

L'essentiel de la Cog

2014-2017
Etat-Accoss

Relations de service cotisants
Gestion des contacts cotisants
Engagements de service de la branche
Gestion des contacts cotisants
Gestion des comptes et fiabilité des données / Recouvrement amiable et forcé / Sécurisation juridique
Contrôle / Lutte contre la fraude
Comptabilité et répartition
Trésorerie - Finance
Statistique
Interlocuteur social unique (Isu)
Déclaration sociale nominative (DSN)
Ressources humaines
Gestion des moyens
Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité /
Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique
Maîtrise des risques
Pilotage de la performance
Organismes multi-branches



les « clés » de la Cog 2014 -2017

Préambule

Consolider le rôle de la branche au cœur du financement solidaire de la protection sociale

Avec 459 milliards d'euros centralisés en 2013, soit l'équivalent de 22% du produit intérieur brut, la branche du Recouvrement constitue un acteur majeur de la vie économique française.

Au fil des ans, la branche du Recouvrement est devenue le recouvreur de référence de la sphère sociale, 94 de ces 459 milliards, soit 20%, étant désormais collectés pour des organismes, fonds ou régimes autres que le régime général de la Sécurité sociale, avec des taux de restes à recouvrer bas.

Cette évolution, voulue par l'État et les partenaires sociaux, et confirmée par une série ininterrompue de lois et de règlements, a généré des effets positifs importants pour les cotisants (simplification des formalités et des démarches qu'ils ont à accomplir) et pour les attributaires de ces ressources sociales, régime général et partenaires extérieurs (bénéfices liés aux performances de la branche en termes de recouvrement, de gestion de trésorerie et aux économies de gestion).

La présente convention d'objectifs et de gestion 2014-2017 témoigne de la volonté de l'État et de l'Acoss de consolider le rôle de la branche au cœur du financement solidaire de la protection sociale, pour l'ensemble des bénéficiaires de prestations sociales.

Les engagements qu'elle contient ont pour but de faire bénéficier les cotisants et les attributaires, d'un service public du recouvrement fiable et efficient :

- pour les cotisants : la qualité du service rendu, exigence due à tout usager du service public, est d'autant plus nécessaire qu'elle favorise le consentement des cotisants au prélèvement social et donc la performance du recouvrement. La branche du Recouvrement consolidera sa

relation de service auprès de ses cotisants tout en s'inscrivant dans une économie du tout numérique, élargissant ainsi la dématérialisation des démarches et la mise en ligne des services et des informations. La déclaration sociale nominative (DSN), outil de simplification, y contribuera fortement. Dans le cadre des politiques de recouvrement, de contrôle, et de lutte contre la fraude, la branche garantira l'équité de traitement des cotisants, favorisera le libre jeu d'une saine concurrence entre les acteurs économiques et contribuera à la bonne valorisation des droits des assurés.

- pour les attributaires de cotisations et de contributions, régime général et partenaires extérieurs : dans un contexte marqué par des besoins de financement et des déséquilibres importants dans l'ensemble de la sphère sociale, la performance de la branche du Recouvrement apparaît cruciale. La branche mobilisera l'ensemble de ses métiers au service de l'optimisation du financement de la protection sociale.

Dans cette perspective, le projet porté par la présente Cog se traduira par quatre ambitions fortes :

- améliorer les performances des métiers du Recouvrement, dans les domaines pour lesquels il existe des marges de progrès réelles et nécessaires,
- garantir la capacité de la branche à assurer ses missions de recouvreur sur le long terme,
- consolider la branche, après une période marquée par des changements structurels majeurs,
- rechercher systématiquement l'utilisation optimale des ressources affectées à la branche.

Relations de service cotisants

Poursuivre la modernisation

La politique de relation de service cotisants du Recouvrement ? C'est consolider et améliorer le développement d'offres de services spécifiques aux différentes catégories de cotisants particuliers employeurs (Cesu, Pajemploi) et petites entreprises (Tese, CEA, TFE). C'est faire progresser la qualité du service proposé. C'est assurer la qualité du contact avec les cotisants. Avec un objectif : favoriser le consentement au prélèvement social et donc la performance du recouvrement.

Cesu et CEA. Les employeurs pourront payer en ligne simultanément les cotisations et les salaires via une plateforme de paiement (avec l'accord du salarié).

Pour le Cesu, les travaux engagés avec les conseils généraux sur la mise en place du tiers payant et la création de relais de proximité assurant la promotion du dispositif seront poursuivis. Seront également mis à disposition l'option déclarative des accessoires aux salaires, la prise en compte des périodes de congés payés, la mise à jour des activités de services à la personne. Le transfert des comptes des employeurs de personnels de maison vers le Cesu sera achevé.

Pajemploi. La transmission industrialisée des agréments des assistantes maternelles par les conseils généraux permettra de sécuriser le processus d'instruction du droit de complément de mode de garde par le centre national Pajemploi. Le complément de mode de garde pourra être versé aux assistantes maternelles en tiers payant dans le cadre d'une expérimentation en partenariat avec la Cnaf.

net-particulier.fr En lien avec Pôle emploi, une nouvelle version du site sera mise en ligne, avec de nouvelles fonctionnalités : mise à disposition de l'offre et de la demande d'emploi...

Tese, TFE, CEA. Des évolutions du périmètre d'utilisation et des conditions de gestion et de ces offres seront proposées (durées, seuils, activités). Leur promotion sera assurée.

Grandes et très grandes entreprises. La centralisation des comptes, via le dispositif VLU, sera poursuivie avec une évolution de l'obligation liée à l'abaissement du seuil d'effectif salarié et par une approche de la notion de groupe d'entreprises.

Des parcours cotisants

Dans le cadre d'expérimentations concernant les auto-entrepreneurs et la création d'activité, la branche étudiera la notion de parcours cotisants selon le profil du cotisant ou les événements de la vie d'un compte. Au vu de ces expérimentations, si la notion paraît pertinente, une gamme de parcours sera proposée. Objectif : une plus value en termes de relations cotisants et d'efficacité interne.

Priorité : la qualité du service rendu

Priorités aussi pour la Cog 2014-2017 : la qualité du service rendu aux cotisants et la mesure de leurs attentes. Comment ? Un dispositif adapté de gestion des réclamations sera mis en place. Et une méthodologie de consolidation et d'analyse des motifs et des causes des réclamations reçues permettra d'optimiser les processus existants. En matière de mesure de la satisfaction des cotisants, plusieurs initiatives seront prises : organisation de manière régulière de groupes d'écoute et d'enquêtes, lancement d'enquêtes de satisfaction locales « à chaud » (sur la base d'expérimentations) ou d'enquêtes de satisfaction « à froid » déclenchées peu de temps après le contact du cotisant avec son Urssaf. Des « groupes miroirs » rassemblant cotisants et collaborateurs des Urssaf favoriseront le partage des attentes des cotisants.

annexe Cog 03

Les 10 engagements de service de la branche du Recouvrement

Vous accueillir

Engagement n°1

Nous mettons à votre disposition un espace sécurisé en ligne, sur lequel vous pouvez accéder à votre compte, réaliser vos démarches, et nous adresser un message électronique 24h/24 et 7 j/7.

Engagement n°2

Nos conseillers vous accueillent par téléphone du lundi au vendredi de 9h00 à 17h00 par le numéro national unique 3957.

Engagement n°3

Pour répondre plus efficacement à vos questions, nos conseillers vous reçoivent sur rendez-vous, sur la base des éléments que vous nous communiquez par le site internet. Nos points d'accueil et nos horaires d'ouverture sont consultables sur www.urssaf.fr.

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 prenons systématiquement contact avec vous lors d'un premier incident de paiement.

Vous répondre rapidement

Engagement n°6

Nous répondons à vos courriels dans les 48 heures et traitons vos réclamations formalisées par courriel dans les 72 heures.

Engagement n°7

Nous apportons une réponse immédiate aux questions simples que vous posez par téléphone. Nous vous rappelons sous 48 heures pour les questions plus complexes.

Engagement n°8

Nous répondons ou accusons réception de tous vos courriers dans un délai maximum de 2 semaines.

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 et en facilitant la navigation. 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.

Gestion des contacts cotisants

Développer une stratégie de contact multi-canal

Le cotisant peut utiliser indifféremment plusieurs modes de contacts avec l'Urssaf : courriers, courriels, téléphone, accueil, web... Dans ce cadre, la branche développera une stratégie multi-canal globale. Elle consistera à orienter chaque cotisant, en fonction de sa situation et de son profil, vers le mode de contact le plus efficient, notamment au travers du développement des modes de contact dématérialisés.

Outil de gestion de la relation cotisant (GRC). La complétude de nos outils de GRC sera renforcée. Il couvrira l'ensemble des modes de contact. Il permettra de traiter et piloter les réponses et d'alimenter une base comportant l'historique des contacts tous médias confondus, les modes de contacts utilisés... Objectif : mieux piloter les flux.

En outre, l'homogénéisation de la qualité des réponses sera poursuivie (scripts téléphoniques, développement de la bibliothèque nationale de correspondances courriers et courriels).

Prise de rendez-vous. Une stratégie nationale d'harmonisation des accueils physiques sera mise en œuvre dans un objectif d'harmonisation des conditions d'accueil et de maîtrise des charges. Et la prise de rendez-vous sera systématiquement privilégiée à l'issue d'une phase pilote.

Les plateaux multimédia assureront un niveau de service enrichi en matière de téléphone et de courriel. Entre 2014 et 2016, l'ensemble des plateaux physiques multimédia sera rationalisé. A la fin de la Cog, le dispositif global de pilotage de la téléphonie sera achevé sur la base de 6 à 8 groupements interrégionaux.

Automatisation des contacts encore : des outils de type **serveur vocal** favoriseront la prise en charge des demandes d'informations générales ou portant sur l'actualité du recouvrement, les réponses aux courriels seront automatisés pour les cas les plus standards.

SMS, courriels, smartphones...

Plus de 90 % : c'est le taux de dématérialisation des déclarations et paiements des cotisants Régime général. Il s'agira de parachever ce résultat et d'améliorer le taux de dématérialisation des autres catégories (administrations et collectivités territoriales, travailleurs non salariés) en s'appuyant sur de nouvelles obligations de dématérialisation.

Pour les praticiens et auxiliaires médicaux, un dispositif de gestion des différents risques (maladie et allocations familiales) offrira une souplesse de gestion de leur compte. Un support déclaratif dématérialisé sera mis à disposition.

Dans le cadre du projet « 100 % dématérialisé », de nouveaux services viendront enrichir l'offre dématérialisée de la branche pour accompagner la baisse des seuils d'obligation de dématérialisation : extension du télé-règlement à toutes les catégories de cotisants, paiement par carte bancaire en ligne, téléchargement de nouvelles attestations ou documents très demandés (attestations de paiement de la CSG/CRDS pour les travailleurs indépendants, de paiement de la contribution de formation professionnelle...).

De nouveaux types de contacts seront proposés : SMS, courriels... Et, sur la base d'une analyse préalable des besoins, certains services dématérialisés seront rendus accessibles sur tablettes et smartphones.

Internet : un espace de gestion et d'information pour les cotisants

Internet deviendra l'outil central de la relation avec les cotisants. Une stratégie de communication digitale sera donc mise en œuvre en 2014-2017 dans le but d'assurer la cohérence et la pertinence des messages délivrés sur Internet avec l'ensemble des web services. Concrètement, cela impliquera d'harmoniser les différents sites gérés par la branche. Une « page portail » commune à l'ensemble des sites sera mise en place. La branche poursuivra également son investissement dans les évolutions des sites internet partenariaux comme lautoentrepreneur.fr ou net-particulier.fr. Le cotisant doit pouvoir trouver sur Internet la réponse à la plupart de ses questions.

Gestion des comptes et fiabilité des données / Recouvrement amiable et forcé / Sécurisation juridique

Fiabiliser les données et optimiser la gestion des comptes

Les données administratives et déclaratives constituent le socle sur lequel toutes les autres politiques de branche s'appuient.

Fiabilité des données. Un pilotage étroit de la fiabilité des données sera mis en place. Et des tableaux de bord de surveillance des exigibilités seront créés. L'enjeu : détecter au plus tôt les anomalies ou atypies déclaratives et déterminer les actions à mettre en œuvre.

Gestion des comptes. Afin de simplifier les démarches des cotisants et d'améliorer la gestion des comptes en interne, la branche facilitera la procédure d'immatriculation en limitant le nombre de pièces justificatives demandées et favorisera leur transmission dématérialisée.

Salariés résidant en France et travaillant en Suisse. Le 1^{er} juin 2014, ces salariés perdent le droit d'opter pour l'affiliation à une assurance privée pour leur couverture de base. Ils basculeront progressivement au régime de résidence de la Sécurité sociale française s'ils ne sont pas affiliés à la Sécurité sociale suisse. Deux centres nationaux, créés au sein des Urssaf Rhône-Alpes et Franche-Comté, ont en charge - en lien avec la branche Maladie - la récupération des revenus, le calcul et le recouvrement des cotisations de ces cotisants.

Information des cotisants. Trois séries d'actions seront mises en œuvre : le développement de la communication sur les nouvelles mesures et l'emploi des codes types de personnels, l'actualisation et la simplification de ces codes

types. Et le renforcement des contrôles automatisés dès la déclaration dématérialisée.

Renforcer l'efficience du recouvrement

La branche poursuivra sa politique de recouvrement caractérisée par la recherche d'un équilibre entre la primauté reconnue aux phases amiables et l'efficacité recherchée sur les phases contentieuses.

Entreprises en difficulté. Des plans de communication spécifiques seront déployés, après échange avec la tutelle. Ils concilieront information des cotisants/respect des obligations déclaratives et de paiement. Des pôles de compétences chargés de proposer une « aide à la décision » aux organismes seront créés.

Parcours de recouvrement pour les profils de cotisants débiteurs. La branche adaptera les profils cotisants utilisés et aménagera les parcours de recouvrement existants.

Recouvrement amiable. La branche confirmera la primauté du recouvrement amiable. De nouveaux moyens de relance alternatifs au courrier et au téléphone seront mis en œuvre (courriels, SMS).

Recouvrement forcé. Un bilan du conventionnement avec les huissiers mis en place à l'occasion des opérations de régionalisation sera réalisé. Les échanges dématérialisés avec les tribunaux de commerce et les mandataires judiciaires seront renforcés.

Sécurisation juridique

Qualité de la norme. La cellule de veille juridique, à la faveur de son programme de travail, proposera les ajustements jugés utiles et pertinents au regard des dispositifs législatifs et réglementaires analysés. L'Acoss renforcera ainsi ses échanges avec l'Etat afin de contribuer aux évolutions de la norme.

« **Questions/réponses** » **pratiques** : ce type de supports d'information qui génère une réelle satisfaction auprès des cotisants sera développé.

Rescrit social et questions complexes. L'ensemble des questions juridiques liées à l'analyse de situations personnalisées sera traité sur la base de rescrits simples et dématérialisés. Pour les autres questions, une « supervision des réponses complexes » sera mise en œuvre pour garantir les délais de traitement et leur harmonisation.

Recours amiable Cra et Idira. Un bilan sur le fonctionnement des Idira (Instances départementales d'instruction des recours amiables) et des Cra (Commissions de recours amiable) sera réalisé et le travail de capitalisation des productions de contenus et de décisions sera poursuivi.

Contrôle / Lutte contre la fraude

Contribuer à sécuriser le financement de la Sécurité sociale

Le contrôle contribue à sécuriser le financement de la Sécurité sociale, garantit l'égalité de traitement entre cotisants et les conditions d'une réelle concurrence. Il préserve les droits des salariés.

Les données issues de la DSN seront exploitées dès leur mise à disposition afin d'améliorer le ciblage des contrôles.

L'**outil national de pilotage du contrôle**, rénové, sera déployé.

Le contrôle sur pièces sera adapté en fonction du bilan qui en a été réalisé.

Les inspecteurs et contrôleurs expérimenteront un nouveau type d'action, de « **mise en conformité** » afin de sécuriser la relation usager cotisant/Urssaf.

Une veille sur les pratiques de gestion des entreprises sera déployée par la branche à l'occasion des opérations de contrôle réalisées.

S'agissant du **périmètre du contrôle** : le contrôle des cotisations des travailleurs indépendants sera engagé en 2015, en 2017 celui des cotisations Agirc/Arrco sous forme de pilote. Le contrôle du Cice pourrait être engagé à l'issue du bilan du dispositif, en fonction des orientations fixées par les tutelles.

Partenariats. La branche renforcera ses partenariats avec les administrations et organismes impliqués dans le dispositif interministériel de lutte contre la fraude aux finances publiques, notamment en lien avec les comités opérationnels départementaux anti-fraude (Codaf). La branche recouvrement renforcera par ailleurs sa contribution aux actions de formation des magistrats.

Fraude transnationale : des pôles d'expertise

Des pôles nationaux d'expertise sur la fraude transnationale seront mis en place. Compétents sur l'ensemble du territoire, ils apporteront expertise et appui méthodologique aux Urssaf à l'occasion des actions de lutte contre la fraude. Les actions partenariales nationales et internationales seront développées.

Comptabilité et répartition

Conforter la fiabilité de la répartition

La répartition des cotisations et contributions sociales : une mission centrale de la branche. La poursuite de ses évolutions au service de la stratégie de la branche pour 2014-2017 impliquera donc, notamment, de :

- **Conforter la fiabilité de la répartition des montants versés aux attributaires.** Le maintien du haut niveau de qualité actuel appelle des évolutions du système d'information. L'objectif : rendre simultanées les opérations de gestion et de répartition.
- **Moderniser le référentiel comptable.** L'évolution du plan de compte de la branche introduira plus de lisibilité dans le traitement des opérations. Ce projet, qui aura des effets « miroir » sur la comptabilité des partenaires de la branche, sera mené en partenariat.

- **Parachever la mise en œuvre de la réduction des délais de production des comptes annuels.** Dans le contexte de la réduction de 15 jours des délais de production des comptes annuels à compter de l'exercice 2013, le Recouvrement poursuivra l'adaptation des processus, procédures et méthodes de clôture des comptes de la caisse nationale et des organismes du réseau.

- **Améliorer l'information des partenaires.** C'est ainsi que le Recouvrement fournira aux attributaires une information comptable et financière unifiée et présentée conformément à la nomenclature comptable prévue par le plan comptable unique des organismes de Sécurité sociale (PCUOSS).

Trésorerie - Finance

Sécuriser et optimiser les financements

La branche poursuivra ses évolutions en matière de gestion de trésorerie pour faire face à ses engagements financiers quotidiens, caractérisés par des besoins de financement prévisionnels importants.

Depuis 2011, l'Acoss finance la plus grande partie de ses besoins de trésorerie par des instruments financiers de marché. L'Acoss sécurisera donc le **risque de liquidité** qu'impliquent ces opérations, avec le souci constant d'emprunter au juste coût. **Un document de stratégie financière** sera réalisé chaque année et soumis aux tutelles. L'Acoss internalisera son **programme d' « euro commercial paper »** géré depuis 2012 par l'Agence France Trésor.

Piloter la trésorerie des Urssaf et des caisses prestataires

Les compétences et les processus de gestion de la trésorerie en Urssaf seront consolidés.

Relations bancaires : l'Acoss négociera en 2014 une **nouvelle convention** avec son partenaire de référence, la CDC. En lien avec la Mission nationale financière, le pilotage de l'Acoss sur les sujets bancaires et financiers du régime général sera renforcé (réunions pilotées par l'Acoss

avec les coordinateurs des marchés des Urssaf pour lancer de nouvelles campagnes de marchés...) et une démarche interbranche au niveau régional sera expérimentée.

Les prévisions de trésorerie du régime général seront améliorées. L'Acoss apportera également un appui aux Urssaf (méthodes, outils,...) sur les **prévisions de cotisations à vider**.

Gérer les recettes directes et offrir des services « trésorerie »

L'Acoss sécurisera le processus de centralisation et de répartition des impôts et taxes affectés au financement de la Sécurité sociale et rénovera ses outils de gestion

Dans un contexte financier plus tendu pour ses partenaires institutionnels et afin aussi de diminuer sa propre exposition aux risques, l'Acoss étendra son offre actuelle (dépôt à terme, dépôt à vue, billets de trésorerie, avances...) et déploiera les outils informatiques correspondants.

Enfin, l'Acoss développera sa démarche de **maîtrise des risques** sur l'ensemble du domaine et fera évoluer le système informatique national de trésorerie (SNT) pour en faire un atout stratégique pour la branche.

Statistique

Consolider l'offre de service « statistique »

La branche a développé une compétence statistique en matière de suivi et d'analyse des assiettes des prélèvements sociaux et de leurs déterminants (emploi, salaire...). Elle s'appuie pour cela sur les données déclaratives des cotisants. Ces informations sont notamment mobilisées pour les travaux de prévision et l'analyse économique conjoncturelle. Elles sont diffusées dans les publications de l'Acoss (**Acoss stat, Baromètre économique**) avec une déclinaison au niveau local harmonisée, et sous forme de tableaux de bord pour les tutelles et les partenaires.

Ces travaux seront poursuivis sur un champ plus large et les données davantage valorisées, notamment via **acoss.fr** et les partenariats nationaux et locaux.

L'Acoss poursuivra son objectif d'amélioration continue de ses prévisions de trésorerie afin d'offrir un support le plus efficace possible à sa gestion financière. Et un appui aux tutelles dans le cadre de la préparation des **lois de financement de la Sécurité sociale**.

Le développement des outils de **micro-simulation**, entamé lors de la Cog 2010-2013 sera poursuivi afin de répondre

Utilisation de la DSN

La DSN viendra enrichir les sources de données statistiques. Ses données seront mobilisées dès son lancement pour reconstruire la chaîne des estimations conjoncturelles d'emploi salarié du secteur privé et produire de nouveaux indicateurs en veillant à leur qualité et leur homogénéité.

aux demandes de chiffrage des dispositifs touchant au recouvrement. Les partenariats avec le milieu de la recherche seront renforcés.

L'Acoss occupe aujourd'hui une place reconnue dans l'appareil statistique français. Elle s'est traduite par la **labellisation**, par l'Autorité de la statistique publique, des statistiques nationales conjoncturelles d'emploi. Dans ce cadre, l'Acoss et l'Insee ont convenu de clarifier les rôles de chacun dans la production des chiffres de l'emploi. Ainsi, un dispositif unifié sera mis en place, à l'horizon 2016, dans lequel l'Acoss élaborera les données sur le champ des salariés du secteur privé hors intérim.

Interlocuteur social unique (Isu)

Proposer une qualité de service accrue

Les plans d'actions mis en place notamment depuis 2011, conjointement par la branche du Recouvrement et le réseau du Régime social des indépendants (RSI), portant notamment sur les évolutions des outils informatiques, ont permis de stabiliser le dispositif de l'Interlocuteur social unique (Isu) et d'améliorer très sensiblement le service rendu aux cotisants. Dans le prolongement de cette action, dans le cadre de la convention nationale renouvelée le 31 juillet 2013 entre l'Acoss et la caisse nationale du RSI, ainsi que des conventions régionales établies sur la base de l'article R. 133-19 du code de la Sécurité sociale, la branche du Recouvrement et le réseau du RSI mettront en place, sur tout le territoire, d'ici le début 2015, **une organisation régionale commune de l'Isu**. Cette organisation se traduira par le traitement des dossiers, de bout en bout, par des équipes pilotées conjointement, dans le but d'atteindre les objectifs cibles des processus Isu, tels que définis en annexe des conventions.

Le socle du recouvrement forcé sera défini et mis en œuvre, coordonné avec le socle de recouvrement amiable. Des plans de maîtrise des risques pluriannuels, couvrant le processus de gestion de « bout en bout » seront conçus conjointement par les deux réseaux et déployés dans tous les organismes.

Le portail Isu sera optimisé en termes d'ergonomie, de sécurité, de disponibilité et de temps de réponse.

La qualité de service sera pilotée et suivie au plan national par la cellule nationale Isu, avec un bilan annuel. A souligner que la mise en œuvre de la régularisation des revenus par anticipation, puis sa généralisation en 2015 (prévue par

la LFSS pour 2013), doit permettre de mieux articuler les phases d'intégration des revenus et de régularisation des cotisations payées. Et d'adapter l'échéancier des cotisations provisionnelles de l'année courante (la synchronisation de ces opérations sera intégrée au Système d'information de la branche d'ici à 2015). **De nouveaux services en ligne** seront offerts aux travailleurs indépendants, comme changer sur internet de périodicité (mensuelle / trimestrielle) en cours d'année ou adhérer en ligne au prélèvement automatique. Les deux réseaux assureront la promotion du prélèvement et du télé règlement, en partenariat avec les experts-comptables.

fiche Cog 11

Relation de service partenaires

Les opérations de centralisation du reversement de la contribution transport (VT) à l'Acoss constitueront **une offre de simplification** pour les attributaires concernés.

L'enquête de satisfaction auprès des partenaires créée en 2007 a été profondément renouvelée en 2013.

Cet outil sera optimisé sur 2014-2017. Enfin, un espace partenaires sera mis en ligne sur acoss.fr.

fiche Cog 13

Déclaration sociale nominative (DSN)

Assurer le rôle de la branche dans le déploiement de la DSN

Vecteur de simplification, la DSN permettra aux employeurs de transmettre de façon dématérialisée, auprès de nombreux services publics, des informations issues directement de leurs logiciels de paie. La DSN aura remplacé la plupart des déclarations issues de la paie en 2016. Les impacts et les enjeux de la DSN en font un des projets majeurs de la branche. Pour 2014-2017, il comprendra 3 phases :

- Dans une 1^{ère} phase, la branche jouera le rôle d'un opérateur technique central dans le bon fonctionnement de la DSN, sans que ses propres processus métiers soient impactés. Il s'agira d'assurer le point de dépôt technique pour le régime général, d'héberger le répertoire commun des déclarants (RCD).

- Dans une 2^{ème} phase, la branche assurera la transition entre le système déclaratif basé sur la Déclaration unique de cotisations sociales (Ducs) et le système déclaratif DSN (à fonctionnalité constante).

- Dans une 3^{ème} phase, le Recouvrement pourra exploiter les potentialités offertes par la DSN pour renforcer ses objectifs métiers. Cette phase s'étendra jusqu'à la période conventionnelle 2018-2021, mais nécessitera des travaux préparatoires.

À compter de 2016, les données individuelles DSN seront mises à disposition pour la fiabilisation et les statistiques.

Ressources humaines

Accompagner les évolutions

Dans un contexte de fortes évolutions (création des Urssaf régionales, contenu des métiers...), le Recouvrement réaffirme la place centrale de sa politique de ressources humaines.

Celle-ci s'incarnera dans un nouveau schéma directeur des ressources humaines - le 2^{ème} de la branche - complété pour la 1^{ère} fois par des schémas directeurs locaux.

Cette politique sera établie en cohérence avec le plan cadre de développement défini au sein de l'Ucanss et les travaux conduits en interbranches avec les caisses nationales.

GPEC. Le Recouvrement est engagé dans une série d'évolutions importantes en termes d'organisation du travail et de contenu des métiers.

Ces évolutions seront accompagnées d'une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) visant un double objectif : la satisfaction des collaborateurs, l'efficacité des organismes.

L'Observatoire des métiers mènera des travaux spécifiques sur les métiers informatiques afin d'actualiser les outils RH (référentiels métiers, profils de recrutement, formations, parcours professionnels).

Une GPEC spécifique aux métiers et emplois de l'informatique sera développée (un référentiel des emplois et des compétences informatiques a déjà été réalisé).

Parcours professionnels. Des parcours professionnels ont été créés au sein d'une même famille (recouvrement, contrôle) et entre familles de métiers.

Cette politique sera poursuivie. Et des parcours interbranches seront mis en place. La création de certificats de qualification professionnelle (CQP) accompagnera ces mobilités professionnelles.

En ce qui concerne les managers, des parcours d'emplois dans la fonction managériale seront définis.

Recrutement. Les méthodes de recrutement par simulation (« assessment »), expérimentées sur 2010-2013, seront poursuivies et étendues.

Formation professionnelle. Pour que chaque collaborateur, puisse développer ses compétences et son savoir-faire, la politique de formation de la branche sera poursuivie, notamment en direction des managers.

Ceux-ci ont en effet été impactés particulièrement par la création des Urssaf régionales (management à distance, management matriciel). Une évaluation des acquis des formations sera réalisée.

Managers

Le dispositif d'accompagnement spécifique mis en œuvre en 2010-2013 sera consolidé sur 2014-2017. Et des parcours d'emplois dans la fonction managériale seront définis.

Des chartes managériales seront déployées d'ici à 2015 dans chaque organisme.

Responsabilité sociale de l'employeur

Le Recouvrement définira les orientations nationales d'application du protocole sur la santé adopté sous l'égide de l'Ucanss. Elles seront déclinées par chaque organisme.

Elle priorisera le recours aux contrats de génération sur les expertises rares (en réponse aux risques de rupture de compétences en organismes).

Elle mettra l'accent sur l'accompagnement des parcours professionnels des travailleurs en situation de handicap.

La branche évaluera également les actions de lutte contre les discriminations mise en œuvre, notamment en matière de recrutement et de déroulement de carrière.

Gestion des moyens

Contribuer à optimiser les ressources de la branche

Les services publics doivent en permanence maîtriser leurs dépenses et utiliser de manière pertinente les moyens qui leur sont affectés. Cette obligation est encore plus forte dans un contexte budgétaire contraint. La branche Recouvrement, dont les coûts de gestion sont de 28 centimes d'euros pour 100 euros encaissés, participe à cet effort. Dans ce contexte, le Recouvrement poursuivra la stratégie engagée en matière de gestion des moyens et visant à optimiser l'utilisation de ses ressources. Mais elle souhaite également faire de cette contrainte une opportunité en innovant dans le domaine du développement durable et en tirant tous les bénéfices de la mutualisation interbranches.

Trois exemples concrets des actions qui seront menées sur 2014-2017 ?

Afin de générer des économies de gestion, **des plans d'actions de réduction des dépenses** seront mis en œuvre sur de nouveaux postes d'achat, en particulier sur ceux de « loyers » et « affranchissements ».

En matière d'achat, **la mutualisation interbranches** sera privilégiée.

Enfin, **une politique de déplacement**, visant à limiter leur impact environnemental et les frais de gestion générés, sera également définie. Dans ce cadre, l'utilisation de la visioconférence sera développée (en capacité et en facilité d'utilisation) afin de devenir le premier mode de réunion en matière de réunions à distance. Cette orientation sera accompagnée par des travaux sur les pratiques managériales et de gestion de projet visant à favoriser ce mode de contact.

Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité / Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique

Accompagner la stratégie de la branche

Quels sont les objectifs de la refonte du SI «cœur de métier» avec le programme Clé-a ? Accompagner la stratégie de la branche et répondre aux évolutions réglementaires. Cela implique la prise en compte de la DSN, la modernisation du SI, l'informatisation des activités « métiers » insuffisamment couvertes, l'amélioration de la qualité du service rendu aux cotisants, aux partenaires, la prise en compte des besoins des utilisateurs. Et la sécurisation du SI. Le périmètre de la refonte du SI a été centré sur la refonte du SI « Régime général ». C'est la 2^{ème} phase du plan Clé-a. Elle comporte 5 chantiers sur 2014-2017 :

- Le 1^{er} a pour objectif de terminer les travaux initiés sur 2010-2013 (ouverture du REI à la Cnamts et à la Cnavts, création d'un répertoire commun des déclarants - répertoire de référence de la DSN, poursuite de la refonte de l'outil de pilotage du contrôle...).
- Les deux suivants portent sur la refonte de la gestion administrative, de la gestion des comptes cotisants, l'enregistrement d'une comptabilité détaillée par cotisant et partenaire, la refonte des processus de recouvrement amiable et forcé, le déploiement de l'outil de réalisation du contrôle. Et la prise en compte dès la conception de la DSN.
- Les deux derniers chantiers couvrent la construction de la solution technique Clé-a (avec le portail collaborateur), le pilotage global et la prise en charge des chantiers transverses du programme.

Afin de sécuriser Clé-a « Régime général », un pilote sera mis en production en 2017. Il portera sur les ACT qui ne représentent que 4% des cotisants Régime général, mais qui « couvrent » 80% des travaux à réaliser sur le périmètre RG.

Stabilisation de la production

Le plan de stabilisation de la production mis en oeuvre par la branche sera poursuivi afin de garantir le bon fonctionnement des outils informatiques en Urssaf. Constituant une priorité forte, son suivi sera régulièrement assuré.

Architecture d'entreprise et organisation

La branche mènera une démarche « architecture d'entreprise ». Ses objectifs : valider et instruire transversalement les choix de mise en oeuvre dans le SI.

Une structure unique intégrant les équipes Etudes et Développement a été créée. 2014-2017 verra la structuration des fonctions technique, production et sécurité des SI, assistance, fonctions supports et transverses. La mutualisation des fonctions support et comptable des Certi sera également mise en oeuvre. Enfin, dans le prolongement des travaux déjà menés, l'accent sera mis sur la rationalisation des processus d'éditique.

fiche Cog 18

Maîtrise des risques

Poursuivre le déploiement du dispositif de maîtrise des risques

Le Recouvrement, du fait des volumes financiers qu'il gère, est exposé à des risques spécifiques. La branche poursuivra donc la politique de maîtrise des risques qu'elle a engagée. Enjeux : réduire les anomalies et valoriser la qualité afin d'améliorer la gestion interne.

Ainsi, **la cartographie des risques** est actuellement mise en oeuvre dans les Urssaf et les CGSS. Elle sera étendue à l'Acoss, aux Certi, aux centres nationaux et aux autres organismes multi-branches.

Le Recouvrement continuera d'élaborer **un plan national annuel de maîtrise des risques** (PNMR) - il intégrera les actions relevant de l'ordonnateur et de l'agent comptable. Il sera décliné en régions. La branche établira **un bilan annuel de la maîtrise des risques**, diffusé à la tutelle et aux partenaires.

L'outil national de maîtrise des risques (ONMR), outre le reporting et la traçabilité des actions de maîtrise, permettra

également de piloter et de cibler les dispositifs de maîtrise des risques à mettre en oeuvre.

La mise en place du contrôle interne propre aux activités de l'Acoss sera achevée.

Une lettre collective cadrera pour la branche les orientations de **la politique de prévention et de lutte contre les fraudes internes** en lien avec celles de l'Ucanss pour l'ensemble des branches du Régime général.

Des audits en régions

Une démarche d'audits en régions sera menée. Objectif : renforcer la couverture des risques sur des périmètres prioritaires identifiés dans le cadre des comités d'audit régionaux, sous le pilotage de l'Acoss.

Pilotage de la performance

Assurer l'équilibre résultats/ressources

Mettre en œuvre les politiques publiques, maîtriser les risques, gérer à moindre coût : cela implique un pilotage centré sur la notion d'efficacité, d'équilibre entre résultats et ressources.

Premier facteur d'efficacité ? Le partage des orientations de la Cog par tous. Celles-ci se traduiront donc en feuilles de route claires en termes d'objectifs métiers et de moyens - **les CPG** - pour tous les organismes du réseau. Pour 90% leur signature devra intervenir dans les 6 mois suivant celle de la Cog.

L'accompagnement de la Cog en termes de ressources humaines fera l'objet d'un **schéma directeur des ressources humaines** 2014-2017 (le 2^{ème} de la branche) qui sera décliné en annexe de chacun des CPG.

De même, les évolutions informatiques induites par la Cog seront déclinées dans un **schéma directeur des systèmes d'information** 2014-2017 (SDSI).

Améliorer la performance ? C'est aussi **repérer et partager les bonnes pratiques**. Ce sera notamment le rôle des instances de gouvernance, sur la base d'une méthode commune.

Plusieurs **outils de pilotage** seront mis au point : tableau de bord transverse aux différents métiers pour les Codir régionaux, outil croisant performances et ressources consommées...

Le suivi analytique des coûts sera étendu à l'Acos et aux organismes interbranches. L'outil de comptabilité analytique Ogur sera simplifié. L'outil Ori deviendra l'outil de référence pour la saisie des temps. Les outils d'analyse de l'équilibre charges / ressources seront consolidés. Et des références de productivité labellisées seront diffusées.

Système d'information décisionnel : la convergence des entrepôts de données Pleiade et Galaxie sera poursuivie et coordonnée avec Clé-a afin de garantir une continuité de service.

Le pilotage de la production

Les débuts de la mise en œuvre de l'Isu ont généré charges de travail et niveaux de stocks importants. La politique de gestion de la production définie par la branche a permis d'améliorer cette situation. Mais la charge en organismes est impactée par de nombreux facteurs (planification des traitements...). L'Acos mettra donc à leur disposition des plannings pour ces éléments destinés à fluidifier la gestion des dossiers. Quant au dispositif de remontée des incidents de production, il sera optimisé.

Organismes multi-branches

Déployer des politiques adaptées

La branche du Recouvrement définira et déploiera des politiques adaptées aux contextes de ces organismes, tant sur les aspects métier (contrôle, recouvrement, trésorerie...) que du point de vue des supports (informatique, ressources humaines...). Elle promouvra les évolutions organisationnelles

nécessaires à l'amélioration de leurs performances, en définissant le cadre du recouvrement dans les Dom, en accompagnant l'évolution des organismes multi-branches métropolitains (Cmaf / gens de mer, CCSS Lozère).

Le texte intégral de la Cog État-Acos 2014-2017 et l'essentiel de la Cog sont en ligne sur :
Iliad/Pilotage et maîtrise des risques/Cog et CPG/
Cog 2014-2017.

Indicateurs de résultats

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF	CIBLE 2014	CIBLE 2015	CIBLE 2016	CIBLE 2017
Relation de service cotisants	Part des volets sociaux Cesu dématérialisés	Evaluer la montée en charge de la dématérialisation des volets sociaux du Cesu	56,55%	59,70%	62,85%	66%
Gestion des contacts cotisant	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	Evaluer la rapidité de traitement des demandes reçues par courriel	90%	90%	90%	90%
	Taux de décroché Taux d'appels aboutis	Evaluer la capacité à absorber le flux d'appels téléphoniques	85%	85%	85%	85%
	Qualité de la réponse	Evaluer la qualité de la réponse apportée par téléphone et par mail	18 / 20	18 / 20	18 / 20	18 / 20
	Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	Evaluer la montée en charge de la dématérialisation des paiements des travailleurs indépendants	60,28%	66,85%	73,43%	80%
Gestion des comptes et fiabilité des données	Solde des crédits non répartis / encaissements (en montant)	Mesurer la qualité de la répartition des encaissements	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Recouvrement amiable et forcé	Intensité de la politique amiable RG / PL	Evaluer l'orientation de la politique de recouvrement vers l'amiable	50%	50%	50%	50%
	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	Evaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 100 jours suivant leur exigibilité (phase amiable)	63%	63%	63%	63%
	Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	Evaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 300 jours suivant leur exigibilité (phases amiable et forcé)	90%	90%	90%	90%
Contrôle	Taux de couverture du fichier RG*	Evaluer la part des entreprises contrôlées	11,57%	11,72%	11,86%	12,0%
	Taux de contrôle des cotisations liquidées	Evaluer la part des montants de cotisations contrôlées	50% (sur 4 ans)	50% (sur 4 ans)	50% (sur 4 ans)	50% (sur 4 ans)
	Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	Evaluer la qualité du ciblage des contrôles (part des redressements)	2,17%	2,17%	2,17%	2,17%
Lutte contre la fraude	Montant des redressements LCTI	Evaluer l'efficacité des actions de contrôle menées dans le cadre de la LCTI	328,25 M€	335,5 M€	342,75 M€	350 M€
Comptabilité et répartition	Délai de notification comptable mensuelle (RG-RSI-Unédic)	Suivre le respect du délai de notification comptable aux attributaires	27,8 jours	25,2 jours	22,6 jours	20 jours
Trésorerie - Finance	Qualité de vidage des comptes	Evaluer la performance de la gestion de trésorerie des Urssaf	90%	90%	90%	90%
Ressources humaines	Indicateurs de qualité de la formation	Evaluer la qualité des formations proposées aux salariés de la branche	7 / 10	7 / 10	7 / 10	7 / 10
	Taux de féminisation des agents de direction	Evaluer la part des agents de direction femmes dans la branche	39,98%	41,65%	43,33%	45%
Gestion des moyens	Evolution du nombre de kilomètres parcourus	Evaluer la réduction des déplacements	-1,25% (base 2013)	-2,5 % (base 2013)	-3,75% (base 2013)	-5% (base 2013)
Maîtrise de risques	Taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques	Evaluer le niveau de couverture assuré par les actions de maîtrise des risques	95%	95%	95%	95%

* cibles à réviser en cas de prise en charge du contrôle CICE