous souhaitez des réponses adaptées à votre situation...

les Urssaf **s'engagent à :**

VOUS **accueillir**

VOUS **écouter**

VOUS **répondre rapidement**

VOUS **informer**

et vous proposent les services adaptés pour vous simplifier les formalités

Pour en savoir plus : contactez votre Urssaf ou connectez-vous sur www.urssaf.fr



// Annexe 5 .Les indicateurs* de la convention

01 Métiers

DOMAINES	INDICATEURS	SOURCES / MÉTHODE	HISTORIQUE	CIBLE
QUALITÉ du SERVICE	N° 1 : Taux d'appels efficaces	Part des appels décrochés par un interlocuteur humain. Résultats Urssaf. [Source : enquête annuelle externe]	88,4% en 2006 88,2% en 2007 87,2% en 2008	2013 : 90%
	N° 2 : Note de satisfaction	Mesure la satisfaction des cotisants des Urssaf, du Centre Pajemploi et du Cncesu. [Source : enquête auprès d'un échantillon de cotisants]	7,2 en 2006 7,2 en 2007 7,3 en 2009 (hors commerçants et artisans)	2013 : 7,4
	N° 3 : Respect du délai de réponse aux courriels	Part des courriels répondus sous 2 jours ouvrés. [Source : enquête annuelle externe]	94,1% en 2008 (courriels répondus sous 2 jours ouvrés)	2013 : 90% et 100% des Urssaf au-delà de 85%
DÉMATÉRIALISATION	N° 4 : Taux de déclarations dématérialisées secteur privé	Part des comptes actifs (entreprises du secteur privé) ayant au moins une déclaration (BRC ou DUCS) dématérialisée. [Source : Arome]	2009 : 44,18%	2013 : 61,5%
	N° 5 : Taux de paiements dématérialisés en montants	Montant des encaissements sur support dématérialisé (virement, prélèvement, virement CCP, télé règlement) / encaissements des entreprises du secteur privé. [Source : Arome]	83,6% en 2006 85,0% en 2007 88,27% en 2008 88,4% en 2009	2013 : 90%
	N° 6 : Part des volets sociaux Cesu et Pajemploi dématérialisés	Part des volets sociaux déclarés sur internet. [Source : Cncesu et centre Pajemploi]	29,9% en 2006 38,2% en 2007 45,3% en 2008	2013 : 58%

DOMAINES	INDICATEURS	SOURCES / MÉTHODE	HISTORIQUE	CIBLE
RECOUVREMENT	N° 7 : Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	Part des écarts négatifs en cotisations soldés dans les 3 mois suivant l'exigibilité. [Source : Pléiade]	62,9% en 2006 64,1% en 2007 65,5% en 2008 61,53% à fin nov.2009	64% en moyenne
	N° 8 : Taux des restes à recouvrer 15 mois (hors contrôle et hors Isu)	Montant des restes à recouvrer / cotisations liquidées Métropole au 31 mars N+1 (hors opérations de contrôle et hors Isu). [Source : Arome]	0,69% en 2006 0,68% en 2007 0,71% en 2008 2009 : estimation >1%	0,75% en moyenne
	N° 9 : Taux d'efficacité de la politique amiable	Nombre d'actions amiables efficaces / nombre d'actions amiables effectuées. [Source : Pléiade]	52,19% en 2008 50,42% à fin nov.2009	2013 : 52%
	N° 10 : Taux de respect des engagements de service relatifs aux modalités de traitement des demandes de délais	À construire	Pas d'antériorité	La cible 2013 sera proposée courant 2010 après construction de l'indicateur
CONTRÔLE	N° 11 : Taux de couverture du fichier global	Nb d'actions de contrôle, de prévention et de LCTI / population à contrôler. [Source : Pléiade]	10,4% en 2006 10,8% en 2007 10,6% en 2008	2012 : 13,5% Cible 2013 à réviser selon les modalités de prise en charge du contrôle Arrco-Argic
	N° 12 : Taux de redressement des cotisations contrôlées	Montant total des redressements en faveur de l'Urssaf / montant des cotisations contrôlées (CCA). [Source : Pléiade]	1,71% en 2006 1,56% en 2007 1,60% en 2008 Estimation du résultat 2009 en baisse	2013 : 1,8%
	N° 13 : Taux de contrôle des cotisations liquidées	Montant des cotisations liquidées des personnes contrôlées / montant des cotisations liquidées des personnes du fichier. [Source : Pléiade]	20,2% en 2006 18,6% en 2007 15,0% en 2008	50% sur période triennale glissante
LCTI FRAUDES	N° 14 : Montant des redressements LCTI	Total des redressements notifiés au titre des actions de lutte contre le travail dissimulé. [Source : Pléiade]	74M € en 2006 118M € en 2007 108 M € en 2008	2013 : 200M€
	N° 15 : Taux de recouvrement des redressements notifiés au titre de la LCTI	À construire	Pas d'antériorité	La cible 2013 sera proposée courant 2010 après construction de l'indicateur
TRÉSORERIE	N° 16 : Qualité de vidage des comptes en Urssaf	Indicateur composite de mesure de la qualité de gestion de trésorerie dans les Urssaf. [Source : Soft, application Difi Soft-Acoss]	Pas d'antériorité	2013 : 0,9

02 Accompagnement et mise en œuvre

DOMAINES	INDICATEURS	SOURCES / MÉTHODE	HISTORIQUE	CIBLE
Maîtrise des risques	N° 17 : Taux de couverture des dispositifs de maîtrise des risques	Nombre de processus couverts / nombre total de processus [Source : DNE]	42% en 2006 56% en 2007 64% en 2008 72% en 2009	2013 : 80%
	N° 18 : Solde des crédits non répartis / encaissements	Rapport entre le stock de crédits à affecter le dernier jour du mois et le flux des encaissements des 12 mois précédents (hors crédits reçus par anticipation). [Source : Balances comptables]	0,06% en 2006 0,12% en 2007 0,35% en 2008 0,25% à fin octobre 2009	2013 : 0,10%
Répartition comptabilité	N° 19 : Taux d'intégration des débits	Somme des débits enregistrés 10 jours après l'échéance / somme des débits de l'échéance. [Source : Arome]	98,37% en 2006 99,11% en 2007 97,73% en 2008 99,16% à fin septembre 2009	2013 : 99,5%
	N° 20 : Coût unitaire d'un compte actif pondéré	Charges de fonctionnement / Nombre de comptes actifs pondérés. [Sources : Sicomor, Ogur, Ucanss]	148,2 € en 2006 151,5 € en 2007 155,6 € en 2008	2013 : 157,3 €
Productivité - efficacité	N° 21 : Nombre de comptes actifs pondérés / ETP	Nombre de comptes actifs pondérés / ETP (CDI + CDD). [Source : Ogur, Ucanss]	519,3 en 2006 527,2 en 2007 519,4 en 2008	2013 : 581,6
	N° 22 : Indicateur de réduction des consommations d'eau et d'énergie	Évolution des consommations d'eau et d'énergie mesurée en volume. [Source : Perls]	Pas d'antériorité	2013 : -8%
RH - Développement durable	N° 23 : Evolution du montant des contributions handicap	Mesure l'évolution des contributions versées par les organismes du réseau à l'Agefiph et au Fiphp. [Source : Sicomor]	Pas d'antériorité	2013 : -50%
	N° 24 : Taux d'emploi de personnels seniors	Suivre la proportion d'emploi des salariés de +55 ans dans la branche. [Source : SIRH]	Pas d'antériorité	2013 : 22,5%
	N° 25 : Taux de participation financière à l'effort de formation	Dépenses de formation / Salaires bruts. [Source : imprimé 2483]		2013 : 5,8%

INDICATEURS DE SUIVI

DOMAINES	INDICATEURS	SOURCES / MÉTHODE	HISTORIQUE
Qualité du service	S 1 : Taux d'appels efficaces Cesu + Pajemploi	Part des appels décrochés par un interlocuteur humain. [Source : enquête annuelle externe]	Pas d'antériorité
	S 2 : Flux de courriels par exercice	[Sources : Contact + outils spécifiques pour CNCesu et Centre Pajemploi]	Pas d'antériorité
Sécurisation Juridique	S 3 : Nombre de rescrits sociaux par exercice	[Source : application Rescrit]	240 en 2007 256 en 2008 344 en 2009
Recouvrement	S 4 : Stocks des créances / cotisations liquidées	Montant global des créances / cotisations de l'année. [Sources : TV75 et Arome]	62,90% en 2006 64,10% en 2007 64,80% en 2008
Contrôle	S 5 : Taux de couverture du fichier par les actions de contrôle sur pièces	Nb d'actions de contrôle sur pièces / population à contrôler. [Source : Pléiade]	0,50% en 2006 0,50% en 2007 0,82% en 2008
LCTI - Fraudes	S 6 : Taux de redressements des personnes dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé	Nb d'actions de travail dissimulé avec redressement / nb d'actions de travail dissimulé. [Source : Pléiade]	40,8% en 2006 52,4% en 2007 58,3% en 2008
	S 7 : Nombre de situations de travail dissimulé transmises par la branche aux organismes prestataires	Nb de salariés dissimulés constatés en n-1. [Source : SNV2]	Pas d'antériorité
Productivité-efficienc	S 8 : Coût d'un euro encaissé	Dépenses FNGA hors comptes 66, 67, 687 et diverses contributions / encaissements. [Source : Sicomor]	0,34 cts en 2006 0,34 cts en 2007 0,32 cts en 2008
	S 9 : Coût global de l'informatique / coûts de fonctionnement de la branche	Dépenses informatiques Acoss, Urssaf, Certi / charges de fonctionnement de la branche. [Source : Ogur]	16,2% en 2006 16,5% en 2007 16,4% en 2008
	S 10 : Indicateur de réduction des écarts de coûts	Ecart type / moyenne des résultats de l'indicateur coût du compte actif pondéré décliné par Urssaf. [Sources : Sicomor, Ogur, Ucanss]	Pas d'antériorité



glossaire

ADECRI	Association pour le développement et la coordination des relations internationales
AED	Archivage électronique de documents
AFEAMA	Aide à la famille pour l'emploi d'une assistante maternelle agréée
AFT	Agence France trésor
AGED	Allocation de garde d'enfants à domicile
AGIRC	Association générale des institutions de retraite des cadres
AISS	Association internationale de la Sécurité sociale
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANSP	Agence nationale des services à la personne
ANV	Admission en non valeur
AOT	Autorité organisatrice de transport
APA	Allocation personnalisée d'autonomie
ARRCO	Association des régimes de retraites complémentaires
BRC	Bordereau récapitulatif de cotisations
BTP	Bâtiment et travaux publics
CA	Conseil d'administration
CADES	Caisse d'amortissement de la dette sociale
CAF	Caisse d'allocations familiales
CCA	Contrôle comptable d'assiette
CCMSA	Caisse centrale de la mutualité sociale agricole
CCSF	Commission des chefs des services financiers
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CEA	Chèque emploi associatif
CERTI	Centre régional de traitement de l'information
CESU	Chèque emploi service universel
CETPE	Chèque emploi très petites entreprises
CFE	Centre de formalités des entreprises
CGEFI	Contrôleur général économique et financier
CGSS	Caisse générale de Sécurité sociale
CIPAV	Caisse Interprofessionnelle de Prévoyance et d'Assurance Vieillesse
CLEISS	Centre des liaisons européennes et internationales de Sécurité sociale
CLUF	Comité local de lutte contre les fraudes
CMG Paje	Choix de mode de garde – Prestation accueil du jeune enfant
CMMi	Capability Maturity Model Integration
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales
CNAM	Caisse nationale de l'assurance maladie
CNAV	Caisse nationale d'assurance vieillesse
CNIEG	Caisse nationale des industries électriques et gazières
CNIL	Commission nationale informatique et liberté
CNOCP	Conseil de normalisation des comptes publics
CNSA	Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
COBIT	Control objectives for information and technology
COG	Convention d'objectifs et de gestion
COLTI	Comité opérationnel de lutte contre le travail illégal
CONTACT	Outil de gestion de la relation avec les cotisants
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPG	Contrat pluri-annuel de gestion
CRA	Commission de recours amiable
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
CRDS	Contribution au remboursement de la dette sociale
CSG	Contribution sociale généralisée
CSOEC	Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables
DADS	Déclaration annuelle de données sociales
DCL	Dossier cotisant en ligne
DCR	Déclaration commune de revenu
DGFIP	Délégation générale des finances publiques
DGI	Direction générale des impôts
DGT	Direction générale du travail
DNLF	Délégation nationale de lutte contre la fraude
DOM	Département d'Outre-mer
DSN	Déclaration sociale nominative
DSS	Direction de la Sécurité sociale

DUCS	Déclaration unifiée de cotisations sociales
DUE	Déclaration unique d'embauche
ECP	Euro commercial paper
EDI	Echange de données informatisées
EPM	Employeurs de personnel de maison
ETT	Entreprise de travail temporaire
FEPEM	Fédération des particuliers employeurs de France
FIPHP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FNGA	Fonds national de gestion administrative
FSV	Fonds de solidarité vieillesse
GALAXIE	Gestion automatisée des liens entre les axes d'informations modélisées en étoile (entrepôt de données local)
GE	Grandes entreprises
GED	Gestion électronique des documents
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIP-MDS	Groupement d'intérêt public-modernisation des données sociales
GIP-SPSI	Groupement d'intérêt public-santé et protection sociale internationale
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
HALDE	Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
HQE	Haute qualité environnementale
ICQCOSS	Instance de concertation et de la qualité des comptes des organismes de Sécurité sociale
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IRCEM	Institut de retraite complémentaire des employés de maison
ISU	Interlocuteur social unique
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
LCTI	Lutte contre le travail illégal
LFSS	Loi de financement de la Sécurité sociale
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MSA	Mutualité sociale agricole
NIR	Numéro identifiant au répertoire
OGUR	Outil de gestion des Urssaf
OLCTI	Office de lutte contre le travail illégal
OPS	Organisme de protection sociale
ORI	Outil de recueil des temps Ogur
OSS	Organisme de Sécurité sociale
PAJE	Prestation accueil du jeune enfant
PAM	Praticiens et auxiliaires médicaux
PCH	Prestation de compensation du handicap
PLEIADE	Pôle de liaison et d'échanges d'informations pour l'aide à la décision et l'évaluation (entrepôt de données national)
PME	Petites et moyennes entreprises
PV	Procès verbal
RAM	Relais assistante maternelle
RFP	Référentiel des fonctions et processus
RG	Régime général
RH	Ressources humaines
RSI	Régime social des indépendants
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'informations
SEPA	Single Euro Payments Area (projet européen d'harmonisation des moyens de paiement)
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SNT	Système nationale de trésorerie
SNV2	Système national de gestion des comptes cotisants
SPR	Standard des pratiques recommandées
SUPTIL	Suivi partagé des procédures de travail illégal
TELEDEP	Télé-déclaration de paiement
TESE	Titre emploi simplifié entreprises
TGE	Très grandes entreprises
TPE	Très petites entreprises
TR	Tableau récapitulatif
TTS	Titre de travail simplifié
UCANSS	Union des caisses nationales de Sécurité sociale
UNEDIC	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
VLU	Versement en lieu unique
WATT	Workflow d'assistance aux tâches techniques – dématérialisation de la circulation des documents en Urssaf



**Agence centrale
des organismes
de Sécurité sociale**

Acoss

36, rue de Valmy
93108 Montreuil cedex
Tél. : 01 77 93 65 00