



L'Essentiel de la Cog

Nos objectifs
pour 2010-2013



La crise économique et financière actuelle et le défi en matière de financement auquel doit faire face la Sécurité sociale mettent une fois de plus en évidence le rôle majeur qu'elle a dans la préservation de notre pacte social.

Ce contexte conforte également la branche du Recouvrement dans sa mission experte de recouvrement des cotisations et contributions sociales, donc de financement du régime général de la Sécurité sociale. Les collaborateurs du réseau des Urssaf n'ont cessé de démontrer depuis de nombreuses années leur capacité à se mobiliser pour maintenir un haut niveau de recouvrement, tout en accompagnant les entreprises en difficulté et en développant la qualité du service rendu aux cotisants.

Tout en prenant en compte les exigences d'une meilleure utilisation des fonds publics et d'une efficacité sans cesse accrue, cette convention d'objectifs et de gestion s'inscrit dans la continuité des précédentes. Elle affiche deux grandes ambitions pour les quatre ans à venir :

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

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

C'est ainsi qu'au cours de la période conventionnelle 2010-2013, la branche achèvera la mise en œuvre d'une réforme majeure en matière de simplification en faveur des usagers : l'interlocuteur social unique des travailleurs indépendants de l'artisanat, du commerce et de l'industrie. Elle prendra également en charge de nouvelles missions pour le compte de partenaires, et tout particulièrement le recouvrement des cotisations d'assurance chômage.

Le service rendu aux cotisants sera amélioré par le développement des dispositifs de sécurisation juridique, des offres de service ciblées (grandes entreprises, très petites entreprises, associations, particuliers employeurs à domicile) et la création d'un bouquet de services 100% dématérialisé.

La mise en œuvre de nouvelles méthodes et l'amélioration des organisations existantes renforceront la performance du réseau en matière de recouvrement et de contrôle.

Gestion de trésorerie, analyse statistique, domaines comptable et financier, maîtrise des risques... dans tous les domaines majeurs d'activité de la branche les actions visant à une efficacité accrue seront développées.

Cette convention est donc un levier de mobilisation collective pour toute la branche.

La convention prévoit aussi la définition d'une véritable stratégie d'offre de service vis-à-vis des régimes pour le compte desquels la branche intervient.

Le respect de ces engagements implique un renforcement de l'efficacité collective du Recouvrement. Cette convention comporte ainsi, pour le réseau des Urssaf, une évolution majeure de son organisation : la création de 22 Urssaf régionales. La mise en place de cette nouvelle organisation se fera progressivement, dans le strict respect de chacun des acteurs concernés.

De plus, notre système d'information «cœur de métier» sera rénové. Cette action a débuté dès 2010 et se poursuivra sur plusieurs années pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs et mieux remplir nos missions au profit des usagers et des partenaires.

La mobilisation de tous - une mobilisation qui, depuis de nombreuses années, est la marque du professionnalisme des collaborateurs du Recouvrement - sera nécessaire à l'atteinte de ces objectifs. Elle sera accompagnée d'une politique des ressources humaines favorisant la reconnaissance des compétences acquises et les évolutions professionnelles.

Cette convention d'objectifs et de gestion permettra le développement de la branche et de ses collaborateurs au service d'une ambition : assurer la pérennité de notre système de protection sociale bâti autour des valeurs d'efficacité, d'équité et de solidarité.

Pierre Burban,
Président du Conseil d'administration de l'Acos

Pierre Ricordeau,
Directeur de l'Acos

La Cog 2010-2013 ►►
en 13 grandes orientations

GARANTIR LA PERFORMANCE DU RECOUVREMENT SOCIAL EN MOBILISANT LA BRANCHE AU SERVICE DES COTISANTS ET DES PARTENAIRES.



Adapter nos offres de service segmentées

Le développement de services adaptés aux attentes de chaque catégorie de cotisants est au cœur des politiques de la branche Recouvrement. L'objectif est de favoriser le respect de leurs obligations sociales par les cotisants et donc l'efficacité du recouvrement. La branche poursuivra sur la période conventionnelle 2010-2013 l'adaptation de ses services, en s'appuyant sur les innovations technologiques les plus récentes.

Grandes entreprises (GE) et Très grandes entreprises (TGE).

Le dispositif actuel de versement en lieu unique (VLU) pour ces entreprises sera simplifié avec l'abaissement du seuil de centralisation obligatoire de 2 000 à 1 000 salariés et à leur demande. Cette reconnaissance, en identifiant pour chaque groupe un interlocuteur unique, facilitera la prise en compte de besoins particuliers de ces entités économiques.

PME. Elles seront les principales bénéficiaires des nouvelles offres de service dématérialisées et de sécurisation juridique. Par exemple, le partenariat entre urssaf.fr et pme.service-public.fr sera développé et la branche assurera auprès d'elles la promotion de la procédure de rescrit social.

TPE et associations. Le déploiement des dispositifs Tese et CEA sera poursuivi auprès des publics prioritaires de ces systèmes de déclaration aménagés : les structures d'au plus 2 ou 3 salariés.

Particuliers employeurs. Pour le Cesu, en lien avec l'ANSP, un système de tiers payant par les conseils généraux pour l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et la prestation de compensation du handicap (PCH) sera mis en place. Pour Pajemploi, le développement des SMS, kits d'informations multimédias... permettront de mieux accompagner les employeurs d'assistantes maternelles et de gardes d'enfant à domicile, et leurs salariés qui ont exprimé à cet égard des attentes en termes de qualité de service.

Un « espace numérique du particulier employeur et de son salarié » sera créé en partenariat avec la Cnaf, l'Ircem et les représentants des employeurs et des salariés.

Enfin, un recensement des offres et demandes de garde par secteur géographique sera réalisé, en partenariat avec la Cnaf, l'ANSP, la Fepem et Pôle Emploi. L'objectif : faciliter un rapprochement entre employeurs potentiels et salariés.

Professions libérales. Les centres de formalités des entreprises (CFE) dédiés à ces professions et gérés par les Urssaf s'inscrivent dans la politique de simplification définie par la Directive européenne sur l'exercice des prestations de services. La branche développera ces CFE en vue d'en faire des guichets uniques de la création d'entreprise.

Praticiens et auxiliaires médicaux. Dans un objectif de qualité de service vis-à-vis de ce public, la branche s'emploiera à faire réviser la réglementation afin de rapprocher les règles de gestion de la cotisation maladie des PAM de celles des autres cotisations et contributions (allocations familiales, CSG/CRDS).

Auto-entrepreneurs. Afin de permettre aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux d'en mesurer l'impact, un suivi de la montée en charge du dispositif de l'auto-entrepreneur sera réalisé.

Objectifs 2013

Taux de déclarations dématérialisées (secteur privé) : **61,5 %**

Taux de paiements dématérialisés (secteur privé) : **90 %**

Un service 100% dématérialisé

La dématérialisation des échanges constitue une réponse appropriée aux besoins des entreprises. Une offre de service 100% dématérialisée leur sera donc proposée pour réaliser en ligne la déclaration et le paiement des cotisations, la consultation du compte, les demandes d'informations juridiques et certains actes de gestion comme les demandes de délais de paiement.

Le portail national urssaf.fr sera parallèlement refondu, avec pour objectifs de proposer une navigation intuitive et permettre aux cotisants d'être mieux informés des évolutions réglementaires et législatives.

De plus, le service d'assistance multimédia mutualisé aux internautes, en particulier lors des échéances et de la mise en œuvre de nouveaux dispositifs, sera renforcé.

L'ensemble des indicateurs est listé en pages 10 et 11.



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

À côté des sondages menés chaque année auprès des cotisants, des groupes d'écoute seront mis en place. Leur objectif : permettre l'adaptation de la politique d'offre de service du Recouvrement.

Un numéro de téléphone national pour contacter les Urssaf, avec une signature sonore unique, permettra le développement d'une véritable image de marque « réseau des Urssaf ». Toutes les potentialités des nouveaux médias seront également exploitées dans la relation avec les cotisants : messages électroniques, SMS sortants...

Qualité toujours : une bibliothèque de courriers types sera mise à la disposition des collaborateurs du réseau.

Objectif 2013

Taux d'appels efficaces : 90 %

Une politique de gestion des réclamations

La « priorité à la qualité de service » mise en œuvre lors des Cog précédentes sera amplifiée sur 2010-2013, avec notamment la définition d'une politique de branche en matière de gestion des réclamations et de la non-satisfaction des cotisants.



Garantir un niveau optimal de recouvrement dans un contexte économique changeant

La fixation des règles nationales de recouvrement (ou « socles communs ») sera achevée. Elles garantissent l'égalité de traitement des cotisants sur l'ensemble du territoire.

Afin de maintenir un haut niveau de recouvrement en adaptant ses pratiques à un contexte économique changeant, la priorité donnée au recouvrement amiable sera maintenue, en privilégiant la relation téléphonique. Cependant, des modalités de recouvrement amiable alternatives seront expérimentées (relances par courrier électronique...).

Le renforcement de l'efficacité du recouvrement forcé constitue la contrepartie de cette politique amiable. Les travaux de ciblage des cotisants récidivistes, sur la base de cotations de type « risque de second débit », seront ainsi poursuivis.

De plus, chaque organisme devra élaborer, tous les ans, une politique locale de recouvrement tenant compte des spécificités locales et coordonnée au niveau régional.

Objectifs 2013

Taux de restes à recouvrer : 0,75 % (moyenne sur 4 ans)

Taux d'efficacité de la politique amiable : 52 %

Entreprises en difficulté : le réseau des Urssaf agit

L'accompagnement des entreprises en difficulté fait partie du cœur de métier des Urssaf et Cgss. Elles conforteront leur rôle dans ce domaine en détectant ces entreprises, en mettant à leur disposition l'information utile et en les orientant vers les instances susceptibles de les aider.



Sécuriser les cotisants dans l'application de la réglementation le plus en amont possible

Afin de permettre une bonne compréhension et une bonne application des textes par les cotisants au bénéfice commun des employeurs, de leurs salariés et des Urssaf et Cgss, la **politique de sécurisation juridique** des cotisants dans l'application de la réglementation sera renforcée.

Seront ainsi généralisés **les dispositifs d'appui personnalisés** aux TGE et VLU dans la mise en place de dispositions juridiques complexes (retraite et prévoyance, intéressement...). Une promotion de la procédure de rescrit social sera assurée, notamment auprès des PME.

Des structures régionales traiteront les demandes complexes des cotisants (écrites et téléphoniques).

Suivi

Nombre de rescrits sociaux par an.

En matière de **fiabilisation des données déclaratives** des cotisants, les rapprochements entre les données DADS et celles du tableau récapitulatif (TR) seront systématisés dans le cadre d'échanges avec la Cnav. Cela permettra le rétablissement des droits des salariés en cas d'erreur sur les assiettes. Ces travaux porteront également sur la fiabilisation des déclarations d'exonérations. Ces actions de fiabilisation, assurées via des travaux statistiques nouveaux, donneront lieu à un plan annuel.

Cette politique de sécurisation juridique sera animée par une **cellule nationale d'accompagnement à la mise en œuvre des mesures nouvelles** et de veille juridique.



Faire évoluer nos méthodes pour assurer une couverture élargie du contrôle

Les méthodes de ciblage seront enrichies pour tenir compte de la diversité des risques et des enjeux propres à chaque segment d'entreprise. Les données issues du système d'information de la branche (SNV2) et des données externes (DADS, liasses fiscales...) seront prises en compte dans l'analyse des risques pour l'établissement des plans de contrôle.

Afin de développer l'efficacité des vérifications au regard de l'évolution des modes de rémunération, les référentiels en matière de contrôle comptable d'assiette seront adaptés. **Des plans de contrôle thématiques nationaux** permettront de détecter et d'évaluer le risque d'erreur ou de fraude dans l'application de la législation.

Une équipe régionale de pilotage du contrôle, animée par un agent de direction dédié, sera mise en place. Elle fixera le plan de contrôle régional et garantira l'harmonisation des pratiques au sein de sa région.

Dans le but d'accroître l'efficacité financière de la lutte contre le travail illégal, des actions de prévention et de répression visant l'ensemble des catégories de cotisants seront conduites.

La possibilité d'étendre la notion de fraudes aux cotisations au-delà des seuls cas de travail illégal sera examinée, en lien avec les services de l'État.

Un outil de suivi des procédures LCTI commun à tous les acteurs concernés sera créé. Le pilotage de cet outil a été confié à la branche.

Une cellule dédiée à la lutte contre les fraudes transnationales sera créée au sein de l'Accos.

Afin de mieux mesurer la prévalence des situations de fraude dans l'économie, les opérations de contrôle aléatoires LCTI sur les secteurs sensibles seront poursuivies et une évaluation de leur impact sur les comportements déclaratifs sera réalisée.

Les objectifs concernant le contrôle sont donc nombreux et le reflet du caractère clef de cette mission pour la branche : évolution de l'organisation, adaptation des outils, renforcement des méthodologies, développement des synergies avec les autres stratégies développées par la branche.

Des campagnes de communication

En plus du volet répressif, la lutte contre le travail dissimulé et les fraudes doit s'appuyer sur des actions de prévention destinées à alerter les employeurs, les salariés et le grand public sur les risques inhérents à ces pratiques.

Objectif 2012

Taux de couverture du fichier globale: 3,5 %

Objectif 2013

Montant des redressements LCTI : 200 M€



Consolider notre vocation d'opérateur de référence en matière de financement social

Créée pour assurer la collecte des cotisations-contributions du seul régime général de la Sécurité sociale, la branche a connu ces dernières années une extension progressive de ses missions : prise en charge d'activités déléguées notamment en matière de contrôle ou de recouvrement, pour le compte d'institutions telles que la CNIEG, la CPRPSNCF ou le Fonds CMU.

Sa responsabilité comme opérateur de référence en matière de financement social implique de mettre en œuvre, dans le cadre d'une politique globale d'offre de service aux partenaires, notamment :

Un service de qualité en direction des cotisants du Régime social des indépendants (RSI) dans le cadre de l'Interlocuteur social unique (Isu). Si le dispositif de l'Isu fonctionne pour la grande majorité des cotisants concernés, certains dysfonctionnements subsistent. Afin de pallier ces difficultés, un plan d'actions à court terme sera défini avec le RSI. Puis, dans une démarche qualité de service plus ambitieuse, ces cotisants pourront disposer d'une offre de service dématérialisée avec notamment l'accès aux comptes en ligne. Le RSI et l'Acoss mettront enfin en œuvre une seconde phase de l'Isu, avec notamment la définition d'un référentiel unique et partagé pour la gestion des comptes.

La sécurisation du transfert du recouvrement des contributions d'assurance-chômage aux Urssaf. Au 1^{er} janvier 2011 s'opèrera le transfert au réseau des Urssaf du recouvrement des contributions d'assurance-chômage et cotisations AGS pour le compte de l'Unedic.

Ce projet est conduit en partenariat étroit entre l'Acoss, l'Unedic et Pôle Emploi. Pour offrir à ces institutions un service à la hauteur de leurs attentes et garantissant une véritable simplification pour les employeurs, un dispositif « pilote » sera mis en place dès 2010.

La branche veillera à assurer à l'Unedic et à Pôle Emploi un service leur garantissant la neutralité financière des flux de trésorerie, la restitution d'informations comptables, statistiques et financières correspondant à leurs besoins en matière de gestion et d'études.

Une politique d'offre de service en direction des partenaires

Une politique de service sera menée envers ces institutions de même ampleur que celle menée envers les cotisants, avec pour corollaire un dispositif de mesure de la satisfaction sur le service rendu.



Assurer une sécurisation renforcée du financement du régime général

Le contexte économique récent a rappelé la nécessité d'une sécurisation renforcée du financement du régime général. **L'Acoss diversifiera et sécurisera ses modes de financement** pour faire face à des besoins croissants. Dans ce cadre, l'Agence renouvellera son partenariat avec la Caisse des dépôts ainsi que sa politique d'émission de billets de trésorerie. Elle engagera, avec l'Agence France Trésor, un programme d'émission sur les marchés européens de capitaux de court terme.

La fonction trésorerie sera renforcée dans les Urssaf, et tout particulièrement dans celles gérant les TGE, et à l'échelon régional. En outre, un réseau de référents « gestion de trésorerie » sera mis en place.

Dans le cadre du projet d'espace unique européen des paiements (Sepa), la branche prendra en compte les nouvelles caractéristiques juridiques, financières et techniques relatives aux moyens de paiement et aux virements pour les prélèvements.

L'Acoss, en sa qualité de trésorier du régime général, mettra en place une « mission nationale financière » pluridisciplinaire chargée d'assurer la coordination des actions de trésorerie au sein du régime général. Ses travaux seront définis et validés par un comité de pilotage présidé par la direction de la Sécurité sociale.

Une gestion des risques de trésorerie

La gestion des risques de trésorerie constituera une innovation pour la période 2010-2013. Il s'agira, notamment, de définir une politique de gestion des risques (opérationnels, financiers, de contrepartie, de taux), et de réfléchir à la possibilité d'une certification qualité de la gestion de trésorerie de l'Acoss.



Assurer notre responsabilité de principal fournisseur de données statistiques sur la masse salariale et l'emploi

La responsabilité de la branche comme fournisseur de données sur la masse salariale et l'emploi était déjà engagée par une convention avec l'Insee. Elle sera encore accrue à l'occasion du transfert du recouvrement de l'Assurance-chômage aux Urssaf en 2011. La nécessité d'une attention renforcée à la qualité des données produites en sera la conséquence.

L'utilisation des expertises statistiques dans les domaines métiers sera généralisée, notamment en matière de contrôle, de lutte contre les fraudes et de politique de recouvrement.

Les travaux d'analyse et de suivi économique sur les assiettes des prélèvements sociaux, les rémunérations et l'emploi seront poursuivis pour permettre de répondre aux sollicitations des tutelles et des partenaires. La branche poursuivra son action de mise en cohérence des données statistiques, financières et comptables.

La branche développera ses travaux de recherche dans le domaine du recouvrement et des politiques publiques associées, notamment en matière d'évaluation de la fraude aux cotisations. **Un modèle de micro-simulations** pour accroître les possibilités d'analyse d'impacts de la mise en œuvre de nouvelles mesures dans des délais limités sera élaboré. Le Recouvrement poursuivra sa politique de partenariats et de publications de données nationales et régionales cohérentes notamment par une démarche accentuée de diffusion sur Internet. La description des évolutions de l'emploi dans les territoires sera poursuivie par l'utilisation d'outils de géolocalisation des données.

CRÉER LES CONDITIONS D'UN EXERCICE OPTIMAL DES MÉTIERS DU RECOUVREMENT



Assurer la création d'Urssaf régionales

Dans les années à venir, la branche devra exercer son activité dans le cadre d'évolutions permanentes de la réglementation, tout en assurant un niveau accru de qualité de service, de performance et de maîtrise des risques. Ces objectifs ne pourront être atteints que dans le cadre d'équipes de travail élargies avec la création d'Urssaf régionales.

Deux niveaux géographiques complémentaires.

L'organisation du réseau des Urssaf repose aujourd'hui sur un maillage territorial d'organismes départementaux. Progressivement seront mises en place des Urssaf régionales dont la circonscription sera calée sur la région administrative.

La nouvelle structure s'articulera autour de deux niveaux géographiques complémentaires :

- La région, au niveau du siège, aura en charge le pilotage stratégique, les comptes, le budget et la politique RH de l'organisme.
- Les établissements départementaux relèveront du siège. Ils exerceront les activités dont la prise en charge implique une proximité avec les cotisants et les partenaires. Ils disposeront à ce titre d'une délégation décisionnelle.

Une affirmation du rôle des partenaires sociaux.

Cette nouvelle organisation s'appuiera sur :

- Un Conseil d'administration régional disposant de l'ensemble des pouvoirs de gestion définis dans le code de la Sécurité sociale.
- Une représentation départementale des partenaires sociaux qui se verra confier des missions liées au contexte local : analyses de la politique de service aux usagers, de la politique de lutte contre les fraudes... Elle donnera également un avis sur les dossiers de recours amiable du département transmis à la commission de recours amiable régionale.

Une mise en place progressive

Le projet sera mis en œuvre progressivement. Les arrêtés de création des Urssaf régionales seront pris avant le 31 décembre 2013, la mise en œuvre de nouvelles organisations pouvant s'achever jusqu'en 2015. De plus, cette évolution sera assurée de manière pragmatique et sous le contrôle des partenaires sociaux. Ainsi, des régions pilotes seront désignées par l'Acoss dans le cadre des travaux conduits en 2010 et en 2011. Dans ces régions pilotes, les Urssaf régionales seront créées au 1^{er} janvier 2012. Ces pilotes permettront de déterminer les modalités adaptées de mise en place des urssaf régionales dans l'ensemble du réseau.

Un accompagnement personnalisé

Cette nouvelle organisation se mettra en place, conformément aux garanties conventionnelles, sans licenciements ni mobilité imposée.

La branche se dotera d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il définira les modalités d'accompagnement individuel des collaborateurs dont les responsabilités ou le cadre d'activité évoluerait et ce dans le respect des dispositions conventionnelles applicables en matière d'évolution des réseaux. Un dispositif sera mis en place afin de permettre aux managers d'accompagner le changement au sein de leurs équipes.



Rénover le système d'information « cœur de métier » et adapter l'organisation de l'informatique

Une informatique au service des utilisateurs. La stratégie de branche en matière d'informatique fera l'objet d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI).

Dès 2010, la branche entreprendra la rénovation de son système d'information « cœur de métier », actuellement centré sur le SNV2 (système de gestion des comptes cotisants, du recouvrement, du contrôle et de la comptabilité auxiliaire).

Ce système, dont la conception initiale est aujourd'hui ancienne, est entré dans une phase descendante de son cycle de vie. Il fera l'objet d'un programme de rénovation avec pour objectifs de mieux satisfaire les besoins des cotisants et des collaborateurs en Urssaf, et d'accroître la réactivité du système. Ce programme s'achèvera au-delà de 2013, L'objectif intermédiaire est néanmoins de rendre disponible les premières brisques du système rénové dès 2012 de façon à profiter au plus vite des apports du système.

Une organisation rénovée. Evolutions réglementaires, développement de la gestion pour le compte de tiers, exigence de qualité : des enjeux majeurs pour l'informatique de la branche. Il s'agira donc de renforcer le pilotage des projets informatiques en professionnalisant la fonction de maîtrise d'ouvrage et d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Les travaux nécessitent un renforcement du pilotage notamment par un renforcement des moyens affectés au développement, au suivi des projets et à la mise en œuvre des SI.

Pour mieux accompagner la satisfaction des besoins et l'évolution des SI en Urssaf, la fonction de maîtrise d'ouvrage sera professionnalisée et l'assistance sera structurée à trois niveaux (local interrégional, national) et mutualisée.

L'ensemble des équipes dédiées aux études et aux développements sera regroupé au sein d'une structure unique. Cela permettra notamment d'offrir aux collaborateurs des perspectives d'évolutions professionnelles.

La production et l'édition pour l'ensemble du réseau seront concentrées sur les centres informatiques de Lyon, Toulouse et Marne-la-Vallée. Les centres qui seront libérés de ces activités se verront confier des missions nationales d'expertise technique.

Un poste de travail rénové

Le poste de travail des gestionnaires de comptes comprend aujourd'hui un nombre croissant d'applications. Un portail d'accès unique à l'ensemble de leurs outils sera mis à leur disposition.



Maîtriser les performances, les coûts et les processus de production

Pilotage. Les dispositifs de suivi de la Cog, du SDSI et des performances seront révisés en lien avec les autorités de tutelle et le Conseil d'administration de l'Acoss. En ce qui concerne le pilotage du réseau, la signature entre l'Acoss et les Urssaf des contrats pluriannuels de gestion (CPG) déclinant la Cog au niveau local devra intervenir, pour 90% des organismes, dans les six mois suivant celle de la Cog. Ils prendront en compte le projet de création d'Urssaf régionales.

Système d'information décisionnel (Sid). Constitué de deux plateformes (Pleiade au niveau national et Galaxie en local), le Sid sera unifié afin d'en faire une plate-forme de services globale répondant aux besoins des utilisateurs du réseau, des tutelles et des partenaires.

Contrôle de gestion. Sa mise en œuvre sera poursuivie avec l'achèvement du déploiement des outils de comptabilité analytique dans les centres informatiques et à l'Acoss. Un observatoire national de gestion sera mis en place. Il prendra en charge un programme d'études des coûts, en lien avec les tutelles.

Processus de production. Un plan de production comportant des orientations et des méthodes de travail sera défini. Un outil national de suivi de l'activité au sein des organismes sera mis à la disposition des responsables et des équipes de direction. Il permettra de visualiser,

notamment, l'état des stocks d'instances. Un tableau de bord de suivi de la production en Urssaf sera consolidé au niveau national. Un « réseau d'alerte » sera mis en place afin de détecter de façon anticipée tous risques d'incidents sur les processus de production.

Archivage électronique. La branche a mis en œuvre depuis 2007 un archivage électronique à valeur probatoire pour ses pièces justificatives « papier » traitées en organisme. Des travaux seront menés pour étendre ce processus d'archivage électronique aux pièces justificatives numériques.

Objectifs 2013

Nombre de comptes actifs par ETP : **581,6**
Coût unitaire pondéré d'un compte actif
157,3 €

Suivi

Le coût de 100 euros encaissés :
0,32 cts en 2008



Développer une politique globale de maîtrise des risques

La démarche de contrôle interne dans la branche a été complétée par un dispositif issu des procédures de validation des comptes des organismes et une certification de service centrée sur les processus de répartition.

Une **politique globale de maîtrise des risques** permettra aujourd'hui d'offrir, à nos partenaires, une garantie de fiabilité des opérations menées pour leur compte.

Une **cartographie des risques**, au plan national et au plan local, et un plan national de maîtrise des risques seront réalisés.

Deux instances seront créées : un comité national de maîtrise des risques et une cellule interne à l'Acoss. Cette dernière veillera notamment au suivi de la cartographie des risques.

Objectif 2013

Taux de couverture des dispositifs de maîtrise des risques : **80 %**

Un audit externe sur le système de répartition

La branche continuera d'améliorer la qualité de ses comptes en privilégiant trois axes : l'intégration de la procédure de certification des comptes dans les processus de branche ; l'amélioration des méthodes comptables et des analyses ; la poursuite de l'amélioration de la répartition des cotisations et contributions aux différents attributaires de la branche. Dans ce but, un audit externe sur le système de répartition sera mené.



Adapter nos politiques d'accompagnement et de formation aux évolutions des métiers et des organisations

La réussite des objectifs ambitieux de cette Cog impliquera l'ensemble des collaborateurs du réseau des Urssaf. Un véritable plan d'actions RH sera mis en œuvre.

Ainsi, les compétences acquises seront davantage prises en compte, **des passerelles pour certains métiers** seront mises en œuvre : accès au métier de gestionnaire pour les télé-conseillers, au métier d'inspecteur pour les contrôleurs, aux métiers de management pour les experts, aux métiers de contrôleur et d'inspecteur pour les gestionnaires... **Des passerelles seront organisées dans certains domaines** (exemples : passages réciproques entre les métiers de la comptabilité et ceux de la gestion des comptes, entre les métiers de gestionnaire et celui de télé-conseiller...).

Un réseau de conseillers en orientation professionnelle, issus du Recouvrement, sera créé. Et un **appui individualisé** sera mis en place afin de faciliter les mobilités géographiques des collaborateurs qui le souhaiteront (aide à la recherche de logement et à l'installation dans un nouveau lieu, aide à la mobilité professionnelle du conjoint...).

En direction des managers, seront développées des formations au management à distance, à la gestion du changement, mais aussi des formations « métiers » (responsables contrôle, recouvrement, RH...).

Sur tous les projets majeurs de la Cog, des formations nationales seront mises en place. Une **formation nationale** « recouvrement pour le compte de l'Assurance chômage » sera par exemple lancée dès 2010.

Objectif 2013

Taux de participation financière à la formation : **5,8 %**

Développement durable : l'engagement de la branche

La branche intensifiera son engagement dans la lutte contre toute forme de discrimination à l'embauche et dans l'emploi. Ainsi, dans le cadre d'une convention avec Pôle emploi, la méthode de recrutement par simulation pour les métiers de gestionnaire de comptes et de télé-conseiller sera mise en pratique. Dans le cadre de l'accord interbranches sur les seniors, les collaborateurs de plus de 55 ans auront la possibilité de jouer un rôle de tutorat pour la transmission des connaissances. Un programme national de santé au travail sera défini.

En matière d'environnement, d'ici à 2013, le déploiement du parc de véhicules à faible émission de CO2 et du matériel de visio-conférence sera achevé. Au moins 50% des marchés au sein de la branche devront comporter des clauses sociales et/ou environnementales.

01 Indicateurs : Métiers

DOMAINES	INDICATEURS	SOURCES / METHODE	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 Cnesu. [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, télévirement) / 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 : Cnesu et centre Pajemploi]	29,9% en 2006 38,2% en 2007 45,3% en 2008	2013 : 58%
Recouvrement	N° 7 : Taux de récupération des créances à 100 jours en nbre	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	Nbre 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-Agirc
	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-Across]	Pas d'antériorité	2013 : 0,9

02 Indicateurs : Accompagnement et mise en œuvre

DOMAINES	INDICATEURS	SOURCES / METHODE	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% 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). [Sources : 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%

DOMAINES	INDICATEURS de SUIVI	SOURCES / METHODE	HISTORIQUE
Qualité du service	S1 : Taux d'appels efficaces Cesu + Pajemploi	Part des appels décrochés par un interlocuteur humain. [Source : enquête annuelle externe]	Pas d'antériorité
	S2 : Flux de courriels par exercice	[Sources : Contact + outils spécifiques pour CNCesu et Centre Pajemploi]	Pas d'antériorité
Sécurisation Juridique	S3 : Nombre de rescrits sociaux par exercice	[Source : application Rescrit]	240 en 2007 256 en 2008 344 en 2009
Recouvrement	S4 : 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	S5 : Taux de couverture du fichier par les actions de contrôle sur pièces	Nbre 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	S6 : Taux de redressements des personnes dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé	Nbre d'actions de travail dissimulé avec redressement / nbre d'actions de travail dissimulé. [Source : Pléiade]	40,8% en 2006 52,4% en 2007 58,3% en 2008
	S7 : Nbre de situations de travail dissimulé transmises par la branche aux organismes prestataires	Nbre de salariés dissimulés constatés en n-1. [Source : SNV2]	Pas d'antériorité
Productivité- efficacité	S8 : 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
	S9 : 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
	S10 : 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



L'ÉTAT S'ENGAGE AUSSI

L'État contribuera par ses engagements à l'atteinte des objectifs de la branche. Parmi ses engagements :

- Réviser les textes relatifs à la gestion centralisée des entreprises multi-Urssaf.
- Accompagner les évolutions en matière de dématérialisation.
- Examiner les évolutions réglementaires proposées par la branche lors d'une réunion annuelle.
- Mener une réflexion conjointe avec l'Acoss sur les difficultés rencontrées par les cotisants lors de la mise en œuvre de nouvelles mesures.
- Accompagner le Recouvrement dans l'organisation de campagnes de communication pluri-annuelles sur les risques liés au travail dissimulé.
- Accompagner le Recouvrement dans l'organisation des enquêtes sur le travail dissimulé.
- Donner tout son appui à la mise en place par l'Acoss et la caisse nationale du RSI de modalités adaptées de prise en compte et de réponse aux dossiers de cotisants rencontrant des difficultés suite à la mise en œuvre de l'Isu.
- Accompagner la mise en œuvre du recouvrement pour le compte du régime d'assurance-chômage au moyen d'un comité de pilotage technique régulier et d'un suivi des principales étapes du déploiement du projet.
- 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.
- Réaffirmer le rôle de l'Acoss comme coordinateur des opérations de trésorerie du régime général.
- Accompagner l'évolution du réseau via l'adaptation des textes relatifs à la gouvernance.
- Publier les arrêtés de création des Urssaf régionales avant le 31 décembre 2013.
- Accompagner le Recouvrement dans la mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes et dans ses relations avec le certificateur.



Agence centrale
des organismes
de Sécurité sociale

Acoss

36, rue de Valmy
93108 Montreuil cedex
Tél. : 01 77 93 65 00