



Inspection générale  
des affaires sociales

# Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2014 – 2017 de l'ACOSS

## **RAPPORT DÉFINITIF**

Établi par

Nicolas AMAR

Charles de BATZ

Alain BETTERICH

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

– Septembre 2017 –  
2017 - 009R



## SYNTHESE

[1] Dans le cadre de son programme annuel de travail, l'inspection générale des affaires sociales a diligenté une mission d'évaluation de la convention d'objectif et de gestion (COG) conclue entre l'État et l'ACOSS pour la période 2014-2017. La mission s'est attachée à établir un bilan – encore provisoire – de la COG actuelle et à préciser les enjeux pour la branche du recouvrement dans la perspective de la prochaine période de contractualisation. Le rapport définitif a été établi après une procédure contradictoire.

### **Une COG insuffisamment axée sur les enjeux stratégiques de la branche**

[2] Avec 433 actions, 55 objectifs non hiérarchisés et 48 indicateurs, la COG, signée tardivement au cours de sa première année d'application, sert autant à définir le cadre des relations entre l'ACOSS et le réseau qu'à fixer à la branche les objectifs partagés avec l'État. Le texte de la COG 2014-2017 ne permet pas d'identifier et de formaliser aisément la stratégie de la branche. Point positif toutefois, le suivi de la convention est bien organisé au sein de l'ACOSS, avec une revue trimestrielle de l'état d'avancement des objectifs et des indicateurs.

### **Un bilan positif de la régionalisation et des gains d'efficience au rendez-vous**

[3] Un bilan positif peut être tiré de la régionalisation et de sa consolidation, mais cette réorganisation majeure a accaparé l'attention de la branche. Simultanément, la spécialisation des sites et la mutualisation interrégionale ou interbranches de certaines fonctions ont été engagées.

[4] Le pilotage par fonctions ou par métiers présente un risque de cloisonnement désormais mieux perçu par la branche. Aussi, un management par les processus serait de nature à permettre une meilleure prise en compte de la relation client « de bout en bout ». La mutualisation, la spécialisation des sites et la nationalisation de certaines activités doivent s'amplifier pour améliorer la productivité autant que la qualité du service rendu au cotisant.

[5] La régionalisation a fortement contribué à la réalisation des gains d'effectifs attendus. Cette réduction a été plus importante que prévu : 708 ETP en CDI ont été supprimés à fin 2016 au lieu des 504 prévus en raison d'un nombre de départs en retraite plus élevé (1 174 au lieu de 998). Pourtant, des écarts de productivité importants persistent entre les URSSAF, même si la dispersion s'est réduite entre 2014 et 2016.

[6] La répercussion de cette baisse des effectifs sur les budgets exécutés est notable. Entre 2013 et 2016, les dépenses de personnel ont diminué de 4,4 % et les autres dépenses de fonctionnement de 7,5 %. Cependant, la trajectoire budgétaire de la COG reste trop imprécise pour offrir un cadrage financier utile à la branche notamment parce que les bases budgétaires surévaluent les dépenses. La sous-exécution représente ainsi plus de 220 M€ pour les dépenses de fonctionnement (majoritairement, mais pas uniquement, en raison de la trajectoire des dépenses de personnel) et plus de 57 M€ pour les dépenses d'investissement par rapport à la prévision de la COG. Les écarts sont encore plus importants concernant les budgets votés annuellement.

### **Les systèmes d'information constituent un enjeu majeur pour la branche**

[7] Les métiers de la branche sont confrontés à une architecture applicative fragmentée difficilement adaptable. Le projet de refonte du SI cœur de métier (Clé-a), arrêté temporairement en 2015, semble désormais sécurisé à la suite de la refonte de sa trajectoire et par la mise en place

du dispositif indépendant d'évaluation (DISC). Cependant, l'année 2017 qui doit voir la livraison de nombreux lots des chantiers de transformation SI sera décisive pour sa réussite.

[8] Conduite simultanément, la réorganisation de la fonction informatique progresse avec la constitution d'une direction nationale au sein de l'ACOSS qui sera effective au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle doit être accompagnée d'une organisation et de processus industriels de production. À cette fin, une évolution des profils métiers au sein de la DSI paraît indispensable.

**Les enjeux métiers sont bien perçus, mais leur pilotage est en retrait des attentes du réseau et des besoins de la branche**

[9] La mission a concentré son évaluation sur les trois principaux métiers de la branche : le recouvrement, le contrôle et la gestion de trésorerie.

[10] Le pilotage et l'évaluation du dispositif de recouvrement amiable et forcé (RAF) – absence d'analyse d'efficience – sont en retrait par rapport aux enjeux financiers considérés. La phase amiable du recouvrement connaît cependant un développement plus marqué depuis 2016 comme prévu par la COG. Au niveau local, les possibilités de coopérations entre les organismes (DGFIP, Banque de France, CCI) n'ont pas été suffisamment utilisées pour progresser en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté. Le profilage des cotisants devrait également être développé à cette fin. Progrès de la phase contentieuse, la dématérialisation des relations avec les huissiers de justice est bien engagée.

[11] Le contrôle et la lutte contre le travail illégal (LCTI) présentent des résultats contrastés. L'activité de vérification connaît une décélération avec un taux de couverture du fichier RG qui s'érode. La baisse conjoncturelle des effectifs consacrés au contrôle et à la LCTI sur la durée de la COG explique pour partie cette situation (1 620 ETP en activité de contrôle en 2014 contre 1 571 ETP en 2016). Éléments centraux pour la branche, les rendements financiers du contrôle et de la LCTI sont certes variables, mais nettement positifs. Aussi la mission préconise une stabilisation des effectifs sur la prochaine COG et la fixation des objectifs d'activité dans les CPG. Le suivi et le pilotage pourraient par ailleurs être améliorés par la révision des indicateurs de la COG.

[12] La gestion de la trésorerie est rigoureuse et bien organisée. L'optimisation des flux financiers massifs qui transitent par l'ACOSS est systématiquement recherchée. L'audit externe annuel a jusqu'ici évalué positivement la gestion du risque. Cependant, l'activité de trésorerie n'est pas exempte de risques opérationnels. L'organisation actuelle de la gestion bancaire permise par la régionalisation mériterait d'être évaluée. Surtout, la gestion de trésorerie est pénalisée par un système d'information inadapté, sa rénovation doit donc être engagée rapidement.

**La branche est confrontée à deux enjeux majeurs : repenser sa relation avec le cotisant et mieux intégrer les évolutions liées à la déclaration sociale nominative (DSN)**

[13] L'ACOSS doit s'engager dans une gestion de la relation client ambitieuse et développer une stratégie de service personnalisée. La mission préconise de mener une revue de l'offre de service par segment de cotisants à bref délai et de renforcer les relations avec les organismes partenaires. Dans cette perspective, la branche doit développer sa capacité d'innovation et d'adaptation à la transformation numérique. La création d'une direction « client et innovation » au sein de l'ACOSS paraît indispensable pour mettre en œuvre toute feuille de route ambitieuse concernant la nouvelle offre de services.

[14] L'exploitation des potentialités de la déclaration sociale nominative (DSN) constitue le deuxième axe prioritaire de la prochaine COG. La qualité des données étant appelée à devenir une préoccupation majeure des organismes de sécurité sociale, la fiabilisation pourrait prendre une importance croissante parmi les activités de la branche et devenir centrale pour son rôle de recouvreur de référence. Aussi, la réflexion sur l'exploitation des données de la DSN doit-elle être menée à son terme et suivie d'effets dans toutes ses dimensions (métiers du recouvrement, offre de service aux cotisants et aux partenaires).

[15] Ces orientations stratégiques ont été étudiées à périmètre constant. Mais l'avenir de la branche pourrait être touché par les évolutions que connaîtra le régime social des indépendants (RSI). Aussi les voies d'évolution du RSI doivent être prises en compte dans les prochaines discussions et seront susceptibles, le cas échéant, de nécessiter un avenant à la COG. La séparation des bases RG et TI pourrait, de surcroît, avoir des conséquences importantes sur le projet Clé-a. Il conviendra donc d'attendre les résultats de l'étude d'impact conduite par l'ACOSS et que le schéma de transformation du RSI soit arrêté avant de prendre une décision.

### **Le dispositif de pilotage doit être revu et renforcé**

[16] Point de progrès à constater, la fonction d'audit a été renforcée et le dispositif d'audit interne est désormais en place. Pour autant, la maturité du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne reste un objectif à atteindre, notamment au sein de l'ACOSS.

[17] Surtout, un pilotage par les processus permettrait d'améliorer la transversalité entre les différents métiers de la branche, par exemple pour le suivi d'une entreprise au cours des différentes phases (gestion de son compte, recouvrement, contrôle ou contentieux). C'est l'une des clés de l'obtention de gains d'efficience dans les prochaines années dans une branche marquée par une décennie d'évolutions de structures.

[18] La réussite de la transformation des SI est susceptible de générer des gains d'efficience, mais qui n'ont pu être appréciés par la mission. La finalisation du système d'information décisionnel et l'optimisation de l'organisation et des outils budgétaires et comptables doivent également permettre des gains significatifs.

### **Les gains d'efficience doivent accompagner une adaptation des compétences**

[19] Pour la prochaine COG, les principaux gains déjà identifiés par la branche seraient de l'ordre de 370 ETP. D'autres gains engendrés par des projets et évolutions en cours n'ont pas pu être estimés. Enfin, la convergence des performances des URSSAF les moins productives sur la moyenne représente un potentiel non négligeable (jusqu'à un maximum de 380 ETP).

[20] Un objectif ambitieux de rendu d'effectifs renforce d'autant la nécessité de réussir la transformation numérique de l'offre de service. Les capacités de la branche à dégager des marges pour renforcer le service rendu, le pilotage des projets de transformation des outils informatiques, ou encore améliorer le rendement du contrôle et du recouvrement, seront variables selon la cible retenue.

[21] Avec un nombre de départs à la retraite prévus important lors de la prochaine COG (1601) et un turnover pour d'autres motifs relativement élevé, la branche dispose d'un degré de souplesse appréciable pour engager les évolutions préconisées, répartir ses effectifs et améliorer sa productivité.



# SOMMAIRE

SYNTHESE .....	3
SOMMAIRE.....	7
RAPPORT .....	11
1 LA BRANCHE RECOUVREMENT ET LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION 2014-2017. ...	12
1.1 Un environnement changeant impose à la branche une plus grande agilité .....	12
1.2 Une branche au service des branches prestataires du régime général et d'autres partenaires ....	13
1.3 La COG 2014-2017 un catalogue de 433 actions réparties en 20 thèmes.....	14
1.3.1 La convention d'objectifs et de gestion apparaît comme un document peu stratégique .....	14
1.3.2 Le suivi de la COG et de ses indicateurs est organisé avec attention par l'ACOSS.....	16
1.3.3 Les engagements de l'État ne font pas l'objet de bilans réguliers.....	17
2 LE BILAN : DES RESULTATS INEGAUX, MAIS DES ENJEUX METIERS BIEN PERÇUS.....	19
2.1 Du retard a été pris dans la réalisation des actions de la COG.....	19
2.1.1 À fin 2016, le niveau de réalisation des actions est de 67 %.....	19
2.1.2 Des indicateurs de résultats dont deux tiers atteignent leur cible .....	20
2.2 La COG 2014-2017 marque la fin du processus de régionalisation et sa consolidation .....	22
2.2.1 Un bilan positif peut être tiré de la régionalisation et de la conduite de cette réorganisation d'ampleur .....	22
2.2.2 Les adaptations de l'organisation et les mutualisations en cours mobilisent les énergies ....	25
2.3 Les SI et le projet Clé-a représentent un enjeu majeur pour la branche .....	28
2.3.1 La rénovation du SI cœur de métier engagée depuis 2010 a eu du mal à progresser .....	28
2.3.2 Une trajectoire de transformation des SI fondée sur des livraisons régulières, a été définie en début de COG.....	29
2.3.3 Un dispositif indépendant d'évaluation a été mis en place pour sécuriser la trajectoire de Clé-a.....	29
2.3.4 Cependant, l'année 2017 est décisive pour sa mise en œuvre .....	30
2.3.5 L'organisation et le pilotage de la fonction informatique progressent.....	30
2.4 Les gains d'efficience attendus ont été réalisés, mais pas toujours bien cernés .....	31
2.4.1 La réduction des effectifs a été réalisée à un rythme supérieur aux engagements de la COG .....	31
2.4.2 Des différences en matière de productivité persistent dans le réseau .....	35

2.4.3	La trajectoire budgétaire de la COG est trop imprécise pour offrir un cadrage financier utile à la branche et à la tutelle.....	40
2.4.4	L'optimisation du patrimoine immobilier progresse lentement.....	43
2.5	Maîtrise des risques, contrôle interne, certification : de nombreux chantiers sont engagés.....	46
2.5.1	La montée en charge de la fonction d'audit a été poursuivie et mieux intégrée dans le pilotage de la branche.....	46
2.5.2	La maturité du dispositif de maîtrise des risques reste un objectif à atteindre.....	46
2.5.3	La validation des comptes doit contribuer à la qualité de la production.....	47
2.6	Une gestion professionnelle de la trésorerie dont les risques sont mieux encadrés .....	48
2.6.1	Des flux financiers massifs transitent par l'ACOSS.....	48
2.6.2	Les objectifs d'optimisation et de sécurisation de la trésorerie sont globalement atteints...	49
2.7	Le pilotage et l'évaluation du recouvrement amiable et forcé sont en retrait par rapport aux attentes du réseau et ne permettent pas d'en mesurer l'efficience .....	51
2.7.1	Les actions de la branche s'inscrivent pleinement dans les priorités de la COG, mais connaissent des niveaux d'avancement inégaux.....	51
2.7.2	Le dispositif d'évaluation du RAF prévu par la COG est peu lisible et incomplet.....	54
2.7.3	Un volume d'activité élevé dont l'évaluation reste parcellaire .....	56
2.8	Les résultats du contrôle et de la lutte contre la fraude sont contrastés.....	59
2.8.1	Les résultats obtenus par le contrôle et la lutte contre le travail illégal divergent désormais .....	60
2.8.2	Les rendements du contrôle et de la lutte contre la fraude sont variables, mais élevés .....	64
2.8.3	Au bilan, la COG a été suivie, mais le pilotage de la fonction peut progresser .....	66
2.9	La relation cotisant mérite d'être redynamisée.....	68
2.9.1	La stratégie multicanal n'est pas une politique de relation de service à elle seule.....	69
2.9.2	Les services offerts n'ont pas été suffisamment modernisés dans une logique de « parcours client » .....	73
2.9.3	Le pilotage de la relation « client » à professionnaliser plus encore .....	80
3	<b>LA PROCHAINE COG DOIT ETRE CENTREE SUR LES OBJECTIFS STRATEGIQUES PRIVILEGIANT LA RELATION AVEC LES COTISANTS ET L'EXPLOITATION DES POTENTIALITES DE LA DSN.....</b>	<b>85</b>
3.1	S'agissant du pilotage de la branche, la COG doit devenir un document stratégique.....	85
3.1.1	La convention d'objectifs et de gestion doit être déclinée dans un projet de branche, lui-même repris par des CPG contextualisés .....	85
3.1.2	La COG doit s'enrichir d'une orientation interbranches .....	85
3.1.3	Les indicateurs de la convention seront idéalement en nombre limité et orientés sur la mesure de la performance, l'efficience, les résultats et la satisfaction clients et partenaires .....	86



3.1.4	Les engagements de l'État seront moins nombreux et plus précis.....	86
3.2	S'engager dans une relation client ambitieuse par une stratégie de service personnalisée et l'exploitation des potentialités de la DSN .....	87
3.2.1	Personnaliser la relation « client ».....	87
3.2.2	Intégrer la Branche à son écosystème pour accélérer l'innovation et sa transformation digitale.....	89
3.2.3	Ne pas rater les tournants du prélèvement à la source et de la DSN .....	91
3.3	Les évolutions indispensables pour les métiers de la branche .....	97
3.3.1	Les voies d'évolutions du recouvrement TI doivent être préparées avec le souci de ne pas déstabiliser le recouvrement pour le RG .....	97
3.3.2	La prochaine COG doit privilégier l'encadrement du risque, une approche qualitative de la gestion de trésorerie et régler la question du système national de trésorerie (SNT).....	98
3.3.3	Le pilotage du RAF et l'analyse de son efficience doivent être renforcés .....	100
3.3.4	Les ambitions pour le contrôle et la LCTI dans le cadre de la prochaine COG doivent être mieux précisées.....	100
3.4	Les gains d'efficience reposent sur la réussite de la transformation des SI, l'amélioration du pilotage et les évolutions de l'organisation.....	105
3.4.1	La branche doit poursuivre et réussir la transformation de ses SI, enjeu majeur pour son avenir.....	106
3.4.2	Le développement du pilotage par les processus ouvre des perspectives de gain de productivité : il est à généraliser.....	107
3.4.3	Au sein du réseau la mutualisation, la spécialisation de certains sites, voire la nationalisation de certaines activités doit s'amplifier .....	107
3.4.4	Les nombreux chantiers de maîtrise des risques doivent être priorités pour aboutir.....	107
3.4.5	L'optimisation de l'organisation et des outils budgétaires et comptables doit contribuer à l'amélioration du pilotage de la branche et de ses performances.....	108
3.4.6	Perspectives de gains d'efficience d'ici la fin de la COG et durant la prochaine COG .....	111
3.5	Gains d'efficience et réductions d'effectifs entre 2018 et 2021 .....	117
	CONCLUSION.....	118
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION .....	121
	REPOSES DE L'ACOSS & OBSERVATIONS DE LA MISSION.....	123
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	125
	LISTE DES ENCADRES, GRAPHIQUES, SCHEMAS ET TABLEAUX .....	131
	SIGLES UTILISES.....	135



## RAPPORT

[22] Dans le cadre de son programme de travail et, conformément aux dispositions de la Convention d'objectifs et de gestion (COG) signée entre l'État et l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS), l'IGAS a lancé une mission relative à l'évaluation de cette convention. Conclue le 28 juillet 2014 entre l'État et l'ACOSS pour la période 2014-2017, elle arrive à échéance comme les autres conventions signées entre l'État et les autres branches du régime général.

[23] Cette simultanéité des échéances a conduit l'IGAS et la direction de la sécurité sociale (DSS) à organiser une analyse transversale en particulier sur la qualité de service et sur les systèmes d'information.

[24] Pour ce qui concerne l'évaluation de la COG de l'ACOSS dans la perspective de son renouvellement, la mission a débuté ses travaux en février 2017. Elle était composée de Nicolas Amar, Charles de Batz et d'Alain Betterich. Elle a reçu, comme toutes les missions d'évaluation des COG du régime général, l'appui d'une équipe mixte composée d'un représentant du SGMAP, Clio Lardenois et d'un consultant de la société McKinsey, Arnaud Tournesac.

[25] La mission a réalisé l'essentiel de ses investigations à l'ACOSS, mais a tenu à les compléter par des visites à différentes URSSAF. Elle a concentré ses travaux sur trois des quatre principaux métiers exercés par la branche, soit le recouvrement des prélèvements destinés au financement de la protection sociale, le contrôle et la gestion de la trésorerie du régime général. La production des statistiques économiques a été abordée sous l'angle des apports possibles aux métiers. Compte tenu du contexte de généralisation de la DSN au 1<sup>er</sup> janvier 2017, la mission s'est efforcée d'évaluer les conséquences de ces nouvelles modalités de déclaration sur l'évolution des métiers et d'apprécier les opportunités de la DSN. La mission n'a pas conduit d'investigation particulière sur l'interlocuteur social unique (ISU). En effet, la création récente – le 1<sup>er</sup> janvier 2017, de la direction nationale du recouvrement des travailleurs indépendants (DNRTI) et les nouvelles modalités d'organisation du recouvrement pour les TI ne permettent pas un recul suffisant pour en évaluer le bien-fondé. La lutte contre la fraude et les caisses générales de sécurité sociale d'outre-mer (CGSS) faisant l'objet de missions de la Cour des comptes, les différentes missions de l'IGAS les ont écartées de leur champ d'investigation.

[26] Une première visite a été réalisée en tout début de mission à l'URSSAF de Champagne-Ardenne pour appréhender les aspects opérationnels des métiers de la branche. La mission a ensuite rencontré l'URSSAF d'Île-de-France, incontournable compte tenu de son poids dans le réseau du recouvrement, puis s'est déplacée en PACA et en Auvergne. Deux visites ont été accomplies dans des centres de production nationaux : l'une au CIRTIL de Lyon et l'autre au Centre national du chèque emploi service universel (CESU) à Saint-Étienne. La mission souligne la qualité de l'accueil qui lui a été réservé ainsi que la disponibilité de l'ensemble des services qu'elle a sollicités lors de ses déplacements.

[27] La mission a travaillé à partir des éléments qu'elle a pu recueillir lors de ses différents déplacements et des documents existants. Les informations ou documents qu'elle a sollicités de l'agence centrale lui ont été fournis parfois avec des délais importants alors que ces informations existaient déjà. La mission n'a pas pu prendre connaissance de l'étude d'impact sur la séparation des bases TI et RG.

[28] Par ailleurs, au plan méthodologique, elle a eu des difficultés à bien appréhender les différentes données fournies par l'ACOSS parce que les champs et les périmètres varient sans que cela soit toujours clairement indiqué.

[29] Le rapport comprend les principales recommandations de la mission. Il est complété de cinq annexes portant sur la COG, le recouvrement amiable et forcé, la relation de service, les systèmes d'information et des éléments relatifs à la gestion des ressources humaines. Il prend en compte les réponses de l'agence centrale formulées à l'issue de la procédure contradictoire. La réponse du directeur de l'ACOSS figure en pièce jointe à ce rapport.

## **1 LA BRANCHE RECOUVREMENT ET LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION 2014-2017.**

### **1.1 Un environnement changeant impose à la branche une plus grande agilité**

[30] La branche observe une accélération des évolutions réglementaires qui contraint beaucoup ses moyens pour mettre en œuvre ces changements dans les délais exigés, peut-être au détriment de la préoccupation de service au cotisant.

[31] Prochainement, le recouvrement des cotisations maladie des professions libérales qui lui est confié nécessite des adaptations. Le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu (PAS) constitue un changement susceptible de bouleverser les offres spécialisées de la branche (CESU et Pajemploi) qui doit d'ores et déjà les adapter en conséquence. La généralisation de la DSN appelle aussi des évolutions par les contraintes, mais aussi les possibilités qu'elle offre aux métiers de la branche.

[32] Cette dernière reste marquée par la crise de l'interlocuteur social unique (ISU) et les difficultés liées au recouvrement pour le RSI entre 2010 et 2012. Le projet mal engagé en raison des délais trop réduits pour préparer les aspects importants de migration des données n'a pas réussi à s'imposer et souffre d'une image dégradée qui a rejailli sur le réseau des URSSAF. La constitution d'une organisation commune aux URSSAF et aux caisses régionales du RSI a été déployée en 2014 et 2015 selon des modalités plus ou moins intégrées sur le territoire.

#### **Encadré 1 : L'organisation du recouvrement des travailleurs indépendants au 1<sup>er</sup> janvier 2017**

La LFSS pour 2017 réforme le pilotage et l'organisation du recouvrement des cotisations et contributions des travailleurs indépendants. Le principe de la responsabilité conjointe du RSI et de la branche recouvrement du régime général est réaffirmé. Il est mis fin au fractionnement du processus de recouvrement qui prévalait jusque-là. Les réseaux du RSI et des URSSAF assurent tous les deux l'ensemble des activités du processus (accueil du public, gestion des déclarations, opérations de calculs des cotisations et contributions de sécurité sociale des TI relevant de l'ISU, recouvrement amiable, gestion des réclamations et contentieux). Le RSI reste seul responsable de l'affiliation des TI et la branche du recouvrement du régime général est responsable des opérations de contrôle. Les URSSAF ont également compétence exclusive en matière d'encaissements et de comptabilisation des opérations de recouvrement des TI<sup>1</sup>. L'article 16 de la loi prévoit que le pilotage de l'organisation spécifique est assuré par un directeur national du recouvrement des travailleurs indépendants (DNRTI) assisté de 12 directeurs régionaux. Ces derniers ont une autorité fonctionnelle pour le recouvrement des TI.

<sup>1</sup> Précision apportée à l'issue de la procédure contradictoire.

## 1.2 Une branche au service des branches prestataires du régime général et d'autres partenaires

[33] Le réseau du recouvrement dont l'ACOSS est la caisse nationale a pour objet de collecter et de répartir les cotisations et les contributions sociales destinées au financement des différentes branches de la sécurité sociale : maladie, vieillesse, famille, accidents du travail et maladies professionnelles.

[34] Pour sécuriser le financement de la sécurité sociale en limitant les irrégularités déclaratives, intentionnelles ou non, garantir les droits sociaux des salariés et maintenir les conditions d'une concurrence économique équitable, la branche dispose de métiers spécifiques : le recouvrement forcé, le contrôle et la lutte contre le travail illégal.

[35] L'ACOSS gère la trésorerie de la sécurité sociale au jour le jour, avec la plus grande réactivité possible, compte tenu des enjeux financiers liés au différentiel entre les recettes et les dépenses. Elle répartit les ressources en fonction des besoins quotidiens des caisses prestataires.

[36] Elle assure aussi le recouvrement des cotisations et contributions d'un nombre croissant d'autres institutions (environ 1 000). Ces encaissements représentent 22 % des sommes recouvrées en 2016. Parmi ces partenaires on trouve l'Unedic, le régime social des indépendants (RSI), le fonds de solidarité vieillesse (FSV) et la caisse d'amortissement de la dette sociale (CADES).

### Encadré 2 : Chiffres clés au 31 décembre 2016

L'ACOSS et les URSSAF ce sont :

486 Mds€ encaissés en 2016 dont 144,1 Mds€ encaissés directement par l'ACOSS ; (hors reprise de dettes par la Cades) dont 105,7 Md€ encaissés pour le compte de tiers (Unédic : 32,2 Md€ et Cnrsi : 10,4 Md€ ; FSV, Cades, AOT,...).

6,6 millions de comptes cotisants actifs, dont 3,3 millions d'employeurs et travailleurs indépendants ;

1000 partenaires (Cnam, Cnaf, Cnav, FSV, Unédic, RSI, Cades, CNSA, AOT...) ;

12 792 ETPM soit un effectif de 14 287 personnes réparti sur 132 sites.

Le coût de gestion représente 0,26 % des sommes encaissées.

Les actions de recouvrement amiable et forcé ont donné lieu à 874 000 avis amiables.

Les contrôles ont entraîné 1,481 Md€ de régularisation, dont 1,314 Md€ de redressements et 167 M€ de restitutions, 50,5 % des cotisations déclarées ont été contrôlées sur 4 ans (cumul 2013 à 2016).

Pour la relation de service :

5,8 millions de visiteurs uniques ont été enregistrés sur [urssaf.fr](http://urssaf.fr) (donnée 2015) ;

5,2 millions d'appels téléphoniques ont été reçus sur le n° unique 3957 et le numéro d'assistance aux services en ligne ;

1,4 million de courriels reçus (URSSAF, centre CESU et centre Pajemploi) ;

2,75 millions d'appels téléphoniques reçus pour les services Pajemploi et CESU ;

Le FNGA 2016 (budget exécuté) :

1 135,3 M€ total FNGA branche Recouvrement ;

Un réseau de 35 organismes dont 22 URSSAF régionales, 4 CGSS outre-mer.

Source : Données ACOSS.

Schéma 1 : Le réseau du recouvrement au 1<sup>er</sup> janvier 2017

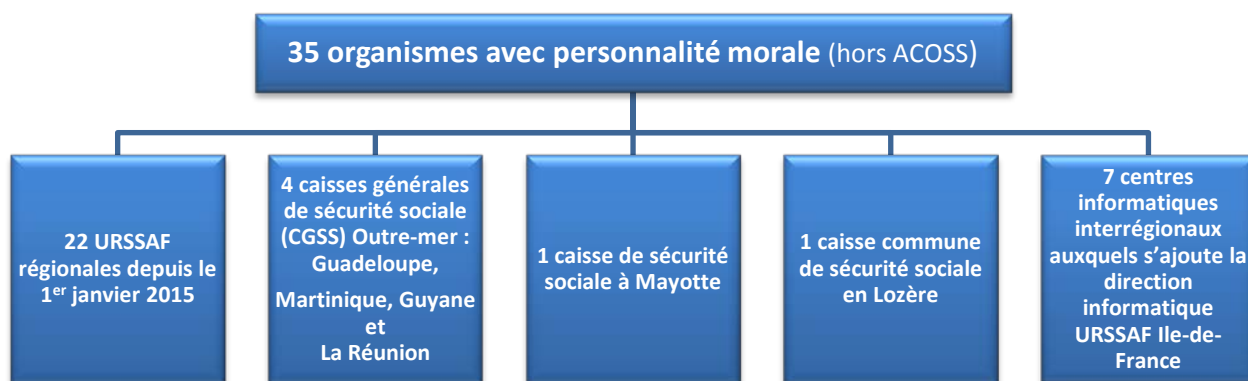


Schéma 2 : Les centres nationaux du réseau du recouvrement au 1<sup>er</sup> janvier 2017



### 1.3 La COG 2014-2017 un catalogue de 433 actions réparties en 20 thèmes

[37] La COG 2014-2017 est la cinquième convention signée entre l'État et l'ACOSS. La présentation est détaillée en annexe 1.

#### 1.3.1 La convention d'objectifs et de gestion apparaît comme un document peu stratégique

[38] La convention d'objectifs et de gestion (COG) fait davantage l'effet d'un catalogue de mesures et d'actions que d'un document d'orientation stratégique. Ces mesures sont à destination des différents métiers de la branche. La convention couvrant la période 2014 à 2017 identifie quatre axes :

- L'amélioration des performances métiers du recouvrement ;
- Garantir l'avenir à long terme de la capacité de la branche à assurer le recouvrement ;
- Consolider la branche à la suite des réformes intervenues au cours de la précédente COG (régionalisation du réseau des URSSAF) ;
- Optimiser l'utilisation des ressources de la branche.

[39] Ces différents axes se déclinent ensuite en 20 fiches thématiques. Chaque fiche présente brièvement les enjeux puis détaille les engagements de la branche par objectif et sous-objectif. Un tableau répertorie pour chaque thème : l'objectif, les actions à conduire et les échéances. Sont également mentionnés pour chaque thème, les engagements de l'État et les indicateurs lorsqu'ils existent. Ces différentes actions ne sont pas priorisées ni hiérarchisées.

**Au total 433 actions sont définies et font l'objet d'un suivi trimestriel**

Tableau 1 : Liste des fiches thématiques et nombre d'objectifs, de sous objectifs et d'actions

Intitulé de la fiche thématique (indice 1)	Nbre d'objectifs (indice 1.1)	Sous-objectifs (indice 1.1.1)	Actions (indice 1.1.1.1)
1 Relation de service cotisants	2	6	19
2 Gestion des contacts cotisants	4	9	25
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	2	5	18
4 Recouvrement amiable et forcé	2	5	20
5 Sécurisation juridique	3	5	20
6 Contrôle	2	5	18
7 Lutte contre la fraude	2	4	21
8 Comptabilité et répartition	3	9	9
9 Trésorerie, Finance	5	9	29
10 Statistique	3	6	24
11 Relation de service partenaires	2	4	13
12 Interlocuteur social unique	2	7	18
13 Déclaration Sociale Nominative	2	4	11
14 Ressources Humaines	5	13	28
15 Gestion des moyens	3	7	17
16 Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	3	6	48
17 Cohérence du système information, organisation et pilotage de la fonction informatique	2	7	14
18 Maîtrise des risques	3	6	28
19 Pilotage de la performance	2	7	27
20 Organismes multi-branches	3	10	26
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>134</b>	<b>433</b>

Source : COG, traitement mission.

[40] Les annexes définissent les règles budgétaires (annexes 1 & 2), les engagements de service, les 48 indicateurs (annexes 4 & 5) et les modalités de suivi et de révision (annexe 6).

[41] L'annexe 1 comporte un tableau détaillé des dépenses prévisionnelles autorisées ainsi que les évolutions des ETP à partir de la base 2013 (14 171,31 ETP). L'annexe 2 définit les règles de cadrage budgétaire et les conditions d'évolution des dépenses, en particulier des dépenses de personnel ; ainsi que les règles de report et de suivi de l'exécution. En annexe 3 figurent les dix engagements de service répartis en quatre catégories : accueil, réponse rapide, écoute et information. À l'annexe 4 sont répertoriés les 48 indicateurs classés en trois catégories : résultats (19), suivi (16) et à construire (13). Les fiches « indicateur » figurent en annexe 5 « dictionnaire de

la convention »<sup>2</sup>. Enfin, l'annexe 6 précise les modalités d'évaluation et de révision de la COG. L'évaluation annuelle consiste en un bilan proposé par l'ACOSS chaque année N avant la fin du mois d'avril pour l'année N-1.

[42] Le document fait plus de 200 pages soit pratiquement le double de la précédente COG<sup>3</sup>.

**Une batterie d'indicateurs trop nombreux, certains d'entre eux n'étant toujours pas construits**

[43] Ces indicateurs sont trop nombreux pour permettre un suivi efficace par la tutelle.

[44] Parmi les 48 indicateurs :

- 19 sont des indicateurs de résultat assortis de cible pour chaque année conventionnelle ; ils couvrent onze domaines d'activités et correspondent à une politique menée ; ils concernent aussi l'intéressement. Parmi ces indicateurs, deux sont à construire : le taux d'appels aboutis et la qualité de la formation.
- 16 sont des indicateurs de suivi qui concernent 9 domaines d'activités ;
- 13 sont des indicateurs à construire, dont 3 à l'échéance 2014, les 10 autres à l'échéance 2015, couvrant au total 10 domaines auxquels il faut ajouter les deux indicateurs de résultats précédemment cités.

[45] À la fin 2016 pour les indicateurs à construire, 7 ont été construits, 6 sont calculables partiellement ou manuellement, 2 indicateurs ne sont pas encore définis alors que les données sont disponibles. S'ajoute le délai de réponse multicanal qui ne peut être calculé au cours de la COG.

### 1.3.2 Le suivi de la COG et de ses indicateurs est organisé avec attention par l'ACOSS

[46] L'ACOSS procède à une revue trimestrielle de l'état d'avancement des actions prévues par la COG et des indicateurs disponibles.

#### 1.3.2.1 Le suivi des actions est très détaillé

[47] Ce suivi commenté est présenté en commission du conseil d'administration. L'ACOSS édite un document de suivi de la COG chaque année conformément à l'engagement conventionnel (cf. ci-dessus). Les indicateurs sont mis à jour mensuellement lorsque le recueil des données est adapté et la DISEP édite une note d'analyse de ces indicateurs.

[48] Pour 2016, le taux d'avancement des 433 actions réparties dans les 20 fiches thématiques s'établit à 67,2 %.

[49] Le bilan annuel réalisé par l'ACOSS présente pour chaque fiche thématique, la synthèse des enjeux de la COG, puis analyse le taux d'avancement du thème des actions et sous action. Il présente également les indicateurs relatifs à la thématique lorsqu'ils existent ou ont été élaborés. Les engagements de l'État sont mentionnés pour mémoire.

---

<sup>2</sup> Le dictionnaire des indicateurs utilisé par l'ACOSS est plus complet. Il comporte des éléments d'interprétations et commentaires et mentionne les biais connus.

<sup>3</sup> Le document « COG 2010-2013 » comportait un peu plus de 100 pages.



### 1.3.2.2 Les indicateurs de la COG sont régulièrement mis à jour

[50] Concernant les indicateurs, un partage de compétences est opéré entre la DAS et la DISEP. La DISEP assure la maîtrise d'ouvrage de l'application décisionnelle SIDÉRAL. Elle effectue le suivi détaillé des indicateurs COG. Elle édite une note mensuelle de suivi des indicateurs COG disponibles en infra annuel, soit 12 indicateurs de résultats sur 19 et 8 indicateurs de suivi sur 16. Cette note d'une soixantaine de pages analyse et commente les données et leurs évolutions. Lorsque cela est approprié, l'analyse est faite au niveau des organismes.

[51] Les indicateurs COG constituent un tableau de bord qui est désormais produit via SIDÉRAL. Les tableaux de bord sont cogérés par la DISEP et la DAS et sont mis à disposition des organismes. Des fonctionnalités de ces tableaux permettent des comparaisons entre URSSAF et avec les indicateurs nationaux. Certains tableaux de bord métiers, ne sont pas encore intégrés dans SIDÉRAL<sup>4</sup>. Ces indicateurs sont présentés aux administrateurs lors des commissions de suivi de la COG.

[52] Concernant les améliorations à apporter aux indicateurs, un premier passage au protocole a permis à l'ACOSS de relever les améliorations à apporter aux indicateurs existants dans la perspective de la prochaine COG (cf. annexe 1).

### 1.3.3 Les engagements de l'État ne font pas l'objet de bilans réguliers

[53] La COG 2013-2017 comporte 78 engagements de l'État. Ils couvrent presque l'ensemble des fiches thématiques de la COG, mais sont répartis de manière inégale selon les fiches. Aucun engagement de l'État n'accompagne les fiches 14, 16, 17 et 19<sup>5</sup>, qui sont des fiches thématiques à vocation interne de la branche. Un quart environ des engagements de l'État sont de nature réglementaire. Certains de ces engagements sont définis de manière large ou vague ce qui rend la vérification de leur mise en œuvre mal aisée<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> C'est le cas en particulier pour les indicateurs de production FOODS : *front office* et offre de service.

<sup>5</sup> Fiches relatives respectivement aux ressources humaines, Clé-a, SI et Pilotage de la performance.

<sup>6</sup> Il s'agit des engagements dont le libellé comprend un verbe d'action comme : *appuyer* – engagements 14, 39, 54, 55, 57, 59, *favoriser* – engagements 32 et 58, *accompagner* – engagements 38, 43, 49, 51, 52, 77, *contribuer* – engagements 12, 13, 31, 42...

Cf. annexe 1, le bilan détaillé des engagements de l'État.

Tableau 2 : Répartition des engagements de l'État par fiche thématique

Fiche COG	Nombre d'engagements de l'État
1 Relation de service cotisants	8
2 Gestion des contacts cotisants	3
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	5
4 Recouvrement amiable et forcé	5
5 Sécurisation juridique	6
6 Contrôle	4
7 Lutte contre la fraude	11
8 Comptabilité et répartition	4
9 Trésorerie, Finance	10
10 Statistique	5
11 Relation de service partenaires	1
12 Interlocuteur social unique	5
13 Déclaration Sociale Nominative	2
15 Gestion des moyens	3
18 Maîtrise des risques	1
20 Organismes multi-branches	5
<b>Total</b>	<b>78</b>

Source : Données COG, traitement mission

[54] Une présentation de la situation des engagements de l'État à la mi-COG a été faite en commission COG du conseil d'administration de l'ACOSS le 22 septembre 2016.

[55] La DSS a communiqué à la mission le bilan de réalisation au 29 mai 2017. Il fait état de l'avancement de chacun des engagements. Le taux d'avancement global calculé par la mission est de 67 %, soit un pourcentage tout à fait comparable à celui de l'avancement des actions de la COG pour la branche recouvrement.

## 2 LE BILAN : DES RESULTATS INEGAUX, MAIS DES ENJEUX METIERS BIEN PERÇUS

### 2.1 Du retard a été pris dans la réalisation des actions de la COG

[56] Plusieurs raisons peuvent expliquer ce retard. La signature tardive de la COG a empêché la branche de lancer certaines actions et a retardé d'autant la signature des contrats pluriannuels de gestion (CPG) avec les organismes. L'interruption du plan de transformation des SI (Clé-a) et sa nouvelle planification ont modifié le cadencement de la plupart des actions liées au SI. Enfin, le rattrapage ou l'accélération de fin de COG observé habituellement n'a pas été suffisant pour combler les retards.

#### 2.1.1 À fin 2016, le niveau de réalisation des actions est de 67 %

[57] Le rapport de synthèse présenté en commission COG mentionne que le taux d'avancement des 433 actions réparties dans les 20 fiches thématiques s'établit à 67,2 %. Par rapport à la planification initiale, le retard est de 19,4 points de réalisation et de 17,4 points par rapport à la planification redéfinie par l'ACOSS à la suite des changements intervenus notamment dans le plan Clé-a.

[58] Un rapport détaillé établi semestriellement et à destination interne fait un point de l'avancement de la COG par action. Il est assorti de commentaires et des indicateurs de la COG dont l'édition semestrielle est possible. Le suivi de la réalisation des actions prévues par la COG est largement commenté dans les instances de gouvernance interne.

[59] Cependant, il n'est pas certain que le suivi d'autant d'actions d'inégale importance avec un tel niveau de précision reflète bien la situation de la branche. Comme les actions ne sont pas priorisées ni le taux de leur réalisation pondéré en fonction de leur importance, le bilan de réalisation ne dégage pas une situation claire des orientations majeures de la COG (cf. paragraphe 1.3.1 ci-dessus). Il conviendrait de concentrer le bilan sur l'essentiel. Il est à noter qu'un suivi particulier a été instauré entre l'ACOSS et la DSS pour la mise en œuvre du plan de transformation du système d'information Clé-a, jugé critique pour l'avenir de la branche.

[60] La mission estime qu'un suivi des quelques projets majeurs et/ou critiques pour la branche inscrits dans la COG serait plus adapté à l'exercice réel de la tutelle.

[61] 14 actions ont été abandonnées ou reportées à la prochaine COG selon le cas. L'ensemble des actions ne sera vraisemblablement pas réalisé à fin 2017.

Tableau 3 : Avancement par fiche à fin 2016

Fiche thématique	Nbre d'actions	Avancement réel	Avancement prévu COG
1 Relation de service cotisants	19	54,9 %	84,6 %
2 Gestion des contacts cotisants	25	61,0 %	87,2 %
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	18	62,3 %	85,6 %
4 Recouvrement amiable et forcé	20	64,7 %	90,4 %
5 Sécurisation juridique	20	73,2 %	89,6 %
6 Contrôle	18	53,6 %	80,1 %
7 Lutte contre la fraude	21	56,4 %	82,9 %
8 Comptabilité et répartition	9	75,8 %	88,9 %
9 Trésorerie, Finance	29	67,9 %	86,2 %
10 Statistique	24	59,2 %	77,8 %
11 Relation de service partenaires	13	44,9 %	81,1 %
12 Interlocuteur social unique	18	84,9 %	94,4 %
13 Déclaration Sociale Nominative	11	75,2 %	88,6 %
14 Ressources Humaines	28	78,2 %	83,0 %
15 Gestion des moyens	17	80,8 %	89,2 %
16 Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	48	67,9 %	84,2 %
17 Cohérence du système information, organisation et pilotage de la fonction informatique	14	70,0 %	96,4 %
18 Maîtrise des risques	28	70,7 %	90,2 %
19 Pilotage de la performance	27	63,6 %	91,4 %
20 Organismes multi-branches	26	76,3 %	87,5 %
<b>Total</b>	<b>433</b>	<b>67,2 %</b>	<b>86,6 %</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission

### 2.1.2 Des indicateurs de résultats dont deux tiers atteignent leur cible

[62] Les résultats 2016 pour les indicateurs nationaux (hors taux de récupération des créances à 300 jours en montant) figurent dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Résultats 2016 pour les indicateurs nationaux de la COG

	Résultat	Cible
La cible 2016 est atteinte pour :		
La part des volets sociaux CESU dématérialisés	67,35 %	62,85 %
Le taux de respect du délai de réponse aux courriels	96,8 %	90 %
La qualité de la réponse	18,54	18
Le solde des crédits à affecter Caf sur encaissements	0,10 % [avec l'arrondi]	0,10 %
Intensité de la politique amiable RG / PL	56,3 %	50 %
Le taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	67,4 %	63 %
Taux de contrôle quadriennal des cotisations liquidées	52,8 %	50 %
Le taux de redressement positif des cotisations contrôlées	2,20 %	2,17 %
Le montant des redressements LCTI	554,52 M€	342,75 M€
L'iqv indice de qualité de vidage des comptes	93,4 %	90 %
L'évolution du nombre de kilomètres parcourus	-17,50 %	-3,75 %
Taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques	95,3 %	95 %
La cible 2016 n'est pas atteinte les indicateurs suivants :		
Taux de dématérialisation des paiements TI en nombre de comptes	67,17 %	73,43 %
Taux de décroché	79,1 %	85 %
Taux d'appels aboutis	80,9 %	85 %
Taux de couverture du fichier RG	11,73 %	12,39 %
Le délai de notification comptable en jours	30, 5 jours	22,6 jours
Taux de féminisation des agents de direction	40,50 %	43,33 %

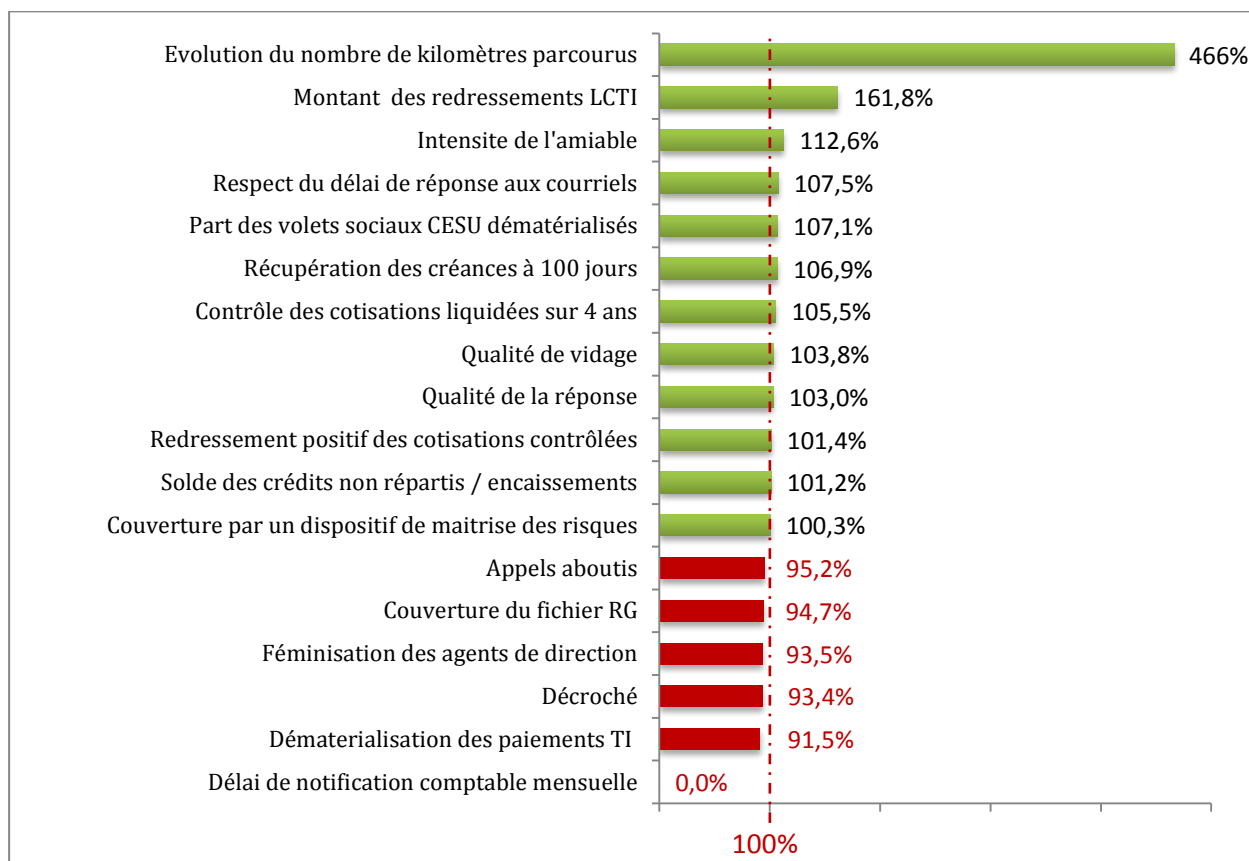
Source : ACOSS, DISEP, traitement mission

[63] Par ailleurs, l'indicateur relatif à la qualité de la formation n'est pas disponible (objectif 7/10).

[64] Deux indicateurs de résultat sont très au-dessus de l'objectif annuel. Concernant la diminution des kilomètres parcourus, il conviendra de réviser la base de calcul. La référence choisie est en effet l'année 2013, c'est-à-dire une pleine période de régionalisation qui a nécessité de nombreux déplacements. Pour ce qui concerne les montants des redressements LCTI, un réajustement est souhaitable, cet objectif ayant été dépassé dès la première année de la COG.

[65] Les indicateurs pour lesquels le résultat n'est pas atteint sont à examiner avec attention. La mission note que le résultat relatif au taux de décroché n'a jamais été atteint durant la COG et s'est même dégradé en fin de COG et ce malgré une réorganisation et une professionnalisation des plateformes régionales ou interrégionales. Il en est de même pour le taux de dématérialisation des paiements des TI. Lorsque l'on examine les indicateurs par région, on constate que quatre d'entre elles atteignent l'objectif de décroché. Seule PACA atteint l'objectif relatif à la dématérialisation des paiements des TI en 2016 alors qu'elle ne l'atteignait pas en 2015. Ce bon résultat est lié à l'application d'un plan d'action dont la branche pourrait s'inspirer.

Graphique 1 : Pourcentage d'atteinte des indicateurs de résultats pour 2016



Source : ACOSS, traitement mission

Lecture : en 2016, l'indicateur d'appels aboutis n'a atteint que 95,2 % de son objectif ; le délai de notification comptable mensuelle n'a pas été atteint, l'indicateur d'évolution du nombre de kilomètres parcourus a progressé de près de 5 fois par rapport à l'objectif.

## 2.2 La COG 2014-2017 marque la fin du processus de régionalisation et sa consolidation

[66] La deuxième ambition portée par la COG mentionne explicitement « consolider la branche après une période marquée par des changements structurels majeurs ». La régionalisation a constitué un projet majeur de la précédente COG. Elle s'est formellement achevée avec la création juridique des six derniers organismes au premier janvier 2014, mais le travail de consolidation s'est poursuivi au fil de l'actuelle convention.

### 2.2.1 Un bilan positif peut être tiré de la régionalisation et de la conduite de cette réorganisation d'ampleur

[67] Engagée par la COG 2010-2013, la régionalisation du réseau des URSSAF fait suite à une évolution lente de ce réseau depuis les années 2000. La mission ne développera pas l'historique de

ces évolutions retracé par la Cour des comptes dans un rapport daté du mois d'octobre 2015<sup>7</sup>. Elle se propose de dégager les enseignements de cette régionalisation intervenue avant le redécoupage des limites des régions par la loi du 16 janvier 2015<sup>8</sup>.

#### 2.2.1.1 La régionalisation, un projet en trois étapes porté par l'ACOSS et son conseil d'administration

[68] Porté par le conseil d'administration et la direction de l'ACOSS, le projet a été mené en trois séries. Cela a permis aux organismes de se positionner pour une création de l'URSSAF régionale au 1<sup>er</sup> janvier 2012, au 1<sup>er</sup> janvier 2013 ou au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

[69] La régionalisation s'achève officiellement le 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec le regroupement de 30 URSSAF départementales en six URSSAF régionales<sup>9</sup>, dont deux importantes par la volumétrie (PACA et Rhône-Alpes). Toutefois le processus se poursuit par la consolidation des nouvelles structures et de l'organisation. Les derniers contrats pluriannuels de gestion (CPG) entre les organismes du réseau et l'agence centrale sont signés au cours du deuxième semestre 2015. Les dernières opérations de création et de regroupement ont bénéficié des retours d'expérience des deux premières vagues. Pour faciliter les opérations en PACA et Rhône-Alpes, ces deux régions sont entrées en phase de préfiguration dès la deuxième vague (en septembre 2011).

[70] Les centres nationaux, rattachés antérieurement à des URSSAF départementales sont désormais adossés à l'URSSAF régionale correspondante et constituent l'un des sites de leur URSSAF de rattachement.

[71] La précédente mission d'évaluation de l'IGAS a souligné les aspects positifs de la conduite de cette réforme d'ampleur et le rôle joué par l'agence centrale dans le pilotage. La mission réitère, au terme de cette réorganisation, la qualité de la conduite de la réforme compte tenu de son ampleur et du caractère contraignant des limitations à la mobilité géographique<sup>10</sup>. Le dispositif d'accompagnement méthodologique assorti d'un budget spécifique, les retours d'expérience et un dialogue nourri ont permis le bon déroulement de la réorganisation. Cette dernière s'est déroulée sans discontinuité du service pour les cotisants et les organismes prestataires.

[72] Selon le bilan effectué par la branche elle-même, l'ensemble du projet aura mobilisé près de 38 M€ entre début 2011 et fin 2014 pour le financement des différentes opérations de préparation et d'accompagnement. L'essentiel des dépenses est concentré en 2012 et 2013 (près de 28 M€)<sup>11</sup>. Ce projet aura mobilisé des effectifs importants (113 ETP en 2011, 238 en 2012, 132 en 2013 et 9 en 2014).

[73] Les diverses formes d'accompagnement mises en place et la méthode peuvent être capitalisées pour toute opération d'envergure similaire.

---

<sup>7</sup> Bilans des restructurations des réseaux du régime général de sécurité sociale, le réseau de l'agence centrale des organismes de sécurité sociale, Cour des comptes, octobre 2015.

<sup>8</sup> LOI n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

<sup>9</sup> Il s'agit de Bourgogne, Centre, Franche-Comté, Haute-Normandie, PACA et Rhône-Alpes.

<sup>10</sup> Conformément aux garanties conventionnelles apportées par le protocole d'accord UCANSS du 26 janvier 2010, les mobilités impliquant un changement significatif de lieu de travail s'exercent sur la base du volontariat.

<sup>11</sup> Voir le détail des dépenses dans le tableau en annexe 1.

### 2.2.1.2 La gestion de la régionalisation et de ses conséquences a accaparé l'attention de la branche

[74] La question du pilotage régional a été traitée dans la ligne des orientations nationales et des instances mise en place début 2011. Elles ont été définies par métier et par région. Cela a eu le mérite d'assurer une cohérence régionale et nationale et a donné une certaine latitude d'organisation aux directeurs d'URSSAF régionale. Dans chaque région, un agent de direction est désigné comme pilote métier et est le correspondant régional de la direction de l'ACOSS pour le pilotage métier.

[75] L'organisation des URSSAF régionales se partage en deux modèles de gouvernance. L'un est un modèle d'équilibre entre un pilotage hiérarchique dans lequel le directeur départemental a l'entière autorité sur les agents des services concernés pour remplir les objectifs métiers et un pilotage par fonction pour le support le plus souvent centralisé au niveau régional. L'autre est un modèle de gouvernance fonctionnelle dans lequel chaque métier ou fonction est piloté par un responsable régional grâce à des managers locaux. Le directeur départemental assure le fonctionnement du site.

Tableau 5 : Répartition par région des modes de gouvernance

Pilotage hiérarchique par fonction	Pilotage hiérarchique par les directeurs départementaux pour les fonctions métiers
Basse-Normandie	Alsace
Bretagne	Aquitaine
Champagne-Ardenne*	Auvergne*
Franche-Comté	Bourgogne
Haute-Normandie	Centre
Languedoc-Roussillon	Île-de-France*
Limousin	Lorraine
Nord pas de Calais	Midi-Pyrénées
Pays de la Loire	Provence-Alpes-Côte d'Azur*
Picardie	Rhône-Alpes
Poitou-Charentes	

Source : ACOSS. \*URSSAF visitées par la mission.

[76] Si le mode d'organisation est important pour la répartition des attributions entre agents de direction et encadrement supérieur, les problématiques managériales sont communes. Il convient de gérer un fonctionnement en multisites, de manager à distance, d'harmoniser les méthodes de travail et les cultures d'entreprise. La date de création de l'entité juridique ne permet pas le basculement immédiat d'un mode de fonctionnement à un autre. L'ACOSS estime qu'une durée de 2 à 3 ans est nécessaire pour tirer parti de la création d'une entité régionale. Compte tenu de l'absence de mobilité géographique, il est probable que l'optimisation de certaines fonctions ne se réalise que dans la durée. Par exemple, le regroupement des fonctions support au siège de l'URSSAF ne peut se faire qu'au fil des départs dans les autres sites<sup>12</sup>.

[77] Le succès des opérations de régionalisation a nécessité beaucoup de soin et d'attention tant au niveau national qu'au niveau local, tout en continuant d'assumer le service aux cotisants et

<sup>12</sup> Par exemple en PACA où la gestion des moyens et ressources humaines est centralisée à Marseille, des interlocuteurs de la fonction RH demeurent à Nice, Avignon et Digne.



partenaires. Ces tâches ont accaparé les équipes managériales, laissant moins de place à la réflexion pour d'autres orientations stratégiques.

[78] Cette réforme et ses suites ont mobilisé la branche, mais cela n'explique que partiellement la manque d'attention apporté à la relation client. L'ACOSS n'a pas non plus anticipé la réflexion prospective à conduire sur l'impact de la DSN sur ses métiers.

### 2.2.2 Les adaptations de l'organisation et les mutualisations en cours mobilisent les énergies

[79] Au début de la régionalisation, un risque sur la transversalité pour le travail en région a été identifié par certaines URSSAF. En effet la constitution d'un pilotage régional par fonction ou métier pouvait, à un moment où l'organisation se mettait en place, conduire les différentes fonctions à travailler en verticalité. Il en a été tenu compte pour la troisième vague de régionalisation pour éviter l'effet de silo.

[80] Si cet effet paraît avoir été évité dans les régions visitées par la mission, l'organisation et le pilotage par métier au niveau de l'agence centrale apparaissent très cloisonnés. Ce cloisonnement est perçu par les URSSAF visitées et elles le regrettent. La mission estime que le pilotage par métier présente de ce point de vue un inconvénient. Un pilotage par les processus serait probablement de nature à lever les difficultés relatives à la transversalité et à une meilleure prise en compte de la gestion de la relation client. La branche elle-même en a pris conscience. A été lancée une expérimentation visant à optimiser les processus, ce qui pose la question de leur pilotage en transverse.

### Encadré 3 : Les ambitions de l'URSSAF PACA pour le management des processus

En PACA, a été lancé un plan d'action stratégique (PAS) pour faciliter la compréhension des réformes à engager dans un calendrier défini (2015-2017).

L'organisation régionale mise en place en 2014 repose sur un pilotage fonctionnel de l'activité. Ce pilotage est assuré par les directeurs de fonctions et les responsables de fonctions. Il s'accompagnait du maintien d'une gestion des dossiers par portefeuilles départementaux et de la conservation d'un lien hiérarchique sur le site d'appartenance.

Les directeurs de fonction ont également une responsabilité hiérarchique de site. Sous l'autorité du directeur régional adjoint, chaque directeur métier est chargé de mettre en œuvre la stratégie de l'organisme dans les domaines dont il a la charge. Il est le représentant du directeur régional dans le département avec autorité hiérarchique sur les équipes du site. Il est secondé par un responsable de site.

De cet équilibre initial a rapidement émergé la nécessité d'animations régionales reposant, sur des initiatives d'entraides entre sites, puis sur la mise en œuvre de journées régionales de traitement à l'occasion desquelles la gestion du stock régional est mutualisée.

Cette évolution a conforté le positionnement des directeurs de fonction avec un basculement des prérogatives stratégiques en leur faveur :

- définition de la politique régionale et de sa déclinaison organisationnelle ;
- élaboration de la politique métier ;
- arbitrage sur les dossiers majeurs ;
- propositions de mesures en faveur du personnel de la fonction.

Parallèlement, les fonctions se sont également étoffées de staffs régionaux rattachés directement et hiérarchiquement aux directeurs et responsables de fonctions, ce qui a permis de renforcer et fluidifier le pilotage régional des activités **et de développer un management par processus**.

Source : D'après URSSAF PACA.

[81] Par exemple, une politique innovante de gestion des grands comptes a été lancée par l'URSSAF PACA. Il s'agit de rassembler et de coordonner l'ensemble des opérations « métiers » en un processus transversal orienté « client ». Une coordinatrice ou « pilote de processus » a été désignée.

### Encadré 4 : La politique de gestion des grands comptes en PACA

*Axe central du plan d'action stratégique de l'URSSAF PACA, la politique de gestion des grands comptes se décline sur plusieurs réformes :*

- *Supervision régionale des contrôles des grands comptes et des groupes par un responsable contrôle grands comptes (2015) ;*
- *Centralisation de tous les contentieux d'appel et de cassation de l'URSSAF au sein d'un service régional contentieux (2016) ;*
- *Centralisation de la gestion des grands comptes de l'URSSAF PACA (février 2017) ;*
- *Mise en place d'une cellule de suivi des gros débiteurs (2015) qui évolue en un nouveau service de gestion des débiteurs à enjeux (février 2017).*

*Les objectifs poursuivis par ces réformes sont :*

- *La recherche d'une plus grande sécurisation des enjeux financiers majeurs ;*
- *La plus grande professionnalisation des collaborateurs au sein de ces nouveaux services régionalisés ;*
- *La rationalisation de notre organisation en lien avec l'organisation de l'ACOSS (cellule nationale de suivi des grands débiteurs, service contentieux national, mission nationale grands comptes).*

Source : URSSAF PACA.

[82] Dans le même temps, l'URSSAF PACA a entrepris de rationaliser son fonctionnement en concentrant ses activités en particulier en spécialisant certains de ses sites sur des segments de cotisants<sup>13</sup>. Les critères géographiques de répartition des comptes ne sont plus pertinents et le pilotage au quotidien de l'activité permet de répartir les charges de façon plus fine. Cette spécialisation est possible en PACA vu l'importance de la région (3<sup>ème</sup> en nombre de comptes actifs pondérés — CAP). Compte tenu des disparités régionales, toutes les URSSAF ne peuvent disposer de l'ensemble des compétences nécessaires au traitement de chaque situation.

[83] C'est pourquoi la mutualisation interrégionale ou interbranches est apparue incontournable. Les régions sont entrées dans des démarches de mutualisations conformément aux orientations de la COG et de leur CPG ainsi que des directives nationales. Les mutualisations sont encadrées par des conventions conformes aux dispositions de l'article [L.122-7 du code de la sécurité sociale](#).

[84] Elles ont été réparties en 3 blocs distincts dont les deux premiers sont communs à toutes les URSSAF :

- *un bloc 1 relatif aux mutualisations interbranches (paie, achats, gestion immobilière, gestion bancaire)<sup>14</sup> ;*
- *un bloc 2, commun à l'ensemble du réseau, relatif :*
  - *aux plateformes virtuelles interrégionales multimédias ;*
  - *à la gestion mutualisée de la nouvelle cotisation subsidiaire maladie (CSM) partie du dispositif PUMA ;*
  - *à la mise en place, au niveau interrégional, d'un vivier de formateurs internes ;*
  - *à la gestion mutualisée de trésorerie uniquement pour les 6 URSSAF pour lesquelles cette mutualisation était prévue dans leur CPG ;*
- *un bloc 3 facultatif, laissé à l'appréciation des organismes en fonction de leurs besoins locaux.*

[85] Les mutualisations des blocs 2 et 3, tiennent compte du contexte local. Pour les plateformes multimédias, le déploiement se poursuit et sera achevé au premier semestre 2018. L'appel à cotisation subsidiaire maladie interviendra au cours du 2<sup>nd</sup> semestre 2017.

[86] Fin 2016, 73 activités des blocs 2 et 3 figurent dans les conventions de mutualisations dont 38 ont un caractère facultatif, ce qui porte à 9 en moyenne le nombre de mutualisations par inter région. Les mutualisations facultatives sont diverses, mais portent essentiellement sur la gestion des comptes et la production des statistiques.

[87] Il est à noter que des coopérations peuvent s'organiser entre des régions qui n'appartiennent pas à la même interrégion<sup>15</sup>. Par exemple, une coopération informelle existe entre les URSSAF Auvergne, Rhône-Alpes et Bourgogne pour ce qui concerne les fonctions supports informatiques hors production (animation tournante de groupes de travail sur des projets,

---

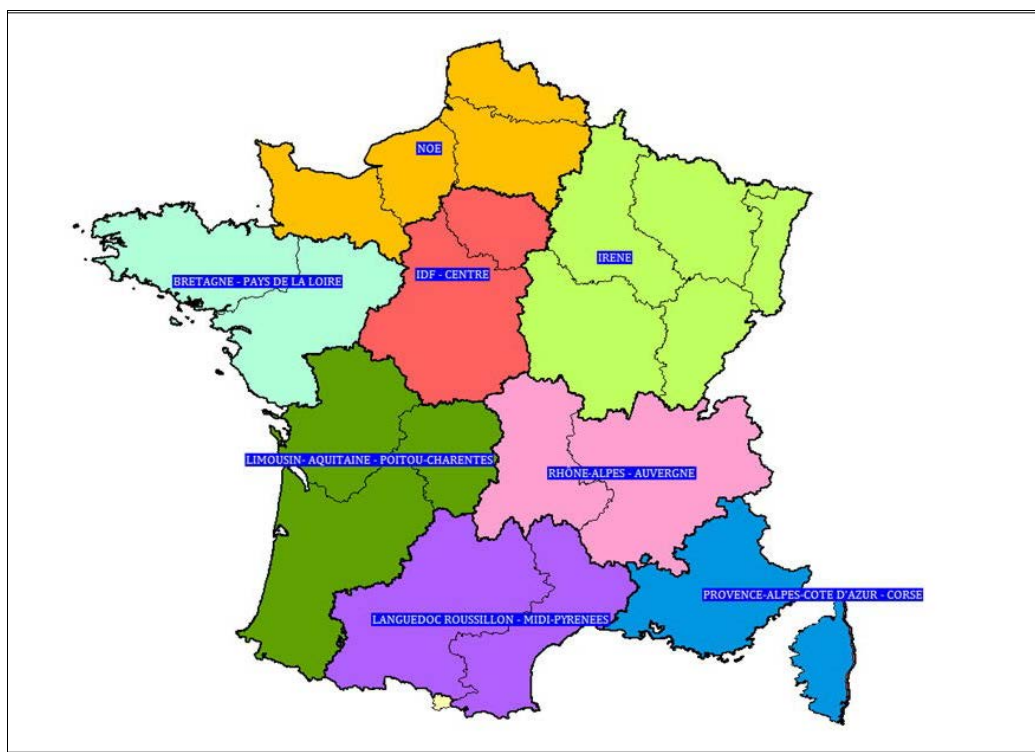
<sup>13</sup> Disposant chacun d'un peu plus de trente agents sur les fonctions métiers, les sites de Digne et Gap ont vocation à se spécialiser dans le traitement de certains types de compte.

<sup>14</sup> La mutualisation de l'éditique ne concerne pas, à ce stade, la branche recouvrement qui a procédé à la concentration de cette fonction sur trois sites et bientôt seulement deux (Lyon et Toulouse).

<sup>15</sup> La cartographie interrégionale a été instaurée par l'ACOSS avant le redécoupage des régions administratives.

mutualisation de moyens). Selon l'URSSAF Auvergne, cette coopération a été utile pour la gestion des suites du sinistre ayant entraîné la destruction du site de Moulins.

Schéma 3 : Périmètre de coopération ou de mutualisation interrégionale



Source : ACOSS.

## 2.3 Les SI et le projet Clé-a représentent un enjeu majeur pour la branche

[88] Les systèmes d'information constituent un enjeu pour toutes les thématiques de la COG, même si les actions qu'elles comportent ne font pas systématiquement référence à des moyens informatiques ou de communication.

[89] Parmi les vingt thématiques de la COG, deux sont dédiées aux SI : la Fiche n°16 - Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité et la fiche n°17 - Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique. Le plan de transformation des systèmes d'information (PTSI) Clé-a a été identifié comme critique.

[90] Le diagnostic relatif au système d'information est détaillé en annexe 5.

### 2.3.1 La rénovation du SI cœur de métier engagée depuis 2010 a eu du mal à progresser

[91] Le PTSI concrétisé par le projet Clé-a, fait suite au programme de rénovation du système d'information cœur de métier des URSSAF engagé en 2010. Il visait initialement à une refonte complète et comportait six grands chantiers fonctionnels qui impliquaient des développements massifs :

- La gestion administrative (GA) ;

- La gestion des comptes (GDC) ;
- L'encaissement (ENC) ;
- Le recouvrement amiable et forcé (RAF) ;
- Le contrôle (CTL) ;
- La comptabilité détaillée (CDET).

[92] La dimension fonctionnelle hors normes du programme conduit à la création d'une équipe d'architecture transverse qui réalise une revue de l'architecture Clé-a au dernier trimestre 2014. La clarification des périmètres des chantiers et l'identification de leurs interdépendances ont été réalisées à 60 % fin mars 2015. Les analyses font apparaître une grande complexité du système et classe Clé-a dans la catégorie « SI extrême par la taille de son périmètre fonctionnel ». Dès lors, la livraison de l'ensemble du périmètre de Clé-a en 18 mois et la transformation globale en mode *big bang* n'apparaît plus possible. Ces constats conduisent à suspendre l'exécution du projet et à reprendre la conception du programme de transformation. Le schéma directeur des systèmes d'information mis à jour est adopté en mars 2016. Il définit les nouvelles modalités de transformation des SI.

### 2.3.2 Une trajectoire de transformation des SI fondée sur des livraisons régulières, a été définie en début de COG

[93] Le projet Clé-a redéfini doit permettre une meilleure agilité du SI dans un contexte réglementaire changeant. La trajectoire technique revue prévoit d'une part la modernisation du cœur SNV2 et la rénovation du moteur de règles avec une nouvelle architecture orientée service (SOA), une désimbrication de la gestion administrative (GA), du contentieux (RAF) et du contrôle ainsi que l'interfaçage. D'autre part elle organise la mise en place progressive du nouveau système par des livraisons tous les mois pour éviter l'effet tunnel. Le plan est découpé en différents jalons dont le suivi est facilité (environ 5 000j/h par projet ce qui est jugé pilotable). La valeur acquise est mesurée régulièrement.

### 2.3.3 Un dispositif indépendant d'évaluation a été mis en place pour sécuriser la trajectoire de Clé-a

[94] Au moment de l'arrêt du plan Clé-a, il a été étudié la création d'une unité de contrôle et de préparation des décisions (UCPD). Elle est mise en place en juin 2016, sous la forme d'un dispositif indépendant de sécurisation et de contrôle (DISC) avec l'accord de la DSS, pour accompagner la nouvelle trajectoire.

[95] Deux experts indépendants le composent et interviennent conformément aux dispositions de la charte du DISC<sup>16</sup>. Des points de situation réguliers sont faits au directeur général de l'ACOSS et le DISC peut faire jouer un droit d'alerte en cas de nécessité. Un reporting hebdomadaire a lieu auprès du directeur de la DAS qui supervise le dispositif. Un rapport mensuel ou trimestriel est communiqué à la DSS.

---

<sup>16</sup> Charte du dispositif indépendant de sécurisation et de contrôle, 20160609\_V3 du 10/06/2016.

[96] Les rapports définitifs de suivi des plans d'action sont validés après une phase contradictoire avec la DSI. Le DISC dispose d'une lettre de mission pour conduire ses investigations. La revue annuelle de Clé-a est présentée à la DSS après la sécurisation DISC.

#### 2.3.4 Cependant, l'année 2017 est décisive pour sa mise en œuvre

[97] En 2016 les premières livraisons de « quick-wins » ont été effectuées comme l'amélioration de l'automatisation des demandes de délais, le suivi de la relation cotisant ou le transfert des dossiers huissiers. Un certain nombre de mises en production prévues pour le début de l'année 2017 dans le planning du PTSI ont été reportées de quelques mois<sup>17</sup>.

[98] Au cours de l'année 2017 des projets structurants pour la transformation SI cœur de métier doivent entrer en production<sup>18</sup>. Il s'agit en particulier des projets relatifs à la gestion administrative (GA), au contrôle (ORC), gestion des comptes (GDC), portail agents (PORA), de la gestion du RAF par Siren (RAF)... Il convient de veiller à ce que le planning des mises en production ne dérive pas trop dans le temps<sup>19</sup>.

[99] Par ailleurs, l'implication inégale de la MOA selon les projets en cours pourrait entraîner des retards de livraison. À plusieurs reprises, la MOE a indiqué devoir se substituer à la MOA.

#### 2.3.5 L'organisation et le pilotage de la fonction informatique progressent

[100] Fin 2016, sur les 14 actions que comporte la thématique, 3 seulement sont achevées<sup>20</sup>. La plupart des autres actions sont en cours, mais en retard.

[101] L'amélioration du pilotage de la fonction est étroitement liée au projet de constitution d'une direction nationale regroupant sous une même autorité l'ensemble des organismes informatiques. Jusqu'à présent la DSI disposait d'une autorité fonctionnelle sur les sept différents centres régionaux constitués en organisme ayant la personnalité morale. La création de la direction nationale des systèmes d'information au 1<sup>er</sup> janvier 2018 conformément à la LFSS 2017 lui donnera l'autorité hiérarchique permettant une meilleure agilité et une optimisation des ressources de la branche dans ce domaine. La DNSI constituera un ensemble homogène et plus agile qu'aujourd'hui.

[102] La branche a réussi à bâtir une architecture d'applications homogène pour l'ensemble du réseau : 90 % des applications sont nationales. L'éditique a été concentrée sur trois sites : Lyon, Toulouse et Paris avant un regroupement sur Toulouse et Lyon qui seront par ailleurs en 2018 les deux data center de la branche. L'assistance aux utilisateurs est réorganisée au niveau régional.

[103] Le financement des projets est jugé suffisant alors que la capacité de pilotage des projets mériterait d'être renforcée. La DSI a contribué, comme les autres métiers, à la réduction des

---

<sup>17</sup> Cf. *Revue annuelle Clé-a du 24/03/2017, ACOSS-DSS*.

<sup>18</sup> Selon les éléments de la revue annuelle précitée, 39 mises en production métier, dont 5 prévues en 2016 sont planifiées pour 2017 ainsi que 7 mises en production technique dont 3 prévues en 2016.

<sup>19</sup> Le bilan de situation de Clé-a pour le 2<sup>ème</sup> trimestre 2017 présenté à la commission des systèmes d'information du 29 juin recense 17 projets en retard de plus d'un mois contre 11 seulement dans le bilan du 1<sup>er</sup> trimestre.

<sup>20</sup> Actions 17.1.1.1 – démarche d'architecture d'entreprise, 17.2.2.1 – définition et mise en œuvre d'une politique des moyens externes informatiques du SI (hors MOA) et 17.2.3.1 – Poursuite et consolidation de la mise en place de l'organisation informatique de branche, dont les degrés d'exécution sont respectivement de 94, 100 et 88 %.

effectifs au cours de la COG en rendant 58 postes ce qui a eu, selon le DSI, un impact sur la conduite des projets.

[104] La conduite des projets de branche est aussi impactée par les évolutions réglementaires comme la DSN, le prélèvement à la source, le recouvrement des cotisations des TI, des cotisations maladie des professions libérales... Ces évolutions réclament généralement une grande réactivité de la DSI qui doit mobiliser des ressources, par définition limitées, au détriment des projets en cours. Cela a un impact sur les échéances de déploiement et les mises en production.

## 2.4 Les gains d'efficacité attendus ont été réalisés, mais pas toujours bien cernés

### 2.4.1 La réduction des effectifs a été réalisée à un rythme supérieur aux engagements de la COG

[105] L'annexe 1 à la COG présente un tableau relatif à l'évolution du fonds national de gestion administrative sur la durée de la COG. Pour ce qui concerne les ressources humaines, une ligne mentionne les évolutions en ETPM (réduction) pour l'année N par rapport à l'année N-1. Pour l'année 2014, la base considérée est l'année 2013 (14 171,31 ETP). Si la règle<sup>21</sup> englobe CDI et CDD, des précisions ont été adressées par la DSS à l'ACOSS pour faire porter la réduction explicitement sur les CDI, les CDD devant être stabilisés au niveau de 2013 (soit 486). L'ACOSS a obtenu une autorisation exceptionnelle de dépassement de l'enveloppe de CDD pour 2016 liée à la mise en œuvre de la DSN (130, à enveloppe de masse salariale constante).

Tableau 6 : Trajectoire de réduction des ETP définie par la COG 2014-2017

NATURE DE DÉPENSES (en millions d'euros)	2013	BUDGET 2014	BASE 2015	BASE 2016	BASE 2017
A. DÉPENSES À CARACTÈRE LIMITATIF					
<b>I- Personnel</b>	14 171,31 ETP	(-96 ETP)	(-167 ETP)	(-241 ETP)	(-236 ETP)
Dépenses de personnel	942,21	954,58	964,59	971,07	976,45

Source : COG, annexe 1.

[106] Cette trajectoire consiste à ne pas remplacer un départ sur deux à la retraite. Soit, compte tenu d'une prévision de 1 481 départs à la retraite sur la durée de la COG, une restitution de 740 ETP au total par rapport à l'effectif en ETPM 2013. La prévision initiale concentrait les départs plutôt en fin de période. En réalité, les départs ont été stables sur les trois premières années de la COG<sup>22</sup>. Si le flux se maintient pour 2017, la prévision initiale devrait être respectée sur la durée de la COG à 87 ETPM près par excès soit une incertitude de l'ordre de 6 %.

<sup>21</sup> L'annexe 2, para 2.7.2, précise les règles de suivi des effectifs et le périmètre du décompte.

<sup>22</sup> L'ACOSS attribue ces départs « anticipés » en 2014 et 2015 à l'effet « carrières longues » et aux incertitudes sur l'avenir des retraites complémentaires avant l'accord de 2015.

Tableau 7 : Prévision et réalisation des départs en retraite pour la COG 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	Cumul 2014-2016	Cumul COG
<b>Prévu</b>	181	331	486	483	998	1 481
<b>Réalisé</b>	394	383	397		1 174	
<b>Écart réalisé prévu</b>	213	52	- 89		176	

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[107] Dans le même temps, la réduction des effectifs a été plus rapide que prévu. En effet, en cumulé, la réduction atteint les 708 ETPM à fin 2016 soit une avance par rapport à la COG de 204 ETPM (708-504 prévus en cumul 2014 à 2016).

Tableau 8 : Évolution des ETPM en CDI réalisés et plafond annuel COG

	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul 2014 2016
CDI ETP réels	14 164	13 987	13 679	13 456		
CDI ETP COG	14 171	14 075	13 908	13 667	13 431	
Écart N - (N-1) réels		- 177	- 308	- 223		- 708
Écart N - (N-1) COG		- 96	- 167	- 241	- 236	- 504
Avance / prévision annuelle de la COG		81	141	- 18		204

Source : COG et ACOSS, traitement mission.

Tableau 9 : Évolution des effectifs en ETP au 1er janvier de chaque année

Catégories	ETP au 1.01.2013	ETP au 1.01.2014	ETP au 1.01.2015	ETP au 1.01.2016	ETP au 1.01.2017	Évolution 2017/2013
CDI	13 397	13 481	13 107	12 930	12 763	- 4,7 %
CDD	228	133	307	336	406	77,7 %
CDI + CDD	13 626	13 614	13 414	13 265,1	13 169,2	- 3,3 %

Source : ACOSS, DGR, traitement mission.

[108] Le suivi des ETPM est effectué aussi pour les CDD. L'ACOSS décompte les réductions de CDD et de CDI séparément puis en fait le cumul. La réduction cumulée des ETPM de CDI et CDD s'élève à 680 à fin 2016. Cette diminution est ensuite rapprochée de la variation de charge traduite en ETP qui est estimée à - 634. Il y a donc un écart de 46 ETP qui reste inexpliqué<sup>23</sup>.

[109] La mission note toutefois que les gains liés à l'optimisation des processus n'ont pas été intégrés. Les gains atteints par ces opérations pourraient correspondre en tout ou partie à environ 32 ETP compte tenu des estimations faites pour la seule 4<sup>ème</sup> vague.

[110] Ces éléments sont présentés au comité de pilotage de la performance et à l'observatoire de gestion. Chaque trimestre, le contrôle de gestion produit une note d'analyse détaillée des évolutions des effectifs des URSSAF, CNT et CNV et un bilan annuel d'évolution des ETP par macro processus pour les URSSAF.

<sup>23</sup> Les données ont été estimées par la mission à partir de la présentation de l'observatoire de gestion datée du 3 avril et d'une évaluation adressée à la mission le 6 juillet 2017 par la DAS.



[111] Le détail des variations d'ETP tel que prévues lors de la négociation de la COG et tel qu'elles ont été identifiées par l'ACOSS à fin 2016 sont récapitulées dans le tableau ci-après (voir détail dans l'annexe 5).

Tableau 10 : Variations identifiées dans le cadre de la COG

Variations identifiées — ETP	Prévisions initiales COG	À fin 2016
Accroissement du nombre de comptes	200	- 129
Fiabilisation des données déclaratives (hors DSN)	30	52
Renforcement de l'expertise	10	2
Prise en charge des travailleurs frontaliers	140	139
Extension du périmètre de contrôle	0	4
Abandon de la certification de service	- 40	- 40
Gains de la régionalisation	- 300	- 311
Gains de la dématérialisation	- 150	- 69
Déploiement d'une stratégie multicanal	- 150	- 70
Réduction des écarts d'efficacité entre organismes	- 480	- 263
<b>Total des variations identifiées dans la COG</b>	<b>- 740</b>	<b>- 685</b>
Fiabilisation des données déclaratives DSN		61
MAREVA Clé-a (IHM)		- 10
<b>Total des variations</b>	<b>- 740</b>	<b>- 634</b>

Source : ACOSS, observatoire de gestion, séance du 3 avril 2017 et DAS du 6 juillet 2017 (périmètre URSSAF, ACOSS, CERTI).

[112] Les éléments identifiés par l'ACOSS à fin 2016 résultent des différentes études conduites par la DAS, selon la méthode MAREVA<sup>24</sup> dès lors que les projets ont une forte composante SI. Les études, dont la mission a pris connaissance, détaillent les éléments qui conduisent à identifier les évolutions de charges, traduites en ETP au cours de chacun des projets. Elles font l'objet d'actualisations au fil de la conduite du projet. C'est le cas par exemple de l'étude d'impact de la régionalisation produite en 2013 et dont la dernière version date d'octobre 2015. La distinction des réductions d'effectifs liés à la régionalisation et à d'autres projets (comme la dématérialisation) est parfois délicate. On constate par ailleurs que le nombre de comptes étant resté stable, l'augmentation de 200 ETP initialement envisagée s'est finalement traduite par une réduction évaluée à 129. Cette réduction permet de compenser les gains qui n'ont pas été atteints, en particulier ceux relatifs à la réduction des écarts d'efficacité entre organismes.

[113] La mission reviendra sur les perspectives 2017 et pour la prochaine COG dans la troisième partie de ce rapport. Elle note que cette réduction plus rapide que prévu, dépassant les évolutions identifiées par la branche elle-même, n'a pas eu d'impact majeur ou entraîné des dysfonctionnements importants jusqu'à fin 2016. Les éléments recueillis au cours de ses investigations montrent que la branche interprète cette situation comme résultant de plusieurs facteurs. Il existait des marges de manœuvre plus importantes que prévues en début de COG. Les évolutions de charges seraient moins favorables en fin de COG et la situation du réseau serait plus tendue sans que cela transparaisse dans les résultats<sup>25</sup>.

[114] Lors des déplacements en URSSAF, CNT et CIRTIL, les interlocuteurs locaux ont tous indiqué que la réduction d'effectifs pesait sur les organisations. Toutefois la mission a noté que des

<sup>24</sup> Méthode d'analyse et de remontée de la valeur. Cf. [performance et gestion publiques](#)

<sup>25</sup> Cf. notamment présentation au Conseil de réseau du 28 janvier 2016.

initiatives locales et interrégionales visaient à améliorer l'efficacité des organisations en recourant à des innovations ou par l'optimisation de certains processus. De plus, l'impact de la DSN n'est pas encore suffisamment appréhendé en termes d'amélioration de l'efficacité de la gestion des comptes.

[115] La mission estime que les évaluations de gains de productivité sont prudentes et que dans certains cas, les mécanismes d'adaptation locaux ont permis des gains d'effectifs supérieurs aux prévisions. Cette hypothèse est confortée par le fait que le programme lancé par la branche en 2015 d'optimisation des processus n'a pas été accompagné d'une étude prévisionnelle de retour sur investissement. Cependant, le déploiement et la conduite de cette démarche dans le réseau ont donné lieu à un bilan des travaux et à des réflexions pour la poursuite de cette démarche<sup>26</sup>. L'expérimentation s'est déroulée de fin 2015 à fin 2016 en 4 vagues, elle a concerné 15 URSSAF et l'ACOSS ; 40 processus ont été optimisés. Un accompagnement à la démarche a été réalisé par des consultants et des formations dispensées. Lors des trois premières vagues, les gains attendus par l'optimisation n'ont pas pu être évalués faute de collecte de données. Pour la vague 4, un gain de 8 ETP relatif à 11 processus optimisés pour 10 URSSAF et l'ACOSS a été estimé. Cette estimation est jugée minimale compte tenu du fait que les données n'étaient pas disponibles pour tous les processus et que par ailleurs, il est noté « la réticence des URSSAF à quantifier les gains opérationnels ».

[116] L'analyse des évolutions annuelles d'effectifs (ETP) pour les seules URSSAF, présentée à l'observatoire de gestion pour les macro-processus fait état d'une diminution de 474 ETP fin 2016 par rapport à 2013 (cf. Tableau 11 : ci-dessous).

[117] Les réductions d'effectifs sont liées à l'évolution des projets au cours de la COG. On peut mentionner entre autres : le déploiement des machines OPEX pour le traitement des flux entrants non dématérialisés (FEND), la stratégie multicanal pour la relation cotisant, de nombreux départs à la retraite pour le contrôle insuffisamment anticipés compte tenu du temps de formation (18 mois), le redéploiement des effectifs consacré au pilotage consécutif à la fin du processus de régionalisation, la réorganisation des services suite à la régionalisation pour l'informatique locale.

[118] L'augmentation des effectifs est notable pour la sécurisation juridique, les contributions aux fonctions nationales assurées par les URSSAF et la formation et la vie sociale correspondant à un effort de formation lié au turnover et aux évolutions réglementaires.

[119] Enfin, le non affectable correspond aux différences entre les effectifs de la comptabilité analytique (OGUR) et les effectifs suivis par la direction de la gestion du réseau (DGR)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> *Optimisation des processus URSSAF/ACOSS, bilan des travaux et réflexion prospective*, présentation du 21 février 2017.

<sup>27</sup> L'essentiel des écarts est dû à des mi-temps thérapeutiques et figure dans cette activité « non affectable ».

Tableau 11 : Évolutions des effectifs CDI et CDD de 2014 à 2016 — périmètre URSSAF

	2013		2014				2015				2016				2016 / 2013	
	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI+CDD	%
FEND	539	5%	544	35	579	5%	460	35	495	4%	416	32	448	4%	-91	-17%
GESTION DES COMPTES	2 870	24%	2 823	81	2 904	25%	2 768	100	2 868	25%	2 768	119	2 887	25%	17	1%
RECouvreMENT AMIABLE ET FORCE	912	8%	879	30	909	8%	858	34	892	8%	877	47	925	8%	13	1%
RELATION COTISANTS	944	8%	862	57	918	8%	804	80	884	8%	742	118	860	8%	-84	-9%
CONTROLE	1 652	14%	1 629	2	1 631	14%	1 619	1	1 620	14%	1 587	1	1 588	14%	-64	-4%
GESTION COMPTABLE	335	3%	282	3	285	2%	266	3	268	2%	265	3	267	2%	-68	-20%
SECURISATION JURIDIQUE	270	2%	290	10	299	3%	289	17	306	3%	306	21	327	3%	57	21%
TRESORERIE	191	2%	143	5	147	1%	127	3	130	1%	123	4	127	1%	-64	-34%
<b>METIER</b>	<b>7 714</b>	<b>65%</b>	<b>7 450</b>	<b>222</b>	<b>7 672</b>	<b>65%</b>	<b>7 191</b>	<b>273</b>	<b>7 464</b>	<b>65%</b>	<b>7 085</b>	<b>345</b>	<b>7 430</b>	<b>65%</b>	<b>-284</b>	<b>-4%</b>
PILOTAGE STRATEGIQUE	878	7%	768	10	778	7%	726	14	740	6%	665	14	679	6%	-199	-23%
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	201	2%	227	2	229	2%	226	4	230	2%	228	3	231	2%	30	15%
RESSOURCES HUMAINES	328	3%	322	12	334	3%	303	17	320	3%	307	20	327	3%	-1	0%
GESTION CPTABLE SUPPORT	119	1%	133	2	136	1%	138	2	140	1%	132	3	134	1%	15	13%
GESTION DES MOYENS	393	3%	344	9	353	3%	351	8	359	3%	337	12	349	3%	-44	-11%
GESTION INFORMATIQUE LOCALE ET SECURISATION JURIDIQUE SUPPORT	380	3%	353	8	361	3%	327	3	329	3%	317	3	320	3%	-60	-16%
	36	0%	41	0	41	0%	38	0	38	0%	41	0	41	0%	5	14%
<b>SUPPORT</b>	<b>2 335</b>	<b>20%</b>	<b>2 187</b>	<b>43</b>	<b>2 230</b>	<b>19%</b>	<b>2 109</b>	<b>48</b>	<b>2 157</b>	<b>19%</b>	<b>2 025</b>	<b>56</b>	<b>2 081</b>	<b>18%</b>	<b>-254</b>	<b>-11%</b>
MANAGEMENT	1 004	8%	962	1	963	8%	912	3	916	8%	888	1	889	8%	-115	-11%
FORMATION ET VIE SOCIALE	497	4%	526	9	535	5%	546	12	558	5%	559	24	583	5%	86	17%
NATIONAL	280	2%	328	2	330	3%	340	4	344	3%	350	7	357	3%	77	28%
NON AFFECTABLE	23	0%	21	2	22	0%	39	1	40	0%	34	5	38	0%	15	67%
<b>AUTRES</b>	<b>1 804</b>	<b>15%</b>	<b>1 837</b>	<b>14</b>	<b>1 851</b>	<b>16%</b>	<b>1 837</b>	<b>21</b>	<b>1 857</b>	<b>16%</b>	<b>1 831</b>	<b>37</b>	<b>1 868</b>	<b>16%</b>	<b>64</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11 853</b>	<b>100%</b>	<b>11 474</b>	<b>279</b>	<b>11 754</b>	<b>100%</b>	<b>11 137</b>	<b>341</b>	<b>11 478</b>	<b>100%</b>	<b>10 941</b>	<b>438</b>	<b>11 379</b>	<b>100%</b>	<b>-474</b>	<b>-4%</b>
%			98%	2%			97%	3%			96%	4%				

Source : ACOSS, observatoire de gestion.

#### 2.4.2 Des différences en matière de productivité persistent dans le réseau

[120] Au moment de la signature de la COG, les gains liés à la réduction des écarts entre organismes ont été évalués à 480 ETP. L'évaluation à fin 2016 par l'ACOSS mentionne une estimation de réduction de 263, soit un retard de 217 ETP d'ici la fin de la COG. (cf. Tableau 10 : ci-dessus).

[121] La mission retient pour comparer les performances des URSSAF le ratio du nombre de comptes actifs pondérés (CAP) divisé par le nombre d'ETP par URSSAF. Ces données sont suivies régulièrement par le contrôle de gestion et présentées lors des réunions trimestrielles de l'observatoire de gestion. Les organismes ont à disposition le fichier ODESSA qui leur permet de se situer au plan national et d'effectuer des simulations à partir de l'affectation de leurs ressources entre les différentes fonctions.

[122] Le compte actif pondéré permet de tenir compte de la charge de travail que représente le compte selon les caractéristiques du cotisant.

Encadré 5 : Les comptes actifs pondérés — CAP

**CAP — Les comptes actifs pondérés**

*Ils constituent une référence de charge de travail composite théorique. Le système actuel de pondération a été mis en place dans le cadre de la mise en œuvre des indicateurs d'efficience inscrits dans la COG 2010 — 2013 :*

- *coût unitaire d'un compte actif pondéré (n° 20) ;*
- *nombre de comptes actifs pondérés / ETP (n° 21) — également appelée « productivité » ;*
- *réduction des écarts de coût (S10) — également appelée « dispersion ».*

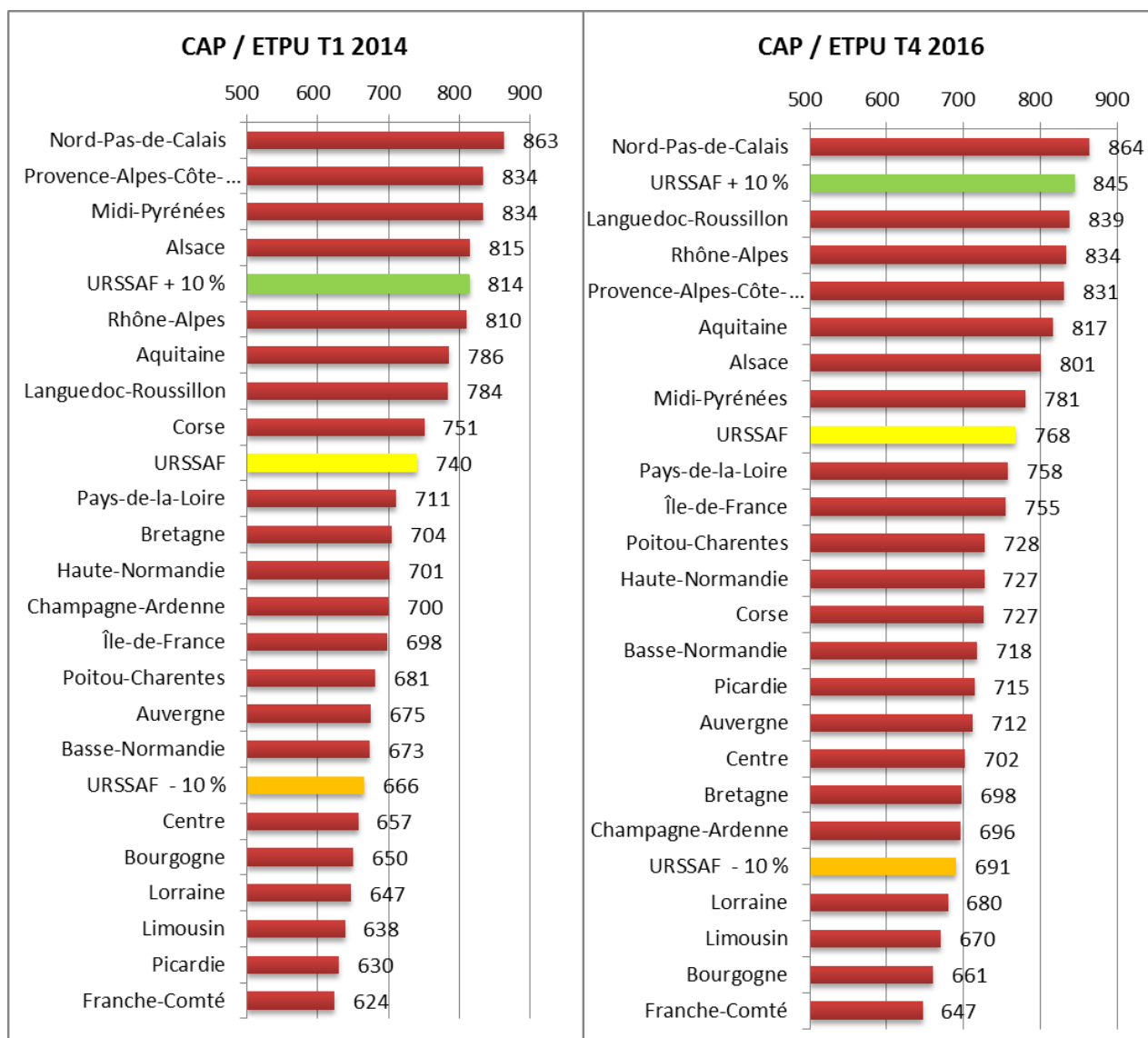
*La pondération établie pour chacune des catégories de comptes est appliquée au nombre de comptes actifs pour obtenir le nombre de comptes actifs pondérés utilisé pour le calcul de ces indicateurs.*

*La pondération permet d'évaluer la charge de travail des URSSAF générée par la gestion des comptes cotisants. Le système de pondération a été initialement établi sur la base de l'observation de la charge constatée sur l'année 2008. Il a été actualisé afin de prendre en compte la catégorie de compte autoentrepreneur. L'actuelle pondération qui sera en vigueur pendant toute la durée de la COG 2014-2017 s'appuie sur les résultats d'une étude ad hoc reposant sur des relevés de charge effectués dans plusieurs organismes du réseau.*

Source : ACOSS.

[123] En examinant l'évolution de ce ratio pour les URSSAF, on constate que la dispersion s'est réduite entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2014 et le 4<sup>ème</sup> trimestre 2016. Six régions avaient un nombre de CAP par ETP inférieur de plus de 10 % au ratio de l'ensemble des URSSAF, elles ne sont plus que 4 à la fin 2016. On observe également un resserrement autour de la moyenne des URSSAF qui progresse de 740 à 768.

Graphique 2 : Situation du ratio CAP/ETP au 1<sup>er</sup> trimestre 2014 et au 4<sup>ème</sup> trimestre 2016



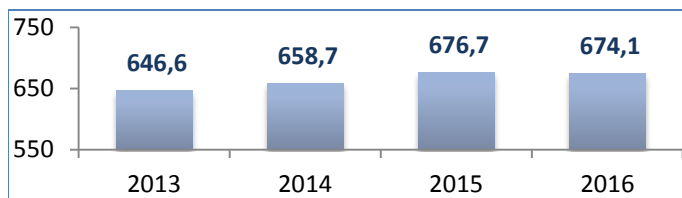
Source : ACOSS, fichier ODESSA, traitement mission. Périmètre URSSAF.

[124] Faire converger les dix URSSAF les moins performantes vers le ratio de CAP par ETP de l'URSSAF de Corse (727 fin 2016), la plus petite des URSSAF, permet théoriquement de réaliser un gain de 133 ETP. Faire en sorte que les 15 URSSAF ayant un nombre de CAP par ETP inférieur à la moyenne des URSSAF au dernier trimestre de 2016 atteignent 768 CAP par ETP permettrait de réaliser un gain théorique de 353 ETP. Si la performance de ratio de CAP par ETP des 6 URSSAF au-dessus de la moyenne était alignée avec le ratio du Nord-Pas-de-Calais soit 864, le gain serait d'environ 205 ETP. Ces considérations ne prennent pas en compte la différence de dynamisme des fichiers cotisants de chacune des URSSAF<sup>28</sup>. Elle nécessiterait la mobilisation d'autres leviers de productivité comme la mutualisation des charges d'activité entre organismes.

<sup>2828</sup> L'attrition du fichier de cotisants dans un territoire se traduit mécaniquement par la réduction du ratio de CAP par ETP.

[125] Le calcul des CAP par ETP dans cette analyse concerne le seul périmètre des URSSAF alors que l'indicateur de suivi au niveau de la branche prend en compte l'ensemble des CAP (y compris CNT) et des ETP de la branche. Cet indicateur en progression depuis 2013 est en légère diminution pour 2016.

Graphique 3 : Évolution de l'indicateur national de suivi du nombre de comptes actifs pondérés par ETP



Source : ACOSS.

[126] La mission a croisé le coût d'un euro encaissé et le coût de gestion d'un compte actif pondéré (CAP) pour les URSSAF pour l'année 2016. Ces éléments ont été élaborés par la mission à partir des données fournies par l'ACOSS<sup>29</sup>. Ces coûts sont suivis annuellement par la branche dans le cadre des indicateurs de suivi du pilotage de la performance. Les différences de coût à l'euro recouvré s'expliquent en partie par la composition du fichier cotisant de l'organisme. Les différences de coût de CAP traduisent assez bien les différences de nombre de CAP par ETP sauf pour l'Île-de-France pour laquelle le coût important des loyers impacte davantage le coût du CAP.

[127] Les URSSAF peuvent être réparties en quatre groupes selon le schéma ci-après. Le graphique se divise en quatre quadrants selon la médiane des données de chaque axe.

[128] Dans le quadrant en haut à droite, figurent les organismes dont les coûts de gestion des CAP et le coût de l'euro recouvré sont les plus élevés. On y trouve les URSSAF de Corse, Franche-Comté, Bourgogne, Auvergne, Centre et Champagne-Ardenne. La Corse se distingue par un coût à l'euro recouvré particulièrement élevé. L'amélioration de l'efficacité de ces organismes paraît prioritaire.

[129] À l'opposé, dans le quadrant en bas à gauche, figure un groupe d'organismes dont le coût à l'euro recouvré et le coût de gestion de CAP sont les plus faibles. Il s'agit des URSSAF d'Aquitaine, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Alsace, Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais, soit sept des huit URSSAF recouvrant les cotisations des très grandes entreprises<sup>30</sup> et de l'URSSAF de Haute-Normandie.

[130] Dans le quadrant en bas à droite, l'URSSAF d'Île-de-France apparaît isolée, avec un très faible coût de l'euro recouvré correspondant au fait qu'elle regroupe un peu plus du quart des TGE, et un coût relativement important du CAP<sup>31</sup>. Les loyers élevés de la région Île-de-France peuvent expliquer ce positionnement. En effet, l'URSSAF d'Île-de-France est bien mieux positionnée en nombre de CAP par ETP (cf. Graphique 3 : ci-dessus).

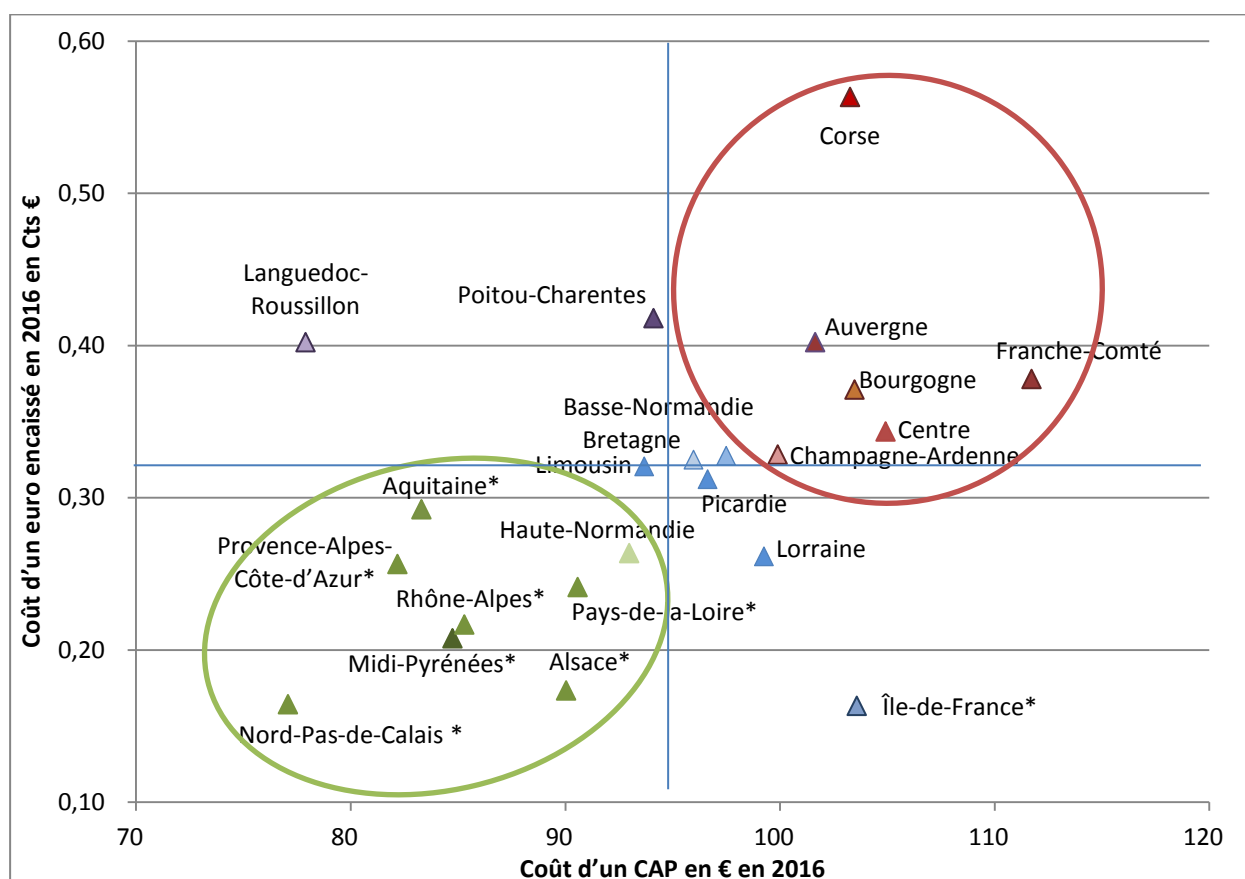
<sup>29</sup> Sous forme de fichier Excel, extraction d'OGUR relatif au coût complet des URSSAF et fichier Excel « socle final 2016 » récapitulant les données d'activités des organismes pour 2016.

<sup>30</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, les entreprises de plus de 2 000 salariés versent leur cotisation à un organisme désigné par le directeur de l'ACOSS. Cf. [article R243-6 du code de la sécurité sociale](#).

<sup>31</sup> En 2016 l'URSSAF d'Île-de-France reçoit les versements de 21 283 TGE soit 25,3 % des 86 257 TGE.

[131] Au centre du graphique, regroupées autour des valeurs médianes, se concentrent les URSSAF du Limousin, de Bretagne, Basse-Normandie et Picardie. Dans le quadrant en haut à gauche, deux URSSAF apparaissent isolées : Languedoc-Roussillon et Poitou-Charentes. Elles ont un coût de gestion des CAP inférieur à la médiane, mais un coût de l'euro recouvré plus élevé correspondant à la structure de leur fichier.

Graphique 4 : Répartition des URSSAF selon le coût de gestion d'un CAP et le coût d'un euro recouvré en 2016



Source : ACOSS, extraction OGUR et « socle final 2016 », traitement mission.

Les coûts complets mutualisés comprennent les coûts URSSAF hors « Fonction Nationale », « Non Affectable » et CSS de Lozère (la part des coûts indirects des fonctions supports déversés sur les fonctions nationales est également exclue). Les coûts des divers centres nationaux, considérés comme des entités à part entière, ne sont pas réintégrés dans les URSSAF de rattachement.

\* : URSSAF « TGE » très grandes entreprises.

[132] Enfin, concernant l'efficacité du réseau, si le nombre de CAP par ETP reste un indicateur facile d'utilisation, il est très fruste et ne rend pas compte finement des différences de charges entre les organismes. Il conviendrait d'établir un ensemble de données repères sur la production et les moyens nécessaires, donc des repères de productivité. La branche s'est lancée en mars 2015 dans un projet dénommé « références de productivité ». Les objectifs de cette démarche présentée en comité de pilotage de la performance sont :

- D'améliorer l'évaluation des charges de travail et de permettre un pilotage fin des flux et stocks répartis entre les unités de travail ;
- De calculer les moyens nécessaires pour faire face à la charge de travail (flux et stocks) ;

- De fiabiliser les recueils des temps issus des outils de reporting d'activité de branche, donnée essentielle du contrôle de gestion ;
- D'améliorer la pondération des flux issus des tableaux de bord de production ;
- De favoriser le benchmark entre organismes et de faciliter la diffusion des pratiques efficaces au sein du réseau.

[133] La méthode mise en œuvre pour ce projet a été présentée au réseau. Le projet a débuté par une expérimentation sur l'activité de relance amiable. Un catalogue des premières références devrait être diffusé au réseau fin 2017. Ce projet va de pair avec la description des processus et leur optimisation.

[134] La mission n'a disposé ni des premiers éléments de référence de productivité ni de la dispersion des performances des organismes autour de ces repères pour évaluer les gains possibles sur les activités.

### 2.4.3 La trajectoire budgétaire de la COG est trop imprécise pour offrir un cadrage financier utile à la branche et à la tutelle

[135] Le cadrage budgétaire pluriannuel des dépenses de gestion administrative de la branche est fixé dans la COG. La mission établit un triple constat :

- L'approche pluriannuelle des moyens est vertueuse dans son principe, mais a donné lieu dans la COG à une surévaluation des crédits limitatifs qui a rendu l'exercice partiellement inopérant ;
- La baisse des dépenses de personnel, cohérente avec celle des effectifs, s'explique également par une stabilité des coûts moyens salariaux ;
- La baisse des autres dépenses de fonctionnement est avérée, mais l'augmentation constatée entre 2015 et 2016 démontre que cette baisse n'est que très partiellement de nature structurelle.

#### 2.4.3.1 Les bases budgétaires de la COG surévaluent les dépenses

[136] Le cadrage budgétaire qui s'applique au fonds national de gestion administrative (FNGA) et qui figure en annexe à la COG fixe la trajectoire pluriannuelle pour les dépenses de fonctionnement et d'investissement liées à la « gestion administrative » de la branche. Le tableau suivant montre que cette trajectoire financière surestime les dépenses.

Tableau 12 : Trajectoire et exécution budgétaires — Dépenses de fonctionnement à caractère limitatif (en M€)

	2014	2015	2016
Dépenses de personnel COG	954,58	964,59	971,07
Dépenses de personnel exécution	913,88	901,93	894,40
Autres dépenses de fonctionnement COG	260,60	263,30	249,84
Autres dépenses de fonct. exécution	248,70	230,80	240,90
Sous-exécution	53,60	95,60	85,61

Source : COG et comptes combinés.



[137] Concernant les dépenses de fonctionnement à caractère limitatif, la sous-consommation atteint 11 % en 2015 et 9 % en 2016 des crédits inscrits dans la COG. La sous-exécution des dépenses de personnel s'explique pour une part essentielle par la trajectoire d'évolution des effectifs, dont la baisse a été plus rapide que prévu.

La comparaison entre les budgets prévisionnels et exécutés est moins pertinente pour les dépenses d'investissement dans la mesure où seule une partie d'entre elles est fixée par la COG au sein des crédits limitatifs, l'autre partie relevant d'acquisitions qui présentent un caractère plus aléatoire. Cependant, la sous-consommation cumulée des crédits d'investissement représente, sur les trois années pour lesquelles les comptes sont disponibles, plus de 57 M€.

[138] La prévision budgétaire annuelle, votée par le conseil d'administration, s'écarte encore plus de la trajectoire de la COG et connaît donc d'importants écarts avec l'exécution budgétaire : 72M€ en 2014, 170M€ en 2015 et 165M€ en 2016.

[139] La fiabilisation de la prévision budgétaire et la fixation de règles mieux stabilisées de construction budgétaire dans la COG et dans les budgets annuels votés paraissent souhaitables. Ces règles doivent cependant, comme le prévoit d'une certaine manière l'annexe de la COG actuelle, définir les paramètres d'évolution possible des crédits en cours de COG, à la hausse comme à la baisse.

#### 2.4.3.2 Les budgets exécutés de gestion administrative sont en baisse significative, mais la diminution structurelle des coûts de fonctionnement doit être mieux cernée

[140] La mission établit un double constat<sup>32</sup> :

- la diminution des dépenses de personnel s'explique à la fois par l'évolution des effectifs et par une politique salariale rigoureuse ;

- les autres dépenses de fonctionnement connaissent une baisse de 10% entre 2013 et 2016 mais la part des économies structurelles dans cette évolution n'a pu être expertisée à partir des données budgétaires et comptables dont a disposé la mission. Ces économies structurelles sont chiffrées par l'ACOSS à 47,7M€.

Corrélatrice à la baisse des effectifs d'ETP, la diminution des coûts de personnel représente un peu plus de 4 % hors charges sociales. Rapporté à l'effectif d'ETP moyen annuel, le coût budgétaire par ETP est quasiment stable : il passe de 64 320€ en 2013 à 64 690 € en 2016<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Précisions apportées à la suite de la procédure contradictoire.

<sup>33</sup> Le salaire brut moyen, calculé en rapportant les salaires et traitements aux effectifs d'ETP s'établit à 39 628 € en 2014 et 40 006 € en 2016, soit une augmentation de l'ordre de 1 %. À titre de comparaison, sur la même période, l'indice des salaires mensuels de base publié par la DARES évolue de 110,6 à 114,1.

Tableau 13 : Dépenses de personnel (en M€)

	2013	2014	2015	2016	Évolution 2016/2013
Salaires et traitements	577,26	562,98	555,80	554,03	- 4,02 %
Charges sociales	277,86	272,10	268,63	262,47	- 5,54 %
<i>Charges de personnel</i>	<i>855,12</i>	<i>835,08</i>	<i>824,43</i>	<i>816,50</i>	<i>- 4,52 %</i>
Impôts et taxes sur rémunérations	80,75	78,80	77,50	77,90	- 3,53 %
<b>Total</b>	<b>935,87</b>	<b>913,88</b>	<b>901,93</b>	<b>894,40</b>	<b>- 4,43 %</b>

Source : Comptes combinés.

[141] L'annexe 1 de la COG fait référence à la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) pour le calcul de la masse salariale, mais renvoie le cadrage à une note annuelle. Le cadrage fixé à la branche est glissant : pour 2015 et 2016, le chiffre de 1,7 % est une moyenne sur les deux exercices. À titre de référence, la RMPP de l'ensemble de la fonction publique a augmenté de 1,8 % en 2014 et les premières évaluations de la DGAFP pour 2015 situent l'augmentation pour la fonction publique de l'État à 1,9 %<sup>34</sup>. La RMPP de la branche a donc connu une progression moindre.

Tableau 14 : Évolution de la RMPP de la branche

	2014	2015	2016
Cadrage	1,95 %	1,7 %	1,7 %
RMPP	1,94 %	1,84 %	1,55 %
<i>dont effet report</i>	<i>1 %</i>	<i>0,76 %</i>	<i>0,72 %</i>
<i>dont GVT</i>	<i>0,94 %</i>	<i>0,72 %</i>	<i>0,80 %</i>
<i>dont mesures catégorielles</i>	<i>-</i>	<i>0,36 %</i>	<i>0,03 %</i>

Source : ACOSS.

[142] Les autres dépenses de fonctionnement connaissent une évolution contrastée sur la période. Hors dotations aux amortissements et provisions, dont le montant varie en fonction du niveau des investissements réalisés, la baisse par rapport à l'exécution budgétaire de 2013 atteint 10,2 %.

<sup>34</sup> Jaune budgétaire PLF 2016 pour 2014 et « Stats rapides » du ministère de la fonction publique de mars 2017 pour 2015.

Tableau 15 : Autres dépenses de fonctionnement (en M€)

	2013	2014	2015	2016	Évolution 2016/2013
Achats	18,08	15,21	14,60	14,56	- 19,47 %
Autres charges externes	236,25	212,63	194,80	208,14	- 11,90 %
Autres impôts et taxes	10,13	14,52	11,00	11,20	10,56 %
Diverses charges de gestion courante	125,33	117,45	114,00	116,10	- 7,36 %
<b>Sous-total</b>	<b>389,79</b>	<b>359,81</b>	<b>334,40</b>	<b>350,00</b>	<b>- 10,21 %</b>
Dotations aux amortis. et provisions	79,85	112,72	98,10	84,39	5,69 %
<b>Total</b>	<b>469,64</b>	<b>472,53</b>	<b>432,50</b>	<b>434,39</b>	<b>- 7,51 %</b>

Source : Comptes combinés.

[143] Cette baisse des dépenses de fonctionnement hors charges de personnel sur la période étudiée s'explique pour partie par le recul des dépenses de locations immobilières liées à l'acquisition de deux immeubles<sup>35</sup>. La dépense se répercutera indirectement dans les dotations aux amortissements.

[144] Les variations constatées sur les trois années de la COG, avec une forte hausse entre 2015 et 2016, rendent nécessaire une analyse de ces baisses de coûts de fonctionnement. Pour comprendre les causes réelles de ces variations, il convient de distinguer celles qui relèvent :

- d'une rationalisation ou d'une mutualisation de la fonction achat ;
- d'économies induites par l'évolution des pratiques métiers ;
- d'économies de charges externes qui déportent la dépense sur d'autres postes, comme les acquisitions immobilières.

De plus, la comptabilisation des développements informatiques sur les postes de charges avant leur immobilisation pèse sur les budgets de fonctionnement et doit être préalablement neutralisée pour déterminer l'évolution réelle des dépenses de fonctionnement courant.

[145] Aussi, une évolution de la présentation des comptes combinés qui expliquerait à partir des données comptables la structure des dépenses de fonctionnement paraît souhaitable<sup>36</sup>.

[146] La gestion des moyens fait par ailleurs l'objet d'une fiche thématique axée sur l'optimisation des politiques d'achat, notamment dans les domaines immobilier et informatique et sur la recherche de plus fortes mutualisations, sans fixer aucun objectif chiffré notamment en gains de productivité, ce qui en rend l'intérêt relatif et l'évaluation très aléatoire.

#### 2.4.4 L'optimisation du patrimoine immobilier progresse lentement

[147] Un diagnostic détaillé ayant été apporté par le rapport IGAS-IGF relatif à la politique immobilière<sup>37</sup> en 2015 la mission n'a pas effectué d'investigation particulière sur le sujet. Si le

<sup>35</sup> L'acquisition du siège de l'URSSAF Ile-de-France en 2014 a induit une diminution de 6,5 M€ des dépenses de locations immobilières.

<sup>36</sup> Précisions apportées à la suite de la procédure contradictoire.

<sup>37</sup> Thiery Leconte, Yves Rabineau pour l'IGAS, Laurent Vachey, Charlotte Leca et Marie Magnien pour l'IGF, *la politique immobilière des organismes de sécurité sociale*, rapport IGAS 2015-001R – IGF 2014-M-089-03, juin 2015.

réseau est marqué par une faible densité immobilière (15,1 m<sup>2</sup> par agent contre une cible de 12m<sup>2</sup>), le potentiel d'économies est vraisemblablement difficile à atteindre. En effet, on observe une baisse de la densité en corollaire à la réduction des effectifs. Le rendu de m<sup>2</sup> est difficile à accomplir alors que la carte des implantations reste stable (pour la répartition des agents par site, voir l'annexe 5 relative aux RH).

[148] Par ailleurs sur les 103 sites des URSSAF, la majorité est en propriété (55 sur 103) ou copropriété (27). Les autres sites sont en location (4) ou ont un statut mixte (17)<sup>38</sup>.

[149] La branche a poursuivi la campagne de fiabilisation des surfaces de ses implantations. Après ces opérations, la surface utile nette (SUN) totale pour 2017 est diminuée de plus de 5 500 m<sup>2</sup>. Cela a pour effet de ramener le ratio de SUN par agent de 15,5 à 15,1(cf. tableau détaillé en annexe 1).

[150] L'analyse patrimoniale annuelle réalisée par l'ACOSS permet à la branche de suivre l'évolution de la charge que représente ce patrimoine. Une baisse notable de ces coûts (- 12 %) entre 2014 et 2015 est essentiellement due à une restructuration de l'occupation immobilière en Île-de-France. Entre 2015 et 2016 les coûts progressent très légèrement (+ 1 %). Les principaux facteurs d'évolution sont les coûts des adaptations et des équipements (4 %)<sup>39</sup> et les coûts des services aux bâtiments (1 %). Dans le même temps, le coût des fluides baisse sensiblement (- 14 %) grâce aux marchés négociés par l'UCANSS.

[151] La branche analyse plusieurs ratios de coût ou de densité d'occupation (m<sup>2</sup> par ETP, coût au m<sup>2</sup> et coût par ETP). Le ratio de coût au m<sup>2</sup> de SUB est suivi par région et par statut juridique. Le coût au m<sup>2</sup> ainsi que le coût par ETP progressent de 2 % entre 2015 et 2016 alors que le ratio de m<sup>2</sup> de SUB par ETP diminue de 1 %. Les ratios de l'Île-de-France sont atypiques (cf. Tableau 16 : ci-dessous).

[152] L'optimisation des implantations des régions dans lesquelles les ratios sont les plus élevés doit se poursuivre. L'objectif en termes de surface demeure le ratio de 12 m<sup>2</sup> de SUN par agent.

---

<sup>38</sup> Site composé de bâtiments de statut juridique différent. Pour l'analyse patrimoniale, l'ACOSS classe désormais les sites mixtes selon le statut juridique de 80 % des surfaces du site, les surfaces non occupées peuvent être neutralisées dans ce décompte.

<sup>39</sup> Dotations aux amortissements.

Tableau 16 : Ratios patrimoniaux des URSSAF en 2016 classés par coût à l'ETP croissant

URSSAF	m <sup>2</sup> de SUB/ETP 2016	Coût/m <sup>2</sup> 2016 en €	Coût/ETP 2016 en €
Basse-Normandie	22	108	2 359
Haute-Normandie	25	121	2 995
Limousin	30	117	3 470
Aquitaine	25	143	3 548
Lorraine	27	135	3 584
Champagne-Ardenne	34	108	3 661
Franche-Comté	28	135	3 719
Languedoc-Roussillon	26	148	3 927
Nord-Pas-de-Calais	29	137	4 001
Provence-Alpes-Côte d'Azur	19	212	4 077
Poitou-Charentes	27	151	4 131
Bretagne	28	149	4 184
Centre	24	173	4 201
Alsace	23	191	4 337
Bourgogne	25	174	4 400
Corse	22	205	4 521
Auvergne	24	186	4 522
Midi-Pyrénées	28	164	4 571
Pays de La Loire	27	183	5 004
Picardie	35	154	5 387
Rhône-Alpes	25	233	5 923
Total hors IDF	27	164	4 397
Île-de-France	22	497	11 100
Total général	25	228	5 698

Source : Données ACOSS, traitement mission.

#### Encadré 6 : L'immobilier de l'URSSAF d'Île-de-France, une situation atypique

Les coûts immobiliers en région Île-de-France pèsent fortement sur le coût de fonctionnement de l'URSSAF. En 2016, le montant des dépenses d'immobilier d'Île-de-France s'élève à 26,8 M€ ce qui représente 39 % des coûts immobiliers de l'ensemble des organismes (68,7 M€).

Aussi l'URSSAF a-t-elle lancé un projet « URSSAF 2020 » qui couple une stratégie immobilière ainsi qu'une organisation adaptée et rationalisée. Il concerne essentiellement les sites déconcentrés pour le *backoffice* et la plateforme téléphonique. Plusieurs opérations de rationalisation ont déjà été conduites au cours de la COG. Il s'agit de réduire les coûts de location en réduisant les surfaces, en faisant évoluer l'implantation des sites ou en acquérant des sites.

En 2017 devraient être ainsi acquis un immeuble à Champ-sur-Marne et revendus les ensembles de Melun et Noisy-le-Grand. L'objectif est d'économiser 7,1 M€ par an à l'échéance du plan en 2020, ce qui représente plus de 25 % d'économie par rapport au coût 2016. Les nouvelles implantations devraient permettre de réduire les temps de déplacement des agents.

Ce plan stratégique immobilier a été agréé par le Conseil de l'immobilier de l'État<sup>40</sup>.

Source : ACOSS & URSSAF d'Île-de-France.

<sup>40</sup> Avis sur la mise en œuvre et le suivi de la stratégie immobilière de l'URSSAF d'Île-de-France, séance du 9 novembre 2016.

## 2.5 Maîtrise des risques, contrôle interne, certification : de nombreux chantiers sont engagés

[153] Engagé depuis la COG précédente, le développement d'un dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques est encore en cours et devra être poursuivi au cours de la prochaine COG. Ces travaux rejoignent ceux conduits au titre de la validation des comptes par l'agent comptable de l'ACOSS et de la certification des comptes de la branche par la Cour des comptes.

[154] Les volumes financiers gérés et les opérations réalisées pour comptes de tiers, notamment le recouvrement de l'assurance chômage pour le compte de l'Unédic, nécessitent que la branche dispose d'une gestion du risque et d'un dispositif de contrôle interne efficaces. Les avancées sont significatives sur la fonction d'audit, plus limitées sur le dispositif de contrôle interne.

### 2.5.1 La montée en charge de la fonction d'audit a été poursuivie et mieux intégrée dans le pilotage de la branche

[155] La fonction d'audit en région, pilotée depuis la direction de l'audit de l'ACOSS, a été déployée, avec la mise en place d'un réseau d'auditeurs formés. Environ une quinzaine d'audits régionaux ont été réalisés. Les audits d'entités sont réalisés simultanément aux nominations de nouveaux directeurs régionaux. Le dispositif d'audit est donc en place, et ses travaux irriguent régulièrement le plan national de maîtrise des risques. La systématisation des audits d'entités pour établir les feuilles de mission des nouveaux directeurs d'URSSAF doit être envisagée.

### 2.5.2 La maturité du dispositif de maîtrise des risques reste un objectif à atteindre

[156] La précédente COG a vu se mettre en place un pilotage de la maîtrise des risques partagé entre la direction générale et l'agence comptable. L'instance nationale de maîtrise des risques, regroupant les pilotes régionaux de la maîtrise des risques, a simultanément été créée. Si le dispositif de pilotage est aujourd'hui stabilisé, plusieurs chantiers majeurs restent ouverts<sup>41</sup>.

#### 2.5.2.1 La nécessaire convergence des dispositifs ordonnateur et comptable doit aboutir

[157] La branche s'est dotée d'un double dispositif de gestion du risque : le premier propre à l'agent comptable et le second propre à l'ordonnateur. La convergence des deux plans de contrôle doit permettre une meilleure couverture du risque. Elle nécessite de repenser le pilotage du dispositif, au niveau central et dans les URSSAF, et d'évaluer l'impact organisationnel de cette réorganisation. Les impacts sur les outils respectifs de l'ordonnateur (ONMR) et de l'agent comptable (CONTRAC) doivent être précisément cernés afin de préciser les objectifs de convergence de ces applications.

#### 2.5.2.2 Les travaux sont encore à conduire pour les centres nationaux

[158] Une cartographie des risques a été définie pour le centre Paje. Concernant les autres centres nationaux, les travaux restent à conduire, en s'appuyant sur la méthodologie développée

---

<sup>41</sup> Précision apportée à l'issue de la procédure contradictoire

pour Paje. Concernant les Certi, la réorganisation en cours de la DSI liée à sa transformation en direction de l'ACOSS a interrompu les travaux.

### 2.5.2.3 La formalisation des processus métiers doit permettre de fiabiliser l'activité

[159] La description par les fiches « références de pratiques » de normes métiers a été réalisée pour le recouvrement amiable et forcé qui nécessite une forte sécurisation juridique des actes accomplis. Les fiches s'appuient sur les recommandations des audits et des travaux de certification conduits par la Cour des comptes et permettent d'intégrer une dimension de maîtrise du risque. Elles permettent également une homogénéité des pratiques entre les organismes de recouvrement. Expérimentée sur le RAF, cette pratique doit être généralisée.

### 2.5.2.4 La mise en place du contrôle interne de l'ACOSS est une priorité forte

[160] Le déploiement du contrôle interne au sein de l'établissement public connaît un retard lié à sa faible priorisation. Le caractère singulier et sensible des opérations de recouvrement et de répartition conduites par l'ACOSS justifie pourtant la nécessité d'un dispositif de contrôle interne opérationnel et efficace.

### 2.5.3 La validation des comptes doit contribuer à la qualité de la production

[161] Le rapport de validation annuel présente l'évaluation par l'agent comptable de l'ACOSS de la qualité des comptes produits par chacun des organismes de la branche. Le tableau suivant présente l'évolution des opinions émises par l'agent comptable sur les trois premiers exercices de la COG

Tableau 17 : Évaluations des comptes des organismes

	2014	2015	2016
Validation sans observation	7	12	10
Validation avec observations	26	22	20
Validation avec observations et corrections			4
Refus de validation	1	1	1

Source : IGAS à partir des rapports de validation 2014, 2015 et 2016.

[162] Le refus de validation reste marginal et s'applique de manière récurrente à la CGSS de Guadeloupe, dont les résultats d'atteinte des objectifs de validation se dégradent encore (67 % en 2015 et 55 % en 2016). Cela semble indiquer que la branche et ses tutelles ne tirent pas toutes les conséquences de cette situation.

[163] L'évolution des résultats obtenus entre 2014 et 2016 reste difficile à interpréter dans la mesure où le cadre de validation a évolué sur la période : un système de pondération des constats a été mis en place pour la validation 2016.

[164] Proche de l'exercice de certification, la validation s'applique toutefois à des comptes provisoires, qui ne comprennent pas les écritures de dépréciation, de provisions et de produits à recevoir. Par ailleurs, le rapport de validation indique que « les constats en lien avec la gestion du recouvrement révélés au début de l'année 2017, post-clôture des comptes, et bien qu'impactant de manière limitative les comptes de la branche, conduiront à des réflexions supplémentaires pour

*fiabiliser encore la qualité des comptes en amont de la clôture* ». Un renforcement de l'interaction entre qualité de la production et qualité des comptes est donc à rechercher.

## 2.6 Une gestion professionnelle de la trésorerie dont les risques sont mieux encadrés

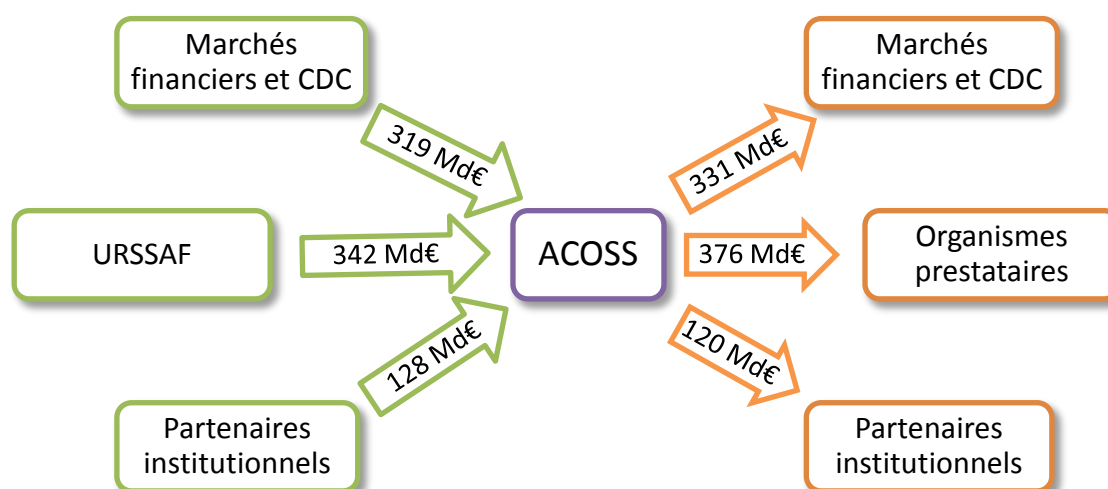
[165] Les flux financiers traités par l'ACOSS se caractérisent par leur importance et leur diversité : ils affectent le fonctionnement de l'ensemble de la sécurité sociale, mais également de partenaires majeurs, comme l'assurance chômage. L'Agence a pour mission d'assurer une gestion sécurisée et optimale de ces trésoreries. Par ailleurs, de nouvelles fonctions de gestion pour le compte de partenaires (RSI, mutualité sociale agricole, fonds pénibilité et fonds de solidarité vieillesse) ont été attribuées à l'ACOSS sur la période de la COG actuelle. Le renforcement du rôle de l'ACOSS a été simultané à une évolution des modes de financement du besoin de trésorerie de la sécurité sociale.

[166] L'ACOSS répond aux attentes en matière d'optimisation de la gestion de trésorerie. Cependant la qualité de cette gestion est également tributaire de celle des organismes prestataires. Aussi, une meilleure coordination des objectifs des différentes COG est nécessaire.

### 2.6.1 Des flux financiers massifs transitent par l'ACOSS

[167] Le schéma ci-dessous illustre les masses financières de trésorerie échangées entre l'ACOSS et ses différents partenaires. Le flux principal est constitué par le recouvrement auprès des cotisants par les URSSAF (342 Md€) et le reversement aux branches prestataires (376 Md€). Les flux avec les partenaires institutionnels (Cades et recettes directes en flux d'entrée, Unedic, CADES, FSV en flux de sortie) sont en augmentation constante. Au-delà de la gestion de la trésorerie du régime général, l'ACOSS voit ses responsabilités de recouvrement étendues à d'autres partenaires de la protection sociale.

Schéma 4 : Les flux de trésorerie du régime général en 2016



Source : Données ACOSS, traitement mission.



## 2.6.2 Les objectifs d'optimisation et de sécurisation de la trésorerie sont globalement atteints

[168] Les besoins de financement prévisionnels importants et les nouvelles missions de gestion de la trésorerie de la sécurité sociale dévolues à la branche du recouvrement justifient que la gestion de la trésorerie ait fait l'objet d'une fiche thématique (fiche 09) dans la COG. Les objectifs fixés sont globalement atteints, même si les travaux sur le système national de trésorerie ne débutent véritablement qu'en fin de COG.

[169] La réduction du nombre des trésoreries permise par la régionalisation a permis de simplifier et fiabiliser les prévisions de trésorerie. La formalisation des procédures de gestion et le développement de la maîtrise des risques ont également contribué à l'amélioration de cette gestion.

[170] Le rapport d'audit externe<sup>42</sup> pour 2015, dernier disponible, situe le niveau de qualité de la prévision de la trésorerie à 99,95 %, ce qui représente un différentiel de 440 M€, à rapprocher des flux financiers traités par la branche. La prévision est donc de bonne qualité, en amélioration sensible par rapport à 2014 où le décalage représentait 0,28 % des flux d'encaissement et de tirages. Cependant la mission n'a pas pu s'assurer que ce niveau de qualité est atteint à nouveau en 2016 : le projet de rapport d'audit ne fournit pas ce chiffre, même s'il indique que « les écarts sont correctement appréhendés dans l'ajustement quotidien » sur la durée de la COG.

### 2.6.2.1 Le document de stratégie financière annuel est adopté trop tardivement, ce qui en réduit très fortement l'intérêt

[171] L'importance des activités de marché dans la gestion des besoins et des excédents ponctuels de trésorerie de la branche justifie l'intérêt pour l'ACOSS d'inscrire sa stratégie financière dans un cadre fixé ou approuvé par l'État.

[172] Le code de la sécurité sociale prévoit que la stratégie de financement, de placement et de gestion du risque fasse l'objet d'une approbation annuelle par les tutelles. Sur les trois premières années de la COG, cette approbation est intervenue très tardivement (le 28 novembre 2014 pour l'année 2014, le 18 décembre 2015 pour l'année 2015), même si une amélioration significative est intervenue en 2016 (lettre d'approbation datée du 22 juillet 2016).

[173] L'objectif d'un cadrage formalisé a priori de l'activité de l'ACOSS n'est pas véritablement atteint et les modalités d'élaboration de ce document doivent être revues. La conception d'un projet de plan de financement par l'ACOSS nécessite de disposer d'une information fiable sur les hypothèses retenues en PLF et en PLFSS. Le plan peut donc difficilement être formalisé avant le début de l'année en cours. Cependant, les délais de validation et de signature devraient être sensiblement réduits, ce qui nécessite probablement de renforcer la capacité d'expertise des tutelles.

### 2.6.2.2 La gestion du risque est mieux encadrée

[174] Les audits externes de gestion du risque prévus par la LFSS pour 2012 ont été réalisés et produits à la mission pour les deux premiers exercices de la COG. Les rapports concluent à une

---

<sup>42</sup> Rapport d'audit de la gestion du risque de liquidité sur l'année 2015. Deloitte.

gestion conforme aux standards du marché et à des évolutions positives au regard des recommandations émises.

[175] Les travaux conduits en 2014 et 2015 ont permis de renforcer la maîtrise des risques locale avec le déploiement du « standard de pratiques recommandées ». Par ailleurs, le plan de maîtrise des risques de la direction financière a été intégré dans l'outil national de maîtrise des risques. Les rapports d'audit concluent à une gestion satisfaisante du risque de liquidité<sup>43</sup>.

#### 2.6.2.3 La rationalisation de la gestion back-office de la trésorerie, permise notamment par la réorganisation territoriale, doit être évaluée

[176] La gestion de la trésorerie est assurée par les agences comptables qui sont en charge des opérations bancaires des unions. La réorganisation territoriale s'est traduite par une réduction du nombre de comptes bancaires qui a mécaniquement simplifié la centralisation des flux de trésorerie et réduit les risques associés lors des opérations de vidages des comptes. Elle s'est accompagnée d'une réduction du nombre des établissements bancaires détenteurs de comptes de la branche du recouvrement. Onze banques ont été sélectionnées pour l'ensemble de la branche à la suite d'appels d'offres. Les constats qui ressortent de cette rationalisation des marchés de service bancaire sont contrastés : la branche semble confrontée à un désengagement des réseaux bancaires, lié à la fois à des conditions de rémunération peu favorables et à une gestion du risque complexe.

➤ Aussi, la mission préconise :

- une évaluation du dispositif bancaire actuel, dans l'objectif d'une exposition au risque la plus réduite possible et d'une réelle concurrence des réseaux bancaires qui passe notamment par la rémunération du service bancaire au juste prix et par l'adaptation du niveau de risque aux capacités du réseau bancaire.
- une évaluation de la pertinence de maintenir la passation de marchés locaux, alors que certaines négociations avec les têtes de réseaux bancaires sont assurées par l'ACOSS.

[177] Simultanément à la rationalisation du réseau, la professionnalisation des gestionnaires de trésorerie dans les URSSAF a été renforcée, conformément aux recommandations de l'audit externe pour l'année 2015, par les formations et l'animation du réseau des trésoriers et d'une instance de pilotage de la trésorerie.

#### 2.6.2.4 L'internalisation de la gestion des ECP a été réussie

L'ACOSS a internalisé en 2016 la gestion des ECP (papier commercial en devises) assurée jusqu'alors par l'Agence France Trésor. Les impacts organisationnels de cette internalisation, qui a affecté les services de la direction financière et de l'agence comptable ont été bien anticipés. L'internalisation s'est accompagnée d'un renforcement significatif des ECP dans la gestion de trésorerie.

---

<sup>43</sup> Précision apportée à l'issue de la procédure contradictoire.

## 2.7 Le pilotage et l'évaluation du recouvrement amiable et forcé sont en retrait par rapport aux attentes du réseau et ne permettent pas d'en mesurer l'efficacité

[178] Le recouvrement amiable et forcé (RAF) intervient dès le constat de la défaillance du cotisant à l'échéance de paiement. La COG 2014-2017 s'est tout d'abord inscrite dans la continuité des actions précédemment engagées qui tendaient à développer la phase amiable du recouvrement. Elle a également prévu un renforcement des actions en direction des entreprises en difficultés, du profilage des cotisants et la recherche d'une meilleure efficacité du recouvrement forcé.

[179] Les actions engagées s'inscrivent dans le cadre fixé par la COG. Cependant, le dispositif d'évaluation du RAF paraît en retrait par rapport aux enjeux de ressources affectées et de recouvrement. De ce fait, l'appréciation de son efficacité et de l'intérêt du renforcement des ressources qui y sont affectées est rendue difficile.

### 2.7.1 Les actions de la branche s'inscrivent pleinement dans les priorités de la COG, mais connaissent des niveaux d'avancement inégaux

[180] La partie de la COG consacrée au recouvrement amiable et forcé est organisée autour de deux axes :

- l'adaptation des dispositifs de recouvrement aux entreprises en difficulté,
- l'amélioration de l'efficacité du recouvrement. Ce deuxième axe concerne trois sujets :
  - Le profilage des cotisants et l'adaptation du recouvrement à leurs caractéristiques,
  - La primauté du recouvrement amiable,
  - L'amélioration de l'efficacité du recouvrement forcé.

[181] L'appréciation de la mission a été réalisée à partir des données figurant dans les rapports d'activité thématiques consacrés au RAF au titre des années 2014 et 2015, dans les rapports de suivi de la COG au titre des années 2014 et 2015 et dans les versions provisoires du rapport de suivi et du rapport thématique 2016. Les données issues de la base IGOR pour les années 2010 à 2016 inclus, reposent sur d'autres méthodes de calcul. La multiplicité des méthodes de dénombrement et de calcul ne permet d'ailleurs que très difficilement les comparaisons et la mesure des évolutions sur la durée de la COG.

#### 2.7.1.1 La détection préventive des entreprises en difficulté repose sur des initiatives locales qui doivent être structurées, évaluées et diffusées

[182] La COG porte une attention particulière aux entreprises en difficulté. Elle prévoit une meilleure détection (mise à disposition d'un « score de défaillance » construit à partir d'un modèle logit<sup>44</sup>) et une adaptation du traitement des difficultés des entreprises (simplifier les démarches, mieux prendre en compte le caractère conjoncturel ou structurel des difficultés, développer la capacité d'expertise financière). Cependant, la branche ne dispose pas de processus de traitement « en amont » des entreprises en difficulté :

---

<sup>44</sup> Précision apportée à l'issue de la procédure contradictoire.

- d'une part, les procédures de recouvrement amiable ne débutent que lorsqu'une absence de déclaration ou un défaut de paiement sont constatés aux échéances ;
- d'autre part, les URSSAF n'ont pas une connaissance exhaustive de la situation économique ou financière d'une entreprise (cas d'une entreprise en difficulté qui déclare et règle ses cotisations sociales, au moins sur la part ouvrière), ou en prennent connaissance trop tardivement pour contribuer à éviter une procédure collective.

[183] Les collaborations des administrations locales sont indispensables à la fois dans la phase de détection et dans la phase de traitement des difficultés des entreprises. Des initiatives locales ouvrent des pistes de réflexion qu'il convient d'évaluer et de généraliser.

### **Le traitement global des entreprises en difficulté par les administrations publiques est perfectible**

[184] Après la crise de 2008, les pouvoirs publics ont souhaité renforcer la coordination entre les créanciers publics des entreprises en difficulté dans les commissions départementales des chefs de services financiers (CCSF) qui réunissent les administrations fiscale et sociale sous la présidence du directeur départemental des finances publiques<sup>45</sup>. Le nombre de recours aux CCSF par les débiteurs de dettes fiscales ou sociales reste assez faible, et conduit de manière limitée à une remise de dettes.

[185] L'animation des CCSF par la DGFIP s'appuie sur un réseau de compétences en analyse financière qui permet à l'administration des finances de disposer de diagnostics fiables sur la viabilité des entreprises dont la situation est examinée en CCSF. La branche du recouvrement devrait pouvoir s'appuyer de manière plus systématique sur cette compétence. La mission a constaté que des coopérations ont pu être localement développées, mais ce dispositif gagnerait à être systématisé et organisé. Par ailleurs, les effets des avis ou décisions liés aux travaux des CCSF devraient être plus systématiquement évalués sur le maintien de l'activité et de l'emploi.

[186] De manière générale, le maillage territorial de la prévention et du traitement des entreprises en difficulté nécessiterait de mieux articuler les collaborations entre les partenaires locaux (préfectures et services déconcentrés de l'État, et au premier chef les DIRECCTE, les chambres consulaires et syndicales, la Banque de France, L'AGIRC-ARRCO...). Il appartient aux administrations centrales d'organiser ces partenariats.

### **Les expérimentations locales doivent être évaluées et diffusées**

[187] La mission a pris connaissance de deux expérimentations conduites en région Bourgogne Franche-Comté par la DIRECCTE et l'URSSAF<sup>46</sup> :

---

<sup>45</sup> Ces commissions accordent aux entreprises qui rencontrent des difficultés financières des délais de paiement pour leurs dettes fiscales et sociales, des remises partielles de dettes dans le cadre d'une procédure collective et, à titre dérogatoire, des remises partielles ou intégrales des majorations de retard et des pénalités lorsque l'entreprise fait l'objet d'une reprise ou d'une restructuration financière.

<sup>46</sup> Ces expérimentations ont été conduites avec l'appui du SGMAP.

Encadré 7 : Expérimentations conduites en Bourgogne-Franche-Comté par la DIRECCTE et l'URSSAF

Une première expérimentation visait à identifier au sein de la région les établissements à risque afin de leur proposer un accompagnement. Cette identification a été réalisée à partir des données détenues par la DIRECCTE et l'URSSAF. Une fois identifiés, ces établissements ont été orientés par le Commissaire au Redressement Productif (CRP) vers les CMDE de la DIRECCTE, et ont fait l'objet d'un contact, à l'issue duquel soit un accompagnement CRP ou CMDE renforcé a été mis en place (mobilisant l'URSSAF, la Banque de France, la DRFIP, la BPI...) soit un accompagnement classique CMDE.

Les données exploitées étaient issues de la DIRECCTE et de l'URSSAF :

Recul du volume d'intérimaires de 30 % ou plus (DIRECCTE) ;

Apparition d'une ou plusieurs périodes d'activité partielle (DIRECCTE) ;

Baisse de 10 % ou plus des effectifs permanents (DIRECCTE) ;

Existence d'un minimum de trois débits dans le recouvrement des cotisations au cours de l'année de référence (URSSAF) ;

Persistance de cotisations impayées (URSSAF) ;

Ratio « reste à recouvrer/Cotisations liquidées » au moins égal à 5 (URSSAF).

Sur les 41 entreprises identifiées, 18 faisaient l'objet de difficultés avérées, et 16 ont fait l'objet d'un plan d'action renforcé.

Une seconde expérimentation a été lancée dans la région en septembre 2016, afin de construire un modèle prédictif de défaillance des établissements de plus de 10 salariés, tous secteurs confondus, autour d'une start-up d'État « Signaux Faibles ». Les entreprises signalées font ensuite l'objet d'une visite CMDE.

L'URSSAF fournit les données ci-dessous pour alimenter l'algorithme :

Les effectifs et l'évolution des effectifs ;

L'évolution du débit sur les cotisations ouvrières et patronales ;

Les cotisations sociales et les DPAE.

[188] Il convient cependant de souligner que les premiers retours dont a disposé la mission semblent indiquer que l'outil vient plutôt en confirmation de diagnostics déjà établis à partir de la connaissance empirique du tissu économique dont disposent les organismes de recouvrement. Pour autant, il serait intéressant d'étudier les impacts de l'enrichissement de ce modèle prédictif par des données issues de la Banque de France, de la DGFIP ou d'autres organismes publics.

#### 2.7.1.2 L'adaptation des méthodes de recouvrement aux profils des cotisants a moins progressé

[189] Le profilage des cotisants reste assez fruste et s'appuie essentiellement sur le caractère mono/multi-débiteur et mono/multi — récidiviste. Plusieurs pistes de travail s'ouvrent pourtant pour adapter la relation au cotisant en fonction de ses caractéristiques (taille, secteur d'activité, ancienneté de la structure, localisation géographique...) qui semblent être explorées dans certaines URSSAF. Ceci permettrait d'aller vers des techniques prédictives plus perfectionnées.

#### 2.7.1.3 La primauté du recouvrement amiable a été tardivement renforcée

[190] Le renforcement de la phase de recouvrement amiable s'est traduit par la diversification des modalités de relance amiable (courrier, téléphone et courriel) et par une augmentation de l'activité de relance amiable surtout sensible en 2016. Selon les éléments fournis par l'ACOSS, le

taux d'intensité de l'amiable<sup>47</sup> s'est fortement amélioré en 2016, traduisant une augmentation des interventions en amont de la mise en demeure.

Tableau 18 : Indicateur « Intensité de l'amiable »

	2014	2015	2016
Nombre d'actions amiables retenues	807 021	819 395	1 037 403
Nombre d'actions de 1 <sup>er</sup> niveau retenues	1 664 210	1 596 019	1 842 398
Indicateur « Intensité de l'amiable »	48,5 %	51,3 %	56,3 %

Source : ACOSS.

#### 2.7.1.4 La recherche d'une meilleure efficience du recouvrement forcé s'appuie essentiellement sur la relation avec les huissiers de justice

[191] Les évolutions en matière de recouvrement forcé ont porté, d'une part, sur le renforcement de la relation contractuelle entre les URSSAF et les huissiers de justice et, d'autre part, sur la dématérialisation des flux de données avec les huissiers. En 2016, plus de 597 000 contraintes ont été envoyées aux études, pour un montant de 3,3 Md€.

[192] L'arsenal juridique n'ayant pas connu d'évolution notable sur la période de la COG, les efforts ont donc été concentrés sur la recherche d'une meilleure efficacité du recouvrement réalisé par les huissiers de justice. Le conventionnement a été revu, sur la base des bilans d'activités précédents des études. Un bilan de ce redéploiement devra être tiré en fin d'année 2017.

[193] La dématérialisation des dossiers transmis aux huissiers et de leur facturation est en cours de déploiement sur le premier semestre 2017.

[194] Les gains permis par la dématérialisation sont évalués à 14 ETP.

#### 2.7.2 Le dispositif d'évaluation du RAF prévu par la COG est peu lisible et incomplet

[195] Le niveau des ressources que la branche consacre aux différentes procédures de recouvrement amiable et forcé (RAF) doit s'apprécier au regard de leur efficacité en termes de recouvrement. Le RAF doit également répondre à un objectif d'équité et à une préoccupation d'exemplarité. Pour autant, l'efficacité des procédures de recouvrement reste tributaire de facteurs exogènes, au premier rang desquels figure la conjoncture économique, et du cadre juridique qui contraint l'activité de recouvrement, notamment en cas de redressement et de liquidation judiciaires. L'efficacité intrinsèque des actions mises en œuvre par le réseau du recouvrement est donc difficile à évaluer. Cependant, une réflexion doit être conduite sur cette question au regard des ressources mobilisées par le RAF.

<sup>47</sup> Sur le périmètre de la métropole et pour le régime général et les ETI professions libérales (fiche indicateur).

## 2.7.2.1 Le niveau de réalisation des objectifs de la COG est en amélioration notable en 2016

[196] L'évaluation de l'état d'avancement des objectifs de la COG repose sur le système de mesure mis en place par l'ACOSS. Les taux d'avancement présentent une forte progression en 2016. Les objectifs fixés par la COG pourraient donc être atteints au terme de la convention.

Tableau 19 : État d'avancement des objectifs de la COG

Action à conduire	Avancement 2014	Avancement 2015	Avancement 2016
4.1.1 Mieux détecter les entreprises en difficulté	0 %	15,7 %	67,9 %
4.1.2 Améliorer le traitement des entreprises en difficulté	0 %	25,1 %	69,3 %
4.2.1 Adapter les stratégies de recouvrement aux profils	6,5 %	29,8 %	60,1 %
4.2.2 Primauté du recouvrement amiable dans le cadre d'une stratégie multicanal	12,5 %	33,9 %	63,5 %
4.2.3 Renforcer l'efficacité du recouvrement forcé	11,4 %	33,8 %	68,6 %

Source : Rapports thématiques de suivi de la COG.

Le seul point de difficulté relative concerne le profilage des cotisants et l'adaptation des méthodes de recouvrement, dont la conduite de projet a été fluctuante jusqu'à cette année. Concernant les entreprises en difficulté, l'outillage interne de détection et de traitement a fortement progressé en 2016, même si la mission considère qu'il reste largement perfectible.

## 2.7.2.2 Les indicateurs de la COG ne démontrent pas l'impact et l'efficacité des nouvelles mesures

[197] Trois indicateurs de résultats et trois indicateurs de suivi sont affectés à la fiche thématique sur le RAF. Un seul indicateur est en lien direct avec les actions et objectifs de la COG (intensité de la politique amiable et objectif 4.2.2). Les autres indicateurs mesurent l'efficacité globale du RAF, sans permettre de lier l'évolution des résultats aux objectifs de la COG. Ainsi, il ne ressort pas que les premières mesures mises en place auprès des entreprises en difficulté aient influé sur l'évolution du recouvrement amiable et forcé. Par ailleurs, les actions de profilage ont connu un développement limité qui ne semble pas avoir eu une influence notable sur les résultats obtenus.

[198] La mission souligne également que les résultats obtenus sur les deux premières années de la COG sont en retrait par rapport à ceux obtenus en 2012 ou en 2013, à l'exception de l'indicateur sur l'intensité de la politique amiable qui, après une baisse la première année de la COG connaît une hausse significative (+16 % entre 2014 et 2016).

Tableau 20 : Évolution des indicateurs

	Cible	2013	2014	2015	2016
Intensité de la politique amiable	50 %	49,40 %	48,49 %	51,34 %	56,3 %
Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	63 %	62,09 %	60,38 %	61,67 %	67,37 %
Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	90 %	89,14 %	88,25 %	ND	
Taux de récupération des créances à 100 jours en montant		72 %	68,65 %	70,68 %	77,89 %
Taux de restes à recouvrer à 15 mois		0,82 %	0,81 %	0,72 %	
Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI		Indicateur non disponible			

Source : *Rapports thématiques de suivi de la COG*

[199] L'augmentation sensible du taux de récupération des créances à 100 jours en nombre et en montant en 2016 (résultats mesurés à août 2016) peut résulter pour partie de l'intensité plus forte de la politique amiable. Cependant la corrélation est incertaine dans la mesure où, dans ce délai, les actions engagées peuvent relever aussi bien du recouvrement amiable que du recouvrement forcé. Par ailleurs, les impacts d'une amélioration de la situation économique globale des cotisants du régime général ne sont pas mesurés.

### 2.7.3 Un volume d'activité élevé dont l'évaluation reste parcellaire

[200] LE RAF fait l'objet d'un rapport thématique annuel qui délivre une information fournie sur l'activité du recouvrement en phase amiable puis du recouvrement contentieux. L'efficacité réelle des procédures successivement engagées dans chacune des phases de recouvrement reste difficile à cerner. En outre, l'impact et l'efficacité des évolutions engagées notamment en matière de ciblage des publics ne sont pas véritablement mesurés.

#### 2.7.3.1 Les variations des volumes d'activités restent à expliquer

[201] La mission observe que les périmètres des données utilisées pour le service des indicateurs de la COG et pour les rapports annuels thématiques ne sont pas identiques. Toutefois, les évolutions globales ne sont pas remises en cause. Les trois premières années d'activité décrites dans le tableau montrent des variations importantes dont les raisons restent à expliquer : les impacts de la conjoncture économique (nombre de débiteurs à l'échéance en entrée du cycle du RAF) et des choix de politique du recouvrement ne sont pas distinctement évalués sur le niveau d'activité. Sur la deuxième année de la COG, le tableau montre un recul sensible de l'activité, qui affecte surtout la phase amiable et qui porte sur les cotisants du régime général. De la même façon, les mises en demeure directes augmentent significativement en 2014 (+8 %) et reviennent à leur niveau antérieur en 2015. La très forte variation constatée entre 2015 et 2016 (+13 %) se traduit par près de 420 000 actions supplémentaires. Les évolutions semblent empiriquement liées à celles des effectifs dont les variations restent inexpliquées.



Tableau 21 : Évolution des effectifs du RAF (en ETP)

	2013	2014	2015	2016
Effectifs	876,6	909,2	889,1	924,7

Source : ACOSS.

Tableau 22 : Évolution de l'activité du RAF

	2013	2014	2015	2016
Téléphone	373 000	312 000	314 000	398 000
Premier courrier	130 000	145 000	146 000	177 000
Avis amiable	601 000	708 000	647 000	874 000
Mise en demeure directe	1 160 000	1 250 000	1 151 000	1 238 000
Mise en demeure après action amiable	547 000	580 000	546 000	606 000
Autres actions téléphoniques	18 000	17 000	16 000	16 000
Dernier avis avant poursuite	307 000	317 000	311 000	369 000
Contrainte	550 000	589 000	568 000	491 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 686 000</b>	<b>3 918 000</b>	<b>3 699 000</b>	<b>4 169 000</b>

Source : Rapports thématiques sur le RAF — Source Pléiade.

[202] Le renforcement du recouvrement amiable prévu par la COG se traduit dans la répartition du nombre des actes entre la phase amiable et la phase contentieuse uniquement en 2016, après être resté assez stable sur les trois années précédentes. Il est précisé toutefois que les relances par courriel ne sont pas recensées par l'ACOSS. Elles manquent donc dans la comptabilisation des actes amiables.

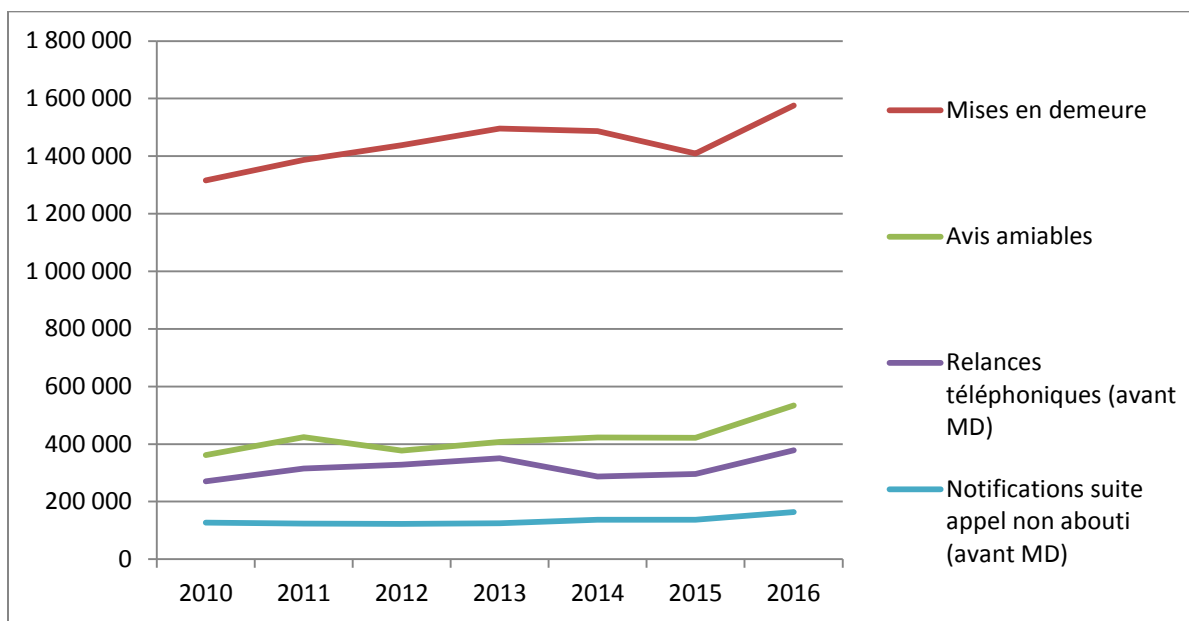
Tableau 23 : Répartition entre le recouvrement amiable et le recouvrement forcé

	2013	2014	2015	2016
Recouvrement amiable	2 829 000	3 012 000	2 820 000	3 309 000
Dernier avis avant poursuite	307 000	317 000	311 000	369 000
Contrainte	550 000	589 000	568 000	491 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 686 000</b>	<b>3 918 000</b>	<b>3 699 000</b>	<b>4 169 000</b>
Recouvrement amiable	76,75 %	76,88 %	76,24 %	79,37 %
Dernier avis avant poursuite	8,33 %	8,09 %	8,41 %	8,85 %
Contrainte	14,92 %	15,03 %	15,36 %	11,78 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : IGAS à partir des rapports thématiques sur le RAF — Source Pléiade.

[203] La mission a disposé des données utilisées pour le service des indicateurs, dont le champ est plus restrictif que celui des données qui figurent dans les rapports thématiques : il ne porte que sur la métropole et sur les cotisants du régime général hors entreprises étrangères et les professions libérales hors auto entrepreneurs. À leur avantage, ces données permettent d'apprécier les évolutions sur une durée longue. Les évolutions entre les années 2010 et 2015 restent limitées (et parfois marquées d'importantes fluctuations à l'intérieur de la période), mais l'année 2016 marque une forte hausse des volumes qui affecte plus l'activité de relance avant mise en demeure (+27 % entre 2015 et 2016) que l'envoi des mises en demeure (+12 % sur la même période), confirmant ainsi la primauté donnée aux procédures amiables.

Graphique 5 : Évolution du nombre d'actes – base indicateurs COG



Source : ACOSS, socle final 2016, traitement mission.

[204] Sur ce champ plus restreint, les constats sont confirmés : les évolutions sont irrégulières, mais en hausse en 2016. Il convient cependant de souligner que les mises en demeure ne distinguent pas celles qui sont émises directement de celles qui sont émises après un premier acte de procédure amiable.

[205] La mission considère donc que l'analyse des liens entre les volumes d'activité, le déploiement des actions prévues par la COG et l'efficacité du RAF reste à conduire. La branche n'a pas semblé outillée pour produire cette analyse.

### 2.7.3.2 Les impacts financiers ne sont pas décrits et la mesure de l'efficacité est à développer

[206] Le système de reporting du RAF repose avant tout sur des éléments de volumétrie et sur des taux de recouvrement, qui ne permettent pas d'apprécier l'efficacité financière du recouvrement : les indicateurs financiers sont absents. L'analyse des efficacités respectives du recouvrement amiable et du recouvrement forcé n'est pas conduite. De la même façon, l'analyse de l'efficacité financière des différents types d'actes n'est pas fournie. À titre d'exemple, il aurait été intéressant de connaître l'efficacité du courriel, dont l'usage a été développé au cours de la COG, dans le recouvrement, tant du point de vue du nombre de créances recouvrées que des montants financiers recouverts.

[207] La comptabilité analytique montre une relative stabilité du coût du RAF sur 2014 et 2015 et une augmentation intervenue en 2016, en lien avec l'augmentation de l'activité. Environ 900 ETP sont affectés au RAR, soit 8 % de l'effectif total de la branche et 12 % de l'effectif dit « métier », ce qui reste modeste au regard du nombre d'actes accomplis.

**Tableau 24 : Le RAF en coûts directs et coûts complets (en M€ et en % de la masse salariale totale et des autres dépenses de fonctionnement)**

	2014		2015		2016	
Coût direct masse salariale	63,7	7 %	62,9	7 %	66,1	8 %
Coût direct autres dépenses de fonctionnement	14,3	3 %	13,7	3 %	14,6	2,8 %
Coût direct total	78,0	5,5 %	76,6	5,7 %	80,7	6,1 %
Coût complet	124,9		122,9		128,4	

Source : Comptabilité analytique ACOSS

[208] Au-delà du constat d'une augmentation du coût du RAF en 2016, la mission n'a pas pu conduire une analyse de l'efficacité du RAF et de l'évolution de cette efficacité sur la durée des trois premières années de la convention en l'absence de données financières. Pour autant, aussi frustré soit-il, le ratio entre le nombre d'actes accomplis et le coût complet du RAF permet de démontrer que le RAF est une activité dont le coût marginal décroît fortement.

**Tableau 25 : Coût complet par acte du RAF**

	2014	2015	2016
Coût complet du RAF (en M€)	124,9	122,9	128,4
Nombre d'actes (en milliers)	3918	3699	4169
Coût à l'acte (en €)	31,8	33,2	30,8

Source : IGAS à partir des données ACOSS.

[209] L'interprétation doit être conduite avec prudence dans la mesure où le niveau d'automatisation dans la production des actes influe fortement sur le coût, du fait de la prédominance de la masse salariale dans le coût complet. Seules les données financières du RAF permettraient de savoir si une augmentation des ressources affectées en augmenterait simultanément la rentabilité tout en diminuant significativement le coût unitaire.

[210] Les données disponibles dans le réseau permettent à l'ACOSS de mener cette évaluation.

## 2.8 Les résultats du contrôle et de la lutte contre la fraude sont contrastés

[211] La fonction de contrôle et de lutte contre le travail illégal (LCTI) est l'une des trois activités au cœur du métier de la Branche. Elle participe de la sécurisation des ressources de la Sécurité sociale, de la garantie des droits sociaux des salariés et du maintien des conditions d'une concurrence économique équitable entre acteurs économiques.

[212] Pour rappel, le contrôle est une activité de vérification qui comprend les opérations de contrôle comptable d'assiette (CCA), exercées sur place par des inspecteurs du recouvrement, ainsi que de contrôle partiel d'assiette (CPA), réalisé sur pièces par les contrôleurs. La vérification a pour objectif de corriger les irrégularités déclaratives des entreprises, qu'elles soient intentionnelles ou non. Le redressement peut, le cas échéant, s'accompagner de pénalités, voire de restitutions d'un trop-perçu au cotisant par l'URSSAF.

[213] La lutte contre la fraude ou contre le travail illégal, exercé par des inspecteurs du recouvrement, a pour but de réprimer le travail dissimulé. Cette activité est coordonnée au niveau interministériel avec les autres services de l'État en charge de la lutte contre la fraude.

[214] Début 2017, l'avancement des actions prévues par la convention d'objectifs et de gestion (COG) de l'ACOSS dans ce domaine<sup>48</sup> était en deçà du taux d'avancement conventionnel prévu (taux d'avancement effectif de 53,6 % pour le contrôle et 56,4 % pour la lutte contre la fraude, contre 80,1 % et 82,9 % respectivement prévus initialement<sup>49</sup>).

[215] Le principal constat est que le rendement financier direct de la vérification et de la lutte contre la fraude reste fortement positif malgré des évolutions constatées selon les segments d'activité.

## 2.8.1 Les résultats obtenus par le contrôle et la lutte contre le travail illégal divergent désormais

### 2.8.1.1 Une décélération de l'activité tous domaines confondus

[216] L'activité a décéléré depuis le début de la COG. Le nombre d'actions engagées en matière de LCTI et de contrôle comptable d'assiette (CCA) baisse continûment depuis 2014 (-19 % entre 2014 et 2016 et -3 % respectivement). Un ressaut de l'activité de vérification CCA est, néanmoins, à noter entre 2015 et 2016 (+2 234 actions). Autres points marquants, les régularisations en valeur absolue diminuent régulièrement depuis 2012 et le taux de couverture du fichier RG a été, chaque année, inférieur à 2013. Le nombre de contrôles partiels sur pièces est aussi en retrait.

Tableau 26 : Performances du contrôle

	2013	2014	2015	2016	Évolution 2014-2016
<b>Montant (M€)</b>					
Redressements	794,5	865,2	854,7	734,4	- 15 %
Régularisations (restitutions incluses)	904,4	997,2	1024,1	890,6	- 11 %
<b>Nombre d'actions CCA (Métropole)</b>					
TPE	50 113	48 585	44 737	48 468	0 %
PME	25 647	25 037	24 077	22 588	- 10 %
GE	1 025	1 108	882	891	- 20 %
TGE	125	133	148	119	- 11 %
ACT	1 350	1 377	1 561	1 573	14 %
<b>Total</b>	<b>78 260</b>	<b>76 240</b>	<b>71 405</b>	<b>73 639</b>	<b>- 3 %</b>
<b>Indicateurs contrôle COG</b>					
Taux de couverture du fichier RG	11,78 %	11,43 %	11,66 %	11,29 %	
Taux de contrôle des cotisations liquidées sur 4 ans	72,5 %	67,4 %	61,6 %	52,6 %	
Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	2,12 %	2,27 %	2,24 %	2,20 %	
Taux couverture du fichier des travailleurs indépendants			À construire	À construire	

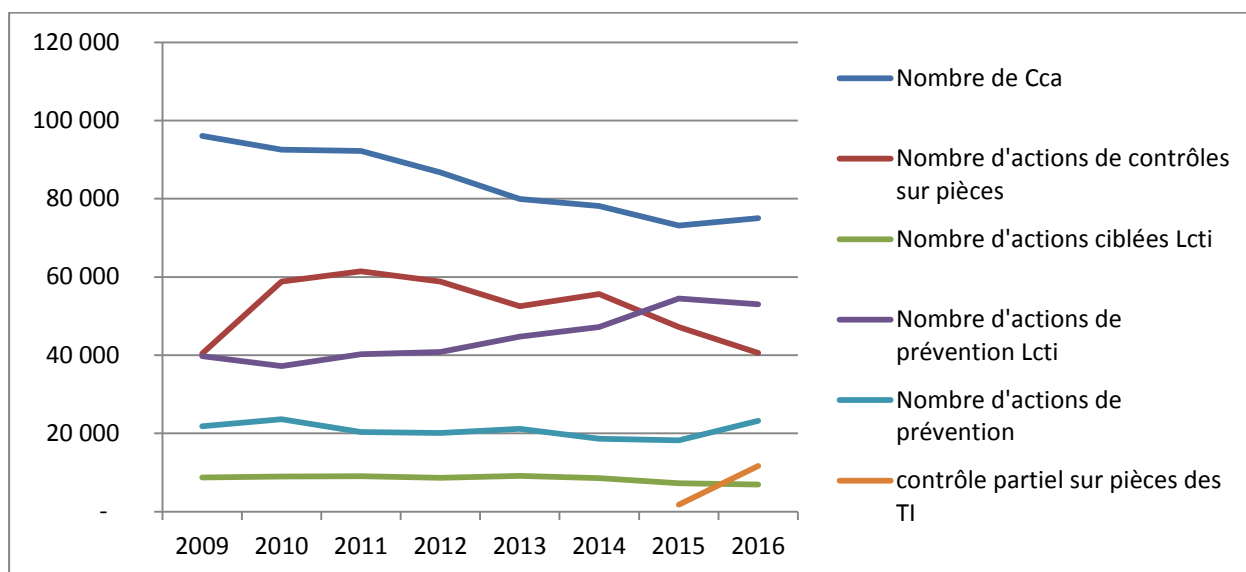
Source : ACOSS, tableau de bord (décembre 2016) et rapport thématique de suivi de la COG pour 2016.

<sup>48</sup> Le contrôle et la lutte contre le travail illégal font chacun l'objet d'une fiche thématique dans la COG actuelle. Voir *Fiche thématique n°6 « Contrôle »* et *Fiche thématique n°7 « Lutte contre la fraude »*, in La convention d'objectifs et de gestion Etat-ACOSS 2014 - 2017.

<sup>49</sup> ACOSS, *Rapport d'activité thématique « Suivi de la COG 2014-2017 »*, année 2016.

[217] On notera, corrélativement, une évolution de la structure de l'activité, avec une montée en charge de la prévention et une baisse sur longue période des actions du cœur de métier.

Graphique 6 : Évolution de l'activité de contrôle



Source : Acoss.

### 2.8.1.2 Une situation contrastée en matière de redressements

[218] La situation est, néanmoins, plus contrastée en matière de redressements, pour lesquels la LCTI et le CCA divergent clairement : la baisse des montants redressés par le CCA (partant d'un pic de 865 M€ en 2014 pour atterrir en 2016 à 734 M€, soit un point d'atterrissage inférieur à 2013) est, *a contrario*, plus que compensée par la hausse significative et continue des montants redressés en LCTI (281M€ en 2013, 543 M€ en 2016). L'amélioration des résultats de la LCTI résulte d'un meilleur ciblage, des effets d'apprentissage, d'un meilleur outillage ainsi que d'une organisation plus performante liée à la politique de spécialisation d'inspecteurs du recouvrement dans l'activité LCTI. Cette professionnalisation a permis de multiplier par quatre le montant annuel de redressement depuis 2009.

Tableau 27 : Évolution de l'activité LCTI

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/2016
Nombre actions LCTI	7 391	7 396	6 958	7 853	6 933	5 448	5 560	+2,1 %
Nombre actions avec redressement	5 132	5 703	5 599	6 192	5 695	4 743	4 876	+2,8 %
Taux de redressement des personnes LCTI	69,4 %	77,1 %	80,5 %	78,8 %	82,1 %	87,1 %	87,7 %	+0,64 pts
Montant de redressement en LCTI (M€)		206,8	240,4	281	391,2	452,2	543,9	+20,3 %

Source : ACOSS, tableau de bord (décembre 2016).

[219] Aussi le montant total des redressements, vérification et lutte contre la fraude confondus, est-il aujourd'hui stabilisé autour de 1,2 Md€.

## 2.8.1.3 Plusieurs facteurs expliquent la relative contre-performance de la vérification

[220] Les effectifs consacrés au contrôle/LCTI sur le terrain ont diminué au cours de la période conventionnelle, contrairement à l'ambition initiale de stabilisation : le nombre d'ETPMA<sup>50</sup> a, en effet, baissé de 3 % entre 2014 et 2016, passant de 1619 à 1571. Les 113 départs en retraite réalisés n'ont sans doute pas été suffisamment anticipés, le temps de formation nécessaire d'environ 18 mois s'avérant un facteur de décalage entre la décision de remplacement et sa mise en œuvre opérationnelle. S'y ajoute vraisemblablement, en début de période conventionnelle, une réticence de certains directeurs d'URSSAF à exonérer la fonction contrôle/LCTI des efforts concernant le rendu d'effectifs auxquels sont astreints les autres métiers de la branche.

Tableau 28 : Les effectifs du contrôle

Effectifs (unité ETPMA)	2014	2015	2016	Évolution 2016/2014
Contrôleurs du recouvrement	186	183	180	- 3 %
Inspecteurs du recouvrement	1 434	1 410	1 391	- 2,97 %
<b>Total (unité ETPMA)</b>	<b>1 620</b>	<b>1 593</b>	<b>1 571</b>	<b>- 2,9 %</b>

Source : ACOSS.

[221] La baisse des effectifs en activité<sup>51</sup> n'est cependant que temporaire : la sortie de formation de promotions importantes de stagiaires en fin de période conventionnelle devrait se traduire par une amélioration des capacités d'intervention de la branche, modulo le remplacement des départs. 43 inspecteurs recrutés en 2016 devraient sortir de formation en octobre 2017 et 85 recrutements supplémentaires réalisés cette année devraient devenir opérationnels à l'automne 2018.

[222] De manière plus fondamentale, l'allongement des temps de contrôle (+28 % depuis 2009<sup>52</sup>, +15 % depuis 2014 en moyenne) a contribué à l'infléchissement du nombre d'opérations. La politique de sécurisation juridique et contentieuse, qui se traduit par un plus grand formalisme des actes, le renforcement des garanties du cotisant contrôlé (cf. charte<sup>53</sup>), et la complexité des prélèvements sociaux<sup>54</sup> ont, entre autres, participé de cet allongement. L'absence d'étude disponible sur la pesée des opérations empêche toutefois de conclure définitivement au caractère exclusivement exogène de celui-ci.

[223] La politique de spécialisation des inspecteurs du recouvrement chargés de la LCTI se traduit par un objectif d'affectation exclusive à cette activité d'environ 10 à 15 % des inspecteurs, selon les orientations nationales. Elle pourrait avoir suscité un effet de bord sur l'activité CCA, expliquant au moins partiellement la divergence importante entre les résultats obtenus (+39 % de redressements LCTI entre 2014 et 2016, contre -15 % en CCA).

<sup>50</sup> Équivalent temps plein en moyenne annuelle.

<sup>51</sup> L'effectif total, incluant les inspecteurs stagiaires en formation, est cependant passé de 1464 inspecteurs en 2013 à 1493 en 2017 grâce à une montée en puissance des recrutements en fin de période conventionnelle.

<sup>52</sup> Selon les chiffres fournis par l'ACOSS, le temps moyen dédié à une opération de contrôle est passé de 1,48 journée en 2009, puis 1,64 en 2013 à 1,9 en 2016 (soit +28 % depuis 2009). Tandis que le temps de contrôle sur le segment des TPE augmentait de +54 % sur la même période, portant la durée moyenne de l'opération de contrôle à 1,26 jour en 2016. NB : est mesurée ici la durée totale de l'opération, c'est-à-dire de la préparation en amont de la visite sur place à la notification de la lettre de redressement au cotisant contrôlé.

<sup>53</sup> [https://www.urssaf.fr/portail/files/live/sites/urssaf/files/documents/Charte\\_du\\_cotisant\\_controle.pdf](https://www.urssaf.fr/portail/files/live/sites/urssaf/files/documents/Charte_du_cotisant_controle.pdf)

<sup>54</sup> Le nombre d'anomalies sur les dispositifs d'exonérations restent relativement important.

[224] Enfin, la perte de certaines prérogatives « rémunératrices » (par exemple le contrôle des négociations obligatoires d'entreprise) obère partiellement les montants susceptibles de redressement.

[225] Il n'est donc pas évident que la productivité par tête des inspecteurs ait fondamentalement chuté au cours de la COG actuelle : entre 2014 et 2016, le nombre d'actions CCA par inspecteur du recouvrement est ainsi relativement stable (légère baisse de 0,45 %, en hausse par rapport à 2015), tandis que le nombre d'actions CPA par contrôleur du recouvrement a augmenté de 8,37 % entre 2015 et 2016. L'effort de formation consenti par la branche, atteignant 3,7 jours/an par inspecteur, semble avoir contribué à ce maintien de la productivité par tête en dépit de l'alourdissement des contraintes de l'activité.

Tableau 29 : Évolution de la productivité

	2014	2015	2016	Évolution (%)
Nombre actions CCA/inspecteurs du recouvrement (ETPMA)	53,17	50,63	52,94	- 0,45
Nombre d'actions CPA/contrôleur (ETPMA)		267,33	289,70	8,37

Source : Données ACOSS, calculs Mission.

#### 2.8.1.4 Une couverture du fichier également perfectible

[226] La couverture du fichier a connu une amélioration au cours de la COG, mais n'est pas encore totalement satisfaisante. Pour rappel, le fichier des SIREN contrôlables en 2016 comprenait 1 651 851 employeurs du régime général, 64 644 administrations et collectivités territoriales (ACT) et les travailleurs non-salariés. Le taux de couverture du fichier RG a été de 11,71 % en 2016, soit une performance inférieure à la cible COG révisée de 12,39 % (données provisoires).

[227] Des avancées ont été accomplies dans la couverture de certaines populations :

- La relance des contrôles sur les travailleurs indépendants est un fait notable de la période, avec leur généralisation à compter du 2<sup>nd</sup> semestre 2016 qui avait été précédée d'un plan de formation des contrôleurs fin 2015. 11 237 actions de contrôle ont été conduites en 2016 et l'objectif est fixé à 20 000 pour 2017. Un plan aléatoire pour cartographier le risque, et dont il faudra tirer toutes les leçons, doit également être conduit cette année.
- En matière de la lutte contre la fraude il convient de relever l'établissement d'un plan sectoriel aléatoire consacré cette année 2017 aux Hôtels-Cafés-Restaurants.

[228] Plusieurs segments de cotisants ont néanmoins été délaissés au cours de la période. Le premier est celui des administrations et collectivités territoriales (ACT). Pourtant leur exemplarité est essentielle à l'acceptabilité du prélèvement social, et certains contrôles passés ont souligné la fréquence non négligeable d'anomalies et irrégularités parmi ceux-ci.

[229] Par ailleurs, les contrôles pour le compte de l'Agirc-Arco – pourtant prévus par la COG – n'ont pas encore été mis en œuvre. La caisse nationale et l'Agirc-Arco souhaiteraient l'intervention d'adaptations réglementaires permettant les contrôles de données et situations individuelles pour

lancer ces opérations<sup>55</sup>. Il subsiste, toutefois, un doute à la direction de la sécurité sociale (DSS) quant à la capacité de la branche, en l'état actuel, à mettre en œuvre ces contrôles sans fragiliser l'activité et les résultats du contrôle d'assiette. Une étude interne à la Caisse réalisée au début du projet avait, en particulier, estimé l'accroissement du temps de contrôle à 30 % en cas d'individualisation de l'assiette des cotisations.

[230] Compte tenu de ces risques, la mise en œuvre rapide du contrôle des cotisations AGIRC-ARRCO par la branche recouvrement ne paraît pas prioritaire et devrait plutôt découler des conséquences de la DSN que la politique de contrôle doit désormais prendre résolument en compte (voir partie 3).

## 2.8.2 Les rendements du contrôle et de la lutte contre la fraude sont variables, mais élevés

### 2.8.2.1 Le rendement financier direct et la sécurisation de l'assiette sociale

[231] Le rendement du contrôle/LCTI reste, cependant, significativement positif : le rendement financier direct de l'euro investi, c'est-à-dire après encaissement (et hors coûts du RAF), s'élève à 3-3,5 € en moyenne pour le contrôle et la LCTI confondus (voir tableau n°31). Un calcul similaire pour le contrôle conclut à un rendement direct négatif (0,3€), mais qui ne préjuge pas du rendement à long terme de l'activité (voir paragraphe [234])<sup>56</sup>.

Tableau 30 : Estimation du rendement financier effectif (après encaissement) par année de redressement, à fin mars 2017<sup>57</sup>

Pour un euro consacré à	2013	2014	2015	2016
CCA/LCTI	3,65 €	3,33 €	3,06 €	2,92 €

Source : Données ACOSS, retraitement mission.

[232] Il est normal que le rendement financier effectif apparaisse décroissant avec les années. Le délai de recouvrement pouvant atteindre plusieurs années, les encaissements effectifs pour une année de redressement N, augmentent progressivement au cours des exercices suivants comme le confirme l'illustration du Tableau 31 : les montants redressés, tous contrôles confondus, en France au cours de l'année 2013, avaient effectivement été recouverts à hauteur de 26,5 % la même année (case verdie) et recouverts à hauteur de 50,6 % deux ans plus tard (case rosie).

[233] Le rendement financier effectif de l'année 2016 n'est donc pas une valeur définitive, et est appelé à progresser dans les prochains mois. À noter que la diminution des coûts complets de la fonction contrôle/LCTI, qui représentaient 214,8 M€ en 2012 contre 167,2 M€ en 2016, joue favorablement sur le rendement effectif.

<sup>55</sup> L'ACOSS estime également nécessaire de définir les suites données au contrôle, notamment dans leur dimension contentieuse, dans le sens d'une plus grande convergence et unification des législations et procédures de recouvrement des cotisations versées à l'Agirc-Arco avec les autres cotisations sociales.

<sup>56</sup> Le coût complet d'un inspecteur s'élève à 124 000 euros, tandis que celui d'un contrôleur est de 104 000 euros environ.

<sup>57</sup> Méthodologie de l'estimation : les montants des redressements effectivement recouverts des actions 130 et 110 sont divisés, pour chaque année, par les coûts complets des segments CCA/LCTI (base 2016).



Tableau 31 : Rapprochement du recouvrement et des redressements par année

	France					Métropole				
<b>Tous contrôles</b>										
Recouvrement \ Année rapport	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
2012	19,2%					19,7%				
2013	40,6%	26,5%				41,4%	27,1%			
2014	41,7%	49,6%	20,5%			42,4%	50,7%	20,7%		
2015	42,5%	50,6%	43,7%	19,1%		43,0%	51,6%	44,1%	19,4%	
2016	42,8%	51,1%	44,6%	44,9%	25,2%	43,3%	52,0%	44,9%	45,3%	25,7%
<b>LCTI 130</b>										
Recouvrement \ Année rapport	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
2012	4,4%					4,5%				
2013	8,2%	4,4%				8,3%	4,4%			
2014	9,9%	8,0%	3,4%			10,0%	7,9%	3,4%		
2015	10,5%	9,1%	9,2%	2,4%		10,7%	9,1%	9,3%	2,5%	
2016	11,5%	9,3%	10,2%	5,6%	2,5%	11,6%	9,3%	10,3%	5,6%	2,5%
<b>CCA 110</b>										
Recouvrement \ Année rapport	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
2012	22,8%					23,3%				
2013	48,2%	36,3%				49,2%	37,2%			
2014	49,1%	67,5%	28,4%			49,9%	69,2%	28,7%		
2015	49,9%	68,4%	60,5%	29,0%		50,6%	69,9%	61,1%	29,4%	
2016	50,1%	68,9%	61,3%	69,3%	40,7%	50,7%	70,4%	61,7%	70,2%	42,1%
<b>CPAP 123</b>										
Recouvrement \ Année rapport	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
2012	55,3%					56,9%				
2013	74,6%	55,4%				75,3%	56,9%			
2014	77,1%	72,9%	60,7%			77,6%	73,9%	63,0%		
2015	77,9%	75,3%	77,7%	64,9%		78,4%	75,9%	79,0%	67,3%	
2016	78,4%	76,1%	79,8%	82,0%	69,9%	78,8%	76,4%	81,0%	83,4%	74,1%

Source : ACOSS (DISEP).

Lecture : Pour la lutte contre le travail illégal (action 130), 4,4 % des montants redressés dans la France entière en 2012 avaient été recouverts la même année. Fin 2016, 11,5 % de ceux-ci ont été recouverts.

[234] À plus long terme, s'ajoute l'impact structurel du contrôle/LCTI sur les comportements frauduleux et le degré de civisme fiscal et social. Sans que le rendement financier consolidé<sup>58</sup> soit aisément estimable, l'activité contribue à sécuriser l'assiette sociale. Le rendement implicite à long terme de la présence ou de la couverture du fichier reste majeur, quand bien même le rendement financier n'est pas immédiat. La corrélation entre actions de prévention et de contrôle et limitation des comportements frauduleux (par le biais de « l'effet de pair ») est, en effet, bien établie<sup>59</sup>, malgré les incertitudes relatives au coût de « la non-vérification ou de la non-lutte contre la fraude ». Enfin, la vérification a une vertu pédagogique : la régularisation conduit à améliorer la qualité des déclarations futures.

<sup>58</sup> i.e. l'impact sur le « manque à gagner » pour les finances publiques de la mauvaise ou de la non déclaration intentionnelle ou volontaire.

<sup>59</sup> ACOSS, Document de recherche, n°21012-03, Effets de pair et fraude sociale : une analyse économétrique sur les données françaises.

### 2.8.2.2 Les marges de progrès existantes en matière d'encaissements

[235] Le taux de chute entre le rendement potentiel observé à la notification du redressement (8,5 € redressé pour 1€ dépensé) et le rendement effectif (en raison de faillite, réfaction du montant redressé après contestation contentieuse...) est, toutefois, important.

Tableau 32 : Effet de levier financier « potentiel » du contrôle/LCTI

Pour un euro consacré à	2013	2014	2015	2016
Redressements CCA	6,34 €	6,90 €	6,82 €	5,85 €
Redressements LCTI	12,70 €	17,68 €	20,44 €	24,58 €
Redressements CCA/LCTI	7,53 €	8,97 €	7,29 €	8,52 €

Source : Données ACOSS, retraitement Mission<sup>60</sup>.

Ceci souligne l'existence de gisements de collecte et de la nécessité de progresser en matière de recouvrement des redressements notifiés et de politique contentieuse.

[236] Le rendement financier est, en outre, variable selon le segment d'activité concerné. Sans surprise, l'écart est bien plus important pour la LCTI, pour laquelle les montants redressés par euro investi sont supérieurs au CCA tandis que les montants recouverts y sont inférieurs, pour cause, entre autres, d'entreprises éphémères, d'insolvabilité réelle des entreprises verbalisées, de schémas de fraude complexes...

[237] En dépit de l'efficacité financière de la vérification, l'importante variabilité des montants CCA redressés annuellement demeure, par ailleurs, un sujet d'interrogation. Le réseau soulève traditionnellement deux explications principales :

- l'existence de redressements aux montants financiers « remarquables » auprès de grandes (GE) et très grandes entreprises (TGE) certaines années ;
- et les biais induits par les priorités sectorielles certaines années.

Sans étude disponible sur la question, il est difficile de souscrire définitivement à cette explication, aussi des travaux mériteraient-ils d'être conduits pour éclaircir et pondérer les facteurs de ces fluctuations.

### 2.8.3 Au bilan, la COG a été suivie, mais le pilotage de la fonction peut progresser

#### **Les engagements de la COG concernant les actions à mettre en œuvre sont bien tenus**

[238] La branche a réalisé des avancées en termes de professionnalisation, de sécurisation et d'amélioration de la qualité du contrôle, même si l'outillage reste perfectible. On notera la rénovation des outils du contrôle, de la détection et de l'élaboration des plans de contrôle à disposition des URSSAF<sup>61</sup>. Les retards de mise à jour des feuilles de calcul à disposition des

<sup>60</sup> Les montants des redressements annuels (in tableaux de bord) sont divisés par les coûts complets de la fonction, répartis selon la clé de répartition 85 % pour la CCA et 15 % pour la LCTI (correspondant à la part des postes budgétaires d'inspecteurs du recouvrement consacrée à la LCTI par la Branche selon l'enquête 2015).

<sup>61</sup> cf. nouvel outil de pilotage du contrôle dit « OPC », évolution de Chronos et Osiris, intégration du référentiel de normes professionnelles Assure à Osiris, outil de signalement LCTI dit « SPART ».

inspecteurs (sources de difficultés sur le terrain, qui n'ont pas entièrement disparu au cours de la COG) devraient être résolus via cette nouvelle génération d'outils.

[239] Il reste, néanmoins, quelques progrès à accomplir. Par exemple, le SNV2 devrait intégrer l'imputation (sous-traitants et donneur d'ordre notamment) pour permettre la mise en œuvre effective de la solidarité financière entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

[240] Il est à noter que les prérogatives et champs d'action du contrôle ont été étendus jusqu'à la cette dernière année de période conventionnelle. Le droit de communication non nominatif<sup>62</sup> (entré en vigueur cette année), comme les saisies conservatoires<sup>63</sup> ou exploitations des PV partenaires à d'autres infractions de travail dissimulé, ont permis de renforcer les prérogatives des URSSAF dans la période récente et devraient avoir un impact positif sur les redressements et le recouvrement, dans le domaine de la LCTI en particulier. Il conviendra de faire vivre ces dispositifs les prochaines années.

### **De manière générale, le suivi et le pilotage du processus semblent perfectibles**

[241] Certes, les différents objectifs assignés à la fonction de contrôle (rendement, couverture du fichier, qualité du ciblage) sont souvent divergents et obligent à avoir une pluralité d'indicateurs. Néanmoins, ces derniers sont insatisfaisants en ce que leur manque d'articulation rend difficile l'appréciation des résultats obtenus :

- Les taux de couverture de fichiers garantissent la présence territoriale et sectorielle du contrôle, facteur de discipline des comportements ; il s'agit d'indicateurs de l'équité de la politique du contrôle ;
- Le taux de contrôle des cotisations liquidées vise à garantir une priorisation des efforts sur les enjeux financiers les plus importants mais il est peu éclairant quant au rendement financier effectif de la chaîne du contrôle/LCTI (encaissements) ;
- Le taux de redressement positif des cotisations contrôlées doit refléter la qualité du ciblage, mais sa cible est systématiquement dépassée depuis le début de la COG ce qui obère son utilité.

De manière générale ces indicateurs sont peu éclairants quant au rendement financier effectif de la chaîne du contrôle/LCTI (encaissements).

---

<sup>62</sup> Décret du 9 mai 2017 relatif aux conditions d'exercice du droit de communication mentionné au cinquième alinéa de l'article L. 114-19 du code de la sécurité sociale.

<sup>63</sup> Ces mesures sont prévues par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2017.

Tableau 33 : Indicateurs COG

	2013	2014	2015	2016
<b>Contrôle</b>				
Taux de couverture du fichier RG	11,78 %	11,43 %	11,66 %	11,29 %
Taux de contrôle des cotisations liquidées sur 4 ans	72,5 %	67,4 %	61,6 %	52,6 %
Taux de redressement positif des cotisations contrôlées <sup>64</sup>	2,12 %	2,27 %	2,24 %	2,20 %
Taux couverture du fichier des travailleurs indépendants			À construire	À construire
<b>LCTI</b>				
Montants de redressements LCTI	321,01	401,27	462,5	554,52
Fréquences de redressements LCTI	79,14 %	82,29 %	87,15 %	87,90 %
Nombre de demandes de formulaire de détachement			3086	12

Source : ACOSS.

[242] Pour ce qui est du ciblage, la fréquence du redressement LCTI est une mesure de la qualité de la détection. Mais il serait peu significatif pour les contrôles, car leur grande majorité donne lieu à une régularisation d'anomalies déclaratives. La fréquence de redressement CCA progresse toutefois (65 % en 2014, 66 % en 2016).

[243] Le taux de contrôle des cotisations liquidées doit être appréhendé avec prudence pour la période. L'élargissement du périmètre des cotisations contrôlables (avec le transfert du contrôle des cotisations AGS et d'assurance chômage intervenu en 2011) et l'érosion du montant des cotisations contrôlées (par effet de structure – relance des contrôles sur les TPE/PME – et de volume d'activité – moins d'opérations CCA) expliquent, au moins partiellement, l'érosion continue du taux de contrôle des cotisations liquidées.

[244] Autre difficulté concernant le pilotage de l'activité, il n'est pas procédé à suivi systématique du recouvrement des redressements à ce jour.

[245] Aussi, l'ensemble des indicateurs existants mérite d'être conservé comme indicateurs de suivi de l'activité. En revanche, les indicateurs inclus dans la prochaine COG pourraient être resserrés, le cas échéant concomitamment à la création d'un nouvel indicateur. La mission formule à cet égard une proposition tendant à la création d'un indicateur de rendement financier effectif de l'activité, pouvant être associé à un indicateur de couverture de fichier.

## 2.9 La relation cotisant mérite d'être redynamisée

[246] La relation « client » de la branche recouvrement comprend l'offre de services aux cotisants et déclarants, le contact aux usagers et les services aux partenaires. Soit un domaine plus large que les trois fiches qui lui sont consacrées dans la COG actuelle<sup>65</sup>. La dimension transversale des parcours<sup>66</sup> milite pour une approche intégrée de la gestion de la relation client (GRC).

<sup>64</sup> Pour une cible fixée à 2,17 % sur la durée de la COG.

<sup>65</sup> Fiches thématique n°1 « Relation de service cotisants », n°2 « Gestion des contacts cotisants », n°11 « Relation de service partenaires ».

<sup>66</sup> C'est-à-dire touchant l'ensemble des métiers.

[247] L'offre de service concerne, en effet, toute la chaîne des métiers puisqu'elle touche les facilités de gestion accordées au cotisant et les différentes fonctionnalités proposées (titres simplifiés, dossier cotisant en ligne, délais et moyens de paiements, affiliation, modifications des renseignements...).

[248] Une orientation centrée sur l'expérience-cotisant doit permettre à la branche du recouvrement de franchir une étape supplémentaire dans la professionnalisation de sa GRC au cours des prochaines années<sup>67</sup>.

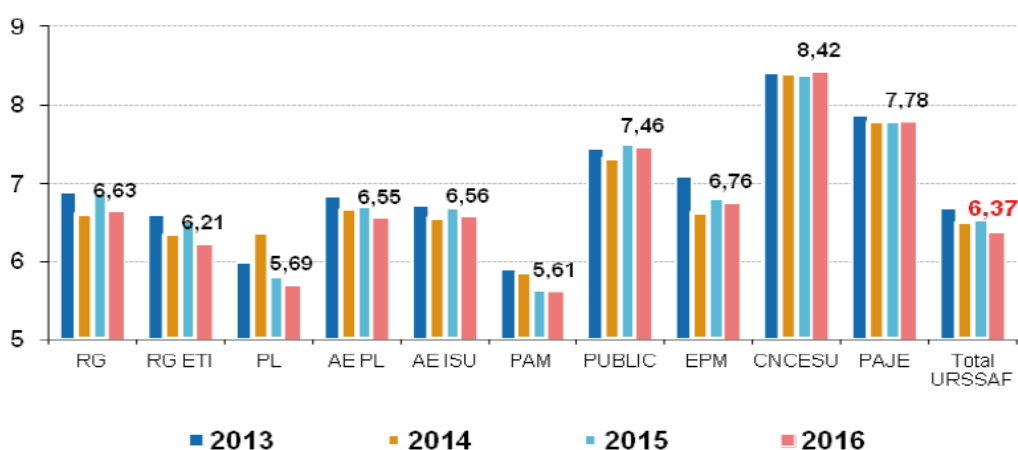
## 2.9.1 La stratégie multicanal n'est pas une politique de relation de service à elle seule

### 2.9.1.1 Le niveau de satisfaction « cotisant » est contrasté

[249] L'image de la branche s'est dégradée au cours de ces dernières années, malgré le niveau de satisfaction relativement stable selon l'indicateur COG. L'enquête de satisfaction 2016 attribue une note de satisfaction globale de 7,19 comparable aux années précédentes (7,37 en 2013, 7,24 en 2014, 7,31 en 2015). Le rapport de la Cour des comptes de juillet 2016 a, néanmoins, souligné l'érosion de la réputation de la branche en comparaison d'autres réseaux : seuls 57 % des entreprises se déclaraient totalement ou plutôt satisfaites de la qualité de services des URSSAF, contre 88 % pour la DGFIP<sup>68</sup>.

[250] Ces résultats sont corroborés par une analyse plus fine. Les taux de satisfaction sont inférieurs à ceux de 2013, tous segments de cotisants confondus, sur la durée de la COG, à deux exceptions près : le segment des adhérents au CESU et celui des employeurs affiliés au régime général et des autoentrepreneurs pour lesquels un redressement de la satisfaction est observé pour la seule année 2015 (voir graphique n°6 ci-dessous).

Graphique 7 : Satisfaction par catégorie de cotisant



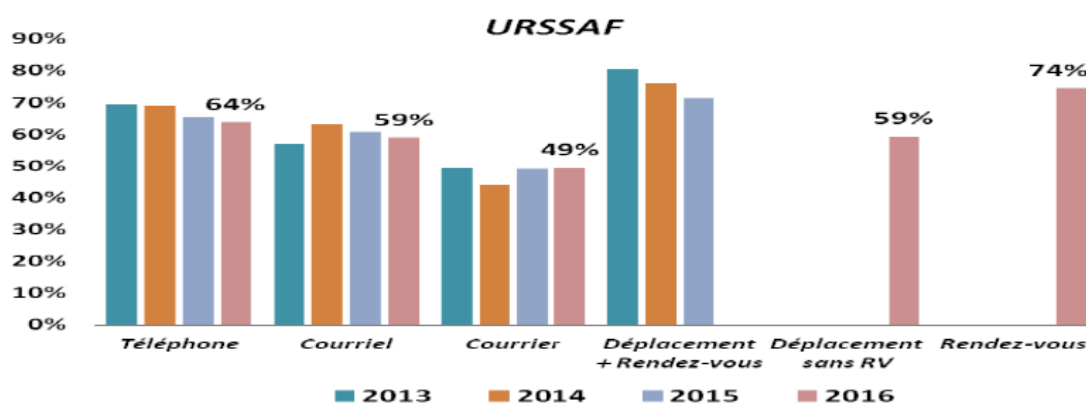
<sup>67</sup> La mission n'a pas spécifiquement étudié le secteur des TI dans cette partie compte tenu des évolutions en cours avec la nouvelle organisation du recouvrement pour les TI et de la coresponsabilité avec le RSI. Il convient de noter que la branche a développé, opère et maintient le site [autoentrepreneur.fr](http://autoentrepreneur.fr). Si celui-ci ne décline ni l'identité visuelle, ni les marques du RSI et des URSSAF, il a le mérite jusqu'ici, de rassembler l'ensemble des formalités dématérialisées que doivent accomplir les micro-entrepreneurs.

<sup>68</sup> Cour des comptes, rapport thématique « Simplifier la collecte des prélèvements versés par les entreprises », 2016.

Source : ACOSS (DISEP)

[251] L'évolution de la satisfaction est variable selon le mode de contact. L'enquête confirme une dégradation depuis 2014 sur le téléphone et sur la réponse aux courriels (que des incidents techniques et de production peuvent en partie expliquer pour l'année 2016). Seul le courrier progresse au cours de la COG pour revenir à son niveau de 2013. Point notable, l'accueil sur rendez-vous est plébiscité, selon les premiers résultats fournis par l'enquête 2016 (taux de satisfaction de 74 %, contre 59 % pour les visites sans rendez-vous).

Graphique 8 : Satisfaction par mode de contact



Source : ACOSS (DISEP)

[252] Autant la crise économique de 2008 a pu peser sur la qualité et la sérénité des relations avec les entreprises lors des précédents exercices, autant la dégradation enregistrée ces dernières années ne peut être entièrement due à la conjoncture économique. La « crise » du recouvrement des travailleurs indépendants a dû peser.

### 2.9.1.2 Des efforts ont pourtant été engagés pour ce qui concerne la qualité de la réponse

[253] Des efforts et avancées réels ont été accomplis durant la période conventionnelle pour améliorer la qualité de la réponse au cotisant pour chacun des modes de contact : téléphone, accueil physique, courriels, courriers et site Internet.

#### **Rationalisation du contact téléphonique**

[254] L'accueil téléphonique reste le second mode de contact privilégié avec 10,5 M d'appels reçus en 2016. Cette année-là, le taux de décroché de l'Accueil généraliste des URSSAF (ACCUR)<sup>69</sup> – N°3957 – a d'ailleurs baissé à 79,4 %, en raison de problèmes techniques et d'incidents de production en début d'année.

[255] La concentration des plateaux multimédia s'est poursuivie<sup>70</sup> dans une logique de professionnalisation et de gestion plus efficace des flux. Certains plateaux sont dits « virtuels »<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> 5 182 535 appels en 2016.

<sup>70</sup> Avec la constitution de plusieurs plateaux multimédias virtuels ou physiques au cours de la COG : plateforme Nord-Est (Alsace, Bourgogne, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Lorraine), Nord-Ouest (Basse et Haute Normandie, Nord-Pas-de-Calais, Picardie), Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne-Pays de la Loire, Aquitaine-Poitou-Charente-Limousin.

D'autres sont regroupés physiquement donnant davantage encore de souplesse pour adapter la gestion des effectifs aux flux<sup>72</sup>. La branche s'est fixé une cible nationale de déploiement de plateaux régionaux physiques multimédia.

[256] Parallèlement, l'harmonisation de la réponse de niveau 1 (généraliste) et la mise en place de la double écoute<sup>73</sup> permettent en principe d'améliorer la réponse au cotisant.

### **Les courriels bénéficient d'un nouvel outil de traitement**

[257] Plus de 570 000 courriels ont été reçus, hors CESU et Pajemploi, en 2016. Le traitement des courriels bénéficie depuis 2014 de la mise en place de l'outil d'orientation des demandes dématérialisées (ODEA) qui organise leur distribution selon les motifs de demandes.

[258] Si le niveau de satisfaction connaît une légère décline depuis 2014, le niveau reste supérieur à celui de 2013 pour les trois premières années d'exécutions de la COG.

[259] Les efforts engagés en matière de courriels et de téléphone ne se matérialisent pourtant pas encore par une amélioration substantielle de la qualité de la réponse comme en atteste la relative stabilité des notes de qualité de la réponse des différents modes de contact (voir l'indicateur COG).

### **Le passage à l'accueil physique sur rendez-vous : de premiers résultats prometteurs à confirmer**

[260] L'accueil physique sur rendez-vous a été généralisé au cours de l'année 2016. Il permet une préparation du rendez-vous par le cotisant et le gestionnaire, et donc une meilleure prise en charge du dossier, une personnalisation de la réponse, ainsi qu'un gain de temps pour l'ensemble des parties. La prise de rendez-vous peut être effectuée en ligne.

[261] Le niveau de satisfaction atteindrait 74 % dès la première année de mise en œuvre. Ce bilan paraît d'ores et déjà positif. Il doit être prochainement confirmé par un audit lancé cette année par la Caisse.

[262] Pour aller plus loin, il pourrait être envisagé d'expérimenter la visioconférence sur rendez-vous au cours de la prochaine COG dans quelques URSSAF pilotes afin de proposer une modalité supplémentaire à l'employeur lui évitant de se déplacer tout en conservant l'atout d'une préparation en amont de l'entretien.

### **La refonte du portail URSSAF.fr : une refonte de la partie informative à parachever pour sa partie connectée**

[263] La stratégie multicanal comprend une composante digitale : Internet doit devenir le point d'entrée principal de la relation au cotisant et de l'accessibilité aux différents services proposés. Le portail atteint un niveau de satisfaction assez élevé avec environ 85 % de satisfaits ou plutôt satisfaits.

---

<sup>71</sup> Un numéro de téléphone unique rend l'organisation transparente pour l'usage, et les équipes partagent le traitement du canal téléphonique, parfois combiné avec le canal courriel.

<sup>72</sup> En Auvergne-Rhône-Alpes un plateau de plus d'une cinquantaine de postes a été constitué.

<sup>73</sup> En temps réel ou différé.

[264] La partie informative du portail a été revue en 2015. Cette refonte doit prochainement être complétée par la rénovation du dossier cotisant en ligne (DCL). Au terme des investigations de la mission, celle-ci semble relativement bien engagée.

**Encadré 8 : Portail [Urssaf.fr](http://Urssaf.fr) (partie connectée)**

La mission a choisi d'étudier de manière plus approfondie la partie connectée (« dossier cotisant en ligne ») du portail [Urssaf.fr](http://Urssaf.fr) – refondu en 2015 pour sa partie éditoriale – avec l'appui de l'équipe McKinsey.

Il ressort de l'analyse de cette interface que la **majorité des fonctionnalités nécessaires au cotisant sont présentes** et permettent de répondre à ses cinq besoins clés :

1. Payer les cotisations (télépayer, payer les créances et impayés, gestion des coordonnées bancaires...)
2. Gérer sa situation (saisir une modification administrative, gestion des déclarations préalables à l'embauche...)
3. Suivre son compte (voir les accords de délais de paiement, voir la situation du compte consolidé, modifier une déclaration, visualiser les échéances...)
4. Gérer son espace (gérer les comptes entreprises en portefeuilles...)
5. Entrer en relation avec l'URSSAF (envoyer un message via un formulaire, demander un délai de paiement, demander un remboursement ou une adhésion VLU, demander une remise de majoration/pénalité, être informé des contentieux...)

En revanche, elles restent difficilement utilisables à cause d'une **structure et d'une ergonomie du site perfectibles**. En effet, elles exigent actuellement de l'utilisateur la mobilisation d'une « charge cognitive importante » (page de contenu par défaut qui ne met pas en valeur les fonctionnalités récurrentes, absence de vision « tableau de bord », champ sémantique parfois peu prédictible, sous-menus décorrés de la navigation principale, accès complexe à la page paiement des cotisations...)

La caisse a d'ores et déjà engagé la refonte du DCL et de son bouquet de services. L'élaboration s'est appuyée sur de bonnes pratiques d'écoutes des utilisateurs finaux (*focus groups*). La nouvelle version livrable en 2017 devrait remédier à la plupart des défauts d'ergonomie relevés, améliorant ainsi sensiblement l'expérience-utilisateur. Les maquettes dont a pu prendre connaissance la mission, prévoient une page d'accueil personnalisée, une synthèse du compte et une navigation plus intuitive. La facilitation de la recherche d'information par moteur, voire forum, ne doit pas être oubliée.

**Les marges d'amélioration : complémentarité des canaux, orientation et suivi de la réitération pour réduire les efforts que doit fournir le cotisant**

[265] La recherche de la complémentarité des canaux de contacts à travers une meilleure orientation du cotisant dans sa recherche d'information et de contact est clairement identifiée par la branche comme une piste importante d'amélioration.

[266] La mise en place du serveur vocal interactif (SVI), conformément aux actions prévues par la COG, a été un moyen de limiter le nombre d'appels téléphoniques par une meilleure orientation. Cette avancée doit désormais être complétée par une analyse fine des taux et causes de réitérations. L'absence de construction à la fin 2016 de l'indicateur prévu par la COG concernant le taux de réitération – et le dispositif de mesure associé – dénote les progrès qu'il reste à accomplir en la matière.



[267] En complément, des expérimentations et une évaluation comparant les impacts des modes de contact « individualisés »<sup>74</sup> sur le degré de satisfaction et les taux de réitération mériteraient d'être conduites.

### 2.9.1.3 La logique d'efficience, conduite conformément aux attendus de la COG, présente des limites

[268] Comment expliquer les résultats contrastés en matière de satisfaction alors que des efforts substantiels d'amélioration de la qualité de la réponse ont été conduits ?

[269] On note, à cet égard, une dégradation des taux d'effort du cotisant pour que son dossier soit traité (la note moyenne passant de 3,02/5 en 2015 à 3,23 en 2016).

[270] La priorité de la stratégie multicanal était davantage axée sur la recherche d'efficience, avec un objectif de réduction des effectifs de la fonction « relation au cotisant » sur la durée de la COG (cible de non-remplacement de 150 départs en retraite). Les rendus d'effectifs auront, finalement, été inférieurs au prévisionnel, mais la tendance consolidée reste baissière sur la période. L'effectif CDI et CDD consacré à la relation cotisant est en effet passé de 944 personnes en 2013 à 860 en 2016, soit une diminution de 84 postes (- 9 % sur la période).

[271] Dans ce cadre, les actions prévues et réalisées en matière de contact au cotisant étaient censées, en principe, compenser les conséquences indésirables sur la qualité de service de la recherche d'une baisse des volumes à décrocher. Mais certains effets de cette recherche, comme la réduction de l'amplitude horaire d'ouverture des plateformes téléphoniques de certaines URSSAF, ou le retardement du contact « humain » par téléphone ou courriel par les dispositifs d'orientation type SVI, ont pu avoir un impact négatif sur la satisfaction du cotisant qu'il faudrait étudier plus avant.

[272] L'équilibre entre qualité de service et recherche d'efficience défini par la COG 2014-2017 concernant le contact cotisant n'est-il pas optimal. En effet, le contexte est changeant. Les usagers sont de plus en plus exigeants, en raison de standards de marché en progression rapide, sous l'effet de l'essor du numérique qu'un nombre croissant d'entités a réussi à s'approprier.

[273] En particulier, la mise en œuvre de la stratégie multicanal s'est concentrée sur la rénovation des modes de contact sans suffisamment s'appuyer sur une analyse des besoins des usagers, à l'exception de la refonte du portail URSSAF.fr qui doit être menée à son terme. La branche doit améliorer la complémentarité des canaux désormais (voir ci-dessus).

### 2.9.2 Les services offerts n'ont pas été suffisamment modernisés dans une logique de « parcours client »

[274] Au cours des trois premières années de la COG, la modernisation de l'offre services n'a pas progressé aussi rapidement que la stratégie multicanal ou la mise en place des « briques de base » du cycle continu de l'amélioration de la qualité de service :

- Le taux d'avancement des actions prévues par la COG atteignait 51 % pour la modernisation des services, selon le rapport thématique de suivi pour 2016 ;

---

<sup>74</sup> Appels sortants, SMS d'information ou de relance...

- L'avancement de l'amélioration du dispositif de qualité du produit s'élevait à 60 % ;
- Et la stratégie multicanal, dans toutes ses composantes, atteignait 61 %<sup>75</sup>.

[275] Ces deux derniers items ont concentré davantage d'efforts.

### 2.9.2.1 L'offre de services générale n'est pas encore suffisamment segmentée pour répondre à la diversité des besoins des cotisants

[276] La consolidation de l'offre de services aux grandes et très grandes entreprises souffrait un retard important sur l'objectif d'avancement à la fin de l'année 2016.

[277] Premièrement, la centralisation des comptes via le dispositif de versement en lieu unique (VLU) a été gelée dans l'attente de précision du cadre réglementaire, finalement intervenue en 2017<sup>76</sup>. La centralisation déjà obligatoire pour les entreprises de plus de 2000 salariés, auprès de l'une des huit URSSAF de liaison (dite URSSAF TGE)<sup>77</sup>, sera ainsi prochainement étendue en plusieurs phases :

- À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les entreprises ayant plusieurs établissements devront verser les cotisations de l'ensemble à un interlocuteur unique si elles emploient au moins 1000 salariés.
- Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, ce seuil sera abaissé à au moins 500 salariés.
- Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, le dispositif sera obligatoire pour les entreprises ayant au moins 250 salariés.
- Les groupes, dont l'effectif cumulé des entreprises est d'au moins 1000, salariés doivent obligatoirement appliquer ce dispositif VLU à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Ce seuil sera abaissé à 500 salariés au du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

[278] Les impacts organisationnels de cette évolution, notamment les transferts de gestion et la répartition de la charge entre URSSAF, étaient en cours d'investigation à la fin du premier semestre 2017.

Tableau 34 : Dénombrements des VLU

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Grandes entreprises	67 864	73 188	73 379	73 520	78 369	78 430
Très grandes entreprises VLU	94 306	87 066	86 418	90 610	86 534	86 257

Source : ACOSS.

[279] Ce contexte d'extension de l'obligation de centralisation VLU – et la multiplication subséquente des entreprises concernées – rend néanmoins plus criante encore la nécessité de formaliser un parcours adapté à cette catégorie de cotisant. Une mission nationale était lancée en 2016 pour analyser l'expression des besoins des TGE/GE sur les différentes fonctions « métiers ».

<sup>75</sup> Rapport d'activité thématique, « Suivi de la COG 2014 – 2017 », pour 2016.

<sup>76</sup> L'abaissement du seuil de centralisation obligatoire est prévu par le Décret n° 2017-858 du 9 mai 2017 relatif aux modalités de décompte et de déclaration des effectifs, au recouvrement et au calcul des cotisations et des contributions sociales.

<sup>77</sup> La compétence de l'URSSAF unique s'étend à toutes les opérations de vérification du calcul des cotisations, d'encaissement, de contrôle et de contentieux. Elle est l'interlocuteur unique de l'entreprise.

Au moment de la clôture des investigations de la mission, la rédaction et la diffusion de la charte renouvée devant clôturer ces travaux sont encore attendues.

[280] Du côté des petites entreprises, le projet de déploiement d'un parcours dédié aux TPE-PME marque une avancée. Il a été expérimenté par l'URSSAF Picardie (copilote), puis au sein de deux URSSAF miroirs (Midi-Pyrénées et Centre) en 2015. Le kit de déploiement a, dans un premier temps, été expérimenté par l'URSSAF PACA en 2016 et doit désormais être mis en œuvre en 2017.

[281] Les relations avec les tiers déclarants (experts-comptables) n'ont pas fait l'objet d'évolutions significatives au cours de trois premières années de la COG, alors que 59 % des entreprises externalisent le traitement social, dont 87 % des moins de 10 salariés<sup>78</sup>. Le kit TPE/PME a néanmoins déjà identifié plusieurs pistes d'amélioration (point d'entrée unique, accusé de réception sous 48h, organisation de réunions thématiques...).

[282] Cette modernisation inachevée de l'offre de service générale dénote une prise en compte encore perfectible des parcours et des événements de vie du cotisant. Les premiers jalons d'une segmentation plus adaptée des parcours selon des catégories de cotisants ont été posés. Les compléter et les parachever devraient être l'un des axes prioritaires de la prochaine COG.

#### 2.9.2.2 L'offre de titres simplifiés n'est plus à la hauteur des standards du marché et des défis auxquels fait face la branche, malgré les récentes avancées

[283] Un certain sous-investissement de la thématique des services innovants ou simplifiés est à noter au cours de la présente COG. La responsabilité n'en revient pas seulement à la branche : l'intégration de modifications réglementaires non prévues a participé du retard de certains projets, voire a parfois fragilisé l'attractivité de certains titres (cf. paragraphe [289] ci-dessous).

[284] Les titres simplifiés proposés par la branche sont divers. Pour autant, le large éventail de titres simplifiés (TESE, CESU, CEA...), qui était l'une des forces de la branche, ne semble plus toujours adapté aux besoins des cotisants, notamment en raison de la difficulté persistante de certaines offres à trouver leur public.

[285] Les offres TESE et CEA ont, certes, fait l'objet de travaux de modernisation (suppression du chéquier CEA au 1<sup>er</sup> janvier 2015, mise en production de la DSN, transfert des activités du centre TESE de Lyon à Bordeaux...), mais leurs fonctionnalités n'ont pas substantiellement évolué.

[286] Faute d'une promotion active auprès d'un segment de cotisant où les experts-comptables sont particulièrement présents, le TESE ne compte que 52 241 comptes actifs par mois en moyenne en 2016, alors que les TPE représentent près de 2 millions d'entreprises. La couverture des 160 000 associations employant des salariés en France est meilleure : 34 053 comptes CEA et 14 790 comptes Impact emploi étaient actifs en 2016.

[287] De manière générale, des progrès doivent être accomplis tant sur la promotion que l'adaptation des titres aux évolutions économiques et aux besoins des cotisants. Certaines offres ne paraissent, d'ailleurs, plus aux meilleurs standards de la société numérique.

---

<sup>78</sup> Cour des comptes, rapport thématique « Simplifier la collecte des prélèvements versés par les entreprises », 2016.

Tableau 35 : Dénombrements des comptes actifs des titres et dispositifs simplifiés

	Segment	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aide et services à la personne (ASAP)	Associations mandataires	355 740	337 673	309 369	284 500	266 474	267 367
Titre emploi service entreprise (TESE)	Régime général	850	794	141 848	118 305	125 151	98 072
Chèque emploi associatif (CEA)	Association employant des salariés	68 872	73 080	76 836	67 164	71 909	63 977
Centre national des travailleurs frontaliers en Suisse (CNFTS)	Transfrontaliers en Suisse				21 428	152 976	168 606
Titre particulier employeur étranger (TPEE)	Particuliers-employeurs étrangers		90	135	146	210	245
Titres firmes étrangères (TFE)	Firmes étrangères	5 956	6 083	6 502	6 925	7 034	7 063

Source : ACOSS.

[288] Pour apprécier la capacité de la branche à moderniser ses titres simplifiés, la mission a conduit par « carottage », et conjointement avec le SGMAP, une revue des titres simplifiés phares de la branche : les titres CESU et Pajemploi ciblant les particuliers-employeurs (voir Encadré 9 : ci-dessous).

[289] De prime abord, le nombre de comptes CESU de particuliers employeurs a baissé, passant de 2 millions en 2011 à 1,9 en 2015, partiellement en raison d'évolutions exogènes. La suppression du paiement des cotisations sociales au forfait par la loi de finances pour 2013 a notamment complexifié et renchéri le recours au dispositif<sup>79</sup>. Ce constat doit encourager à tenir compte en amont de l'impact potentiel des évolutions législatives et réglementaires sur les offres de titres simplifiés (voir partie 3.2.3.1).

Tableau 36 : Dénombrements des comptes de particuliers-employeurs

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CESU - Métropole	2 006 127	1 989 647	1 944 673	1 924 071	1 900 400	1 896 077
PAJE - Métropole	1 164 759	1 185 810	1 190 014	1 185 047	1 167 380	1 159 528
Particuliers employeurs (hors Paje/Césu)	453 100	426 884	404 732	370 035	345 862	338 084

Source : ACOSS (tableau de bord)

[290] Les investigations de la mission ont, néanmoins, souligné un retard de l'ergonomie actuelle des sites Internet ainsi que les fonctionnalités incomplètes des titres dématérialisés au regard des standards du marché.

[291] Certes, la refonte du site [CESU.fr](http://CESU.fr), dont la nouvelle version doit être lancée courant 2017, présentera d'incontestables progrès : développement du site en *responsive design*, inclusion d'un

<sup>79</sup> Les cotisations sociales forfaitaires étaient fixées à 6,60 € de l'heure, soit un montant inférieur aux cotisations réelles représentant environ 82 % du salaire net environ. Outre l'impact positif sur les montants de cotisations collectés, cette mesure devait permettre une meilleure protection sociale des salariés de particuliers-employeurs.

simulateur de cotisations. Mais le parcours peut encore progresser vis-à-vis des standards du marché les plus performants et le parcours du particulier-employeur semble pouvoir encore être optimisé dans sa globalité (convergence des offres Pajemploi et CESU en particulier) :

- L'expérience-cotisant lors de l'accès au site via un équipement nomade est perfectible en l'absence d'application *smartphone*<sup>80</sup> ;
- Le paiement par carte bancaire n'est pas encore prévu<sup>81</sup> (prélèvement bancaire uniquement) ;
- L'existence de deux dispositifs d'authentification, l'un pour le CESU et l'autre pour Pajemploi, ainsi que l'absence de navigation « sans couture » d'un compte à l'autre, sont des facteurs de « ruptures » dans le parcours numérique du particulier-employeur ;
- La gestion multicomptes sur un seul espace (par exemple en cas de cumul de comptes CESU et Pajemploi, de gestion de comptes CESU pour un tiers) n'est pas prévue ;
- Aucune fonctionnalité n'est prévue pour accompagner la cessation du contrat de travail. Une aide à l'accomplissement des procédures par documents standards dématérialisés, accompagnement des cadencements, *etc.* pourrait pourtant être imaginée.

#### Encadré 9 : CESU et Pajemploi – Principaux résultats et recommandations

La mission a réalisé, conjointement avec l'équipe du SGMAP, une analyse du parcours du particulier employeur.

Le portail CESU n'est plus adapté, notamment en ce que ses fonctionnalités ne correspondent plus aux standards du web et continuent d'engendrer des sollicitations des équipes en front et back-office (par exemple : lors de la modification des coordonnées des salariés). Une nouvelle version en cours d'élaboration doit être déployée courant 2017. De même, certaines évolutions du portail Pajemploi ont récemment été développées, à la suite de l'enquête en ligne réalisée en 2015 auprès de 100 000 usagers (moteur de recherche, envoi d'un accusé de réception sur la mise à jour des agréments des assistantes maternelles..).

Au bilan de ces évolutions prévues ou en cours, il semble néanmoins nécessaire de continuer à investir sur la modernisation de la relation numérique à l'utilisateur pour ces deux offres :

- Accompagner de bout en bout le particulier employeur (accompagnement à la rupture du contrat de travail, à travers le calcul du montant de l'indemnité de fin de contrat, préremplissage et envoi à Pôle emploi de l'attestation d'emploi...) ;
- Nouer des partenariats avec des plateformes de mise en relation, notamment pour promouvoir les offres CESU/ Pajemploi et faciliter l'adhésion ;
- S'adosser efficacement avec Net-particulier.fr pour faciliter la mise en relation avec un prestataire ;
- Faciliter et moderniser la prise en main du site par la mise en place d'un *chatbot*, d'un dispositif de *co-browsing* et d'un conseiller virtuel ;
- Prévoir un tableau de bord de l'utilisateur, permettant de visualiser l'ensemble de sa situation, y compris débitrice ;
- Mettre en œuvre un coffre-fort numérique (pour les bulletins de salaire des salariés et autres attestations...)

<sup>80</sup> La mission estime que le développement de sites Internet en *responsive design* pour en faciliter l'accès sur les tablettes et téléphones mobiles est, certes, bienvenu pour les portails, mais qu'il reste insuffisant pour garantir un usage simple des comptes cotisants en ligne, surtout lorsque sont concernés des individus (particuliers-employeurs, salariés, travailleurs indépendants, micro-entrepreneurs) et des fonctionnalités récurrentes (déclarer un salarié pour un particulier ou un chiffre d'affaires pour un micro-entrepreneur, payer les cotisations...). Dans ces cas le développement d'une application *smartphone* mérite d'être étudié, non pour l'ensemble des fonctionnalités du portail, mais sur quelques fonctionnalités bien définies.

<sup>81</sup> Y compris lorsqu'il s'agit de procéder au RAF de ces titres simplifiés.

- Proposer la déclaration en ligne à destination de la CNAMTS des attestations de salaire du salarié en cas d'arrêt de travail pour faciliter l'ouverture des droits à prestation en espèces.

[292] Autre exemple, le paiement par carte bancaire est désormais offert au micro-entrepreneur, avec un important taux de recours même en l'absence de promotion active. Pourtant ce mode de paiement par carte bancaire a longtemps été écarté pour les particuliers, à cause du coût des commissions bancaires. Certaines études locales<sup>82</sup> montrent pourtant qu'il permet de générer des économies, à certaines conditions, y compris sur des petits montants de paiements, grâce à des économies induites sur d'autres processus. L'orientation défavorable au paiement par carte bancaire est néanmoins révolue, à en croire les propos recueillis par la mission au cours de ses entretiens.

[293] Au bilan, des progrès sont au rendez-vous sur les chantiers de modernisation observés par la mission, grâce au recours plus fréquent aux *focus groups* et à l'élaboration de Persona (techniques mobilisées pour la refonte du site CESU). Néanmoins, l'écart à la « frontière technologique » n'a pas été totalement comblé.

[294] Des analyses plus approfondies des usages<sup>83</sup>, de même que des partenariats avec des acteurs de l'Internet, enrichiraient probablement la réflexion et pourraient redynamiser l'ensemble des offres de titres simplifiés, y compris celles ciblant les associations et les reprises.

#### 2.9.2.3 La dématérialisation, axée sur la recherche d'efficacité, devrait davantage tenir compte des parcours du cotisant pour se traduire par des gains substantiels de qualité de service

[295] La dématérialisation a progressé, conformément aux objectifs fixés par l'actuelle COG, tous segments de cotisants confondus :

- 96,6 % des déclarations des entreprises du régime général et 98,4 % de leurs paiements sont désormais dématérialisés ;
- Le taux de dématérialisation des paiements des travailleurs indépendants a atteint 66,5 % en 2016, contre 55,15 % en 2014 grâce à des campagnes de promotion et d'information sur les obligations de dématérialisation ;
- La suppression du support papier du chéquier le 1<sup>er</sup> janvier 2016 a constitué la principale avancée en faveur de la dématérialisation du CESU sur la durée de la COG ;
- Les bulletins de salaire de Pajemploi sont totalement dématérialisés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

[296] Là encore, les enjeux propres au recouvrement social<sup>84</sup> exigent d'adopter une approche segmentée selon les catégories de cotisants.

[297] Compte tenu des forts taux de dématérialisation sur le régime général, et des obligations de déclarations 100 % dématérialisées imposées par d'autres réseaux comme la DGFIP, l'opportunité d'un alignement des obligations de déclaration et paiement en ligne pourrait être étudiée pour le régime général et certaines catégories de travailleurs non-salariés.

---

<sup>82</sup> De l'URSSAF PACA par exemple.

<sup>83</sup> Par exemple l'utilisation des différents moyens de paiements, y compris innovants, des applications nomades...

<sup>84</sup> Importance de l'acceptabilité du prélèvement face au risque d'évasion sociale, caractère récurrent de certaines opérations déclaratives (mensuelles pour le CESU par exemple), absence de politiques d'accompagnement social des publics équivalentes aux branches prestataires, etc.

Tableau 37 : Taux de dématérialisation (France entière)

	2012	2013	2014	2015	Evol. 14/15
Nombre de déclarations secteur privé	88,00 %	93,78 %	95,20 %	96,11 %	+0,01 pts
<i>dont moins de 20 salariés</i>	<i>87,99 %</i>	<i>94,86 %</i>	<i>94,98 %</i>	<i>95,46 %</i>	<i>+0,01 pts</i>
Montant des paiements secteur privé	94,43 %	96,61 %	97,39 %	98,07 %	+0,01 pts
<i>dont moins de 20 salariés</i>	<i>76,30 %</i>	<i>85,27 %</i>	<i>89,85 %</i>	<i>92,74 %</i>	<i>+0,03 pts</i>

Source : ACOSS.

[298] Il en va différemment sur le segment des particuliers, la part de dématérialisation du CESU restant très en deçà des niveaux atteints pour le régime général (67,3 % en 2016). Certaines populations, spécialement celles fragilisées par la « dépendance numérique », seraient touchées défavorablement par une amplification des obligations de dématérialisation. Il existe, en effet, une corrélation entre l'utilisation du volet papier et l'âge de l'employeur : près de 75 % des utilisateurs du volet papier ont plus de 70 ans. À l'inverse, le taux d'adhésion au CESU en ligne était de 91,7 % en janvier 2016 pour les nouveaux utilisateurs.

[299] La mise en place du CESU Accueil familial a révélé de manière concrète la difficulté d'une partie des utilisateurs à utiliser une offre 100 % dématérialisée : malgré l'intérêt du service proposé, seulement un tiers des accueillis précédemment en URSSAF ont opté pour le CESU. Dans ce cas, le recours exclusif à Internet est un frein à la déclaration.

Tableau 38 : Dématérialisation des volets sociaux CESU

	2014	2015	2016	2017
Part des volets sociaux dématérialisés	57,34 %	61,37 %	67,3 %	
Cibles	56,55 %	59,70 %	62,85 %	66 %

Source : ACOSS.

[300] Dans ce contexte, l'évolution vers le CESU 100 % dématérialisé concerne donc essentiellement le stock d'utilisateurs « historiques ». Compte tenu du risque de non-recours au titre dématérialisé (et d'omissions de déclaration), il convient d'adopter une position prudente concernant l'extension des obligations déclaratives en ligne pour ce public. Pour ce qui concerne le segment des particuliers employeurs, la mission estime les mesures suivantes équilibrées :

- Supprimer la demande d'adhésion au CESU papier – elle resterait accessible, sur demande exprès, auprès du Centre national CESU ;
- Promouvoir activement :
  - l'adhésion au compte dématérialisé (pré-création de comptes en ligne) ;
  - invitation des employeurs disposant d'un compte en ligne à réaliser leur prochaine déclaration à partir du site Internet lors de la réception de leur volet social papier.
- Mettre en œuvre l'obligation de déclarer de façon dématérialisée au-dessus d'un certain montant de cotisations<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> L'obligation de déclaration en ligne pour les montants supérieurs à 35 000 euros n'a jamais été mise en œuvre. Au-delà il pourrait être envisagé d'en abaisser le seuil à travers une évolution réglementaire (à titre d'exemple, en 2015, 1 631 employeurs ont déclaré en papier plus de 15 000 euros de cotisations pour un total de 47 767 déclarations). Une autre

[301] Surtout, la politique de dématérialisation devrait être davantage centrée sur le cotisant. Les récentes avancées réalisées sur les offres aux particuliers employeurs<sup>86</sup> ou les fonctionnalités du « dossier cotisant en ligne », soulignent l'intérêt de poursuivre les efforts de dématérialisation des autres actes que la déclaration ou le paiement. Il s'agit de permettre une gestion plus réactive, plus simple et à distance pour les cotisants.

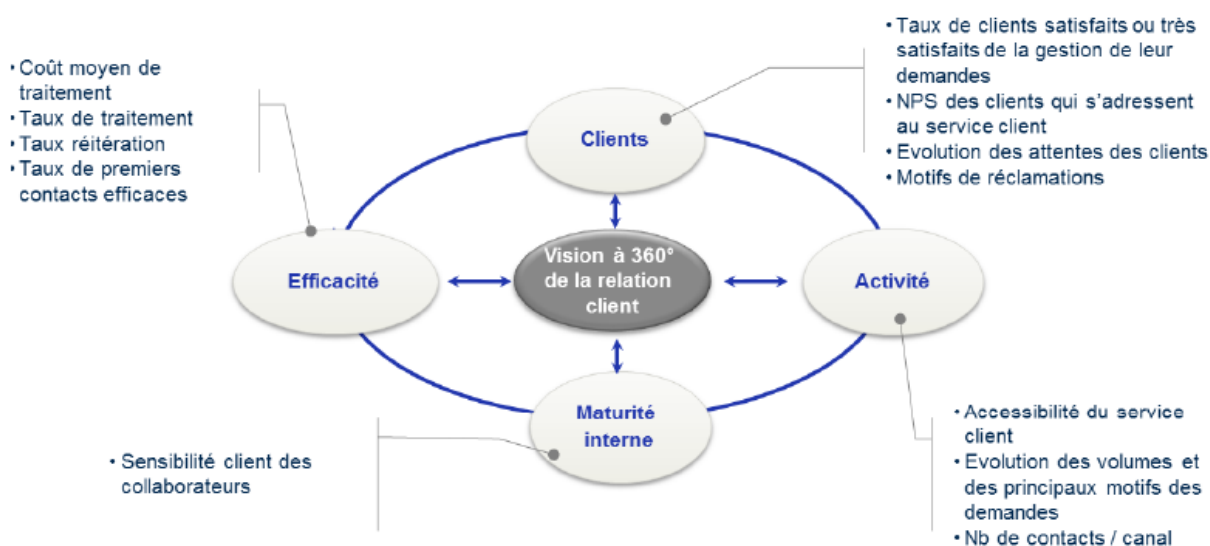
### 2.9.3 Le pilotage de la relation « client » à professionnaliser plus encore

[302] Des avancées ont été réalisées au cours de la COG actuelle concernant l'écoute du cotisant. Néanmoins, la gestion de la relation client n'est pas encore tout à fait mûre, un peu à l'image de la stratégie de transformation numérique non encore aboutie.

#### 2.9.3.1 Les progrès indéniables réalisés en matière d'écoute client devraient être amplifiés pour mettre en œuvre une réelle écoute client à 360°

[303] Le pilotage de la relation de service a été rénové en 2016. Pour mémoire, les meilleures pratiques ont pour cible une vision à 360° de la relation client, selon le schéma suivant :

Schéma 5 : Vision 360° de la relation client



Source : Illustration SGMAP.

[304] La mise en place des premières « briques » d'une boucle d'amélioration de la qualité a constitué une réelle avancée depuis 2014. Plusieurs modalités d'évaluation de la qualité et de la satisfaction, et de nouveaux outils d'écoute dans une logique de progrès en continu sont, ainsi, venus enrichir les moyens déjà utilisés.

---

option consisterait à fixer le seuil des cotisations en lien avec le montant maximum de l'avantage fiscal soit plus de 6 000 € de cotisations annuelles. Dans ce cas, près de 35 322 employeurs seraient concernés pour un nombre total de 755 000 déclarations.

<sup>86</sup> Dématérialisation des bulletins de salaires par exemple.



[305] En plus du baromètre de satisfaction annuelle auprès des usagers, mené depuis 2004 par un partenaire extérieur<sup>87</sup>, les enquêtes mobilisées ont été diversifiées. Une enquête à chaud concernant l'accueil sur rendez-vous ou une enquête Mystère en 2016 ont été conduites pour mesurer la qualité de la réponse téléphonique. Les enquêtes à chaud doivent être systématisées notamment par le recours aux techniques de campagne par SMS automatiques ou *push mail* après un contact.

[306] Un nouvel outil de suivi des motifs de contact a été mis à disposition, avec la refonte du référentiel de qualification. Il ne semble pas toujours évident de bien identifier les besoins et difficultés rencontrés par différentes catégories de cotisants<sup>88</sup> à la seule lecture du tableau de bord « FOODS ». Aussi, cet outil appelle des exploitations complémentaires. Il convient de s'assurer désormais que les agents en contact avec le cotisant qualifient bien le motif, afin de réduire la part encore importante des sollicitations non rapprochées d'une catégorie de cotisants (cf. le fort taux de non renseignés dans l'extraction « In-FOODS » communiquée à la mission). L'intégration d'un outil de CRM (*customer relationship management*) qui capte et concatène les informations relatives au client apparaît d'autant plus prioritaire pour progresser vers une vision « 360° ».

[307] Enfin, la rénovation en 2016 du socle de gestion des réclamations, existant depuis 2012, a eu pour vocation d'apporter une réponse aux sources d'insatisfaction particulières du réclamant, ainsi que d'aider à la planification des corrections des dysfonctionnements. L'objectif de traitement des réclamations en moins de 72h constitue un engagement fort de la branche. L'impact sur la qualité du service et l'expérience client de la nouvelle version de cet outil mériterait d'être apprécié dans les prochains mois, de même que son apport à la connaissance des enjeux auxquels sont confrontés les différents parcours de cotisants.

[308] Les efforts engagés vont dans le bon sens, mais nécessitent d'être parachevés par l'importation des meilleures pratiques concernant l'écoute des attentes et des besoins du cotisant. L'attention reste encore très axée sur le suivi par canaux de contact et devrait être orientée plus encore sur une connaissance « réelle » des parcours clients.

[309] Dans ce cadre, le recours aux bonnes pratiques de la conduite de projet, ponctuellement mobilisées lors de la refonte du site CESU ou du portail URSSAF.fr, doit être systématisé et complété d'une étude régulière des usages et de l'expression des besoins de chaque catégorie de cotisants.

[310] Le pilotage de la GRC doit désormais porter ses efforts sur la mise en œuvre d'un cycle structuré, qui finalise et formalise l'organisation d'une boucle complète d'amélioration de la qualité.

---

<sup>87</sup> Appelé « enquête de satisfaction annuelle » et qui comprend de nombreuses questions, dont celles exploitées en partie 291 ci-dessus.

<sup>88</sup> Définis exclusivement selon leurs statuts (régime général, micro-entrepreneurs...)

Schéma 6 : Dispositif structuré d'amélioration en continu



Source : Illustration SGMAP.

[311] À cet égard, le dispositif développé par l'IRCANTEC pourrait inspirer la définition d'un schéma cible pour la Caisse nationale, en particulier pour ce qui concerne l'intégration des enseignements ainsi que la correction effective des dysfonctionnements observés à l'occasion de l'écoute client (voir annexe consacrée à la relation cotisant).

### 2.9.3.2 La gestion de la relation client mérite d'être consolidée tant du point de vue de sa gouvernance que de ses indicateurs

#### **La gestion de la relation client est aujourd'hui éclatée, mal positionnée et sous-dotée**

[312] Le pilotage de la relation de service, aujourd'hui éclaté entre plusieurs directions, devrait être rationalisé pour conduire avec succès une écoute client 360°, ainsi que porter des projets innovants. Plusieurs éléments sont doivent être soulignés :

- La gestion de l'offre de titres simplifiés – relevant de la nouvelle Direction de la relation cotisants, de la production et de la maîtrise des activités *DRCPM*, est déconnectée de leur promotion, relevant de la *DICOM* ;
- Les portails en ligne relèvent de directions différentes. La répartition des responsabilités Internet ne paraît pas toujours très claire. Pour *URSSAF.fr*, la *DICOM* est chargée à titre principal des espaces « informatifs », tandis que l'espace en ligne cotisant relève de la *DRCPM* alors que ses fonctionnalités doivent être étroitement articulées avec les contenus informationnels du portail ;
- Les partenariats sont gérés par une sous-direction de la Direction de l'audit et de la stratégie.

[313] Le positionnement de la GRC ne paraît pas non plus optimal. Celle-ci est aujourd'hui en principe rattachée à une direction métier<sup>89</sup>, alors que la relation « cotisant » touche la quasi-totalité

<sup>89</sup> La *DRCPM*, en charge de la production.

des métiers de la branche (recouvrement amiable et forcé, gestion des comptes, accueil téléphonique et physique, voire le contrôle...).

[314] Le pilotage de la « GRC » connaît, en outre, des dysfonctionnements, notamment en raison de liens relativement distendus entre l'agence centrale et les centres nationaux de traitement, pourtant dotés d'une expertise plus avancée sur les sujets numériques. En dépit du partage d'un poste<sup>90</sup>, la mission a pu observer concrètement cet éloignement, y compris dans la conduite de projets structurants, comme la plateforme de paiement intégrée (le CNCESU était, au cours de la mission, peu associé aux réflexions).

[315] Un positionnement transversal aux différents métiers, et l'association plus étroite de l'expertise du réseau paraissent de bon sens pour conduire une stratégie ambitieuse d'innovation de service<sup>91</sup> (voir la partie 32). Dans des contextes proches, d'autres établissements ont ainsi fait le choix d'une direction dédiée à la relation de service (par exemple, l'IRCANTEC et Pôle emploi), comptant 30 à 40 ETP.

**Les indicateurs de la COG permettent un suivi satisfaisant de la qualité du contact au cotisant, mais pourraient être plus aboutis concernant les « parcours »**

[316] La COG prévoit la plupart des indicateurs traditionnellement nécessaires au suivi de la qualité de service. Si les performances de la Branche sont proches des standards, ceux-ci affichent rarement une logique de progression et pourraient être complétés d'un suivi de l'expérience cotisant.

[317] S'agissant des délais de traitements, une réponse doit être apportée sous 48 heures pour les courriels et 72h pour les réclamations. Le délai de réponse aux courriels est meilleur que la cible depuis l'entrée en vigueur de la COG.

[318] En 2016, les taux de décrochés et d'appels aboutis (79,35 % et 80,93 % respectivement) étaient inférieurs à la cible fixée par la COG, proche des standards du marché. La notion d'appels aboutis – traités par SVI ou par un agent, recouvre deux champs de performance distincts qu'il serait intéressant de suivre séparément pour pouvoir agir :

- La performance du SVI en termes de « self-service » (ou l'efficacité détournement) ;
- La performance du centre d'appel à prendre en charge le flux entrant.

[319] La part des volets sociaux dématérialisés<sup>92</sup> et l'indicateur de suivi de la satisfaction sont peu significatifs pour la qualité de la relation de service. Il vaudrait mieux faire de la note de satisfaction un indicateur de résultat avec un objectif à atteindre (sur 10).

[320] Pour ce qui concerne la qualité de la réponse, mesurée sur échantillon aléatoire, la branche est performante avec une cible fixée COG (18/20) dépassée continuellement tous modes de contact confondus. La relative stabilité par rapport aux exercices précédents interroge quant au caractère stratégique de cet indicateur. Il est sûrement nécessaire au suivi de l'activité, mais pas indispensable au niveau de la COG.

---

<sup>90</sup> Au titre d'un ETP affecté au CNCESU et accomplissant une mission nationale auprès de l'ACOSS.

<sup>91</sup> La Caisse semble, d'ailleurs, vouloir s'engager sur une feuille de route ambitieuse comme l'indique la réunion d'un groupe de travail consacré à la « Nouvelle offre de services » en préparation de la prochaine COG.

<sup>92</sup> La cible est, en outre, dépassée depuis l'entrée en vigueur de la COG, ce qui suggère que le niveau fixé était insuffisamment ambitieux. Cet indicateur paraît peu intéressant.

[321] Deux pistes d'amélioration devraient être explorées :

[322] Premièrement, l'absence de construction de l'indicateur sur les taux de répétition empêche des progrès substantiels quant à la connaissance de la qualité du parcours du cotisant dans une logique de « bout en bout » et à la mise en œuvre du cycle d'amélioration en continu du service. Cet indicateur doit être reconduit dans la prochaine COG, sa construction est prioritaire. Le dispositif de mesure gagnerait à prendre en compte les différentes catégories de cotisants.

[323] Deuxièmement, une réflexion doit porter sur l'instauration de nouveaux indicateurs pour suivre l'expérience cotisant, en particulier l'adéquation des offres aux attentes clients. Déjà utilisé par les entreprises, le Net Promoteur Score, qui mesure les parts respectives de « détracteurs » et « promoteurs » d'un produit, est une piste à étudier. Il a prioritairement sa place dans une enquête annuelle sur les offres de services plutôt que dans la COG. Un indicateur composite pourrait toutefois être envisagé.

### 3 LA PROCHAINE COG DOIT ETRE CENTREE SUR LES OBJECTIFS STRATEGIQUES PRIVILEGIANT LA RELATION AVEC LES COTISANTS ET L'EXPLOITATION DES POTENTIALITES DE LA DSN

[324] Pour la prochaine COG, la branche devra s'appliquer à poursuivre l'amélioration de son fonctionnement tout en développant sa réactivité et son agilité face aux évolutions de son environnement. Elle devra plus encore qu'aujourd'hui répondre aux impératifs de bonne gestion et de transparence. Elle dispose de plusieurs atouts pour cela, des compétences métiers affirmées et variées, un réseau concentré, réactif et faisant preuve de capacité d'innovation. Elle devra mieux manager ces compétences et mettre en place un pilotage de l'innovation.

#### 3.1 S'agissant du pilotage de la branche, la COG doit devenir un document stratégique

[325] Pour redonner à la convention d'objectifs et de gestion le caractère stratégique qu'elle a perdu, car listant un nombre élevé d'actions non priorisées, il conviendrait de retenir un petit nombre d'orientations, assorties de priorité et d'indicateurs.

[326] La mission propose en particulier de retenir la qualité de service et l'exploitation des potentialités de la DSN dans l'ensemble des métiers de l'ACOSS.

##### 3.1.1 La convention d'objectifs et de gestion doit être déclinée dans un projet de branche, lui-même repris par des CPG contextualisés

[327] Il reviendrait à l'ACOSS de décliner les orientations stratégiques de la COG dans un projet de branche. Ce dernier établirait un ensemble de plans d'action à mettre en œuvre pour décliner les orientations stratégiques et les objectifs internes que la branche déciderait de se donner. Cette déclinaison devrait être réalisée à partir d'une large concertation pour mettre à profit le dynamisme du réseau et la capacité d'innovation des organismes.

[328] La COG et le projet de branche seraient ensuite complétés pour chaque URSSAF (incluant les CNT rattachés) d'un contrat pluriannuel de gestion. Ce dernier devrait faire une place plus large qu'aujourd'hui à des éléments de personnalisation liés à la situation de l'organisme et de son contexte régional (ou national pour les centres nationaux de traitement).

- Recentrer la prochaine COG sur des objectifs stratégiques en nombre limité (3 à 5) et renvoyer à un projet de branche la déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques de la COG et aux CPG leur déclinaison particularisée aux organismes.

##### 3.1.2 La COG doit s'enrichir d'une orientation interbranches

[329] Dans le cadre de l'amélioration de la performance de gestion, les mutualisations interbranches ont été jusqu'à présent timidement mises en place alors qu'elles portent potentiellement des économies importantes.

[330] L'adoption d'un nouveau schéma stratégique des systèmes d'information interbranches devrait permettre d'entrer dans une phase plus opérationnelle de coopération. Des orientations interbranches peuvent également être adoptées pour ce qui concerne l'immobilier et la

rationalisation des implantations sur le territoire, les ressources humaines et les possibilités de mobilités au plan local et les achats.

- Insérer une orientation de coopération interbranches dans toutes les COG du régime général pour la déclinaison du schéma stratégique des systèmes d'information interbranches et les fonctions support en particulier la gestion des ressources humaines et l'immobilier.

### 3.1.3 Les indicateurs de la convention seront idéalement en nombre limité et orientés sur la mesure de la performance, l'efficacité, les résultats et la satisfaction clients et partenaires

[331] L'ensemble de 48 indicateurs que comporte la COG actuelle est hétérogène et un certain nombre d'entre eux ne sont toujours pas disponibles. Parmi les indicateurs existants, certains sont perfectibles, des objectifs doivent être réajustés ou définis selon le cas.

[332] La mission suggère que la batterie d'indicateurs de la prochaine COG comporte entre 10 et 15 indicateurs de résultats. Il conviendrait que ces derniers reflètent la performance du recouvrement, mais aussi son efficacité et la satisfaction des cotisants et caisses prestataires et partenaires. S'agissant des objectifs de résultats, il est possible de prévoir, selon l'indicateur, un intervalle ou corridor de fluctuation ainsi que le cas échéant un taux de dispersion pour la performance des organismes (ACOSS comprise). Les indicateurs devront respecter les critères de criblage de l'ACOSS.

- Maintenir dans la prochaine COG 10 à 15 indicateurs de résultats répartis entre indicateurs d'activité, d'efficacité, de qualité et de satisfaction.

### 3.1.4 Les engagements de l'État seront moins nombreux et plus précis

[333] S'agissant des engagements de l'État, ces derniers doivent être moins nombreux. Ils devront porter sur des mesures de simplification et de rationalisation de la réglementation permettant à la branche d'améliorer son efficacité et la qualité du service rendu aux cotisants comme aux partenaires. Ces engagements doivent être régulièrement suivis.

- La mission préconise de prévoir *a minima* un bilan annuel des engagements de l'État en cohérence avec le bilan annuel de la COG réalisé par la branche.

[334] D'une manière générale, il paraît nécessaire d'inclure dans les études d'impact LF, LFSS et lois portant diverses dispositions sociales, une obligation de documentation de l'impact des évolutions législatives sur les SI des caisses de sécurité sociale. Cette étude devrait évaluer la faisabilité, les délais de réalisation et les coûts pour les SI. Les observatoires des charges ou de gestion des caisses doivent être préalablement saisis. Cette disposition pourrait faire l'objet d'un engagement de l'État dans toutes les COG pour les évolutions réglementaires.

- Consulter l'ACOSS en temps utile pour évaluer les impacts de toute modification réglementaire ou législative sur les SI afin d'étudier la faisabilité, les délais de réalisation et les coûts de la mesure.

[335] En contrepartie, l'ACOSS pourrait s'engager à communiquer à la tutelle des éléments de l'observatoire de gestion à l'instar des travaux communiqués par l'observatoire des charges de la branche famille.

[336] Au-delà des orientations stratégiques susceptibles de structurer l'activité de la branche, les réformes déjà annoncées (RSI, prélèvement à la source...) nécessitent que l'État s'engage concrètement à permettre, faciliter ou accompagner leur mise en œuvre. Il convient tout particulièrement à veiller à l'adéquation des moyens aux objectifs qui seront déterminés avec la branche. Cette dernière doit pouvoir continuer dans les meilleures conditions possibles la transformation de ses SI.

[337] Toute évolution majeure du recouvrement des travailleurs indépendants consécutive à la réforme du RSI devra être particulièrement étudiée avec la branche pour ne pas reproduire les difficultés liées à la mise en place de l'ISU en 2008.

- Les engagements de l'État devraient être moins nombreux et plus concrets, visant à permettre à la branche de mettre en œuvre dans les meilleures conditions possible les orientations stratégiques de la COG.

## 3.2 S'engager dans une relation client ambitieuse par une stratégie de service personnalisée et l'exploitation des potentialités de la DSN

### 3.2.1 Personnaliser la relation « client »

#### **Formaliser des parcours « cotisants » adaptés**

[338] La divergence des titres simplifiés avec les meilleurs standards observés par la mission concernant les services simplifiés « phare » de la branche, ceux aux particuliers-employeurs, doit inciter à conduire un exercice de revue pour les autres titres.

[339] Aussi une revue systématique de l'ensemble titres simplifiés mériterait d'être lancée dès le début de la prochaine COG dans un objectif d'adaptation aux besoins et usages des cotisants ainsi que d'alignement sur les meilleurs standards. Il serait souhaitable, dans ce cadre, de développer le paiement par carte bancaire et les applications *smartphones*, au moins pour les segments de cotisants « individuels ».

#### **Recommandation n°1 : Conduire une revue des titres simplifiés au début de la prochaine COG :**

- **en recourant aux meilleures pratiques ;**
- **en associant des acteurs extérieurs ;**
- **l'État prenant des engagements correspondants en matière de simplifications réglementaires.**

[340] La personnalisation de l'offre de service générale reste imparfaite, même si celle-ci n'est pas totalement inexistante. Les très grandes entreprises sont, par exemple, déjà gérées par des URSSAF dites « TGE » qui leur proposent le plus souvent un contact bien identifié et un numéro de ligne directe.

[341] Dans ce domaine encore, la branche dispose d'atouts, en particulier sa capacité d'innovation au niveau local. Comme le « *kit TPE-PME* », formalisé puis validé en Codir en 2017, qui incite les URSSAF à favoriser le recours amiable, faciliter le remboursement des cotisations indûment payées en évitant de solliciter l'entreprise pour renseigner son RIB... Cette initiative représente une avancée dans le sens d'une personnalisation ou individualisation plus poussée et plus systématique de la relation cotisant. Son déploiement, non spécifiquement suivi, pourrait

rester inégal au sein du réseau. Ce risque souligne la nécessité d'un portage déterminé de la stratégie de service à l'avenir.

[342] Conduire une revue de l'offre de service sur la totalité des parcours « cotisants » ou « déclarants », parallèlement à la revue des titres simplifiés est d'autant plus nécessaire.

[343] Outre, les parcours « TGE-GE » et « TPE-PME », les réflexions locales, notamment en Île-de-France, ont d'ores et déjà commencé à identifier les segments des cotisants affiliés au RG qui pourraient faire l'objet d'une adaptation de l'offre de services :

- Parcours « Grands comptes ». Sur le modèle du processus formalisé et en cours de déploiement en région PACA<sup>93</sup> qui pourrait être généralisé.
- Parcours « Jeunes entreprises », avec une offre aidant à la création d'entreprise et à la gestion des événements émaillant ses premières années ;
- Parcours « Experts-comptables et tiers déclarant » avec, par exemple, une gestion par portefeuilles de leurs entreprises clientes pour simplifier la relation avec les URSSAF.

[344] Ces démarches ont vocation à être dupliquées pour les administrations et collectivités ou les travailleurs indépendants.

**Recommandation n°2 : Lancer une revue des parcours « cotisants » dès le début de la prochaine COG.**

**Renforcer la spécialisation du « back-office »**

[345] Pour être pleinement effective, la personnalisation de la relation client devrait être articulée avec l'organisation des métiers dans une logique de pilotage par les processus (voir Recommandation n°19 : ci-dessous)

[346] Certaines fonctions devraient, ainsi, être spécialisées par segment de cotisants homogène (cf. les parcours « cotisants » ci-dessus). Les équipes s'appuieraient sur les produits de service revus et adaptés aux différents publics. La mission estime que cette piste est prometteuse pour continuer à d'améliorer la qualité des réponses et réaliser des gains de productivité par effet d'apprentissage.

[347] Compte tenu des divergences de taille des URSSAF régionales, plusieurs modalités cumulatives ou alternatives devraient pourrions être envisagées :

- Dédier des effectifs au sein de l'URSSAF au suivi de segments spécifiques dans une logique de portefeuilles<sup>94</sup> ;
- Déléguer entre URSSAF la gestion de tel ou telle catégorie de cotisants ou activité ;
- Créer des pôles interrégionaux.

**Recommandation n°3 : Adapter l'organisation en back-office à 4 ou 5 parcours « cotisant » transversaux par une plus forte spécialisation.**

---

<sup>93</sup> Il s'agit des : TGE, GE, Entreprises mono établissement de plus de 250 salariés, Entreprises de moins de 250 salariés, mais qui règlent plus de 5 000 000,00 € de cotisations annuelles. VLU hors TGE GE, Pluri établissements PACA + 250 salariés, Groupes d'entreprises (à cibler) ;

<sup>94</sup> Cette orientation peut, le cas échéant, être accompagnée d'une plus grande spécialisation des sites et concentration des activités (sur le modèle de l'URSSAF PACA).



### **Engager une politique de partenariats plus active**

[348] Les organismes partenaires, pour lesquels la branche recouvre des cotisations, soulignent son professionnalisme ainsi que sa capacité à conduire des projets complexes avec succès – transferts du recouvrement des cotisations chômage par exemple.

[349] En revanche, ils déplorent parfois un manque de proactivité dans la relation notamment en matière de communication ou d'information sur l'avancée et les impacts de projets structurants pour la branche, comme pour ses partenaires.

### **Recommandation n°4 : Mettre en œuvre une politique proactive en matière des partenariats et renforcer le pilotage de cette mission au sein de l'ACOSS.**

#### 3.2.2 Intégrer la Branche à son écosystème pour accélérer l'innovation et sa transformation digitale

### **Ouvrir la branche sur son environnement**

[350] L'innovation passe aujourd'hui de plus en plus par l'ouverture des organisations vers l'extérieur, à travers des partenariats ou l'ouverture des données. Dans ce contexte, l'intégration de la branche à son écosystème est une orientation clé pour renouveler l'offre de services avec succès.

[351] Cela pourrait passer par l'engagement de la branche à expérimenter de nouveaux services et à « challenger » ses métiers. Le terrain de l'économie collaborative semble un domaine idoine<sup>95</sup>. La création d'un centre national dédié à l'économie collaborative, dans une région dotée d'un tissu de *start-up* dense, mériterait d'être inscrite à l'agenda. Il pourrait être chargé de la création de services aux nouveaux indépendants et aux particuliers, du renforcement des cellules de contrôle Internet, dont une existe déjà en Île-de-France, des échanges de données via des API...

[352] Par ailleurs, l'acculturation à la « révolution numérique » et la valorisation des bases de données doit passer par l'organisation d'événements ponctuels type « *Hackaton* » ou la conclusion de partenariats avec des acteurs extérieurs. Dans cette perspective, deux actions prioritaires pourraient être envisagées :

- La création d'un « Lab Social » associant des *start-ups* (dans le champ de l'aide à la création d'entreprise ou des services financiers ou de paiement notamment) aux équipes métiers de la branche, comme à pu le faire Pôle emploi<sup>96</sup> pour innover sur la base des données d'emploi ;
- L'ouverture d'un espace d'accueil de *start-up* sur un plateau de *co-working*, similaire la Villa Bonne nouvelle ouverte par Orange, y compris pour les personnels.

[353] La caisse, consciente de ces enjeux, a pris la décision de lancer une initiative (le « chaudron ») dès cet été, et devrait donc être en mesure de mettre en œuvre une stratégie déterminée et amplifiée dès le début de la prochaine COG.

### **Recommandation n°5 : Doter la branche d'espaces d'innovation :**

---

<sup>95</sup> De manière similaire, le rapport de l'IGAS consacré aux « plateformes collaboratives, à l'emploi et à la protection sociale » (2016) avait proposé la création d'une caisse de RSI digitale.

<sup>96</sup> Le Lab Pôle emploi ou encore le Lab RH.

- **Créer un centre national dédié à l'économie collaborative ;**
- **Animer un Lab Social ;**
- **Ouvrir un espace de coworking à proximité du site de l'agence centrale.**

#### **Le renforcement de la GRC comme prérequis**

[354] Le renforcement du pilotage et la professionnalisation de la « gestion de la relation client » sont le corolaire indispensable du renouvellement de l'offre de services selon une feuille de route ambitieuse.

[355] Les organismes ayant accompli des progrès significatifs en matière d'innovation de services et de qualité de la relation client se sont appuyés sur les directions transversales (à l'interface des métiers et des DSI). Elles ont été dotées de ressources conséquentes et d'un champ de compétence large dans les domaines de la relation et de l'écoute clients, les partenariats, l'innovation, numérique (comme le souligne le *benchmark* présenté dans l'annexe sur la relation cotisant).

[356] Une telle direction devrait avoir pour objectif de :

- Systématiser les enquêtes à chaud, les focus groups et les analyses de parcours de « bout en bout » pour développer une vision 360° du cotisant ;
- Coordonner la boucle de rétroaction qui permet d'améliorer continûment l'offre de service ;
- Intégrer l'ensemble des dimensions de la relation client : offre de services, partenariats, qualité du contact...

#### **L'ACOSS doit se mettre en capacité de manager l'innovation**

[357] De plus, au vu de ses visites de terrain, la mission estime que les capacités d'innovation et d'initiative du réseau des URSSAF doivent être davantage évaluées et mieux prises en compte dans l'élaboration des décisions et orientations nationales. Les meilleures pratiques et innovations doivent être généralisées chaque fois que possible. La création d'une direction de l'innovation donnerait une visibilité forte à cette capacité de la branche et stimulerait, évaluerait et généraliserait les capacités d'innovation du réseau.

[358] Il va de soi que cette direction doit être dotée des moyens humains, financiers et en compétences – le cas échéant par recrutement externe – nécessaires à la conduite de sa mission.

**Recommandation n°6: Créer une direction de la relation client et de l'innovation positionnée de manière transversale par rapport aux métiers, à la MOA et à la DSI.**

### 3.2.3 Ne pas rater les tournants du prélèvement à la source et de la DSN

#### 3.2.3.1 La branche doit éviter que le passage au prélèvement à la source ne fragilise définitivement l'offre de titre simplifié aux particuliers-employeurs

[359] Le prélèvement à la source (PAS), tel qu'il a été prévu par la loi de finances pour 2017<sup>97</sup>, fait courir un risque « industriel » à l'offre de titres simplifiés du particulier-employeur, en ce qu'il complexifie le processus de rémunération/déclaration actuel. Ce processus, très simple, avait historiquement pour vocation de faire adhérer les particuliers employeurs à la déclaration de l'emploi à domicile.

[360] D'un point de vue calendaire, le PAS est déployé plus ou moins concomitamment avec la plateforme de paiement intégré<sup>98</sup>. En l'état des travaux, celle-ci ne semble pas en mesure de pallier l'ensemble des difficultés posées par la mise en œuvre du PAS.

#### **Risque de caducité de l'offre CESU papier**

[361] Annoncé pour le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le prélèvement à la source verra l'employeur procéder à l'opération de prélèvement de l'impôt sur les rémunérations versées à son ou ses salariés : l'employeur devra donc calculer le salaire net à verser après prélèvement des charges sociales et de l'impôt dû par le salarié. En pratique, il est envisagé que les particuliers employeurs se voient communiquer directement le montant net à payer au salarié par les centres nationaux Pajemploi et CNCESU, ces derniers recevant communication par la DGFIP du taux d'imposition du salarié (norme PASRAU) :

- Pour les employeurs Pajemploi et les employeurs CESU déclarant de façon dématérialisée, une fois la déclaration effectuée en ligne, l'employeur verrait quel est le montant restant à payer à son salarié, et serait prélevé des cotisations sociales et du montant de l'IR ;
- Pour les employeurs CESU déclarants via le volet social, le processus cible n'est pas encore stabilisé au moment où la mission conduit ses travaux.

[362] Cette évolution est porteuse de difficultés.

[363] La nécessité de faire précéder le paiement du salaire de la déclaration modifie le mode de fonctionnement de ces offres simplifiées, volontairement très souples. Dans le cas de la déclaration via le CESU papier, l'employeur ne connaîtra pas immédiatement le taux d'imposition de son salarié. Il convient de concevoir le processus par lequel l'employeur récupérera soit le taux d'imposition à appliquer, soit le montant « net » à payer. Plusieurs solutions ont été présentées à la mission :

- L'employeur pourrait déclarer le salaire brut, puis se voir communiquer par le CNCESU le montant net à payer – soit un délai de paiement du salarié peu opportun ; cette solution paraît la plus praticable – à dire d'experts – sous réserve d'une accélération de la communication à l'employeur du montant du net à payer ;

---

<sup>97</sup> Article 60 de la loi n° 2016-1917 du 29 décembre 2016 de finances pour 2017.

<sup>98</sup> Correspondant à l'engagement de la COG « d'ouvrir aux employeurs la possibilité de payer en ligne simultanément les cotisations sociales et les salaires par l'intermédiaire d'une plateforme de paiement, avec l'accord du salarié ».

- L'employeur pourrait calculer lui-même le montant du salaire net à payer après réception du taux de prélèvement, avec les nombreux risques d'erreur afférents à la réalisation de ce type d'opération par un particulier et les procédures de régularisation complexes qui s'ensuivrait ;
- Enfin, l'employeur pourrait disposer d'une grille indicative de barème transmise annuellement, avec un enjeu de régularisation par la DGFIP<sup>99</sup>.

[364] En l'état des connaissances de la mission, cette complexité déclarative et les opérations supplémentaires susceptibles d'être demandées au particulier, risquent de conduire à une dégradation de l'attractivité et de la qualité de service offerte par le CESU papier.

#### Encadré 10 : Prérequis et risques opérationnels relatifs à la mise en œuvre du PAS

La mise en œuvre du PAS, dans son dispositif « socle » décrit ci-dessus, nécessite de nombreux prérequis, notamment l'évolution des cinématiques de déclaration/paiement :

- Besoin de fiabiliser les fichiers de salariés entre les bases IntraCesu, IntraPaje et la DGFIP, pour récupérer leur taux d'imposition et le leur communiquer. Les salariés non identifiés se verraient appliquer un taux par défaut ;
- Besoin de basculer les populations « cesubles » gérées actuellement dans SNV2 dans IntraCesu ;
- Communication des taux entre la DGFIP et les Centres nationaux (norme PASRAU), le 18 du M-1, valable 2 mois et mis à jour mensuellement. Les populations de salariés concernés ont des revenus salariés qui peuvent évoluer fortement d'un mois à l'autre.

Plusieurs risques techniques sont associés à la mise en œuvre du PAS pour les particuliers employeurs, parmi lesquels :

- La nécessité d'effectuer le recouvrement de l'IR en l'absence d'outils informatisés de RAF (dans l'attente de la mise à disposition de l'interfaçage avec le module RAF du SNV2 d'IntraCesu et d'Intrapaje) – en effet, l'ACOSS sera chargée du recouvrement amiable et forcé de l'IR ;
- La nécessité de mettre en place et d'outiller l'application et le recouvrement des majorations et pénalités de retard. En effet, aucune T0 n'était réalisée à ce jour – la date limite de déclaration qui doit être instaurée permettra notamment de détecter un défaut de paiement ;
- La nécessité d'isoler les employeurs relevant du tiers payant, non concernés par le dispositif, dans IntraCesu ;
- La nécessité de récupérer les RIB des employeurs Pajemploi (600 000 employeurs d'assistantes maternelles) : en effet, aujourd'hui le Centre Pajemploi n'effectue aucun prélèvement auprès des employeurs d'assistantes maternelles, dont les cotisations sont prises en charge par la CNAF. Seuls les employeurs de garde d'enfant à domicile (10 % des employeurs du Centre Pajemploi) ont un RIB enregistré auprès du centre.

Source : *Entretiens Mission.*

[365] En définitive, la complexité du dispositif envisagé pourrait se traduire par un manque à recouvrer fiscal et social plus important qu'aujourd'hui dans le secteur des services à domicile, en particulier de la part des 565 000 personnes de plus 70 ans, qui, souvent frappées de « dépendance numérique », recourent moins au CESU en ligne qu'au CESU papier. Ce risque sur le recouvrement des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu n'est pas négligeable pour les finances

<sup>99</sup> Ces deux dernières solutions sont plus susceptibles d'engendrer des erreurs de calcul.

publiques : le seul CESU papier a un rendement annuel de près de 700 millions d'euros de cotisations en 2016<sup>100</sup>.

Tableau 39 : Employeurs CESU par tranche d'âge (2015)

Tranche d'âge	Employeurs 100 % papier	Employeurs déclarations dématérialisées et documents papier	Employeurs 100 % dématérialisés	Total	%
Moins 30 ans	677	720	125 764	127 161	6,5 %
30 - 40 ans	4 412	14 788	212 966	232 166	11,9 %
40 - 50 ans	27 215	66 471	175 901	269 587	13,9 %
50 - 60 ans	63 210	69 456	145 649	278 315	14,3 %
60 - 70 ans	101 750	49 731	13 674	165 155	8,5 %
Plus 70 ans	565 871	81 832	224 007	871 710	44,8 %
<b>Total</b>	<b>763 135</b>	<b>282 998</b>	<b>897 961</b>	<b>1 944 094</b>	<b>100,0 %</b>

Source : ACOSS.

### **Risque d'érosion de l'attractivité de l'offre CESU dématérialisée**

[366] Le recours au CESU dématérialisé serait, également, moins souple dans le cadre du prélèvement à la source qui, comme dans le cas du CESU papier, oblige à inverser la chronologie entre paiement et déclaration. Aujourd'hui, il est possible de payer le salarié avant de déclarer celui-ci auprès du CNCESU (sur le site [CESU.urssaf.fr](http://CESU.urssaf.fr))<sup>101</sup>, parfois plusieurs semaines après la réalisation et le paiement de la prestation.

[367] Demain, le particulier devra réaliser la déclaration en ligne préalablement au paiement du salarié, afin que le salaire net d'impôt à verser soit calculé sur le site. Ceci rendra le processus déclaratif moins souple, à contre-courant de sa simplicité historique destinée à garantir l'acceptabilité du prélèvement social par une forte attractivité du dispositif<sup>102</sup> (simplicité pour l'employeur, aucun impact sur le délai de paiement pour le salarié).

[368] On peut se demander si la nécessité de déclarer avant paiement du salarié, de la « main à la main » ou par virement, ne risque pas de conduire à allonger les délais de paiement du salarié en fin de mois.

### **Plateforme de paiement intégré : principe excellent, mais un risque d'occasion manquée**

[369] Il est prévu de proposer à l'employeur comme au salarié une adhésion optionnelle à une plateforme de paiement intégré, permettant dans le cadre d'un dispositif « tout-en-un » de réaliser

<sup>100</sup> Sur environ 2mds d'euros de cotisations pour l'ensemble de l'offre CESU.

<sup>101</sup> Laquelle déclaration initie un prélèvement automatique sur le compte bancaire du particulier.

<sup>102</sup> En pratique, il était laissé la facilité aux particuliers-employeurs de régulariser sans pénalité leurs déclarations au-delà des délais réglementaires. Dans le nouveau système, le particulier devra s'astreindre à une discipline déclarative plus rigoureuse. Sans compter qu'en l'absence d'application *smartphone* pour le site CESU, la déclaration sera moins aisée sur équipement nomade que ce que la technologie permet désormais.

l'ensemble des opérations de déclaration et de paiement du salaire, des cotisations sociales et de l'IR. La première version de cette plateforme pourrait être disponible en 2019<sup>103</sup>.

[370] Cette plateforme, accessible en ligne, a concrètement pour ambition d'agrèger le salaire net, les cotisations sociales, les aides perçues (complément mode de garde dans un premier temps), et de l'impôt sur le revenu. L'employeur serait ainsi prélevé du montant consolidé après la déclaration, en une seule opération, la branche reversant ensuite au salarié le montant de son salaire net d'impôt (donc sans paiement direct de l'employeur au salarié).

[371] Cependant, le projet de plateforme « tout-en-un » ne semble pas, en l'état des travaux menés par l'agence centrale, en mesure de compenser ou de remédier à la fragilisation de l'attractivité de l'offre CESU dématérialisée (cf. supra). En l'état du projet dont la mission a pu avoir connaissance, le schéma en cours d'élaboration ne paraît pas, en effet, adapté au secteur des services à domicile :

- Le choix du prélèvement bancaire comme modalité de paiement (au lieu de la carte bancaire ou d'autres modes innovants de paiements type PayPal, etc.) conduit à des délais de paiement du salarié moins efficaces (4 à 5 jours pour le prélèvement, 3-4 jours pour la CB) ;
- Plus fondamentalement, l'absence de développement d'une application *smartphone* prive la plateforme de la facilité d'usage de « bout en bout » permise par les équipements nomades et qui serait susceptible de limiter les inconvénients d'usage suscités par la déclaration en ligne préalable (le *responsive design*, utilisé pour la refonte du site CESU et qui facilite la consultation de sites Internet sur téléphone mobile, reste peu en effet adapté pour la réalisation d'opérations récurrentes ou monétaires sur ces appareils<sup>104</sup>)

[372] Outre l'écart avec les usages et habitudes des particuliers comme des salariés, le projet est confronté à plusieurs risques opérationnels (voir encadré ci-dessous).

#### Encadré 11 : Prérequis et risques opérationnels de la plateforme de paiement intégré

La mise en place de la plateforme de paiement intégré repose sur une révision complète de la cinématique du processus de déclaration/paiement/prélèvement des cotisations sociales/versement du CMG, et pourrait nécessiter d'aligner les cinématiques CESU et Pajemploi :

- Le prélèvement des cotisations sociales, aujourd'hui en M+2, pourrait être rapproché du moment de la déclaration, pour prélever salaire, IR et cotisations sociales en un seul prélèvement.
- L'ACOSS ne fera l'avance que sur l'impôt sur le revenu, et pas sur le salaire. Il existe donc un risque de non-versement du salaire au salarié en cas de refus du prélèvement ;
- Des contrôles embarqués sont prévus pour permettre l'utilisation de la plateforme : présence des RIB sur les comptes concernés, historique d'impayés sur les mois précédents... ;

Outre le changement des habitudes des employeurs, une autre difficulté tient à la volumétrie des annulations et modifications : le CNCESU a enregistré 79 000 annulations et 890 000 modifications d'une déclaration en

<sup>103</sup> Le lancement était initialement prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2018 – soit un calendrier serré compte tenu de la complexité des travaux à conduire –, mais le report de la mise en œuvre du PAS devrait être mis à profit pour améliorer et sécuriser les modalités de fonctionnement de la plateforme de paiement intégré.

<sup>104</sup> À cet égard, l'étude conduite sur le mobile s'est concentrée sur les enjeux financiers des solutions responsive et applications. Elle mériterait d'être complétée d'une étude plus poussée des usages comparés des cotisants, en particulier lorsqu'il s'agit de personnes physiques (notamment les apports des applications en termes d'usage, l'évaluation comparée du consentement à « déclarer/payer en ligne » via un site *responsive* ou une application, etc.)

2016. Or, avec l'alignement des processus Pajemploi/CESU et le raccourcissement du prélèvement des cotisations et de l'IR, l'employeur ne disposera plus que d'un délai très court pour modifier ses déclarations.

[373] Point positif cependant, l'intégration du complément mode de garde (CMG) pour Pajemploi est un réel progrès, à l'inverse de ce qui est prévu à court terme pour le CESU, qui n'intègre pas à ce stade les aides de type APA, etc. Elle garantit et pérennise l'attractivité financière de l'offre Pajemploi « tout-en-un », en évitant ainsi une avance de trésorerie. Par ailleurs la chronologie de déclaration de ce titre est déjà cadrée.

[374] L'avantage fiscal du recours à l'emploi à domicile n'étant pas, pour l'instant, rendu contemporain du paiement/déclaration mensuelle du salarié, l'attractivité « financière » de l'offre CESU « tout-en-un » reste, pour l'instant, nulle pour le particulier employeur : la plateforme n'inclut, à ce stade, ni l'APA, ni la PCH, ni le crédit d'impôt (versement par acomptes).

[375] De manière générale, les besoins et habitudes des utilisateurs n'ont pas été suffisamment étudiés en amont pour maîtriser les risques d'usages liés à ce projet. La mission note, à cet égard, que l'étude d'impact n'a été lancée qu'après le début des travaux concernant la plateforme<sup>105</sup>. Il existe donc un risque non nul que la plateforme « tout-en-un »/ « service + » constitue une occasion manquée pour « sauver » l'attractivité de l'offre. Il convient de réaliser rapidement l'évaluation « usagers » afin d'en tirer toutes les leçons s'agissant du schéma prévu.

[376] En conclusion, le principe du « tout-en-un » est excellent, notamment en vertu de ses développements possibles – notamment l'intégration d'autres aides et avantages socio-fiscaux, mais les modalités et fonctionnalités prévues risquent de conduire le projet à un échec, sauf pour la Pajemploi. La plateforme de paiement intégré devrait être l'occasion de déployer un dispositif plus simple et innovant pour les employeurs, leur permettant de déclarer et payer, par exemple en utilisant toutes les potentialités de la carte bancaire ou les modes de paiement innovant.

**Recommandation n°7 : À l'occasion de l'audit du prélèvement à la source et du report de son entrée en vigueur :**

- **réexaminer avec l'État l'intégration des particuliers-employeurs et services à domicile dans le PAS ;**
- **étudier avec l'État les conditions d'une intégration rapide des avantages fiscaux Pajemploi et CESU dans la plateforme de paiement en vue de la mise en œuvre du PAS le 1er janvier 2019 afin de favoriser l'adhésion.**

**Recommandation n°8 : Réévaluer les modalités et le fonctionnement de la plateforme « tout-en-un » à l'aune de l'expérience-cotisant (mode de paiement, développement d'applications sur certaines fonctionnalités...).**

3.2.3.2 La branche doit accomplir un saut majeur dans l'exploitation des données individuelles de la DSN pour la relation client, comme pour son positionnement de recouvreur social de référence

[377] Au cours de la COG actuelle, la Branche a été accaparée par la mise en place de la DSN. Effectué en trois vagues successives, le déploiement est un succès, mais a nécessité l'affectation

---

<sup>105</sup> Au moment où la mission réalisait ses travaux, aucune étude d'impact n'avait été réalisée auprès des particuliers employeurs ni des salariés. Un marché est en cours par l'URSSAF Rhône-Alpes.

d'effectifs supplémentaires pour épurer le nombre d'anomalies importantes et non prévues au cours des premiers mois d'entrée dans le dispositif.

[378] Aussi la réflexion relative à l'exploitation des données de la DSN, tant pour les métiers de la branche que les offres de service aux cotisants et aux partenaires extérieurs (caisses attributaires, organismes « clients » du recouvrement pour compte de tiers...), n'a été pu véritablement être lancée qu'au premier semestre de l'année 2017 par l'installation d'une mission nationale<sup>106</sup> en charge du pilotage des travaux consacrés au sujet.

[379] Aujourd'hui, les données nominatives de la DSN n'ont encore que peu d'incidence sur le recouvrement, la déclaration et la gestion restent fondées sur la donnée agrégée par établissement, même si de premiers chantiers fonctionnels ont été amorcés, comme la mise à disposition pour les inspecteurs LCTI, la mise en place d'une base de données nationale DSN ou encore le calcul des effectifs en lieu et place de l'employeur.

[380] Pourtant, les premiers travaux de la Branche soulignent les nombreuses potentialités que représente l'exploitation des données DSN pour l'ensemble des métiers (voir tableau n°41).

Tableau 40 : Premières potentialités identifiées par métier<sup>107</sup>

Métier	Potentialités
Gestion des comptes / fiabilisation des données	- inclusion de contrôle embarqué lors de la déclaration
Offres de service	- améliorer le profilage des publics - proposer des accompagnements de « moment » particuliers comme le franchissement de seuils, - simulateur de coûts d'embauche
RAF/ entreprises en difficulté	- renforcement des outils d'aides à la décision - identification en amont des situations de fragilités susceptibles de mener à un débet
Statistiques	- enrichir et diversifier la production des indicateurs
contrôle et LCTI	- ciblage et détection de fraude

Source : Travaux de la mission nationale sur l'exploitation des données individuelles.

[381] Pour conforter le positionnement de la branche comme « collecteur social de référence », et peut-être « unique » demain, l'intégration et l'exploitation de la DSN dans toutes ses dimensions constituent donc un tournant stratégique majeur pour une branche, traditionnellement plus habituée à traiter la donnée agrégée des entreprises.

[382] Et ce d'autant que les réformes, récentes ou annoncées, contribuent à individualiser les droits des salariés ou à rapprocher les contributions du calcul des droits des assurés (compte personnel d'activité, régime de retraite unique par points, instauration d'un bonus-malus pour l'assurance chômage...). Elles viennent ainsi conforter la place centrale des données individuelles dans le recouvrement et le versement des prestations.

[383] À ce titre, la qualité des données de la DSN est appelée à devenir un enjeu central pour les organismes de sécurité sociale devant garantir l'exactitude du calcul des droits. Dans ce cadre, la branche pourrait être amenée à exercer des missions de fiabilisation pour le compte de tiers.

<sup>106</sup> Mission nationale sur l'exploitation des données individuelles de la DSN au sein de la branche.

<sup>107</sup> Liste non exhaustive. Les principales potentialités identifiées sont mentionnées.



[384] La Branche, opérateur du bloc 1 de la DSN (dépôt), reste aujourd'hui l'acteur le plus à même de s'investir dans l'exploitation transversale des données de la DSN. Elle a, d'ores et déjà, bien identifié les domaines de progrès à cet égard :

- La réintégration la donnée individuelle à la gestion, afin de concilier l'efficacité du recouvrement et garantie des droits des assurés ;
- La promotion d'une expertise propre sur les données individuelles (notamment pour ce qui concerne le recueil, la fiabilisation et la valorisation des données sociales). ;
- Le renforcement de l'efficacité de ses métiers, processus et outils ;
- Le développer de nouveaux services fondés sur les données individuelles, à destination des entreprises, tutelles, partenaires, caisses attributaires, voire salariés.

[385] Dans cette perspective, la prochaine COG devrait fixer un objectif ambitieux à la Branche.

**Recommandation n°9 : Faire de l'exploitation des données individuelles un axe prioritaire et stratégique de la prochaine COG (intégration par les métiers, processus et les offres de services).**

[386] Pour ce qui concerne l'efficience, il est à noter, enfin, que l'analyse des gains potentiels résultant de l'exploitation de la DSN est, aujourd'hui, incomplète. L'étude MAREVA-DSN a, en effet, estimé les gains pérennes à 58 ETP en URSSAF. Mais ceci résulte de l'usage des données agrégées de la DSN, en se basant, par hypothèse, sur un périmètre d'organisation et mission constant.

[387] L'exploitation des données individuelles conduit, cependant, à un changement de modèle qui devrait impacter plus profondément l'efficience de la branche à travers :

- Des impacts sur le recouvrement et la relation aux entreprises en matière de simplification, dématérialisation, régularisations, *etc.* ;
- Une volumétrie de données individuelles et une fréquence d'actualisation qui croissent significativement, et qui ont été consommatrice de temps et d'effectifs en raison du fort taux d'anomalies lors de la phase de déploiement ;
- La fiabilisation des données, potentiellement accrue par le degré d'intégration important entre bulletin de paie et DSN, qui devrait conduire à un essor du métier de « fiabilisation » de la branche et impacter l'ensemble de la chaîne du recouvrement ;
- L'évolution des métiers traditionnels de la branche, susceptible de générer davantage gains de productivité et/ou de qualité.

Ces gains d'efficience consolidés restent, par définition, difficiles à apprécier bien que structurants pour l'avenir de la branche.

### **3.3 Les évolutions indispensables pour les métiers de la branche**

#### **3.3.1 Les voies d'évolutions du recouvrement TI doivent être préparées avec le souci de ne pas déstabiliser le recouvrement pour le RG**

[388] La LFSS 2017 a prévu l'étude de la séparation des bases TI et RG. La mission n'a pas pu prendre connaissance des impacts d'une telle opération ni des possibilités de réalisation et de planification. En effet, au moment de la rédaction de ce rapport, l'ACOSS n'a pas achevé l'étude d'impact lancée au début de la mission d'évaluation de la COG. Il est certain que cette séparation aurait des répercussions importantes sur le plan de transformation SI en cours (Clé-a).

[389] La mission recommande de ne pas prendre de décision avant de disposer de l'étude d'impact et de faisabilité de cette séparation. Si le plan de transformation du SI de l'ACOSS (Clé-a) devait subir des retards ou de nouveaux reports du fait de cette opération, il conviendrait de la reporter à une période non critique du déroulement du PTSI. L'étude devra tenir compte des orientations gouvernementales relatives au RSI.

**Recommandation n°10: Concernant la séparation des bases TI et RG, s'assurer de faisabilité et de la compatibilité de la réalisation de cette séparation avec le plan Clé-a, prioritaire pour le recouvrement; différer la décision dans l'attente des orientations relatives au RSI.**

### 3.3.2 La prochaine COG doit privilégier l'encadrement du risque, une approche qualitative de la gestion de trésorerie et régler la question du système national de trésorerie (SNT)

[390] Le renforcement significatif de l'appel aux marchés et l'optimisation volontariste de la gestion de la trésorerie ont conduit à associer dans la fiche thématique de la COG des objectifs très opérationnels et d'autres plus stratégiques. La mission incite à centrer les attentes formulées dans la COG en matière de gestion de trésorerie sur l'encadrement de la gestion du risque et des objectifs finaux de qualité de gestion.

[391] Par ailleurs, les volumes financiers traités justifient que le projet SNT soit réalisé, si certaines conditions préalables sont réunies.

#### 3.3.2.1 La tutelle doit mieux encadrer la gestion de trésorerie

[392] L'approbation annuelle de la stratégie de financement, de placement et de gestion du risque doit être approuvée formellement par la tutelle dans un calendrier mieux adapté à la période couverte. La mission n'ignore pas les contraintes de calendrier auxquelles cet exercice est soumis<sup>108</sup>, mais la signature très tardive du courrier à l'ACOSS lui fait perdre une part essentielle de son intérêt qui est de cadrer l'action de l'ACOSS.

[393] Par ailleurs, la mission recommande que les audits externes annuels de la gestion du risque de liquidité soient initiés par la tutelle.

#### 3.3.2.2 L'indicateur de la COG doit évoluer pour privilégier la qualité de la prévision et de la gestion des besoins de trésorerie

[394] La COG dispose d'un indicateur unique de trésorerie intitulé « qualité de vidage des comptes ». Cet indicateur évalue pour la moitié de sa valeur la qualité des soldes et pour l'autre moitié la qualité de la prévision. La mesure de la qualité des soldes vise la réduction des montants débiteurs ou créditeurs résiduels sur les comptes. La qualité de la prévision mesure les écarts quotidiens entre la prévision de trésorerie et sa réalisation. La lisibilité de l'indicateur global est altérée par l'association de ces deux indicateurs dont les impacts réels sur les résultats obtenus ne sont pas mesurables distinctement. La mission considère qu'il convient de scinder les deux aspects,

---

<sup>108</sup> Il est nécessaire de connaître les dispositions de la LFSS.

le premier ayant une prédominance opérationnelle alors que le second, de nature plus qualitative, figurerait dans la prochaine COG.

[395] La cible de l'indicateur a été fixée à 90 % par la COG. Les résultats dépassent la cible de la COG et montrent une progression : 92,30 % en 2014, 92,6 % en 2015 et 94,8 % en 2016.

[396] Par contre, la politique de placement et d'emprunt n'est pas évaluée dans le cadre de la COG actuelle. La mission préconise qu'un second indicateur mesure la qualité de cette activité en référence à la valeur EONIA, permettant ainsi de mesurer la performance de l'ACOSS.

### 3.3.2.3 Le renforcement de la qualité de leurs prévisions par les partenaires de la branche du recouvrement est nécessaire

[397] Les objectifs d'optimisation de la gestion de trésorerie doivent être partagés avec les caisses prestataires et les partenaires : la qualité de la gestion par l'ACOSS est tributaire de la qualité de la prévision des organismes partenaires, tout particulièrement au sein du régime général. Les objectifs de la COG ACOSS doivent être déclinés dans chacune des COG des organismes prestataires et dans les conventions de mandat de gestion établies avec les organismes partenaires. La tutelle doit apporter une vigilance particulière sur ce point.

### 3.3.2.4 L'évolution du système national de trésorerie : une décision à prendre, un financement à calibrer, des moyens à affecter

[398] Le système d'information actuellement utilisé pour la gestion de trésorerie a connu plusieurs évolutions sur la durée de la COG liées notamment à l'internalisation de la gestion des ECP et à la gestion des opérations de marchés. Il se caractérise par un ensemble hétérogène comprenant plus d'une cinquantaine d'applications (depuis le progiciel de marché au tableur) dont la capacité d'évolution est limitée et qui ne répondent qu'imparfaitement aux besoins de gestion sécurisée de la branche. L'évolution envisagée du système national de trésorerie (SNT) doit couvrir à la fois les évolutions du SI, mais également les processus de travail de la direction financière et de l'agence comptable de l'ACOSS et des services de trésorerie du réseau.

[399] La refonte du SNT était déjà prévue sur les deux COG précédentes. Le fait que le projet n'ait pu aboutir sur la COG en cours démontre la difficulté à organiser une maîtrise d'ouvrage calibrée à son périmètre interdirectionnel et à y affecter opérationnellement la priorité que lui attribue la COG (équipe projet dédiée, maîtrise d'œuvre et budget).

[400] Le niveau d'avancement du projet est donc en retrait par rapport à l'objectif affiché dans la COG. L'année 2017 devrait être essentiellement consacrée à l'élaboration du schéma d'organisation du projet, à la mise en place de son pilotage stratégique et opérationnel et aux échanges avec les tutelles. Pour être inscrit dans les objectifs de la prochaine COG, le projet doit préalablement disposer d'un cadrage suffisamment précis et des ressources nécessaires. Au regard des masses financières gérées par l'ACOSS, il paraît constituer une priorité de la COG.

### **Recommandation n°11 : Confirmer dans la prochaine COG la refonte du SNT et privilégier un indicateur d'optimisation de la trésorerie.**

- Pour ce faire :
  - Renforcer la dimension qualitative des indicateurs en les faisant porter sur la qualité de la prévision de trésorerie et sur la qualité de gestion des encours et des emprunts sur les marchés financiers ;

- Conserver l'indicateur de qualité des soldes, à caractère opérationnel, dans les CPG.

### 3.3.3 Le pilotage du RAF et l'analyse de son efficacité doivent être renforcés

[401] Le dispositif de pilotage du Raf par l'ACOSS doit évoluer pour favoriser une approche intégrée (droit, métier, organisation, systèmes d'information et outillage, efficacité). Il doit également s'appuyer sur les expérimentations locales par une diffusion organisée des bonnes pratiques.

[402] L'analyse de l'efficacité doit être développée. La mission a constaté l'absence totale de mesure des ressources générées d'une part par le recouvrement amiable et le recouvrement forcé, d'autre part par les différents types d'actions vers les cotisants.

[403] L'ACOSS doit également développer les outils de comptabilité analytique lui permettant de mesurer les coûts des différents dispositifs du RAF rapportés à leur efficacité financière.

**Recommandation n°12 : Renforcer le pilotage national par une approche globalisée du RAF, intégrant la mesure de l'efficacité financière de ses différentes procédures et de leur coût.**

[404] L'adaptation des procédures de recouvrement aux caractéristiques des cotisants doit encore être renforcée. Pour ce faire, il conviendrait de suivre et mesurer les impacts des différentes procédures, et notamment des mesures d'accompagnement des entreprises en difficulté (taux de survie des entreprises après assignation par exemple).

**Recommandation n°13 : Mieux adapter les procédures de recouvrement aux caractéristiques des cotisants.**

### 3.3.4 Les ambitions pour le contrôle et la LCTI dans le cadre de la prochaine COG doivent être mieux précisées

#### 3.3.4.1 Le ciblage peut encore progresser, mais restera confronté à l'environnement fortement contraint de la branche

[405] La COG 2014-2017 a connu une progression de la technique de détection, même si elle ne dispose pas à proprement parler d'outil de *scoring* permettant d'identifier la probabilité de fraude d'une entreprise. La caisse nationale a pris l'initiative d'expérimenter l'usage du *datamining* dans le contrôle (projet « Hypercube » lancé en 2013). De même, une expérimentation visant à exploiter les techniques de *data mining* dans le domaine de la LCTI a été lancée dans le commerce de détail alimentaire au cours de l'année 2017.

[406] Il s'avère que ces plans *datamining* nationaux sont plus performants que le ciblage local. La performance de l'expérimentation 2015 sur le segment PME a été supérieure à la moyenne de référence : taux de redressement des entreprises ciblées de 3,9 % contre 2,4 %, fréquence de redressement de 88,1 % contre 79,2 % et taux de restitutions de 1,2 % contre 0,5 %. Ces écarts n'ont pas été reconduits par l'expérimentation de 2016 portant sur 10 % des contrôles TPE et PME, qui voit l'efficacité du ciblage amoindrie pour le segment PME<sup>109</sup>. Ceci serait dû, selon la DISEP, à

---

<sup>109</sup> En revanche, les taux et fréquences de redressement sont bons pour les TPE, avec des résultats supérieurs à la moyenne de référence.

l'absence de distinction entre les deux segments de cotisants dans la modélisation initiale. Ce recul relatif de l'année 2016 correspond vraisemblablement à un effet d'apprentissage par la Caisse. Après correction de la modélisation, la performance des plans *datamining* devrait être confirmée pour l'ensemble des segments.

[407] Une nouvelle étape peut néanmoins encore être franchie avec le *Big data*. Le POOC *Big data* (expérimentation ponctuelle) a, en effet, confirmé les potentialités que représente le traitement de données de masse pour le contrôle, mais il faudrait doter la branche d'une infrastructure SI permettant un recours régulier et intensif à cette technique. Le rapprochement des bases de données mériterait, dans ce contexte, d'être plus efficient, d'où l'importance du projet d'entrepôt de données libérées.

[408] Au cours de la prochaine COG, il conviendra d'intensifier le recours au *data mining* pour le ciblage et la détection d'irrégularités déclaratives ou de fraude, bien que les gains qui puissent en être espérés ne doivent pas être surestimés.

[409] En raison de contraintes demeurant importantes, il est difficile de progresser parallèlement sur les objectifs de couverture du fichier et de rendement. Ces objectifs sont, en effet, largement déconnectés à cause de la démographie des entreprises : les TGE/GE comptent pour environ 50 % des montants redressés, contre moins de 1 % des SIREN contrôlables.

[410] L'amélioration du ciblage sur le segment TPE/PME ne pourra donc complètement desserrer cette contrainte : privilégier le contrôle des secteurs ou entreprises présentant les enjeux financiers les plus importants conduirait vraisemblablement à retourner contrôler les mêmes établissements (l'analyse de l'historicité de l'entreprise reste un facteur déterminant de la détection) au détriment de l'objectif de présence, et se heurterait sans doute au phénomène de rendement marginal décroissant.

**Recommandation n°14 : Augmenter la part de la détection *data mining* national dans les plans CCA.**

3.3.4.2 L'organisation de la chaîne vérification-LCTI-recouvrement devrait être mise en cohérence de « bout en bout »

**Piloter le processus de la détection/ciblage jusqu'au recouvrement**

[411] Dans une logique de pilotage par les processus, l'organisation de la chaîne contrôle-LCTI-recouvrement peut encore progresser en s'inspirant notamment des initiatives locales. La priorité doit aller en la matière à l'amélioration du taux de recouvrement effectif après opération de contrôle/LCTI.

[412] Les URSSAF ont expérimenté de multiples formules locales intéressantes, lesquelles ont poussé un cran plus loin les orientations concernant la spécialisation des inspecteurs en matière de LCTI :

- Amélioration de la détection/signalement LCTI au cours d'une opération CCA (URSSAF IDF)
- Gouvernance LCTI spécifique, avec la mise en place d'un pôle dédié (URSSAF IDF)

[413] Au plan national, il faudrait généraliser la spécialisation d'équipes en gestion dans le contentieux et le recouvrement du redressé après vérification ou opération de lutte contre la fraude ; de même que le recours à des partenaires (huissiers par exemple). Ce système a été

éprouvé par l'URSSAF Ile-de-France toujours. Cette généralisation ne pourra, néanmoins, être déployée de manière identique sur le territoire, ne serait-ce qu'en raison des divergences de taille des URSSAF et de la relative rareté des expertises à mobiliser. Aussi plusieurs modalités sont-elles envisageables, dont :

- La spécialisation d'équipes de recouvrement dédiées au sein des URSSAF ;
- La délégation de la fonction de recouvrement après contrôle ou LCTI entre URSSAF ;
- La constitution de pôles interrégionaux spécialisés.

### **Recommandation n°15 : Spécialiser le recouvrement des créances redressées.**

#### **Conduire une politique contentieuse et de délais de paiement de manière plus proactive**

[414] Les expériences des URSSAF d'Île-de-France et de PACA devraient déclencher une réflexion sur un usage proactif des délais de paiement, voire des sanctions/majorations, suite à contrôle ou LCTI, ainsi que de la politique contentieuse. La politique contentieuse des organismes pourrait tendre à se professionnaliser davantage. Le réseau gagnerait à échanger les bonnes pratiques et formaliser une doctrine commune à la branche, en matière de délais de paiement, de sanctions-majorations et de politique contentieuse suite à contrôle/LCTI.

[415] Un élargissement complémentaire des moyens légaux disponibles en matière de vérification et de recouvrement, en sus des mesures de la loi de finances pour 2017, pourrait être envisagé. En particulier, la reconnaissance de pouvoirs de contraventionnalisation aux inspecteurs du recouvrement LCTI, à la manière des prérogatives que peuvent déjà exercer les douaniers, pourrait être une piste intéressante pour accélérer l'encaissement des créances redressées lorsqu'il a pu apparaître que l'entreprise est viable et n'a pas eu d'intentions frauduleuses.

#### **Déterminer un nouvel indicateur**

[416] La définition d'un indicateur pluriannuel d'efficacité de l'ensemble de la chaîne est, en outre, nécessaire pour aligner le réseau sur la stratégie nationale et mieux piloter le contrôle/LCTI.

[417] En effet, les indicateurs de résultats actuels présentent plusieurs défauts :

- Leur base annuelle conduit à surinterpréter les variations d'activité d'une année sur l'autre, dont les causes peuvent être exogènes (cf. la variabilité des montants redressés mentionnée ci-dessus), mais, surtout, l'échelle de temps considérée ne facilite pas l'inscription de la politique de contrôle et de lutte contre la fraude dans la durée, notamment par une articulation indispensable entre les contrôles/LCTI avec le contentieux pour un encaissement efficace des créances.
- De plus, les indicateurs prévus par la COG 2014-2017 mesurent des résultats (montants de redressements LCTI, taux de couverture RG, taux de contrôle des cotisations liquidées) ou la qualité des opérations et du ciblage (taux de redressements des cotisations contrôlées, fréquence des redressements LCTI) plus que l'efficacité de la chaîne du contrôle et de la lutte contre la fraude.

[418] Un indicateur de rendement financier pluriannuel glissant, par exemple un ratio montants encaissés/montants redressements, permettrait de suivre plus attentivement l'efficacité de l'ensemble de cette chaîne jusqu'au recouvrement effectif ou l'admission en non-valeur de la créance. Il porterait par définition sur l'ensemble de la chaîne, y compris le RAF et le suivi contentieux.

[419] Dans le cadre du format de COG resserré souhaité par la direction de la sécurité sociale (DSS) – en nombre d’actions, d’objectifs, voire d’indicateurs – cet indicateur constituerait un bon candidat pour la prochaine génération.

[420] Un indicateur annuel des encaissements, quelles que soient les années d’imputation des redressements, aurait le mérite de la simplicité, mais risquerait d’être variable selon la nature des litiges tranchés par le juge au cours de l’année écoulée et ne permettrait pas d’aussi bien suivre l’entièreté du processus.

[421] Pour donner la pleine effectivité à ce nouvel indicateur, celui-ci devrait être décliné dans les contrats pluriannuels de gestion (CPG) et être connecté à l’intéressement.

**Recommandation n°16 : Définir un indicateur de rendement financier rapprochant les encaissements des redressements, de préférence pluriannuel (glissant), à décliner dans les objectifs des CPG et lié à l’intéressement.**

[422] Il est à souligner que l’organisation d’un suivi des créances redressées est un prérequis indispensable. Ce suivi n’est aujourd’hui ni systématique ni régulier. Des travaux sont lancés, courant 2017, pour dresser un bilan régulier rapprochant des redressements post contrôle/LCTI, le recouvrement et le contentieux. Cette orientation devrait être finalisée dans les meilleurs délais, voire complétée de la mise en place d’un outil traçant de « bout en bout » les créances redressées, jusqu’à l’encaissement effectif ou l’admission en non-valeur, au sein du SI de la branche.

#### 3.3.4.3 Passer un cap : DSN, effectifs, l’heure des choix

##### **Intégrer la DSN au métier du contrôle de manière ambitieuse**

[423] Les réflexions engagées sur la DSN montrent ses potentialités en matière de contrôle (contrôles embarqués à la déclaration, détection de signaux faibles, offre de service de contrôle pour tiers...). La périodicité mensuelle des données devrait faciliter la détection de comportements frauduleux ainsi que le repérage d’atypies concernant, entre autres, les mouvements de main-d’œuvre inhabituels, certaines transformations des contrats de travail, la datation relative des jours d’accident de travail<sup>110</sup>...

[424] En revanche, aucune étude d’impact n’évalue à ce jour les conséquences d’une intégration de la DSN au métier du contrôle :

- quels effets des contrôles embarqués sur la fiabilisation des déclarations et des taux d’anomalies/irrégularités ?
- quels gains d’efficacité liés à l’automatisation/industrialisation des process ?
- pour les effectifs consacrés à la vérification ?
- évolution qualitative du contrôle avec une intervention plus en amont ?

[425] Par ailleurs, la fiabilisation des déclarations est appelée à devenir un métier de la branche en soi. Il est possible, à cet égard, que la DSN renforce le *continuum* existant entre prévention, conseil et vérification. L’impact de cette fiabilisation « à la source » des déclarations sur les volumes

---

<sup>110</sup> Comme le soulignent les réflexions en cours au Haut conseil du financement de la protection sociale (Hcfps)

d'irrégularités et anomalies déclaratives étant difficile à estimer aujourd'hui, l'impact consolidé de la DSN sur le métier du contrôle et les besoins d'effectifs reste relativement incertain.

[426] Les réflexions concernant l'exploitation de la donnée individuelle en termes de pratiques du contrôle et de son offre de service au tiers ne sont sans doute pas arrivées à leur terme.

**Recommandation n°17 : Fixer à la branche un objectif ambitieux d'intégration de la DSN à toutes les dimensions du contrôle (outils, détection, offre de services).**

### **Reposer la question des ressources humaines dédiées**

[427] Le « manque à gagner » pour les finances publiques de la fraude ou de la « mal déclaration » non intentionnelle s'élève à 2 Mds€ hors travail dissimulé<sup>111</sup>. L'importance du gisement de cotisations, mis en regard du rendement direct positif de l'inspecteur, doit conduire à s'interroger une nouvelle fois sur les moyens dédiés à cette mission et aux leviers disponibles pour améliorer l'efficacité de la Branche. Il est, dans cette perspective, regrettable que les effectifs en activité, dédiés à la vérification et à la lutte contre la fraude, n'aient pas été stabilisés depuis 2014

Tableau 41 : Évaluation du manque à gagner en matière de cotisations sociales dans le secteur privé en 2012

en milliards d'euros	Estimation par contrôles aléatoires			Estimation par post-stratification		
	Cotisations et contributions Urssaf hors AC	Cotisations et contributions Urssaf y.c. AC	Champ large (y compris cotis. retraite compl.)	Cotisations et contributions Urssaf hors AC	Cotisations et contributions Urssaf y.c. AC	Champ large (y compris cotis. retraite compl.)
<b>Travail dissimulé</b>	<b>3,2 à 4,0</b>	<b>3,7 à 4,6</b>	<b>4,4 à 5,5</b>	14,9 à 18,3 (15,4 à 19,1)*	17,1 à 20,9	20,2 à 24,7 (18,5 à 22,9)*
<b>Hors travail dissimulé</b>	<b>1,3 à 1,5</b>	<b>1,5 à 1,7</b>	<b>1,8 à 2,0</b>	1,3 à 1,7 (1,4 à 1,7)*	1,5 à 1,9	1,8 à 2,2 (1,6 à 2,0)*
dont Redressements	1,7 à 1,8	1,9 à 2,0	2,2 à 2,4	1,7 à 2,0	1,9 à 2,2	2,2 à 2,5
dont Restitutions	-0,39 à -0,34	-0,41 à -0,36	-0,44 à -0,38	-0,35 à -0,31	-0,36 à -0,33	-0,39 à -0,35
<b>Manque à gagner total</b>	<b>4,5 à 5,5</b>	<b>5,2 à 6,3</b>	<b>6,1 à 7,4</b>	16,3 à 19,9 (16,8 à 20,8)*	18,6 à 22,8	21,9 à 26,9 (20,1 à 24,9)*

Source : ACOSS, Rapport thématique : Le contrôle et la lutte contre la fraude au prélèvement social en 2015.

[428] Enfin, la tendance à l'émergence de deux ou trois métiers différents (contrôle – LCTI – prévention/conseil) éclaire d'un nouveau jour la question des effectifs. Comme les investigations de la mission l'ont montré, plusieurs faits caractérisent une divergence croissante des métiers du contrôle :

- Le recrutement d'anciens officiers de police judiciaire pour la LCTI dans certaines URSSAF tirant les conclusions de la spécialisation,
- L'existence de réticences culturelles des inspecteurs à adopter la posture coercitive de la LCTI,

<sup>111</sup> Selon l'étude de l'ACOSS, minorant les hypothèses de la Cour des comptes, sur la base de la méthode des contrôles aléatoires, et qui fait aujourd'hui autorité.



- Ou encore la difficulté à combiner la posture du conseil et du contrôle dans une même opération.

[429] Dans un scénario de renforcement des effectifs, plusieurs options s'offrent aux pouvoirs publics :

- Renforcer le segment LCTI ;
- Concentrer un renfort RH sur les TGE/GE (taux de SIREN contrôlés par an entre 11/15 %) afin d'améliorer le rendement financier du contrôle d'assiette sans dégrader la couverture du fichier TPE (3,3 % par an pour 2016)/PME (10,3 %) ;
- Relancer des contrôles sur les administrations et collectivités, dont l'exemplarité est essentielle à l'acceptabilité du prélèvement social ;
- Améliorer la couverture du fichier RG et des travailleurs indépendants ;
- Développer la mission de prévention – conseil.

[430] Le renforcement des effectifs est souvent écarté, par les acteurs de la branche mêmes, au motif que « sanctuariser » un métier conduirait à un report peu acceptable socialement de la totalité des efforts de productivité sur les autres fonctions, ainsi qu'à diminuer les incitations aux gains d'efficience des agents concernés. Pourtant, un tel scénario n'est pas forcément incompatible avec une hausse de la productivité de la fonction contrôle/LCTI, un compromis pouvant consister en la compensation des renforts par une hausse substantielle de la charge d'activité demandée.

[431] L'effort de stabilisation des effectifs mériterait, à tout le moins, d'être reconduit lors de la prochaine période conventionnelle. Dans cette perspective, les efforts de recrutements et de formation devraient prendre en compte, dès avant la signature de la prochaine COG, les prévisions de départs à la retraite entre 2018 et 2021 (entre 9 et 20 contrôleurs du recouvrement, et 156 à 240 inspecteurs du recouvrement<sup>112</sup>).

[432] La mission estime que compte tenu des contraintes auxquelles sont soumises les finances publiques, l'objectif de rendement devrait être prioritaire (options 1 et 2).

**Recommandation n°18: A minima stabiliser les effectifs contrôle/LCTI tout au long de la prochaine COG et fixer des objectifs de charge d'activité dans les CPG.**

### **3.4 Les gains d'efficience reposent sur la réussite de la transformation des SI, l'amélioration du pilotage et les évolutions de l'organisation**

[433] La mission a bien noté les progrès accomplis durant la COG en cours et les efforts de formalisation d'un système décisionnel en appui au pilotage de la branche. Cependant ce système n'est pas abouti. Par ailleurs, l'adaptation de la branche à son environnement nécessite une plus grande agilité dont la capacité d'innovation doit être le moteur.

---

<sup>112</sup> Prévisions de départs en retraite par métiers entre 2018 et 2021, fournis par l'ACOSS.

### 3.4.1 La branche doit poursuivre et réussir la transformation de ses SI, enjeu majeur pour son avenir

[434] À la suite de l'analyse effectuée par la mission et l'équipe d'appui, quatre axes de progrès ont été identifiés (cf. annexe 4).

- Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier

[435] L'architecture applicative de l'ACOSS limite la capacité des métiers à mener à bien leur mission. Afin de passer d'un frein à un moteur, celle-ci se doit de terminer sa transformation déjà entamée lors de la précédente COG. La réussite du plan de transformation, Clé-a est donc primordiale.

- Finir l'industrialisation de la fonction SI

[436] En dehors de la gestion des infrastructures, le service fourni par la DSI apparaît comme perfectible. La fourniture d'un service de qualité et garantissant les performances passe par la mise en place d'une organisation et de processus industriels, ce que devra permettre le projet DNSI 2018.

- Assurer l'efficience du SI

[437] La capacité du SI de branche à s'adapter à l'environnement passe par une meilleure performance économique. Dans un contexte contraint, la gestion efficiente du SI est un enjeu clé sur le long terme. Les choix en termes d'applications et les choix économiques doivent garantir la viabilité et l'évolutivité du SI.

- Transformer les métiers de la branche face aux attentes et possibilités du digital

Les avancées technologiques présentent des opportunités majeures, par exemple : *Big Data*, self-service cotisant, automatisation du back-office. Ces technologies digitales nécessitent une stratégie, une organisation et une acculturation spécifique pour que la branche puisse s'en emparer.

[438] Pour optimiser les recrutements, en particulier dans des secteurs émergents ou dans les métiers nouveaux (*Agile, Big data, innovation...*) il convient que la branche mette en œuvre son projet de GPEC dans les plus brefs délais.

[439] Pour les compétences nécessaires à la DNSI et la conduite des projets, la branche pourrait utilement s'inspirer de la nomenclature RH du CIGREF actualisée en 2015 et de l'European e-Competence Framework (e-CF) [EN16234-1](#)

[440] Dans toute la mesure du possible, la DCMOA devra être renforcée dans les secteurs pour lesquels la MOE manque d'interlocuteur compétent.

[441] Pour ce qui concerne la sécurisation de la trajectoire de transformation des SI, la mission estime que le dispositif du DISC est pertinent. Elle appelle l'attention sur le respect de la charte et du formalisme dans lequel doivent se tenir les missions du DISC pour garder la juste distance qui fait la valeur de ses interventions dans la sécurisation du plan Clé-a.

[442] Elle recommande de s'assurer du bon déroulement du plan de livraison 2017 pour Clé-a afin qu'aucun bouleversement ne remette en cause l'ensemble du plan de transformation du SI, clé de la capacité de la branche à répondre aux changements de son environnement.

### 3.4.2 Le développement du pilotage par les processus ouvre des perspectives de gain de productivité : il est à généraliser

[443] Comme indiqué précédemment, le manque de transversalité d'une organisation par métier est perçu par les organismes comme un obstacle à l'amélioration du fonctionnement et des performances. La mission ne recommande pas de substituer à l'organisation par métier une organisation calquée sur les processus. Mais elle estime qu'un pilotage par les processus permettrait d'optimiser le fonctionnement des organismes et améliorerait la conduite des projets au niveau de l'agence centrale. L'expérimentation conduite en matière d'optimisation des processus doit se généraliser et être accompagnée d'une « dose » de pilotage par les processus à l'instar de l'expérimentation lancée par l'URSSAF PACA. Une telle évolution permettrait d'améliorer significativement l'efficacité de la branche, son agilité et la qualité du service rendu.

**Recommandation n°19: Généraliser et systématiser l'optimisation des processus et introduire le pilotage par les processus pour des activités prioritaires.**

### 3.4.3 Au sein du réseau la mutualisation, la spécialisation de certains sites, voire la nationalisation de certaines activités doit s'amplifier

[444] La régionalisation a eu des effets bénéfiques en harmonisant les pratiques et en réduisant les différences de traitement des cotisants. Compte tenu du périmètre de certaines URSSAF régionales, les ressources dont elles disposent sont limitées et il apparaît certain que chaque site ne peut disposer de l'ensemble des compétences nécessaires au traitement de toutes les catégories de comptes. La dématérialisation et la régionalisation ont déjà permis la spécialisation de certains sites au sein d'une même région voir la nationalisation de certaines activités. L'objectif en confiant l'intégralité d'une activité à un site ou à une URSSAF est double : améliorer l'efficacité en augmentant la charge de travail et aussi améliorer la qualité du service en concentrant les compétences sur une activité bien circonscrite.

[445] Il ne paraît pas prioritaire, pour la prochaine COG, de poursuivre un objectif de fusion des URSSAF pour faire correspondre leur périmètre au nouveau découpage administratif. En revanche la mutualisation interrégionale doit se poursuivre afin de constituer des ensembles de taille critique pour les fonctions support comme pour certaines activités métiers nécessitant des compétences rares. Cette réflexion devrait considérer également les possibilités de segmentation des catégories de cotisants et s'inspirer de la spécialisation déjà mise en œuvre en PACA.

**Recommandation n°20: Poursuivre et amplifier les opérations de mutualisation, de spécialisation et de nationalisation de certains traitements et évaluer les améliorations qu'elles procurent en termes de service rendu et d'efficacité.**

### 3.4.4 Les nombreux chantiers de maîtrise des risques doivent être prioritaires pour aboutir

La multiplicité des travaux engagés sur le contrôle interne et la maîtrise des risques se heurte aux ressources limitées disponibles sur ces chantiers et à une faible priorisation. Deux chantiers ont semblé prioritaires à la mission. La convergence des plans de contrôle ordonnateur et comptable répond à la nécessité d'assurer une couverture complète et non redondante du risque dans la branche. Elle doit s'accompagner d'une réflexion sur l'organisation de la maîtrise des risques en URSSAF. Les enjeux liés à la centralisation des comptes et des mouvements financiers et à la

fonction de redistribution de l'ACOSS justifient que l'établissement public dispose d'un dispositif de contrôle interne abouti.

[446] Par ailleurs, l'intégration des recommandations de l'agent comptable national dans les plans d'action suite aux procédures de validation des comptes doit être étudiée<sup>113</sup>.

**Recommandation n°21 : Prioriser les objectifs du développement de la maîtrise des risques dans la prochaine COG, en privilégiant le contrôle interne de l'ACOSS et la convergence des dispositifs de maîtrise des risques ordonnateur et comptable ; étudier les conditions d'intégration des recommandations de l'agent comptable national, suite à la validation des comptes, dans les plans d'action.**

### 3.4.5 L'optimisation de l'organisation et des outils budgétaires et comptables doit contribuer à l'amélioration du pilotage de la branche et de ses performances

[447] La branche doit s'appuyer sur une comptabilité analytique et un système décisionnel finalisés pour son pilotage. La qualité des travaux comptables mérite d'être soulignée, mais s'appuie sur une organisation, des procédures et un SI qui peuvent être améliorés.

#### 3.4.5.1 L'amélioration des outils de gestion est une nécessité qui doit s'inscrire dans les objectifs de la prochaine convention

[448] La mission a noté les progrès accomplis en matière de contrôle de gestion et la richesse des analyses concernant le réseau des URSSAF. Cependant, les périmètres d'analyse doivent être clairement identifiés. La majorité des études de gestion portent sur les URSSAF, incluent parfois les CNT, excluent les CGSS et la CSS de Lozère et ne concernent ni l'ACOSS ni les CERTI.

[449] Elle considère que l'ACOSS et la DNSI doivent faire partie du dispositif d'analyse de la performance et de la gestion dont bénéficient les URSSAF. À cette fin, il est indispensable que la comptabilité analytique détaillée soit déployée à l'ACOSS.

**Recommandation n°22 : Étendre sans délai la comptabilité analytique détaillée à l'ACOSS pour permettre le pilotage de l'activité et l'analyse de la performance de gestion de l'agence centrale et donc de l'ensemble de la branche.**

[450] Le système d'information décisionnel est un outil puissant dont l'appropriation par les organismes doit progresser afin d'éviter la création de tableaux de bord différents pour chaque URSSAF. Cela est encore le cas en 2017 compte tenu du fait que le système d'information décisionnel n'intègre pas toutes les informations métiers nécessaires au pilotage opérationnel.

**Recommandation n°23 : Finaliser le système d'information décisionnel de la branche en incluant les données métiers et les données de l'agence centrale et de la DNSI.**

#### 3.4.5.2 Des évolutions de l'organisation et des outils budgétaires et comptables sont nécessaires

[451] La priorité qui doit être portée à l'évolution des métiers du recouvrement et de leur système d'information ne doit pas occulter les faiblesses de l'organisation et des outils de la gestion

---

<sup>113</sup> Précision apportée à l'issue de la période contradictoire.

budgétaire, financière et comptable de la branche. Ceux de la gestion de trésorerie ont déjà été relevés. La très grande qualité des comptes combinés produits par la branche doit être soulignée, mais la complexité des règles budgétaires et comptables et les insuffisances du SI pénalisent l'activité de l'agence comptable.

[452] La mission considère que ce domaine d'activité de la branche peut contribuer de manière significative à la recherche d'une meilleure efficacité. La gestion des moyens et la gestion comptable représentent respectivement 360 ETP (dont 110 affectés à la gestion des marchés et à la gestion budgétaire) et 134 ETP. L'effectif cible dépend des ambitions qui seront affichées par la branche en termes d'outillage et d'organisation.

[453] Cette recherche d'une meilleure efficacité ne peut aboutir que si elle s'appuie simultanément sur une évolution des outils, une simplification et une rationalisation des organisations et des procédures.

[454] La mission considère que trois sujets doivent être traités :

- L'organisation en place inspirée des règles de la comptabilité publique ne répond qu'imparfaitement aux besoins de la branche ;
- Le cadre budgétaire est complexe, mais n'offre pas de garantie sur la qualité de la prévision budgétaire ;
- Le système d'information financier et comptable a été évalué par un audit externe comme inadapté et consommateur de ressources.

[455] Les économies potentielles ne seront rendues possibles que par le traitement simultané de ces trois sujets, débouchant sur une formalisation de processus métiers rénovés généralisables à l'ensemble du réseau. La mission s'est efforcée d'ouvrir des pistes de réflexion. Elles n'ont pu aboutir, dans le délai imparti, à une quantification précise des économies possibles. Pour cela, il serait nécessaire de mesurer, dans chaque agence comptable d'URSSAF, la répartition des effectifs selon les différentes tâches accomplies. Par ailleurs, ce calcul est fortement dépendant des décisions qui seront prises en matière de système d'information.

- Une organisation inspirée des règles de la comptabilité publique qu'il convient d'évaluer.

[456] Le réseau est soumis au principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable soit, pour l'ACOSS, du fait de son statut d'établissement public, soit, pour les URSSAF, par une disposition du code de la sécurité sociale.

[457] La fonction de visa de la dépense sous sa propre responsabilité par l'agent comptable ne porte que sur un domaine très limité de l'activité financière de la branche, relatif à sa gestion administrative. L'agent comptable est cantonné à un contrôle de régularité qui pourrait être totalement intégré dans le contrôle interne et la maîtrise des risques. Le poste principal – et le plus sensible- de cette gestion administrative est constitué par les dépenses de personnel, qui en représentent 80 % et pour lesquelles, dans un contexte d'utilisation d'un progiciel bien paramétré, la valeur ajoutée du contrôle comptable est très limitée. De manière plus générale, les contrôles embarqués doivent fortement alléger la fonction de contrôle de régularité exercée par l'agent comptable.

- La mission juge souhaitable une clarification du cadre budgétaire permettant d'améliorer la prévision budgétaire.

[458] Contrairement aux URSSAF, l'ACOSS est un établissement public national à caractère administratif. Par principe, l'ACOSS est donc soumise aux règles fixées par le décret n° 2012-1246

du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (dit GBCP). Cependant, l'opportunité de développer deux systèmes budgétaires et comptables au sein de la branche ne va pas dans le sens d'une simplification et présente des enjeux très limités dans la mesure où la part de l'ACOSS dans les dépenses de gestion administrative est très minoritaire : à titre d'illustration les dépenses de personnel représentent environ 48 M€ pour l'ACOSS et 825 M€ pour la branche, soit 6 % des dépenses.

[459] En contrepartie, la mission prône une clarification des règles budgétaires qui permettrait d'améliorer effectivement la qualité de la prévision et qui irait dans le sens d'une gestion plus rigoureuse. Elle est favorable à un « rebasage » des crédits ouverts en budget primitif à partir des dépenses constatées sur l'exercice précédent et non à partir des budgets prévus par la COG. En outre, l'abandon de la distinction entre crédits évaluatifs et crédits limitatifs avec la possibilité de décisions modificatives provisoires motivées, visées par le contrôleur financier et régularisées lors du plus prochain conseil d'administration, peut être envisagé.

[460] En tout état de cause, l'adoption des règles du GBCP par l'ACOSS ne peut se justifier par la seule soumission à une stricte orthodoxie comptable. Il serait nécessaire d'engager préalablement une réflexion approfondie sur les conséquences qu'elles auraient dans la gestion budgétaire et comptable de la branche et les rôles des instances de gouvernance, sur les éventuels coûts de gestion qu'elle induirait et sur l'intérêt réel qu'elle présenterait dans un contexte de certification des comptes par la Cour des comptes et de développement des outils de maîtrise des risques et de contrôle interne.

[461] La mission préconise une convergence des règles de présentation des crédits dans la COG, dans les budgets prévisionnels et exécutés et dans les comptes combinés, car la complexité actuelle nuit à la lisibilité des différents documents et à l'appréciation du respect des trajectoires fixées par les tutelles. Cette évolution a paru plus essentielle que la soumission aux règles du GBCP et doit respecter les particularités de la gestion financière de la branche.

- La refonte du système d'information (SI) est une source potentielle de gains de productivité importante.

[462] La mission appuie sa préconisation sur l'audit du système de gestion réalisé à la demande de l'agent comptable de l'ACOSS entre octobre 2016 et avril 2017. Le SI est décrit comme « un ensemble de processus complexes et inefficients ». Il se caractérise par une multiplicité d'applications qui laissent certains processus de gestion financière et comptable hors du champ de l'automatisation ou qui obligent à des doubles saisies d'actes de gestion issus d'autres systèmes d'information. La tenue de la comptabilité et la production des comptes nécessitent de nombreux travaux sous tableur qui posent des problèmes de fiabilité. L'absence de reporting est pointée par l'audit.

[463] Les processus en place s'écartent des pratiques standards des métiers concernés.

[464] La mission préconise de prolonger les travaux d'audit par une analyse de l'impact d'un transfert vers un progiciel de marché, qui limiterait le niveau d'engagement de la maîtrise d'œuvre informatique au regard des chantiers en cours ou à engager sur le cœur de métier. Cette démarche doit impérativement s'accompagner, pour trouver tout son sens, d'une révision des pratiques métiers afin de les aligner sur l'état de l'art et de réduire au maximum les développements spécifiques coûteux tant en investissement initial qu'en maintenance.

### 3.4.6 Perspectives de gains d'efficience d'ici la fin de la COG et durant la prochaine COG

#### 3.4.6.1 Selon toute vraisemblance, la perspective de gains de productivité à la fin de la COG dépassera la prévision initiale

[465] La COG fixe un objectif de rendu d'ETP de 740 à fin 2017. Fin 2016 la diminution effective des ETP était de 680. Pour atteindre l'objectif, il ne reste plus qu'une diminution de 60 ETP à réaliser.

[466] Le rythme de diminution annuel des effectifs atteint environ 225 ETP dont 210 s'expliquent par les réductions de charges identifiées (cf. Tableau 10 : ci-dessus).

[467] Sur la base d'une moyenne annuelle de 210 réductions de charge, dont il faut déduire les renforts pour la fiabilisation de la DSN et autres suppléments de charge soit 90 ETP, le total des diminutions pour 2017 pourrait atteindre 120 environ<sup>114</sup>. La branche pourrait donc dépasser son objectif de rendu d'effectifs en fin de COG de 60 ETP environ.

[468] Afin d'éviter la saturation artificielle du plafond d'emploi avant la fin de la COG, les réductions d'effectifs au-delà de l'objectif de 740 pourraient alors être capitalisées pour la prochaine COG.

#### 3.4.6.2 Perspectives pour la prochaine COG

#### **Les prévisions de gains d'effectifs faites par la branche résultant des projets en cours**

[469] Les prévisions faites par la branche qui ont été communiquées à la mission répertorient différentes opérations d'optimisation ou de mises en production d'application, sources d'amélioration de la productivité. Chaque évolution organisationnelle et la mise en production de nouveaux outils donnent en effet lieu à une étude de retour sur investissement. Les études consultées projettent des gains potentiels en 2017 et au-delà de la présente COG, mais restent prudentes sur les gains d'effectifs. C'est en particulier le cas pour les conséquences de la généralisation de la DSN dont les impacts métiers n'ont pas encore été bien identifiés.

Tableau 42 : Estimations des gains d'ETP des projets en cours

Motif de l'évolution des ETP	Période 2018-2021
Retour sur investissement Clé-a	- 240
Impact de la DSN	- 58
Fusion des comptes TI et PAM	- 43
Dématérialisation	- 25
<b>Totaux</b>	<b>- 366</b>

Source : ACOSS.

<sup>114</sup> La branche elle-même a établi une prévision de - 121 ETP de gain en 2017.

## Encadré 12 : Les prévisions de gains d'efficience de la branche au-delà de 2017

L'étude MAREVA Clé-a date de décembre 2015. Elle prévoyait un gain d'ETP pour le chantier « contrôle » de 9 ETP au-delà de 2017. L'estimation des gains liés à la mise en production de projets du chantier « contrôle » a été actualisée au moment du bilan 2016 de Clé-a et s'élève à 45 ETP (42 sur les activités de contrôle et 3 sur les activités de sécurisation juridique). Les gains supplémentaires pour la prochaine COG sont donc de 36 (=45-9) optimisation des demandes de traitement des délais (+1,7). Au total les données actualisées porteraient à 240 les bénéfices de Clé-a.

Concernant la DSN, l'étude MAREVA mise à jour fin 2016 prévoit un gain de 58 ETP durant la première partie de la prochaine COG. Les réflexions conduites sur l'impact de la DSN sur les métiers ne sont pas suffisamment abouties pour évaluer les conséquences du traitement des données individuelles.

La fusion des comptes TI et PAM (praticiens et auxiliaires médicaux) a fait l'objet d'une étude de coût et de retour sur investissement. Les gains en ETP s'échelonnent sur la COG actuelle et la prochaine. Entre 2018 et 2021 ils sont évalués à 43.

Enfin, la branche prévoit que des gains liés à la dématérialisation se poursuivent au-delà de 2017, en particulier pour les TI. L'estimation est de l'ordre de 25 ETP.

**D'autres gains d'efficience sont envisageables. La mission a retenu pour sa part les pistes qui suivent**

- L'alignement des performances des URSSAF les moins productives sur la moyenne nationale du réseau des URSSAF.

[470] Pour évaluer les gains de productivité réalisables, il est possible de s'appuyer sur une mesure des écarts de productivité entre les organismes. L'aboutissement du processus de régionalisation permet aujourd'hui d'envisager une plus grande convergence.

[471] À partir des données de l'observatoire de gestion pour l'année 2016 on obtient une moyenne de 767 ETP par compte actif pondéré. Si les URSSAF dont le nombre de CAP par ETP est inférieur à cette moyenne comblent leur écart, 389 ETP peuvent être théoriquement gagnés. Le nombre de départs à la retraite prévus au cours de la prochaine COG permettrait en principe à 13 des 15 URSSAF concernées d'absorber cette réduction d'effectifs<sup>115</sup> (cf. Tableau 43 : ci-dessous).

[472] En réalité, cette estimation ne donne qu'un potentiel d'amélioration de la productivité. Les marges de progression de chaque organisme ne sont pas comparables, s'agissant à la fois de la structure du fichier (types de comptes) et du dynamisme économique de la région ou du segment de cotisants couvert. Pour réaliser ce potentiel, des outils ou leviers doivent être mobilisés, soit pour répartir la charge (les CAP) soit pour réduire les effectifs à charge équivalente (les ETP). Cette estimation ne peut donc servir de référence pour en déduire un gain arithmétique. Cela n'empêche pas d'agir pour réduire les écarts de productivité.

---

<sup>115</sup> Les URSSAF de Lorraine et de Franche-Comté pourraient trouver des marges de manœuvre suffisantes dans leur turnover. En moyenne, sur les trois dernières années les départs pour des motifs autres que le départ en retraite ont été de 6 pour l'URSSAF de Franche-Comté et de 7 pour l'URSSAF de Lorraine (cf. annexe 5). À défaut, le potentiel théorique de gains serait réduit à 382 ETP.



Tableau 43 : Gains potentiels d'ETP par la convergence vers la moyenne de CAP par ETP des URSSAF

URSSAF	CAP/ ETPU 2016	CAP 2016	ETP 2016	Alignement à la moyenne de 2016	Réduction potentielle ETP	Nbre départs en retraite prochaine COG
Nord-Pas-de-Calais	881	474 530	539			
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	846	802 169	948			
Languedoc-Roussillon	839	396 155	472			
Rhône-Alpes	831	945 320	1 138			
Aquitaine	814	509 421	626			
Midi-Pyrénées	800	472 665	591			
Alsace	792	245 056	309			
<b>Moyenne des URSSAF</b>	<b>767</b>					
Pays de la Loire	746	445 088	597	580	- 17	- 62
Île-de-France	745	1 693 637	2 273	2 208	- 65	- 423
Corse	735	58 738	80	77	- 3	- 8
Haute-Normandie	731	184 391	252	240	- 12	- 26
Poitou-Charentes	728	230 352	317	300	- 17	- 44
Picardie	709	171 770	242	224	- 18	- 37
Bretagne	703	385 990	549	503	- 46	- 66
Basse-Normandie	698	167 903	241	219	- 22	- 27
Champagne-Ardenne	698	137 954	198	180	- 18	- 27
Centre	695	268 730	387	350	- 37	- 48
Auvergne	692	161 707	234	211	- 23	- 43
Lorraine	686	227 464	332	297	- 35	- 31
Limousin	679	89 488	132	117	- 15	- 28
Bourgogne	664	181 401	273	237	- 36	- 39
Franche-Comté	663	124 198	187	162	- 25	- 22
<b>Total</b>		<b>8 374 127</b>	<b>10 917</b>		<b>- 389</b>	<b>- 931</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission.

- Pour faire converger la productivité des organismes, plusieurs leviers peuvent être mobilisés par la branche ou bien étendus. La mission en cite quelques-uns :
  - L'optimisation des processus et le pilotage par les processus.

[473] Comme indiqué plus haut, le projet conduit à partir de 2015 a permis des gains de productivité dont la mesure n'a pas été faite à l'exception de la dernière vague. Cinq URSSAF<sup>116</sup> n'ont pas participé à ce projet et deux le conduisent sur l'année 2017<sup>117</sup>. Les gains d'ETP attendus pour l'optimisation des 11 processus s'élèvent à 8 ETP.

[474] Il n'est pas possible de chiffrer le potentiel des optimisations de ces processus pour l'ensemble des organismes du réseau par simple *pro rata*. En effet, chaque URSSAF fait le choix de procéder à l'optimisation du ou des processus à fort potentiel de gains selon la situation locale. Cependant, il est certain qu'un programme de revue général des processus de production

<sup>116</sup> Basse-Normandie, Bourgogne, Centre, Corse et Midi-Pyrénées.

<sup>117</sup> Bretagne et Pays de la Loire.

permettrait de dégager à la fois des marges de productivité comme des améliorations dans la qualité de la production.

[475] L'introduction du pilotage par les processus en organisme comme à l'agence centrale est aussi de nature à améliorer la productivité. En conférant de la transversalité, en améliorant la visibilité et en favorisant la coopération autour de processus reconnus et partagés, il est attendu de ce mode de pilotage une meilleure agilité, plus de réactivité et des réponses adaptées aux attentes des cotisants. Le pilotage par les processus rend plus naturels les adaptations ou les changements dans les processus, donc facilite leur optimisation.

- La concentration des flux entrants non dématérialisés – FEND

[476] Pour ce processus, des actions de concentration des flux ont été effectuées par les URSSAF d'Île-de-France et PACA (cf. Encadré 13 : ci-dessous). La réduction du nombre de plateformes et la concentration des flux non dématérialisés et de la numérisation permettraient d'optimiser le traitement. Une réduction de 20 % du parc de machines permettrait de gagner environ 85 ETP<sup>118</sup>. Cette opération permettrait de conserver au moins deux plateformes par région à l'exception de l'Île-de-France.

#### Encadré 13 : Concentration des flux entrants non dématérialisés – FEND, et machines OPEX

##### Concentration du traitement des FEND - URSSAF de PACA et d'Île-de-France

L'URSSAF d'Île-de-France a centralisé les flux postaux sur Montreuil et a réorganisé la gestion des FEND en 2015. Le délai moyen de traitement du courrier (pré-tri, ouverture, préparation et numérisation) s'établit à 0,51 jour en 2015 alors qu'il était de 3,51 jours en 2014. Le délai d'encaissement des chèques est passé de 1,38 jour en 2014 à 0,84 jour en 2015.

L'URSSAF PACA a réorganisé la gestion des FEND initialement dispersée sur trois secteurs. La diminution d'environ un tiers de ces flux en un an a conduit à concentrer la gestion sur deux secteurs seulement, ce qui a permis le redéploiement de 11 ETP. La question se pose du devenir des machines OPEX. La prestation peut être proposée à d'autres organismes ou partenaires pour augmenter le temps d'utilisation des machines, ou bien les machines peuvent être redéployées vers d'autres organismes.

Source : URSSAF PACA et URSSAF Île-de-France.

[477] L'ACOSS étudie actuellement l'achat de nouvelles machines pour les CGSS. Trois d'entre elles pourraient être équipées en 2017 et la dernière en 2018. L'investissement total s'élèverait à 1,42 M€ (TTC), comprenant 5 années de maintenance outremer<sup>119</sup>.

[478] Plutôt que d'acheter des nouvelles machines, il serait préférable de procéder à une concentration des secteurs de gestion des FEND en métropole et à un redéploiement des équipements rendus disponibles pour l'outremer. Cette concentration des flux FEND permettrait par ailleurs d'économiser une partie des frais de maintenance, évalués pour l'ensemble du parc à 3,59 M€ au cours de la prochaine COG.

- La publication de repères de productivité

<sup>118</sup> Fin 2016, 432 ETPU sont décomptés pour le processus métier « Gestion des FEND et de l'image ». 56 machines OPEX ont été déployées en métropole entre 2014 et 2015.

<sup>119</sup> L'investissement total s'élèverait à 1,69 M€ (TTC). Compte tenu d'une participation CNAV, la branche vieillesse utilisant également ce type de machines, le montant à charge de la branche recouvrement s'élèverait à 1,3 M€ auxquels s'ajoutent des frais d'assistance technique et des dépenses de fonctionnement informatique pour 126 k€ selon les éléments présentés à la commission de gestion des moyens du 22 juin 2017.

[479] Le chantier lancé par l'agence centrale n'a pas encore abouti. Des repères de productivité par processus de production permettraient de fixer à chaque organisme, compte tenu de ses caractéristiques, des marges de fluctuation autour de ces repères. Les marges seraient ajustées dans le temps en fonction du niveau de performance initial de l'organisme.

➤ Cependant, l'augmentation du nombre de comptes nécessitera des effectifs supplémentaires

[480] Pour estimer l'impact de l'augmentation du nombre de comptes au cours de la COG sur les ressources des URSSAF, il convient d'évaluer l'augmentation du nombre de comptes et du nombre de CAP gérés par ETP.

[481] Le ratio moyen de CAP par ETP pour les URSSAF a progressé de 726 en 2013 à 767 en 2016, soit une progression annuelle moyenne de 1,8 %. La mission fait l'hypothèse que ce ratio va progresser de 1,5 % par an durant la prochaine COG. Le nombre de CAP progresserait à un rythme identique à celui de la croissance française. En utilisant les prévisions actualisées du FMI, l'augmentation du nombre de comptes nécessiterait alors une centaine d'ETP (97 ETP) au cours de la prochaine COG (cf. tableau ci-après).

Tableau 44 : Estimation de l'impact de la variation du nombre de CAP et du ratio CAP/ETP sur les ETP des URSSAF entre 2017 et 2021

	Base 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAP/ETP : évolution +1,5 % an	767	779	790	802	814	826
Croissance PIB (selon prévisions FMI)		1,40 %	1,60 %	1,70 %	1,80 %	1,80 %
Nombre de CAP (évolution identique à prévision de croissance)	8 374 129	8 491 367	8 627 229	8 773 892	8 931 822	9 092 594
ETPU (URSSAF)	10 918	10 907	10 918	10 940	10 972	11 004

Source : ACOSS, fichier ODESSA, prévision du FMI, traitement mission.

[482] En l'état actuel des données disponibles, les réductions déjà identifiées représentent un minimum de 269 ETP<sup>120</sup>.

### **Des gisements de productivité et des contraintes nouvelles sont à expertiser**

[483] D'autres gains sont possibles à partir de 2018 pour l'ensemble de la branche. Certains projets sont susceptibles de conduire, entre autres, à des gains d'effectifs que la mission n'est pas en mesure de chiffrer :

- La création de la DNSI qui absorbe les CERTI ;
- L'ouverture et la généralisation de la possibilité de paiement par carte bancaire et par télépaiement (réduction du nombre de paiements par chèque et donc des FEND) ;
- L'optimisation des processus et le développement du pilotage par processus ;
- Les impacts métiers de la DSN ;
- L'adoption d'un nouveau système d'information pour la gestion de trésorerie ;

<sup>120</sup> Soit 366 réductions moins 97 ETP liés à l'augmentation du nombre de comptes.

- Le changement de système d'information comptable.

[484] *A contrario*, des évolutions pourraient réduire les gains attendus ou nécessiter des renforcements selon les impératifs de réalisation. Là encore la mission ne dispose pas d'estimation chiffrée :

- Les recouvrements de cotisations pour le compte d'autres organismes déjà prévus (cotisations maladies des PL, contributions des VRP multicarte...);
- Le maintien d'un fort taux d'anomalies des DSN et la fiabilisation des données individuelles;
- La séparation des bases TI et RG;
- Une augmentation plus élevée que prévu du nombre de comptes actifs pondérés;
- Le développement du contrôle pour le recouvrement des cotisations AGIRC-ARRCO avec un retour d'information vers l'AGIRC-ARRCO sur les droits des cotisants;
- La réforme du RSI;
- L'extension du recouvrement par la branche pour le compte d'autres régimes.

### 3.4.6.3 Les prévisions de départ à la retraite pour la prochaine COG permettent d'absorber ces réductions quantitativement

[485] La mission a retenu comme hypothèse pour l'estimation des départs, un âge moyen de 62,5 ans qui correspond à celui de la moyenne des départs de la COG en cours. Il y aurait alors 1601 départs à la retraite entre 2018 et 2021.

Tableau 45 : Estimation des départs durant la COG 2018-2021

Hypothèse sur l'âge de départ	2018	2019	2020	2021	2018-2021
62 ans	332	436	491	474	1 733
63 ans	209	332	436	491	1 468
62,5 ans	<b>271</b>	<b>384</b>	<b>464</b>	<b>483</b>	<b>1 601</b>

Source : ACOSS, traitement mission

[486] La répartition des départs sur la durée de la COG est relativement homogène selon les organismes. Les calculs effectués par la mission montrent que les départs à la retraite pour la prochaine COG représenteraient entre 7 et 20 % des effectifs ETPMA 2016 de chaque organisme<sup>121</sup>. L'augmentation du turnover autre que celui dû aux départs en retraite donne une souplesse supplémentaire pour l'adaptation des ressources humaines de la branche. Ce turnover hors départs en retraite concerne tous les organismes de la branche; pour les seules URSSAF, il représente en moyenne 4 départs sur 10 entre 2014 et 2016, mais 7 départs sur 10 pour les CERTI et l'ACOSS<sup>122</sup>.

<sup>121</sup> De 7,2 % pour l'ensemble des CERTI réunis dans la DNSI, à 19,4 % pour l'URSSAF du Limousin.

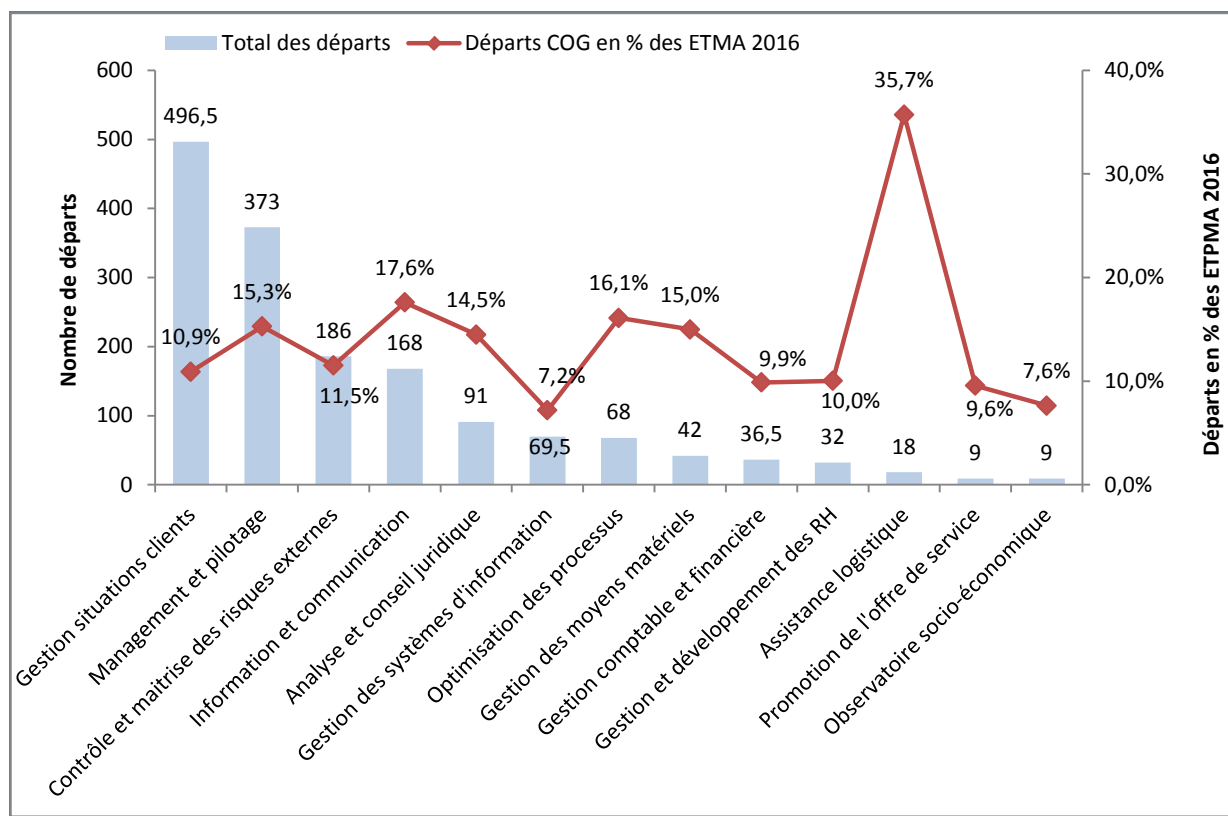
<sup>122</sup> Cf. Annexe 5 relative aux RH. Les départs en retraite ne représentaient que 53 % du total des départs de la branche en 2016; les autres motifs de départ 47 %.

### 3.4.6.4 Les prévisions de départs par famille professionnelle et métier nécessiteront une gestion fine des possibilités de remplacements

[487] La prévision par famille professionnelle fait apparaître des départs nombreux dans les secteurs de la gestion des situations clients, le management et le pilotage, la maîtrise des risques externes, l'information et la communication. Toutefois, en proportion, ces départs à la retraite ne représentent sur la durée de la COG qu'au plus 17,6 % des effectifs 2016.

[488] Les prévisions au niveau des métiers montrent que la proportion des départs la plus forte pour les compétences clés de la branche concerne les gestionnaires des litiges et créances (24,5 %). Il conviendrait d'anticiper les départs à la retraite et le turnover pour pouvoir assurer la continuité de la fonction.

Graphique 9 : Total des départs en retraite par famille professionnelle au cours de la prochaine COG et proportion de ces départs des ETPMA 2016 – âge estimé de départ, 62,5 ans



Source : Données ACOSS, traitement mission.

Lecture : 373 départs en retraite à 62,5 ans sont prévus durant la prochaine COG pour la famille professionnelle « management et pilotage » ce qui représente 15,3 % des effectifs (ETPMA) de cette famille en 2016.

Nota bene : ne figurent pas sur ce graphique les départs des familles professionnelles Offre de soins, intervention sociale ou non déterminé dont les effectifs (7,1 ETP) représentent moins de 0,06 % du total (cf. annexe 5).

## 3.5 Gains d'efficience et réductions d'effectifs entre 2018 et 2021

[489] Pour la prochaine COG, les principaux gains déjà identifiés par la branche seraient de l'ordre de 370 ETP. D'autres gains engendrés par des projets et évolutions en cours n'ont pas pu être estimés. Enfin, la convergence des performances des URSSAF les moins productives sur la moyenne représente un potentiel non négligeable (jusqu'à un maximum de 380 ETP).

[490] Aussi, les différents chiffrages conduisent à évaluer une fourchette de gains d'effectifs variant entre 270 et 650 ETP, compte tenu d'un renfort d'une centaine d'ETP liée à l'augmentation du nombre de comptes.

[491] Le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, soit une réduction de 800 ETP sur la durée de la prochaine COG, apparaît possible. Cependant cela nécessite de trouver des marges de productivité supérieures à celles déjà identifiées et chiffrées par l'agence centrale. Dans cette hypothèse, la branche n'échappera pas à une réflexion sur la stratégie de convergence des performances entre organismes et la mobilisation de nouveaux leviers d'efficience.

[492] A cet égard, il convient de souligner que la mutualisation (déterritorialisation) de la fonction de gestion de comptes, par les outils de visualisation, de mise à jour des dossiers et de prise en main des interfaces à distance, facilite aujourd'hui la répartition des charges de travail entre organismes et sites.

[493] Dans le même temps, une partie des gains de productivité doit être réinvestie dans la relation cotisant, l'exploitation de la DSN et le contrôle pour permettre à la branche de réussir son tournant stratégique. Le niveau de ce réinvestissement dépendra de la cible de non-remplacement qui sera fixée lors des négociations de la convention avec l'État.

[494] Un objectif ambitieux de rendu d'effectifs renforcera d'autant la nécessité de réussir la transformation numérique de l'offre de service.

[495] Point de vigilance, les évolutions possibles dans le domaine du recouvrement des cotisations et contributions sociales, en premier lieu celles concernant le RSI, pourraient fortement impacter la branche en termes de charges. Ces dernières pourraient, le cas échéant, faire l'objet d'un avenant à la COG.

## CONCLUSION

[496] La branche du recouvrement a dû s'adapter ces dernières années aux multiples évolutions engagées : réorganisation de son réseau et de différentes structures, recherche de productivité, évolution de périmètre... Elle a, malgré tout, démontré des qualités de résilience certaines.

[497] La mission est très consciente des efforts déjà effectués et des nombreux progrès accomplis durant la COG 2014-2017. Au cours ses investigations, elle s'est focalisée sur l'identification des pistes d'améliorations et s'est efforcée, chaque fois que possible, de formuler des propositions concrètes.

[498] La branche pourra continuer de s'appuyer sur d'incontestables atouts pour relever les défis des prochaines années, au premier rang desquels la mobilisation de ses agents et de leurs savoir-faire, ainsi que les capacités d'innovation du réseau.

[499] Pour accomplir sa vocation de recouvreur social de référence, la branche doit désormais réussir sa transformation numérique, dynamiser la relation de service et se positionner au centre de l'exploitation des données individuelles portées par la DSN. L'aboutissement des chantiers SI, une plus grande ouverture sur l'extérieur et une plus grande transparence sont les prérequis indispensables de ce tournant.

[500] Le contexte actuel et les réformes prévues sont, néanmoins, porteurs de risques. Pour n'en citer que deux, le prélèvement à la source conduit à repenser l'offre de services aux particuliers, et

l'adossment du RSI au régime général pourrait avoir des conséquences sur le recouvrement des travailleurs indépendants qui ne sont pas encore déterminées ni mesurées.

Nicolas AMAR

Charles de BATZ

Alain BETTERICH





## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Échéance
	<b>Améliorer l'offre de service</b>		
1.	Conduire une revue des titres simplifiés au début de la prochaine COG.	ACOSS	Prochaine COG
2.	Lancer une revue des parcours « cotisants » dès le début de la prochaine COG.	ACOSS	Prochaine COG
3.	Adapter l'organisation en back-office à 4 ou 5 parcours « cotisant » transversaux par une plus forte spécialisation.	ACOSS	Prochaine COG
4.	Mettre en œuvre une politique proactive en matière des partenariats et renforcer le pilotage de cette mission au sein de l'ACOSS.	ACOSS	2018
5.	Doter la branche d'espaces d'innovation.	ACOSS	Prochaine COG
6.	Créer une direction de la relation client et de l'innovation positionnée de manière transversale par rapport aux métiers, à la MOA et à la DSI.	ACOSS	Prochaine COG
7.	À l'occasion de l'audit du prélèvement à la source et du report de son entrée en vigueur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• réexaminer avec l'État l'intégration des particuliers-employeurs et services à domicile dans le PAS ;</li> <li>• étudier avec l'État les conditions d'une intégration rapide des avantages fiscaux Pajemploi et CESU dans la plateforme de paiement en vue de la mise en œuvre du PAS le 1er janvier 2019 afin de favoriser l'adhésion.</li> </ul>	ACOSS	Prochaine COG
8.	Réévaluer les modalités et le fonctionnement de la plateforme « tout-en-un » à l'aune de l'expérience-cotisant.	ACOSS	Prochaine COG
	<b>Exploiter la donnée individuelle</b>		
9.	Faire de l'exploitation des données individuelles un axe prioritaire et stratégique de la prochaine COG (intégration par les métiers, processus et les offres de services).	ACOSS	Prochaine COG
	<b>Poursuivre la transformation des SI</b>		
10.	Concernant la séparation des bases TI et RG, s'assurer de faisabilité et de la compatibilité de la réalisation de cette séparation avec le plan Clé-a, prioritaire pour le recouvrement ; différer la décision dans l'attente des orientations relatives au RSI.	DSS & ACOSS	Sans délai
	<b>Sécuriser la gestion de la trésorerie</b>		
11.	Confirmer dans la prochaine COG la refonte du SNT et privilégier un indicateur d'optimisation de la trésorerie.	ACOSS	Prochaine COG
	<b>Améliorer le RAF et le contrôle</b>		
12.	Renforcer le pilotage national par une approche globalisée du RAF, intégrant la mesure de l'efficacité financière de ses différentes procédures et de leur coût.	ACOSS	Prochaine COG
13.	Mieux adapter les procédures de recouvrement aux caractéristiques des cotisants.	ACOSS	Prochaine COG

N°	Recommandation	Autorité responsable	Échéance
14.	Augmenter la part de la détection <i>data mining</i> national dans les plans CCA.	ACOSS	Prochaine COG
15.	Spécialiser le recouvrement des créances redressées.	ACOSS	Prochaine COG
16.	Définir un indicateur de rendement financier rapprochant les encaissements des redressements, de préférence pluriannuel (glissant), à décliner dans les objectifs des CPG et lié à l'intéressement.	ACOSS & DSS	Prochaine COG
17.	Fixer à la branche un objectif ambitieux d'intégration de la DSN à toutes les dimensions du contrôle (outils, détection, offre de services).	ACOSS	Prochaine COG
18.	A minima stabiliser les effectifs contrôle/LCTI tout au long de la prochaine COG et fixer des objectifs de charge d'activité dans les CPG.	ACOSS	Prochaine COG
	<b>Renforcer le pilotage et la maîtrise des risques</b>		
19.	Généraliser et systématiser l'optimisation des processus et introduire le pilotage par les processus pour des activités prioritaires.	ACOSS	Prochaine COG
20.	Poursuivre et amplifier les opérations de mutualisation, de spécialisation et de nationalisation de certains traitements et évaluer les améliorations qu'elles procurent en termes de service rendu et d'efficience.	ACOSS	Prochaine COG
21.	Prioriser les objectifs du développement de la maîtrise des risques dans la prochaine COG, en privilégiant le contrôle interne de l'ACOSS et la convergence des dispositifs de maîtrise des risques ordonnateur et comptable ; étudier les conditions d'intégration des recommandations de l'agent comptable national, suite à la validation des comptes, dans les plans d'action.	ACOSS	Prochaine COG
22.	Étendre sans délai la comptabilité analytique détaillée à l'ACOSS pour permettre le pilotage de l'activité et l'analyse de la performance de gestion de l'agence centrale et donc de l'ensemble de la branche.	ACOSS	Prochaine COG
23.	Finaliser le système d'information décisionnel de la branche en incluant les données métiers et les données de l'agence centrale et de la DNSI.	DSS	Prochaine COG

# REPONSES DE L'ACOSS & OBSERVATIONS DE LA MISSION

## **Réponse du directeur général parvenue sous forme de mail dont le texte est reproduit intégralement ci-dessous :**

« Bonjour,

Je vous prie de trouver les observations de l'Acoss sur le rapport provisoire d'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2014-2017 de l'Acoss.

Avant toute chose, je souhaite vous remercier pour la qualité des investigations que vous avez menées. Je me retrouve assez largement dans les principaux constats que vous formulez et dans les perspectives que vous tracez pour la prochaine période conventionnelle :

- je partage notamment la nécessité de replacer la relation aux cotisants au cœur des préoccupations de la branche, en offrant des services modernes, innovants, personnalisés, évolutifs, ouverts sur l'écosystème des Urssaf. Ce sera l'axe central de notre prochaine COG.

- je suis également convaincu de l'opportunité historique que représentent les données individuelles de la DSN. Elles devront contribuer à l'offre de service cotisants, irriguer les métiers de la branche, et positionner le Recouvrement au cœur de la sphère sociale.

- je suis pleinement conscient de l'impératif de modernisation des systèmes d'information de branche, sans laquelle aucune des ambitions de notre COG ne pourra être accomplie. Comme vous avez pu le constater, de nombreux plans sont en cours de déploiement (Clé-a, SIDéral) ou de conception (SNT, SIBC) et devront trouver leur concrétisation sur la prochaine période conventionnelle, si tant est que les budgets informatiques nous le permettent.

Sur l'ensemble de ces points, les observations que je vous communique ont pour objectif d'apporter des précisions, de corriger des erreurs de plume, d'amender telle ou telle appréciation.

Il y a néanmoins deux points sur lesquels je souhaite insister, relatifs aux moyens.

- vous le savez, car nous nous en sommes longuement entretenus, le sujet de la réduction des écarts entre Urssaf ne me semble pas être la bonne manière d'appréhender la question de la capacité à réduire les effectifs. Les observations que je vous transmets précisent largement ce point. La réduction des écarts ne m'apparaît pas devoir être un impératif dans la prochaine période : elle n'est pas en elle-même source de productivité, et surtout elle se heurte à la réalité des dynamiques territoriales. Dans une France où les écarts entre régions se creusent, maintenir les écarts actuels serait déjà un signe de bonne gestion. Quant à la dissémination des activités sur le territoire, outre les difficultés techniques qu'elle peut susciter, elle me semble contradictoire avec la volonté de remettre au premier plan la relation cotisants. Ainsi, comme vous le soulignez vous-même dans votre projet de rapport, l'estimation que vous faites "ne peut donc servir de référence pour en déduire un gain arithmétique".

- concernant les budgets, il me semble que le rapport ne rend pas justice aux efforts considérables réalisés par la branche en terme de gestion :- 47,7 millions d'euros en 3 ans, pour lesquels l'achat des immeubles par l'Urssaf IDF et la réinternalisation des appels RSI ne contribuent qu'à hauteur de 9,15 millions d'euros. Mettre en regard cette évolution sans précédent avec l'augmentation des budgets informatiques (après un exercice 2015 marqué par la pause du programme Clé-a) pour en

conclure que les efforts ne sont pas structurels me semble pour le moins surprenant. Quant à la comparaison avec les bases COG, elle ne me semble pas complètement pertinente dans la mesure où ces bases évoluent naturellement, et où le gel des crédits réutilisables par la tutelle a contribué à accroître artificiellement l'écart entre le budget voté par le Conseil d'administration et les montants exécutés.

Les équipes de l'Acoss se tiennent naturellement à votre disposition pour toute échange complémentaire avant la rédaction du rapport final.

Bien cordialement »

### **Observations de la mission**

La mission a examiné avec attention les réponses détaillées qui lui ont été transmises dans le cadre de la procédure contradictoire. Elle a tenu compte des précisions qui ont été apportées par l'ACOSS et a modifié ou complété le rapport chaque fois qu'elle l'a estimé utile.

Sur les deux points soulevés par le directeur général, relatifs aux moyens, la mission indique :

- S'agissant de la réduction des écarts de productivité entre URSSAF, La mission a explicité un raisonnement théorique comme indiqué dans le rapport (cf. § 124). Elle a souligné que les différences ne pouvaient être traduites directement en effectifs mais constituaient l'identification « d'un potentiel d'amélioration de la productivité » ... [qui] ...« ne peut servir de référence pour en déduire un gain arithmétique. » (cf. § 472). Elle indique à nouveau qu'il n'est pas possible de se retrancher derrière cette argumentation et celles des dynamiques territoriales différentes pour ne pas agir. Les outils de gains de productivité peuvent être généraux ou plus spécifiques selon les URSSAF.
- Concernant les budgets, la mission ne nie pas la réalité des économies structurelles : la mission constate simplement qu'elle n'a pas disposé des éléments lui permettant de chiffrer précisément le montant de ces économies dans la baisse des dépenses de fonctionnement et d'expertiser les montants annoncés par l'ACOSS, en raison de l'impact d'autres décisions de gestion (acquisitions immobilières, développements informatiques). Aussi, le rapport mentionne bien une « baisse significative », mais regrette la difficulté à cerner les économies structurelles.

La mission établit un constat à partir des données de la COG qui ne font pas l'objet d'une procédure formalisée d'ajustement. Le constat de la mission est que les crédits COG surévaluent les dépenses. Pour autant, la mission ne remet pas en cause l'intérêt du cadrage pluriannuel « vertueux dans son principe » mais une réflexion doit être conduite avec les tutelles (DB et DSS) sur les méthodes d'ajustement (cf. § 139 du rapport et sur la formalisation de ces modifications). Comme l'indique l'ACOSS, certaines modifications auraient justifié un avenant à la COG plutôt que de procéder par des « gels de crédits ».

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

### AGIRC ARRCO

COUTARD Frédéric Directeur du produit retraite  
 DIMEGLIO Thierry Directeur des systèmes d'information  
 SELLERET François-Xavier Directeur général

### ACOSS

ABBAR Ghania Directrice adjointe DRPCM  
 AMGHAR Yann-Gael Directeur  
 BARBIER Valérie Directrice adjointe DAS, sous-directrice contrôle de gestion  
 BEYET Bruno Fondé de pouvoir  
 BOULGAKOFF Alexandre Consultant ROCSI conseil, DISC  
 CAILLET Françoise Sous directrice DAS  
 CATINEAU de PARSAC Paul-Marie Responsable RH DNSI  
 COULON Françoise Consultante SI DCMOA  
 COUROUBLE Jean-Baptiste Directeur DNSI  
 DAMESIN Isabelle Sous-directrice du pilotage DAS  
 DAVIGO-BOURDICHON Valérie Sous-directrice des partenariats DAS  
 DECAIX Bertrand Sous-directeur DIRREC  
 DEJARNAC Estelle Sous directrice DGR  
 DELAFORGE Nicolas Responsable projet DSN  
 DELERME Frédéric DIRREC  
 DUVILLARD Nicolas Directeur DRPCM  
 EL HAIBA Habib DRCPM  
 FLEURET Evelyne Chargé de mission  
 FRANCESCHI Christophe Directeur de l'Audit et de la Stratégie  
 GARCIA Jean Consultant PRAGMATY, DISC  
 GARINET Philippe Sous-directeur Appui au pilotage DNSI  
 GUBIAN Alain directeur DIFI/ DISEP  
 HAGNERE Cyril Directeur adjoint DISEP  
 HAZARD François Sous-directeur de l'architecture technique, PMO DNSI  
 HEYLENS Sylvie Déléguée à l'accompagnement du changement (DAC)  
 HOPPE Gabrielle Directrice du cabinet, directrice de la communication  
 KITANOVA Maria Responsable DCMOA  
 L'HERNAULT Camille Agent comptable  
 LAURENT Emmanuel Directeur adjoint DIFI  
 LE BAYON Denis Directeur DIRREC  
 LORPHELIN Catherine Directrice DGR  
 MAISONNEUVE Sophie Sous-directrice Comptes du recouvrement - Relations partenaires  
 MARCHADIER Laurence DCMOA périmètre et adhérences métier  
 MINCHELLA Anthony Contrôleur de gestion - DAS

MIRANDA Corinne	DCMOA
ONADO Éric	DSI Adjoint branche recouvrement
SAINSON Emmanuelle	Collaboratrice DAC
SAKO Sega	Responsable études et développement DNSI
SANCHEZ-BRKIC Laure	Sous directrice DIRREC
SOULABAIL Delphine	Responsable trésorerie
TESSON Jean-Eudes	Président du conseil d'administration
THURIN Thomas	Collaborateur DAC
ZAPATA Samuel	Adjoint à la Directrice de cabinet
<b>CGEFI</b>	
COSTA Laurence	Contrôleur ACOSS
<b>CGET Commissariat général à l'égalité des territoires</b>	
COMBE Jean-Luc	Directeur du développement des capacités du territoire
LEMOZIT Benoît	Chef du pôle services au public
QUILLEVERE Antonin	Chargé de mission
<b>CIRTIL Lyon Saint-Priest</b>	
ALOCHE Safia	Responsable du pôle CECOM (centre de communication multimédia)
BORDES Xavier	Responsable de pôle sécurité
FAIVRE Thierry	Directeur par intérim du CIRTIL
FORET-GIMEL Céline	Secrétaire général
GAZEU Alain	Responsable CNP
GUIDAULT Marc-Antoine	Responsable de pôle, ENP infrastructures
MIGNOT Philippe	Adjoint au directeur adjoint
QUIDORT Joël	Responsable pôle infrastructure technique
PETITDIDIER Éric	Directeur adjoint, responsable études & développement
TROUILLER Fabrice	Responsable de pôle éditique
<b>Centre national CESU Saint-Étienne</b>	
BONNIER Nicole	Responsable du service RAF
BOUCHON Florence	Attachée de direction CNCESU
CARNAT-LAHURE Hélène	Directrice du centre national CESU
CHALENDAR Laurence	Responsable Maîtrise des risques CNCESU
DESPLAGNE Karine	Responsable du département Gestion et Conseil
FUVELLE Isabelle	Responsable du département Production et Conseil
GAUTHIER Adrien	Responsable de la communication externe CNCESU
GONON Marie-Ange	Pilote technique transversale
LANSIAUX Etienne	Adjoint métier de la directrice de site CNCESU
LOPPIN Christine	Directrice régionale de l'URSSAF Rhône-Alpes
<b>Centre national Paje (Puy-en-Velay)</b>	
FERRE Philippe	Directeur du centre national Pajemploi
<b>Cour des comptes</b>	
LATARE Martine	Conseillère maître, responsable de la certification LFSS
APPIA David	Conseiller maître, responsable de la certification ACOSS
<b>DGFIP</b>	

ORTIZ Sylviane	Chef de bureau GF2A
<b>Direction de la sécurité sociale (DSS)</b>	
AGARBI Ahmed	chef de bureau (4C)
BOSREDON Jonathan	Chef de service
BOUCHIAIRE Pascaline	Adjoint au chef de bureau (4A)
DELAYE Morgan	Sous-directeur
DENIS Emmanuelle	Rédacteur (4C)
FATOME Thomas	Directeur
GAILLARD Pierre-Marie	chef de bureau (4A)
HODILLE Pauline	chef de bureau (5C)
HUCHER Véronique	Chargée de mission (4A)
LEMATTE Elodie	Sous-directrice (SD4)
LIGNOT-LELOUP Mathilde	Directrice
<b>Direction du Budget (DB)</b>	
JUERY Jean-Francois	Sous-directeur (SD 6)
SAOUDI Alicia	Bureau des comptes sociaux et de la santé
THOMAS Colin	Bureau des comptes sociaux et de la santé
VINCENTI Claire	Chef du bureau des comptes sociaux et de la santé
<b>Direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques</b>	
COSTES Christophe	Chef de projet
LARDENOIS Clio	Chef de projet
REVEL Bénédicte	Chef de projet
<b>Direction nationale du recouvrement des travailleurs indépendants (DNRTI)</b>	
LEBONT Éric	Directeur
DUFRENOY Pierre	Chargé de mission MOA DNRTI
<b>HCFiPS</b>	
ELBAUM Mireille	Présidente
LEFEBVRE Éric	Secrétaire général
LIBAULT Dominique	Directeur de l'EN3S
PELE Louis-Paul	Rapporteur HCFiPS
TIROT Grégoire	Rapporteur HCFiPS
<b>McKinsey&amp;Company</b>	
GONZALES Miguel	Consultant
DUFOUR Mathias	Consultant senior
TADJEDDINE Karim	Consultant senior
TOURNESAC Arnaud	Consultant
<b>UCANSS</b>	
BARRIERE Gaudérique	Directeur délégué
LEBRUN Cyrille	Chargée de mission
<b>URSSAF Auvergne</b>	
BARALLON Nicole	Sous directrice du centre national Pajemploi
BORIE Isabelle	Experte budget
CHABRILLAT Ingrid	Responsable régionale RH

FERRÉ Philippe	Directeur du centre national Pajemploi
GRANGERODET Olivia	Directrice régionale
GRILHAUT Corine	Responsable régionale RAF
KUBIAK Jean-Claude	Directeur régional adjoint
L'HOSPITAL Franck	Directeur du site de Haute-Loire
MONTAGNER Bella	Agent comptable
ROLLAND Pascal	Correspondant statistique régional
VIERNE Catherine	Attaché de direction régionale
ZIMMERMAN Yves	Responsable régional informatique
<b>URSSAF Champagne-Ardenne</b>	
BLARBI Nacira	Responsable régionale du pôle juridique
BOURGUIGNON Benjamin	Fondé de pouvoir
DALIGAULT Laurent	Responsable régional adjoint du contrôle
FOURMET Corinne	Responsable plateforme téléphonique
GOSSET Claudine	Directrice régionale adjointe
JATTIOT Bertrand	Agent comptable
RAVARINI Mathilde	Expert qualité répartition
ROBIN-TISSANDIER Amandine	Référente régionale LCTI
TRUPHEME Louis	Directeur de site, Reims
<b>URSSAF Île-de-France</b>	
BALLIERES Muriel	DCMOA Gestion administrative
BLANCHETIERE Damien	Responsable GPEC
BRUNNER Carole	Responsable GRH
DEBRAS Lionel	Directeur DSIP/architecte d'entreprise DNSI
DUCOMBS Laury	Directeur général adjoint
GUERINET Vincent	Directeur adjoint chargé des opérations
HAGUET Marie-Eva	Responsable du département des affaires juridiques
LEGALL D.	Affaires juridiques
LEYENDECKER Lise	Directrice de la comptabilité et de la trésorerie
MERCIER Serge	Chargé de statistiques
METEYER Sophie	Directrice juridique
NAUD-BRUYERES Aurélie	Direction du pilotage et la production et du recouvrement
ODIER Claudine	Agent comptable
RENARD Philippe	Directeur général
RINAUDO Jean-François	Responsable immobilier
RUESZ-VILLENA Gisèle	Responsable du département des contentieux amiable et judiciaire
<b>URSSAF PACA</b>	
ACAR Clément	Responsable régional contentieux
BARAILLER Christelle	Département pilotage, responsable régionale
BARROU Ghislaine	Directrice régionale adjointe, direction régionale pilotage et stratégie
BERNARD Jean-Pierre	Directeur recouvrement
CHIRAT Virginie	Responsable régional de la relation clients



CLEMENT Dominique	Directeur régional
COLOMAR S.	Responsable régional TI
COUDERC Christine	Directrice régionale adjointe, Ressources humaines et techniques
DONADEY Pierre	Directeur production et recouvrement TI
DULAC Isabelle	Directrice affaires juridiques et contrôle
LUCAS Mickael	Responsable contrôle et assistance juridique
QUATTROCCHI Jean-Philippe	Directeur régional adjoint
QUESSADA Thierry	Responsable régional des comptes employeurs



# LISTE DES ENCADRES, GRAPHIQUES, SCHEMAS ET TABLEAUX

## **Encadrés**

Encadré 1 :	L'organisation du recouvrement des travailleurs indépendants au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	12
Encadré 2 :	Chiffres clés au 31 décembre 2016.....	13
Encadré 3 :	Les ambitions de l'URSSAF PACA pour le management des processus.....	26
Encadré 4 :	La politique de gestion des grands comptes en PACA .....	26
Encadré 5 :	Les comptes actifs pondérés — CAP .....	36
Encadré 6 :	L'immobilier de l'URSSAF d'Île-de-France, une situation atypique .....	45
Encadré 7 :	Expérimentations conduites en Bourgogne-Franche-Comté par la DIRECCTE et l'URSSAF.....	53
Encadré 8 :	Portail Urssaf.fr (partie connectée).....	72
Encadré 9 :	CESU et Pajemploi – Principaux résultats et recommandations .....	77
Encadré 10 :	Prérequis et risques opérationnels relatifs à la mise en œuvre du PAS.....	92
Encadré 11 :	Prérequis et risques opérationnels de la plateforme de paiement intégré .....	94
Encadré 12 :	Les prévisions de gains d'efficience de la branche au-delà de 2017.....	112
Encadré 13 :	Concentration des flux entrants non dématérialisés – FEND, et machines OPEX.....	114

## **Graphiques**

Graphique 1 :	Pourcentage d'atteinte des indicateurs de résultats pour 2016.....	22
Graphique 2 :	Situation du ratio CAP/ETP au 1 <sup>er</sup> trimestre 2014 et au 4 <sup>ème</sup> trimestre 2016.....	37
Graphique 3 :	Évolution de l'indicateur national de suivi du nombre de comptes actifs pondérés par ETP .....	38
Graphique 4 :	Répartition des URSSAF selon le coût de gestion d'un CAP et le coût d'un euro recouvré en 2016 .....	39
Graphique 5 :	Évolution du nombre d'actes – base indicateurs COG .....	58
Graphique 6 :	Évolution de l'activité de contrôle .....	61
Graphique 7 :	Satisfaction par catégorie de cotisant.....	69
Graphique 8 :	Satisfaction par mode de contact.....	70
Graphique 9 :	Total des départs par famille professionnelle au cours de la prochaine COG et proportion de ces départs des ETPMA 2016.....	117

## **Schémas**

Schéma 1 :	Le réseau du recouvrement au 1 <sup>er</sup> janvier 2017 .....	14
Schéma 2 :	Les centres nationaux du réseau du recouvrement au 1 <sup>er</sup> janvier 2017.....	14
Schéma 3 :	Périmètre de coopération ou de mutualisation interrégionale .....	28
Schéma 4 :	Les flux de trésorerie du régime général en 2016.....	48
Schéma 5 :	Vision 360° de la relation client .....	80
Schéma 6 :	Dispositif structuré d'amélioration en continu .....	82

## **Tableaux**

Tableau 1 :	Liste des fiches thématiques et nombre d'objectifs, de sous objectifs et d'actions ....	15
Tableau 2 :	Répartition des engagements de l'État par fiche thématique.....	18
Tableau 3 :	Avancement par fiche à fin 2016 .....	20
Tableau 4 :	Résultats 2016 pour les indicateurs nationaux de la COG .....	21
Tableau 5 :	Répartition par région des modes de gouvernance.....	24
Tableau 6 :	Trajectoire de réduction des ETP définie par la COG 2014-2017 .....	31
Tableau 7 :	Prévision et réalisation des départs en retraite pour la COG 2014-2017 .....	32
Tableau 8 :	Évolution des ETPM en CDI réalisés et plafond annuel COG.....	32
Tableau 9 :	Évolution des effectifs en ETP au 1er janvier de chaque année .....	32
Tableau 10 :	Variations identifiées dans le cadre de la COG.....	33
Tableau 11 :	Évolutions des effectifs CDI et CDD de 2014 à 2016 — périmètre URSSAF.....	35
Tableau 12 :	Trajectoire et exécution budgétaires — Dépenses de fonctionnement à caractère limitatif (en M€) .....	40
Tableau 13 :	Dépenses de personnel (en M€) .....	42
Tableau 14 :	Évolution de la RMPP de la branche.....	42
Tableau 15 :	Autres dépenses de fonctionnement (en M€).....	43
Tableau 16 :	Ratios patrimoniaux des URSSAF en 2016 classés par coût à l'ETP croissant .....	45
Tableau 17 :	Évaluations des comptes des organismes.....	47
Tableau 18 :	Indicateur « Intensité de l'amiable » .....	54
Tableau 19 :	État d'avancement des objectifs de la COG .....	55
Tableau 20 :	Évolution des indicateurs .....	56
Tableau 21 :	Évolution des effectifs du RAF (en ETP).....	57
Tableau 22 :	Évolution de l'activité du RAF .....	57
Tableau 23 :	Répartition entre le recouvrement amiable et le recouvrement forcé.....	57
Tableau 24 :	Le RAF en coûts directs et coûts complets (en M€ et en % de la masse salariale totale et des autres dépenses de fonctionnement) .....	59

Tableau 25 :	Coût complet par acte du RAF.....	59
Tableau 26 :	Performances du contrôle .....	60
Tableau 27 :	Évolution de l'activité LCTI.....	61
Tableau 28 :	Les effectifs du contrôle.....	62
Tableau 29 :	Évolution de la productivité .....	63
Tableau 30 :	Estimation du rendement financier effectif (après encaissement) par année de redressement, à fin mars 2017.....	64
Tableau 31 :	Rapprochement du recouvrement et des redressements par année .....	65
Tableau 32 :	Effet de levier financier « potentiel » du contrôle/LCTI .....	66
Tableau 33 :	Indicateurs COG .....	68
Tableau 34 :	Dénombrements des VLU .....	74
Tableau 35 :	Dénombrements des comptes actifs des titres et dispositifs simplifiés.....	76
Tableau 36 :	Dénombrements des comptes de particuliers-employeurs .....	76
Tableau 37 :	Taux de dématérialisation (France entière) .....	79
Tableau 38 :	Dématérialisation des volets sociaux CESU.....	79
Tableau 39 :	Employeurs CESU par tranche d'âge (2015) .....	93
Tableau 40 :	Premières potentialités identifiées par métier.....	96
Tableau 41 :	Évaluation du manque à gagner en matière de cotisations sociales dans le secteur privé en 2012 .....	104
Tableau 42 :	Estimations des gains d'ETP des projets en cours .....	111
Tableau 43 :	Gains potentiels d'ETP par la convergence vers la moyenne de CAP par ETP des URSSAF .....	113
Tableau 44 :	Estimation de l'impact de la variation du nombre de CAP et du ratio CAP/ETP sur les ETP des URSSAF entre 2017 et 2021.....	115
Tableau 45 :	Estimation des départs durant la COG 2018-2021 .....	116



## SIGLES UTILISES

ACCUR :	Accueil URSSAF
ACOSS :	Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale
ACT :	Administrations et collectivités territoriales
AGIRC :	Association générale des institutions de retraite des cadres
AOT :	Autorité organisatrice de transport
API :	<i>Application programming interface</i> Interface de programmation applicative
ARRCO :	Association des régimes de retraites complémentaires
CAP :	Cellule d'assistance polyvalente
CCA :	Contrôle comptable d'assiette
CCSF :	Commission des chefs des services financiers
CDD :	Contrat à durée déterminée
CDET :	Comptabilité détaillée
CDI :	Contrat à durée indéterminée
CEA :	Chèque emploi associatif
CECOM :	Centre de contact multimédia (inter région du centre informatique de Lyon)
CERTI :	Centre régional de traitement de l'information
CESU :	Chèque emploi service universel
CGSS :	Caisse générale de sécurité sociale
CNAF :	Caisse nationale des allocations familiales
CNAV :	Caisse nationale d'assurance vieillesse
CNCESU :	Centre national du chèque emploi service universel
CNP :	Centres nationaux de production
CNT :	Centre national de traitement
CNV :	Centre national de validation
CODEFI :	Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises
COG :	Convention d'objectifs et de gestion
CONTRAC :	Outil de gestion des plans de contrôle des agents comptables
CPG :	Contrat pluriannuel de gestion
CRM :	<i>Customer relationship management</i> , gestion de la relation client
CRP :	Commissaire au redressement productif
CSM :	Couverture supplémentaire maladie
CSS :	Caisse de sécurité sociale
DARES :	Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques
DAS :	Direction de l'audit et de la stratégie
DCL :	Dossier du cotisant en ligne
DCMOA :	Délégation à la coordination de la maîtrise d'ouvrage
DGFIP :	Direction générale des finances publiques
DGR :	Direction de la gestion du réseau
DICOM :	Direction de la communication
DIFI :	Direction des finances
DIRRECTE :	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DISC :	Dispositif indépendant de sécurisation et de contrôle
DISEP :	Direction des statistiques, des études et de la prévision
DNRTI :	Direction nationale du recouvrement des TI

DNSI :	Direction nationale des systèmes d'information
DPAE :	Déclaration préalable à l'embauche
DSI :	Direction des systèmes d'information
DSN :	Déclaration sociale nominative
DSS :	Direction de la sécurité sociale
ECP :	<i>Euro commercial paper</i> (bon à moyen terme négociable)
EN3S :	École nationale supérieure de la Sécurité Sociale
ENC :	Encaissement
EONIA :	<i>Euro overnight index average</i> – Taux de référence des dépôts interbancaires
ETP :	Équivalent temps plein
FEND :	Flux entrants non dématérialisés
FNGA :	Fonds national de gestion administrative
FOODS :	Front office et offre de services
GA :	Gestion administrative
GBCP :	
GDC :	Gestion des comptes
GE :	Grandes entreprises
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRC :	Gestion de la relation cotisant
GRH :	Gestion des ressources humaines
GVT :	Glissement vieillesse technicité
IGAS :	Inspection générale des affaires sociales
IGF :	Inspection générale des finances
IHM :	Interface homme-machine
ISU :	Interlocuteur social unique
LCTI :	Lutte contre le travail illégal
LFSS :	Loi de financement de la sécurité sociale
MOA :	Maîtrise d'ouvrage
MOE :	Maîtrise d'œuvre
OGUR :	Outil de gestion des URSSAF
ONMR :	Outil national de maîtrise des risques
OPC :	Outil de pilotage du contrôle
ORC :	Outil de réalisation du contrôle
PAJE :	Prestation accueil du jeune enfant
PAM :	Praticiens et auxiliaires médicaux
PLF :	Projet de loi de finances
PLFSS :	Projet de loi de financement de la sécurité sociale
PME :	Petites et moyennes entreprises
PMO :	Planification de la mise en œuvre (système d'information)
PUMA :	Protection universelle maladie
PV :	Procès-verbal
RG :	Régime général
RH :	Ressources humaines



RIB :	Relevé d'identité bancaire
RMPP :	Rémunération moyenne du personnel en place
RSI :	Régime social des indépendants
SI :	Système d'information
SNT :	Système nationale de trésorerie
SNV :	Système national de gestion des comptes cotisants
SOA :	<i>System oriented architecture</i>
SPART :	Suivi et pilotage de l'activité du recouvrement du travail dissimulé
SUB :	Surface utile brute
SUN :	Surface utile nette
SVI :	Serveur vocal interactif
TESE :	Titre emploi simplifié entreprises
TFE :	Titre firmes étrangères
TGE :	Très grandes entreprises
TI :	Travailleurs indépendants
TPE :	Très petites entreprises
UCANSS :	Union des caisses nationales de sécurité sociale
UCPD :	Unité de contrôle et de préparation des décisions
URSSAF :	Union de recouvrement de sécurité sociale et d'allocations familiales
VLU :	Versement en lieu unique



Inspection générale  
des affaires sociales

# Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2014 – 2017 de l'ACOSS

## **RAPPORT DEFINITIF : ANNEXES ET PIÈCES JOINTES**

Établi par

Nicolas AMAR

Charles de BATZ

Alain BETTERICH

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

– Septembre 2017 –  
2017-009R



## ANNEXES ET PIECE JOINTE

ANNEXE 1 – LA COG, SUIVI DES ACTIONS, ENGAGEMENTS ET INDICATEURS.....	5
ANNEXE 2 – LE PARCOURS ET L’OUTILLAGE DU RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE.....	39
ANNEXE 3 – RELATION DE SERVICE .....	47
ANNEXE 4 – BILAN COG DES SYSTEMES D’INFORMATION .....	59
ANNEXE 5 – ÉLÉMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	69
PIECE JOINTE : ANALYSE SI, DOCUMENT MCKINSEY .....	89



# ANNEXE 1 – LA COG, SUIVI DES ACTIONS, ENGAGEMENTS ET INDICATEURS

ANNEXE 1 – LA COG, SUIVI DES ACTIONS, ENGAGEMENTS ET INDICATEURS.....	5
1 LA COG 2014-2017 RESSEMBLE DAVANTAGE A UN CATALOGUE DE MESURES QU’A UN DOCUMENT D’ORIENTATION STRATEGIQUE .....	6
1.1 La convention d’objectifs et de gestion répertorie 433 actions réparties en 20 thèmes subdivisés en 55 objectifs, eux-mêmes divisés en 134 sous objectifs qui comportent au total 433 actions.....	6
1.2 Les actions liées au système d’information (SI) concernent peu ou prou l’ensemble des thématiques.....	10
1.3 Six annexes précisent les règles budgétaires, les dix engagements de service de la branche et les indicateurs de la COG.....	11
1.4 La COG prévoit une batterie de 48 indicateurs dont certains sont à construire .....	11
2 LE SUIVI DE LA COG EST ORGANISE AVEC ATTENTION PAR L’ACOSS .....	14
2.1 La réalisation des actions fait l’objet d’un suivi détaillé.....	14
2.2 Les indicateurs de la COG sont régulièrement mis à jour .....	17
2.3 Les engagements de l’État ne font pas l’objet d’un bilan régulier.....	22
Appendice 1.1 tableau récapitulatif des indicateurs COG et évolutions depuis 2010 .....	24
Appendice 1.2 tableau récapitulatif des Engagements de l’État et réalisation au 29 mai 2017 .....	26
Appendice 1.3 tableau de synthèse : Coût de la régionalisation — en k€ .....	31
Appendice 1.4 Ratio actualisé de SUN par agent à la suite du programme de fiabilisation des surfaces de la branche recouvrement.....	32
Appendice 1.5 tableau récapitulatif des indicateurs COG par région par rapport à la cible régionale théorique mensuelle résultats fin décembre 2016 (source ACOSS/DISEP).....	33
Appendice 1.6 tableau d’analyse des indicateurs de la COG ACOSS réalisé par l’équipe d’appui (SGMAP).....	35

## 1. LA COG 2014-2017 RESSEMBLE DAVANTAGE A UN CATALOGUE DE MESURES QU'A UN DOCUMENT D'ORIENTATION STRATEGIQUE

### 1.1 La convention d'objectifs et de gestion répertorie 433 actions réparties en 20 thèmes subdivisés en 55 objectifs, eux-mêmes divisés en 134 sous objectifs qui comportent au total 433 actions

[1] La convention d'objectifs et de gestion (COG) fait davantage l'effet d'un catalogue de mesures et d'actions que d'un document d'orientation stratégique. Ces mesures sont à destination des différents métiers de la branche.

► La convention couvrant la période 2014 à 2017 identifie quatre axes qui sont déclinés ensuite en actions :

- L'amélioration des performances métiers du recouvrement ;

Cette amélioration passe par un renouvellement des méthodes de travail (réviser les processus métier, réduire les risques de non-recouvrement, de non-déclaration ou de fraude).

La branche consolidera l'offre de services déjà étoffée, pour les différentes catégories de cotisants en vue de simplifier la relation de ces derniers avec les URSSAF.

Concernant la relation client, la branche prévoit de s'adapter en développant une offre multicanal en particulier à base d'Internet et réorganisera la téléphonie de la branche en mutualisant les plateformes. Le contact client privilégiera les démarches sur rendez-vous (systématisera selon le terme de la COG).

La branche s'engage à produire les comptes dans un délai réduit de 15 jours et portera une attention particulière aux partenaires à faible volume financier.

- Garantir l'avenir à long terme de la capacité de la branche à assurer le recouvrement ;

La première action consiste à refondre le système d'information (SI). L'opération a été lancée durant la précédente COG.

La DSN est un élément majeur des évolutions des responsabilités de l'ACOSS (opérateur, développeur et hébergeur). La bascule DUCS/DSN est une évolution fondamentale pour l'ACOSS.

Il s'agit de développer la valorisation des données de la branche pour les opérations de recouvrement et de contrôle, de procéder à l'extension du périmètre de la branche en particulier pour le RSI et pour l'AGIRC-ARRCO (projet à relancer).

La centralisation des flux de trésorerie doit se poursuivre ainsi que la mutualisation des trésoreries sociales.

- Consolider la branche à la suite des réformes intervenues au cours de la précédente COG (régionalisation du réseau des URSSAF) ;

Tirer le bilan de la constitution des 22 URSSAF régionales qui s'est poursuivie jusqu'en 2015.

Évaluer les travaux conduits pour la réorganisation des SI et sécuriser les outils dans les trois domaines du recouvrement, de la trésorerie et de la production (plan de continuité d'activité).

Les plans d'action conjoints avec le RSI devaient permettre, selon les termes de la COG, d'améliorer très sensiblement le service rendu aux cotisants. Une organisation régionale commune de l'ISU devait être mise en place...

Un nouveau schéma directeur des RH de la branche doit voir le jour pour tenir compte de l'ensemble des évolutions du réseau et des métiers de la branche. Ce SDRH doit également être décliné au niveau local.

- Optimiser l'utilisation des ressources de la branche recouvrement.

Les fiches thématiques de la COG prévoient dans leur grande majorité des adaptations des processus de gestion pour dégager des économies.

La COG prévoit également la mutualisation des achats.

Elle doit s'appuyer sur la dématérialisation qui permet de progresser encore vers une offre « 100 % dématérialisée ».

Le pilotage doit se renforcer dans le sens d'une réduction des écarts entre les différents organismes de la branche.

- Vingt fiches thématiques couvrent les différents métiers de la branche et se déclinent en 433 actions ou sous actions

[2] La COG contient 20 fiches thématiques. Chaque fiche présente brièvement les enjeux puis détaille les engagements de la branche par objectif et sous-objectifs. Un tableau répertorie pour chaque thème : l'objectif, les actions à conduire et les échéances. Sont également mentionnés pour chaque thème, les engagements de l'État et les indicateurs lorsqu'ils existent.

[3] En pratique, deux fiches thématiques couvrent les métiers de la branche. Chaque fiche comporte un certain nombre d'actions à conduire au cours de la COG. Au total 433 actions ont été définies dans la COG. Elles font l'objet d'un suivi trimestriel. Certaines d'entre elles ont été redécoupées pour en faciliter le suivi lorsque par exemple, l'action s'applique à plusieurs objets. Ainsi le nombre d'actions suivi en détail est porté à 450 dans le document intitulé « avancement au 4<sup>ème</sup> trimestre 2016 ». De même que pour des commodités de présentation, les 20 fiches thématiques ont été regroupées en 10 axes qui ne correspondent pas à la classification de la COG actuelle. Ces 10 axes sont plus adaptés pour une présentation synthétique qu'un regroupement selon les 4 orientations principales de la convention selon l'ACOSS.



Tableau 1 : Répartition des objectifs, sous-objectifs et actions par thématiques

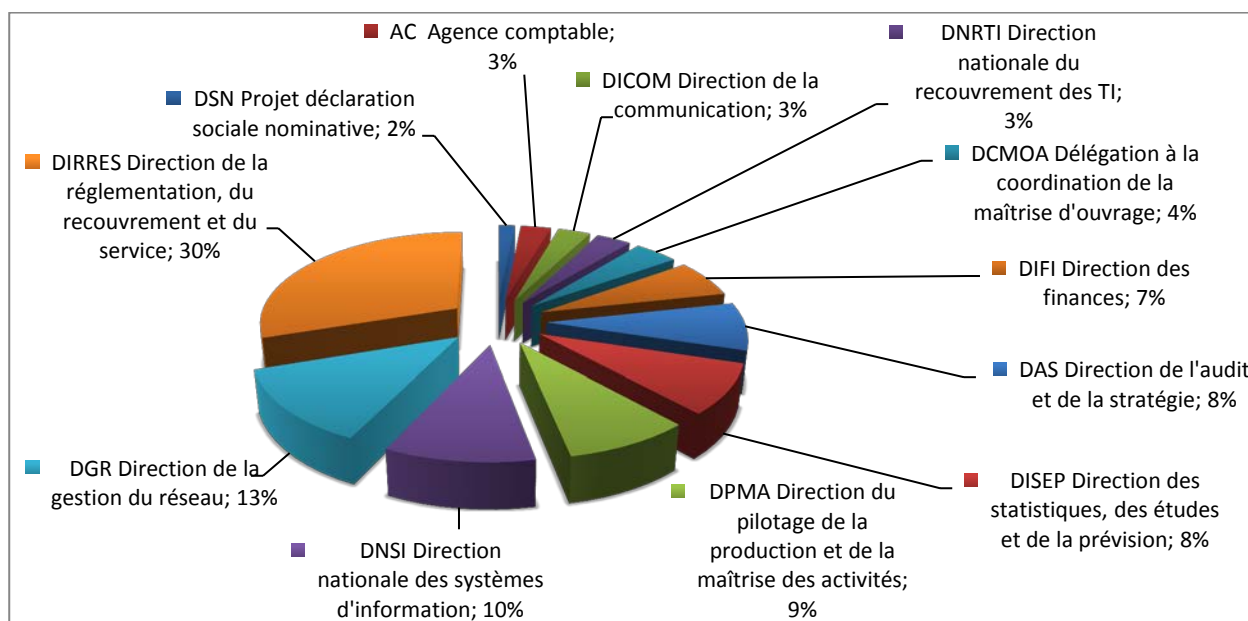
indice 1. intitulé fiche thématique	Nbre d'objectifs indice 1.1	Sous objectifs, indice 1.1.1	Actions indice 1.1.1.1
1 Relation de service cotisants	2	6	19
2 Gestion des contacts cotisants	4	9	25
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	2	5	18
4 Recouvrement amiable et forcé	2	5	20
5 Sécurisation juridique	3	5	20
6 Contrôle	2	5	18
7 Lutte contre la fraude	2	4	21
8 Comptabilité et répartition	3	9	9
9 Trésorerie, Finance	5	9	29
10 Statistique	3	6	24
11 Relation de service partenaires	2	4	13
12 Interlocuteur social unique	2	7	18
13 Déclaration sociale nominative	2	4	11
14 Ressources humaines	5	13	28
15 Gestion des moyens	3	7	17
16 Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	3	6	48
17 Cohérence du système information, organisation et pilotage de la fonction informatique	2	7	14
18 Maîtrise des risques	3	6	28
19 Pilotage de la performance	2	7	27
20 Organismes multibranches	3	10	26
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>134</b>	<b>433</b>

Source : COG, traitement mission.

[4] Chaque action est placée sous la responsabilité d'une seule direction de l'ACOSS. La DIRRES (direction de la réglementation, du recouvrement et du service)<sup>1</sup> se distingue puisqu'elle assure la responsabilité de 30 % de l'ensemble des actions. (cf. graphique ci-dessous)

<sup>1</sup> La DIRRES (direction de la réglementation, du recouvrement et du service) et la DPMA (direction du pilotage de la production et de la maîtrise des risques) on fait place depuis le 15 février 2017 à la DIRREC (direction de la réglementation, du recouvrement et du contrôle) et à la DRCPM (direction de la relation cotisants, de la production et de la maîtrise des activités).

Graphique 1 : Répartition des actions par direction de l'ACOSS



Source : ACOSS, traitement mission.

[5] La réalisation des actions a été planifiée sur la durée de la COG. Compte tenu de la signature tardive de la convention, sa mise en œuvre a été retardée. Aussi, l'ACOSS a procédé à une nouvelle planification décalant l'essentiel de l'achèvement des actions sur les deux dernières années de la COG.

Tableau 2 : Planification des actions

Année	Planification initiale COG				Nombre d'actions lancées
	début	fin	fin	fin	
2014	68	79	47	176	370
2015		14	21	26	61
2016			5	13	18
2017				1	1
Nombre d'actions achevées	68	93	73	216	450

Source : Données ACOSS, traitement mission.

Lecture du tableau : il est prévu que 370 actions débutent en 2014, dont 68 s'achèvent la même année, 79 se terminent en 2015, 47 en 2016 et 176 en 2017. 14 actions doivent commencer et s'achever en 2015, ainsi que 79 actions commencées en 2014 ce qui porte à 93 les actions réalisées en 2015.

Année	Replanification ACOSS				Nombre d'actions lancées
	début		fin		
2014	8	7	162	192	369
2015		0	28	34	62
2016			1	17	18
2017				1	1
Nombre d'actions achevées	8	7	191	244	450

Source : Données ACOSS, traitement mission.

## 1.2 Les actions liées au système d'information (SI) concernent peu ou prou l'ensemble des thématiques

[6] Les systèmes d'information constituent un enjeu pour toutes les thématiques, même si les actions qu'elles comportent ne font pas systématiquement référence à des moyens informatiques ou de communication.

[7] Deux fiches thématiques sont dédiées aux SI : la Fiche n°16 — Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité et la fiche n°17 — Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique.

[8] La plupart des fiches thématiques comportent des actions relatives aux SI, soit directement dans le cadre de la gestion des moyens, ou indirectement parce que les outils nécessaires à la mise en œuvre des actions sont à base d'applications ou de moyens informatiques.

[9] Par exemple, la Fiche n° 15 relative à la gestion des moyens, contient un sous-objectif 15.1.2 relative à l'élaboration *d'une stratégie d'achat informatique*. La Fiche n° 18 relative à la maîtrise des risques prévoit en 18.1.2 de *poursuivre l'orientation des outils de maîtrise des risques vers le pilotage et l'évaluation* qui comprend en particulier la convergence des outils de maîtrise des risques. La Fiche n° 19 relative au pilotage de la performance prévoit en 19.2.2 *d'achever la constitution d'un système d'information décisionnel unique*.

[10] La Fiche n° 2 relative à la gestion des contacts cotisants prévoit en 2.1.1 de *déployer une stratégie multicanal globale, digitale* dans un souci d'efficacité. De même, les actions relatives à la dématérialisation — sous objectifs 2.3.1 et 2.3.2 (*développer la dématérialisation des flux entrants et sortants, diversifier les canaux de dématérialisation*) ont une forte dimension SI.

[11] Si la Fiche n° 6 relative au contrôle ne comporte pas d'action relevant directement des SI, mais il convient de mentionner que le renforcement des contrôles et la lutte contre la fraude (en particulier interne) passe par l'amélioration des contrôles embarqués des différentes applications ce que mentionne le sous-objectif 9.1.2 *développer la maîtrise des risques sur l'ensemble des instruments financiers*, de la Fiche n° 9 trésorerie — finance.

[12] La fiche n°12 relative à l'interlocuteur social unique (ISU) explicite le sous-objectif 12.2.4 *développer les téléservices*.

### 1.3 Six annexes précisent les règles budgétaires, les dix engagements de service de la branche et les indicateurs de la COG

[13] Les annexes définissent les règles budgétaires (annexes 1 & 2), les engagements de service, les indicateurs (annexes 4 & 5) et les modalités de suivi et de révision (annexe 6).

[14] L'annexe 1 comporte un tableau détaillé des dépenses prévisionnelles autorisées ainsi que les évolutions des ETP à partir de la base 2013 (14 171,31 ETP). L'annexe 2 définit les règles de cadrage budgétaire et les conditions d'évolution des dépenses, en particulier des dépenses de personnel ; ainsi que les règles de report et de suivi de l'exécution. En annexe 3 figurent les dix engagements de service répartis en quatre catégories : accueil, réponse rapide, écoute et information. À l'annexe 4 sont répertoriés les 48 indicateurs classés en trois catégories : résultats (19), suivi (16) et à construire (13). Les fiches « indicateur » figurent en annexe 5 « dictionnaire de la convention ». Enfin, l'annexe 6 précise les modalités d'évaluation et de révision de la COG. L'évaluation annuelle consiste en un bilan proposé par l'ACOSS chaque année N avant la fin du mois d'avril pour l'année N-1.

### 1.4 La COG prévoit une batterie de 48 indicateurs dont certains sont à construire

[15] L'annexe 4 de la COG liste les indicateurs à produire ou à construire :

- 19 sont des indicateurs de résultat assortis de cible pour chaque année conventionnelle ; ils couvrent onze domaines d'activités et correspondent à une politique menée ; ils concernent aussi l'intéressement. Parmi ces indicateurs, deux sont à construire : le taux d'appels aboutis et la qualité de la formation.

Tableau 3 : Indicateurs de résultats de la COG 2013-2017

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF	CIBLE 2014	CIBLE 2015	CIBLE 2016	CIBLE 2017
<b>Relation de service cotisant</b>	Part des volets sociaux Cesu dématérialisés	Évaluer la montée en charge de la dématérialisation des volets sociaux du Cesu	56,55 %	59,70 %	62,85 %	66 %
<b>Gestion des contacts cotisants</b>	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	Évaluer la rapidité de traitement des demandes reçues par courriel	90 %	90 %	90 %	90 %
	Taux de décroché Taux d'appels aboutis	Évaluer la capacité à absorber le flux d'appels téléphoniques	85 %	85 %	85 %	85 %
	Qualité de la réponse	Évaluer 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	Évaluer la montée en charge de la dématérialisation des paiements des travailleurs indépendants	60,28 %	66,85 %	73,43 %	80 %
<b>Gestion des comptes et fiabilité des données</b>	Solde des crédits non répartis/encaissements (en montant)	Mesurer la qualité de la répartition des encaissements	0,10 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %
<b>Recouvrement amiable et forcé</b>	Intensité de la politique amiable RG/PL	Évaluer l'orientation de la politique de recouvrement vers l'amiable	50 %	50 %	50 %	50 %

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF	CIBLE 2014	CIBLE 2015	CIBLE 2016	CIBLE 2017
	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	Évaluer 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	Évaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 300 jours suivant leur exigibilité (phases amiable et forcé)	90 %	90 %	90 %	90 %
<b>Contrôle</b>	Taux de couverture du fichier RG*	Évaluer la part des entreprises contrôlées	11,57 %	11,72 % *12,25 %	11,86 % *12,39 %	12,0 % *12,53 %
	Taux de contrôle des cotisations liquidées	Évaluer 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	Évaluer la qualité du ciblage des contrôles (part des redressements)	2,17 %	2,17 %	2,17 %	2,17 %
<b>Lutte contre la fraude</b>	Montant des redressements LCTI	Évaluer l'efficacité des actions de contrôle menées dans le cadre de la LCTI	328,25 M€	335,5 M€	342,75 M€	350 M€
<b>Comptabilité et répartition</b>	Délai de notification comptable mensuelle (RG-RSI-Unédic)	Suivre le respect du délai de notification comptable aux tributaires	27,8 jours	25,2 jours	22,6 jours	20 jours
<b>Trésorerie — Finance</b>	Qualité de vidage des comptes	Évaluer la performance de la gestion de trésorerie des Urssaf	90 %	90 %	90 %	90 %
<b>Ressources humaines</b>	Indicateurs de qualité de la formation	Évaluer 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	Évaluer la part des agents de direction femmes dans la branche	39,98 %	41,65 %	43,33 %	45 %
<b>Gestion des moyens</b>	Évolution du nombre de kilomètres parcourus	Évaluer la réduction des déplacements	-1,25 % (base 2013)	-2,5 % (base 2013)	-3,75 % (base 2013)	-5 % (base 2013)
<b>Maîtrise de risques</b>	Taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques	Évaluer le niveau de couverture assuré par les actions de maîtrise des risques	95 %	95 %	95 %	95 %

Source : COG

\*Cibles révisées en cours de COG

- 16 sont des indicateurs de suivi qui concernent 9 domaines d'activités ;

Tableau 4 : Indicateurs de suivi de la COG 2013-2017

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF
<b>Relations de service cotisant</b>	Note de satisfaction	Mesurer la satisfaction des cotisants des Urssaf, du Centre Pajemploi et du CNCESU
<b>Gestion des comptes et fiabilité des données</b>	Taux d'intégration des débits	Mesurer la rapidité d'intégration des débits dans le système d'information
	Taux de conformité des champs administratifs (SIRET et APE)	Mesurer la qualité du fichier administratif
<b>Recouvrement amiable et forcé</b>	Taux de récupération des créances à 100 jours en montant	Évaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 100 jours suivant leur exigibilité (phase amiable)
	Taux des restes à recouvrer à 15 mois	Évaluer la part des cotisations de l'exercice n non recouvrées au 31 mars n+1

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF
<b>Sécurisation juridique</b>	Nombre de rescrits sociaux	Suivre la montée en charge des demandes de rescrit
<b>Lutte contre la fraude</b>	Fréquence des redressements LCTI	Mesurer la qualité du ciblage des actions de lutte contre le travail dissimulé
<b>Comptabilité et répartition</b>	Taux de non-conformité de la répartition	Suivre la qualité de la répartition des cotisations et contributions
<b>Ressources humaines</b>	Évolution du montant des contributions handicap	Évaluer la contribution à l'insertion des travailleurs en situation de handicap
	Taux d'absentéisme de courte durée	Suivre l'évolution des absences
<b>Gestion des moyens</b>	Nombre de m2 par agent	Évaluer l'optimisation de l'occupation des locaux
<b>Pilotage de la performance</b>	Nombre de comptes actifs pondérés/ETP	Suivre l'évolution de la productivité de la branche
	Coût unitaire d'un compte actif pondéré	Suivre l'évolution des coûts de gestion de la branche
	Taux de dispersion des coûts entre Urssaf	Suivre l'évolution des écarts de coûts entre organismes
	Coût d'un euro encaissé	Mesurer le coût de gestion du recouvrement
	Délai de traitement d'une affaire	Mesurer la rapidité de traitement des dossiers des cotisants

Source : COG 2014-2017.

- 13 sont des indicateurs à construire, dont 3 à l'échéance 2014 les 10 autres à l'échéance 2015 couvrant au total 10 domaines auxquels il faut ajouter les deux indicateurs de résultats précédemment cités.

Tableau 5 : Indicateurs de la COG 2013-2017 à construire

DOMAINE	INDICATEUR	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
<b>Relations de service cotisant</b>	Taux de traitement des réclamations	Suivre le respect des engagements de service en matière de réclamations	2015
<b>Gestion des contacts cotisants</b>	Taux de réitération	Évaluer la part des cotisants contactant l'Urssaf à plusieurs reprises pour un même motif	2015
<b>Gestion des comptes et fiabilité des données</b>	Solde des crédits non répartis/encaissements (en nombre)	Évaluer la rapidité de traitement des crédits	2015
<b>Recouvrement amiable et forcé</b>	Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI	Évaluer la capacité à recouvrer les montants redressés	2015
<b>Sécurisation juridique</b>	Délai moyen de traitement CRA	Suivre le délai de traitement des dossiers présentés en CRA	2014
	Taux de gain devant la Cour d'appel	Mesurer la qualité des dossiers présentés en Cour d'appel	2015
<b>Contrôle</b>	Taux de couverture du fichier des travailleurs indépendants	Évaluer la part de travailleurs indépendants contrôlés	2015
<b>Lutte contre la fraude</b>	Nombre de demandes de retrait de formulaire de détachement	Suivre les actions de contrôle menées auprès de la population des salariés détachés	2014
<b>Gestion des moyens</b>	Taux de couverture des achats mutualisés	Suivre le niveau de mutualisation de la fonction achat	2014
<b>Maîtrise des risques</b>	Taux de maîtrise des risques	Mesurer l'efficacité des actions de maîtrise des risques	2015

DOMAINE	INDICATEUR	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
	Taux d'exécution du plan de contrôle	Mesurer le niveau d'exécution du plan de contrôle de l'Agent comptable et de l'ordonnateur	2015
<b>Pilotage de la production</b>	Stock en % du flux	Évaluer le niveau du stock de dossiers des cotisants	2015
	Stock en nombre de jours de production	Mesurer la charge de travail nécessaire au traitement du stock de dossiers des cotisants	2015

Source : COG 2014-2017.

Les indicateurs sont revisités à chaque COG.

## 2. LE SUIVI DE LA COG EST ORGANISÉ AVEC ATTENTION PAR L'ACOSS

### 2.1 La réalisation des actions fait l'objet d'un suivi détaillé

[16] L'ACOSS procède à une revue trimestrielle de l'état d'avancement des actions prévues par la COG. Ce suivi commenté est présenté en commission du conseil d'administration, puis la synthèse est présentée au conseil. L'ACOSS édite un document de suivi de la COG chaque année conformément à l'engagement conventionnel (cf. ci-dessus). Les indicateurs sont mis à jour mensuellement lorsque le recueil des données est adapté.

[17] Le suivi de la COG est bien rodé et outillé. Le recueil des éléments est fait auprès des directions qui ont la responsabilité des actions (une direction par action ou sous-action le cas échéant). Un fichier de saisie par direction est ensuite consolidé par la sous-direction en charge du pilotage (avec un outil de collecte). Elle dispose d'un interlocuteur référent COG par direction.

[18] L'alimentation du fichier est trimestrielle. Il est mentionné le niveau de réalisation de l'action et des commentaires. Le niveau de réalisation est déterminé selon deux modalités en fonction du type de l'action soit « projet » soit action dite « mission ». Si l'action est de type « mission », le niveau d'exécution est planifié linéairement dans la COG. Si l'action est de type « projet », la première caractéristique est définie en début de COG (échéance). Est mentionné également le lien ou non avec le SDSI. Le pourcentage d'avancement est calculé selon les 5 étapes définies en début de COG qui sont respectivement : cadrage, travaux métiers, travaux informatiques, déploiement et amélioration<sup>2</sup>.

[19] Chaque direction saisit le pourcentage d'avancement par phase et le fichier calcule le niveau global de réalisation de l'action. La sous-direction anime le réseau des référents COG des directions pour aligner la prise en compte des niveaux d'avancement (homogénéiser). Chaque semestre la sous-direction du pilotage de la DAS organise une rencontre bilatérale avec le référent COG et le directeur métier concerné. Le respect du planning est déterminé par le logiciel et les limites conventionnelles de la COG. La progression est linéaire pour toutes les actions suivies.

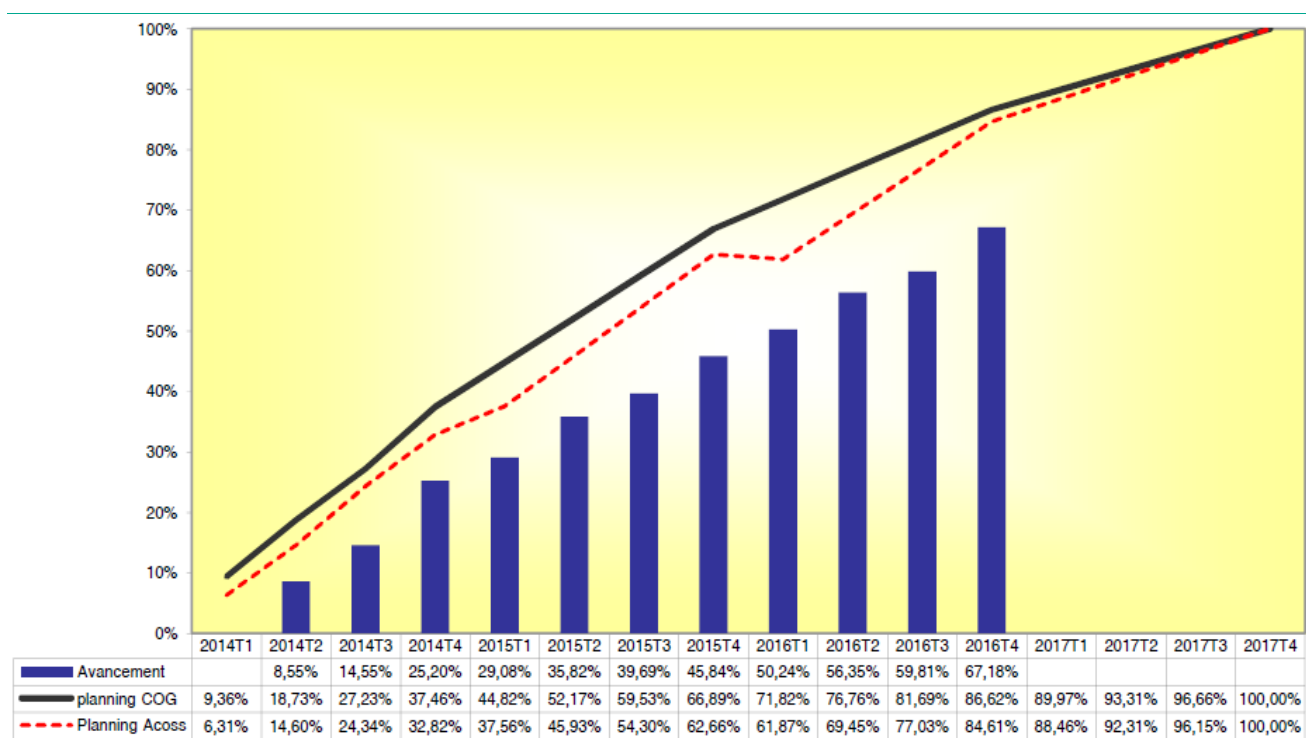
[20] Le masque de saisie de l'avancement n'est pas restitué dans le document de suivi, mais facilite la saisie et rend plus pertinent l'état. Lorsque des travaux informatiques sont prévus par la COG, un rapprochement est effectué avec l'action prévue au SDSI pour évaluer la réalité de

<sup>2</sup>La pondération a été fixée pour les différentes étapes à : 10 % pour le cadrage, 25 % pour les travaux métiers, 30 % pour les travaux informatiques, 25 % pour le déploiement et 10 % pour les améliorations. L'avancement de l'action correspond alors à la moyenne pondérée des taux d'avancement des étapes.

l'avancement. Il n'y a pas de mise en relation automatisée avec le SDSI parce que la maille n'est pas forcément identique à celle de la COG.

[21] À la fin 2016, le rapport de synthèse présenté en commission COG mentionne que le taux d'avancement des 433 actions réparties dans les 20 fiches thématiques s'établit à 67,2 %. Par rapport à la planification initiale, le retard est de 19,4 points de réalisation et de 17,4 points par rapport à la planification redéfinie par l'ACOSS (cf. ci-dessus). 97 actions sont terminées ou déployées et en amélioration ce qui représente un peu moins de la moitié de ce qui est prévu par la planification ACOSS. 14 actions ont été abandonnées ou reportées. Par ailleurs, 21 actions dites « hors COG » font l'objet d'un suivi identique à celui des actions inscrites dans la COG.

Graphique 2 : Taux d'avancement des actions de la COG 2014-2017



Source : ACOSS, Avancement COG au 4<sup>ème</sup> trimestre 2016.

[22] Pour la commission COG, le taux d'avancement des actions est présenté, par axe et par échéance, alors que le document interne présente l'état d'avancement par fiche, par axe, par direction et par échéance.

[23] Le rapport détaillé présenté en commission présente pour chaque fiche thématique, la synthèse des enjeux de la COG, puis analyse le taux d'avancement du thème et des sous-objectifs. Il présente également les indicateurs relatifs à la thématique lorsqu'ils existent ou ont été élaborés. Les engagements de l'État sont mentionnés pour mémoire. Chacun des sous-objectifs fait l'objet de commentaires relatifs à l'état d'avancement (respect du planning) et son niveau de réalisation. Un système de voyants vert, jaune, orange et rouge dit « météo » permet de visualiser la situation du point de vue de l'état d'avancement.



Tableau 6 : Avancement par fiche fin 2016

Fiche thématique	Nbre d'actions	Avancement réel	Avancement prévu COG	% d'actions en alerte	Météo
1 Relation de service cotisant	19	54,9 %	84,6 %	47,4 %	J
2 Gestion des contacts cotisants	25	61,0 %	87,2 %	48,0 %	J
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	18	62,3 %	85,6 %	38,9 %	J
4 Recouvrement amiable et forcé	20	64,7 %	90,4 %	60,0 %	J
5 Sécurisation juridique	20	73,2 %	89,6 %	25,0 %	J
6 Contrôle	18	53,6 %	80,1 %	38,9 %	J
7 Lutte contre la fraude	21	56,4 %	82,9 %	57,1 %	J
8 Comptabilité et répartition	9	75,8 %	88,9 %	22,2 %	J
9 Trésorerie, Finance	29	67,9 %	86,2 %	34,5 %	J
10 Statistique	24	59,2 %	77,8 %	45,8 %	J
11 Relation de service partenaire	13	44,9 %	81,1 %	53,8 %	O
12 Interlocuteur social unique	18	84,9 %	94,4 %	27,8 %	V
13 Déclaration sociale nominative	11	75,2 %	88,6 %	27,3 %	J
14 Ressources humaines	28	78,2 %	83,0 %	17,9 %	V
15 Gestion des moyens	17	80,8 %	89,2 %	11,8 %	V
16 Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	48	67,9 %	84,2 %	54,2 %	J
17 Cohérence du système information, organisation et pilotage de la fonction informatique	14	70,0 %	96,4 %	78,6 %	J
18 Maîtrise des risques	28	70,7 %	90,2 %	42,9 %	J
19 Pilotage de la performance	27	63,6 %	91,4 %	51,9 %	J
20 Organismes multibranches	26	76,3 %	87,5 %	23,1 %	J
<b>Total</b>	<b>433</b>	<b>67,2 %</b>	<b>86,6 %</b>	<b>44,1 %</b>	

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[24] Un rapport détaillé établi semestriellement et à destination interne fait un point de l'avancement de la COG par action. Il est assorti de commentaires et des indicateurs de la COG dont l'édition semestrielle est possible.

[25] Le suivi de la réalisation des actions prévues par la COG bénéficie donc de toute l'attention de la branche. En dehors du conseil d'administration et de la commission COG, il est largement commenté dans les instances de gouvernance interne comme le comité de revue de la COG et des projets, le comité de pilotage de la performance et le conseil de réseau.

[26] Cependant, il n'est pas certain que le suivi d'autant d'actions d'inégale importance avec un tel niveau de précision reflète bien la situation de la branche. Par exemple, le dernier rapport trimestriel relatif à l'année 2016 mentionne le fait que 44,1 % des 433 actions sont en « alerte » soit 191. Parmi ces actions, 121 sont en alerte « orange », c'est-à-dire que le pourcentage de réalisation diffère de plus de 30 points du planning de réalisation. Comme les actions ne sont pas priorisées, ce bilan de réalisation ne dégage pas de vision sur les orientations stratégiques majeures de la COG. Il conviendrait de le concentrer sur l'essentiel.

[27] La mission estime qu'un suivi des quelques projets majeurs et/ou critiques pour la branche inscrits dans la COG serait plus adapté à l'exercice réel de la tutelle. Il est à noter qu'un suivi particulier a été instauré pour la mise en œuvre du plan de transformation du système d'information Clé-a, jugé critique pour l'avenir de la branche.

## 2.2 Les indicateurs de la COG sont régulièrement mis à jour

[28] Concernant les indicateurs, un partage de compétences est opéré entre la DAS et la DISEP. La DISEP assure la maîtrise d'ouvrage de l'application décisionnelle SIDÉRAL. Elle effectue le suivi détaillé des indicateurs COG. Elle édite une note mensuelle de suivi des indicateurs COG disponibles en infra annuel, soit 12 indicateurs de résultats sur 19 et 8 indicateurs de suivi sur 16. Cette note d'une soixantaine de pages analyse et commente les données et leurs évolutions. Lorsque cela est approprié, l'analyse est faite au niveau des organismes.

[29] Les indicateurs COG constituent un tableau de bord COG qui est désormais produit via SIDÉRAL. Les tableaux de bord sont cogérés par la DISEP et la DAS (sous-direction du pilotage). Certains tableaux de bord métiers, comme ceux du RAF et de la fonction FOODS ne sont pas encore intégrés dans SIDÉRAL. Le tableau de bord COG est accessible aux organismes. Ils sont de plus en plus regardés en raison du renforcement du pilotage des objectifs COG. Ces indicateurs sont présentés aux administrateurs lors des commissions de suivi de la COG.

[30] Des fonctionnalités de ces tableaux permettent des comparaisons entre URSSAF et avec les indicateurs nationaux. Les spécifications de SIDÉRAL prévoient que des requêtes seront prochainement disponibles pour des approfondissements sur des aspects particuliers du pilotage des métiers.

[31] Les organismes peuvent formuler des demandes de complément au tableau de bord adapté à leur besoin auprès du comité de pilotage de la performance ou des directions métiers. Un protocole a été mis au point par la direction de la statistique, des études et de la prévision (DISEP) pour examiner la demande d'indicateur supplémentaire et sa pertinence. Ce protocole permet de jauger l'indicateur à l'aune de critères techniques et fonctionnels avant d'en entériner la création et la diffusion. Tous les indicateurs de la COG ont été passés au protocole. Des besoins de révision ressortent de cette analyse en particulier pour une meilleure prise en compte de la segmentation par type de cotisant. Ils feront l'objet d'une évaluation chiffrée conformément à la grille d'analyse du protocole, en vue de la préparation de la prochaine COG (Cf. ci-dessous).

[32] Concernant les améliorations à apporter aux indicateurs, un premier passage au protocole a permis de relever les améliorations à apporter aux indicateurs existants dans la perspective de la prochaine COG. Ainsi, pour l'indicateur relatif à la satisfaction des cotisants (S1) est relevée la question du ciblage des destinataires du questionnaire d'enquête et de la date d'envoi. Pour l'indicateur 7 « intensité de la politique amiable » et l'indicateur S18 « efficacité de la politique amiable », les relances automatiques au point de dépôt de la DSN ne sont pas prises en compte. L'intégration des relances par mail et SMS fait l'objet de réflexion (modalités de décompte). L'efficacité devrait faire l'objet d'une mesure à partir d'un certain montant (seuil significatif à déterminer). En ce qui concerne l'indicateur 9 « taux de recouvrement des créances à 300 jours », il est noté d'exclure les débiteurs dont le dossier est traité en CCSF. Pour l'indicateur S16 « délai moyen de traitement d'une affaire », il est noté que cet indicateur produit les résultats du mois et non en cumul. Une réflexion est à conduire sur les pratiques pour ce qui concerne l'utilisation de WATT.

### Encadré 1 : Exemple d'amélioration à apporter aux indicateurs COG après application du protocole ACOSS

Pour l'indicateur relatif à la satisfaction des cotisants (S1) est relevée la question du ciblage des destinataires du questionnaire d'enquête et de la date d'envoi. Pour l'indicateur 7 « intensité de la politique amiable » et l'indicateur S18 « efficacité de la politique amiable », les relances automatiques au point de dépôt de la DSN ne sont pas prises en compte. L'intégration des relances par mail et SMS fait l'objet de réflexion (modalités de

décompte). L'efficacité devrait faire l'objet d'une mesure à partir d'un certain montant (seuil significatif à déterminer). En ce qui concerne l'indicateur 9 « taux de recouvrement des créances à 300 jours », il est noté d'exclure les débiteurs dont le dossier est traité en CCSF. Pour l'indicateur S16 « délai moyen de traitement d'une affaire », il est noté que cet indicateur produit les résultats du mois et non en cumul. Une réflexion est à conduire sur les pratiques pour ce qui concerne l'utilisation de WATT.

De façon plus générale est posée la question de l'évolution des modalités de calcul ou de pondérations durant la COG liée à des évolutions comme la mise en œuvre de la DSN. Elles entraînent des ruptures de séries entre les périodes conventionnelles voire au sein d'une même convention d'objectifs et de gestion.

Source : D'après ACOSS.

[33] De façon plus générale est posée la question du changement des modalités de calcul ou de pondérations durant la COG liée à des évolutions comme la mise en œuvre de la DSN, entraînant des ruptures de séries entre les périodes conventionnelles voire au sein d'une même période conventionnelle.

Tableau 7 : Barème de notation des indicateurs

		CRITÈRES	ÉVALUATION
ASPECTS FONCTIONNELS	CONSTRUCTION DE L'INDICATEUR (8 points)	Pertinence	Adéquation à l'objectif de 0 à 2 points Non-redondance sur 0 à 1 point Effets pervers sur 0 à 1 point
		Lisibilité	0/0,5/1 point
		Définition	0/0,5/1/1,5/2/2,5/3 points
	UTILISATION DANS LE CADRE DU PILOTAGE (6 points)	Leviers	0/0,5/1 point
		Météo	0/0,5/1 point
		Déclinaison	0/0,5/1/1,5/2 points
Comparaison		0/0,5/1/1,5/2 points	
ASPECTS TECHNIQUES	SOURCE DE DONNÉES (4 points)	Identification	0/0,5/1 point
		Disponibilité	0/0,5/1 point
		Modalités de recueil	Lisibilité 0/0,5/1 point
		Processus d'alimentation de la source de données	0/0,5/1 point
	RÉSULTATS (2 points)	Stabilité	0/0,5/1 point
		Robustesse	0/0,5/1 point

Source : ACOSS, Protocole de validation des indicateurs.

[34] La mission a examiné les fiches « indicateurs » que l'ACOSS lui a fournies et qui sont plus détaillées que celles qui figurent à l'annexe 5/dictionnaire de la convention. Elles sont complétées de quatre rubriques : axes d'analyse, interprétation et commentaires, limites et biais connus, informations supplémentaires. La plupart des indicateurs sont calculés automatiquement à partir de données extraites d'outils métiers informatisés. Quelques-uns sont toutefois élaborés de façon manuelle et leur fiabilité n'est pas assurée. C'est le cas de ceux pour lesquelles les données sont recueillies par des enquêtes mystères (qualité de réponse et taux de respect du délai de réponse aux courriers). Un travail de revue des indicateurs a été accompli par l'équipe d'appui du SGMAP. Un tableau de synthèse figure en appendice A 1.3.

[35] Concernant les indicateurs à construire prévus par la COG, 7 ont été construits, 6 sont calculables partiellement ou manuellement, 2 indicateurs ne sont pas encore définis alors que les

données sont disponibles. S'ajoute le délai de réponse multicanal qui ne peut être calculé au cours de la COG (cf. ci-dessous).

Tableau 8 : Situation des indicateurs à construire

Indicateur disponible ou en cours de livraison	Type	Historique prévu	Valeurs 2016	Situation
Nombre de demandes de retrait de formulaires de détachement	Suivi	2015/2016	en cours de consolidation	Calcul annuel et manuel. Déclaratif URSSAF.
Taux de maîtrise des risques	Suivi	2015/2016	93,56 %	Déclaratif. Source ONMR. Périmètre Métropole.
Solde des crédits non répartis/encaissement (en nombre)	Suivi	2015/2016		Correctif nécessaire sur la détermination d'un crédit non réparti, pour tenir compte des nouveaux codes échéances. Développement planifié sur le 2 <sup>ème</sup> trimestre 2017.
Taux de traitement des réclamations	Résultat	2017		Les URSSAF entrent dans le nouveau circuit national WATT progressivement jusqu'à fin mars 2017.
Taux d'appels aboutis	Résultat Cible : 85 %	2015/2016	80,93 %	Implémentation dans SIDéral en cours.
Stock en % du flux	Suivi	2015/2016		Développements terminés. Recette en cours. Source Cassiopée.
Stock en nombre de jours de production	Suivi	2015/2016		Développements terminés. Recette en cours. Source Cassiopée.
Indicateurs calculables sur la COG	Type	Historique prévu	Valeurs 2016	Situation
Qualité de la formation	Résultat Cible à définir	2014		Disponible pour les enquêtes de satisfaction à chaud (formations dispensées par institut 4.10 et EN3S). Enquêtes à froid intégrées à l'outil GPEC SI Talents, en cours de déploiement.
Taux de couverture des achats mutualisés	Suivi	2014	12,07 % en 2015	Calcul annuel et manuel. Achats mutualisés sur achats « mutualisables » (hors loyers immobiliers) et hors achats informatiques. Partiel sur cette COG (manque les achats mutualisés nationaux et entre organismes).
Taux d'exécution du plan de contrôle	Suivi	2015		Disponible à partir d'ONMR sur les contrôles ordonnateurs. Travaux rapprochement CONTRAC/ONMR en cours.
Délai moyen de traitement en CRA	Résultat Cible : 120 jours	2014		Calculé manuellement à partir de la consolidation nationale des données de RECOURS. Reste à automatiser.
Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI	Suivi	2015	45 %	1 <sup>ère</sup> version calculée. Règle à stabiliser (exclusions de certains montants) (Procédures collectives, recours...)
Taux de couverture du fichier des TI	Suivi	2015		Version avec les actions du service contrôle, prévue pour juin 2017. Sera enrichi des actions de fiabilisation ultérieurement. Règle de détermination du fichier TI contrôlable à finaliser (radiation...)

Indicateur en cours de définition	Type	Situation
Taux de réitération	Suivi	Étude réalisée pour la téléphonie pour proposer une règle.
Taux de gain devant la Cour d'appel	Suivi	Les évolutions de RECOURS ont été livrées (notion de gain/perte). La règle de calcul reste à déterminer.

Source : ACOSS.

[36] Les résultats 2016 pour les indicateurs nationaux (hors taux de récupération des créances à 300 jours en montant) montrent que :

- La cible 2016 est atteinte pour :
  - la part des volets sociaux Cesu dématérialisés (67,35 % pour 62,85 %) ;
  - le taux de respect du délai de réponse aux courriels (96,77 % pour 90 %) ;
  - la qualité de la réponse (18,54 pour 18) ;
  - le solde des crédits à affecter (Caf) sur encaissements (0,10 % [avec l'arrondi], pour 0,10 %) ;
  - l'intensité de la politique amiable RG/PL (56,31 % pour 50 %) ;
  - le taux de récupération des créances à 100 jours en nombre (67,37 % pour 63 %) ;
  - le taux de contrôle quadriennal des cotisations liquidées (52,73 %) ;
  - le taux de redressement positif des cotisations contrôlées (2,20 % pour 2,17 %) ;
  - le montant des redressements LCTI (554,52 M€ pour 342,75 M€) ;
  - l'IQV (indice de qualité de vidage des comptes) (93,40 % pour 90 %) ;
  - l'évolution du nombre de kilomètres parcourus (-17,50 % pour -3,75 %) ;
  - le taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques (95,27 % pour 95 %).
- La cible 2016 n'est pas atteinte pour les indicateurs suivants :
  - Le taux de dématérialisation des paiements TI en nombre de comptes (67,17 % pour 73,43 %) ;
  - Le taux de décroché (79,10 % pour 85 %) ;
  - Le taux d'appels aboutis (80,93 % pour 85 %) ;
  - Le taux de couverture du fichier RG (11,73 % pour 12,39 %) ;
  - le délai de notification comptable en jours (30, 5 jours pour 22,6 jours) ;
  - le taux de féminisation des agents de direction (40,50 % pour 43,33 %).

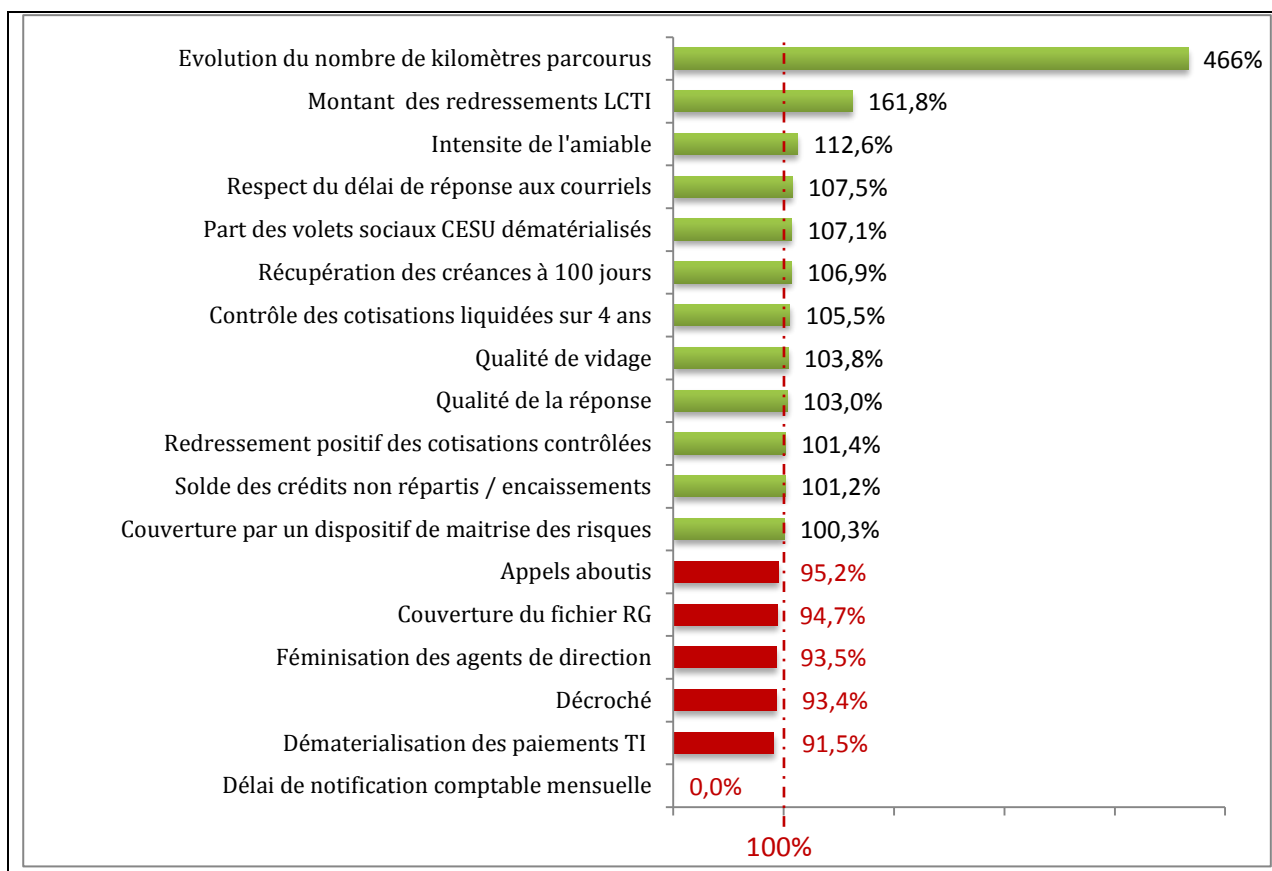
[37] Par ailleurs, l'indicateur relatif à la qualité de la formation n'est pas disponible (objectif 7/10).

[38] Les indicateurs COG étant largement diffusés et commentés, la mission ne reproduira pas tous les tableaux et graphiques qui illustrent les documents produits en commission COG ou dans les instances de pilotage. Elle propose un graphique qui permet de visualiser le pourcentage d'atteinte de chacun des objectifs fixés pour l'année 2016.

[39] Deux indicateurs de résultat sont très au-dessus de l'objectif annuel. Concernant la diminution des kilomètres parcourus, il conviendra de réviser la base de calcul. La référence choisie est en effet l'année 2013, c'est-à-dire une pleine période de régionalisation qui a nécessité de

nombreux déplacements. Pour ce qui concerne les montants des redressements LCTI, un réajustement est souhaitable, cet objectif ayant été dépassé dès la première année de la COG.

Graphique 3 : Pourcentage d'atteinte des indicateurs de résultats pour 2016



Source : ACOSS, traitement mission.

Lecture : en 2016, l'indicateur d'appels aboutis n'a atteint que 95,2 % de son objectif ; le délai de notification comptable mensuelle n'a pas été atteint, l'indicateur d'évolution du nombre de kilomètres parcourus a progressé de près de 5 fois par rapport à l'objectif.

[40] On constate que deux indicateurs de résultat sont très au-dessus de l'objectif annuel. Concernant la diminution des kilomètres parcourus, il conviendra sans doute de réviser la base de calcul. La référence choisie est en effet l'année 2013, c'est-à-dire une pleine période de régionalisation qui a nécessité de nombreux déplacements. Pour ce qui concerne les montants des redressements LCTI, un réajustement est souhaitable, cet objectif ayant été dépassé dès la première année de la COG.

[41] Les indicateurs pour lesquels les résultats ne sont pas atteints doivent faire l'objet d'une attention particulière. C'est le cas notamment du taux de décroché qui n'a jamais été atteint durant la COG et s'est même dégradé en fin de, et ce malgré une réorganisation et une professionnalisation des plateformes régionales ou interrégionales. De même le taux de dématérialisation du paiement des TI n'a pas été atteint. En examinant ces indicateurs au niveau régional, on remarque que pour le taux de décroché, quatre régions atteignent l'objectif. Concernant le taux de dématérialisation des TI, seule la région PACA qui a mis en œuvre un plan d'action spécifique, atteint l'objectif COG qui est donc réalisable sous réserve de mobilisation. (cf. appendice 1.3)

[42] Un tableau récapitulatif des indicateurs et des résultats détaillés figure en appendice ainsi qu'un tableau d'évaluation réalisé par l'équipe d'appui du SGMAP.

## 2.3 Les engagements de l'État ne font pas l'objet d'un bilan régulier

[43] La COG 2013-2017 comporte 78 engagements de l'État. Ils couvrent presque l'ensemble des fiches thématiques de la COG, mais sont répartis de manière inégale selon les fiches. Aucun engagement de l'État n'accompagne les fiches 14, 16, 17 et 19 (respectivement : ressources humaines, Clé-a, SI, Pilotage de la performance). Les thèmes de ces fiches sont en effet plutôt du ressort de la branche. Un quart environ des engagements de l'État sont de nature réglementaire. Ils consistent en l'adoption ou la modification de textes permettant de simplifier ou de faciliter les opérations de la branche. L'évaluation du degré de réalisation de certains de ces engagements n'est pas aisée compte tenu du caractère général de l'engagement.

Tableau 9 : Répartition et avancement des engagements de l'État par fiche thématique

Fiche COG	Nombre d'engagements de l'État	État d'avancement au 29 mai 2017
1 Relation de service cotisant	8	84 %
2 Gestion des contacts cotisants	3	33 %
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	5	67 %
4 Recouvrement amiable et forcé	5	65 %
5 Sécurisation juridique	6	75 %
6 Contrôle	4	75 %
7 Lutte contre la fraude	11	65 %
8 Comptabilité et répartition	4	88 %
9 Trésorerie, Finance	10	72 %
10 Statistique	5	50 %
11 Relation de service partenaire	1	0 %
12 Interlocuteur social unique	5	40 %
13 Déclaration sociale nominative	2	100 %
15 Gestion des moyens	3	100 %
18 Maîtrise des risques	1	0 %
20 Organismes multibranches	5	60 %
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>67 %</b>

Source : Données DSS, traitement mission

► La réalisation des engagements de l'État ne fait pas l'objet d'un bilan annuel systématique.

[44] Une présentation de la situation des engagements de l'État à la mi-COG a été faite à la demande des administrateurs en commission COG du 22 septembre 2016.

**Encadré 2 : Présentation du bilan des engagements de l'État en commission du conseil d'administration de l'ACOSS**

Le compte rendu de la commission relève que :

« Sur les 78 engagements de l'État, une majorité concerne les axes tournés vers le "cœur de métier" à savoir relations cotisants (11 engagements), métiers du recouvrement (16 engagements), métiers du contrôle (15 engagements), comptabilité, statistique et financier (19 engagements).

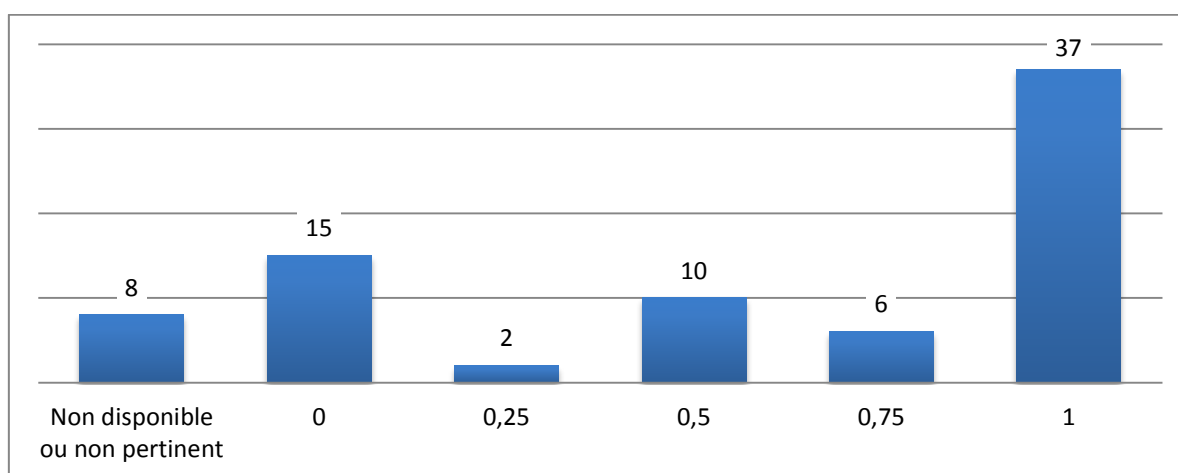
Elle constate que le taux d'avancement global des engagements de l'État, arrêté au 31 décembre 2015, est de 47 %, soit 17 engagements achevés à 100 %, 41 engagements avancés à 25 %, 50 % ou 75 %, et 20 engagements non encore lancés, dont un tiers environ à échéance 2016 ou 2017.

La commission émet le souhait que le détail de l'avancement des engagements de l'État lui soit communiqué prochainement, en vue de la préparation de la future COG. »

Source : ACOSS, Compte rendu de la réunion de la commission COG du 22 septembre 2016.

[45] À la demande de la mission, la DSS lui a communiqué le bilan de réalisation au 29 mai 2017. Il fait état de l'avancement de chacun des engagements. Le taux d'avancement global calculé par la mission est de 67 %, soit un pourcentage tout à fait comparable à celui de l'avancement des actions de la COG pour la branche recouvrement. (le tableau détaillé est joint en appendice).

**Graphique 4 : Répartition des engagements de l'État par degré d'avancement**



Source : DSS, traitement mission

Lecture du graphique : 37 engagements ont été remplis, 6 sont accomplis à 75 %, 15 n'ont pas débuté ; pour 8 engagements l'état d'avancement n'est pas disponible ou non pertinent.

[46] Le suivi et le reporting des engagements de l'État sont irréguliers. Il conviendrait qu'il soit effectué sur le même rythme que celui défini pour l'opérateur, soit un bilan annuel.



## Appendice 1.1

### tableau récapitulatif des indicateurs COG et évolutions depuis 2010

Fiche	Indicateur	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
01 –Relation de service cotisant								
	Part des volets sociaux CESU dématérialisés		46,6 %	50,7 %	53,4 %	57,4 %	61,2 %	67,3 %
	Taux de traitement des réclamations					À construire	À construire	À construire
	Note de satisfaction	7,42	7,30	7,46	7,37	7,24	7,31	7,19
02 –Gestion des contacts cotisants								
	Taux de décroché				nd	82,55 %	83,18 %	79,35 %
	Taux d'appels aboutis				nd	À construire	À construire	80,93 %
	Taux de réitération				nd	À construire	À construire	À construire
	Taux de dématérialisation des paiements TI en nombre de comptes	60,02 %	57,48 %	54,77 %	53,72 %	55,34 %	60,71 %	67,16 %
	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	98,70 %	99,60 %	95,48 %	99,30 %	nd	96,73 %	96,77 %
	Qualité de la réponse	18,35	19,34	18,74	18,80	18,14	18,63	18,54
03 –Gestion des comptes et fiabilité des données								
	Solde des crédits non répartis/encaissements (en Montant)	0,160 %	0,118 %	0,130 %	0,104 %	0,072 %	0,097 %	0,101 %
	Solde des crédits non répartis/encaissements (en Nb)					À construire	À construire	À construire
	Taux d'intégration des débits	99,40 %	99,45 %	99,49 %	99,44 %	99,58 %	99,46 %	nd
	Taux de conformité des champs administratifs (SIRET et APE)	nd	99,653 %	99,645 %	99,654 %	99,642 %	99,816 %	99,740 %
04 –Recouvrement amiable et forcé								
	Intensité de l'amiable	50,0 %	53,8 %	49,7 %	49,4 %	48,5 %	51,3 %	56,3 %
	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	63,09 %	64,64 %	63,44 %	62,09 %	60,38 %	61,67 %	67,37 %
	Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	90,35 %	90,73 %	90,41 %	89,14 %	88,25 %	88,31 %	nd
	Taux de récupération des créances à 100 jours en montant	71,02 %	71,69 %	73,10 %	71,59 %	68,65 %	70,68 %	77,89 %
	Taux de RAR à 15 mois	0,76 %	0,70 %	0,79 %	0,82 %	0,81 %	0,72 %	0,62 %
	Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI					À construire	À construire	45,00 %
05 –Sécurisation juridique								
	Délai moyen de traitement CRA					185	184	184
	Nombre de rescrits sociaux	294	311	331	420	521	555	590
	Taux de gain devant la cour d'appel					À construire	À construire	À construire
06 –Contrôle								
	Taux de couverture du fichier RG	12,34 %	12,37 %	11,78 %	11,43 %	11,66 %	11,29 %	11,73 %
	Taux de contrôle des cotisations liquidées sur 4 ans	67,1 %	68,5 %	72,5 %	67,4 %	61,6 %	52,6 %	52,7 %
	Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	1,81 %	2,32 %	2,71 %	2,12 %	2,27 %	2,24 %	2,20 %
	Taux couverture du fichier des travailleurs indépendants					À construire	À construire	À construire
07 –Lutte contre la fraude								
	Montant des redressements LCTI	185,5 M€	240,4 M€	286 M€	321 M€	401,2 M€	462,5 M€	554,5 M€
	Fréquence des redressements LCTI	69,1 %	76,1 %	80,2 %	79,1 %	82,3 %	87,2 %	87,9 %

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Indicateur	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Nombre de demandes de retrait de formulaires de détachement					À construire	3086	nd
08 –Comptabilité et répartition								
	Délai de notification comptable mensuelle (RG/RSI/UNEDIC)	nd	14,7 j	21,7 j	37,0 j	27,7 j	25,8 j	30,5 j
	Taux de non-conformité de la répartition	nd	nd	0,081 %	0,056 %	0,057 %	0,256 %	nd
09 –Trésorerie — Finance								
	Qualité de vidage	nd	nd	nd	0,918	0,923	0,926	0,934
14 –Ressources humaines								
	Indicateur de qualité de la formation	nd	nd	nd		À construire	À construire	À construire
	Taux de féminisation des agents de direction	36,1 %	36,8 %	38,3 %	38,4 %	41,6 %	41,4 %	40,5 %
	Évolution du montant des contributions handicap	-24,75 %	-42,61 %	-45,90 %	-53,70 %	5,10 %	-5,75 %	nd
	Taux d'absentéisme maladie courte durée	nd	nd	nd	0,94 %	0,94 %	1,00 %	0,98 %
15 –Gestion des moyens								
	Évolution du nombre de kilomètres parcourus	nd	nd	nd	nd	-11,02 %	-17,44 %	-17,50 %
	Nombre de m² par agents	nd	nd	nd	15,80	15,38	15,42	14,73
	Taux de couverture des achats mutualisés					À construire	12,07 %	nd
18 –Maîtrise des risques								
	Taux d'exécution du plan de contrôle					À construire	À construire	99,71 %
	Taux de maîtrise des risques	nd	nd	91,89 %	92,61 %	87,29 %	90,74 %	93,56 %
	Taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques						82,4 %	95,3 %
19 –Pilotage de la performance								
	Nombre de comptes actifs pondérés/ETP	nd	nd	nd	646,60	658,74	676,67	674,10
	Coût unitaire d'un compte actif pondéré	nd	nd	nd	148,34 €	150,75 €	139,57 €	140,00 €
	Taux de dispersion des coûts	nd	nd	nd	11,49 %	10,28 %	9,14 %	9,70 %
	Coût d'un euro encaissé	0,333 %	0,303 %	0,294 %	0,286 %	0,281 %	0,257 %	0,257 %
	Délai moyen de traitement d'une affaire borné à 720 jours calendaires	nd	30,7 j	28,2 j	28,4 j	20,2 j	15,1 j	17,7 j
19 –Pilotage de la production								
	Stock en % de flux					À construire	À construire	À construire
	Stock en nb de jours de production					À construire	À construire	À construire

Les périmètres et définitions des indicateurs évoluant entre les COG, les résultats antérieurs à 2013 de ce tableau sont parfois différents de ceux retracés dans les tableaux des COG antérieurs.

C'est notamment le cas pour les taux de récupération des créances, l'indicateur de qualité de vidage.

Les résultats antérieurs à 2013 présentés ici, sont ceux issus des définitions et règles de gestion de la COG 2014-2017.

Source : Données ACOSS, traitement mission

## Appendice 1.2

### tableau récapitulatif des Engagements de l'État et réalisation au 29 mai 2017

Fiche	Action		Engagement		Échéance/Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
1	1.1.1.1	Moderniser les services offerts aux employeurs et salariés utilisant les offres de service simplifiées	1	Adopter les modifications réglementaires permettant au CEA de produire un bulletin de salaire en lieu et place d'une simple attestation	2015	100 %	Ordonnance du 18 juin 2015 sur la simplification des déclarations sociales des employeurs
1	1.1.1.1	Moderniser les services offerts aux employeurs et salariés utilisant les offres de service simplifiées	2	Adopter les modifications réglementaires supprimant l'obligation de mise à disposition de chèquiers papier pour le Cesu et le CEA	2015	100 %	Ordonnance du 18 juin 2015 sur la simplification des déclarations sociales des employeurs
1	1.1.1.2	Définir le périmètre de prise en charge des questions en droit du travail par les centres nationaux Cesu et Paje	3	Piloter la signature d'une convention de partenariat entre la branche du Recouvrement et la Direction générale du Travail relative au renforcement de l'accompagnement des employeurs de personnels de maison et de leurs salariés en matière de droit du travail	2016	0 %	non réalisé
1	1.1.1.4	Poursuivre le développement du Cesu	4	Adopter les modifications réglementaires rendant obligatoire l'utilisation du Cesu pour tout employeur particulier, hors utilisateurs de Pajemploi et hors associations mandataires	2016	75 %	Publication en 2017 du décret visant la suppression de la déclaration nominative simplifiée
1	1.1.1.5	Étendre les missions assurées dans le cadre de Pajemploi	5	Adopter les modifications réglementaires permettant de rendre le centre national Pajemploi destinataire des agréments délivrés par les Conseils généraux aux assistantes maternelles	2016	100 %	L'arrêté listant les données échangées paru le 16 octobre 2016. Mise en œuvre des échanges prévue en cours d'année 2017.
1	1.1.1.6	Rationaliser les offres Tese, TFE et CEA	6	travailler sur des modifications réglementaires permettant d'optimiser le Tese, dont la question du périmètre et le CEA dans la perspective du déploiement de la DSN	2014	100 %	Ordonnance du 18 juin 2015 sur la simplification des déclarations sociales des employeurs
1	1.1.2.1	Mener une étude sur la notion de groupe et la mettre en œuvre	7	Adopter les modifications réglementaires traduisant juridiquement la notion de groupe utile à la branche du Recouvrement	2015	100 %	notion précisée dans le cadre du décret n° 2017-858 du 9 mai 2017 relatif aux modalités de décompte et de déclaration des effectifs, au recouvrement et au calcul des cotisations et des contributions sociales
1	1.1.2.2	Développer la centralisation des comptes via le dispositif VLU	8	Réviser les décrets n°2007-707 et n°2007-708 afin d'étendre aux entreprises de +1000 salariés et aux groupes l'obligation de déclaration et de paiement centralisé	2015	100 %	réalisé — décret du 9 mai 2017 précité
2	2.1.2.2	Déployer un indicateur multicanal de temps de réponse aux demandes des cotisants	9	Faciliter la construction de l'indicateur de réitération en liaison avec le SGMAP	2016	0 %	Non réalisé. Thème abordé en 2017 dans le cadre des travaux de benchmarking
2	2.3.1.1	Poursuivre la dématérialisation des déclarations et des paiements	10	Approfondir les obligations de déclarations et de paiement dématérialisé des cotisants entreprises du secteur privé et élargir ces obligations aux cotisants travailleurs indépendants et administrations collectivités territoriales	2014-2015-2016-2017	100 %	Décrets de dématérialisation des déclarations de paiement des cotisations parus en 2014
2	2.3.1.3	Déployer de nouvelles modalités de contacts sortants	11	Rendre obligatoire dans le cadre de la DSN, la déclaration par le cotisant ou le tiers déclarant d'une adresse mail	2016	0 %	la dématérialisation du processus nécessite la communication d'une adresse mail pour les échanges.
3	3.1.2.2	Rendre plus explicites et réviser régulièrement les codes type de personnel	12	Contribuer à la clarification de l'architecture et de l'utilisation des différents codes types de personnel	2014-2017	50 %	travaux en cours, pour une application prévue au 1er juillet 2017
3	3.1.3.1	Garantir la fiabilité des données administratives enregistrées dans le fichier	13	Contribuer à l'amélioration du contenu des liasses CFE dans le cadre du Comité supérieur d'affiliation	2014-2017	100 %	travaux menés dans le cadre de la CCCFE.
3	3.1.3.6	Fiabiliser la DADS dans l'optique de la mise en place de la DSN	14	Appuyer la branche du Recouvrement concernant la qualité des données dans les DADS	2014-2017	50 %	travaux de normalisation dans le cadre de la DSN — phase 3 DSN
3	3.2.1.1	Faciliter le processus d'immatriculation pour les cotisants	15	Adopter les mesures réglementaires permettant de limiter le nombre de pièces justificatives demandées aux cotisants lors de leur immatriculation, tout en maintenant le niveau de sécurité	2015	N.P.	
3	3.2.1.2	Étendre l'utilisation du CFE à de nouvelles populations et de nouveaux événements	16	Étudier la mise en place d'un « CFE » pour les administrations et collectivités territoriales	2014	N.P.	Objectif modifié pour un dispositif simplifié pour les correspondants occasionnels du service public (fait notamment avec le ministère de la justice)

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
4	4.1.1.2	Développer un outil de détection des entreprises en difficulté sur la base du profil débiteur	17	Organiser des réunions d'échange avec les services fiscaux sur les méthodes de repérage des entreprises en difficulté	2015	100 %	Mise en place d'un réseau d'interlocuteurs DGFIP/DSS.
4	4.1.2.3	Garantir les intérêts de la branche dans les décisions prises par les différentes commissions financières de soutien aux entreprises	18	Travailler à l'homogénéisation, sur l'ensemble du territoire, des rôles et des circuits de travail des différents acteurs participant au traitement des difficultés des entreprises (DGFIP, DSS, Recouvrement, Commissariat au redressement productif...)	2015	25 %	Concertation avec DGFIP ACOSS sur ces sujets. Échanges avec l'ACOSS pour une mise en place d'une cellule de spécifique nationale
4	4.2.1.3	Identifier et déployer de nouvelles procédures optimisant le recouvrement des créances des secteurs privé et public	19	Mettre à disposition des Urssaf de nouvelles procédures de recouvrement dont l'avis à tiers détenteur (ATD)	2015	100 %	La procédure OTD a été élargie en LFSS 2017
4	4.2.2.2	Mettre en œuvre des moyens de recouvrement amiables alternatifs au courrier et au téléphone	20	Rendre obligatoire, dans le cadre de la DSN, la déclaration par le cotisant ou le tiers déclarant d'une adresse mail	2016	0 %	la dématérialisation du processus nécessite la communication d'une adresse mail pour les échanges.
4	4.2.3.3	Développer les échanges avec les tribunaux de commerce et les mandataires judiciaires	21	Adopter les mesures réglementaires permettant de dématérialiser les échanges avec les mandataires judiciaires	2015	100 %	Un décret de mars 2015 permet de dématérialiser la saisie attribution et OTD
5	5.2.1.1	Produire avec les intermédiaires et tiers déclarants, et diffuser aux cotisants des questions/réponses juridiques	22	Participer aux échanges de l'ACOSS avec les partenaires, notamment les experts comptables et les éditeurs de logiciel	2014-2017	100 %	Échanges avec les éditeurs et les experts comptables sur les mesures du bureau : bulletin de paie, pénibilité, DSN
5	5.2.1.5	Garantir l'information relative aux nouvelles mesures	23	Identifier les situations nécessitant des modalités d'information des cotisants sur les mesures nouvelles	2014		
5	5.2.2.2	Développer la qualité des réponses écrites faites aux cotisants	24	Adopter les textes réglementaires permettant de dématérialiser les demandes de rescrit social	2014-2015	100 %	Ordonnance relative au rescrit publiée en 2015, décret publié en 2016
5	5.2.2.2	Développer la qualité des réponses écrites faites aux cotisants	25	Publier régulièrement les réponses apportées aux principaux rescrits	2014-2017	75 %	Le dispositif réglementaire existe — peu de transmission de rescrits par l'ACOSS
5	5.2.2.4	Étudier la création d'une procédure amiable de fiabilisation des données du cotisant	26	Sur la base d'une étude préalable menée par l'ACOSS et partagée avec la tutelle, adopter les modifications réglementaires créant une procédure amiable de fiabilisation des données	2015	100 %	décret droit des cotisants intégrant le droit à l'erreur
5	5.3.2.3	Développer les échanges avec l'ordre judiciaire	27	Piloter les échanges entre la branche du Recouvrement et l'ordre judiciaire, permettant de mieux appréhender l'évolution de la jurisprudence et les pratiques judiciaires	2014-2017	0 %	Les échanges doivent encore être approfondis, mais pris en compte de la jurisprudence dans les travaux réglementaires (DCE droits des cotisants)
6	6.1.2.2	Adapter le contrôle sur pièces en tenant compte du bilan réalisé	28	Étendre le champ d'action des contrôleurs du recouvrement	2015	100 %	l'Art. R. 243-59-3 étend le contrôle des entreprises de moins de 9 à moins de onze salariés
6	6.2.1.2	Veiller et intégrer les pratiques de gestion des entreprises dans les méthodes de contrôle	29	Adapter les modifications réglementaires élargissant les possibilités de contrôle sur les entités non redevables de cotisations ou de contributions en Urssaf.	2016	100 %	La LFSS pour 2015 permet le droit de suite d'un contrôle au sein d'une entité non employeur
6	6.2.1.2	Veiller et intégrer les pratiques de gestion des entreprises dans les méthodes de contrôle	30	Adopter les modifications réglementaires donnant aux Urssaf droit de suite dans une autre entreprise que celle contrôlée.	2016	0 %	non réalisé
6	6.2.3.5	Étudier les modalités de rétablissement des droits des salariés lors des contrôles	31	Contribuer à l'étude sur les modalités de rétablissement des droits des salariés lors des contrôles, et éventuellement en tirer les conséquences législatives et réglementaires	2014	100 %	Article LFSS 2015 concernant le rétablissement des droits des salariés. Des travaux sont en cours concernant la fraude DSN
7	7.1.1.2	Analyser l'opportunité d'intégrer de nouvelles données dans la sélection des entreprises	32	Favoriser l'échange de données dématérialisées avec Pôle Emploi	2016	100 %	La réforme est réalisée dans le cadre de la LFSS 2017
7	7.1.2.2	Envisager l'extension du champ de compétence à d'autres infractions de travail illégal	33	Proposer un projet de texte élargissant le champ de compétence des inspecteurs du Recouvrement à d'autres infractions de travail illégal	2016	100 %	Parution du décret 2016-941 du 8 juillet 2016 relatif au renforcement des droits des cotisants. Et dans le cadre de la réforme du recouvrement des TI, le nouvel article L. 133-1-3 du CSS attribue l'exercice des activités liées au contrôle aux seules URSSAF et CGSS.

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
7	7.2.1.1	Assurer une implication de la branche dans la coopération territoriale en cohérence avec les enjeux de la branche	34	Clarifier les échelons territoriaux et les actions partenariales impliquées dans le cadre de la lutte contre la fraude (DGFIP, DNLF, DGT, Chancellerie, Gendarmerie, Recouvrement...)	2015	100 %	Mise en place d'une instance de coordination LCTI avec la DGT, DNLF et l'OCLTI visant à clarifier les compétences de chacun. En sus des procédures de transfert des échanges de données fiscales, des dispositions réglementaires (voir décret 2016-941 du 8 juillet 2016 relatif au renforcement des droits des cotisants notamment art. R. 243-59-5, ainsi que dispositions relatives à la taxation d'office) ont été modifiées afin de permettre une plus large utilisation des revenus fiscaux.
7	7.2.1.2	Nouer un partenariat avec la chancellerie mettant en cohérence politique de lutte contre la fraude et politique pénale	35	Piloter les échanges entre la branche du Recouvrement et l'ordre judiciaire, permettant de mieux articuler politique de lutte contre la fraude et politique pénale	2014		Séminaire organisé en 2015 avec la Direction des affaires criminelles et des grâces sur les pratiques des Parquets en matière de LCTI
7	7.2.1.3	Déployer des actions de formation et d'information auprès des magistrats	36	Associer la branche aux actions de formation des magistrats dans le cadre de la Convention avec le ministère de la justice	2015	0 %	Non réalisé
7	7.2.1.4	Renforcer l'engagement des organisations professionnelles dans la lutte contre la fraude	37	Piloter les relations de l'ACOSS avec les secteurs professionnels sur le sujet de la lutte contre la fraude (dont entreprises de déménagement 2014)	2015-2016	100 %	Réalisé
7	7.2.1.5	Déployer des actions nationales de communication	38	Accompagner la branche du recouvrement dans l'organisation et l'évaluation d'une campagne nationale de communication sur les risques liés au travail dissimulé	2015	0 %	Attente d'un retour ACOSS sur les échanges et contrôles réalisés avec Luxembourg, Belgique et Portugal.
7	7.2.2.2	Faire évoluer les pratiques de contrôle en fonction des différentes typologies de fraude transnationale	39	Appuyer la branche dans la mise en œuvre des accords bilatéraux d'entraide administrative afin de renforcer les échanges d'information et les contrôles conjoints avec les autres États européens (Portugal 2014, Pologne et Roumanie 2015-2016)	2016	50 %	Mise en œuvre d'un accord d'entraide administrative avec la Belgique le 1er décembre 2015
7	7.2.2.2	Faire évoluer les pratiques de contrôle en fonction des différentes typologies de fraude transnationale	40	Porter la problématique des modifications réglementaires renforçant les obligations des donneurs d'ordre français ayant recours à des prestataires de service domiciliés à l'étranger auprès des instances européennes	2015-2016	25 %	
7	7.2.2.5	Développer les actions partenariales nationales et internationales efficaces	41	Associer la branche du Recouvrement aux opérations de coopération internationale et au partage de bonnes pratiques européennes dans la fraude à dimension internationale	2014-2017	100 %	Demande à l'ACOSS d'organiser une réunion avec URSSAF Alsace et le Luxembourg au sujet du contrôle des entreprises d'intérim
7	7.2.2.5	Développer les actions partenariales nationales et internationales efficaces	42	Contribuer à la mise en place d'une méthode de contrôle des prestations de service internationales, partagée avec les services de l'État concernés	2015	75 %	Méthodologie de contrôle des salariés détachés transmises à l'ACOSS par courrier. Travaux réalisés en lien avec la DACI et le CLEISS. La lettre réseau ACOSS validée par la DSS a été diffusée.
8	8.1.3.1	Moderniser le référentiel comptable en le dotant d'attributs multidimensionnels pour le rendre plus lisible et plus adaptable	43	Faire évoluer la norme pour accompagner l'ACOSS dans ses travaux d'adaptation du plan de comptes (Conseil de normalisation et accompagnement)	2014	100 %	L'accompagnement et les adaptations du PCUOSS nécessaires à la mise en œuvre de la rénovation du PCN de l'ACOSS (projet HOPE) ont été réalisés. Les travaux de modernisation du référentiel comptable se poursuivent dans le cadre plus général de l'élaboration d'un recueil des normes comptables des OSS (GT CNoCP).
8	8.2.1.1	Améliorer la comptabilisation des opérations de recettes directes	44	Piloter avant le début de l'exercice une réunion annuelle sur les évolutions législatives pour permettre une bonne compréhension des nouvelles mesures avant leur mise en œuvre. Un tableau de synthèse formalisera la traduction des échanges (2014-2017)	2014 — 2017	100 %	
8	8.2.2.1	Parachever la réduction des délais de production des comptes annuels à partir des comptes de l'exercice 2013	45	Produire et transmettre dans les délais suffisants les informations nécessaires à la clôture annuelle des comptes	2015-2017	100 %	Le calendrier commun d'établissement des comptes des OSS a été adapté lors des dernières clôtures pour permettre une transmission des informations dans des délais compatibles avec l'avancée des dates d'arrêtés des comptes.
8	8.3		46	Trouver un accord équilibré sur la forme et le niveau de granularité de l'information comptable et extracomptable attendue de la branche	2015	50 %	
9	9.1.1.1	Financer de manière sécurisée et au taux le plus juste	47	Sécuriser le déploiement des opérations de mutualisation des trésoreries sociales	2014-2017	50 %	Accompagnement par la tutelle du déploiement des comptes de suivi financier

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
9	9.1.1.3	Consolider et élargir les dispositifs et instruments standards de financement, placement et gestion de risque (mise en œuvre des recommandations de l'audit externe)	48	Adapter et préciser le cadre du recours par l'ACOSS aux divers instruments susceptibles d'améliorer les conditions de l'exercice de sa mission en matière de gestion de trésorerie, le cas échéant, par une évolution réglementaire applicable en la matière	2014-2017	100 %	L'arrêté a été publié en 2015
9	9.2.2.1	Renégocier en 2014 une convention avec la CDC couvrant la période 2015-2018	49	Accompagner l'ACOSS pour négocier la convention avec la CDC, en cohérence avec la trajectoire financière prévisionnelle connue	2014	75 %	convention signée fin 2014. Avenants en discussion
9	9.2.3.3	Renforcer le pilotage et le contrôle des opérations de trésorerie des OSS	50	Proposer l'intégration de l'existence de la MNF dans les COG des caisses nationales	2014-2017 en fonction des régimes	100 %	Mesure PLFSS en préparation et la mutualisation bancaire devrait être inscrite dans toutes les COG des branches.
9	9.2.3.4	Expérimenter la transversalité interbranches au niveau régional de certains aspects de la fonction trésorerie	51	Accompagner le travail interbranches dans le cadre du comité de trésorerie concerté	2014-2017	50 %	Expertise sur le chantier mutualisation
9	9.3.1.2	Poursuivre la centralisation des flux de la sphère sociale	52	Accompagner les efforts de réduction de l'exposition aux risques par le réaménagement des modalités de versement des flux en provenance de l'État ou de la sphère publique	2014-2015	75 %	Rationalisation des calendriers, mais problématiques de respect des échéances par l'État
9	9.3.1.3	Maintenir le taux élevé de conventionnement des flux au siège	53	Garantir à la MNF, l'appui de l'État pour l'évaluation et le suivi de la neutralité financière du RSA pour le régime général	2014-2017	50 %	Travail sur les modalités de fixation des acomptes, mais la négociation n'a pas abouti compte tenu de la situation financière des conseils généraux
9	9.3.2.1	Centraliser et répartir les recettes fiscales	54	Appuyer la branche du Recouvrement pour anticiper et mieux intégrer les évolutions du cadre juridique dans les processus de gestion des recettes directes	2014-2017	75 %	intégration dans la nouvelle convention ITSSKJ
9	9.3.2.2	Centraliser et contrôler les prélèvements sur les revenus de remplacement	55	Appuyer la branche du Recouvrement pour clarifier le partage entre les Urssaf et l'ACOSS sur le champ des prélèvements dans leur ensemble, et adapter en tant que de besoin la réglementation et les instructions applicables en la matière	2014-2017		
9	9.3.2.3	Améliorer le calcul et la facturation des exonérations de cotisations sociales	56	Garantir à l'ACOSS l'appui de l'État sur la transmission d'informations fiables pour le calcul des exonérations	2014-2017		
10	10.1.3.3	Intégrer les informations des partenaires statistiques dans les analyses	57	Appuyer la branche Recouvrement pour récupérer Nova	2014	50 %	Les travaux de récupération ont commencé
10	10.2.1.1	Poursuivre l'amélioration des prévisions en lien avec les partenaires	58	Favoriser les démarches de l'ACOSS visant à obtenir toutes informations utiles à la branche pour améliorer ses prévisions sur les recettes directement reçues à l'ACOSS et piloter un groupe de travail sur le suivi de ces recettes affectées	2014-2015	0 %	non réalisé
10	10.2.1.1	Poursuivre l'amélioration des prévisions en lien avec les partenaires	59	Appuyer les travaux menés par l'ACOSS visant à comprendre l'articulation entre dépenses maladie en établissements et tirages	2014-2015		
10	10.2.1.2	Améliorer le suivi et la traduction en chiffres des nouvelles mesures découlant des PLF et PLFSS	60	Renforcer l'accompagnement de la branche du Recouvrement pour l'analyse des textes	2014-2017		
10	10.2.1.2	Améliorer le suivi et la traduction en chiffres des nouvelles mesures découlant des PLF et PLFSS	61	Transmettre les tableaux d'équilibre financier commentés le plus tôt possible en amont de l'examen des textes en Conseil d'administration, puis les mettre à jour en fonction des modifications apportées par le Parlement	2014-2017	100 %	Échanges nombreux avec l'ACOSS pour expliquer le TEF en amont de la fixation du plafond.
11	11.2.2.3	Facturer systématiquement les coûts de prise en charge des partenariats	62	Réexaminer les textes régissant les taux de gestion afin d'optimiser le dispositif de facturation auprès des partenaires	2014-2017	0 %	
12	12.1.1.2	Généraliser l'organisation régionale	63	Mener, dans le cadre du SGMAP, une étude sur l'harmonisation des règles de rattachement des assurés à une seule organisation commune Urssaf/RSI	2015	0 %	non réalisé
12	12.1.2.3	Contrôler les déclarations des cotisants travailleurs indépendants	64	Procéder aux évolutions réglementaires utiles au contrôle des travailleurs indépendants	2015	100 %	les contrôles ont repris en 2016

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
12	12.2.2.1	Réaliser une étude sur l'optimisation des circuits de récupération des revenus des travailleurs indépendants	65	Sur la base d'une étude d'opportunité mener par l'ACOSS mettant en avant le retour sur investissement, étudier la possibilité de récupérer les revenus des travailleurs indépendants auprès des DDFIP	2015	50 %	travaux en cours
12	12.2.4.2	Utiliser un RIB unique pour les prélèvements et les remboursements	66	Adopter les modifications réglementaires permettant d'utiliser un seul RIB pour l'ensemble des opérations de gestion des comptes (notamment prélèvement et remboursement)	2015	0 %	non réalisé
12	12.2.4.3	Promouvoir le prélèvement et le télé-règlement	67	Poursuivre l'abaissement des seuils d'obligation de dématérialisation pour les cotisants travailleurs indépendants à l'horizon 2017	2015	50 %	Décret en cours de validation
13			68	Adopter les modifications réglementaires liées à la mise en place de la DSN	2014	100 %	Décret DSN phase 3 publié
13	13.1.2.2	Adapter la chaîne de production statistique des séries d'effectifs et de masse salariale	69	Normaliser la notion d'effectif dans le cadre de la mise en place de la DSN	2015	100 %	Le décret de novembre 2014 (DSN phase 2) prévoit que la date à compter de laquelle est substituée la déclaration d'effectif est fixée par arrêté et est au plus tard le 1er janvier 2017
15	15.1.1.1	Mener des politiques d'achat sur de nouveaux segments de dépenses	70	Porter les politiques de mutualisation dans les COG des autres branches et au sein de l'Ucanss, dont la convention postale	2014-2017	100 %	La nouvelle convention État-UCANSS prévoit l'obligation d'adhésion des caisses RG aux marchés mutualisés
15	15.3.1	Optimiser le fonctionnement des UIOSS et des CGSS	71	Conduire la réflexion sur l'évolution de la gestion immobilière des CGSS	2014	100 %	
15	15.3.1	Optimiser le fonctionnement des UIOSS et des CGSS	72	Conduire la réflexion sur les suites à donner aux conclusions de l'audit MNC notamment sur les textes	2014-2015	100 %	
18	18.2.2.4	Revoir les circuits d'information et de signalement au niveau local et national avec l'État	73	Revoir les circuits de signalements de fraude interne, permettant d'assurer l'information de l'État et de la caisse nationale dans les meilleurs délais	2014	0 %	non réalisé
20	20.1.1.1	Assurer un meilleur déploiement de la réglementation	74	Mettre en place une concertation avec l'ACOSS et les CGSS sur les nouveaux dispositifs réglementaires pour en anticiper le déploiement	2015	0 %	non réalisé
20	20.1.3.3	Renforcer le pilotage du recouvrement et du contrôle dans les CGSS et la CSSM	75	Diffuser les bonnes pratiques du Recouvrement auprès des services publics locaux	2015	0 %	non réalisé
20	20.2.3.3	Définir les coûts des fonctions « métier » dans les Dom	76	Demander à La Cnamts de s'engager sur le déploiement d'Oscarr dans l'ensemble des Dom (réservé)	2014	100 %	
20	20.3.1.1	Définir les modalités de mise en œuvre du guichet unique	77	Accompagner le projet de création d'un guichet unique pour les gens de mer en étudiant les ajustements réglementaires nécessaires, en ajustant les textes et en assurant la prise de décision quant au périmètre et à la structure retenue pour gérer ce guichet	2014-2015	100 %	
20	20.3.2.1	Assurer un pilotage de l'ensemble des fonctions du Recouvrement pour la région Languedoc Roussillon	78	Prendre les textes nécessaires à l'intégration du Recouvrement de la CCSS de la Lozère au sein de l'Urssaf de Languedoc Roussillon	2014	100 %	Arrêté du 26 septembre 2014

## Appendice 1.3 tableau de synthèse : Coût de la régionalisation — en k€

Sommes en k€	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>Expertises</b>					
CHSCT	248	1 620	1 108	35	3 011
<b>Accompagnement ACOSS</b>					-
Diagnostic conseil régionalisation	715	1 422	766	-	2 903
Coaching	93	235	150	100	578
Accompagnement des équipes	788	1 339	1 274	635	4 036
Assistance Pilotage du SI		568	681	Nd.	1 249
Sous-Total Accompagnement	1 596	3 564	2 871	735	8 766
Informatique					-
FNGA	148	1 093	607	195	2 043
PEI	705	1 313	-	-	2 018
Sous-Total Informatique	853	2 406	607	195	4 061
<b>Primes</b>					-
Régionalisation	/	754	3 145	1 800	5 699
Mobilités et indemnités diverses (Protocole d'accord de 2010)	28	828	1 932	870	3 658
Sous-Total Primes	28	1 582	5 077	2 670	9 357
Ressources temporaires (CDD et intérim)	1 556	1 886	787	651	4 880
Accompagnement local (GVT, réunions locales)	188	2 441	3 388	1 684	7 701
<b>TOTAL</b>	<b>4 469</b>	<b>13 499</b>	<b>13 838</b>	<b>5 970</b>	<b>37 776</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission.

Nd : non disponible.



## Appendice 1.4

## Ratio actualisé de SUN par agent à la suite du programme de fiabilisation des surfaces de la branche recouvrement

Libellé organisme	Effectif total	m <sup>2</sup> SUN initiale	Ratio de m <sup>2</sup> SUN/Agent	SUN après campagne 2017	Ratio m <sup>2</sup> SUN/Agent 2017	Écart de Surfaces (en m <sup>2</sup> SUN)
ACOSS	606	9 622	15,88	9 622	15,88	0
Centre Informatique de Nancy	68	1 611	23,69	<b>1 500</b>	<b>22,06</b>	<b>-111</b>
Centre Informatique de Lille	55	1 532	27,85	<b>1 281</b>	<b>23,29</b>	<b>-251</b>
Centre informatique de Lyon	188	4 332	23,04	4 332	23,04	0
Centre Informatique de Marseille	87	2 453	28,20	2 453	28,2	0
Centre Informatique de Nantes	68	1 663	24,46	<b>1 232</b>	<b>18,12</b>	<b>-431</b>
Centre Informatique du Sud-ouest	138	3 945	28,59	3 945	28,59	0
Union Informatique de Caen	57	2 628	46,11	2 628	46,11	0
URSSAF Alsace	353	4 174	11,82	<b>4 123</b>	<b>11,68</b>	<b>-50,54</b>
URSSAF Aquitaine	706	10 686	15,14	<b>9 931</b>	<b>14,07</b>	<b>-755</b>
URSSAF Auvergne	430	6 691	15,56	<b>5 820</b>	<b>13,53</b>	<b>-871</b>
URSSAF Basse-Normandie	263	3 285	12,49	3 431	13,05	<b>146</b>
URSSAF Bourgogne	289	4 780	16,54	<b>4 511</b>	<b>15,61</b>	<b>-269</b>
URSSAF Bretagne	586	9 065	15,47	9 065	15,47	0
URSSAF Centre	430	6 413	14,91	6 758	15,72	<b>345</b>
URSSAF Champagne-Ardenne	231	4 833	20,92	<b>4 286</b>	<b>18,55</b>	<b>-547</b>
URSSAF de Corse	84	1 175	13,99	1 185	14,11	<b>10</b>
URSSAF Franche Comte	277	4 166	15,04	4 367	15,77	<b>201</b>
URSSAF Haute-Normandie	276	3 980	14,42	4 258	15,43	<b>278</b>
URSSAF Île-de-France	2 781	36 671	13,19	<b>36 208</b>	<b>13,02</b>	<b>-463</b>
URSSAF Languedoc-Roussillon	494	6 924	14,02	<b>6 851</b>	<b>13,87</b>	<b>-73</b>
URSSAF Limousin	154	2 878	18,69	2 878	18,69	0
URSSAF Lorraine	364	5 569	15,30	<b>5 142</b>	<b>14,13</b>	<b>-427</b>
URSSAF Midi-Pyrénées	654	10 648	16,28	<b>9 578</b>	<b>14,64</b>	<b>-1 070,34</b>
URSSAF Nord-Pas-de-Calais	616	12 472	20,25	12 472	20,25	0
URSSAF PACA	1 065	11 896	11,17	11 896	11,17	0
URSSAF Pays de La Loire	665	9 893	14,88	<b>9 199</b>	<b>13,83</b>	<b>-694</b>
URSSAF Picardie	265	5 297	19,99	<b>5 241</b>	<b>19,78</b>	<b>-56,04</b>
URSSAF Poitou-Charentes	317	5 473	17,26	<b>5 053</b>	<b>15,94</b>	<b>-420</b>
URSSAF Rhône-Alpes	1 517	23 468	15,47	23 468	15,47	0
<b>Total</b>	<b>14 084</b>	<b>218 223</b>	<b>15,49</b>	<b>212 714</b>	<b>15,1</b>	<b>-5 508,92</b>

Source : ACOSS.

**Appendice 1.5 tableau récapitulatif des indicateurs COG par région par rapport à la cible régionale théorique mensuelle résultats fin décembre 2016 (source ACOSS/DISEP)**

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

	nombre d'indicateurs en vert	Part des volets sociaux Cesu dématérialisés	Taux de décroché	Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	Solde des crédits non répartis sur encaissements en montant	Taux d'imégration des débits	Taux de conformité des champs administratifs (SIRET et APE)	Intensité de la politique amiable RG/PL	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	Taux de récupération des créances à 100 jours en montant	Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	Taux des restes à recouvrer à 15 mois	Taux de couverture du fichier RG*	Taux de contrôle des cotisations liquidées	Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	Montant des redressements LCTI en M€	Fréquence des redressements LCTI	Taux de non-conformité de la répartition	Qualité de vidage	Taux d'absentéisme maladie de courte durée	Délai de traitement d'une affaire
Exercice		2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Mode de calcul		cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	trimestre	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	trimestre	cumul	cumul	cumul
Nb mois cumulés		12	12	12	12	11	4	12	12	12	7	14	12	12	12	12	12	3	12	12	12
Période de début		janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	oct-15	oct-15	oct-15	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	avr-16	janv-16	janv-16	janv-16
Période de fin		déc-16	déc-16	déc-16	déc-16	nov-16	déc-16	déc-16	sept-16	sept-16	avr-16	févr-17	déc-16	déc-16	déc-16	déc-16	déc-16	sept-16	déc-16	déc-16	déc-16
Statut de l'indicateur		Prov	Def	Def	Def	Prov	Def	Def	Def	Def	Prov	Prov	Def	Def	Def	Def	Def	Def	Def	Prov	Def
<b>nombre d' UR "vert"</b>			<b>7</b>	<b>1</b>	<b>14</b>			<b>16</b>	<b>20</b>		<b>11</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>20</b>			<b>19</b>		
ALSACE	6	88,68%	66,82%	0,082%	99,70%	99,79%	54,46%	66,49%	85,11%	94,82%	0,50%	10,85%	54,90%	1,58%	5 977 055 €	90,59%	0,01%	95,00%	1,21%	13,4	
AQUITAINE	6	65,98%	66,94%	0,140%	99,60%	99,82%	69,01%	70,84%	77,86%	93,24%	0,71%	14,05%	59,90%	2,50%	15 389 737 €	97,38%	0,11%	94,30%	1,04%	17,8	
AUVERGNE	6	64,25%	62,06%	0,094%	99,64%	99,84%	57,34%	70,54%	78,46%	92,86%	0,80%	11,25%	46,74%	1,72%	4 158 354 €	93,75%	0,52%	97,70%	0,67%	21,7	
BASSE-NORMANDIE	5	81,60%	65,02%	0,154%	99,52%	99,66%	71,29%	73,48%	81,03%	95,15%	0,94%	11,27%	48,59%	1,75%	12 615 741 €	83,67%	0,08%	96,20%	0,70%	26,3	
BOURGOGNE	7	87,99%	63,23%	0,088%	99,66%	99,81%	57,55%	71,77%	81,91%	92,61%	0,80%	11,35%	51,13%	1,11%	6 462 011 €	82,46%	0,35%	95,40%	0,96%	16,5	
BRETAGNE	4	84,06%	69,32%	0,124%	99,65%	99,77%	63,34%	72,81%	80,65%	94,11%	0,59%	10,10%	51,73%	1,69%	9 033 406 €	91,39%	0,00%	97,30%	0,77%	23,5	
CENTRE	6	81,45%	66,59%	0,085%	99,57%	99,81%	61,28%	73,11%	80,84%	96,02%	0,83%	11,31%	42,72%	1,85%	7 028 133 €	87,18%	0,08%	94,10%	0,77%	10,3	
CHAMPAGNE-ARDENNE	7	86,54%	68,10%	0,083%	99,72%	99,82%	57,86%	72,40%	77,33%	93,08%	0,81%	11,65%	60,68%	1,80%	4 698 451 €	86,21%	1,67%	92,70%	0,95%	19,4	
CORSE	3	80,10%	54,52%	0,177%	99,57%	99,71%	49,48%	57,31%	59,69%	77,34%	2,82%	9,44%	43,96%	3,76%	1 894 649 €	98,53%	0,00%	96,50%	1,41%	18,0	
FRANCHE-COMTE	7	87,70%	64,63%	0,084%	99,60%	99,79%	52,20%	72,49%	80,82%	93,85%	1,75%	11,89%	39,38%	1,67%	3 728 744 €	91,07%	0,02%	95,90%	0,94%	19,3	
HAUTE-NORMANDIE	6	79,93%	71,44%	0,090%	99,69%	99,84%	54,60%	67,44%	75,23%	91,98%	0,86%	11,91%	55,33%	2,11%	9 079 961 €	89,90%	0,03%	94,50%	0,77%	16,5	
ILE-DE-FRANCE	7	80,34%	71,04%	0,098%	99,56%	99,68%	53,48%	62,86%	75,27%	89,81%	0,73%	11,04%	46,83%	2,33%	278 510 129 €	83,84%	0,39%	93,10%	1,32%	14,1	
LANGUEDOC-ROUSSILLON	4	82,52%	59,65%	0,116%	99,68%	99,81%	52,04%	63,52%	72,41%	89,47%	1,32%	11,81%	46,58%	2,15%	7 441 114 €	86,67%	0,07%	95,00%	0,91%	14,4	
LIMOUSIN	6	83,69%	63,25%	0,089%	99,80%	99,83%	57,60%	64,54%	75,35%	92,81%	1,21%	13,43%	57,79%	2,14%	3 128 236 €	96,15%	0,73%	93,70%	0,64%	20,4	
LORRAINE	5	88,96%	61,06%	0,132%	99,51%	99,61%	43,36%	64,35%	79,10%	89,55%	0,88%	12,91%	49,36%	1,68%	5 416 332 €	92,65%	0,06%	94,60%	1,06%	28,2	
MID-PYRENEES	6	72,78%	64,47%	0,087%	99,62%	99,75%	59,04%	72,03%	85,05%	96,68%	0,46%	9,12%	53,32%	3,36%	16 515 157 €	86,67%	0,11%	95,00%	0,95%	28,1	
NORD-PAS-DE-CALAIS	10	92,67%	66,52%	0,089%	99,65%	99,66%	62,57%	72,14%	80,87%	94,17%	0,48%	12,39%	57,92%	2,38%	43 048 895 €	94,59%	0,09%	94,20%	0,95%	16,4	
PAYS DE LA LOIRE	4	84,61%	65,23%	0,155%	99,48%	99,68%	41,30%	71,35%	80,93%	92,46%	0,54%	11,37%	48,07%	2,36%	14 223 237 €	90,48%	0,02%	96,00%	0,86%	29,8	
PICARDIE	5	80,36%	65,24%	0,110%	99,56%	99,74%	64,55%	74,78%	80,74%	94,20%	0,83%	11,91%	57,97%	2,23%	7 030 509 €	95,65%	0,01%	89,90%	0,99%	15,0	
POITOU-CHARENTES	8	85,26%	67,35%	0,062%	99,57%	99,79%	49,84%	73,78%	82,38%	95,41%	0,79%	12,84%	56,97%	2,64%	3 820 995 €	90,74%	0,20%	90,80%	0,72%	17,7	
PROV. - ALPES-COTE D'AZUR	8	63,34%	74,91%	0,089%	99,65%	99,79%	54,65%	62,60%	75,83%	91,41%	0,95%	12,80%	74,44%	2,08%	50 049 299 €	89,31%	0,02%	94,50%	1,11%	15,7	
RHONE-ALPES	8	67,35%	83,59%	63,87%	99,62%	99,75%	61,01%	70,23%	79,64%	94,43%	0,69%	12,74%	56,66%	2,50%	34 681 328 €	90,47%	0,10%	95,30%	0,82%	15,0	
DOM (hors Mayotte)															10 588 357 €	94,55%	4,66%				
Métropole		79,10%	67,17%	0,10%	99,60%	99,74%	56,31%	67,37%	77,89%	92,00%	0,68%	11,73%	52,73%	2,20%				93,40%	0,99%	17,7	
France entière															554 519 830 €	87,90%	0,274%				
COG	5	67,35%			99,60%	99,74%	56,31%	67,37%	77,89%	92,00%	0,68%	11,73%	52,73%	2,20%	554 519 830 €	87,90%	0,274%	93,40%	0,99%	17,7	
Cible 2016		62,85%	85,00%	73,43%	0,10%			50,00%	63,00%		90,00%		11,86%	50,00%	2,17%	342 750 000 €			90,00%		

Appendice 1.6 tableau d'analyse des indicateurs de la COG ACOSS réalisé par l'équipe d'appui (SGMAP)

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
GENERALITES	Sources : étude Easiware 2016 + expertises métier + COG	Canal concerné	Sources : étude 2016 + BVA-Viséo Conseil 2015 + expertises métier	60 %	11 indicateurs QS identifiés	oui	Mention à l'objectif fin de COG ici	8 de résultat	Globalement OK	Un niveau de "mesurabilité" faible de la COG avec des nombreux enjeux sans objectif de résultat. Un décalage fort avec la maturité du propos et les ambitions affichées. Une documentation des indicateurs adaptée	Objectif cible à fin de COG uniquement (pas de logique de progression)
ACCESSIBILITE *	Taux de décroché	tel	> 90 %	O	Taux de décroché	3a	90 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : OK Pertinence : OK, du fait de la non performance constatée ; à rapprocher de l'usage du canal tel. Aussi	Préciser peut-être la notion d'appels distribués Résultats : entre 79,3 et 83,2 %
ACCESSIBILITE	Taux de décroché	tel	> 90 %	O	Taux d'appels aboutis	3b	90 %	résultat	non	Libellé : OK mais notion "aboutis" peut être ambiguë Calcul : OK Seuil : NSP, devrait être supérieure au taux de décroché a priori Pertinence : Moyenne - mélange du taux de détournement par le SVI et du taux de mise en contact avec un agent (lorsque demandé)	La notion d'appels aboutis (traités par SVI + traité par agent) recouvre 2 champs de performance distincts qu'il peut être intéressant de suivre séparément pour pouvoir agir : - performance du SVI en terme de self-service (ou l'efficacité détournement) - performance du centre d'appel à prendre en charge le flux entrant
ACCESSIBILITE	Amplitude horaire	tel	pas de standard	N							
ACCESSIBILITE	Amplitude	phys	pas de	N							

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
	horaire accueil physique		standard								
ACCESSIBILITE	Accessibilité accueil physique	phys	pas de standard	N							
ACCESSIBILITE *	Temps attente accueil physique	phys	pas de standard	N							
DELAIS	* Délai de réponse	mail	24h	O	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	2	90 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : formule OK, fonctionnement par enquête mystère peu détaillé Seuil : OK, mais pourrait être plus ambitieux au regard des résultats Pertinence : OK, vs engagements usagers	Pour une plus grande lisibilité, préciser le délai dans le libellé  Le calcul par enquête mystère devrait être industrialisé par une mesure systématique (fonction des outils de traitement des mails)
DELAIS	Délai de réponse	courrier	48h	N							
DELAIS	Délai de réponse	RSO	de < 30' à <6h	N							
DELAIS	* Délai de réponse	récla	pas de standard	O	Taux de traitement des réclamations	C1	ND	résultat	non (2015)	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : ND ? Pertinence : NOK vs objectif "respect des engagements en termes de priorisation ..."	L'indicateur n'a pas encore été produit.  Le taux de traitement laisse entendre que l'on s'accorde à ne pas traiter certaines réclamations, privilégier un indicateur du type "taux de réclamation traitées dans les délais ..."
DELAIS	* Délai de traitement	tous	NA	O	Délai de notification comptable mensuelle aux attributaires	14	20j	résultat	oui	Libellé : NOK Calcul : peu explicite, ne correspond pas au libellé (calcul en jours de retard) Seuil : NSP Pertinence : OK, à rapprocher des attentes et/ou engagements	Formule de calcul à préciser (est-ce une moyenne ?) ; que signifie l'objectif à 20 jours ?  S'orienter vers un indicateur positif
DELAIS	Délai de traitement	tous	NA	O	Délai de traitement d'une	S16	NA	suivi	OUI	Libellé : OK Calcul : OK	A priori vision interne puisque neutralisation des durées des états

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
					<i>affaire (rapidité et dossiers cotisants)</i>					<i>Seuil : NA Pertinence : OK</i>	<i>d'attente  (périmètre QS à confirmer)</i>
REITERATION *	Taux de résolution au 1er contact	tous	pas de standard	O	Taux de réitération (plusieurs contacts pour un même motif)	C2	ND	ND	non (2015)	NA	Construction de l'indicateur prévue pour 2017
QUALITE REPONSE *	analyse sur échantillon aléatoire	tel	ND	O	Qualité de la réponse par téléphone et par mail	4	18/20	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : OK Pertinence : OK, mais plus opérationnel que stratégique a priori	Pondération fixe des canaux à expliciter (2/3 pour le téléphone + 1/3 pour le mail)
QUALITE REPONSE	analyse sur échantillon aléatoire	mail	ND	O	Qualité de la réponse par téléphone et par mail	4	18/20	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : OK Pertinence : OK, mais plus opérationnel que stratégique a priori	Pondération fixe des canaux à expliciter (2/3 pour le téléphone + 1/3 pour le mail)
AUTONOMIE	Taux détournement SVI	tel	pas de standard	O	Voir 3b	3b	Voir 3b	Voir 3b	Voir 3b	Voir 3b	Voir 3b
AUTONOMIE *	Taux de dématérialisation des démarches	web	pas de standard	O	Part des volets sociaux CESU dématérialisés	1	66 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : NSP Pertinence : OK	
AUTONOMIE	Taux de dématérialisation des démarches	web	pas de standard	O	Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	5	80 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : NOK, ne correspond pas au libellé (nombre de compte ayant eu au moins un paiement et pas nombre de paiements ...) Seuil : NSP Pertinence : NSP	L'intention semble plutôt de mesurer le nombre de comptes actifs (progression ?) que le taux de dématérialisation effective. Il semblerait opportun de s'orienter vers un véritable taux de dématérialisation des paiements
SATISFACTION *	A froid (+géné)	géné	> 80 %	O	Note de satisfaction	S1	NA	suivi	oui	Libellé : OK Calcul : OK, pondération des	En faire un indicateur de résultat avec un objectif à atteindre (vs note

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
					cotisants					catégories à expliciter Seuil : NOK (pas indicateur de résultat) Pertinence : OK	sur 10)

Source : SGMAP

## ANNEXE 2 – LE PARCOURS ET L'OUTILLAGE DU RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE

ANNEXE 2 – LE PARCOURS ET L'OUTILLAGE DU RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE.....	39
1. L'OUTILLAGE ACTUEL DU RAF EST FORTEMENT AUTOMATISE ET REPOSE EN MAJEURE PARTIE SUR LA V2.....	39
2. DEUX GRANDS PROJETS INFORMATIQUES EN LIEN AVEC LE RAF ONT ETE CONDUITS SUR LA DUREE DE LA COG : L'AUTOMATISATION DE L'INSTRUCTION DES DEMANDES DE DELAIS DE PAIEMENT ET LA DEMATERIALISATION DE LA RELATION AVEC LES HUISSIERS.....	42
2.4 L'automatisation de l'instruction des délais de paiement.....	42
2.5 La dématérialisation de la relation avec les huissiers de justice.....	43
2.6 D'autres outils, inégalement utilisés, contribuent à l'aide à la décision.....	43
2.7 Les projets Clé-a en lien avec le RAF.....	44
2.8 Le cas du RAF pour les centres nationaux CESU et Pajemploi.....	44

### 1. L'OUTILLAGE ACTUEL DU RAF EST FORTEMENT AUTOMATISE ET REPOSE EN MAJEURE PARTIE SUR LA V2

[48] La politique de recouvrement amiable et forcée (RAF) est déterminée par un cadre national, au sein duquel les URSSAF élaborent des politiques de recouvrement locales. L'outillage repose sur le SI métier commun de la branche, SNV2, qui orchestre l'enchaînement des différentes étapes du RAF jusqu'à l'encaissement, l'admission en non-valeur ou la prescription, et au sein duquel cohabitent des paramètres nationaux et locaux.

[49] Deux événements peuvent déclencher la procédure de recouvrement amiable et forcé :

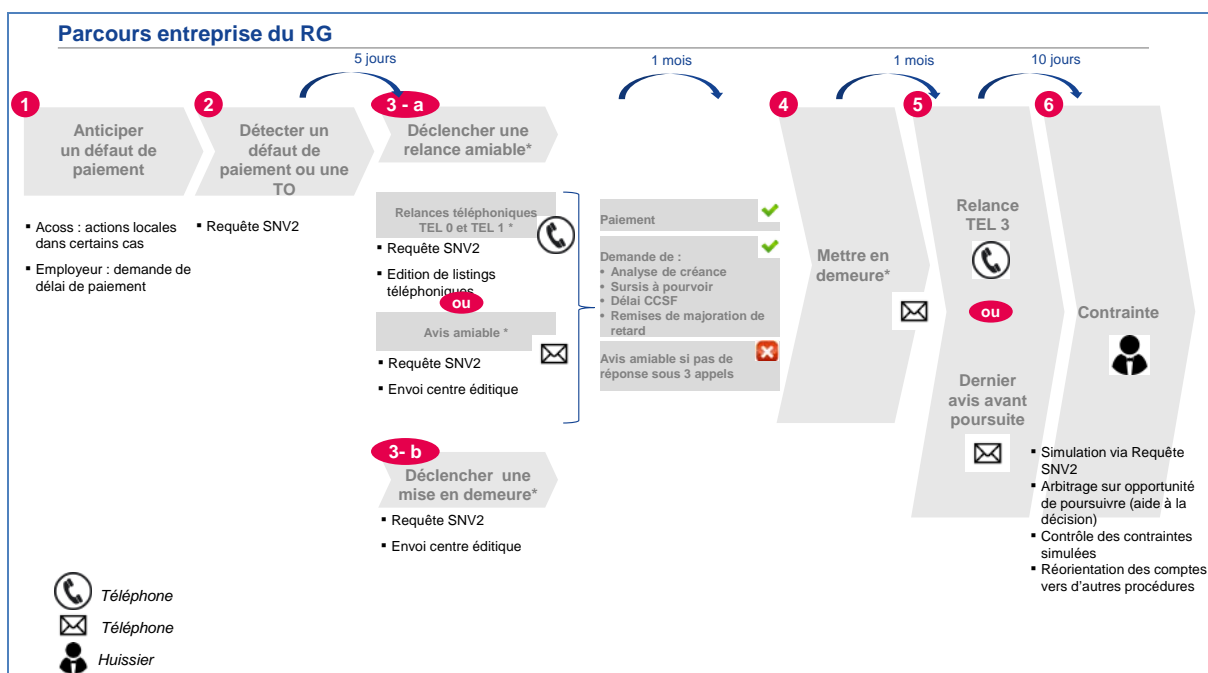
- l'entreprise ne réalise pas de déclaration (et donc ne paie pas) ; dans ce cas une taxation d'office est générée automatiquement,
- l'entreprise est en défaut de paiement : elle a effectué une déclaration, mais n'honore pas le paiement des cotisations.

[50] Le RAF fait l'objet d'un « pic de charge » autour des échéances trimestrielles.

[51] Le processus du RAF a été progressivement harmonisé dans le cadre de la régionalisation qui a permis de revoir le processus contentieux de la V2 en harmonisant les pratiques.



Schéma 1 : Description succincte du processus



Source : ACOSS.

[52] Les délais entre les différentes étapes sont définis par des consignes (par exemple, démarrer le recouvrement à J+5 maximum) ou sont réglementaires (30 jours minimum entre la mise en demeure et la contrainte). Le respect du calendrier d'engagement des procédures étant fixe, les délais d'évolution tendent à être identiques, mais peuvent varier d'une région à l'autre et dépendent également des rythmes de planification des traitements.

[53] Les traitements et le pilotage de l'échéancier sont automatisés, et permettent de générer des listes de comptes pour réaliser les relances téléphoniques. Le paramétrage de la V2 est fait au niveau national, mais les seuils déclencheurs des relances téléphoniques peuvent être déterminés localement :

- La relance « Tel 0 » correspond aux entreprises primo ou mono-débitrices n'ayant pas effectué de déclaration ;
- La relance « Tel 1 » correspond aux entreprises primo ou mono-débitrices en écart négatif, c'est-à-dire ayant effectué une déclaration sans paiement des cotisations.

[54] Les étapes Tel 0 et Tel 1 sont à destination des comptes primo et mono-débiteurs, non multirécidivistes, et sont réalisées par téléphone, avec un minimum de 3 appels avant relance amiable.

- La relance Tel 3 est à destination de toutes les catégories (TO, primo-débiteurs, mono — débiteurs, collectivités, EPM) et prend place entre la mise en demeure et la contrainte.

[55] Les URSSAF déterminent la fréquence à laquelle les traitements V2 sont effectués pour extraire les comptes cotisants en anomalies. Le gestionnaire dispose alors d'une liste de comptes à relancer par téléphone, cette modalité de contact étant favorisée par l'ACOSS dans le cadre de l'accent mis sur le recouvrement amiable. Pour autant, cette modalité de contact est coûteuse et une

comparaison de son efficacité par rapport à d'autres modalités de relance serait à réaliser (courriels ou SMS par exemple).

[56] Certaines URSSAF, notamment en île de France, recourent à des relances courriel ou SMS. Les difficultés signalées sont les suivantes :

- Le cotisant doit avoir donné son accord pour recevoir des relances, mises en demeure ou contrainte par courriel
- La relance par courriels est faite via le compte cotisant pour les cotisants disposant d'un espace ;
- Pour les autres cotisants, les URSSAF ne disposent pas des adresses électroniques des cotisants dans la V2, mais doivent formuler une demande auprès des centres informatiques pour les récupérer ;
- La V2 ne permet pas de détecter qu'un courriel a été ouvert dans le compte cotisant : en effet, le recours au courriel nécessite de disposer a minima d'une « preuve » d'ouverture.

[57] L'outil Contacts Campagne est en cours de déploiement dans le réseau, pour renforcer l'outillage des relances téléphoniques. Cet outil de branche, hors V2, permet de réaliser des contacts sortants en fonction de listings issus des traitements de la V2.

[58] Dans son fonctionnement actuel, l'outillage du RAF présente un certain nombre de limites, auxquelles les travaux en cours de rénovation de la V2 ne répondent qu'imparfaitement :

- **Le profilage** actuel des entreprises dans la V2 repose sur la nature de la créance, et ne prend pas en compte le risque, le secteur d'activité, la zone géographique ou la date de création de l'entreprise, etc. La mission considère qu'il serait opportun d'opérer un profilage plus fin pour mettre en œuvre des politiques différenciées. Par exemple, appliquer des seuils différents pour un même profil de créance selon que l'entreprise fasse partie d'un secteur d'activité en difficulté, ou ait été créée il y a moins de trois ans. Les données issues de la DSN pourraient contribuer à un profilage plus fin.
- Une offre de service à destination des TPE/PME a été lancée en mars 2017 consistant dans l'envoi d'un courrier dès le premier incident de paiement, pour inciter ces entreprises à faire des demandes de délais de paiement. La mission n'a pas eu connaissance des premiers retours de cette offre de service en matière d'amélioration du recouvrement.
- **La traçabilité du recouvrement forcé dans le cadre du recouvrement sur des tiers** n'est pas assurée. SNV2 n'intègre que les comptes cotisants enregistrés, et ne permet pas d'orchestrer des actions de recouvrement contre des « comptes de tiers » non enregistrés dans le REI.
- SNV2 ne permet pas une **gestion fluide des impayés** (cas des échéanciers non respectés).
- **Le suivi de la prescription** soulève un certain nombre de difficultés opérationnelles. En effet, plusieurs traitements V2 permettent de faire ressortir les comptes dont le traitement est bloqué et qui risquent de tomber en prescription :
  - Le traitement TC 47 permet, en amont du recouvrement forcé, de réactiver les comptes mis en demeure bloqués, les contraintes non éditées, ou encore des comptes ayant fait l'objet d'une interruption de procédure jamais levée. La V2 peut également extraire des listes de surveillance, par exemple des créances inférieures au seuil de mise en recouvrement ;

- Le traitement EC46 permet de signaler les contraintes en cours chez les huissiers dont la procédure n'a pas évolué au bout de 2 ans, ou d'anticiper la prescription décennale pour les jugements.
- Le traitement EC15 signale des actions de recouvrement qui sont restées anormalement bloquées.

Les gestionnaires sont donc amenés à traiter en parallèle plusieurs sources d'information sur des comptes en risque de prescription.

- **La gestion du RAF est effectuée dans la V2 par SIRET**, or une demande de délais couvre l'ensemble du SIREN d'une entreprise. Les gestionnaires doivent donc rechercher et reporter l'information SIRET par SIRET.
- Enfin, **la V2 contient deux échelons de paramétrage** : un national, et un régional, mais ne permet pas de distinguer facilement ces deux niveaux de paramétrage, ce qui pénalise en partie le pilotage de la politique de RAF mise en œuvre par la DIRREC

## 2. DEUX GRANDS PROJETS INFORMATIQUES EN LIEN AVEC LE RAF ONT ETE CONDUITS SUR LA DUREE DE LA COG : L'AUTOMATISATION DE L'INSTRUCTION DES DEMANDES DE DELAIS DE PAIEMENT ET LA DEMATERIALISATION DE LA RELATION AVEC LES HUISSIERS

### 2.4 L'automatisation de l'instruction des délais de paiement

[59] L'examen des demandes délais de paiement fait partie intégrante de la politique de recouvrement amiable favorisée par l'ACOSS et est à ce titre une activité importante des URSSAF. Réalisées à l'initiative du cotisant ou de son représentant (expert-comptable), les demandes de délais étaient très dépendantes des politiques locales : la régionalisation et le déploiement d'OPTIM'délai ont permis une optimisation des pratiques au niveau national.

[60] Les demandes de délais peuvent être communiquées via le compte cotisant, par téléphone, lors d'un rendez-vous, ou par courrier.

[61] Les demandes de délais font l'objet d'un traitement informatisé (TC06) qui va jusqu'à l'octroi ou le refus automatique, en fonction des critères d'automatisation retenus au niveau local et de la situation du compte cotisant (critères de seuil/nature/délais/durée). L'automatisation des demandes de délais est très diverse d'une URSSAF à l'autre : la moyenne nationale est légèrement inférieure à 30 % (27 %, chiffre DIRREC). Les traitements non automatisés nécessitent que les gestionnaires reconstituent les données nécessaires à la prise de décision à partir de plusieurs sources : Watt, données administratives...

[62] OPTIM'délais ne fonctionne qu'à condition que la dette soit réelle (donc la déclaration effectuée). Condition préalable, la proposition d'échéancier est réalisée à compter du moment où la part ouvrière est payée.

[63] La réponse à l'assuré se fait par le biais de notifications automatisées (envoi postal ou courrier déposé dans le compte cotisant).

[64] Le déploiement d'OPTIM'délai est réalisé en trois lots :

- Un lot 1 déployé en avril 2016 permettant l'optimisation du traitement informatique ;

- Un lot 2 en juin 2017 destiné à améliorer le traitement des demandes résiduelles, permettant notamment une gestion par lots en effectuant des filtres par critères ;
- Un lot 3 d'amélioration des traitements.

[65] OPTIM'Délais a permis de faire progresser l'automatisation et la standardisation des critères d'octroi de demandes de délai. Cependant, le taux d'automatisation de bout en bout reste encore faible, pour quatre raisons principales :

- La mauvaise indexation des courriers à l'arrivée ;
- Le paramétrage des critères, plus ou moins restrictifs, qui peuvent limiter l'automatisation en faveur d'une analyse du dossier par le gestionnaire ;
- Les limites de la montée en charge de la DSN, et les problèmes d'affectation de versement rencontrés. Des demandes de délais sont parfois rejetées, car les versements effectués par les cotisants ont été mal affectés ;
- L'interruption volontaire des traitements automatisés par les gestionnaires, qui peuvent souhaiter reprendre la main sans motif nécessaire.

## 2.5 La dématérialisation de la relation avec les huissiers de justice

[66] En 2014 le projet **ODP** a permis la dématérialisation des frais d'huissiers, avec la génération d'une facture par l'huissier et l'automatisation de l'ordonnancement et du paiement par l'ACOSS. Cette application web a été déployée auprès de 460 huissiers des URSSAF et de 400 huissiers pour le RSI.

[67] En 2017, l'ACOSS met en œuvre la dématérialisation des actes via l'ouverture de flux EDI avec toutes les études, pour remplacer les flux papier. **Démat'actes** permet, lorsqu'un huissier retourne un titre (disparition du débiteur, insolvabilité...) d'envoyer un événement via un flux EDI, et en parallèle, de retransmettre les actes sous format PDF à l'URSSAF. Le titre retourné est préorienté pour faciliter les traitements. Ceci facilitera notamment le déconventionnement des huissiers et la retransmission de l'intégralité des dossiers à un autre huissier par exemple en cas de déménagement du cotisant.

[68] Chaque URSSAF dispose de la possibilité d'adapter le paramétrage de l'outil étude par étude (par exemple, ordonnancement automatique pour des factures inférieures à un certain seuil, fonctionnement par échantillon : plus de 3 à 5 actes dans un dossier, ou frais de déplacement représentent x % du total).

[69] Si le projet ODP n'a pas permis en tant que tel d'améliorer le recouvrement, il a néanmoins permis d'améliorer la traçabilité du retour des dossiers et d'améliorer la rapidité du règlement des notes de frais. La dématérialisation du retour des dossiers devrait permettre une amélioration du recouvrement, en évitant les circuits papier, longs, qui conduisent à un stock de contraintes important arrivant à prescription.

## 2.6 D'autres outils, inégalement utilisés, contribuent à l'aide à la décision.

[70] L'outil **AIDA** est un outil de cotation du risque de l'entreprise mobilisé directement par le gestionnaire lorsqu'il traite une demande de délai. AIDA permet d'effectuer une « cotation » de l'entreprise sur la base de 350 critères qui propose ensuite une note rapportée sur une échelle de 1 à 20. Datant de plus de 15 ans et donc créé avant la crise financière de 2008, sur la base d'un

fichier Excel reposant sur une analyse du respect ou du non-respect des délais accordé par deux URSSAF sur trois ans (Allier et Isère), ses critères ont été progressivement enrichis. Les paramètres de l'outil reposent notamment sur des codes NAF d'activité, qui n'ont pas été revus et dont l'évaluation du risque n'est plus à jour de la situation économique. De plus, à l'occasion de la régionalisation, les tables de risques AIDA n'ont pas toujours été mises à jour, alors même que des bassins d'emploi différents ont été rapprochés.

[71] Le besoin d'un outil de cotation étant avéré, il conviendrait d'étudier les modalités d'une rénovation des critères sous-jacents : réévaluation des codes d'activité, interfaçage avec l'INSEE, affinage du profil des cotisants pour adapter la relation de service à de nouveaux profils de cotisants, par exemple les moyennes entreprises, les TGE, les primo-déclarants... Un outil de cotation rénové pourrait de plus intégrer des éléments comptables de type chiffres d'affaires, BFR, créances clients, reste à payer, masse de cotisations... De plus, le passage de 350 critères à une échelle de notation sur 20 soulève des questions de pondération des différents critères. Une révision et un recentrage de ceux-ci autour d'une trentaine de critères pourraient être envisagés également.

[72] Les gestionnaires disposent également d'un accès à **Ellisphère**, émanation de Coface, qui permet de consulter la cotation du risque de l'entreprise par SIRET ou SIREN.

[73] **Score** permet d'alerter sur les risques d'insolvabilité, à partir de critères multiples (secteur d'activité, demandes de délais, défaillances répétées). Son niveau d'utilisation et l'appréciation qui en est tirée par le réseau semblent assez faibles.

[74] Enfin, une cellule nationale d'aide à la décision dans le cadre des demandes de délais est en cours de constitution au sein de l'URSSAF IdF pour appuyer l'analyse de la situation de l'entreprise.

## 2.7 Les projets Clé-a en lien avec le RAF

[75] Le programme Clé-a prévoit les évolutions suivantes, qui ne couvrent cependant pas toutes les limites de fonctionnalités évoquées ci-dessus de la V2 :

- La possibilité de propager les actions de RAF sur le SIREN, au lieu de procéder SIRET par SIRET. Le lot 1, en cours de déploiement, permet d'afficher pour le gestionnaire l'ensemble des SIRET correspondant à un SIREN. Les lots 2 et 3 doivent permettre la propagation d'une action de recouvrement sur l'ensemble des comptes d'un SIREN tant pour le RAF que pour les recours ;
- À plus long terme, un projet d'amélioration du pilotage de la prescription, avec un recalcul et un affichage de la date potentielle de prescription pour chaque action de recouvrement entreprise, avec des alertes vers le *workflow* du gestionnaire. Cette évolution est prévue à échéance fin 2018, afin que l'ACOSS dispose de l'outillage nécessaire en 2019 en prévision de la mise en œuvre de la prescription des actions civiles raccourcie de 5 ans à 3 ans.

[76] L'ACOSS instruit en parallèle l'opportunité de refondre le moteur contentieux de la V2.

## 2.8 Le cas du RAF pour les centres nationaux CESU et Pajemploi

[77] Les dispositifs CESU et Pajemploi sont soutenus chacun par un SI distinct, hors SNV2 : Intracesu et Intrapaje. Ces deux SI, non transactionnels, n'ont jamais été complétés de leur module

contentieux, ce qui fait porter un risque sur le RAF de ces deux offres, aujourd'hui réalisé grâce à des outils de bureautique non adaptés à la volumétrie des comptes et des enjeux financiers. Le pilotage des échéances de prescription est donc particulièrement complexe en l'absence d'échéancier informatisé. La relation avec les huissiers n'a pas non plus bénéficié de la dématérialisation réalisée durant la COG.

[78] Ce besoin d'outil a été acté dans la COG fiche n° 4, point 4.2.1.4 : « Améliorer les performances du recouvrement des offres de service simplifiées »

[79] De plus, dans le cadre du prélèvement à la source, il est prévu que la branche recouvre l'impôt sur le revenu des salariés des particuliers employeurs et en pilote le RAF.

[80] L'accrochage de ces deux SI au module contentieux de la V2 était prévu pour 2017 (cahiers des charges et formations réalisées), mais a dû être reporté en raison d'évolutions réglementaires à fort impact qui ont préempté les feuilles de route : prélèvement à la source, refonte du CMG....

[81] L'accrochage est prévu à échéance juin 2019 pour le Centre national Pajemploi, et doit être développé par la suite pour le CNCESU.



## ANNEXE 3 – RELATION DE SERVICE

ANNEXE 3 – RELATION DE SERVICE .....	47
1. BENCHMARK DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT .....	47
1.1 Pratiques et expériences d'autres organismes .....	48
1.2 Enseignements pour l'ACOSS.....	50
2. ANALYSES DE PARCOURS DEMATERIALISES .....	52
2.1 Portail URSSAF.fr (partie connectée) .....	52
2.2 Le parcours digital du particulier-employeur.....	54
3. PREMIERS ENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EXPERIMENTATION DE LA MEDIATION .....	56

[82] La mission s'est attachée à apprécier la qualité et la pertinence de la « gestion de la relation client » (GRC) – et *a fortiori* des contenus de l'offre de services – de la branche du recouvrement dans le présent rapport. Cette annexe vise à éclairer la démonstration de plusieurs éléments d'information supplémentaires.

[83] Sans avoir les moyens et le temps pour accomplir une revue approfondie de l'ensemble des offres et des titres, que la mission préconise d'ailleurs de conduire (voir les recommandations n° 1 et n° 2), elle a appuyé ses constats sur quelques études plus poussées et concrètes.

[84] Pour se faire, la comparaison du pilotage de la qualité de service réalisée par le SGMAP a été exploitée. Par ailleurs, la mission a conduit une revue de parcours, de manière étroite et intégrée avec l'équipe d'appui. Cet exercice a été l'occasion de multiples entretiens et échanges avec les équipes de la caisse nationale comme des centres nationaux de traitements<sup>3</sup>.

[85] Les principaux enseignements sont présentés dans cette annexe (voir parties 1 et 2 ci-dessous). La mission fait, enfin, le point sur l'expérience de médiation conduite en Ile-de-France (partie 3).

### 1. BENCHMARK DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

[86] Dans le cadre des évaluations de COG (ACOSS, CNAM-TS, CNAV, CNAF, ATMP) engagées au premier semestre de l'année 2017, le SGMAP a réalisé pour l'IGAS un *benchmark* du pilotage de la qualité de service.

[87] Plusieurs organismes privés et publics ont répondu à l'enquête, parmi lesquels Pôle emploi, la Direction générale des finances publiques, la Poste, AOK, une banque et une assurance. La mission a complété les résultats qualitatifs de cet échantillon par les connaissances qu'ont pu lui

---

<sup>3</sup> Centre national CESU et Centre national Pajemploi, conformément aux titres choisis pour l'analyse.



apporter d'autres travaux menés par l'IGAS, comme le rapport d'évaluation de la COG de l'IRCANTEC 2013-2016<sup>4</sup>.

[88] Cette partie résume les caractéristiques communes du pilotage de la qualité de service conduit par ces différents organismes.

## 1.1 Pratiques et expériences d'autres organismes

[89] L'industrialisation de la relation de service (via des plateformes multimédias, des centres éditiques mutualisés, des traitements de masse ou des courriers automatisés) ne saurait se passer d'une « gestion de la relation client » axée sur l'expérience-utilisateur. *In fine* la relation de service – voire le service public – est jugée à l'aune de la qualité du ou des parcours clients.

[90] La difficulté est toujours de trouver le bon équilibre entre, d'une part, une industrialisation du service, qui repose sur des traitements de masse et une homogénéisation des solutions apportées, facteurs de rapidité de la réponse pour le cotisant et d'efficience pour la branche ; et d'autre part, une standardisation qui ne répond pas à l'ensemble des cas particuliers et peut aboutir à un manque d'écoute, des réitérations sur de multiples canaux ou des réclamations.

[91] La plupart des organismes mettent aujourd'hui en œuvre une GRC destinée à remédier à cet écueil en améliorant la qualité de chaque réponse, autant qu'à affiner les offres de service proposées, à partir d'une connaissance précise des besoins, des habitudes, des attentes et des événements de vie et des usagers. Ceux-ci présentent dans la majorité des cas les caractéristiques suivantes :

### **Priorités stratégiques**

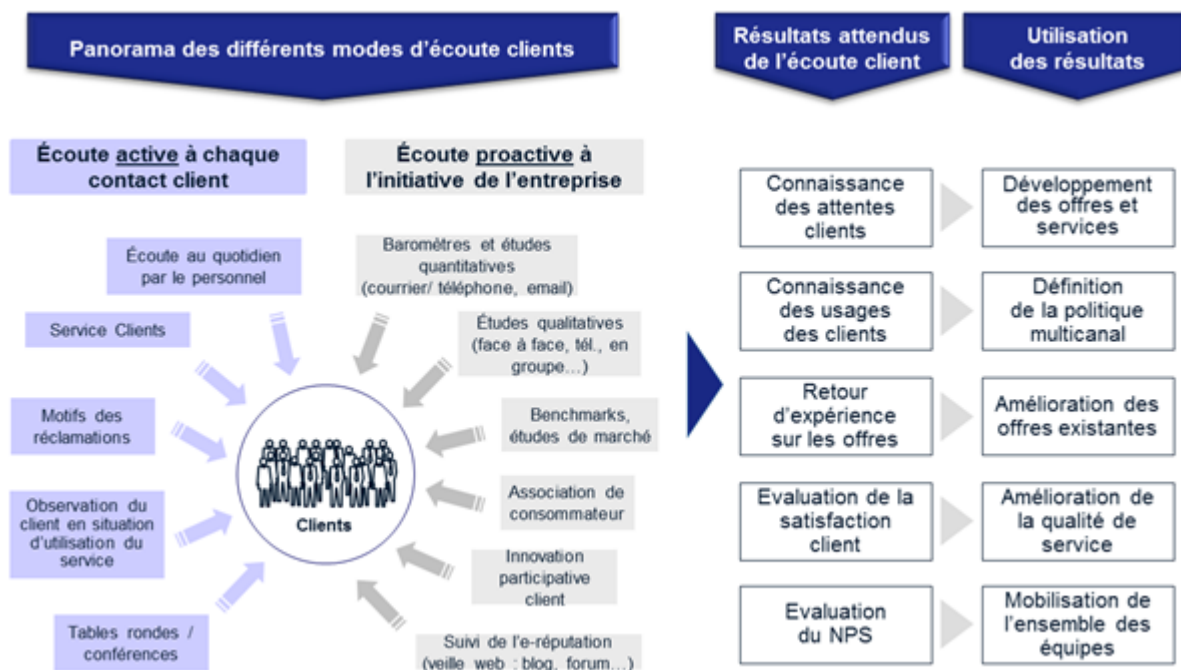
[92] Au sein des organismes la stratégie est entièrement axée sur la satisfaction du client. La qualité perçue, autant que la qualité délivrée, est souvent considérée comme un actif central pour la réputation de la marque et comme la clé des succès (économiques) présents et futurs.

[93] Ainsi la stratégie multicanal est-elle pensée en lien avec les usages, avec comme objectif l'apport de la réponse idoine aux moments clés du parcours client et selon le canal approprié. Plus fondamentalement encore, l'objectif prioritaire consiste en la mise en place d'une écoute 360° de l'utilisateur à travers divers modes d'écoute dont les résultats nourrissent l'amélioration continue de la qualité de service, dans chacune de ses dimensions (cf. schéma ci-dessous). L'offre de service tend alors progressivement à se personnaliser et à devenir plus « centrée client ».

---

<sup>4</sup> IGAS, Évaluation de la COG de l'IRCANTEC (2013-2016).

Schéma 1 : Diversité des modes d'écoute client et d'intégration des résultats



Source : SGMAP

[94] Dans la sphère de la protection sociale, un organisme comme l'IRCANTEC recourt déjà intensivement à cette démarche et ses techniques.

### Indicateurs

[95] De manière classique, les indicateurs utilisés traitent principalement de la production (délais de traitement, taux de décroché, taux de réitérations) et des niveaux de satisfactions atteints (baromètres, enquêtes, indicateurs composites...).

[96] Deux indicateurs sont, néanmoins, de plus en plus usités dans une logique de parcours, en raison de la vision synthétique qu'ils donnent de la perception de l'utilisateur final du service ainsi que de leur perspective « centrée client » :

- Le score de promotion<sup>5</sup> (*Net promoter score*, NPS) qui mesure la propension des usagers à recommander le service, et apprécie donc en principe la « fidélité » du client à la marque et l'expérience utilisateur ;
- Le score d'effort (*Customer effort score*, CES) qui mesure la difficulté de l'utilisateur à obtenir une réponse adaptée et apprécie la complexité perçue.

[97] Ce suivi de la relation client mobilise, au sein des organismes considérés, des outils et techniques de CRM (*customer relationship management*) captant et traitant les informations relatives aux clients pour en obtenir la vision 360° et des mesures « à chaud » à la suite d'un contact en recourant à des envois automatiques de mail ou SMS ou au *push web*.

### Structuration de la direction responsable et formalisation de processus d'amélioration

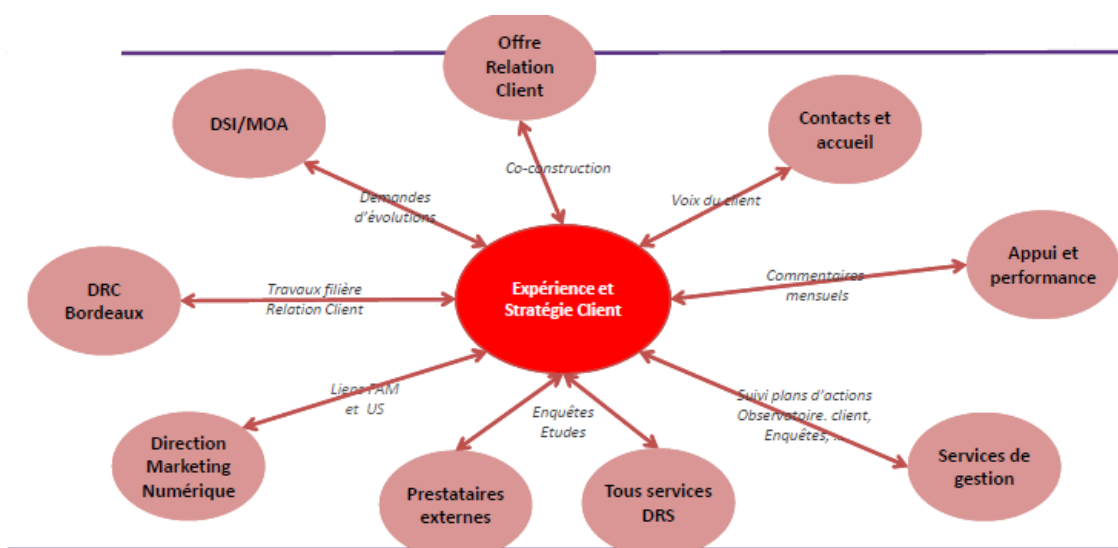
[98] Élément central, les organismes qui ont fait progresser radicalement leur offre de services ont pour la plupart créé des directions transversales en charge de la relation client. Ces directions

<sup>5</sup> L'avantage de cet indicateur est de fournir une image plus claire de la satisfaction des clients en ce qu'il se concentre sur les plus satisfaits et les plus insatisfaits, plus que sur la moyenne des avis (« ventre mou »).

formalisent des processus d'amélioration continue de la qualité de la réponse et des parcours, depuis l'écoute client, jusqu'à l'adaptation ou la modification du service offert, en passant par une analyse régulière et systématique des attentes, des besoins et difficultés rencontrés.

[99] L'IRCANTEC est un bon exemple de l'intégration réussie de ces principes et mode de gestion par un organisme de la sphère sociale. La direction structurée est positionnée de manière transversale par rapport à la DSI et aux métiers, et pilote ou contribue à des projets qui par définition associe les différents départements en charge du *front office* et de la production.

Schéma 2 : La gestion de l'expérience client à l'IRCANTEC



Source : IRCANTEC.

[100] Originalité à Pôle emploi, la GRC s'appuie sur un réseau de référents locaux au sein des directions régionales. Elle est gérée par une direction dédiée au sein de la direction générale (30 ETP pour l'ensemble du groupe), avec deux pôles, l'un consacré au « marketing de la qualité » et un deuxième responsable des enquêtes et réclamations. Par ailleurs, une attention particulière est portée à l'innovation et au développement de services numériques, lesquels lui sont étroitement liés.

## 1.2 Enseignements pour l'ACOSS

### **Replacer la satisfaction client et la connaissance de ses besoins au centre**

[101] La stratégie multicanal a concentré les efforts consentis par la branche en matière d'offre de services ces dernières. Le risque de détournement de celle-ci à des fins d'efficience plus de qualité de service devrait perdurer, tant que la GRC de la branche n'aura pas finalisé et professionnalisé le dispositif d'écoute client 360° qu'elle a commencé de mettre en place. En particulier, une plus grande attention semble devoir être portée aux usages, attentes et besoins des cotisants dans une démarche d'amélioration en continu de la qualité.

[102] La GRC de la branche du recouvrement paraît parfois en décalage avec les ambitions affichées et la maturité du propos.

### **Progresser sur les indicateurs**

[103] Les indicateurs de qualité de services de la branche du recouvrement sont globalement satisfaisants. La plupart des indicateurs usuels sont présents et dans un nombre approprié.

[104] Au bilan, les indicateurs concernant le contact au cotisant sont prévus en nombre satisfaisant (6 indicateurs de résultats) et proches des standards du marché. Le taux de réitération doit néanmoins impérativement être livré tant il s'avère central pour la boucle d'amélioration de la qualité. S'agissant de la mesure de la satisfaction et de la qualité des parcours, il serait préférable de fixer une cible pour aligner les efforts de la branche et inciter plus fortement à l'amélioration de l'écoute du cotisant.

Tableau 2 : Rappels des principaux indicateurs de la qualité de service de la COG

Indicateur	Objectif	Catégorie
Taux de décroché	90 %	résultat
Taux d'appels aboutis	90 %	résultat
Taux de respect du délai de réponse aux courriels	90 %	résultat
Taux de traitement des réclamations	ND	résultat
Taux de réitération	ND	ND
Qualité de la réponse par téléphone et par mail	18/20	résultat
Part des volets sociaux CESU dématérialisés	66 %	résultat
Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	80 %	résultat
Note de satisfaction cotisants	-	suivi

[105] Par ailleurs, une marge de progression peut encore être comblée par rapport aux meilleures pratiques et standards du marché avec l'intégration d'un Net promoteur score (NPS) et d'un *Customer effort Score* (CES).

[106] Dernier point, des indicateurs de qualité concernant d'autres activités de production de la branche pourraient utilement être insérés dans la prochaine COG. Il en existe déjà (cf. délai de notification mensuelle aux tributaires).

[107] Ces pistes doivent permettre d'améliorer sensiblement la « mesurabilité » de la convention et d'aligner le dispositif de suivi, et les incitations subséquentes des organismes, sur les priorités stratégiques de la prochaine COG en matière d'offre de services.

### **Intégrer les différentes dimensions de la stratégie client**

[108] Enfin, le pilotage de la « GRC » ne paraît pas à ce jour intégrer suffisamment les différentes dimensions de la relation de service. Certes, les dispositifs de suivi et d'écoute du client ont été renforcés au cours de la présente COG (refonte du référentiel des motifs de contacts, socle de gestion des réclamations...). En revanche, le positionnement de la sous-direction responsable de la relation de service, placée au sein de la DRCPM, et qui doit être le point névralgique, n'a pas toujours semblé clair à la mission s'agissant du pilotage de projets transversaux<sup>6</sup>.

[109] La relation de service concerne, en effet, autant les partenariats (gérés par la DAS), la stratégie digitale (gérée par la DICOM), les métiers (DRCPM et DIRREC), la maîtrise d'œuvre informatique (MOA, DSI) que l'écoute client et les titres simplifiés (DRPM, dont la gestion et maintenance quotidienne est déléguée à des centres nationaux).

[110] Au-delà de l'organigramme, la transversalité nécessite surtout un pilotage renforcé, bien identifié et doté des moyens suffisants pour l'accomplissement de sa mission. Au niveau de l'agence centrale, une quinzaine de collaborateurs sont affectés à la sous-direction de l'offre de service,

<sup>6</sup> La répartition des responsabilités de maîtrise d'ouvrage de la refonte du site Internet entre la DRCPM et la DICOM n'a pas paru des plus optimales. L'association des centres nationaux, disposant du niveau de compétence le plus élevé en matière de services numériques, a par ailleurs semblé devoir être intensifiée.

composée de deux départements (offre de service multicanal/offre de service centres nationaux). Une mission nationale permet l'association régulière d'une ressource du CNCESU. À titre de comparaison, à l'IRCANTEC, une quarantaine de personnes sont affectées à la GRC dans une direction dédiée.

[111] La professionnalisation de la GRC et la montée en compétence des effectifs sont, en outre, un enjeu central pour réussir une stratégie ambitieuse concernant l'offre de service. Le recours à l'expertise extérieure, y compris par la voie de quelques recrutements, pourrait être envisagé.

## 2. ANALYSES DE PARCOURS DEMATERIALISES

[112] La mission a choisi d'étudier de manière plus approfondie une interface et un parcours « client » clés, avec l'appui de l'équipe du secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP) et de consultants.

[113] Plusieurs choix d'étude s'offraient à la mission.

[114] Elle a décidé de porter son attention sur un parcours emblématique de l'offre de titres simplifiés de la branche — celui des particuliers-employeurs. Il s'agissait, d'une part, d'identifier les forces et faiblesses des titres CESU et Pajemploi, en particulier dans leur volet numérique, d'autre part, de proposer des pistes d'amélioration ou de convergence de ces titres pour organiser un parcours plus simple et cohérent. Ces offres faisant l'objet de travaux de refonte et des évolutions étant prévus ou en cours, ce choix donne un aperçu :

- des capacités de la branche à mener une mise aux meilleurs niveaux des titres proposés,
- l'écart pouvant subsister entre les standards du marché et les choix opérés ou les produits finaux délivrés

[115] S'agissant de l'interface « critique », dans la relation aux cotisants, le site Urssaf.fr s'est imposé comme un candidat naturel des investigations. Il a, en effet, vocation à devenir le premier point d'accès du cotisant dans sa relation avec la branche. Selon la stratégie digitale, ce portail doit être le premier relais d'information et d'orientation de l'utilisateur, ainsi que lui permettre d'accomplir un maximum de démarches de manière dématérialisées.

### 2.1 Portail URSSAF.fr (partie connectée)

[116] Le portail URSSAF.fr a été refondu en 2015 pour sa partie éditoriale. La partie connectée (« dossier cotisant en ligne ») du site est une interface clé dans la relation dématérialisée au cotisant. Son profil utilisateur « employeur au régime général » a été spécifiquement analysé.

#### **Urssaf.fr, le premier accès de la relation digitale**

[117] Pour mémoire, les caractéristiques principales de l'espace connecté d'un profil employeur au régime général sont les suivantes :

- Mission globale : Permettre au cotisant de gérer ses principales interactions avec l'URSSAF de manière autonome.
- Trafic important : 9,6 millions de visiteurs uniques (décembre 2015) pour 2 075 millions d'abonnés au service pour le Régime général (juin 2016)
- Ergonomie/accessibilité : la dernière version majeure a été mise en ligne le 8 septembre 2015 (charte graphique, espace informatif...), sans version mobile ni responsive.

- Intégration à l'écosystème numérique de l'URSSAF : le portail fonctionne en complémentarité avec net-entreprises.fr et les logiciels de paie pour la DSN. Les fonctionnalités de déclaration de cotisation sont pour l'instant conservées sur urssaf.fr pour les cas particuliers (par exemple les laboratoires) et les entreprises ne respectant pas l'obligation légale de la DSN phase 3 (principalement le secteur public et quelques entreprises n'ayant pas encore adhéré à un logiciel de paie).

**Un dossier cotisant bien pensé pour ses fonctionnalités, mais dont l'ergonomie doit progresser**

[118] Il ressort de l'analyse de cette interface que la **majorité des fonctionnalités nécessaires au cotisant sont présentes** et permettent de répondre à ses cinq besoins clés :

- Payer les cotisations (télépayer, payer les créances et impayés, gestion des coordonnées bancaires...)
- Gérer sa situation (saisir une modification administrative, gestion des déclarations préalables à l'embauche...)
- Suivre son compte (voir les accords de délais de paiement, voir la situation du compte consolidé, modifier une déclaration, visualiser les échéances...)
- Gérer son espace (gérer les comptes entreprises en portefeuilles...)
- Entrer en relation avec l'URSSAF (envoyer un message via un formulaire, demander un délai de paiement, demander un remboursement ou une adhésion VLU, demander une remise de majoration/pénalité, être informé des contentieux...)

[119] En revanche, elles restent difficilement utilisables à cause d'une **structure et d'une ergonomie du site perfectibles**, car elles exigent actuellement de l'utilisateur la mobilisation d'une « charge cognitive importante » (page de contenu par défaut qui ne met pas en valeur les fonctionnalités récurrentes, absence de vision « tableau de bord », champ sémantique parfois peu prédictible, sous-menus décorrélés de la navigation principale, accès complexe à la page paiement des cotisations...)

[120] Plusieurs **axes d'amélioration** mériteraient d'être étudiés :

- La connexion du compte avec les contenus informatifs ;
- L'amélioration de la proposition de valeur de la page d'accueil ;
- La facilitation de la navigation et la simplification du parcours en ligne ;
- La personnalisation du contact en ligne.

**Les objectifs et les travaux de refonte du dossier cotisant en ligne sont à ce stade bien orientés**

[121] La Caisse a, d'ores et déjà, engagé la refonte du DCL et de son bouquet de services.

[122] La conduite de projet s'est appuyée sur de bonnes pratiques d'écoutes des utilisateurs finaux (focus groups). La nouvelle version, livrable 2017, devrait remédier à la plupart des défauts d'ergonomie relevés, améliorant ainsi sensiblement l'expérience-utilisateur.

[123] Des maquettes dont a pu prendre connaissance la mission, qu'une page d'accueil personnalisée avec une synthèse du compte et une navigation plus intuitive sont notamment prévues. La facilitation de la recherche d'information par moteur, voire forum, ne doit pas être oubliée.

## 2.2 Le parcours digital du particulier-employeur

[124] La mission a réalisé, conjointement avec l'équipe d'appui SGMAP, une revue des titres proposés au particulier employeur. Les principaux enseignements tirés de l'évaluation des « parcours » CESU et Pajeemploi, au regard des meilleures pratiques, leur degré de dématérialisation et l'expérience-cotisant sont développés dans le rapport.

[125] S'agissant des titres simplifiés, deux évolutions sont notables en 2016. Premièrement, la suppression des chèquiers CESU<sup>7</sup> (désormais non renouvelés par les banques, l'employeur utilisant désormais le moyen de paiement de son choix pour son salarié (chèque, espèces, CESU préfinancé, virement bancaire). Deuxièmement, l'inclusion de la possibilité de déclarer les accueillants familiaux.

[126] Mise à part la suppression du forfait social pour les volets sociaux CESU papier, l'économie de l'offre du particulier-employeur n'a pas connu de bouleversements fondamentaux au cours de la présente COG.

[127] Pour ce qui concerne le « volet digital » de ces parcours, la revue a souligné les points suivants :

### **Le portail CESU n'étant plus adapté, une nouvelle version doit être déployée courant 2017<sup>8</sup>**

[128] En ligne depuis 2003 (20 millions de visites annuelles environ), le site Internet actuel n'avait pas fait l'objet d'évolutions majeur. Ne correspondant plus aux standards du web, ses fonctionnalités engendrent une sollicitation des équipes en front et back-office (par exemple : lors de la modification des coordonnées des salariés).

[129] Une nouvelle version du site renouvelle à la fois la partie informative et de la partie déclarative. Parmi les principales évolutions apportées, l'on compte :

- La création d'un formulaire de contact permettant aux particuliers employeurs de qualifier leur demande. Un formulaire dynamique en fonction de la demande permettra d'indiquer à l'employeur quel type d'informations joindre à sa demande.
- La refonte de la partie déclarative : le particulier employeur renseignera le salaire net horaire et le nombre d'heures, et n'aura plus à effectuer le total du salaire en fonction du nombre d'heures travaillées ;
- La refonte de l'outil d'estimation du coût de l'emploi ;
- La révision de la partie informative.

[130] Certaines fonctionnalités, devenues de standards du web, sont pour le moment absentes de la future version du site :

- Pas de fourniture d'information contextualisée en fonction du statut de l'employeur ou du salarié ;
- Pas d'interactions de type *chatbot* ;
- Pas la possibilité pour l'employeur de régler par carte bancaire, alors même que les briques informatiques existent (utilisées pour le TPEE notamment).

<sup>7</sup> Depuis l'ordonnance n° 2015-692 du 18 juin 2015 portant mesures de simplification des déclarations sociales des employeurs.

<sup>8</sup> Livraison du nouveau site prévue le 16 octobre 2017.

### **Le portail Pajemploi nécessite également des améliorations**

[131] Le centre Pajemploi a réalisé en 2015 une enquête en ligne auprès de 100 000 usagers portant sur les évolutions à apporter au site Internet. Les agents sont également régulièrement associés à la définition de l'offre de service et à son amélioration.

[132] Les points d'amélioration suivants ont été identifiés depuis 2015, et mis en œuvre (moteur de recherche, envoi d'un accusé de réception sur la mise à jour des agréments des assistantes maternelles..). D'autres n'ont pas été développés (notamment le site en responsive design), faute d'investissement SI suffisant, et d'évolutions réglementaires concomitantes à prioriser.

### **Continuer à progresser dans la modernisation de la relation digitale et la convergence des parcours CESU-Pajemploi**

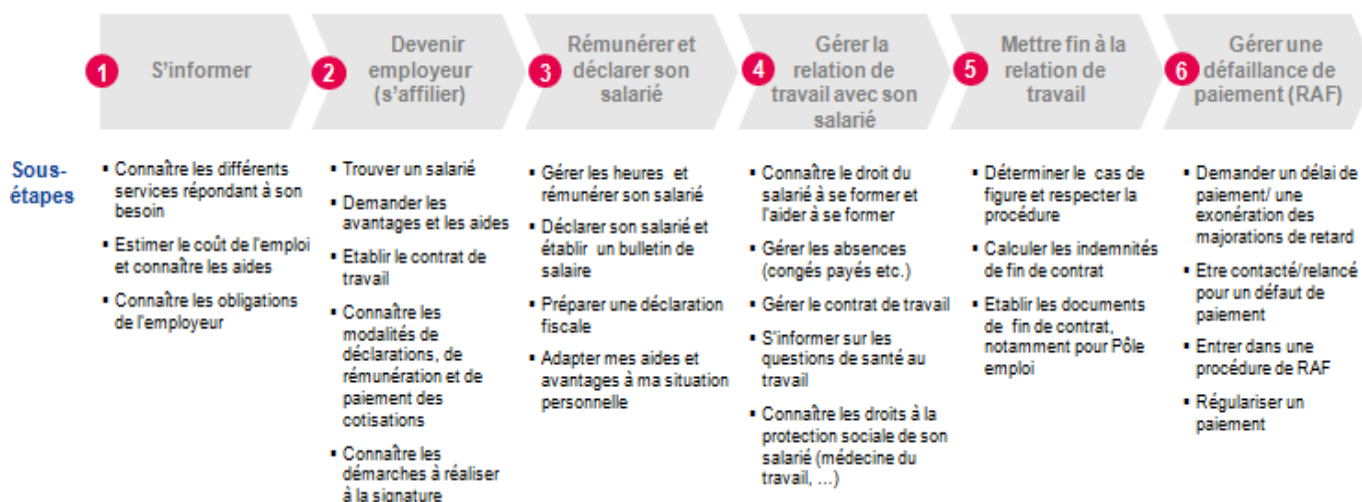
[133] Au bilan, il semble nécessaire de continuer à investir sur la modernisation de la relation numérique à l'utilisateur, dans une logique de mutualisation de composants entre CESU et Pajemploi lorsque cela est possible :

- Accompagner de bout en bout le particulier employeur (accompagnement à la rupture du contrat de travail, à travers le calcul du montant de l'indemnité de fin de contrat, préremplissage et envoi à Pôle emploi de l'attestation d'emploi...)
- Nouer des partenariats avec des plateformes de mise en relation, notamment pour promouvoir les offres CESU/Pajemploi et faciliter l'adhésion ;
- S'adosser efficacement avec Net-particulier.fr pour faciliter la mise en relation avec un prestataire ;
- Faciliter et moderniser la prise en main du site par la mise en place d'un *chatbot*, d'un dispositif de *co-browsing* et d'un conseiller virtuel ;
- Prévoir un tableau de bord de l'utilisateur, permettant de visualiser l'ensemble de sa situation, y compris débitrice ;
- Mettre en œuvre d'un coffre-fort numérique (pour les bulletins de salaire des salariés et autres attestations...);
- Proposer la déclaration en ligne à destination de la CNAMTS des attestations de salaire du salarié en cas d'arrêt de travail pour faciliter l'ouverture des droits à prestation en espèces ;
- Étudier le paiement par carte bancaire, en particulier pour les impayés dans le cadre du RAF ;
- Étudier le développement d'application *smartphone*, au moins pour les fonctionnalités les plus courantes ;
- Pour supporter ces améliorations, faire évoluer l'architecture des vers une architecture en haute disponibilité (au-delà de l'ergonomie du site, le caractère 100 % dématérialisé d'une offre de service exige un haut niveau de performance et de disponibilité du site).

[134] À noter que les plateformes de mise en relation pour des emplois à domicile sont chaque jour plus nombreuses (jobijoba, kinougarde...). Ces start-ups doivent constituer des partenaires du CNCesu et de Net-particulier pour développer de nouvelles fonctionnalités et enrichir l'offre. Le développement d'« *Application Programming Interface* » (API) pourrait permettre de créer son compte CESU et/ou de déclarer son salarié à partir du site utilisé par l'employeur concerné.



Schéma 1 : Étapes et moments clés du parcours du particulier-employeur



Source : Illustration SGMAP.

### 3. PREMIERS ENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EXPERIMENTATION DE LA MEDIATION

[135] La relation de services est pluridimensionnelle. Elle s'appuie sur le contact au cotisant et au tiers déclarant (*front office*), les offres digitales et simplifiées, mais également sur toute la panoplie des facilités ou garanties qui sont proposées dans la relation aux entreprises, et ce dans l'ensemble des champs (gestion de compte, recouvrement amiable et forcé, accompagnement des entreprises en difficultés, contrôle...).

[136] La complexité administrative en générale est facteur d'insatisfaction chronique pour les entreprises. Les situations d'imbroglios ou d'incompréhension de la réglementation par l'utilisateur sont source de difficultés dans la relation et sont susceptibles de fragiliser l'image et la réputation de la branche du recouvrement.

[137] Souvent la relation cotisant est confrontée à la nécessaire gestion de situations plus compliquées, que les traitements industrialisés ne permettent pas encore de résoudre, voire qu'ils contribuent à créer. À ce besoin d'un affinement de la réponse aux situations individuelles complexes, s'ajoute la nécessité de compléter le développement des procédures d'information, de garanties ou de la sécurisation du cotisant par dispositif propre à limiter la judiciarisation des litiges à travers les recours aux commissions de recours amiable (CRA).

[138] La médiation n'est pas juridictionnelle. Elle complète le traitement des réclamations par une procédure amiable visant à rapprocher les positions des parties. Le médiateur est compétent pour rechercher une solution et son action vise à rétablir le lien de confiance par l'espace de dialogue et de contradictoire ainsi proposé à l'utilisateur.

[139] Dans ce contexte, l'ACOSS a confié à l'Urssaf Ile-de-France le soin de mener une expérimentation de ce que pourrait être la médiation dans la branche recouvrement. Lancée au premier semestre 2016, cette démarche fait l'objet d'un premier bilan le médiateur de l'Urssaf Ile-de-France<sup>9</sup>. La branche suit en cela une pratique en essor dans la sphère sociale, avec la mise en

<sup>9</sup> Rapport du médiateur de l'Urssaf Ile-de-France (2016).

place de conciliateurs ou médiateurs ces dernières années dans le domaine de la santé, à la CNAV, la Cnaf ou encore la MSA. Le développement de la médiation au sein de la branche du recouvrement a d'ailleurs fait l'objet d'une recommandation parlementaire<sup>10</sup>.

[140] Le bilan quantitatif est d'ores et déjà positif : 500 demandes de médiations ont été transmises, 262 ont été reconnues recevables et 80 % d'entre elles ont trouvé une réponse favorable ou fait l'objet de réponses détaillées et circonstanciées.

[141] En pratique, la médiation expérimentée en Ile-de-France a donné lieu à intervention en deuxième intention, c'est-à-dire après qu'une réclamation du cotisant a reçu une réponse négative, au moins partiellement, par les services de traitement. Le champ de compétence défini est large puisque ce médiateur est compétent pour l'ensemble des catégories d'entreprises et les motifs de recours largement définis.

[142] Outre cette gestion en continuité de la gestion des réclamations, plusieurs autres cas de saisines – sans formalisme particulier et gratuites – ont en effet été prévus :

- L'absence de réponse ;
- L'insatisfaction liée à l'accueil physique ou téléphonique, ou la difficulté à joindre l'organisme ;
- La qualité des échanges ;
- Le site Internet de l'Urssaf.

[143] Le médiateur peut être saisi de manière tout à fait simple via le formulaire disponible en ligne sur le site de l'Urssaf Ile-de-France.

[144] Il est à noter que le cotisant ne peut, toutefois, recourir au médiateur si des procédures légales ont été engagées, si un recours à la CRA a été formé ou dans le cadre des procédures de contrôles en cours ou futures.

[145] Le médiateur adresse ses recommandations, formulées en droit et en équité, au directeur de l'Urssaf ou à ses délégués. À la différence d'autres organismes, il ne peut intervenir dans le champ de la CRA.

[146] Ses recommandations traitent le plus souvent d'es points suivants : remise de majorations, prises en charge de frais d'huissiers, délivrance d'attestation, octroi ou prolongation de délais, remise de dette, levée de prescription, *etc.*

[147] Du premier bilan dressé par le médiateur de l'Urssaf Ile-de-France, il ressort que :

- La culture de la branche est insuffisamment portée à la médiation et à l'écoute du cotisant
- Un nombre non négligeable de cotisants ont du mal à appréhender et à s'orienter dans les services dématérialisés
- La médiation est souvent perçue par le cotisant comme un recours gracieux
- Le suivi du dossier et le retour du médiateur à la suite de la saisine sont vécus comme un soulagement par un cotisant parfois en délicatesse face à la complexité administrative ou l'absence d'écoute, voire en situation économique difficile.

[148] Ces constats qualitatifs doivent encourager à prospérer dans cette voie.

---

<sup>10</sup> Rapport au Premier ministre de MM. Bernard Gérard et Marc Goua, « Pour un nouveau mode de relations Urssaf/entreprises », avril 2015. cf. proposition n° 36.

[149] La branche peut désormais envisager la généralisation de ce dispositif, qui améliore la prise en compte du cas par cas, au niveau régional ou interrégional. À terme, l'expérience accumulée des médiateurs et leurs actions devraient porter leurs fruits au-delà du seul traitement des situations individuelles, en contribuant à intégrer l'écoute dans la culture d'entreprise et à faire progresser les offres de services.

# ANNEXE 4 – BILAN COG DES SYSTEMES D'INFORMATION

ANNEXE 4 – BILAN COG DES SYSTEMES D'INFORMATION.....	59
1. LES SI CONSTITUENT UN SOCLE CRUCIAL POUR LA PLUPART DES THEMATIQUES DE LA COG 2014-2017 DE L'ACOSS .....	59
2. SYNTHÈSE DES ENJEUX SI ET NUMÉRIQUES.....	61
2.1 Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier.....	61
2.1.1 Finir l'implémentation de Clé-a et du SNT pour moderniser le cœur SI de la branche.....	63
2.1.2 Définir une méthodologie <i>agile</i> ACOSS, de l'identification du projet à la mise en production, permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services.....	63
2.1.3 Restructurer le portefeuille de projets pour en faciliter le pilotage.....	63
2.2 Finir l'industrialisation de la fonction SI.....	63
2.2.1 Finaliser la définition de processus SI « industriels » .....	64
2.2.2 Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI permettant la spécialisation des sites...	64
2.3 Assurer l'efficacité du SI.....	65
2.3.1 Définir une architecture cible autour de blocs applicatifs rationalisés .....	66
2.3.2 Définir et mettre en place un plan d'efficacité SI à horizon 2021 .....	66
2.4 Transformer les métiers de la branche du recouvrement pour répondre aux attentes grâce aux possibilités du digital.....	66
2.4.1 Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers.....	67
2.4.2 Créer une architecture <i>Big Data</i> et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement.....	68
3. LES PRINCIPAUX AXES DE DÉVELOPPEMENT POUR LA PROCHAINE COG SONT COHÉRENTS AVEC LES CONCLUSIONS DE LA COUR DES COMPTES.....	68

## 1. LES SI CONSTITUENT UN SOCLE CRUCIAL POUR LA PLUPART DES THEMATIQUES DE LA COG 2014-2017 DE L'ACOSS

[150] Les vingt fiches thématiques de la COG contiennent chacune des orientations ou des actions ayant une relation avec le système d'information. Les fiches 16 et 17 sont plus particulièrement dédiées à l'informatique.

[151] La fiche 16 « Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité » porte sur les évolutions techniques et fonctionnelles du SI. Quant à la fiche 17 « Cohérence du système

d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique», elle concerne le volet organisation et pilotage de la fonction SI. Il est à noter qu'aucune de ces 2 fiches ne porte d'indicateurs de suivi ou d'objectif.

[152] La période 2014-2017 a vu la mise en place d'évolutions notoires, mais des actions clés restent à compléter.

[153] Concernant la fiche 16, le programme de transformation Clé-a, dont l'ambition est de renouveler une majeure partie du SI de l'ACOSS, a dû être arrêté mi 2015 compte tenu des risques d'échec. Il a redémarré début 2016 une fois que sa trajectoire initiale, trop ambitieuse et trop risquée, a pu être redéfinie. Ainsi, certains « quick win » tels que la vie cotisant (vue 360 ° des actions cotisants sur le SI) ou l'amélioration de l'automatisation des demandes de délais ont pu être mis en place.

[154] La prise en compte des évolutions du cœur de métier de la branche recouvrement dans le SI a amené d'importantes évolutions :

- D'un point de vue fonctionnel ;
  - La relation avec les huissiers est presque entièrement dématérialisée (seul le transfert d'un dossier entre huissiers reste à faire) ;
  - Les flux entrants et sortants sont majoritairement dématérialisés ;
  - Un progiciel permettant la gestion des opérations de marchés pour la trésorerie a été mis en place.
- D'un point de vue réglementaire ;
  - La déclaration sociale nominative et son système associé sont en place ;
  - Côté ISU, les outils RSI et ACOSS ont été mieux intégrés et l'évolution 3-en-1 a permis une fluidification de la mise à jour des cotisations des indépendants en cas de changement de revenus.

[155] Les objectifs métiers et techniques ne sont pas encore complètement atteints. Les services du système cœur SNV2 permettent un fonctionnement en temps réel : les nouvelles briques applicatives clés telles que le nouvel outil de contrôle ORC ou l'outil de recouvrement amiable et forcé RAF nouveau ne sont pas encore disponibles.

[156] La mise en place d'espaces en ligne performants et notamment ceux des offres de services simplifiées a pris du retard. Le site [urssaf.fr](http://urssaf.fr) doit faire l'objet d'une mise à jour ergonomique en 2017. Pour les fonctions supports, les évolutions des outils RH, budgétaires et statistiques n'ont pu être menées à bien sur la période.

[157] Les couches techniques ont continué d'être consolidées, notamment via l'acquisition de la plateforme Axway pour assurer la médiation, et les premières briques d'une architecture SOA sont posées.

[158] Un certain nombre de services reste à définir pour garantir la disponibilité du SI. Il manque encore un plan de continuité d'activité (PCA) industriel défini nationalement, basé sur un catalogue de services et testé régulièrement. Le volet cybersécurité, avec par exemple le renforcement de la capacité de détection des attaques et le renouvellement des systèmes d'authentification, apparaît également comme un axe où les ambitions de la COG n'ont pu être atteintes.

[159] La fiche 17 se focalise sur les volets organisationnels, humains et méthodologiques de la fonction SI. La période a vu le renforcement de la performance de la fonction notamment grâce à :

- La mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise reportant directement au DSI et garantissant que les bons choix applicatifs sont faits en matière d'urbanisation et d'architecture globale ;
- L'industrialisation des processus SI qui a débuté avec par exemple un processus de gestion de la demande, l'évolution du pilotage du portefeuille projet vers un pilotage du plan de charge et la définition des processus de tests.

[160] Cependant, fin 2016, seules trois actions sur quatorze ont été menées à leur terme, et des points importants restent à faire pour compléter l'industrialisation et la rationalisation de l'organisation SI avec la définition d'un catalogue de services et de processus standardisés, la mise en place de guichets uniques par exemple pour le support et le déploiement du plan de gestion RH.

## 2. SYNTHÈSE DES ENJEUX SI ET NUMÉRIQUES

[161] En complément du bilan de la COG, une analyse a été menée autour de quatre axes : l'architecture applicative, les infrastructures, le modèle d'exécution et les capacités numériques. Cette analyse complémentaire révèle quatre axes de développement pour l'ACOSS :

- Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier

[162] L'architecture applicative de l'ACOSS limite la capacité des métiers à mener à bien leur mission. Afin de passer d'un frein à un moteur, celle-ci se doit de terminer sa transformation déjà entamée lors de la précédente COG.

- Finir l'industrialisation de la fonction SI

[163] En dehors de la gestion des infrastructures, le service fourni par la DSI apparaît comme variable. La fourniture d'un service de qualité et garantissant les performances passe par la mise en place d'une organisation et de processus industriels.

- Assurer l'efficacité du SI

[164] La capacité du SI de l'ACOSS à s'adapter passe par une meilleure performance économique. Dans un contexte économique contraint, la gestion efficace du SI est un enjeu clé sur le long terme. Les décisions applicatives et économiques permettent de garantir la viabilité et l'évolutivité du SI.

- Transformer les métiers de la branche pour répondre aux attentes et exploiter les possibilités du digital

[165] Les avancées technologiques présentent des opportunités majeures pour l'ACOSS exemple : *Big Data*, self-service cotisant, automatisation du back-office. Ces dernières nécessitent une stratégie, une organisation et une acculturation spécifique pour que la branche puisse s'en emparer.

### 2.1 Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier

[166] Au fil du temps la branche a su bâtir une architecture applicative homogène présentant aujourd'hui plus de 90 % d'applications nationales. De plus l'analyse du portefeuille projet montre une bonne capacité à prendre en compte les demandes métiers qui comptent pour 66 % des projets menés sur les 2 dernières années.

[167] Un point important de la précédente COG a été le redressement de Clé-a grâce principalement à 2 actions :

- La mise en place d'un dispositif de suivi et de contrôle indépendant « DISC » ;
- Le passage sur un mode de livraison incrémental/itératif permettant de minimiser l'« effet tunnel ».

[168] Plusieurs opportunités d'améliorations ont été notées lors du diagnostic :

- De nombreux applicatifs ne couvrent plus les besoins métiers en attendant la finalisation de Clé-a et du SNT ;
- SNV2 (SI cœur recouvrement, périmètre Clé-a), par exemple l'absence de RAF par SIREN, des traitements *batch*, l'absence des mises à jour en masse, l'expérience utilisateur à améliorer ;
  - Osiris (contrôle, périmètre Clé-a) – Fonctionnalités manquantes, couverture partielle des populations, expérience utilisateur à améliorer, non mobile ;
  - Les systèmes de gestion de trésorerie constituant les applicatifs du SNT (système national de trésorerie) sont basés sur des développements internes laissant la possibilité d'erreurs et nécessitant des tâches manuelles ou utilisant des tableaux Excel additionnels.
- D'autres applicatifs nécessitent des évolutions majeures (par exemple : CESU, PAJE, ISP, COALA, REI). Il est à noter que l'outillage des offres de services n'a pas été priorisé pendant la précédente COG et est donc en retard.
- Le portefeuille projet compte plus de 190 projets en cours sur l'année 2016 :
  - La multiplicité d'initiatives tactiques entraîne une complexité de pilotage (environ 92 % des projets nécessitant moins de 5 ETP) ;
  - Une sous-exécution du portefeuille (>20 % de charges non consommées) est observée. Celle-ci est liée à un arbitrage limité (différence de <5 % entre les projets demandés et validés), à la dispersion et la spécialisation des ressources.

[169] Bien que la trajectoire ait été redressée, des risques sont toujours existants sur le projet Clé-a :

- Les sujets structurants vont être abordés en 2017 tandis que 2016 constituait principalement une phase de *quick win* ;
- La faible implication des MOA pourrait entraîner un décalage et empêcher l'atteinte des objectifs métiers (par exemple : gestion des exigences, validation fonctionnelle) ;
- les prestataires de services sont majoritairement en mode régie, en attendant la généralisation des centres de services ;
- la possible séparation des systèmes RG et TI entraînerait un fort décalage du projet.

[170] Afin de pouvoir répondre efficacement aux demandes métiers, l'utilisation de méthodologies de projets dites *agile* est conseillée. L'ACOSS présente un important retard de maturité par rapport à ces pratiques avec un seul projet mené en mode *agile* (soit environ 0,5 % des projets). Cette méthode permet notamment de minimiser les coûts, les délais et d'augmenter la satisfaction des utilisateurs finaux.

[171] Ces éléments de diagnostics conduisent à proposer les initiatives suivantes pour saisir ces opportunités d'améliorations.

### 2.1.1 Finir l'implémentation de Clé-a et du SNT pour moderniser le cœur SI de la branche

[172] La finalisation des programmes de transformation Clé-a et SNT permettra de disposer d'un SI cœur, robuste et modulaire aligné sur les besoins métiers. Pour arriver à la mise en place des nouveaux applicatifs<sup>11</sup> les risques identifiés autour du périmètre, de l'implication de la MOA et des partenaires doivent être gérés. Une communication autour des principaux jalons doit permettre d'aligner les métiers tout en donnant des points de repère pour le management. Dans l'optique du remplacement des applications, les problématiques de bascules doivent être prises en compte.

### 2.1.2 Définir une méthodologie *agile* ACOSS, de l'identification du projet à la mise en production, permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services

[173] Afin d'accélérer le déploiement de nouveaux services tout en augmentant l'adéquation des applicatifs développés avec les besoins des utilisateurs, l'utilisation de la méthode *agile* doit être développée à l'ACOSS. Plusieurs étapes sont nécessaires :

- Adapter la méthodologie SCRUM au contexte ACOSS ;
- Définir la gouvernance autour des projets agiles ;
- Diffuser les pratiques agiles au sein des organisations SI et métier ;
- Lancer des pilotes *agile* (par exemple sur les offres de services).

### 2.1.3 Restructurer le portefeuille de projets pour en faciliter le pilotage

[174] Afin de recentrer les efforts autour des initiatives critiques tout en optimisant la capacité de la fonction SI du recouvrement, la restructuration du portefeuille projet est essentielle. Tout d'abord en le rationalisant, autour d'une nomenclature commune (projet, programmes, lots) et de projets de taille suffisante. Ensuite en affinant le pilotage, grâce à l'intégration des données de délais et à la mise en place d'un tableau de bord dédié.

## 2.2 Finir l'industrialisation de la fonction SI

[175] La période 2014-2017 a vu une transformation de l'organisation de la fonction SI qui a permis à la branche du recouvrement de développer certains points forts. La mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise pour supporter la stabilisation des applications est à noter. La création de l'organisation permanente de la DCMOA va également permettre un meilleur pilotage de la demande ainsi qu'une supervision des projets d'un point de vue MOA.

[176] La transformation majeure va cependant arriver d'ici 2018 avec la disparition des entités CERTI et un véritable rattachement hiérarchique de l'ensemble des ressources SI à la DSI nationale.

[177] Dans un même souci d'industrialisation, une définition des processus a été engagée par l'ACOSS. Même si aujourd'hui seuls 10 % des processus ont été clairement définis, la mise en place d'une telle démarche est bénéfique.

[178] Enfin, le diagnostic des infrastructures de la branche a montré un fort niveau de maturité autour de ces sujets avec une réelle stratégie de rationalisation des différents types d'infrastructure

---

<sup>11</sup> Dont ORC, RAFN et SNT.



(bases de données, serveurs, téléphonie, *data center*). Cet excellent niveau d'infrastructure est un vecteur de stabilité et de qualité de service aux cotisants et agents de la branche du recouvrement.

[179] La trajectoire engagée est bonne, mais plusieurs points d'améliorations peuvent être dégagés :

- D'un point de vue organisationnel, les 11 sites régionaux sont encore peu spécialisés avec notamment le support aux utilisateurs dont l'ensemble des niveaux sont présents régionalement tout comme la gestion des opérations. La structure décentralisée de l'organisation devrait être résolue par la réorganisation liée au plan DNSI 2018 et les opportunités liées à cette disparition devront être saisies.
- La standardisation des processus reste parcellaire avec seulement 10 % de processus définis. Les processus de continuité d'activité ne sont notamment pas encore finalisés. La cartographie applicative a été initialisée, mais manque d'une information permettant son exploitation telle que la criticité des applications ou leur historique.
- L'absence d'un catalogue de service SI standardisé empêche le fonctionnement de la fonction en mode industriel et efficace.
- Enfin, l'évolution du SI nécessite un pilotage fin et actif des compétences sur le long terme. Ce pilotage des compétences n'est pas mené et outillé aujourd'hui.

[180] Ces éléments de diagnostics conduisent à proposer les initiatives suivantes pour saisir ces opportunités d'améliorations :

### 2.2.1 Finaliser la définition de processus SI « industriels »

[181] La définition de processus SI industriels permet de normaliser le niveau de service offert par la fonction SI tout en garantissant celui-ci ainsi que la stabilité du SI. Dans une logique de service, cette action permet en plus de sensibiliser les métiers aux coûts de leurs demandes.

[182] Afin de mener à bien cette initiative, 3 principales actions doivent être menées :

- Planifier et exécuter la définition des processus ;
- Mettre en place un catalogue de service SI ;
- Initialiser et tester le plan de continuité d'activité.

### 2.2.2 Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI permettant la spécialisation des sites

[183] Le bon fonctionnement de la fonction ne peut être garanti sans l'adéquation des compétences avec les besoins de transformation SI de l'ACOSS. En ce sens, il est important de :

- Faire un état des lieux des compétences SI ;
- Définir la cible des compétences et ses impacts sur l'organisation, notamment en termes de spécialisation et d'équilibre interne/externe ;
- Définir la trajectoire permettant d'aller de l'existant vers la cible (par exemple : recrutement, formation) et mettre en place les outils permettant de la suivre.

[184] Pour les compétences nécessaires à la DNSI et la conduite des projets, la branche pourrait utilement s'inspirer de la nomenclature RH du CIGREF actualisée en 2015 et de l'European e-Competence Framework (e-CF).

### Encadré 3 : Nomenclature des métiers du secteur des SI utile pour une GPEC de branche

La nouvelle version de la nomenclature RH du CIGREF s'est enrichie de trois métiers : architecte d'entreprise, *Data scientist* et *Data analyst*. Cela correspond à la volonté d'avoir une vue globale de l'architecture du SI d'une part et à prise de conscience de la valeur des données et de la nécessité de les exploiter.

La description des 40 métiers par l'e-CF est devenue une référence européenne et a été érigée en norme : *European Norm* EN16234-1 : « Référentiel européen commun pour les professionnels des technologies de l'information et de la communication dans tous les secteurs d'activité. »

## 2.3 Assurer l'efficacité du SI

[185] La performance de la fonction SI nécessite non seulement des investissements conséquents, mais également de la cohérence dans la répartition de ces investissements.

[186] Le diagnostic de la mission et de l'équipe d'appui a été facilité par le bon niveau de pilotage économique de l'ACOSS. La mise en place d'un système de comptabilité analytique permet au DSI de piloter les différentes composantes des coûts informatiques telles que la masse salariale ainsi que l'allocation des dépenses entre le matériel, le logiciel, les prestataires.

[187] Sur le volet économique, l'étude a pu mettre à jour certains points d'améliorations :

- Le niveau actuel des coûts SI (14 % des coûts d'opération) est nettement supérieur au niveau moyen des coûts SI d'organisations de taille équivalente à celle de la branche du recouvrement (9,2 % des coûts d'opération). Pourtant, cela ne transparait pas dans la qualité des systèmes. De plus ces mêmes coûts sont croissants sur la période (2 % l'an. sur 2014-2016) et devraient encore augmenter en 2017.
- L'architecture est très fragmentée avec plus de 300 applications ; cela apparait comme un vecteur d'inefficacité économique. La multiplication du nombre d'applications entraîne des complexités de maintenance et d'évolutivité et chaque évolution du SI entraîne autant d'impacts. La culture du « 1 besoin = 1 application » est ancrée dans la manière de gérer le SI, tout comme celle d'avoir recours à des développements internes plutôt qu'à des progiciels « sur étagère » qui facilitent la maintenance et l'implémentation.
- Les points notés sur la complexité applicative se retrouvent dans la répartition des charges entre le *run* (nécessaire au fonctionnement en l'état du SI) et le *build* (qui permet de faire évoluer le SI et de gagner en qualité). Le *run* représente près de 42 % des coûts alors que la moyenne du marché se situe autour de 33 %, minimisant la capacité de l'ACOSS à innover.
- L'équilibre des dépenses entre les différents centres de coûts — personnel, *outsourcing*, matériel, logiciel, est également un gage d'agilité pour une fonction SI. La répartition des dépenses de l'ACOSS ne semble pas optimale : les charges de personnel interne représentent une part très importante (~63 % vs. 43 % pour le *benchmark*) alors que les investissements logiciels constituent une part modeste (~4 % vs 14 % pour le *benchmark*).
- 2 axes d'améliorations de l'efficacité se dégagent :
  - La part de ressources SI dans les URSSAF et non dirigées par la DSI reste importante (~30 % de l'informatique) ;
  - Bien que le niveau des infrastructures soit excellent, la piste d'utilisation du *cloud* public pour minimiser les coûts et gagner en agilité n'a pas encore été étudiée. De même, l'obsolescence de la bureautique apparait comme une opportunité pour étudier les possibilités d'un modèle SaaS (*Software as a Service*) pour ces outils.

[188] Ces éléments de diagnostics conduisent à proposer les initiatives suivantes pour saisir ces opportunités d'améliorations :

### 2.3.1 Définir une architecture cible autour de blocs applicatifs rationalisés

[189] La définition d'une architecture urbanisée et rationalisée autour d'un nombre limité d'applications est un axe majeur d'efficacité et d'évolutivité du SI.

[190] Afin de pouvoir mettre en place cette architecture, il est essentiel de :

- Finaliser la cartographie applicative initiée lors de la précédente COG en l'enrichissant d'informations additionnelles telles que la criticité de l'application, ses technologies ou son TCO (*Total Cost of Ownership*) ;
- Définir une cible simplifiée post plan de transformation Clé-a en identifiant les domaines fonctionnels pouvant faire l'objet d'une rationalisation<sup>12</sup> et les applicatifs qui pourraient être couverts par des progiciels.

### 2.3.2 Définir et mettre en place un plan d'efficacité SI à horizon 2021

[191] Afin de pouvoir redonner des marges de manœuvre et une agilité à la fonction SI il est important de définir une trajectoire permettant de se rapprocher des niveaux du marché au niveau des dépenses, mais surtout au niveau de l'équilibre au niveau *run* vs. *build* ainsi que ressources internes, *outsourcing*, logiciel et matériel.

[192] Une analyse de la dépense SI et de sa projection sur les quatre prochaines années est un pré requis à ce plan. Les différents leviers doivent être étudiés afin d'identifier les plus efficaces<sup>13</sup>. Un accent particulier pourra être mis sur les possibilités de mutualisation inter branches comme levier d'efficacité.

L'optimisation du *run* et du *build* devra être étudiée autour de leviers tels que la massification des contrats de service ou encore les possibilités offertes par l'utilisation du *cloud public* en complément des infrastructures de la branche.

[193] Enfin, l'outillage du pilotage de la dépense pourra être amélioré en accélérant les remontées d'information vers les instances de gouvernance, mais aussi en communiquant plus clairement vers les métiers sur les coûts liés à leurs demandes.

## 2.4 Transformer les métiers de la branche du recouvrement pour répondre aux attentes grâce aux possibilités du digital

[194] L'impact du digital sur les métiers de la branche est important tant en termes de relation au cotisant que de façon de collecter, contrôler et recouvrer. Cependant, pour pouvoir saisir les opportunités, il est essentiel de définir une stratégie et une organisation spécifiques pour faire face aux particularités du numérique.

[195] Le diagnostic a montré que la transition vers le numérique était actuellement orientée outil et faite de quelques initiatives peu coordonnées. Il s'agit par exemple du PoC *Big Data*, de la

---

<sup>12</sup> Par exemple : le pilotage.

<sup>13</sup> Il s'agit par exemple de la gestion de la demande, la centralisation des fonctions supports, la répartition géographique des ressources...

refonte *responsive design* du site [urssaf.fr](http://urssaf.fr), du logiciel RH en mode SaaS)... L'identification de 2 sponsors digitaux — le DSI et le directeur de la DRCPM, pour porter les sujets digitaux est une première marche vers une organisation clairement définie pour traiter les sujets digitaux.

[196] Les axes d'amélioration sur les sujets identifiés par la mission et l'équipe d'appui sont :

- L'absence de stratégie numérique ne permet pas une coordination des actions ainsi qu'une vision partagée dans l'organisation permettant à toutes les équipes de savoir vers où diriger leurs efforts. Le point de vue des cotisants, notamment la définition des différents parcours, est difficilement pris en compte.
- L'absence d'organisation pour porter les sujets digitaux complexifie les quelques initiatives lancées car ces dernières nécessitent de casser les silos entre les directions métiers et SI — DIREC, DRCPM, DISEP, DSI. Cette absence d'organisation a par exemple empêché le PoC *Big Data* d'aller plus loin que la partie technologique du *Data Lake* pour mettre en œuvre de réels cas d'utilisation métiers.
- De nombreux *quick win* ne sont pas saisis par les équipes notamment sur la refonte digitale des parcours cotisants et métiers et le *Big data* sur les domaines du contrôle et du recouvrement.

[197] Ces éléments de diagnostics conduisent aux recommandations suivantes :

#### 2.4.1 Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers

[198] La stratégie numérique permet de donner une réelle ambition de réinventer la relation cotisant et les processus métiers. En alignant les équipes autour d'une vision commune et en priorisant les initiatives, la stratégie permet de maximiser l'impact du numérique tant en termes d'efficience que d'efficacité de la collecte et de qualité de service perçue par le cotisant.

[199] Pour mettre en place cette stratégie, il convient de :

- Cartographier les parcours cotisants et métiers, les attentes et les principaux irritants ;
- Construire la vision des parcours cibles en s'appuyant sur les meilleures pratiques digitales ;
- Prioriser et planifier les initiatives en estimant leurs impacts pour le cotisant, pour la collecte et pour l'organisation.

➤ Mettre en place une organisation supportant la stratégie numérique

[200] La stratégie ne saurait être mise en place sans une organisation adaptée. Il est essentiel d'identifier un porteur clair du numérique à l'ACOSS au plus tôt. La mise en place de l'organisation pourra ensuite se faire en 2 temps :

- Une première organisation pilote, disposant de ressources détachées temporairement, qui pourra définir la stratégie et mettre en place les premières initiatives identifiées ;
- Une deuxième organisation, définitive, qui s'appuiera sur le retour d'expérience de la première pour définir le bon positionnement dans l'organisation de l'ACOSS et le bon niveau de ressources.

A noter que la criticité du *Big Data* pour le recouvrement nécessite que ce sujet soit particulièrement pris en compte dans la définition de l'organisation numérique.

## 2.4.2 Créer une architecture *Big Data* et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement

[201] Les métiers de la branche du recouvrement nécessitent un important niveau d'analyse. Cela présente par conséquent un terrain particulièrement favorable à la mise en place d'applicatifs *Big Data*. Des cas d'utilisation autour du contrôle et du recouvrement sont identifiés comme ayant un potentiel fort de retour sur investissement.

[202] L'initiative nécessite :

- De définir l'architecture technologique sur laquelle les cas d'utilisations pourront s'appuyer (*data lake*, outil d'analyse statistique, outil d'exploration de données) ;
- De mettre en place une organisation permettant d'utiliser les expertises liées à la donnée et aux métiers, réparties dans les différentes directions ;
- D'implémenter les cas d'utilisations identifiés comme présentant un fort ROI (par exemple : contrôle, recouvrement) ;
- D'étudier l'extension des applications en interne et en inter branche.

## 3. LES PRINCIPAUX AXES DE DEVELOPPEMENT POUR LA PROCHAINE COG SONT COHERENTS AVEC LES CONCLUSIONS DE LA COUR DES COMPTES

[203] **les recommandations formulées par Cour des comptes sur la fonction informatique dans son rapport sur la sécurité sociale de septembre 2016<sup>14</sup> paraissent d'actualité :**

53. reconnaître aux organismes nationaux une autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des agents et des moyens affectés à la maîtrise d'ouvrage, aux développements et à l'exploitation informatiques ;
54. regrouper la fonction informatique sur un nombre beaucoup plus réduit de sites, en prenant en considération les perspectives démographiques et les implantations des réseaux de l'ensemble des régimes et branches ;
55. consolider les compétences internes, en réorientant les agents vers des tâches à plus forte valeur ajoutée grâce à une gestion prévisionnelle active des emplois et des compétences, en recrutant les profils de haut niveau nécessaires en petit nombre pour assurer en interne la complète maîtrise des projets structurants et en encadrant plus fortement le recours aux prestataires externes ;
56. développer les synergies entre les institutions de sécurité sociale en matière notamment d'achats informatiques, de mobilité des agents et d'utilisation des infrastructures.

[204] **La création de la DNSI au 1<sup>er</sup> janvier 2018 correspond à la mise en œuvre de la recommandation 53.**

[205] **Le regroupement des compétences sur un nombre plus réduit de sites doit se poursuivre. La GPEC est une condition indispensable d'une meilleure réactivité et d'une bonne capacité d'adaptation de la branche aux évolutions de l'environnement.**

[206] La coopération interbranches fait l'objet des orientations du schéma stratégique des systèmes d'information de la sécurité sociale (3SI).

---

<sup>14</sup> Ces observations et recommandations figurent au chapitre 12 du rapport de la Cour.

# ANNEXE 5 – ÉLÉMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE 5 – ÉLÉMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	69
1. GENERALITES.....	69
2. DONNEES SUR LES EFFECTIFS.....	70
2.1 Les effectifs sont répartis sur le territoire de manière disparate.....	70
2.2 La réduction des effectifs a été réalisée à un rythme supérieur aux engagements de la COG.....	72
2.3 Les départs à la retraite s’accompagnent d’un turnover croissant.....	73
2.4 La variation des ETP depuis le début de la COG n’est pas complètement expliquée.....	75
2.5 Des évaluations prudentes et des adaptations locales expliquent en partie la situation actuelle	77
2.6 Pour la prochaine COG, les prévisions de départ à la retraite sont à prendre avec précaution tant les comportements de départs sont difficilement prévisibles .....	79
Appendice 5.1 : répartition des sites par URSSAF et effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2017 .....	84
Appendice 5.2 : Évolution trimestrielle des ETP par métier et activité entre 2015 et 2016 dans les URSSAF .....	87

[207] Les activités de gestion des ressources humaines (RH) de la branche sont soumises aux règles générales du droit du travail et aux conditions de la convention collective UCANSS.

## 1. GENERALITES

[208] La COG 2014-2017 réaffirme la place centrale de la politique des ressources humaines. Les enjeux et les actions sont décrits dans la fiche 14 « Ressources humaines ». Les principales orientations sont : le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), l’accompagnement de l’évolution des métiers et des organisations par la formation professionnelle, la responsabilité sociale de l’employeur, la gestion de la ressource dirigeante et le renforcement du pilotage des ressources humaines.

[209] Ces orientations ont été intégrées dans un schéma directeur des ressources humaines de branche qui est décliné dans les SDRH régionaux.

[210] Au sein de la branche recouvrement, le pilotage national est assuré par l’Instance nationale ressources humaines – INRH, qui regroupe les pilotes RH des régions.

[211] Au moment de la régionalisation du réseau, la constitution d’une DRH régionale représentait un enjeu important de la construction des nouvelles URSSAF. La DRH régionale assure le pilotage global des activités sans que cela ne remette en cause les pôles mutualisés paie inter-régionaux mis en place dans le cadre de la COG 2006/2009.

[212] Les pôles ressources humaines régionaux ont vocation, à terme, à constituer une DRH dont l'ensemble des pôles est implanté au siège. En l'absence de mobilité géographique, cet objectif ne pourra être atteint qu'après un certain nombre de départs. Le référent ressources humaines présent sur les différents sites de l'URSSAF régionale, relève de la DRH en termes de rattachement hiérarchique.

## 2. DONNEES SUR LES EFFECTIFS

[213] Les effectifs de la branche sont en diminution depuis le début de la COG, en application de l'objectif fixé en référence à l'année 2013 (cf. ci-après).

Tableau 10 : Évolution des effectifs en ETP au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année

Catégories	ETP au 1.01.2013	ETP au 1.01.2014	ETP au 1.01.2015	ETP au 1.01.2016	ETP au 1.01.2017	Évolution 2017/2013
CDI	13 397,3	13 481,2	13 107,4	12 929,5	12 763,4	-4,7 %
CDD	228,3	133,5	306,6	335,6	405,8	77,7 %
CDI + CDD	13 625,6	13 614,7	13 414,0	13 265,1	13 169,2	-3,3 %

Source : ACOSS, DGR.

[214] La masse salariale chargée s'est réduite dans des proportions équivalentes.

Tableau 11 : Évolution de la masse salariale chargée et des dépenses d'intérim

MS Chargée	2013	2014	2015	2016	2016/2013
CDI+CDD	890 646 260 €	869 367 138 €	855 060 882 €	848 071 107 €	- 4,8 %
Évolution N-(N-1)		- 21 279 122 €	- 14 306 256 €	- 6 989 775 €	
Évolution N/(N-1)		- 2,4 %	- 1,6 %	- 0,8 %	
Dépenses d'intérim	2 495 254 €	683 450 €	1 209 038 €	1 825 515 €	- 26,8 %
Dépenses CDD, CDI & intérim	893 141 514 €	870 050 588 €	856 269 920 €	849 896 622 €	- 4,8 %
Évolution N-(N-1)		- 23 090 926 €	- 13 780 668 €	- 6 373 298 €	
Évolution N/(N-1)		- 2,6 %	- 1,6 %	- 0,7 %	

Source : ACOSS, DGR.

### 2.1 Les effectifs sont répartis sur le territoire de manière disparate

[215] Entre le site de Colmar de l'URSSAF d'Alsace et celui de Marseille de l'URSSAF PACA comptant respectivement cinq et 473 agents au 1<sup>er</sup> janvier 2017, les situations sont variées et liées à l'historique du réseau.

Tableau 12 : Nombre de sites par région au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et effectifs

Région recouvrement	Nombre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Alsace	3	348	319,8
Aquitaine	6	737	697,8
Auvergne	5	414	374,5
Basse-Normandie	4	319	298,9
Bourgogne	4	303	282,2
Bretagne	5	595	556,3
Centre	8	417	394,3
Champagne-Ardenne	4	223	198,8
Corse	2	89	79,1
Franche-Comté	6	273	250,8
Haute-Normandie	4	272	257,4
Ile-de-France	13	3 296	2 994,5
Languedoc-Roussillon	6	527	502,9
Limousin	3	158	147,0
Lorraine	5	436	394,3
Midi-Pyrénées	9	816	747,3
Nord Pas De Calais	2	56	55,0
Nord-Pas de Calais	6	639	591,9
PACA	8	1 264	1 161,5
Pays-de-La-Loire	7	715	663,8
Picardie	5	268	240,8
Poitou-Charente	4	342	323,3
Rhône-Alpes	13	1 780	1 637,5
<b>Total général</b>	<b>132</b>	<b>14287</b>	<b>13 169,2</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[216] Quatorze sites comptent moins de 30 agents représentant 258 ETP au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Les efforts déployés pour densifier ou regrouper les sites doivent se poursuivre.

Tableau 13 : Sites comportant moins de 30 agents au 1<sup>er</sup> janvier 2017

Organisme	Site	Effectif physique	Effectif en ETP
Urssaf d'Alsace	Site de Colmar	5	3,0
Urssaf de Corse	Urssaf Antenne de Bastia	7	7,0
CERTI Marseille	CIPAM Montpellier	14	14,0
Urssaf d'Ile de France	Urssaf Centre Informatique	14	12,0
Urssaf de Franche Comté	Site ALPIA Besançon	17	15,4
Urssaf de Franche Comté	Site de Belfort	20	18,8
Urssaf du Centre	Site 2 Orléans	20	19,2
Urssaf des Pays de Loire	Etb Cholet 49	23	20,9
Urssaf de Rhône Alpes	Site de Vienne	24	22,1
CERTI Lille	CERTI Lille Cimaïse	25	24,7
Urssaf du Limousin	Ets Creuse	25	24,3
Urssaf de Champagne Ardenne	Site de Chaumont	26	24,8
Urssaf de Picardie	Ets de St Quentin	26	25,0
Urssaf du Centre	Site 2 de Tours	27	26,6
<b>Total</b>		<b>273</b>	<b>257,8</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission. Voir le détail de la répartition en appendice 2.



## 2.2 La réduction des effectifs a été réalisée à un rythme supérieur aux engagements de la COG

[217] L'annexe 1 à la COG présente un tableau relatif à l'évolution du fonds national de gestion administrative sur la durée de la COG. Pour ce qui concerne les ressources humaines, une ligne mentionne les évolutions en ETPM (réduction) pour l'année N par rapport à l'année N-1. Pour l'année 2014, la base considérée est l'année 2013 (14 171,31 ETP). L'annexe 2, para 2.7.2, précise les règles de suivi des effectifs et le périmètre du décompte. Si la règle englobe CDI et CDD, des précisions ont été adressées par la DSS à l'ACOSS pour faire porter la réduction explicitement sur les CDI, les CDD devant être stabilisés au niveau de 2013 (soit 486). L'ACOSS a obtenu une autorisation exceptionnelle de dépassement de l'enveloppe de CDD pour 2016 liée à la mise en œuvre de la DSN (130, à enveloppe de masse salariale constante).

Tableau 14 : Trajectoire de réduction des ETP définie par la COG 2014-2017

NATURE DE DÉPENSES (en millions d'euros)	2013	BUDGET 2014	BASE 2015	BASE 2016	BASE 2017
A. DÉPENSES À CARACTÈRE LIMITATIF					
<b>I- Personnel</b>	14 171,31 ETP	(-96 ETP)	(-167 ETP)	(-241 ETP)	(-236 ETP)
Dépenses de personnel	942,21	954,58	964,59	971,07	976,45

Source : COG, annexe 1.

[218] Cette trajectoire consiste à ne pas remplacer un départ sur deux à la retraite. Soit, compte tenu d'une prévision de 1 481 départs à la retraite sur la durée de la COG, une restitution de 740 ETP au total par rapport à l'effectif en ETPM 2013. La prévision initiale concentrait les départs plutôt en fin de COG. En réalité, les départs ont été stables sur les trois premières années de la COG<sup>15</sup>. Si le flux se maintient pour 2017, 394 départs à la retraite environ se produiraient portant le total des départs à la retraite durant la COG à 1568. La prévision initiale sera alors respectée sur la durée de la COG à 87 ETPM près par excès soit une incertitude de l'ordre de 6 %.

Tableau 15 : Prévision et réalisation des départs en retraite pour la COG 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	Cumul 2014-2016	Cumul COG
<b>Prévu COG</b>	181	331	486	483	998	1 481
<b>Réalisé à fin 2016</b>	394	383	397		1 174	
<b>Écart réalisé-prévu</b>	213	52	-89		176	

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[219] Dans le même temps, la réduction des effectifs a été plus rapide que prévue puisqu'en cumulé, la réduction atteint les 708 ETPM à fin 2016 soit une avance par rapport à la COG de 204 ETPM (708-504 prévus en cumul 2014 à 2016).

<sup>15</sup> L'ACOSS attribue ces départs « anticipés » en 2014 et 2015 à l'effet « carrières longues » et aux incertitudes sur l'avenir des retraites complémentaires avant l'accord de 2015.

Tableau 16 : Évolution des ETPM en CDI réalisés et plafond annuel COG

	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul 2014-2016
CDI ETP réels	14 164	13 987	13 679	13 456		
CDI ETP COG	14 171	14 075	13 908	13 667	13 431	
Écart N-(N-1) réels		- 177	- 308	- 223		- 708
Écart N-(N-1) COG		- 96	- 167	- 241	- 236	- 504
Avance prise sur la réduction annuelle COG		81	141	- 18		204

Source : COG et ACOSS, traitement mission.

[220] Le même suivi est effectué pour les CDD, l'ACOSS considérant que les ETPM de CDD se décomptent en plus des CDI. Elle fait alors le calcul d'une réduction cumulée des ETPM mêlant CDI et CDD s'élevant à 680 à fin 2016. Elle rapproche cette diminution de la variation de charge traduite en ETP qui est estimée à - 648. L'écart de 32 ETP reste inexpliqué selon le schéma présenté à l'observatoire de gestion<sup>16</sup>.

[221] Ces éléments sont présentés au comité de pilotage de la performance et à l'observatoire de gestion. Chaque trimestre, le contrôle de gestion produit une note d'analyse détaillée des évolutions des effectifs des URSSAF, CNT et CNV et un bilan annuel d'évolution des ETP par macro processus pour les URSSAF.

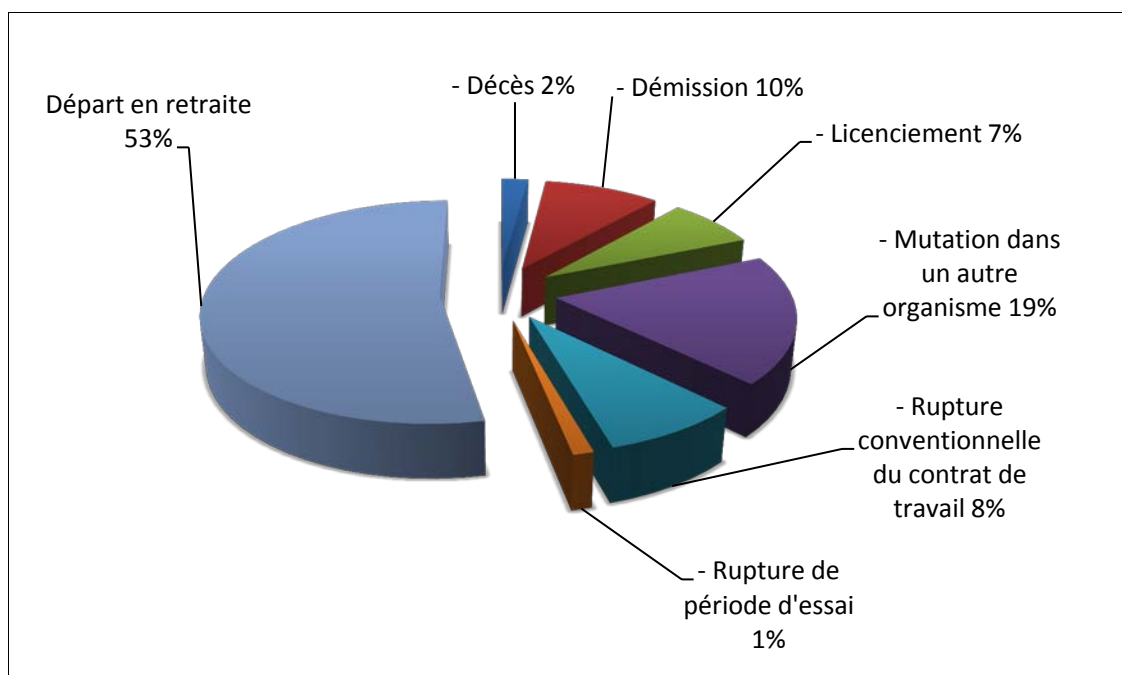
### 2.3 Les départs à la retraite s'accompagnent d'un turnover croissant

Un flux de départs croissant est observé depuis le début de la COG pour des motifs autres que l'admission à la retraite. Ce dernier motif représentait près de 62 % de l'ensemble en 2014, il ne constitue plus que 53 % des motifs de départs en 2016.

L'augmentation du turnover, hors départ à la retraite, donne davantage de possibilités à la branche pour adapter la structure de ses effectifs.

<sup>16</sup> Séance du 3 avril 2017.

Graphique 5 : Motifs des départs de la branche recouvrement en 2016



Source : ACOSS, DGR, traitement mission

Tableau 17 : Évolutions des départs selon les motifs entre 2014 et 2016

Motifs de départs	2014	2015	2016
<b>Autres départs</b>	<b>247</b>	<b>329</b>	<b>349</b>
Décès	19	14	16
Démission	73	72	70
Licenciement	36	57	54
Mutation dans un autre organisme	92	131	139
Rupture conventionnelle du contrat de travail	25	53	61
Rupture de période d'essai	2	2	9
<b>Départs à la retraite</b>	<b>394</b>	<b>383</b>	<b>397</b>
Départ en retraite	394	382	397
Départ en retraite invalidité	0	1	0
<b>Total général</b>	<b>641</b>	<b>712</b>	<b>746</b>

Source : ACOSS, DGR, traitement mission.

[222] Ce turnover concerne l'ensemble des organismes sur les trois premières années de la COG (2014, 2015 et 2016). L'URSSAF d'Île-de-France ne se distingue pas du reste du réseau. En revanche, le turnover apparaît plus élevé en proportion pour les CERTI et l'ACOSS que les départs en retraite.

Tableau 18 : Total des départs 2014 à 2016 par organisme et par motif

Années 2014-2015-2016	Autres motifs de départ	Départs en retraite	Total des départs	% des départs pour un autre motif	% des départs en retraite
<b>AcoSS</b>	<b>101</b>	<b>41</b>	<b>142</b>	<b>71 %</b>	<b>29 %</b>
<b>Certi</b>	<b>51</b>	<b>19</b>	<b>70</b>	<b>73 %</b>	<b>27 %</b>
<b>URSSAF</b>	<b>773</b>	<b>1114</b>	<b>1887</b>	<b>41 %</b>	<b>59 %</b>
Urssaf d'Alsace	17	25	42	40 %	60 %
Urssaf d'Aquitaine	46	58	104	44 %	56 %
Urssaf d'Auvergne	14	27	41	34 %	66 %
Urssaf de Basse Normandie	22	26	48	46 %	54 %
Urssaf de Bourgogne	20	24	44	45 %	55 %
Urssaf de Bretagne	25	68	93	27 %	73 %
Urssaf de Champagne Ardenne	13	16	29	45 %	55 %
Urssaf de Corse	9	2	11	82 %	18 %
Urssaf de Franche Comté	20	20	40	50 %	50 %
Urssaf de Haute Normandie	18	19	37	49 %	51 %
Urssaf de Languedoc Roussillon	25	38	63	40 %	60 %
Urssaf de Lorraine	23	35	58	40 %	60 %
Urssaf de Midi-Pyrénées	20	45	65	31 %	69 %
Urssaf de PACA	66	73	139	47 %	53 %
Urssaf de Picardie	14	43	57	25 %	75 %
Urssaf de Poitou-Charentes	15	36	51	29 %	71 %
Urssaf de Rhône Alpes	98	93	191	51 %	49 %
Urssaf des Pays de Loire	32	65	97	33 %	67 %
Urssaf d'Ile de France	203	293	496	41 %	59 %
Urssaf du Centre	32	49	81	40 %	60 %
Urssaf du Limousin	9	12	21	43 %	57 %
Urssaf du Nord Pas de Calais	32	47	79	41 %	59 %
<b>Total</b>	<b>925</b>	<b>1174</b>	<b>2099</b>	<b>44 %</b>	<b>56 %</b>

Source : ACOSS, traitement mission.

## 2.4 La variation des ETP depuis le début de la COG n'est pas complètement expliquée

[223] Les variations d'ETP telles que prévues lors de la négociation de la COG et tel qu'elles ont été identifiées par l'ACOSS à fin 2016 sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 19 : Variations identifiées dans le cadre de la COG

Variations identifiées - ETP	Prévisions COG	À fin 2016
<b>Accroissement du nombre de comptes</b>	<b>200</b>	<b>-129</b>
<b>Fiabilisation des données déclaratives (hors DSN)</b>	<b>30</b>	<b>52</b>
<b>Renforcement de l'expertise</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
<b>Prise en charge des travailleurs frontaliers</b>	<b>140</b>	<b>139</b>
<b>Extension du périmètre de contrôle</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Abandon de la certification de service</b>	<b>-40</b>	<b>-40</b>
<b>Gains de la régionalisation</b>	<b>-300</b>	<b>-311</b>
<b>Gains de la dématérialisation</b>	<b>-150</b>	<b>-69</b>
Dont : Dématérialisation des comptes RG	-21	-10
Dématérialisation comptes TI	-59	-18
Poursuite du projet 100 % dématérialisation	-21	-13
Dématérialisation interne (platypus -20 ; Edi-CFE et huissiers -14)	-34	-26
CESU PAJE	-16	-2
<b>Déploiement d'une stratégie multicanal</b>	<b>-150</b>	<b>-70</b>
Dont : Mise en œuvre de l'accueil sur rendez-vous	-100	-40
Développement SVI	-30	-25
Réduction nombre de plateformes et mutualisation interrégionale	-20	-5
<b>Réduction des écarts d'efficacité entre organismes</b>	<b>-480</b>	<b>-263</b>
Dont : Réduction des dysfonctionnements informatiques, amélioration REI	-30	-76
Contribution organismes multibranches	-50	-48
Contribution ACOSS	-30	-5
Contribution informatique (dont AC Certi et Assistance)	-45	-21
Restructuration TESE	-25	-23
Déploiement OPEX	-130	-91
Bouclage COG – autres impacts	-170	0
<b>Total des variations identifiées dans la COG</b>	<b>-740</b>	<b>-685</b>
Fiabilisation des données déclaratives DSN		61
MAREVA Clé-a (IHM)		-10
CSM-PUMA		-14
Total des variations	-740	-648
<b>Total des variations hors CSM-PUMA</b>	<b>- 740</b>	<b>- 634</b>

Source : ACOSS, observatoire de gestion, séance du 3 avril 2017, (périmètre URSSAF, ACOSS, CERTI) et rectification DAS du 6 juillet 2017.

[224] Les éléments identifiés par l'ACOSS à fin 2016 résultent des différentes études conduites par la DAS, selon la méthode MAREVA<sup>17</sup> dès lors que les projets ont une forte composante SI. Les études dont la mission a pris connaissance, détaillent les éléments qui conduisent à identifier les évolutions de charges, traduites en ETP au cours de chacun des projets. Elles font l'objet

<sup>17</sup> méthode d'analyse et de remontée de la valeur. Cf. [performance et gestion publiques](#)

d'actualisations au fil de la conduite du projet. C'est le cas par exemple de l'étude d'impact de la régionalisation produite en 2013 et dont la dernière version date d'octobre 2015. La distinction des réductions d'effectifs liés à la régionalisation et à d'autres projets (comme la dématérialisation) est parfois délicate.

[225] La mission note que cette réduction plus rapide que prévu, dépassant les évolutions identifiées par la branche elle-même, n'a pas eu d'impact majeur ou entraîné des dysfonctionnements importants jusqu'à fin 2016. Les éléments recueillis au cours de ses investigations montrent que la branche interprète cette situation comme résultant de plusieurs facteurs : des marges de manœuvre plus importantes que prévues en début de COG, un cadencement des évolutions de charges moins favorables en fin de COG, une situation du réseau en plus tendue sans que cela transparaisse dans les résultats<sup>18</sup>.

[226] Lors des déplacements en URSSAF, CNT et CIRTIL, les interlocuteurs locaux ont tous indiqué que la réduction d'effectifs pesait sur les organisations. Toutefois la mission a noté, d'une part que des initiatives locales et interrégionales visaient à améliorer l'efficacité des organisations en recourant à des innovations ou par l'optimisation de certains processus et d'autre part que l'impact de la DSN n'était pas encore suffisamment appréhendé en termes de gestion des comptes.

## 2.5 Des évaluations prudentes et des adaptations locales expliquent en partie la situation actuelle

[227] La mission estime que les évaluations de gains de productivité sont plutôt prudentes et que dans certains cas, les mécanismes d'adaptation locaux ont permis des gains d'effectifs supérieurs aux prévisions. Cette hypothèse est confortée par le fait que le programme lancé par la branche en 2015 d'optimisation des processus n'a pas été accompagné d'une étude prévisionnelle de retour sur investissement. Cependant, le déploiement et la conduite de cette démarche dans le réseau a donné lieu à un bilan des travaux et à des réflexions pour la poursuite de cette démarche<sup>19</sup>. L'expérimentation s'est déroulée de fin 2015 à fin 2016 en 4 vagues, elle a concerné 15 URSSAF et l'ACOSS ; 40 processus ont été optimisés. Un accompagnement à la démarche a été réalisé par des consultants et des formations dispensées. Lors des trois premières vagues, les gains attendus par l'optimisation n'ont pas pu être évalués faute de collecte de données. Pour la vague 4, un gain de 8 ETP relatif à 11 processus optimisés pour 10 URSSAF et l'ACOSS a été estimé. Cette estimation est jugée minimale compte tenu du fait que les données n'étaient pas disponibles pour tous les processus et que par ailleurs, il est noté « la réticence des URSSAF à quantifier les gains opérationnels ».

[228] Si l'optimisation de la vague 4 laisse espérer une réduction de 8 ETP, les gains attendus pour les 4 vagues pourraient correspondre environ à 32 ETP (soit 4 x 8). Rappelons que l'estimation est minimale, les gains totaux peuvent être supérieurs. La démarche devant se poursuivre en 2017 et au-delà, les gains potentiels devront être évalués pour la prochaine COG.

[229] L'analyse des évolutions annuelles d'effectifs (ETP) pour les seules URSSAF, présentée à l'observatoire de gestion pour les macro-processus fait état d'une diminution de 474 ETP fin 2016 par rapport à 2013. Cette forte diminution est atténuée par la création de deux centres nationaux

<sup>18</sup> Cf. notamment présentation au Conseil de réseau du 28 janvier 2016.

<sup>19</sup> *Optimisation des processus URSSAF/ACOSS, bilan des travaux et réflexion prospective*, présentation du 21 février 2017.

de traitement des travailleurs frontaliers en Suisse (CNTFS) en Rhône-Alpes et Franche-Comté comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 20 : Évolution des ETP selon les entités du réseau entre 2013 et 2016

ETPU	2013	2014	2015	2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2016/2013	%
URSSAF	11 853	11 754	11 478	11 379	-99	-275	-99	-474	-4%
CESU	200	204	202	207	4	-2	6	7	4%
PAJE	133	129	128	124	-4	0	-5	-10	-7%
CNV	80	75	77	78	-5	3	0	-2	-3%
TEE_CETPE	80	63	53	53	-17	-10	0	-27	-34%
CEA	37	39	36	39	2	-3	3	2	6%
FRONTALIERS	0	0	104	139	0	104	35	139	
	12 383	12 263	12 078	12 019	-120	-184	-59	-364	-3%

Source : ACOSS, observatoire de gestion.

[230] Les réductions d'effectifs sont liées à l'évolution des projets au cours de la COG. On peut mentionner entre autres : le déploiement des machines OPEX pour le traitement des flux entrants non dématérialisés (FEND), la stratégie multicanal pour la relation cotisant, de nombreux départs à la retraite pour le contrôle insuffisamment anticipés compte tenu du temps de formation (18 mois), le redéploiement des effectifs consacré au pilotage consécutif à la fin du processus de régionalisation, la réorganisation des services suite à la régionalisation pour l'informatique locale.

[231] L'augmentation des effectifs est notable pour la sécurisation juridique, les contributions aux fonctions nationales assurées par les URSSAF et la formation et la vie sociale correspondant à un effort de formation lié au turnover et aux évolutions réglementaires.

[232] Enfin, le non affectable correspond aux différences entre les effectifs de la comptabilité analytique (OGUR) et les effectifs suivis par la direction de la gestion du réseau (DGR)<sup>20</sup>.

#### Encadré 4 : Concentration des flux entrants non dématérialisés – FEND, et machines OPEX

La mission mentionne l'expérience des URSSAF de PACA et d'Ile-de-France concernant la concentration du traitement des FEND

L'URSSAF d'Ile-de-France a centralisé les flux postaux sur Montreuil et a réorganisé la gestion des FEND en 2015. Le délai moyen de traitement du courrier (pré-tri, ouverture, préparation et numérisation) s'établit à 0,51 jour en 2015 alors qu'il était de 3,51 jours en 2014. Le délai d'encaissement des chèques est passé de 1,38 jour en 2014 à 0,84 jour en 2015.

L'URSSAF PACA a réorganisé la gestion des FEND initialement dispersée sur trois secteurs. La diminution d'environ un tiers de ces flux en un an a conduit à concentrer la gestion sur deux secteurs seulement, ce qui a permis le redéploiement de 11 ETP. La question se pose du devenir des machines OPEX. La prestation peut être proposée à d'autres organismes ou partenaires pour augmenter le temps d'utilisation des machines, ou bien les machines peuvent être redéployées vers d'autres organismes.

Source : URSSAF PACA et URSSAF Ile-de-France.

<sup>20</sup> L'essentiel des écarts est dû à des mi-temps thérapeutiques et figure dans cette activité « non affectable »

Tableau 21 : Évolutions des ETP CDI et CDD de 2013 à 2016 – périmètre URSSAF

	2013		2014				2015				2016				2016 / 2013	
	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI+CDD	%
FEND	539	5%	544	35	579	5%	460	35	495	4%	416	32	448	4%	-91	-17%
GESTION DES COMPTES	2 870	24%	2 823	81	2 904	25%	2 768	100	2 868	25%	2 768	119	2 887	25%	17	1%
RECouvreMENT AMIABLE ET FORCE	912	8%	879	30	909	8%	858	34	892	8%	877	47	925	8%	13	1%
RELATION COTISANTS	944	8%	862	57	918	8%	804	80	884	8%	742	118	860	8%	-84	-9%
CONTROLE	1 652	14%	1 629	2	1 631	14%	1 619	1	1 620	14%	1 587	1	1 588	14%	-64	-4%
GESTION COMPTABLE	335	3%	282	3	285	2%	266	3	268	2%	265	3	267	2%	-68	-20%
SECURISATION JURIDIQUE	270	2%	290	10	299	3%	289	17	306	3%	306	21	327	3%	57	21%
TRESORERIE	191	2%	143	5	147	1%	127	3	130	1%	123	4	127	1%	-64	-34%
<b>METIER</b>	<b>7 714</b>	<b>65%</b>	<b>7 450</b>	<b>222</b>	<b>7 672</b>	<b>65%</b>	<b>7 191</b>	<b>273</b>	<b>7 464</b>	<b>65%</b>	<b>7 085</b>	<b>345</b>	<b>7 430</b>	<b>65%</b>	<b>-284</b>	<b>-4%</b>
PILOTAGE STRATEGIQUE	878	7%	768	10	778	7%	726	14	740	6%	665	14	679	6%	-199	-23%
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	201	2%	227	2	229	2%	226	4	230	2%	228	3	231	2%	30	15%
RESSOURCES HUMAINES	328	3%	322	12	334	3%	303	17	320	3%	307	20	327	3%	-1	0%
GESTION CPTABLE SUPPORT	119	1%	133	2	136	1%	138	2	140	1%	132	3	134	1%	15	13%
GESTION DES MOYENS	393	3%	344	9	353	3%	351	8	359	3%	337	12	349	3%	-44	-11%
GESTION INFORMATIQUE LOCALE ET	380	3%	353	8	361	3%	327	3	329	3%	317	3	320	3%	-60	-16%
SECURISATION JURIDIQUE SUPPORT	36	0%	41	0	41	0%	38	0	38	0%	41	0	41	0%	5	14%
<b>SUPPORT</b>	<b>2 335</b>	<b>20%</b>	<b>2 187</b>	<b>43</b>	<b>2 230</b>	<b>19%</b>	<b>2 109</b>	<b>48</b>	<b>2 157</b>	<b>19%</b>	<b>2 025</b>	<b>56</b>	<b>2 081</b>	<b>18%</b>	<b>-254</b>	<b>-11%</b>
MANAGEMENT	1 004	8%	962	1	963	8%	912	3	916	8%	888	1	889	8%	-115	-11%
FORMATION ET VIE SOCIALE	497	4%	526	9	535	5%	546	12	558	5%	559	24	583	5%	86	17%
NATIONAL	280	2%	328	2	330	3%	340	4	344	3%	350	7	357	3%	77	28%
NON AFFECTABLE	23	0%	21	2	22	0%	39	1	40	0%	34	5	38	0%	15	67%
<b>AUTRES</b>	<b>1 804</b>	<b>15%</b>	<b>1 837</b>	<b>14</b>	<b>1 851</b>	<b>16%</b>	<b>1 837</b>	<b>21</b>	<b>1 857</b>	<b>16%</b>	<b>1 831</b>	<b>37</b>	<b>1 868</b>	<b>16%</b>	<b>64</b>	<b>4%</b>
TOTAL	11 853	100%	11 474	279	11 754	100%	11 137	341	11 478	100%	10 941	438	11 379	100%	-474	-4%
%			98%	2%			97%	3%			96%	4%				

Source : ACOSS, observatoire de gestion.

[233] Une analyse plus fine est proposée pour le même périmètre chaque trimestre au niveau des activités. (cf. appendice).

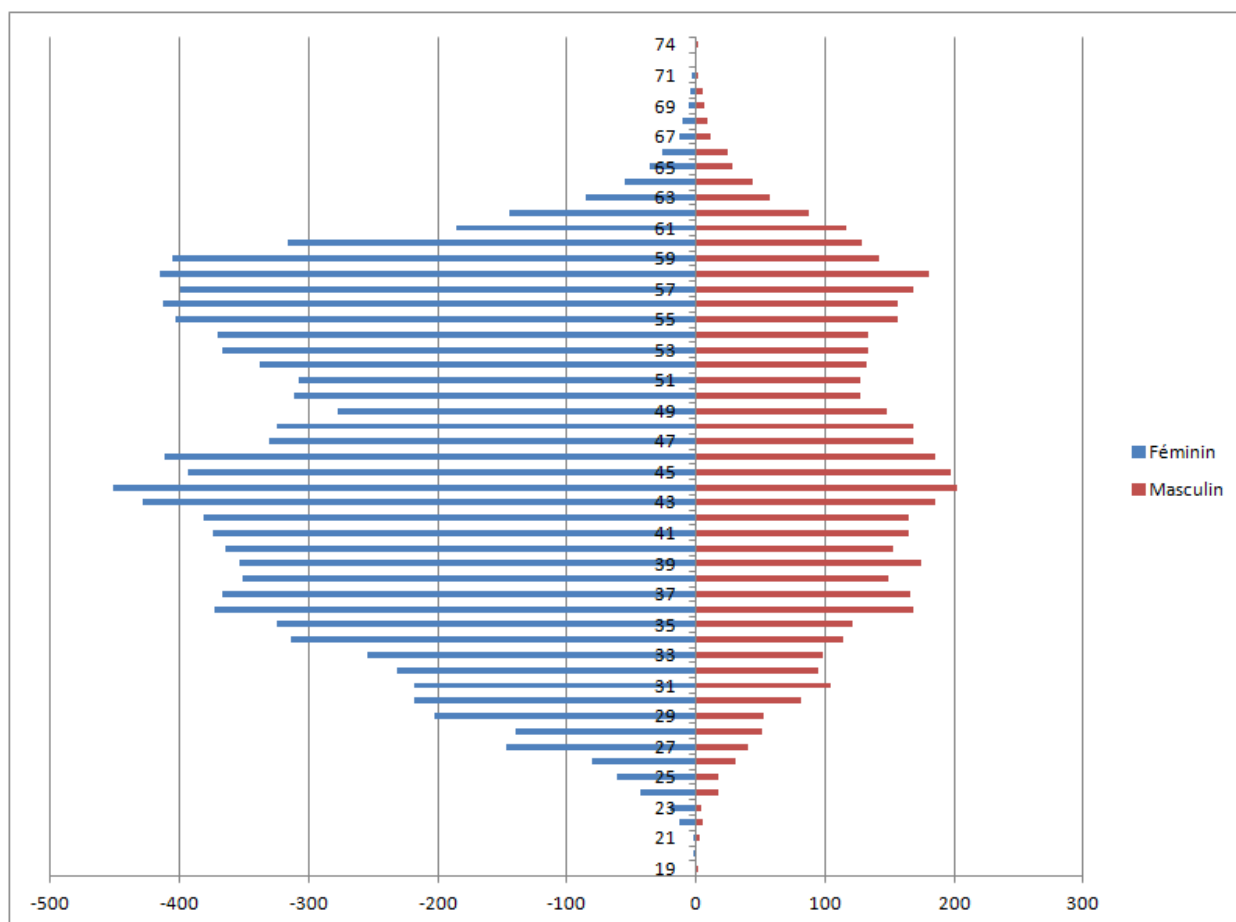
## 2.6 Pour la prochaine COG, les prévisions de départ à la retraite sont à prendre avec précaution tant les comportements de départs sont difficilement prévisibles

[234] Concernant les prévisions, elles sont établies par la DGR sur la base de la réglementation. La prévision consiste à dénombrer par année le nombre de personnes atteignant l'âge de 62 ans. En réalité, compte tenu des comportements de départs au cours de la COG en cours, l'âge moyen des départs est plutôt de 62 ans et 6 mois. Cet âge moyen masque des écarts importants avec des départs avant 62 ans compte tenu du dispositif « carrière longue ». Il y a également une proportion non négligeable de départs après 62 ans pour des motifs divers comme la pyramide des âges des agents en CDI à fin 2016 le révèle.

[235] La pyramide établie fin 2016 montre, compte tenu de sa forme, que les classes d'âge nombreuses arriveront à l'âge de départ en fin de COG (à partir de 2021). (Histogramme 59 ans et moins sur la pyramide).



Graphique 6 : Pyramide des âges des agents en CDI - décembre 2016



Source : ACOSS.

[236] À partir des données fournies par l'ACOSS, la mission a élaboré des estimations de départ pour les quatre années de la prochaine COG.

Tableau 22 : Estimation des départs durant la COG 2018-2021

Hypothèse sur l'âge de départ	2018	2019	2020	2021	2018-2021
62 ans	332	436	491	474	1 733
63 ans	209	332	436	491	1 468
62,5 ans	<b>271</b>	<b>384</b>	<b>464</b>	<b>483</b>	<b>1 601</b>

Source : ACOSS, traitement mission.

[237] Les prévisions de départ se ventilent de manière relativement homogène en région. Les départs à la retraite représenteraient entre 7 et 20 % des ETPMA 2016 de chaque organisme (cf. tableau ci-après).

Tableau 23 : Prévisions des départs à la retraite par organisme durant la prochaine COG et % des effectifs 2016 concernés – âge de départ estimé 62,5 ans

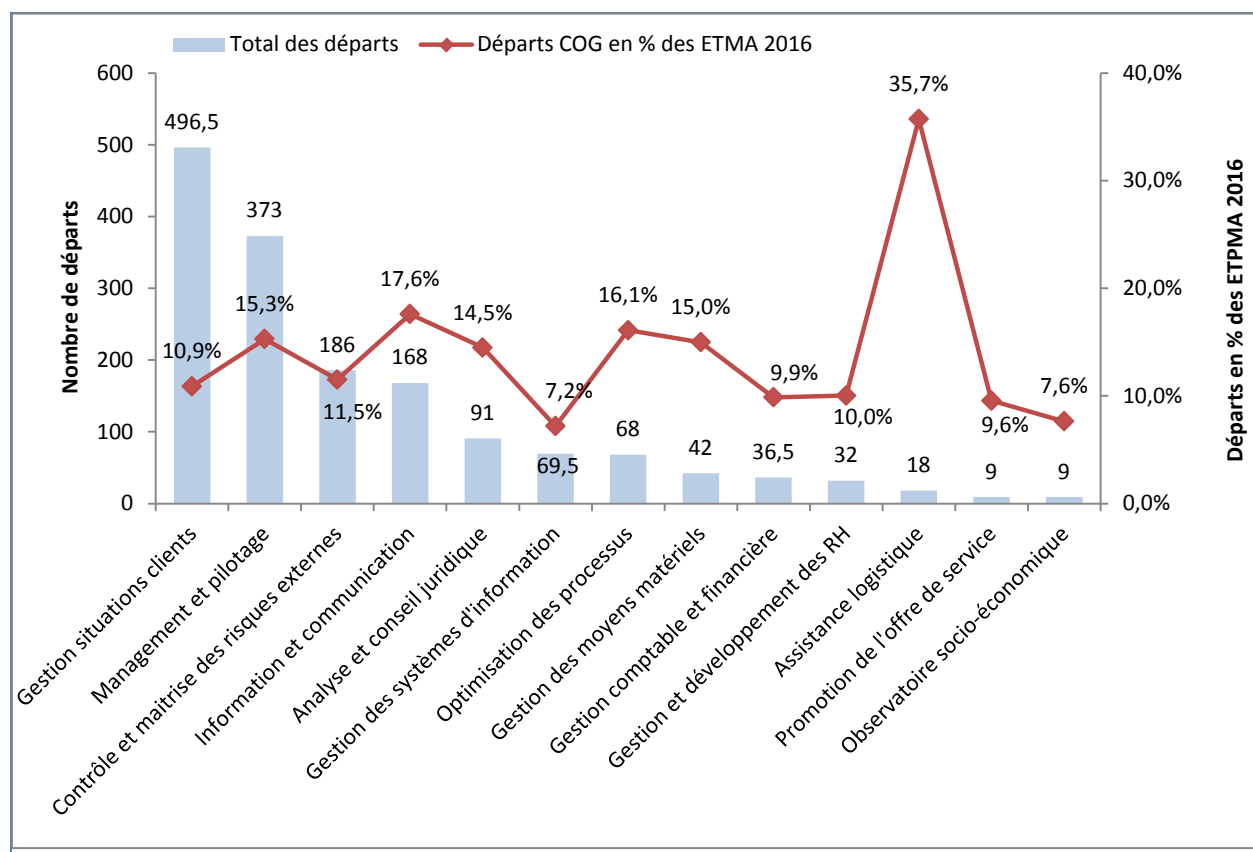
Organismes	2018	2019	2020	2021	Total COG	ETPMA 2016	% ETP 2016 dép. retraite
ACOSS	17	16	15	20	67	571	11,6 %
CERTI (intégrés dans DNSI)	9	12	12	13	44	609	7,2 %
Urssaf Alsace	4	5	10	10	28	306	9,1 %
Urssaf Aquitaine	10	13	17	22	62	680	9,1 %
Urssaf Auvergne	7	12	13	12	43	372	11,6 %
Urssaf Basse-Normandie	6	7	7	8	27	241	11,0 %
Urssaf Bourgogne	8	11	10	11	39	270	14,5 %
Urssaf Bretagne	13	16	17	20	66	538	12,3 %
Urssaf Centre	8	15	14	12	48	405	11,9 %
Urssaf Champagne Ardenne	4	3	8	13	27	201	13,2 %
Urssaf Corse	1	2	3	3	8	77	10,4 %
Urssaf Franche-Comté	2	5	8	8	22	246	8,8 %
Urssaf Haute-Normandie	5	6	7	9	26	257	10,1 %
Urssaf Ile-de-France	63	105	135	120	423	2 469	17,1 %
Urssaf Languedoc-Roussillon	11	10	9	9	38	461	8,2 %
Urssaf Limousin	4	9	8	8	28	145	19,4 %
Urssaf Lorraine	4	7	9	12	31	327	9,5 %
Urssaf Midi-Pyrénées	8	15	24	21	67	590	11,3 %
Urssaf Nord Pas-de-Calais	11	19	23	21	74	565	13,0 %
Urssaf Pays de Loire	11	15	18	19	62	581	10,6 %
Urssaf Picardie	6	10	11	10	37	240	15,2 %
Urssaf Poitou-Charentes	7	7	12	18	44	316	13,8 %
Urssaf Provence Alpes Côte d'Azur	24	26	32	37	118	948	12,4 %
Urssaf Rhône-Alpes	34	44	46	53	177	1 407	12,5 %
<b>Total général</b>	<b>271</b>	<b>384</b>	<b>464</b>	<b>483</b>	<b>1 601</b>	<b>12 820</b>	<b>12,5 %</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[238] La prévision par famille professionnelle et par métier fait apparaître des départs nombreux dans les secteurs de la gestion des situations clients, le management et le pilotage, la maîtrise des risques externes, l'information et la communication. Toutefois, en proportion, ces départs à la retraite ne représentent sur la durée de la COG qu'au plus 17,6 % des effectifs du secteur information et communication.

[239] On observe que la proportion des départs est la plus importante pour la famille professionnelle relative à l'assistance logistique qui ne regroupe qu'une faible proportion des effectifs des fonctions support. En regroupant les deux familles professionnelles, gestion des moyens matériels et assistance logistique, le total des départs au cours de la prochaine COG s'élève à 60. Cela représente 18,1 % des effectifs 2016 de ces deux familles, proportion un peu supérieure, mais cohérente avec celles des principales familles professionnelles.

Graphique 7 : Total des départs en retraite par famille professionnelle au cours de la prochaine COG et proportion de ces départs des ETPMA 2016 – âge de départ estimé 62,5 ans



Source : Données ACOSS, traitement mission.

Nota bene : ne figurent pas sur ce graphique les départs des familles professionnelles Offre de soins, intervention sociale ou non déterminé dont les effectifs (7,1 ETP) représentent moins de 0,06 % du total (cf. tableau ci-après).

[240] Les prévisions au niveau des métiers montrent que la proportion des départs la plus forte pour les compétences clés de la branche concerne les gestionnaires des litiges et créances (24,5 %).

Tableau 24 : Prévisions des départs à la retraite par famille professionnelle et métier durant la prochaine COG en ETP et % des effectifs 2016 concernés - âge de départ estimé à 62,5 ans

Famille professionnelle et métiers	2018	2019	2020	2021	Total COG	ETPMA 2016	% des ETPMA 2016
<b>Analyse et conseil juridique</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>91</b>	<b>628,0</b>	<b>14,5 %</b>
Conseiller juridique	5,5	6	10,5	11,5	33,5	393,3	8,5 %
Gestionnaire des litiges et des créances	9,5	16	18,5	13,5	57,5	234,7	24,5 %
<b>Assistance logistique</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>5,5</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>50,4</b>	<b>35,7 %</b>
Agent de sécurité	0	0	0,5	1	1,5	7,0	21,6 %
Agent hôtelier	1,5	1,5	1,5	0,5	5	10,5	47,8 %
Technicien de l'imprimerie	2	2,5	3	2	9,5	29,0	32,8 %
Technicien de transport	0,5	0,5	0,5	0,5	2	4,0	50,0 %
<b>Contrôle et maîtrise des risques externes</b>	<b>38,5</b>	<b>50,5</b>	<b>49,5</b>	<b>47,5</b>	<b>186</b>	<b>1 615,1</b>	<b>11,5 %</b>
Contrôleur des situations individuelles	0	0,5	0,5	0	1	8,8	11,3 %
Contrôleur du recouvrement	0,5	4	7	5,5	17	180,2	9,4 %
Inspecteur du recouvrement	38	46	42	42	168	1 426,1	11,8 %
<b>Gestion comptable et financière</b>	<b>4,5</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>36,5</b>	<b>369,6</b>	<b>9,9 %</b>
Comptable	3	7	11,5	11	32,5	274,4	11,8 %
Contrôleur de gestion	1,5	1	0,5	0,5	3,5	54,6	6,4 %
Trésorier	0	0	0	0,5	0,5	40,6	1,2 %

RAPPORT IGAS N°2017-009 – ANNEXE 5

Famille professionnelle et métiers	2018	2019	2020	2021	Total COG	ETPMA 2016	% des ETPMA 2016
<b>Gestion des moyens matériels</b>	<b>3,5</b>	<b>8,5</b>	<b>14,5</b>	<b>15,5</b>	<b>42</b>	<b>280,3</b>	<b>15,0 %</b>
Gestionnaire des achats	3	6	9,5	10,5	29	201,7	14,4 %
Gestionnaire du patrimoine immobilier	0	0,5	1	1	2,5	32,6	7,7 %
Techniciens tous corps d'état	0,5	2	4	4	10,5	46,1	22,8 %
<b>Gestion des situations clients</b>	<b>82,5</b>	<b>119,5</b>	<b>142</b>	<b>152,5</b>	<b>496,5</b>	<b>4 554,2</b>	<b>10,9 %</b>
Conseiller offres de services	6,5	8	6	9	29,5	542,7	5,4 %
Gestionnaire du recouvrement	48,5	71,5	82,5	84,5	287	2 734,8	10,5 %
Médiateur de la sécurité sociale	0	0	0,5	0,5	1	3,0	32,9 %
Référent technique gestion des situations clients	27,5	40	53	58,5	179	1 273,7	14,1 %
<b>Gestion des systèmes d'information</b>	<b>10,5</b>	<b>15,5</b>	<b>20,5</b>	<b>23</b>	<b>69,5</b>	<b>966,4</b>	<b>7,2 %</b>
Chargé de la mise à disposition et de la maintenance des infrastructures	2,5	5	5,5	3	16	246,6	6,5 %
Chargé de l'organisation et de l'évolution du SI	0	0	0	0	0	21,0	0,0 %
Chargé du cycle de vie des applications	5	3	5,5	9,5	23	383,1	6,0 %
Chargé du support et de l'assistance aux utilisateurs	3	7	9	10,5	29,5	289,3	10,2 %
Chargé du support, méthode, qualité et sécurité	0	0,5	0,5	0	1	26,4	3,8 %
<b>Gestion et développement des ressources humaines</b>	<b>5,5</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>	<b>10,5</b>	<b>32</b>	<b>319,1</b>	<b>10,0 %</b>
Chargé du développement des ressources humaines	3,5	4,5	5,5	6,5	20	166,9	12,0 %
Gestionnaire administratif des ressources humaines	2	3	3	4	12	152,1	7,9 %
<b>Information et communication</b>	<b>28</b>	<b>41,5</b>	<b>47</b>	<b>51,5</b>	<b>168</b>	<b>954,4</b>	<b>17,6 %</b>
Chargé de communication	0	0,5	1,5	3	5	58,8	8,5 %
Documentaliste	1	0,5	0,5	0,5	2,5	19,0	13,2 %
Secrétaire	11	13,5	11	12,5	48	331,8	14,5 %
Technicien réalisateur de supports de communication	1	1	0,5	0,5	3	15,0	19,9 %
Technicien traitement de l'information	15	26	33,5	35	109,5	529,8	20,7 %
<b>Intervention et développement social</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0 %</b>
Chargé d'intervention sociale	0	0	0	0	0	1,0	0,0 %
<b>Management et pilotage</b>	<b>66,5</b>	<b>86,5</b>	<b>108,5</b>	<b>111,5</b>	<b>373</b>	<b>2 441,3</b>	<b>15,3 %</b>
Manager opérationnel	28	42,5	61	63,5	195	1 430,9	13,6 %
Manager réseaux et projets	9,5	12,5	11,5	13,5	47	351,4	13,4 %
Manager stratégique	29	31,5	36	34,5	131	658,9	19,9 %
<b>Observatoire socio-économique</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>	<b>9</b>	<b>117,8</b>	<b>7,6 %</b>
Chargé de statistiques et d'études	1,5	1,5	2,5	3,5	9	117,8	7,6 %
<b>Offre de Soins et de prise en charge du Handicap</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4,2</b>	<b>23,8 %</b>
Infirmier	0,5	0,5	0	0	1	4,2	23,8 %
<b>Optimisation des processus</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>68</b>	<b>422,4</b>	<b>16,1 %</b>
Auditeur	0,5	1,5	1,5	1	4,5	17,0	26,5 %
Conseiller en organisation	1	1,5	1	3	6,5	33,2	19,6 %
Conseiller qualité	0,5	0,5	0,5	1,5	3	34,0	8,8 %
Gestionnaire maîtrise des risques	7	12,5	17	17,5	54	338,3	16,0 %
<b>Promotion de l'offre de service</b>	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>94,1</b>	<b>9,6 %</b>
Chargé de marketing	0	0,5	0,5	0	1	28,9	3,5 %
Conseiller utilisateur des offres de services	1	1	3	3	8	65,2	12,3 %
<b>Non déterminé</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>52,2 %</b>
Non Déterminé	0	0,5	0,5	0	1	1,9	52,2 %
<b>Total général</b>	<b>270,5</b>	<b>384</b>	<b>463,5</b>	<b>482,5</b>	<b>1600,5</b>	<b>12 820,3</b>	<b>12,5 %</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission.

Appendice 5.1 : répartition des sites par URSSAF et effectifs au 1<sup>er</sup> janvier 2017

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	Nbre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
<b>Alsace</b>	<b>3</b>	<b>348</b>	<b>319,8</b>
Siège Strasbourg		219	204,6
Site de Colmar		5	3,0
Site de Mulhouse		124	112,2
<b>Aquitaine</b>	<b>6</b>	<b>737</b>	<b>697,8</b>
Établissement de La Dordogne		74	69,8
Établissement de La Gironde		381	360,6
Établissement des Landes		71	67,7
Établissement Lot et Garonne		62	60,7
Établissement Pyr.At. Anglet		72	65,4
Établissement Pyr.At. Billere		77	73,7
<b>Auvergne</b>	<b>5</b>	<b>414</b>	<b>374,5</b>
Site Allier St Benoit		55	54,3
Site Cantal		41	36,6
Site Haute-Loire		42	38,8
Site Haute-Loire CPE (centre Paje)		128	114,6
Site Puy de Dôme		148	130,2
<b>Basse-Normandie</b>	<b>4</b>	<b>319</b>	<b>298,9</b>
Établissement Alençon		43	39,7
Établissement Saint Lo		96	86,5
Siège social Caen		124	116,9
UNICA (CERTI )		56	55,8
<b>Bourgogne</b>	<b>4</b>	<b>303</b>	<b>282,2</b>
Site de Côte d'Or		118	111,6
Site de la Nièvre		34	31,7
Site de l'Yonne		60	55,0
Site Saône et Loire		91	83,9
<b>Bretagne</b>	<b>5</b>	<b>595</b>	<b>556,3</b>
Site de Brest		83	74,7
Site de Plérin		106	101,1
Site de Quimper		79	74,6
Site de Rennes		200	185,6
Site de Vannes		127	120,3
<b>Centre</b>	<b>8</b>	<b>417</b>	<b>394,3</b>
Siège Orleans		84	77,3
Site 1 de Tours		93	84,7
Site 2 de Tours		27	26,6
Site 2 Orléans		20	19,2
Site de Blois		56	54,4
Site de Bourges		48	46,1
Site de Chartres		54	51,2
Site de Châteauroux		35	34,9
<b>Champagne-Ardenne</b>	<b>4</b>	<b>223</b>	<b>198,8</b>
Site de Charleville		39	36,1
Site de Chaumont		26	24,8
Site de Reims		105	90,6
Site de Troyes		53	47,3
<b>Corse</b>	<b>2</b>	<b>89</b>	<b>79,1</b>
Urssaf Antenne de Bastia		7	7,0
Urssaf de la Corse		82	72,1
<b>Franche-Comté</b>	<b>6</b>	<b>273</b>	<b>250,8</b>
Site ALPIA Besançon		17	15,4

RAPPORT IGAS N°2017-009 – ANNEXE 5

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	Nbre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Site de Belfort		20	18,8
Site de Besançon		81	71,8
Site de Montbéliard		71	69,2
Site de Vesoul		40	33,9
Site Lons-Le-Saunier		44	41,8
<b>Haute-Normandie</b>	<b>4</b>	<b>272</b>	<b>257,4</b>
Établissement Dieppe		34	31,9
Établissement Évreux		75	71,1
Établissement Le Havre		61	58,0
Établissement Rouen		102	96,4
<b>Ile-De-France</b>	<b>13</b>	<b>3 296</b>	<b>2 994,5</b>
ACOSS		508	475,9
Ddr 93 Seine Saint-Denis		227	197,6
Ddr de L Essonne 91		164	142,6
Ddr des Hauts-De-Seine 92		188	177,2
Ddr des Yvelines 78		141	130,6
Ddr du Val d'Oise 95		125	117,3
Ddr du Val de Marne 94		143	132,0
Ddr Paris Nord		464	421,6
Ddr Paris Sud		352	318,3
Ddr Seine et Marne 77		193	169,7
Urssaf Centre Informatique		14	12,0
Urssaf Idf Lagny		401	380,1
Urssaf Idf Marceau		376	319,5
<b>Languedoc-Roussillon (L-R)</b>	<b>6</b>	<b>527</b>	<b>502,9</b>
CIPAM Montpellier (CERTI Marseille)		14	14,0
Urssaf L-R		154	147,4
Urssaf L-R Béziers		55	52,3
Urssaf L-R Carcassonne		55	53,5
Urssaf L-R Nîmes		128	119,2
Urssaf L-R Perpignan		121	116,5
<b>Limousin</b>	<b>3</b>	<b>158</b>	<b>147,0</b>
Établissement Corrèze		55	50,3
Établissement Creuse		25	24,3
Établissement Haute-Vienne		78	72,3
<b>Lorraine</b>	<b>5</b>	<b>436</b>	<b>394,3</b>
CERTI de Nancy		69	65,3
Site d'Épinal		59	52,1
Site de Bar-Le-Duc		31	27,8
Site de Nancy		111	100,2
Urssaf Lorraine		166	149,0
<b>Midi-Pyrénées</b>	<b>9</b>	<b>816</b>	<b>747,3</b>
C.I.R.S.O. (CERTI Toulouse)		137	130,5
Établissement de Haute-Garonne		308	281,7
Établissement de l'Ariège		37	32,8
Établissement de l'Aveyron		63	57,1
Établissement du Gers		40	35,5
Établissement du Lot		39	36,9
Établissement du Tarn		85	78,8
Établissement du Tarn-Et-Garonne		48	43,4
Établissement Hautes Pyrénées		59	50,7
<b>Nord-Pas-de-Calais</b>	<b>8</b>	<b>695</b>	<b>646,9</b>
CERTI de Lille		31	30,4
CERTI Lille Cimaïse		25	24,7
Site d'Arras		139	128,7

RAPPORT IGAS N°2017-009 – ANNEXE 5

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	Nbre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Site de Calais		66	63,4
Site de Douai		75	68,8
Site de Lille		233	213,0
Site de Tourcoing		61	56,2
Site de Valenciennes		65	61,9
<b>PACA</b>	<b>8</b>	<b>1 264</b>	<b>1 161,5</b>
C.I.P.A.M. (CERTI Marseille)		73	68,8
CNIR Sud		93	88,9
Site Alpes de Haute Provence		40	35,1
Site Alpes-Maritimes		251	235,9
Site Bouches du Rhône		473	421,6
Site du Var		191	178,5
Site du Vaucluse		98	91,1
Site Hautes-Alpes		45	41,6
<b>Pays de la Loire</b>	<b>7</b>	<b>715</b>	<b>663,8</b>
CIRTI de Nantes		70	68,8
Établissement Angers 49		103	93,1
Établissement Cholet 49		23	20,9
Établissement La Roche-Sur-Yon 85		107	102,1
Établissement Laval 53		50	44,9
Établissement Le Mans 72		99	91,2
Établissement Nantes 44		263	242,8
<b>Picardie</b>	<b>5</b>	<b>268</b>	<b>240,8</b>
Établissement Amiens		110	94,6
Établissement Laon		36	32,6
Établissement de Beauvais		64	57,9
Établissement de Creil		32	30,6
Établissement de Saint-Quentin		26	25,0
<b>Poitou-Charentes</b>	<b>4</b>	<b>342</b>	<b>323,3</b>
Site Charente		61	58,8
Site Charente-Maritime		136	129,7
Site Deux Sèvres		67	60,9
Site Vienne		78	73,9
<b>Rhône-Alpes</b>	<b>13</b>	<b>1 780</b>	<b>1 637,5</b>
CIRTI		195	182,2
Site d'Annecy		183	173,5
Site de Bourg-En-Bresse		111	105,1
Site de Chambéry		95	85,0
Site de Grenoble		192	175,3
Site de Lyon		416	384,1
Site de Privas		58	54,5
Site de Roanne		40	39,2
Site de Valence		100	90,4
Site de Vienne		24	22,1
Site de Villefranche		41	39,8
Site Saint Étienne Loubet		114	98,3
Site Saint Étienne Chateaucieux (CESU)		211	188,2
<b>Total général</b>	<b>132</b>	<b>14 287</b>	<b>13 169,2</b>

Source : Données ACOSS, traitement mission.

**Appendice 5.2 : Évolution trimestrielle des ETP par métier et activité entre  
2015 et 2016 dans les URSSAF**



RAPPORT IGAS N° 2017-009 – PIECE JOINTE

Processus - Activité	T4 2015	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	T4 2016 - T4 2015	T4 2016 - T3 2016
<b>Métier</b>	<b>7 426</b>	<b>7 394</b>	<b>7 364</b>	<b>7 499</b>	<b>7 457</b>	<b>30</b>	<b>-42</b>
<b>FEND</b>	<b>454</b>	<b>445</b>	<b>450</b>	<b>463</b>	<b>432</b>	<b>-22</b>	<b>-31</b>
GESTION DES FEND ET DE L'IMAGE	454	445	450	463	432	-22	-31
<b>GESTION DES COMPTES</b>	<b>2 917</b>	<b>2 880</b>	<b>2 829</b>	<b>2 927</b>	<b>2 911</b>	<b>-6</b>	<b>-16</b>
FIABILISATION DES DONNÉES GDC	322	355	353	362	357	35	-6
GÉRER REMBOURS.	142	132	131	132	141	-1	9
GESTION ADM COMPTES COTISANTS	845	832	804	816	792	-53	-24
GESTION ADRESSES DÉFAILLANTES	47	43	45	53	49	2	-4
GESTION DE LA DUE/DPAE	47	46	41	39	40	-7	1
GESTION DES CAF CAV CAI	211	158	178	199	219	8	20
GESTION DES DÉCLARATIONS	1 113	1 122	1 093	1 135	1 132	18	-3
IMPUT CRÉDITS SUR LES COMPTES	176	167	166	173	163	-12	-10
TRAIT. ANO RÉPARTITION - ORDO	15	24	20	18	19	3	0
<b>RECouvreMENT AMIABLE ET FORCE</b>	<b>899</b>	<b>898</b>	<b>914</b>	<b>952</b>	<b>934</b>	<b>35</b>	<b>-18</b>
ADMISSION EN NON VALEUR	28	30	31	36	29	1	-8
ASSIGNATION RUIJ	132	138	137	131	139	7	8
EXPLOITAT. LISTE DÉBIT AMIABLE	85	86	90	105	93	7	-12
GESTION DES DEMANDES DE DÉLAIS	137	134	127	132	136	-1	4
RECOUV FORCÉ PROCÉDURES INDIV	243	235	241	240	229	-15	-11
RELANCES TÉLÉPHONIQUES	93	96	99	111	113	20	2
REMISES DE MAJQ ET PÉNALITÉS	61	66	69	76	75	14	-1
SUIVI DES HUISSIERS	120	113	121	120	122	2	1
<b>RELATION COTISANTS</b>	<b>857</b>	<b>873</b>	<b>852</b>	<b>839</b>	<b>876</b>	<b>20</b>	<b>38</b>
ACCUEIL PHYSIQUE	218	136	117	105	80	-138	-25
ACCUEIL RDV	15	84	98	98	102	87	4
ACCUEIL TÉL	445	455	467	449	498	53	50
GESTION DES COURRIELS (NIV1)	68	69	63	70	82	14	12
GESTION DES RÉCLAMATIONS	110	129	108	117	115	4	-2
<b>CONTROLE</b>	<b>1 594</b>	<b>1 585</b>	<b>1 596</b>	<b>1 588</b>	<b>1 583</b>	<b>-11</b>	<b>-5</b>
AUT ACT. CTRL RECH. ENQ. PRÉV.	70	68	66	75	80	10	4
CCA - TGE	49	64	100	81	42	-8	-39
CCA AUTRES COMPTES	962	955	808	880	992	30	112
CCA GE ET VLU	59	105	206	113	54	-5	-59
CONTRÔLE D'ASSIETTE SUR PIÈCES	161	159	172	176	164	3	-12
LUTTE CONTRE TRAVAIL ILLÉGAL	292	234	245	264	251	-41	-12
<b>SECURISATION JURIDIQUE</b>	<b>316</b>	<b>320</b>	<b>325</b>	<b>331</b>	<b>334</b>	<b>18</b>	<b>3</b>
GESTION DES RECOURS ET LITIGES	252	247	253	261	270	18	9
RÉPONSE JURIDIQ AUX COTISANTS	65	73	72	70	64	0	-5
<b>GESTION COMPTABLE</b>	<b>264</b>	<b>269</b>	<b>267</b>	<b>269</b>	<b>264</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>
GESTION R ET S	61	70	62	68	61	0	-7
TRAIT. ANO RÉPARTITION - AC	20	23	22	19	17	-3	-2
VÉRIF CPTABLE - GDC AUTRES	84	88	84	86	82	-1	-4
VÉRIF CPTABLE - GEST REMBOURS	75	70	77	72	73	-2	1
VÉRIF CPTABLE - RAF	25	19	21	24	31	7	7
<b>TRESORERIE</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>122</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>
GESTION ET PREV TRESORERIE	56	56	58	64	60	4	-4
GESTION TITRES FINAN	68	69	73	65	62	-7	-4
<b>Support</b>	<b>2 166</b>	<b>2 108</b>	<b>2 061</b>	<b>2 084</b>	<b>2 068</b>	<b>-98</b>	<b>-17</b>
GESTION CPTABLE SUPPORT	141	143	135	133	125	-16	-8
GESTION ET VÉRIF COMPTABLE GA	141	143	135	133	125	-16	-8
GESTION DES MOYENS	362	349	347	348	351	-10	4
ACHATS MARCHÉS, ORDONNANCEMENT	88	87	84	88	90	2	2
GESTION ET SUIVI BUDGÉTAIRE	22	21	20	20	24	2	5
LOGISTIQUE ET GESTION IMMOB.	252	241	243	240	237	-14	-3
GESTION INFORMATIQUE LOCALE ET	320	328	323	317	312	-8	-5
GESTION DU SYST. DE PRODUCTION	140	145	146	131	139	-1	9
INFORMATIQUE/ BUREAUTIQUE	180	183	177	186	173	-7	-14
RESSOURCES HUMAINES	317	323	326	333	325	8	-8
GESTION ADMINIST DU PERSONNEL	91	96	99	98	93	2	-5
RESSOURCES HUMAINES	146	146	146	153	153	7	1
TRAITEMENT DE LA PAIE	80	80	81	83	79	-1	-4
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	239	232	220	241	230	-9	-11
ANIMAT. DE LA MDR ET VDC	140	135	125	139	137	-3	-3
CONTRÔLE DE GESTION	26	26	25	27	24	-3	-3
STATISTIQUES	73	71	70	75	70	-3	-5
PILOTAGE STRATEGIQUE	748	693	670	670	681	-67	10
AIDE AU PILOTAGE	449	396	377	387	388	-61	1
FUSION / RÉGIONALISATION	5	0	0	2	3	-2	1
PILOTAGE	176	174	167	169	163	-13	-6
PROJETS LOCAUX	44	48	58	44	54	10	10
PROMO, COMM INTERNE ET EXTERNE	74	75	68	68	73	-1	4
SECURISATION JURIDIQUE SUPPORT	40	40	39	42	43	3	1
VEILLE ET EXPERTISE JURIDIQUE	40	40	39	42	43	3	1
<b>Autres</b>	<b>1 963</b>	<b>1 833</b>	<b>1 905</b>	<b>1 813</b>	<b>1 920</b>	<b>-44</b>	<b>107</b>
<b>NATIONAL</b>	<b>350</b>	<b>345</b>	<b>356</b>	<b>351</b>	<b>375</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
AUTRE ACTIVITÉ NATIONALE	11	12	12	10	17	6	7
CENTRES NATIONAUX	34	41	47	53	43	9	-10
CONTRIB. FORMATION NATIONALE	16	7	8	8	9	-7	1
MANDAT SYNDICAL NATIONAL	32	30	29	29	31	-1	2
MISSION NATIONALE DÉLÉGUÉE	45	51	48	48	51	6	3
MOA DÉLÉGUÉE	15	15	15	15	18	3	2
PARTICIP. EXPERTS AUX ACT NAT	84	88	86	80	85	1	5
PARTICIP. INSTANCES NATIONALES	37	36	45	37	48	10	11
PÔLE COMPÉTENCE NATIONAL (PCN)	3	3	3	3	3	0	0
PROJETS NATIONAUX	63	53	55	60	59	-5	-1
PROMO DES OFFRES DE SERVICE	6	5	4	5	6	0	1
VALIDATION (HORS CNV)	5	4	4	4	7	2	3
NON AFFECTABLE	41	40	37	40	36	-5	-4
FORMATION ET VIE SOCIALE	679	554	615	519	646	-32	127
FORMATIONS ET TUTORAT	553	430	494	412	519	-34	107
VIE SOCIALE	125	124	121	107	127	2	20
MANAGEMENT	893	894	898	903	862	-31	-41
<b>Total général</b>	<b>11 556</b>	<b>11 336</b>	<b>11 330</b>	<b>11 396</b>	<b>11 444</b>	<b>-112</b>	<b>48</b>

Source : ACROSS

**PIECE JOINTE :**  
**ANALYSE SI, DOCUMENT MCKINSEY**





# Missions IGAS – Équipe d'appui

Diagnostic détaillé SI et numérique de l'ACOSS

28 Avril 2017

**Le numérique présente une opportunité majeure pour l'ACOSS** tant en terme d'efficience, d'efficacité de la collecte qu'au niveau de la qualité de service

- L'utilisation du numérique à l'ACOSS pourrait permettre de **redéployer jusqu'à 1200 ETP** et **d'augmenter la collecte de plus de 1,7 Md€**
- L'analyse de l'interface du compte cotisant en ligne montre le biais créé par le **développement d'outils pensés autour des fonctionnalités et non des expériences des usagers**

Le diagnostic SI et numérique de l'ACOSS montre:

- Des **infrastructures robustes** supportant **des applicatifs qui ne suivent plus les évolutions du métier**
- **Une fonction SI dont l'efficience n'est pas optimisée**, en surcharge sur le personnel interne
- **Des réflexions numériques naissantes** mais peu structurées et ne saisissant pas les opportunités du *Big Data*

**10 initiatives ont été identifiées autour de 4 axes de développement:**

- **Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier.** La **finalisation de la transformation du SI cœur** (Clé-a et SNT) devra être complétée par **l'utilisation croissante de méthodologie agiles** permettant une implémentation rapide de nouveaux services.
- **Finir l'industrialisation de la fonction SI.** La **gestion des processus SI et le pilotage des compétences** sont nécessaires au développement d'une fonction SI de haut niveau.
- **Assurer l'efficience du SI.** Les leviers d'efficience de la fonction SI devront être étudiés par exemple la **rationalisation de la cartographie applicative, le recours aux progiciels, la centralisation des fonctions supports SI ou le cloud public.**
- **Transformer le métier de l'ACOSS face aux attentes et possibilités du digital.** Les priorités en termes de numériques pour l'ACOSS sont à la **refonte digitale des processus** pour minimiser les actions en back office et à **l'implémentation des cas d'usages à fort retour d'investissement sur le *Big Data***

## Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

# Bien que des évolutions notoires aient été mises en place, des actions clés définies dans la COG 2014-2017 restent à compléter

## Points d'avancement sur la COG 2014 – 2017

- 1 Sécurisation de la trajectoire du SI cœur**  
Nouveau plan de transformation Clé-a, incluant des *quick wins* pendant 2016 (e.g., vue 360°, automatisation des délais)
- 2 Mise en place d'évolutions métiers clés**  
Relation huissier (ODP), planification du contrôle (OPC), dématérialisation des flux
- 3 Adaptation aux nouvelles réglementations**  
Mise en place de la DSN et adaptation à l'organisation ISU
- 4 Consolidation du socle technique SI**  
Premières briques d'architecture SOA, rationalisation des *data center* (de 4 à 2)
- 5 Renforcement de la performance SI**  
Mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise et industrialisation de processus SI

## Actions non complétées / reste à faire

- 6 Atteinte des objectifs métiers et techniques Clé-a**  
Refonte des applicatifs métiers (RAF Nouveau, réalisation du contrôle, encaissement) et mise en place de la nouvelle architecture Clé-a orientée service
- 7 Ouverture de services numériques de qualité**  
Création d'espaces en lignes performants (e.g., *self-service*) et refonte des portails web pour les cotisants et les partenaires
- 8 Industrialisation et rationalisation de l'organisation SI**  
Définition d'un catalogue de services et de processus SI standardisés; Mise en place de guichets uniques (e.g., support, production); déploiement du plan de gestion RH
- 9 Garantie de la disponibilité et de la qualité du SI**  
Création du Plan de Continuité d'Activité (PCA); Evolution des services de cybersécurité (e.g., authentification, détection d'intrusions); Outillage de la supervision; cartographie de l'architecture applicative
- 10 Introduction de nouveaux outils de support interne**  
Rénovation des outils de gestion budgétaire et RH; Rénovation de la trésorerie et des outils statistiques

# La COG 2014 – 2017 est organisée autour des 4 grands axes

## Axes majeurs

1

*Améliorer la performance du Recouvrement*

## Description

- **Renouveler les méthodes de travail** en analysant la situation de chaque cotisant au regard du risque de non recouvrement, de non déclaration ou fraude
- **Consolider les offres de service**, pour en améliorer la qualité de service et les modalités de gestion
- **Adapter la stratégie de relation** avec les cotisants au regard des évolutions technologiques
- **Améliorer la sécurisation juridique** des cotisants
- **Fiabiliser les processus** comptables et de répartition

2

*Garantir le recouvrement sur le long terme*

- **Refondre le système d'information** pour répondre à l'obsolescence et s'adapter aux enjeux de la branche (évolutivité, ergonomie, productivité)
- **Valoriser le patrimoine de données**, et ainsi renforcer la pertinence des opérations de recouvrement
- **Etendre le périmètre de compétence de la branche** (Tunisie, control social, trésorerie)

3

*Consolider la branche*

- **Compléter le processus de régionalisation** de la branche
- **Mettre en place un schéma directeur SI** et approfondir la réorganisation de la fonction SI
- **Mettre en place l'organisation de l'Interlocuteur Social Unique (ISU)**
- **Adapter la GPEC**, et notamment renforcer la formation continue et l'accompagnement au changement

4

*Utiliser les ressources de façon optimale*

- **Déployer des politiques d'achats efficaces**, basées notamment sur la mutualisation
- **Achever la dématérialisation** des déclarations et poursuivre l'offre 100% dématérialisée
- **Améliorer le pilotage de la performance** de la branche et réduire les écarts entre les organismes



# L'apport SI est direct via les thématiques 16 et 17 et indirect pour l'ensemble des autres thématiques « métier »

■ Thématiques spécifiques SI   ■ Thématiques « métier » dont l'apport SI est structurant

## Axes majeurs

**1**

*Améliorer la performance du recouvrement*

**2**

*Garantir le recouvrement sur le long terme*

**3**

*Consolider la branche*















**4**

*Utiliser les ressources de façon optimale*

















## Thématique

1	Relation de service cotisant	■
2	Gestion des contact cotisants	■
3	Gestion des comptes et fiabilités des données	■
4	Recouvrement amiable et forcé	■
5	Sécurisation Juridiques	■
6	Contrôle	■
7	Lutte contre la fraude	■
8	Comptabilité et répartition	■
9	Trésorerie	■
10	Statistique	■
11	Relation de service partenaires	■
13	Déclaration Sociale Nominative	■
16	Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	■
12	Interlocuteur Social Unique	■
14	Ressources humaines	■
17	Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique	■
15	Gestion des moyens	■
18	Maitrise des risques	■
19	Pilotage de la performance	■
20	Organismes multi-branches	■
















## A date, seules 3 actions SI se sont terminées

Actions de la fiche 17	Echéance				Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
	2014	2015	2016	2017		
17.1.1 Architecture d'entreprise		✓			 Fonction d'architecture d'entreprise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'équipe</li> <li>Finaliser la cartographie applicative</li> </ul>
17.1.2 Mise à disposition de données			✓		 Cahier des charges établi par l'architecture d'entreprise; Premières expérimentations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix technologique et architectural sur l'entrepôt de libération des données</li> </ul>
17.1.3 Livraison des versions du SI et de mise en prod.				✓	 Projet Redmine d'inscription dans les trains sur l'ensemble du périmètre des applications	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du guichet unique de livraison</li> </ul>
17.2.1.1 Fonction maîtrise d'ouvrage	✓				 Instance nationale DCMOA en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnalisation de la fonction MOA</li> </ul>
17.2.2.1 Politique des moyens externes du SI		✓			 Marché AMOA renouvelé Accord cadre national sur les E&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation de la base nationale des marchés informatiques</li> </ul>
17.2.2.2 Pilotage des activités SI		✓			 Pilotage du portefeuille annuel (PIA) remplacé par un pilotage en mode plan de charge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation et enrichissement des tableaux de bords basés sur les plans de charge</li> </ul>
17.2.3.1 Organisation de l'informatique				✓	 Mise en place d'une direction nationale E&D; Agence comptable unique CERTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan DSI 2018; mutualisation des fonctions support</li> </ul>
17.2.3.2 Assistance des utilisateurs		✓			 Etude sur la généralisation des niveaux 2 et 3; Pilote sur le guichet unique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du guichet unique au niveau national</li> <li>Transition sur les niveaux 2 et 3</li> </ul>
17.2.3.3 Politique RH informatique			✓		 Référentiel emploi pour les CERTI; parcours de formation pour le management; lettre DSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du plan de développement informatique dans le contexte DSI 2018</li> </ul>
17.2.3.4 Catalogue de services de la DSI		✓			 Trentaine de fiches pour le CNP et l'assistance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser le catalogue, la gouvernance et les conventions associées</li> </ul>
17.2.4.1 Gestion de la demande		✓			 Processus formalisé et en place au 1 <sup>er</sup> semestre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
17.2.4.2 Qualité des études et développements		✓			 Pilotage par la valeur acquise sur Clé-a; Plateforme de qualification fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du bureau de pilotage; extension du pilotage de la valeur sur l'ensemble des projets</li> </ul>
17.2.4.3 Stratégie de tests		✓			 Pré production; formalisation du processus de tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilote puis mise en place du processus de test sur l'ensemble des projets</li> </ul>
17.2.4.4 Qualité de la production			✓		 Codir de production; processus de gestion des changements; validation des processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardiser le processus de supervision; Gestion Sciforma homogène</li> </ul>

## Les retards sont notables sur Clé-a... (1/2)

Actions de la fiche 16	Echéance				Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
	2014	2015	2016	2017		
16.1.1.1 Ouverture du REI	✓				 Mise à disposition des données à la CNAV et la CNAM	▪ -
16.1.1.2 Répertoire commun des déclarants	✓				 En production	▪ -
16.1.1.3 Applicatifs du CFE	✓				 Evolution de l'EDI CFE en production	▪ -
16.1.1.4 Outil de pilotage du contrôle	✓				 Outil OPC déployé	▪ -
16.1.1.5 Échanges avec les huissiers de justice	✓				 Outil ODP déployé	▪ -
16.1.2.1 Gestion administrative				✓	 Projets en cours	▪ Refonte des IHM et gestion multi comptes; orchestration nationale des liasses CFE
16.1.2.2 Gestion des comptes				✓	 Affectation des crédits CAF; premier lot d'intégration des contrôles en prod	▪ Arrondis, exonérations, 2 <sup>ème</sup> lot d'intégration des contrôles; modernisation de l'incidence comptable
16.1.2.3 Recouvrement amiable et forcé				✓	 Automatisation des batchs traitements des délais	▪ Gestion du RAF par SIREN; RAF sur la PAJE
16.1.2.4 Comptabilité détaillée dans Clé-a				✓	 Système d'Analyse Auxiliaire et Extra-Comptable (SAAEC) sur RG, CESU et PAJE fin 2016	▪ Référentiel taux barèmes et schéma comptables (ReCo3)
16.1.2.5 Outil de réalisation du contrôle				✓	 Quick win en prod en 2016	▪ Nouvel outil ORC prévu pour 2018
16.1.2.6 Gestion des encaissements				✓	 Choix d'architecture basé sur l'outil existant	▪ Mise en place du nouveau module
16.1.2.7 Alimentation du décisionnel				✓	 -	▪ Intégration du décisionnel dans Clé-a
16.1.2.8 Articulation de la DSN avec Clé-a				✓	 Lancement du développement de la base transitoire	▪ Mise en place de la base cible des données individuelles
16.1.3.1 Architecture de Clé-a				✓	 Décision d'acquisition du composant Axway pour assurer la médiation	▪ Intégration d'Axway
16.1.3.2 Briques applicatives transverses : planification				✓	 Mise en place d'une vue 360 du cotisant; développement du portail agent	▪ Evolution des autres briques ( intégration du socle RCP, intranet de reporting )
16.1.3.3 Solution technique pour Clé-a				✓	 Modernisation de l'environnement COBOL; choix de l'ordonnanceur	▪ Ouverture des services SNV2; évolution du socle technique SX

## ... ainsi que sur la sécurisation technique du SI (2/2)

Actions de la fiche 16	Echéance				Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
	2014	2015	2016	2017		
16.1.4.1 Trajectoire anticipée ACT	✓				 Nouveau plan de transformation en place	-
16.1.4.2 Construction du programme (lots)				✓	 Plan avec 11 chantiers, 49 projets, 98 sous-projets et mise en production régulières	Prise en compte et traçabilité des exigences dans les cahiers des charges et les spécifications
16.1.4.3 Jalonnement du programme				✓	 Revues régulières et audit permanent de la DSS	-
16.1.4.4 Engagement de résultats pour les prestataires				✓	 Gestion des achats au niveau national	Mise en place d'engagement forfaitaire ou a minima de centres de services
16.3.1.1 PCA		✓			 Mise en production d'une version Harmonie v6 compatible avec le PRA	Gestion industriel du PCA / PRA (niveau national, catalogue de service, cartographie des applications)
16.3.1.2 Architecture SOA	✓				 Lié au projet Clé-a; services SNV2 et modernisation du socle technique en cours	-
16.3.1.3 Stratégie logicielle		✓			 Première version d'une liste des composants en lien avec les mises à jour de sécurité	Utilisation du cloud (SaaS, Paas ou IaaS); outillage de la gestion des actifs
16.3.1.4 Outil de métrologie et de supervision		✓			 Cockpit de supervision au CNP de Paris; Travaux sur les outils de métrologie des couches basses	Préparation d'un marché sur les outils de métrologie applicative.
16.3.2.1 Surveillance sécurité				✓	 Etude en cours	-
16.3.2.2 Conformité du SI		✓			 Processus de gestion des vulnérabilités formalisé	Mettre en oeuvre d'une démarche Référentiel Général de sécurité
16.3.2.3 Gestion des risques informatiques		✓			 Centralisation des logs de sécurité; analyse de risque menée sur le décomissionnement CNP75	Renforcer la capacité de détection des attaques info.
16.3.2.4 Gestion du périmètre des annuaires				✓	 IdSynchro a été remplacé par un produit opensource LSC	-
16.3.2.5 Évolution des infrastructures sécurité				✓	 Infrastructures de filtrage internet renouvelées	Renouvellement de l'infrastructure des points d'accès et des systèmes d'authentification
16.3.2.6 Services de contrôle d'accès		✓			 -	-
16.3.2.7 Sécurisation des données				✓	 Traçabilité des accès administratifs	Services de sécurisation des données et documents à travers des composants cryptographiques





# Le SI a joué un rôle clé dans le développement des thématiques « métier », avec un degré d'avancement mitigé (1/2)

○ Pas initié    ◐ Avancement partiel    ● Complété    ◑ À risque / retard

Thématiques « métier »	Enjeux SI clé	Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
1 Relation de service cotisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offres de services simplifiées</li> <li>Optimiser la relation cotisant</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production de bulletins en ligne (offres simplifiées)</li> <li>Outils de double écoute</li> <li>Espace documentaire en ligne pour les offres simplifiées</li> </ul>
2 Gestion des contacts cotisants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de la relation multi canal</li> <li>Outils digitaux</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dématérialisation flux; Optimisation des outils front office; Prélèvement automatique; contact SMS</li> <li>Refonte du site Urssaf.fr; Coffre-fort individuel; Co browsing cotisant; Accessibilité mobile et tablette</li> </ul>
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité des données du SI</li> <li>Adapter les outils de GC</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation et tableau de bord</li> <li>Echange de pièces justificatives industriel</li> <li>Dématérialisation des liasses CFE; amélioration de la gestion des précomptes; Intégration de l'AGESSA/MDA</li> </ul>
4 Recouvrement amiable et forcé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de recouvrement et démat flux de recouvrement</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dématérialisation des échanges avec les huissiers</li> <li>Démat des échanges avec tribunaux de commerces et mandataires judiciaires; Moyens de RA alternatifs</li> </ul>
5 Sécurisation juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unification des outils de suivi</li> <li>Diffusion de l'information</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dématérialisation des lettres collectives, circulaires, réponses ACOSS</li> <li>Consultation des bases aux inspecteurs en mode déconnecté et aux cotisants sur le site Urssaf.fr</li> </ul>
6 Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de pilotage et de planification</li> <li>Efficience des contrôles</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux critères; contrôles pour l'AGIRC-ARRCO; outil d'investigation en milieu démat.</li> <li>Notion de groupe social dans le contrôle; Contrôle pour le CICE; Outil national de gestion des inspecteurs</li> </ul>
7 Lutte contre la fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des outils de détection des fraudes</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des signalements par les tiers; Intégration de normes professionnelles</li> <li>Echanges des données avec Pôle emploi; nouveaux critères de sélection des entreprises</li> </ul>
8 Comptabilité et répartition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation aux évolutions</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modification des calendriers de clôture comptable;</li> <li>Rénovation de l'outil de recouvrement direct</li> </ul>
9 Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution de la gestion de la trésorerie centrale; prevs. très</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progiciel pour les opérations de marché</li> <li>Adaptation des outils pour piloter la trésorerie des Urssaf; Automatisation des flux; prévision et imulation</li> </ul>
10 Statistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation statistiques</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>Rénover et intégrer les outils statistiques</li> </ul>
11 Relation de service partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des outils pour gérer la relation partenaire</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisation du versement transport</li> <li>Outiller la gestion des partenaires</li> </ul>
12 ISU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du fonctionnement de l'ISU et de la qualité de service</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils intégrés RSI/ACOSS; services dématérialisés; 3 en un</li> <li>Fiabiliser les données administratives entre l'ACOSS et le RSI</li> </ul>
13 DSN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la solution technique permettant la DSN</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil DSN en place ainsi que les impacts dans le SI ACOSS</li> <li>Entrepôt des données individuelles</li> <li>Impacts CTC</li> </ul>
14 Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support et outillage des adaptations en terme de GPEC sur la COG</li> </ul>	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations et didacticiels en ligne; Nouvel outil de gestion des temps</li> <li>Nouveaux outils RH</li> </ul>

# Le SI a joué un rôle clé dans le développement des thématiques « métier », avec un degré d'avancement mitigé (2/2)



Thématiques « métier »	Enjeux SI clé	Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
<b>15 Gestion des moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leviers d'optimisation des coûts</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Marché nationaux; Mise en place des outils de visioconférence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rénover les outils de gestion budgétaire</li> </ul>
<b>18 Maîtrise des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographier les risques; Intégrer la maîtrise des risques dans les outils SI</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Outil déclaratif CNIL; outil ONMR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographier les risques; développer les contrôles embarqués</li> </ul>
<b>19 Pilotage de la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de pilotage de la performance</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamara; Outil de comptabilité analytique et intégration de la DSI dans l'outil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderniser le SID</li> </ul>
<b>20 Organismes multibranches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des organismes multi branches dans le SI ACOSS</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation de l'informatique des CGSS et CSSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place TESE et CEA dans les DOM</li> </ul>

Bilan de la COG

## **Axes d'approfondissement SI / numérique**

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

# Le diagnostic repose sur une évaluation « à 360° » du SI / numérique...



1  
*Les applications et le portefeuille projets sont-ils en ligne avec les impératifs stratégiques ?*



**Architecture applicative**

2  
*Les composantes techniques contribuent-elles à l'efficacité et la stabilité ?*



**Infrastructure**

4  
*Dans quelle mesure les opportunités du numérique sont-elles capturées ?*



**Capacités numériques**

3  
*La fonction SI est-elle réactive et efficace ?*



**Modèle d'exécution**



# ... et 12 analyses clés facilitant la comparaison entre les caisses

## Analyse

## Question à résoudre



### Architecture applicative

- 1.1 Maturité fonctionnelle des applications
- 1.2 Santé technique des applications (n/a pour l'ACOSS)
- 1.3 Bilan du portefeuille projets
- 1.4 Architecture numérique

**Capacité des applications clés à répondre aux besoins métier** et identification des principales limitations

**Robustesse technique des applications** (e.g., fiabilité, performance, obsolescence, expertise interne)

**Équilibre du portefeuille projets 2014-2017** (incl. projets COG / SDSI, répartition par type, taille / nombre et respect des délais)

**Existence des outils numériques pour répondre aux besoins métiers** (e.g., BI / Big Data, automatisation, cloud)



### Infra-structure

- 2.1 Maturité de l'infrastructure
- 2.2 Cyber sécurité (n/a pour l'ACOSS)

**Maitrise de l'infrastructure** (e.g., serveurs, bases de données, stockage, data centers) comme pilier des capacités métier

**Gestion des risques de cyber sécurité**



### Modèle d'exécution

- 3.1 Maturité de l'organisation SI
- 3.2 Maturité des pratiques agiles
- 3.3 Benchmark des coûts SI

**Capacité de l'organisation SI pour répondre aux besoins métier de façon efficiente** (incluant les fournisseurs)

**Maturité des pratiques agiles** permettant d'accélérer la mise en place des projets

**Efficience du SI** et répartition des moyens pour atteindre les objectifs de la COG



### Capacités numériques

- 4.1 Maturité numérique de la caisse
- 4.2 Organisation et compétences num.
- 4.3 Parcours et interfaces numériques

**Maturité des capacités numériques globale de la caisse** pour répondre aux nouvelles attentes numériques des utilisateurs

**Disponibilité de la structure et les ressources** nécessaires pour le développement et la maintenance des projets numériques

**Opportunité d'amélioration des processus métier** grâce au numérique

# La phase de diagnostic fait ressortir 5 sujets majeurs d'amélioration pour l'ACOSS (1/2)

Opportunités d'amélioration majeures

## Architecture applicative

### Points forts

- **Homogénéité nationale du parc applicatif** (~90% des applications nationales)
- **Bonne capacité à intégrer les demandes métier dans le portefeuille projets**, non perturbé par le réglementaire (~66% des charges dédiées au métier)
- **Trajectoire Clé-a redressée via un dispositif de suivi et de contrôle indépendant « DISC »** et un passage sur un mode de livraison incrémental / itératif permettant de minimiser l'« effet tunnel »
- **Architecture numérique naissante**
  - Premières initiatives *Big Data* (POC *data lake* Cloudera à périmètre constant sur les indicateurs de contrôle)
  - Cloud privé en place et premières expériences SaaS (package RH TalentSoft)

### Opportunités d'amélioration

- **Architecture fragmentée** (~300 applications) **ne répondant plus aux les besoins métiers**
  - SNT (système national de trésorerie) basé sur des développements internes nécessitant des tâches manuelles ou basées sur des Excel additionnels
  - SNV2 (SI cœur recouvrement, périmètre Clé-a) , e.g. absence de RAF par SIREN, traitements *batch*, absence des mises à jour en masse, expérience utilisateur à améliorer
  - Osiris (contrôle, périmètre Clé-a) – Fonctionnalités manquantes, couverture partielle des populations, expérience utilisateur à améliorer, non mobile
  - Multiples applicatifs nécessitant des évolutions majeures (e.g., CESU, PAJE, ISP, COALA, REI)
- **Portefeuille projets fortement fragmenté** (~190 projets), **avec multiplicité d'initiatives tactiques** (~92% des projets < 5 ETPs) entraînant une complexité de pilotage
- **Sous-exécution du portefeuille** (>20% de charges non consommées) lié à un arbitrage limité (différence de <5% entre les projets demandés et validés) et à la dispersion des ressources
- **Risques toujours existants sur Clé-a** (sujets structurants à aborder, faible implication MOA, prestataires majoritairement en mode régie)
- **Potentiel des outils *Big Data* pas saisi**
  - Premier POC *Big Data* limité : Expérimentation technologique vs. cas d'utilisation métier
  - Pas de plan pour capturer les opportunités sur le contrôle (e.g., modèles de *data analytics*) et le recouvrement (e.g., analyse prédictif d'insolvabilité)

## Infrastructure

- **Infrastructure très mature** (99,5% Oracle / PostgreSQL, stockage haute gamme, réseau performant, téléphonie IP, 100% des sites équipés de visioconférences)
- **Standardisation du parc de serveur autour des technologies x86** et d'un seul constructeur (HP)
- **Rationalisation des data center** (de 4 à 2)

### Opportunités d'amélioration ponctuelles

- Professionnalisation de la gestion d'actifs SI (e.g., gestion plus rigoureuse des licences Oracle pour éviter les pénalités liées à une mauvaise utilisation)
- Plan de Continuité d'Activité à mettre en place
- Obsolescence de la bureautique (Office 2007, IBM Notes 8.5)

# La phase de diagnostic fait ressortir 5 sujets majeurs d'amélioration pour l'ACOSS (2/2)

Opportunités d'amélioration majeures



## Modèle d'exécution

### Points forts

- **Transformation organisationnelle de la fonction SI**
  - Centralisation des CERTIs en cours, avec un rattachement hiérarchique à la DSI nationale (plan DSI2018)
  - Mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise pour supporter la stabilisation des applis
  - Création d'une organisation permanente DCMOA permettant de piloter la demande de façon centralisée
- **Début de standardisation des processus SI**
- **Transparence économique**, avec une nouvelle comptabilité analytique SI



## Capacités numériques

- **Transition au numérique en cours via des initiatives « classiques »** (e.g., *responsive design* pour le site web)
- **Sponsor métier digital** nommé début 2017

### Opportunités d'amélioration

- **Structure décentralisée**
  - 11 sites régionaux en cours de centralisation mais peu spécialisés (notamment les fonctions support et les opérations)
  - Organisation SI URSSAF (~30% de l'informatique)
- **Standardisation des processus SI embryonnaire** (seulement ~10% finalisés)
- **Très faible maturité agile** (1 seul projet)
- **Potentiel d'optimisation de la dépense SI**
  - Coûts SI croissants (+2% p.a.) et supérieurs au *benchmark* (~14% des coûts d'opération vs. ~9% *benchmark*)
  - Poids significatif du récurrent au détriment de l'innovation (42% *run* / 58% *build* vs. *benchmark* de 34% *run* / 66% *build*)
  - Mix de ressources déséquilibré (interne vs. contrats de service, applications *in-house* vs. progiciel)
- **Absence de stratégie numérique** facilitant le passage à la vitesse suivante en termes d'innovation
- **Quick wins numériques disponibles** (déports de charges vers le cotisant incl. mobile, automatisation de la gestion de comptes, *Big Data* sur recouvrement et contrôle)
- **Absence d'organisation numérique** proprement dite et compétences digitales limitées

# 1.1 La multiplication des applications ne permet plus de répondre pleinement aux besoins métiers

■ Besoins métiers couverts 
 ■ Besoins métiers partiellement couverts 
 ■ Besoins métiers non couverts

NON EXHAUSTIF

## Cartographie des applicatifs clés

### Relations et gisements de données

<b>Net-entrp.fr</b> <i>Portail DSN</i>	<b>Portail ISU</b> <i>Outil agent Trav. Indep.</i>	<b>Portail agent</b> <i>Outil agent RG</i>	<b>Aladin</b> <i>Lecture auto docs.</i>	<b>Watt2</b> <i>Gestion des workflows</i>
<b>Urssaf.fr</b> <i>Portail RG</i>	<b>VICO</b> <i>Vue 360° cotisant</i>	<b>CONTACT</b> <i>Accès multimédia</i>	<b>CIME</b> <i>Indexation docs.</i>	<b>Genesis</b> <i>Routage des appels</i>

### Pilotage / statistiques

<b>Sidéral</b> <i>Portail décisionnel</i>
<b>ISP</b> <i>Requêtage SNV2</i>
<b>TAMARA</b> <i>Aide à la maîtrise des risques</i>
<b>Platypus</b> <i>Pilotage opérationnel</i>
<b>COALA</b> <i>Gestion des anomalies V2</i>
<b>ONMR</b> <i>Maitrise des risques</i>

### Middleware

<b>Saturne</b> <i>Pilotage de la production SNV2</i>
<b>Synapse</b> <i>Planification et suivi d'exploitation</i>
<b>ESB</b> <i>Bus de service</i>

### Recouvrement

<b>ODP</b> <i>Rels. partenaires</i>	<b>CESU</b> <i>Chèque emp. serv.</i>	<b>SNV2</b> <i>Système national de gestion des comptes cotisants</i>
<b>PAJE</b> <i>Accueil jeune enf.</i>	<b>CTC</b> <i>Offre TPME</i>	
<b>Sherlock</b> <i>Virements</i>	<b>Recours</b> <i>Contentieux</i>	
<b>DPAE</b> <i>Decl. embauche</i>	<b>CFE</b> <i>Formalités entrp.</i>	
<b>Teledep</b> <i>Télépaiement</i>		

### Comptabilité attributaire

<b>Sicomor</b> <i>Comptabilité attributaire</i>
--

### Référentiels

<b>Gesabel</b> <i>Annuaire abonnés</i>
<b>Gestiers</b> <i>Annuaire tiers</i>
<b>REI</b> <i>Référentiel des entreprises et des individus</i>
<b>RCD</b> <i>Référentiels déclarants DSN</i>

### Contrôle

<b>OPC</b> <i>Planification du contrôle</i>	<b>Osiris</b> <i>Réalisation du contrôle</i>
--	---

### Trésorerie

<b>Soft</b> <i>Flux de trésorerie URSSAF</i>
<b>Titan</b> <i>Opérations de marché</i>
<b>Synatra</b> <i>Portail et Flux de trésorerie ACOSS</i>

### Support

<b>GRH</b> <i>Gestion des RH Urssaf RH</i>	<b>Scribe</b> <i>Bibliothèque de courriers Assistance à la rédaction</i>	<b>Ogur</b> <i>Compta analytique Fi-CO</i>	<b>GED</b> <i>Archivage documentaire Documentaire</i>
---	---	---	--

**>270 applications**  
**objectif de décommissionnement tardif**  
**dans le cadre de Clé-a**

# 1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (1/4)

F Fonctionnalité 
 A Automatisation 
 U Usabilité 
   Besoins métiers couverts 
   Besoins métiers partiellement couverts 
   Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

## Domaines

## Applications clé

## Principales limitations perçues par les métiers

Relations et gisements de données

- Net-entrp.fr
- Urssaf.fr
- Portail ISU
- VICO
- Portail agent
- CONTACT
- Aladin
- CIME

- F **Faible maturité des services administratifs offerts au cotisant**
  - Quelques fonctionnalités basiques sont disponibles (e.g., demandes d'étalement des délais de paiements)
  - Visibilité limitée sur le statut d'avancement des demandes administratives
  - Services de support / accompagnement (e.g., *co-browsing*)
- F **Absence de coffre-fort sécurisé** permettant l'échange des pièces justificatives avec le cotisant et son stockage / récupération rapide
- F **Faible niveau d'info disponible** (e.g., sur les démarches à suivre)
- U **Ergonomie limitée** (responsive design, compatibilité avec de multiples navigateurs)
- A **Outil non intégré avec le portail des agents pour le régime général**, mitigeant l'efficience des équipes (formation, flexibilité des agents, double saisie d'informations)
- F **Vue « 360° » incomplète** (e.g. remontée des remises / remboursements depuis le système SNV2)
- F **Fonctionnalités des anciens portails pas toujours intégrées** (e.g., Harmonie, Scribe – Aide à la rédaction des courriers)
- A **Absence d'outillage pour traiter les cas des entreprises gérés par des multiples URSSAF** (e.g., communication et répartition de tâches entre les URSSAF, regroupement des informations provenant des multiples URSSAF)
- U **Absence d'adaptation aux profils des utilisateurs internes** (e.g., vues différents pour un manager et un agent)
- U **Outil d'utilisation complexe, avec des multiples modules par type de contact** (e.g., courriel, téléphone)
- A **Absence de reconnaissance automatique des types de documents**, résultant sur la classification manuelle par un agent post scan

# 1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (2/4)

F Fonctionnalité 
 A Automatisation 
 U Usabilité 
   Besoins métiers couverts 
   Besoins métiers partiellement couverts 
   Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

## Domaines

## Applications clé

## Principales limitations perçues par les métiers

Recouvrement

- ODP
- CESU
- PAJE
- CTC
- Sherlock
- Recours
- DPAE
- CFE
- Teledep
- SNV2

- A Transfert des dossiers entre huissier non dématérialisé
- F Gestion des activités des partenaires non huissiers non dématérialisée (e.g., avocats)

---

- F Absence de fonctionnalités de gestion du recouvrement (amiable ou forcé)

---

- U Modification des données cotisant pas possible suite à la première DPAE (e.g., dans le cas d'un changement d'adresse), générant du retravail des utilisateurs et du personnel de la caisse

---

- A Certaines demandes d'exonération ne sont dématérialisées (e.g., ACRE)
- A Transferts des clients manuel suite à des changements d'URSSAF (e.g., changements d'adresse), résultant sur des transferts fait une fois par an
- U IHM et enchaînement d'écrans non optimisés

---

- F Gestion du recouvrement amiable / forcé par SIRET vs. SIREN / Groupe (i.e., gestion par établissement vs. entreprise / groupe)
- F Déclarations avec des montants négatifs (lié à la DSN et aux régularisations mensuelles)
- F Gestion particulière liée aux entreprises d'interim
- A Traitements *batch*. Exemple : Absence de mise à jour automatique des dates de prescription
  - Entraînant une manque de transparence / réactivité vis-à-vis du cotissant
  - Complicant la capacité de recouvrement de l'ACOSS (visibilité claire sur les opérations en cours)
  - Obligeant la caisse à faire des actions de mise à jour manuelles
- A Absence des mises à jour en masse
- U IHM et enchaînement des écrans non optimisés

# 1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (3/4)

F Fonctionnalité   
 A Automatisation   
 U Usabilité   
   Besoins métiers couverts   
   Besoins métiers partiellement couverts   
   Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

Domaines	Applications clé	Principales limitations perçues par les métiers
Contrôle	OPC	
	Osiris	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Fonctionnalités de contrôle manquantes</b> (e.g., taxes des labos pharmaceutiques)</li> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Populations non couvertes</b> (e.g., CESU, PAJE, CTC)</li> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Impossibilité de contrôle pour le compte des tiers</b> (e.g., AGIRC-ARRCO)</li> <li><span style="color: red;">A</span> <b>Intégration des redressements non automatique</b></li> <li><span style="color: red;">U</span> <b>Outil pas personnalisé au type de l'entreprises</b> (e.g., mêmes indicateurs, mêmes affichages d'information)</li> <li><span style="color: red;">U</span> <b>Expérience utilisateur à améliorer, avec des processus complexes</b> (l'outil date de 1998)</li> <li><span style="color: red;">U</span> <b>Impossibilité de gestion du contrôle sur appareil mobile</b></li> </ul>
Comptabilité attributaire	Sicomor	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">F</span> ne permet pas de couvrir l'ensemble des contraintes et besoins ACOSS et partenaires en termes de suivi d'opérations, de sécurisation des flux financiers et comptables et de disponibilité, en temps réel, de l'information</li> </ul>
Trésorerie	Soft	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Multiples tâches papiers et bureautique</b> (e.g., signatures manuelles)</li> </ul>
	Titan	
	Synatra	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">A</span> <b>Utilisation de mails et d'opérations manuelles pour synchroniser les opérations</b> avec les partenaires</li> <li><span style="color: red;">U</span> <b>Evolutivité compliquée</b> (6 ans pour mettre en place les Euro Commercial Papers)</li> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Absence d'aide à la décision</b> pour les versements et décaissements</li> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Nombreuses applications annexes de pilotage artisanales</b> (e.g., suivi des frais, des incidents, des actions avec les partenaires)</li> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Absence d'une vision centralisée des flux</b> et des engagements financiers, <b>Pas de vision prévisionnelle des flux ou de simulation</b></li> </ul>
Référentiels	Gesabel	
	Gestiers	
	REI	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">A</span> <b>Erreurs de synchronisation avec le SNV2</b> (e.g. contraintes d'unicité des SIREN dans le REI ne sont pas existantes côté V2)</li> <li><span style="color: red;">F</span> <b>Notion de contact entreprise</b> (e.g., CFO) <b>manquante</b> (portée par un autre référentiel, Gesabel), empêchant la réalisation des relances en masse</li> </ul>
	RCD	

# 1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (4/4)

F Fonctionnalité   
 A Automatisation   
 U Usabilité   
   Besoins métiers couverts   
   Besoins métiers partiellement couverts   
   Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

## Domaines

## Applications clé

## Principales limitations perçues par les métiers

Pilotage / statistiques

Support

- Sidéral
- ISP
- Tamara
- Platypus
- COALA
- ONMR
- GRH
- Scribe
- Ogur
- GED

- F Indicateurs de pilotage à J+1 (vs. temps réel), avec un impact sur la réactivité du pilotage
- U Outil **obsolète** (IBM Impromptu, fin de vie en 2018), plus aligné avec les meilleures pratiques de visualisation et ne répondant pas aux besoins de flexibilité des statisticiens
- F Absence des capacités de pilotage du réalisé et du reste à faire
- F Impossibilité de pilotage des actions en inter organisme
- A Absence d'intégration avec les outils des gestionnaires, permettant de basculer des analyses / requêtes aux actions (e.g., traitement des consignes)
- A Visualisation des besoins de traitement manuels / anomalies éclatée entre Platypus et COALA
- A Reporting / pilotage RH non automatisée, générant du rétravail manuel (fichiers Excel ou Access)
- A Absence d'intégration avec le portail agent (client lourd)



# 1.3 Le programme Clé-a ambitionne de refondre le SI cœur de métier de l'URSSAF pour répondre aux besoins métiers

Cartographie des grands domaines applicatifs ACOSS

Clé-a  
XX% Estimation de l'impact sur le domaine applicatif

Portail agent unique

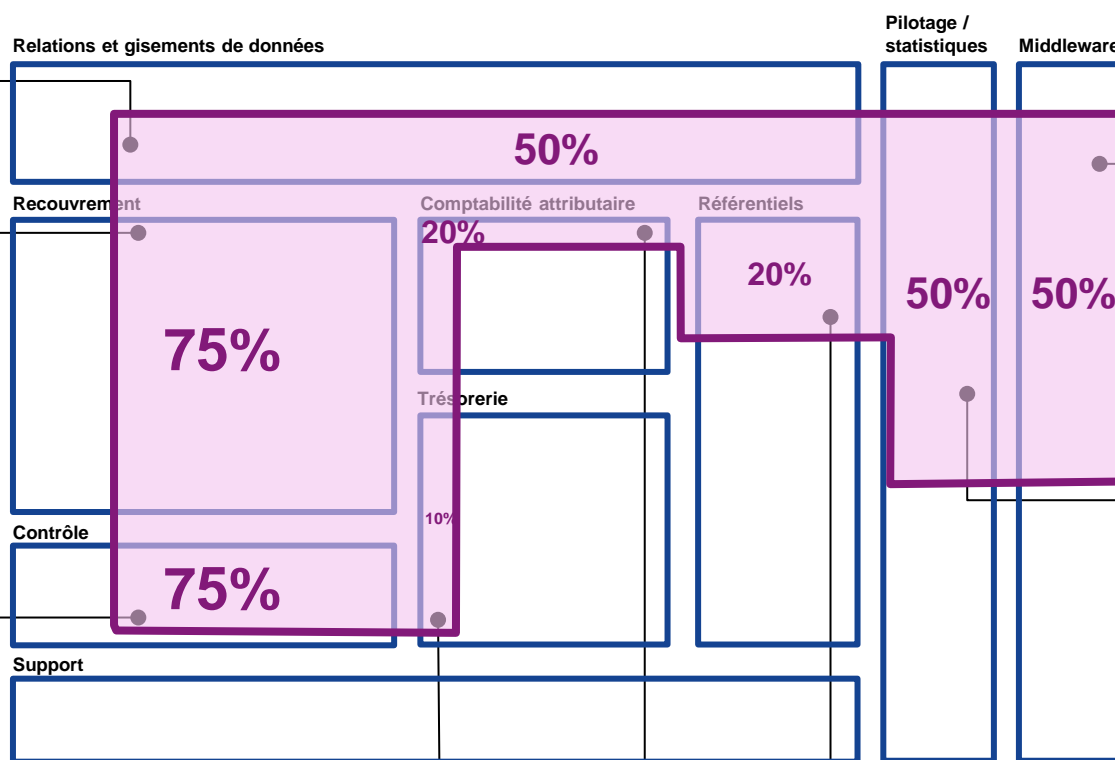
Vue 360° du cotisant

Introduction des concepts modernes de recouvrement (e.g., SIREN)

Décomposition de la partie recouvrement de SNV2

Module de gestion administrative

Implémentation intégrale du contrôle avec des capacités état de l'art (e.g., configurabilité, mobilité)



Couche de services (SOA)

Ordonnanceur

Modernisation du pilotage opérationnel (vision synthétique, temps réel et intégrée aux outils opérationnels)

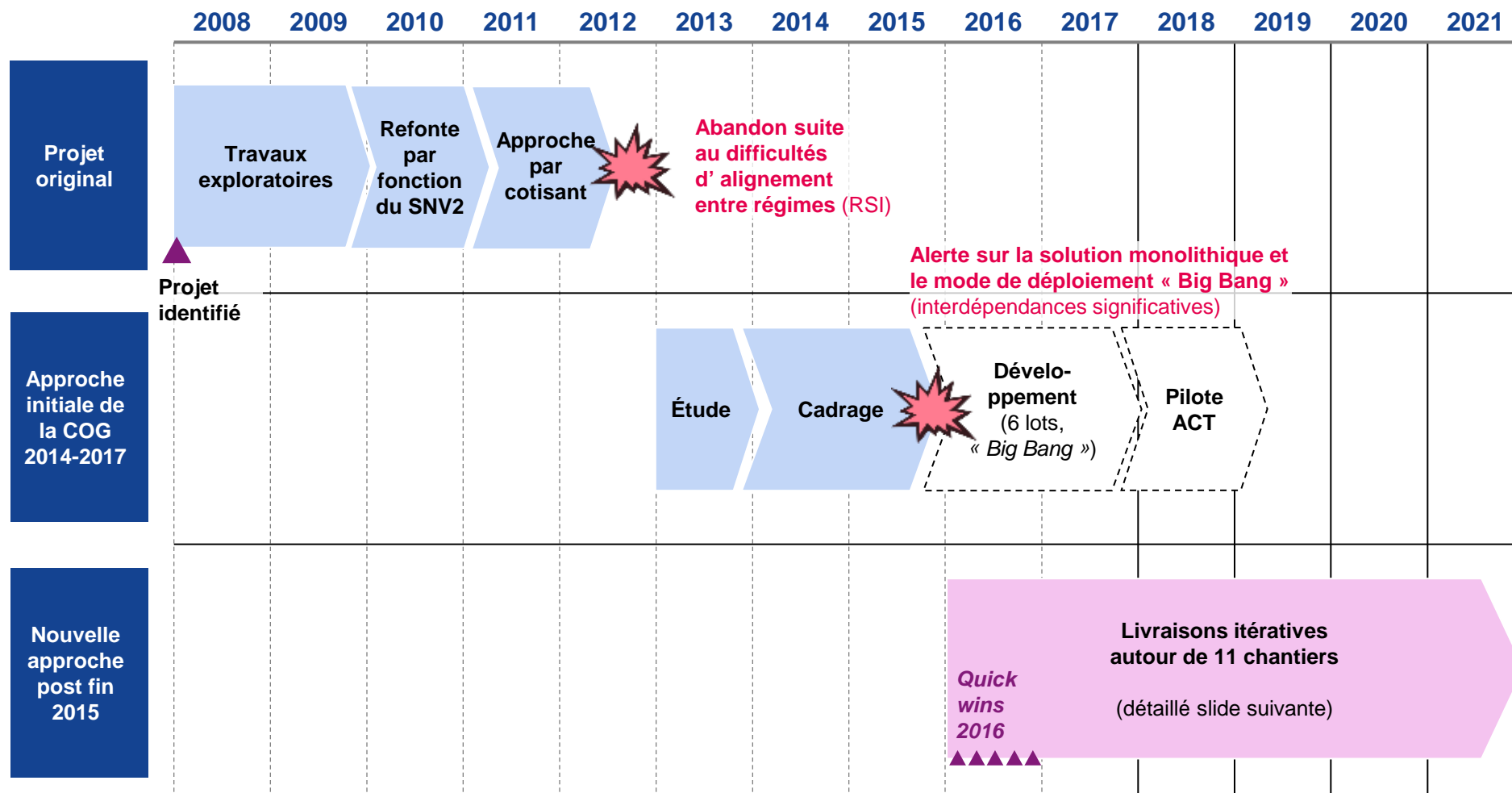
Nouveau référentiel DSN avec données individuelles

Référentiel Gestion Administrative unique

Harmonisation des pratiques d'encaissement

Système comptable indépendant du système de gestion

# 1.3 La complexité du programme a entraîné 2 revues de trajectoire sur les 9 dernières années pour sécuriser les livraisons au métier...



9 ans d'exécution...

... et 5 ans restants

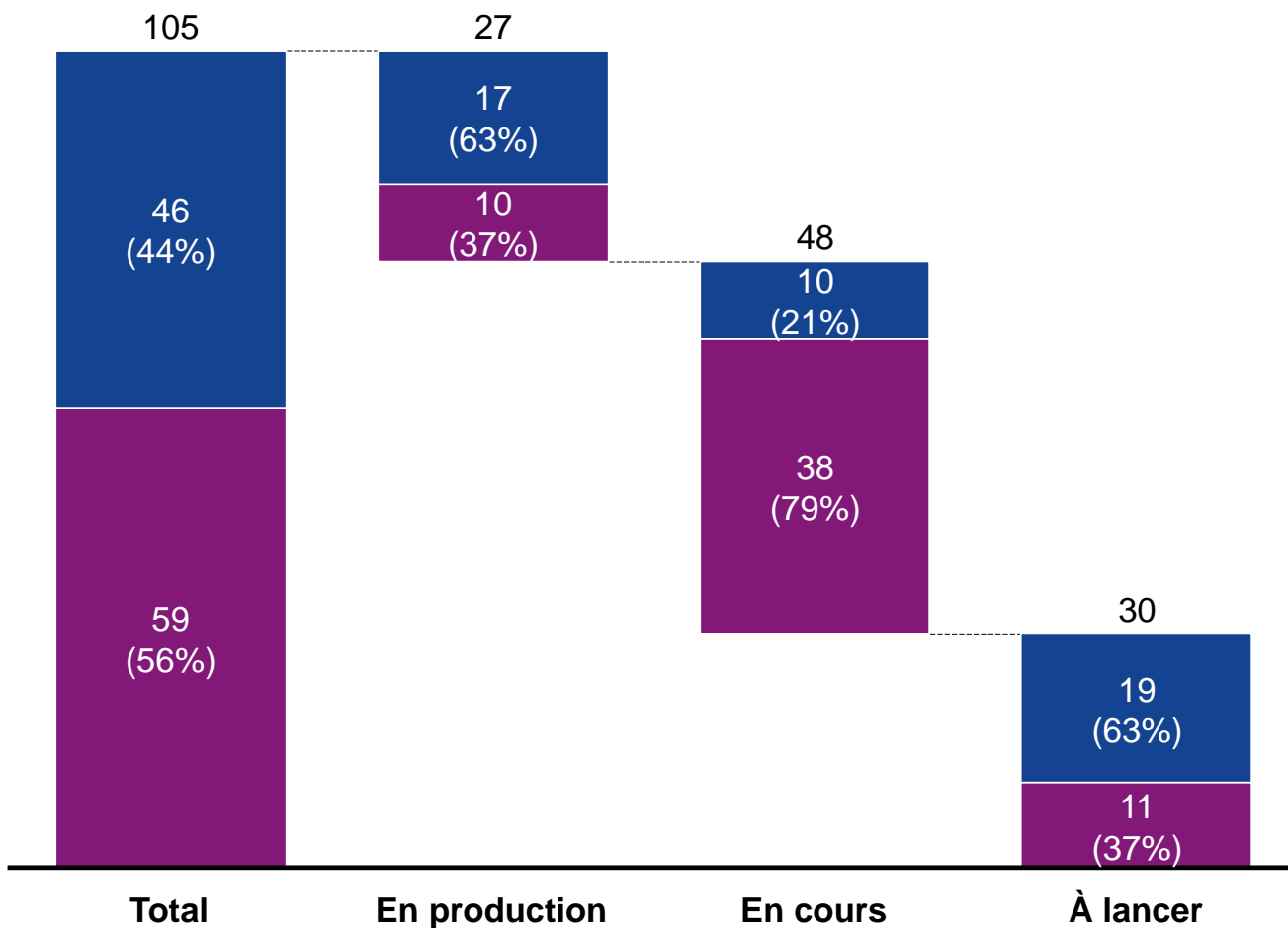
1.3

# ... dont la dernière a permis des premières mises en production accompagnées de retards mineurs

- Livré à temps
- En retard / risque de retard

## Lots avec mise en production associée

# lots



- **92% des mises en production prévues en 2016 ont été mises en production avant le 15/01/2017**
- **Des retards existent, néanmoins, l'effet tunnel est réduit grâce à l'approche itérative (retard moyen de ~2 mois)**
- **L'année 2016 s'est focalisée sur les quick win, les sujets structurants commencent en 2017**

# 1.3 Les facteurs de risque sur Clé-a concernent principalement l'implication des ressources humaines internes et externes

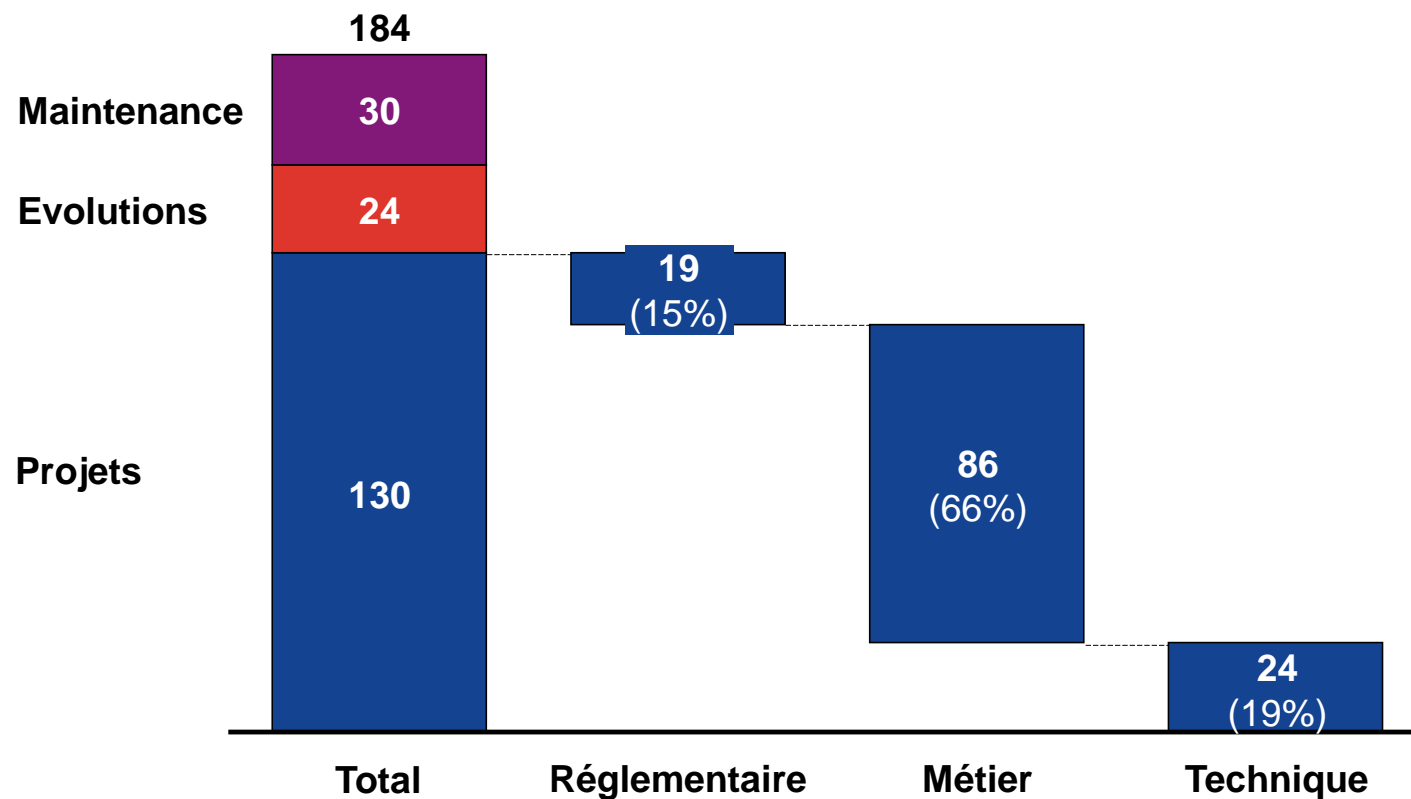
Dimension	Facteurs clé de succès	Évaluation	Commentaires
Alignement métier	▪ <b>Sponsorship</b> du top management	✓	
	▪ <b>Participation forte des métiers</b>	✓	▪ <b>Risque identifié</b> sur l'adéquation de la participation des métiers en quantité et en qualité sur les différents chantiers
	▪ <b>Objectifs métier clairs</b>	✓	▪ <b>Faible visibilité sur les jalons clés dans un mode pluriannuel</b> entraînant une possible perte de vue de la cible
	▪ <b>Business case rigoureux</b> , incluant coûts et bénéfices	✓	▪ <b>Business case seulement opportunistes</b> sur certains sujets (e.g., ORC, RAFN)
	▪ <b>Gestion du changement holistique</b>	✓	▪ <b>Mise en place fin 2016</b>
Technologie	▪ <b>Technologie éprouvée</b> dans des situations comparables	✓	▪ <b>Difficultés liées à la montée en compétences</b> sur la notion de service
	▪ <b>Périmètre clair et solution simple / standard</b>	✓	▪ <b>Solutions non standardisées</b>
	▪ <b>Architecture modulaire</b> basée sur des services	✓	
	▪ <b>Infrastructure technique flexible et robuste</b>	✓	
Ressources	▪ <b>Contrat(s) avec fournisseurs / fabricants robustes</b> , incluant des rôles et responsabilités claires	✓	▪ <b>Gestion des prestataires</b> se basant sur des <b>contrats en régie, mais 1ères créations de centre de services</b>
	▪ <b>Mix équilibré de ressources internes / externes</b>	✓	
	▪ <b>Equipe projet dédiée, qualifiée et motivée</b>	✓	▪ <b>Ressources E&amp;D et MOA internes non dédiées</b>
Approche d'implémentation	▪ <b>Approche de développement itérative</b> (Agile ou releases régulières dans le cas des approches « cycle en V »)	✓	
	▪ <b>Feuille de route de transformation claire</b>	✓	
	▪ <b>Implication des métiers continue et en amont</b>	✓	▪ <b>Risque potentiel sur la capacité de validation des métiers</b>
	▪ <b>Gestion de projet rigoureuse et PMO neutre</b>	✓	▪ <b>Mise en place d'un dispositif « Value Assurance Office »</b> indépendant mais manques identifiés sur la partie pilotage (compétences et méthodologies) (e.g. gestion pluriannuelle)

✓ En place   
 ✓ Potentiellement en place   
 ✗ Pas présent

## Sur l'ensemble des programmes, l'ACOSS démontre une bonne capacité à adresser les demandes des métiers

### Portefeuille de projets 2015-2016

JH'000 internes et externes consommés

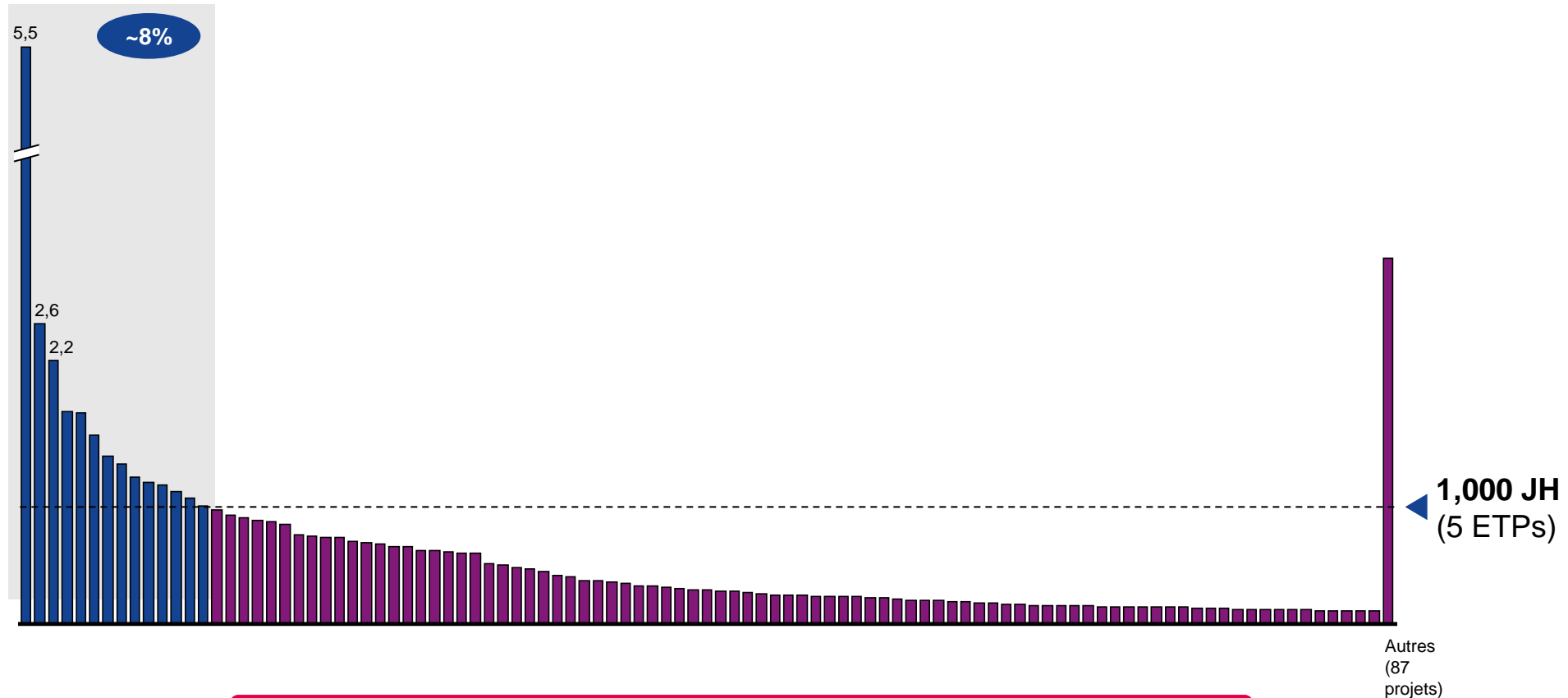


- **2/3 du portefeuille projet dédié aux besoins métiers**, non perturbé par le réglementaire, grâce à une bonne planification en amont
- **Renouvellement de la couche technique en cours**

# 1.3 Le portefeuille projet est fortement fragmenté

## Portefeuille de projets 2016

JH'000 internes et externes consommés



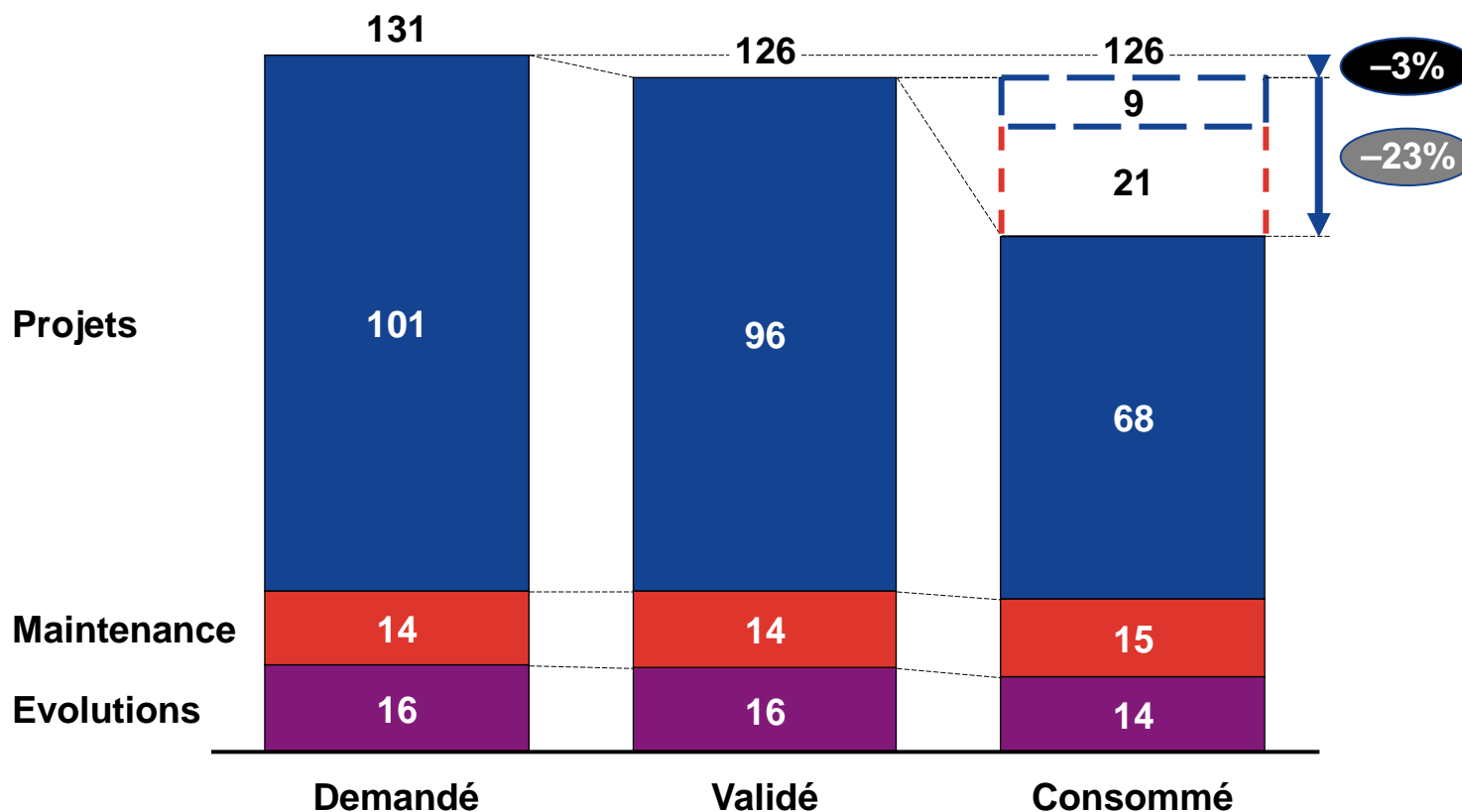
Un portefeuille basé sur de multiples *quick win* plutôt que des grands projets permettant de renouveler et simplifier l'architecture

# 1.3 La fragmentation, unie à une faible priorisation, pourrait expliquer la sous-consommation du portefeuille

## Portefeuille de projets 2016

JH'000 internes et externes

Charge non consommée - interne  
 Charge non consommée - externe



**~23% des charges non consommées**

- Arbitrage minime en entrée générant des possibles déséquilibres charge – capacité
- Ressources dispersées sur un grand nombre de projets, résultant en complexité de pilotage
- Ressources spécialisées et non multi disciplinaires

# 1.4 Le *Big Data* constitue une opportunité majeure pour l'ACOSS



○ Faible    ◐ Intermédiaire    ● Forte

## Technologie numérique

**BI décisionnel et *Big Data***

### Description de l'existant

- **Architecture classique basée sur la suite IBM et Oracle**
- **Premières expérimentations *data lake*** sur le domaine du contrôle, à périmètre constant (pour valider la technologie / expérimenter)
- **Paysage des outils d'analyse des données et de visualisation** vieillissant et pas rationalisé

### Opportunités

- **Résolution des problèmes d'intégration des données** via une couche de « *staging* » permettant de valider les données avant de les intégrer
- **Utilisation du *data lake* pour intégrer l'ensemble du patrimoine des données pas exploité à date** (e.g., données DSN, données de signalement)
- **Utilisation d'outils d'*advanced analytics* sur le contrôle** (e.g., amélioration des modèles de contrôle intégrant des multiples variables) **et le recouvrement** (e.g., analyse prédictif d'insolvabilité)
- **Modernisation des capacités de *reporting* et pilotage**, potentiellement via des nouveaux outils de visualisation avancée (e.g., pour le pilotage de stocks)

### Criticité pour l'ACOSS



**Cloud**

- **Cloud privé (IaaS et PaaS)** basé sur la suite vCloud
- **Premier logiciel en SaaS** (TalentSoft)

- **Définition d'une stratégie cloud hybride, pour profiter des avantages du cloud public** (e.g., absorber les pics de charge)
- **Moderniser le parc applicatif avec des outils SaaS** « clé en main »



**Automatisation / robotisation**

- -

- **Robotisation des tâches de *back office*** (e.g., traitement des flux entrants non matérialisés, prise de décision automatiques sur les demandes des délais ou de remises)



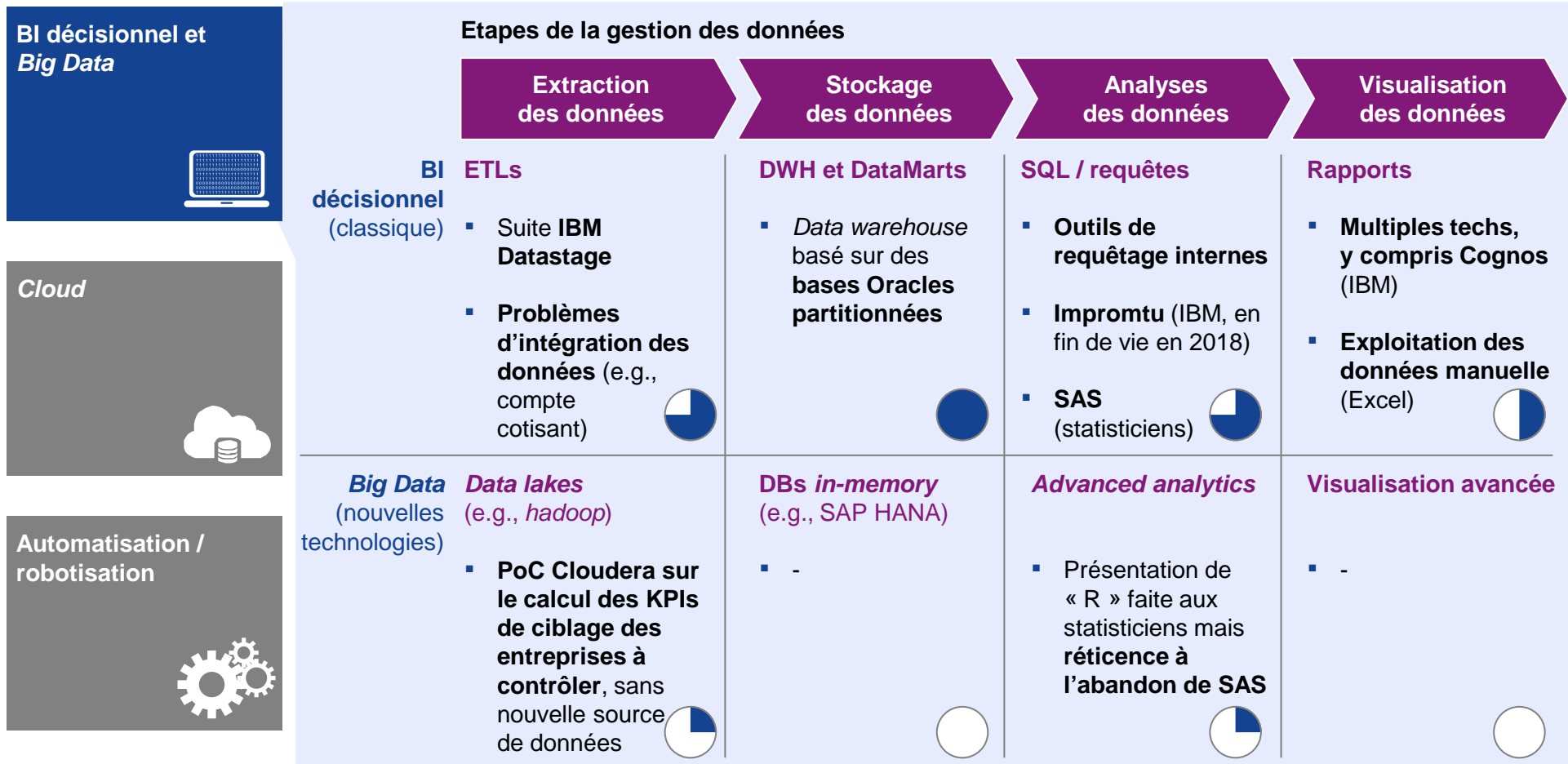


# 1.4 L'informatique décisionnelle ACOSS est largement traditionnelle, avec des premières expérimentations *Big Data*

Mature / sans soucis    
  Potentiel d'amélioration    
  A développer entièrement

Technologie numérique

Description détaillée de l'existant



# 1.4 L'industrialisation des infrastructures a permis la mise en place d'un cloud privé qui doit maintenant évoluer vers un modèle hybride

✓ Exploité   
 ✓ Utilisation naissante   
 ✗ Non Exploité

## Technologie numérique

BI décisionnel et Big Data

Cloud

Automatisation / robotisation

## Description détaillée de l'existant

Mode de service		Mode de déploiement		
		Public	Hybride	Privé
IaaS (infra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suite vCloud en place et portail de mise à disposition d'infra</li> <li>Capacité à identifier le cout et à le facturer (mais non utilisée) <span style="color: green;">✓</span></li> </ul>
PaaS (plateformes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisionnement automatique des deux types d'environnements standards (temps de provision immédiate, ~90% des applis) <span style="color: green;">✓</span></li> </ul>
SaaS (applications)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de Talentsoft (RH)</li> <li>Besoin de monter en compétences (e.g., sécurité applis SaaS, CNIL) <span style="color: blue;">✓</span></li> </ul>	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

## Pilier d'infrastructure

## Description de l'existant

## Dispositifs utilisateur



- ~ 14 500 PC fixes et ~ 4 700 PC portables
- Renouvellement tous les 4-5 ans
- ~ 1700 smartphones déployés sans amortissement ni règles de renouvellement claires
- Expérimentation en cours sur les hybrides tablettes / portable (type Surface)

## Bases de données



- PostgreSQL 8-9 (~ 1 400 bases)
- Oracle 11g / 12c (~ 750 bases)
- Reliquats MySQL (40 bases) et SQL Server (50 bases)

## Serveurs



- Serveurs x86 HP Proliant (versions 7 à 9), seulement 8 serveurs IBM AIX restant
- ~95% Linux
- ~99,7% de virtualisation via VMWare (10 000 VM sur 350 serveurs)
- Présence d'équipement locaux suivant le niveau de responsabilité du site

## Stockage



- Acquisition de nouvelles baies de stockage effectuée en 2016
- Nouveaux équipements haute gamme Hitachi (~ 2Po), équipements legacy moyenne gamme EMC (~2,5 Po)

Data center  
& PCA

- 5 data centers en cours de consolidation vers 3
  - Paris et Lille en cours de fermeture
  - Objectif : 2 data centers de production (Toulouse Tier 3+, Lyon St Priest Tier 3+) et 1 de secours (Lyon Feyzin Tiers 3)
- PCA en cours de définition

## Réseau



- ACOSS opère ses réseaux au maximum en propre (opérateur à partir du niveau 2)
- 2 opérateurs, SFR et Orange Business Services
- 2 réseaux (RENAR et MARS), avec la possibilité de basculer les flux critiques de l'un à l'autre
- Ensemble des sites de métropole fibrés

Pilier d'infrastructure	Qualité de service	Obsolescence	Standardisation	Automatisation	Capacité	Commentaire
Dispositifs utilisateur	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	-
Bases de données	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Risque majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit Oracle révèle un pilotage complexe des licences (risque de pénalités)</li> </ul>
Serveurs	Sans risque	Risque mineur	Sans risque	Sans risque	Sans risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reliquat IBM AIX à décommissionner</li> </ul>
Stockage	Risque mineur	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Risque mineur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation exponentielle des besoins observés, liés notamment aux nouveaux modes de développement et aux pratiques DevOps.</li> <li>Pannes sur les éléments EMC</li> </ul>
Data center & PCA	Sans risque	Sans risque	Risque mineur	Risque mineur	Sans risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunité de consolidation de <i>data centers</i> (en cours)</li> <li>PCA à mettre en place, notamment alignement des RTO<sup>1</sup> par application avec les besoins métiers</li> </ul>
Réseau	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	-

■ Risque majeur  
■ Risque mineur  
■ Sans risque

<sup>1</sup> Recovery Time Objective

# Les outils de communication et collaboration utilisent des technologies classiques ...

## Outil de communication et collaboration

### Description de l'existant

#### Téléphonie



- **100% IP**
- **3 constructeurs** : MyTel, Alcatel-Lucent et Cisco
- **Projet pour supprimer les points d'accès régionaux** (Trunk SIP)

#### Vidéoconférence



- **Système de visio conférence déployé sur l'ensemble du territoire**
- **1 ou plus salles de visio conférences par site** pour un total de 221 salles
- **Visio directement sur le PC en cours de test**

#### E-mail et bureautique



- **Suite IBM Lotus Notes** (version 8.5)
- **Bureautique office 2007**
- **Réflexion en cours autour du passage à Office365**

#### Messagerie instantanée (IM)



- **IBM Sametime** (lié à Lotus Notes)

#### Espace de travail collaboratif









- **Sharepoint** (2013 et 2016)

#### Stockage / partage des documents



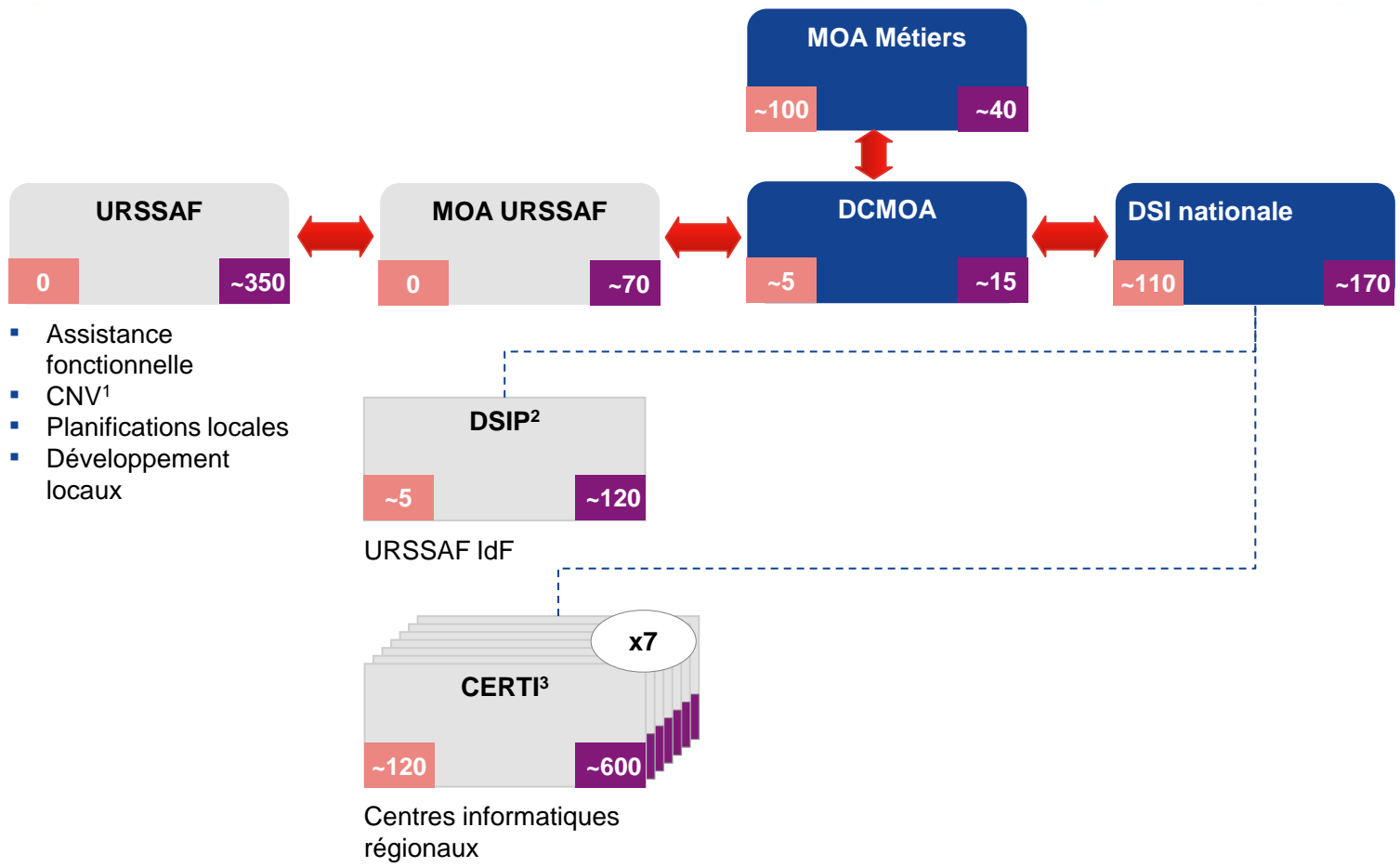
- **2 systèmes**
  - 1 en organisme pour gérer les flux entrant (docu base)
  - 1 modèle national en centre de production (base Cassandra) associé à un service de moteur de recherche

## 2.1 ... avec du potentiel d'amélioration sur la bureautique

Outil de communication et collaboration	Qualité de service	Obsolescence	Standardisation	Automatisation	Capacité	Commentaire
Téléphonie 	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #FFD700; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Appel d'offre en cours</b> pour passer de trois constructeurs à un constructeur</li> </ul>
Vidéoconférence 	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>
E-mail et bureautique 	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #FFB6C1; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Office 2007 non maintenu à partir d'octobre 2017</b></li> <li>▪ <b>IBM Notes 8.5 non maintenu à partir de septembre 2018</b></li> </ul>
Messagerie instantanée (IM) 	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #FFD700; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Lié à la transformation bureautique</b></li> </ul>
Espace de travail collaboratif 	<span style="background-color: #FFD700; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Peu utilisés</b> car pas dans les habitudes des utilisateurs, préférences pour les multiples envois d'email</li> </ul>
Stockage / partage des documents 	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid #000; display: inline-block; width: 20px; height: 20px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>

Risque majeur  
 Risque mineur  
 Sans risque

### 3.1 L'organisation SI inclus une DCMOA centrale et une DSI en cours de centralisation



- Assistance fonctionnelle
- CNV<sup>1</sup>
- Planifications locales
- Développement locaux

**+ La création de la DCMOA apporte une coordination** entre les multiples MOA et la MOE

**- ~28% de la force informatique en local (URSSAF)**

**+ Le plan DSI 2018 prévoit la disparition des CERTI**, avec un rattachement hiérarchique des équipes à la DSI nationale

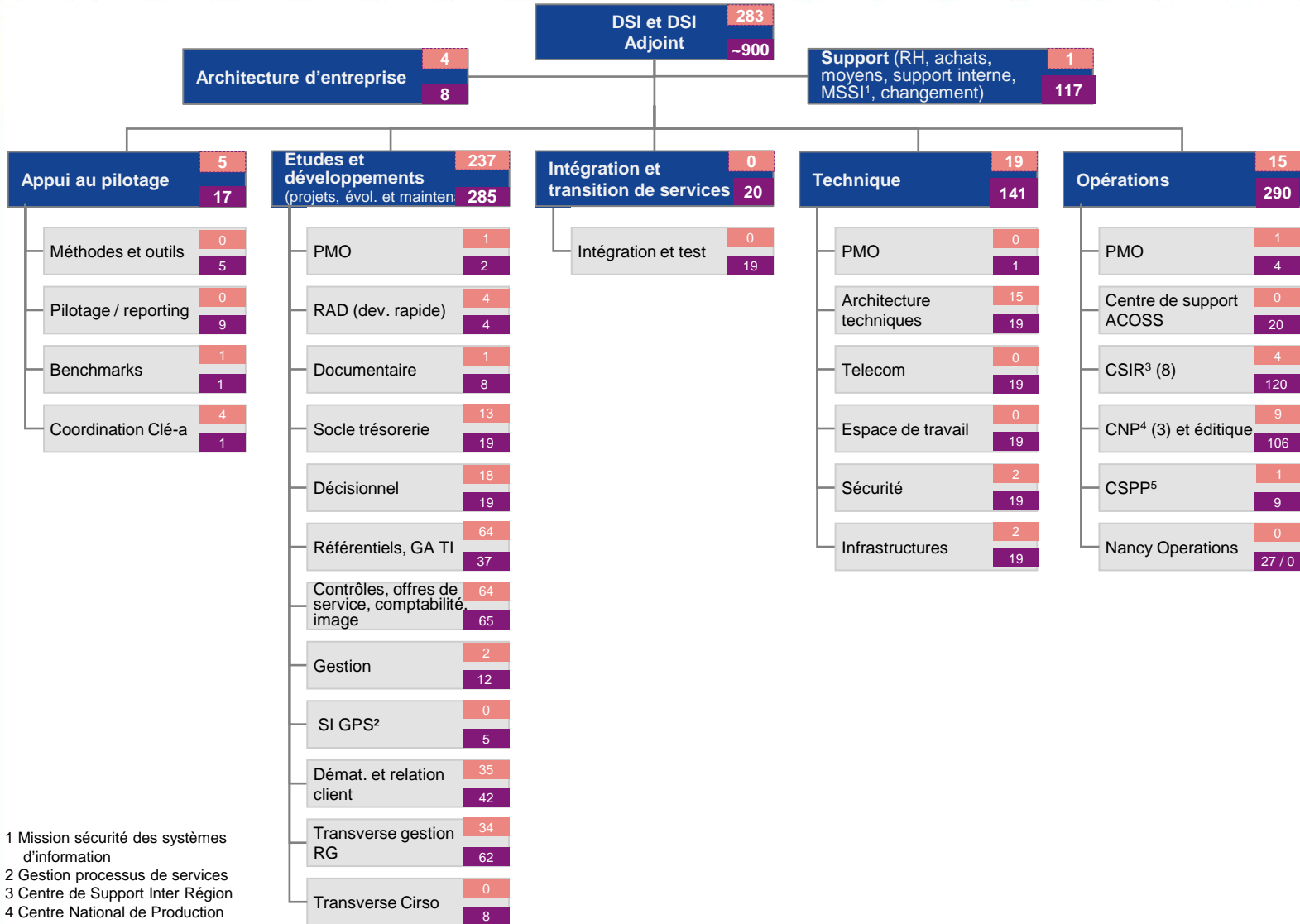
**- Taux d'externalisation faible (~29%, 3 / 10 ressources externes vs 3 / 7 bench)**

NOTE: Les effectifs prestataires ont été rétro-calculés à titre purement indicatif afin de comparer la charge interne/ externe et ne correspondent pas à de la régie. Hypothèses de 200 jours travaillés par an

1 Centre national de validation  
 2 Direction des Systèmes d'Information de Paris (URSSAF IdF)  
 3 Centre Régional de Traitement d'Information

# 3.1 L'organisation SI a une structure classique...

DSI centrale, CERTI et DSIP



x Effectifs SI internes  
 x Effectifs prestataires

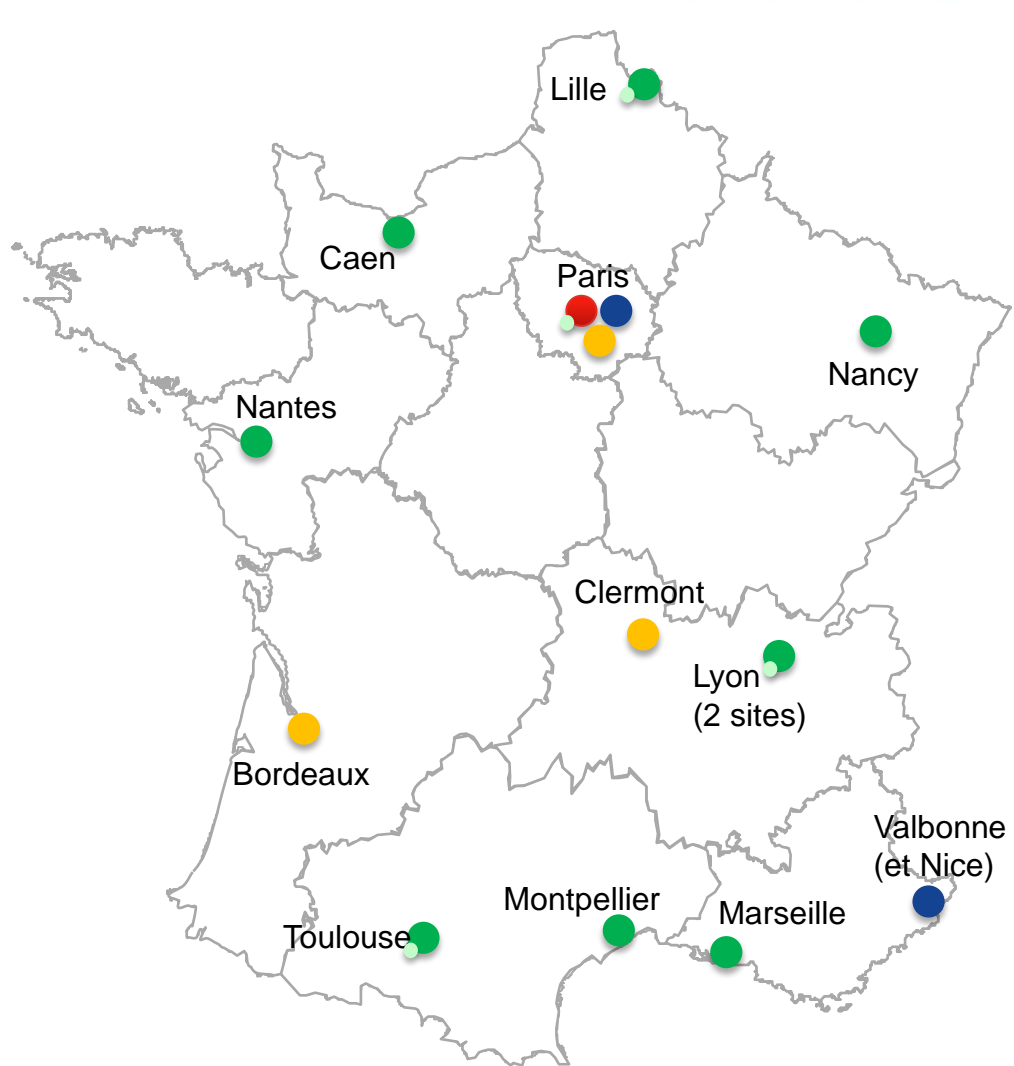
- + **Cellule d'architecture d'entreprise** au niveau des sous directions
- + **Intégration séparée**
- **Eclatement des études et développement sur de multiples domaines**
- **Équipes décisionnelles sans data analyst (DISEP)**
- **PMO réparties** entre les différentes divisions
- **Potentiel de mutualisation des centres de support** (dédiés à une région ou une inter région)
- **Cybersécurité éclatée** : MSSi, équipes cybersécurité de la sous direction technique et équipes d'études et développements

1 Mission sécurité des systèmes d'information  
 2 Gestion processus de services  
 3 Centre de Support Inter Région  
 4 Centre National de Production  
 5 Centre de Service Inter Régional



3.1

... répartie en 10+ sites en France...

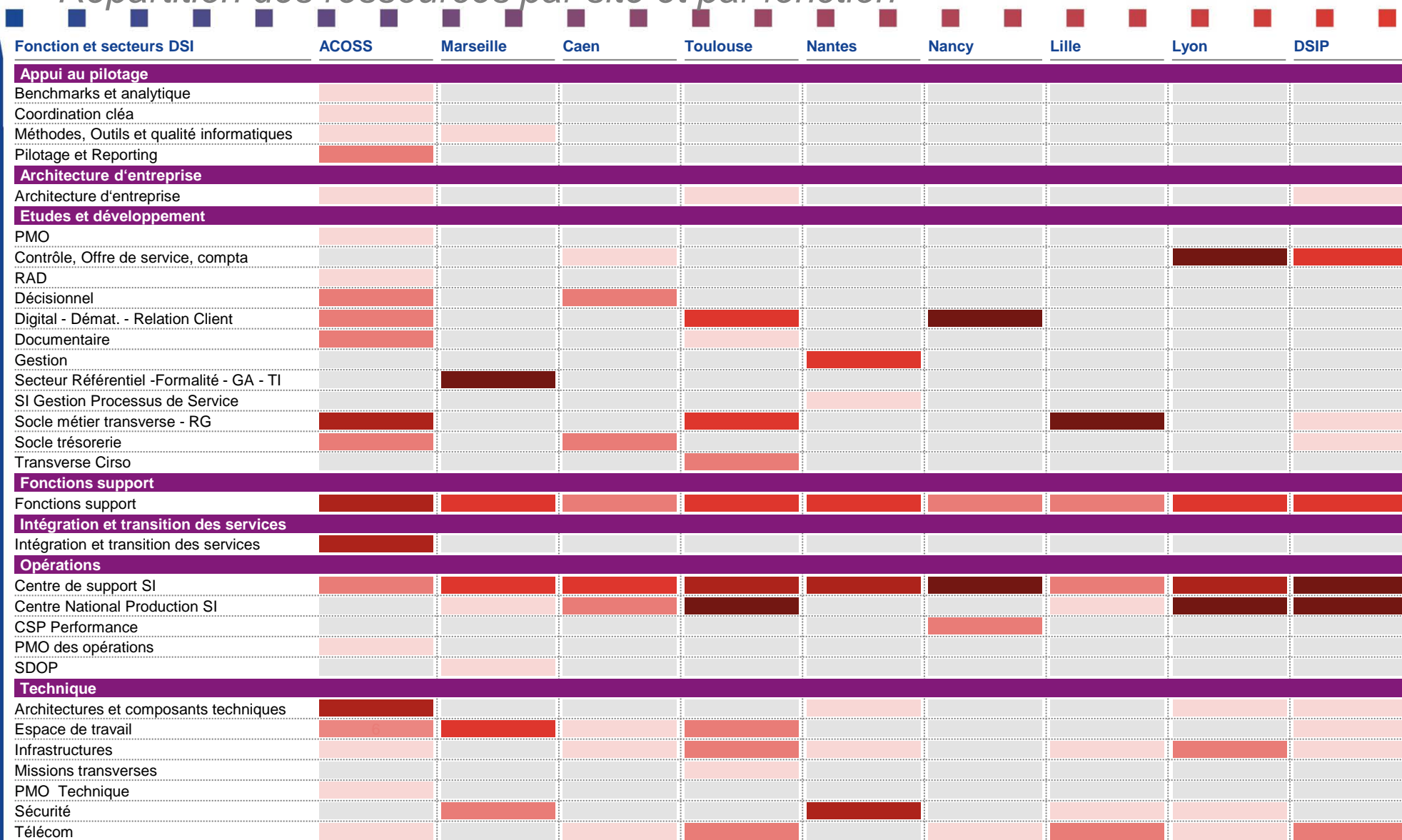
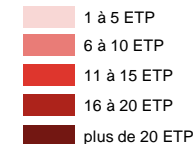


- DSI nationale
- DSIP URSSAF (IdF)
- CERTI (x7)
- CNV (x3)
- CNP / data center (x5)

3.1

... qui sont peu spécialisés

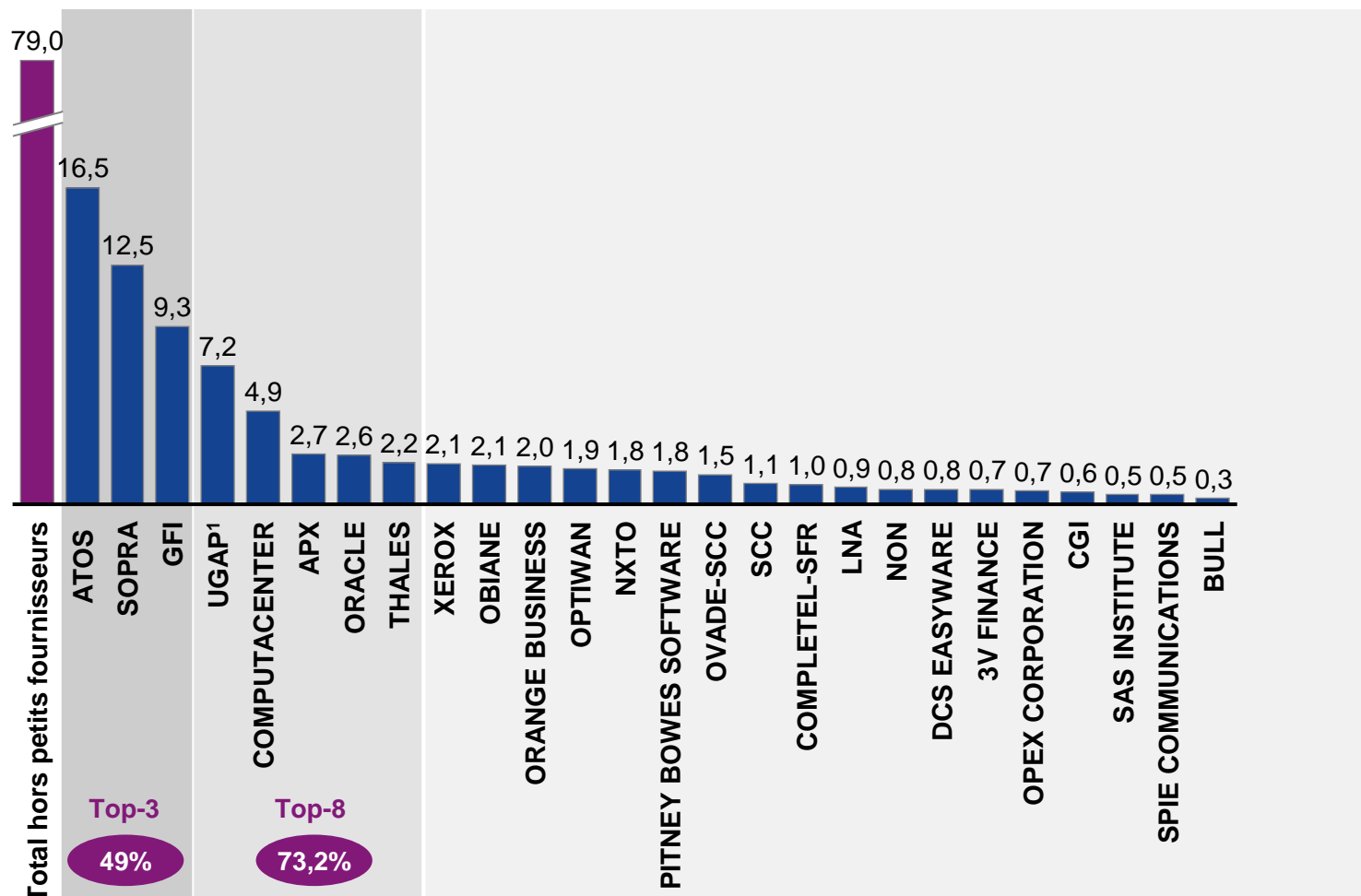
Répartition des ressources par site et par fonction



# 3.1 Le portefeuille de fournisseurs de l'ACOSS pourrait être plus rationalisé

Dépense fournisseurs SI (2016, applications et infrastructure, fournisseurs avec dépense >300k€)

€ mn, 2016



- **70 fournisseurs** en dessous de 300K€ de dépenses formant une *long tail*
- **Pas de dépendance à une SSII** grâce à une répartition autour de 3 acteurs (ATOS, SOPRA, GFI)
- **Utilisation de la plateforme d'achat nationale UGAP** (1<sup>er</sup> fournisseur hors prestataires de services)

<sup>1</sup> Centrale d'achats, avec 6,1M€ d'achats d'investissements et 1,2M€ d'achats de fonctionnement

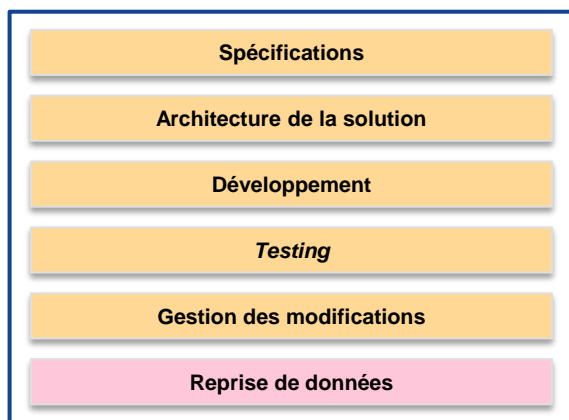
# 3.1 La définition des processus SI a été initialisée en 2016 mais reste encore parcellaire

■ Déployé ■ En cours ■ Prévu

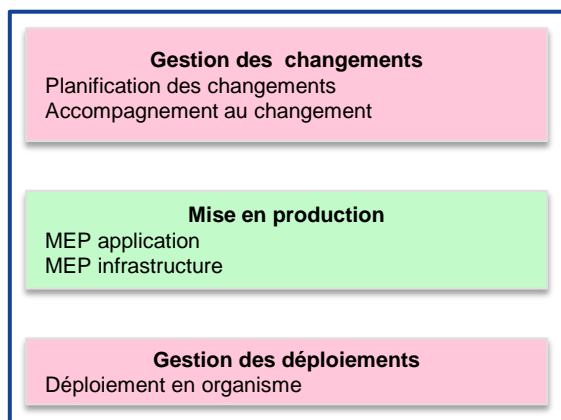
## Gouvernance Informatique



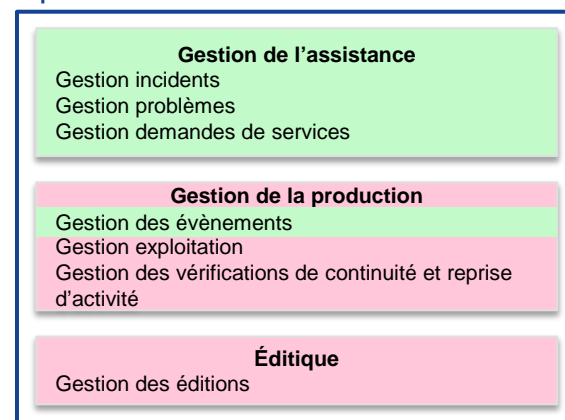
## Construction



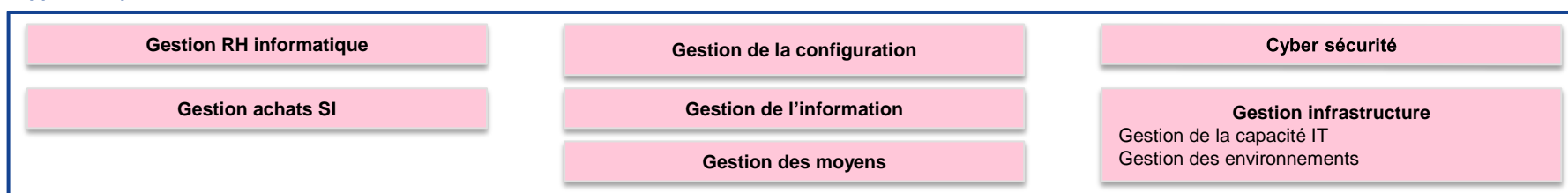
## Transition



## Opération



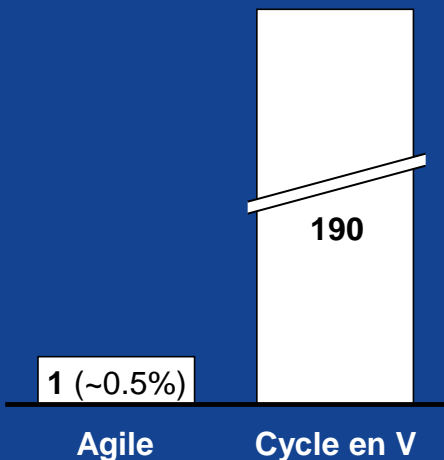
## Support aux processus



## 3.2 Une première expérimentation agile initiée par le SI

### Description de l'actuel

- Une seule équipe agile dans le cadre d'une expérimentation sur le recouvrement amiable et force des SIREN
- Absence de plans clairs d'utilisation de l'agile dans le futur

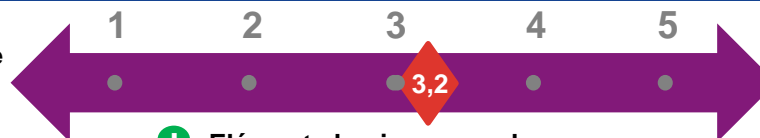


### Niveau de maturité de l'expérimentation agile

◆ Niveau actuel

#### Méthodologie

**Méthode agile pas formalisée et manquante d'éléments clés** (e.g., MVP, cérémonies agiles, sprints courts, *product backlog*, méthodes estimation, métriques de productivité visuelles)

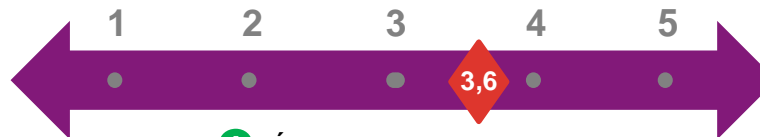


**Méthode agile définie sur base des meilleures pratiques** (e.g., Scrum) et adaptée aux spécificités de l'organisation

- + Eléments basiques en place
- Absence d'éléments permettant la capture des gains de performance (suivi visuel, productivité, estimation d'efforts)

#### Équipe

**Équipes agiles sans rôles et responsabilités claires, de taille importante, éclatée et essentiellement intégrée par des informaticiens**

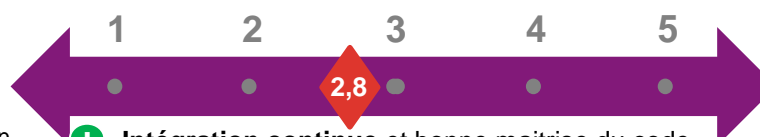


**Équipes agiles avec des rôles bien définis** (e.g., Product Owner, Scrum Master), **incluant ~10 personnes, co-localisées et intégrant le métier et les utilisateurs**

- + Équipe co-localisée (à Montpellier)
- + Rôles agiles clairs
- Complexité à impliquer le métier

#### Pratiques de développement

**Mauvaises pratiques** (e.g., absence de gestion documentaire, programmation individuelle, intégration non automatisée, *testing* pas automatisés, séparation dev. – opérations)



**Meilleures pratiques de développement en place** (e.g., gestion documentaire simple, *pair programming*, intégration continue, *testing* automatisée, DevOps)

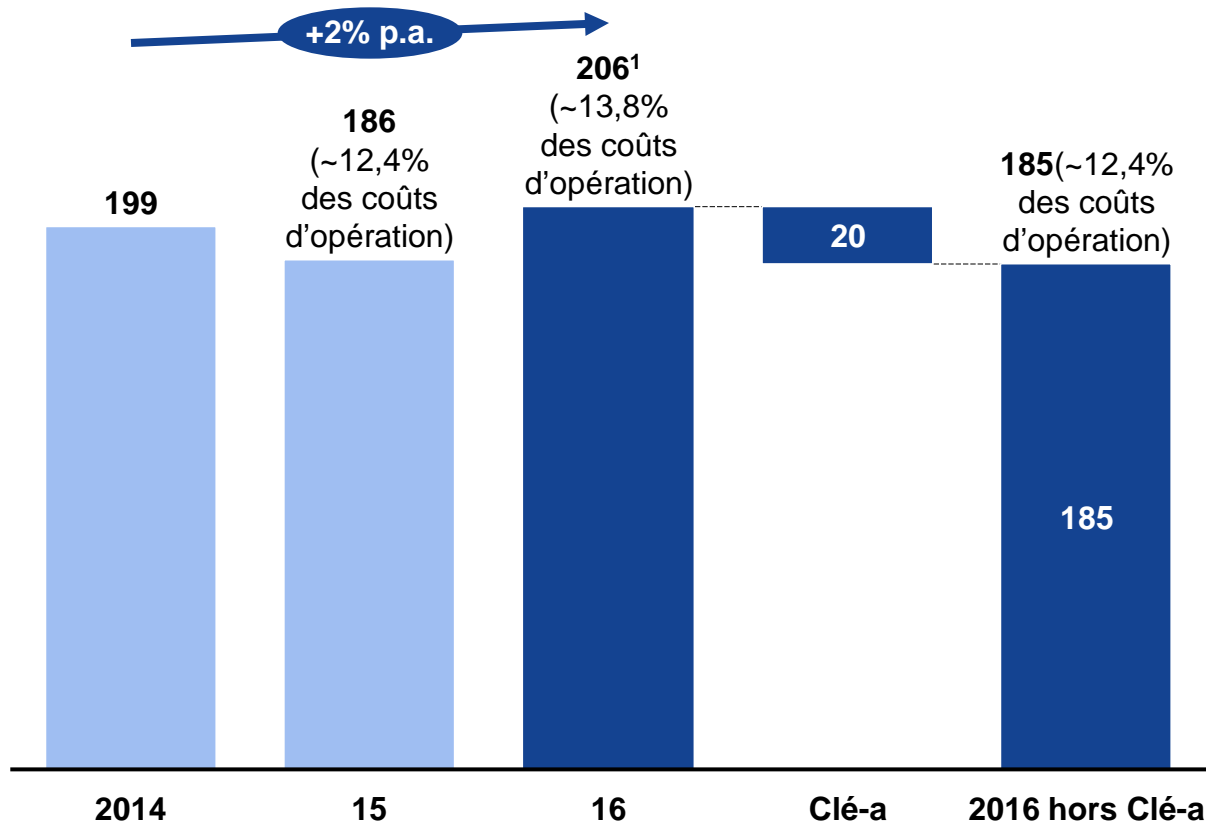
- + Intégration continue et bonne maîtrise du code
- Manque de coord. développeurs – infra (DevOps)
- Tests non automatisés
- Volume de documentation à simplifier

3.3

# Les coûts SI sont croissants et supérieurs aux autres institutions du secteur public...

## Analyse des dépenses SI

€ mn (vue cash-out)



Benchmark, %

9,2%

9,2%

Ecart, pp

+3,2 pp

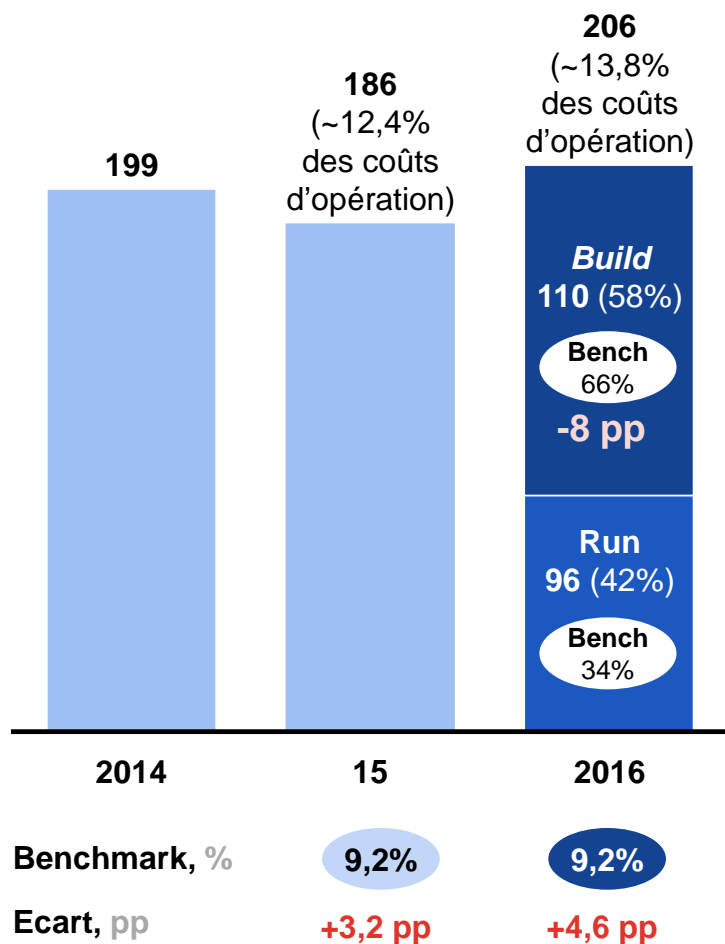
+4,6 pp

1 Estimation basée sur le consommé PEI 2016 et les données de comptabilité analytique 2015

### 3.3 ... avec un poids significatif des activités récurrentes au détriment de l'innovation...

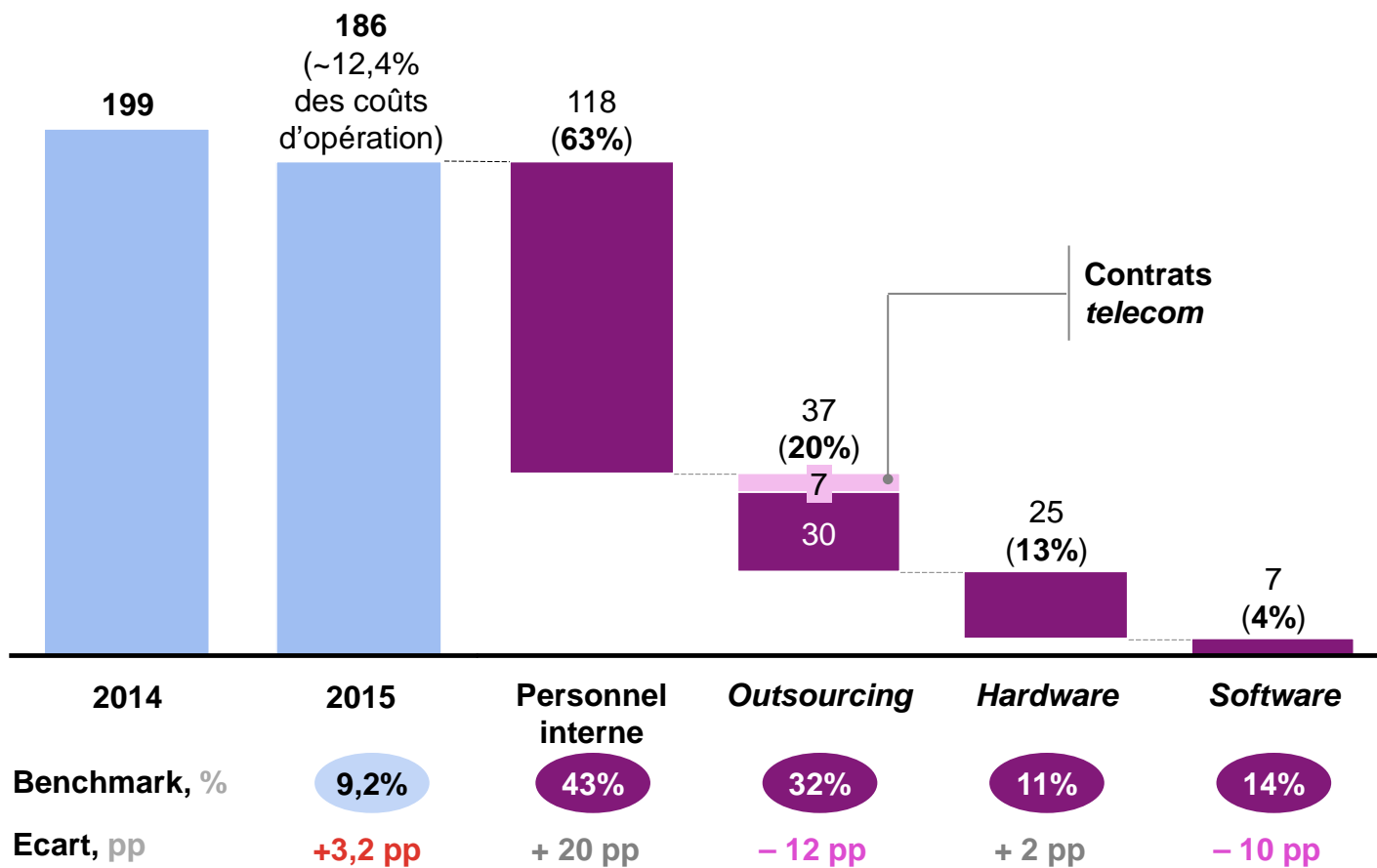
#### Analyse des dépenses SI

€ mn (vue *cash-out*)



Analyse des dépenses SI

€ mn (vue cash-out)



**Modèle de développement interne** (vs. contrats de services avec partenaires SI)

**Potentiel pour augmenter la part des progiciels** (vs. applications in-house)



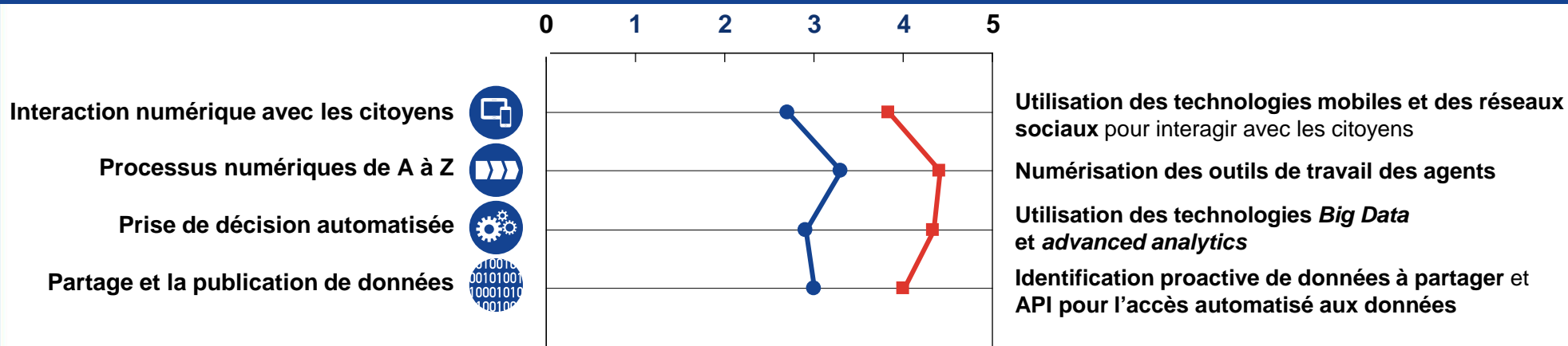
# 4.1 Les répondants considèrent que l'ACOSS a une maturité moyenne sur l'ensemble des sujets numériques

● ACOSS    ■ Illustration meilleure pratique (administration européenne)

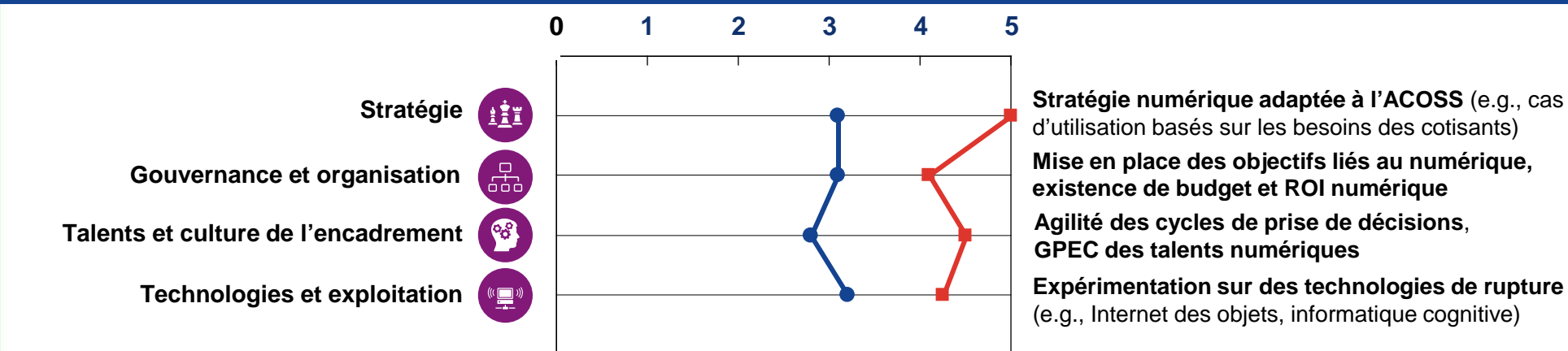
Maturité (5 = meilleure pratique)

Écarts avec les meilleurs pratiques

## Aspects clés de l'administration numérique



## Compétences numériques



## 4.1 Les priorités numériques visent à sécuriser les bases, au détriment de la construction d'une vision ambitieuse à long terme

XXX Bases numériques  
 XXX Disruptions numériques

### Initiatives numériques prioritaires pour les répondants

Taille de chaque mot fonction du nombre d'occurrences



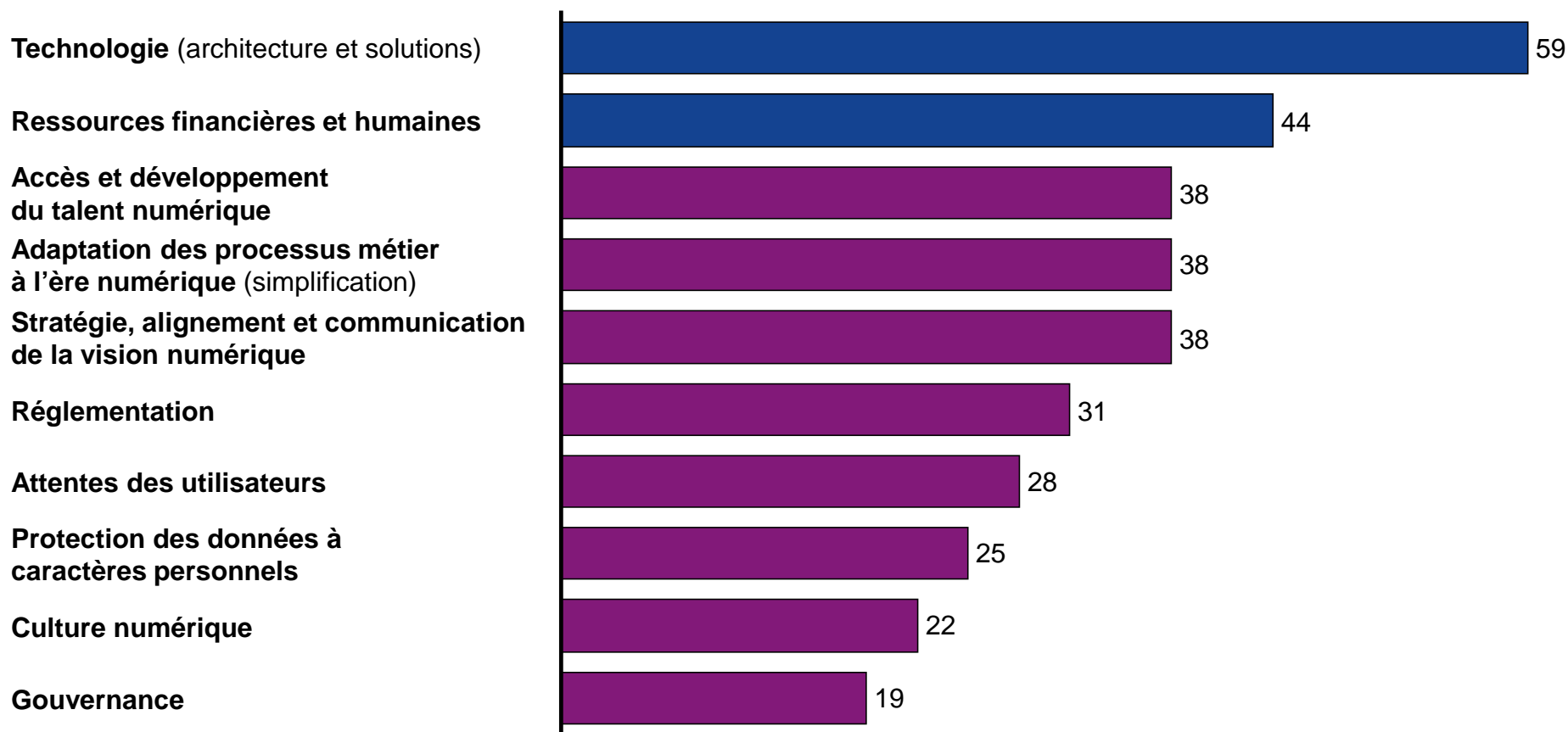
- La priorité est donnée aux initiatives « classiques » (mise en ligne des services, environnement de travail pour les agents)
- L'importance de la refonte cœur et de l'architecture des services est soulignée
- Il y a un intérêt naissant pour le Big Data
- Les répondants sont moins orientés sur la vision long terme du digital et les nouvelles méthodes agiles

4.1

## Les technologies et les ressources ressortent comme les principaux obstacles à la numérisation

### Top-10 des plus grands défis / obstacles à la numérisation rencontrés par les répondants

% de répondants (5 choix possibles)



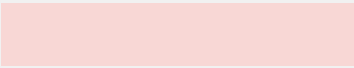








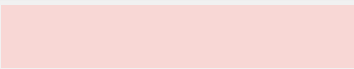




















## L'ACOSS manque d'une organisation numérique dédiée...

Une absence  
d'organisation  
numérique

- **Absence d'équipe / pôle dédié au numérique** (e.g., mobilité, Big Data, innovation digital / *hackatons*, digitalisation des parcours de bout en bout, APIs, start-ups)
- **Le directeur de la Direction de la Relation Cotisant de la Production et de la Maitrise de la production (DRCPM) a été nommée comme sponsor digital métier** pour l'ACCOS en début 2017, le DSI est identifié comme sponsor digital technique
  - **Les sujets de réflexion numériques restent néanmoins « classiques »** (gestion des flux, offre de services, dématérialisation, enquêtes clients), avec une volonté d'explorer des nouveaux sujets (e.g., *bots*, co-browsing)
  - **Des groupes de travaux ad-hoc sont organisés pour alimenter la réflexion sur les évolutions numériques** nécessaires (e.g., avec agents URSSAF)
- **Des équipes DSI traitant des problématiques de 'relation cotisant et dématérialisation'** (technologies *front / web*)

### Compétences numériques (dans la DSI ou ailleurs)

	Présence d'experts	Importance pour l'ACOSS	Evaluation
<b>Innovation digitale</b> (e.g., services digitaux)			
<b>Communication digital</b> (e.g. SEO/SEM, campagnes)			
<b>Redesign des parcours usagers</b>			
<b>Expérience utilisateur (UX)</b>			
<b>Agile</b> (e.g., Scrum)			
<b>Développement web</b>			
<b>Développement mobile</b>			
<b>Middleware / APIs</b>			
<b>Big Data / Analytics</b>			
<b>Cyber sécurité</b>			

- L'ensemble des compétences numériques sont vues comme critiques au futur de l'ACOSS
- L'ACOSS dispose d'un bon niveau de ressources de développement web
- Un manque important est à noter sur les compétences hors développement web

Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

**Analyse d'interface du compte cotisant en ligne**

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

## Objectifs de l'exercice

Analyser l'interface sur 2 volets

- **Fonctionnalités**
- **Ergonomie/ Utilisabilité**

Evaluer les évolutions prévues sur cette interface

## Méthodologie

- Analyse conduite par un expert UX McKinsey, travaillant avec les équipes ACOSS pendant 4 jours
  - Utilisation d'une grille des meilleures pratiques ergonomiques
- Espace connecté avec un profil **Employeur au Régime Général**  
<https://monurssaf.fr>
- Evaluation conduite **dans les conditions techniques suivantes**:
  - Apple MacBook Pro, écran 15"
  - Connexion fibre optique



# L'espace connecté est l'espace en ligne de préférence des cotisants...

## Description générale

- Mission globale : Permettre au cotisant de gérer ses principales interactions avec l'Urssaf de manière autonome.
- Trafic :
  - 9,6 millions de visiteurs uniques (décembre 2015)
  - 2,075 millions d'abonnés au service pour le Régime Général (juin 2016)
- Dernière version majeure mise en ligne le 8 septembre 2015 (e.g., charte graphique, espace informatif)
- Pas de version mobile ni responsive
- Intégration à l'écosystème numérique de l'Urssaf :
  - Le portail fonctionne en complémentarité avec net-entreprises.fr et les logiciels de paie pour la DSN
  - Les fonctionnalités de déclaration de cotisation sont pour l'instant conservées sur urssaf.fr pour les cas particuliers (e.g., laboratoires) et les entreprises ne respectant pas l'obligation légale de la DSN phase 3 (e.g., secteur public et quelques entreprises n'ayant pas encore adhéré à un logiciel de paies)



## ...et permet de répondre à 6 besoins clefs

Besoins	Description
0 Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension de l'utilité générale de l'espace sécurisé</li> </ul>
1 Payer les cotisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paiement des cotisations en ligne</li> <li>Gestion des coordonnées bancaires</li> </ul>
2 Gérer ma situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion du profil cotisant</li> <li>Gestion des entrées du personnel</li> </ul>
3 Suivre mon compte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accéder aux relevés de créances</li> <li>Consulter les historiques</li> <li>Obtenir une attestation</li> </ul>
4 Entrer en relation avec l'Urssaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer une requête auprès de l'Urssaf (e.g., demande de remboursement, délai de paiement)</li> </ul>
5 Gérer mon espace sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer les comptes utilisateurs de mon espace sécurisé</li> </ul>

Deux grilles d'analyse pour évaluer l'adéquation et la performance de l'espace cotisants :

- A Fonctionnelle** – Adéquation du périmètre fonctionnel actuel à l'ensemble de ces besoins
- B Utilisabilité** – Qualité de la scénarisation de l'expérience au regard des bonnes pratiques

# A Une majorité des fonctionnalités nécessaire est présente ... (1/2)

- Constaté pendant l'audit
- Non constaté pendant l'audit



	Description	Présence actuelle	Présence post-refonte
1 Payer les cotisations	▪ Gérer les mandats SEPA	●	●
	▪ Gestion des coordonnées bancaires	●	●
	▪ Déclarer une cotisation	●	●
	▪ Télépayer	●	●
	▪ Voir les impayés (dans le cas d'un télépaiement)	●	●
	▪ Payer les créances	●	●
	▪ Demander un changement de périodicité	●	●
2 Gérer ma situation	▪ Saisir une modification administrative	●	●
	▪ Déclaration Préalable A l'Embauche	●	●
	▪ Modifier une DPAE	●	●
	▪ Rechercher un employé	●	●
	▪ Exporter la liste des employés	En cours de test	●
	▪ Saisir une affiliation	●	●
	▪ Saisir une radiation	●	●
3 Suivre mon compte	▪ Voir les archives de DPAE	●	●
	▪ Ré-éditer un AR DPAE	●	●
	▪ Mise à disposition des Bilans d'Identification des Salariés	●	●
	▪ Voir la situation du compte consolidée	●	●
	▪ Voir les contrats des salariés	●	●
	▪ Voir mes accords de délai de paiement	●	●
	▪ Voir l'historique des versements	●	●
	▪ Consulter les soldes / créances	●	●
	▪ Visualiser les échéances	●	●
	▪ Consulter l'historique des déclarations	●	●
	▪ Télécharger un relevé de situation comptable	●	●
	▪ Consulter l'historique des taux AT	●	●
	▪ Modifier une déclaration de cotisation	●	●
	▪ Modifier un paiement en instance	●	●

Livraison prévue pour 2018

# A Une majorité des fonctionnalités nécessaire est présente ... (2/2)

- Constaté pendant l'audit
- Non constaté pendant l'audit



	Description	Présence actuelle	Présence post-refonte		
4	Gérer mon espace	▪ Gérer les comptes utilisateurs	●	●	<p>Test de la fonctionnalité en intégrant les questions / réponses les plus récurrentes sur les pages d'accueil de rubrique</p> <p>Intégration de cette fonctionnalité non étudiée</p> <p>Ambition d'accéder à l'historique en multicanal</p> <p>La fonctionnalité, actuellement présente dans la partie informative, sera intégrée dans le bouquet de services</p>
		▪ Gérer les comptes entreprises en portefeuille	●	●	
		▪ Modifier mes informations (e.g., mot de passe, coordonnées)	●	●	
		▪ Envoyer un message via un formulaire	●	●	
		▪ Prendre un rendez-vous sous condition de motif	●	●	
		▪ Bénéficier d'un suivi personnalisé	●	●	
		▪ Accéder à une FAQ	●	●	
		▪ Echanger dans un Forum	●	●	
		▪ Retrouver l'historique des échanges dématérialisés	●	●	
		▪ Accéder au statut des demandes	●	●	
5	Entrer en relation avec l'URSSAF	▪ Obtenir une attestation de vigilance	●	●	
		▪ Déposer un fichier DPAE ou déclaration de paiement	●	●	
		▪ Estimer des cotisations	●	●	
		▪ Demander un délai de paiement	●	●	
		▪ Demander une remise de majoration / pénalité	●	●	
		▪ Demander un remboursement	●	●	
		▪ Demander une adhésion VLU	●	●	
		▪ Etre informé des contentieux/nouveaux messages	●	●	
		▪ Etre alerté sur la nécessité d'une action (e.g., validation incomplète)	●	●	
		▪ Recevoir une mise à jour informative	●	●	

- Un périmètre fonctionnel en bonne adéquation avec les besoins utilisateurs
- Une refonte qui devrait permettre de mieux valoriser la richesse de l'offre de services numériques, via notamment la création d'une page d'accueil valorisant les actions clés et la synthèse du compte
- Une faiblesse sur la possibilité laissée à l'utilisateur de s'informer par lui-même (faq, forum)

# B ...mais difficilement utilisables à cause de la structure du site

● Satisfaisant  
 ● Moyen  
 ● Non Satisfaisant



## Besoins

## Critères

	Architecture globale de l'information	Ergonomie des interfaces	Simplicité des parcours	Accessibilité du champ sémantique	Fonctionnalités relationnelles	Personnalisation des contenus ou services
Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail	Moyen	Moyen	Non Satisfaisant	Satisfaisant	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Payer les cotisations	Moyen	Moyen	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Gérer ma situation	Satisfaisant	Moyen	Satisfaisant	Satisfaisant	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Suivre mon compte	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Gérer mon espace	Moyen	Moyen	Moyen	Satisfaisant	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Entrer en relation avec l'URSSAF	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant

- La majorité des parcours sont complexes et gagneraient à être rendus plus directs et plus fluides
- L'accessibilité du champ sémantique est satisfaisante, malgré le niveau « technique » des informations à diffuser
- Le service présente de fortes lacunes en termes relationnels et personnalisation; l'utilité générale du service et sa valeur pourraient être fortement améliorées en développant ces deux axes
- L'accès à l'information est globalement complexe, notamment sur l'accueil et l'entrée en relation

# Un espace compte déconnecté des contenus informatifs

Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail



- **Le compte cohabite avec les contenus informatifs sans réelle interconnexion** (e.g. la rubrique « Indépendants » reste accessible malgré un profil employeur, les contenus informatifs ne sont pas contextuels aux services), ce qui nuit à la fluidité du parcours entre les contenus informatifs et les outils proposés.
- **En palliatif**, un menu déroulant « Services » est proposé afin de pouvoir accéder au bouquet de services depuis les zones informatives
- **Le moteur de recherche**, pourtant situé dans la même zone que le bloc connexion ne propose que des résultats informatifs

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

# Une page d'accueil sans proposition de valeur

## Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail

The screenshot shows the URSSAF website interface. At the top, there are navigation links: 'Lettre d'information', 'Taux et barèmes', 'Espaces dédiés', and 'Outre-mer'. Below this is a header with the URSSAF logo and a 'Votre espace' section containing a user ID 'N°452...', a 'Services' button, and a 'Recherche avancée' link. A secondary navigation bar includes 'Employeur', 'Indépendant', and a search field. The main content area features a 'Panorama des comptes' section with a search form for employer accounts, a 'LISTE DES COMPTES D'EMPLOYEUR' table, and a footer with a comprehensive navigation menu.

Siret de l'établissement	Raison sociale
452@	SARL - IVRY SUR SEINE

Le réseau des Urssaf	Nos sites web	Accès Direct	Outils en ligne	Contacts	Informations sur le site
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Accès, caisse nationale</li> <li>Nos missions</li> <li>Nos offres d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès</li> <li>Cae</li> <li>Cesu</li> <li>Pejempis</li> <li>Tle</li> <li>Tse</li> <li>Tjes</li> <li>Laurentrepreneur</li> <li>Nel-entreprises</li> <li>Nel-parlourier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employeur</li> <li>Indépendant</li> <li>Outre-mer</li> <li>Espaces dédiés</li> <li>Que faire en cas de difficultés de trésorerie ?</li> <li>La cartelle Urssaf</li> <li>Les Règles du travail dissimulé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Découvrir et s'inscrire aux services en ligne</li> <li>Bien compiler votre déclaration Urssaf</li> <li>Vérification d'attestation</li> <li>Les circulaires Accès</li> <li>Lexique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echanges avec mon Urssaf</li> <li>Contact presse</li> <li>Abonner à la lettre d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan du site</li> <li>Mentions légales</li> </ul>

- **Une page de contenu par défaut** qui ne met pas en avant les fonctionnalités récurrentes (e.g., paiement des cotisations, demande de délais) ou propres à mon profil (e.g. alerte pour le paiement de dettes, messages de l'urssaf)
- **Absence d'une vision « Tableau de bord »** avec affichage des contenus liés à mon compte (e.g., montant des derniers paiements, dernières déclarations d'emploi)
- **Titre de la page déroutant**, qui ne correspond ni à l'attendu (i.e., notion d'accueil) ni au nom de la page affichée
- **Éléments de gestion de l'abonnement** placés de manière non standard
- **Disparité des éléments graphiques** (e.g, picto déconnexion, recherche, impression)
- **Visuel peu porteur de sens** et répété sur toutes les pages.

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

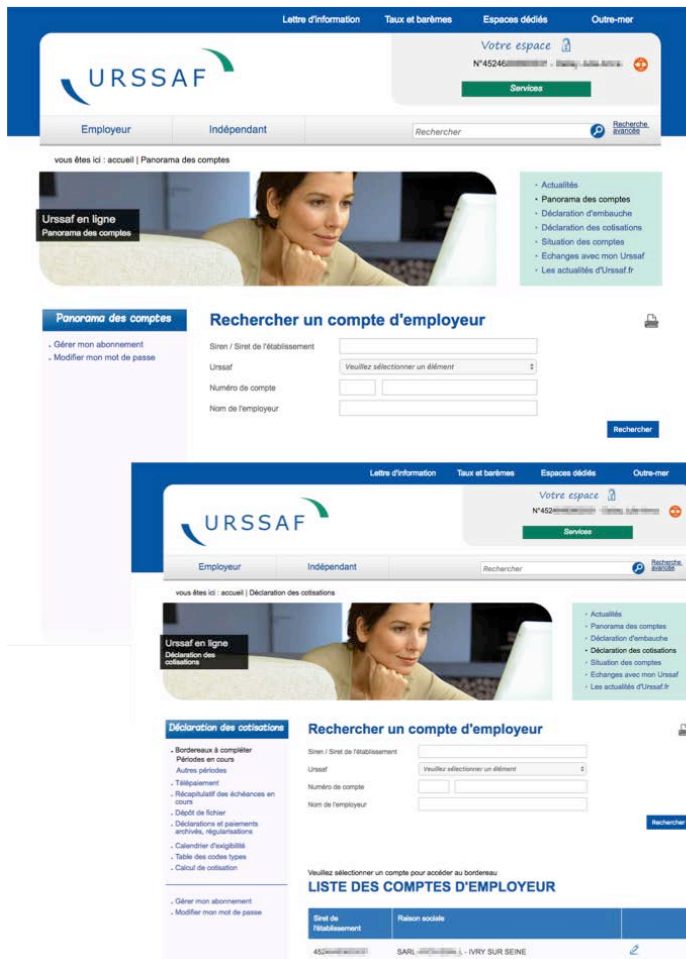
Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

# Une navigation souffrant de graves lacunes

## Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail



The screenshots illustrate the navigation structure of the URSSAF portal. The top screenshot shows the 'Panorama des comptes' page, which includes a search bar and a list of services. The bottom screenshot shows the 'Déclaration des cotisations' page, which also includes a search bar and a list of services. The navigation is inconsistent and lacks clear visual cues.

- **Mauvaise visibilité de la navigation principale** traitée comme une série de liens contextuels
- **Champ sémantique parfois peu prédictible** (e.g., Actualités/Les actualités d'Urssaf.fr, Panorama des comptes/Situation des comptes, Echanges avec mon Urssaf vs Contact)
- **Absence d'accès visible aux besoins clés** (e.g. paiement des cotisations, demande de délai)
- **Sous menu décorrélé de la navigation principale** (i.e., emplacement, codes graphiques)
- **Comportement au clic hétérogène** (e.g. Déclaration des cotisations affiche le même contenu que la page « Panorama », mais avec un autre menu contextuel)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

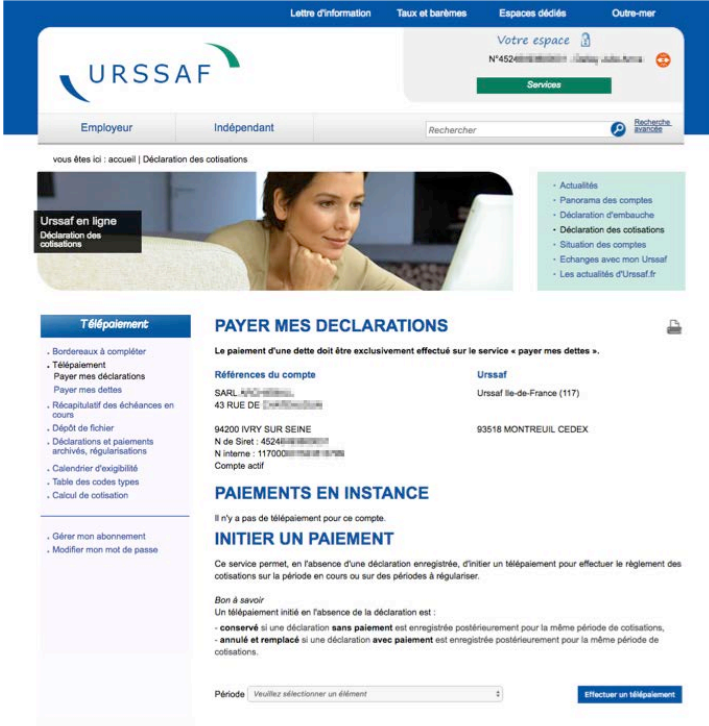
Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

## Païement des cotisations



The screenshot shows the URSSAF website interface. At the top, there are navigation links: 'Lettre d'information', 'Taux et barèmes', 'Espaces dédiés', and 'Outre-mer'. Below this is a header with the URSSAF logo and a 'Votre espace' section containing a user ID and a 'Services' button. A search bar is also present. The main content area is titled 'Déclaration des cotisations' and features a large image of a woman. To the right of the image is a list of 'Actualités' including 'Panorama des comptes', 'Déclaration d'embauche', 'Déclaration des cotisations', 'Situation des comptes', 'Echanges avec mon Urssaf', and 'Les actualités d'Urssaf.fr'. Below the image is a 'Télépaiement' section with a list of services: 'Bordereaux à compléter', 'Télépaiement', 'Payer mes déclarations', 'Payer mes dettes', 'Régularisateur des échéances en cours', 'Dépôt de fichier', 'Déclarations et paiements archivés, régularisations', 'Calendrier d'exigibilité', 'Table des codes types', and 'Calcul de cotisation'. The main content area is titled 'PAYER MES DECLARATIONS' and contains a warning: 'Le paiement d'une dette doit être exclusivement effectué sur le service « payer mes dettes »'. It lists account references for 'Urssaf' and 'Urssaf Ile-de-France (117)'. Below this is a section for 'PAIEMENTS EN INSTANCE' and 'INITIER UN PAIEMENT', which includes a warning about the consequences of not paying on time. At the bottom, there is a 'Période' dropdown menu and an 'Effectuer un télépaiement' button.

- **Phrase d'introduction en forme d'avertissement** lié à une autre démarche
- **Informations peu pertinentes** placées en premier niveau de lecture (e.g., coordonnées de mon compte et de mon urssaf)
- **Manque de mise en avant de fonctions associées** (e.g., créer une cotisation, demande de délais)
- **Accès complexe à cette page**, par des liens non prédictibles (i.e., Déclaration des cotisations > Télépaiement)
- **Hiérarchie non respectée** des titres et sous-titres (e.g., le titre de la pages est situé au dessus du sous-menu, le titre attendu correspond au bloc de coordonnées, le contenu attendu est situé sous un autre titre)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

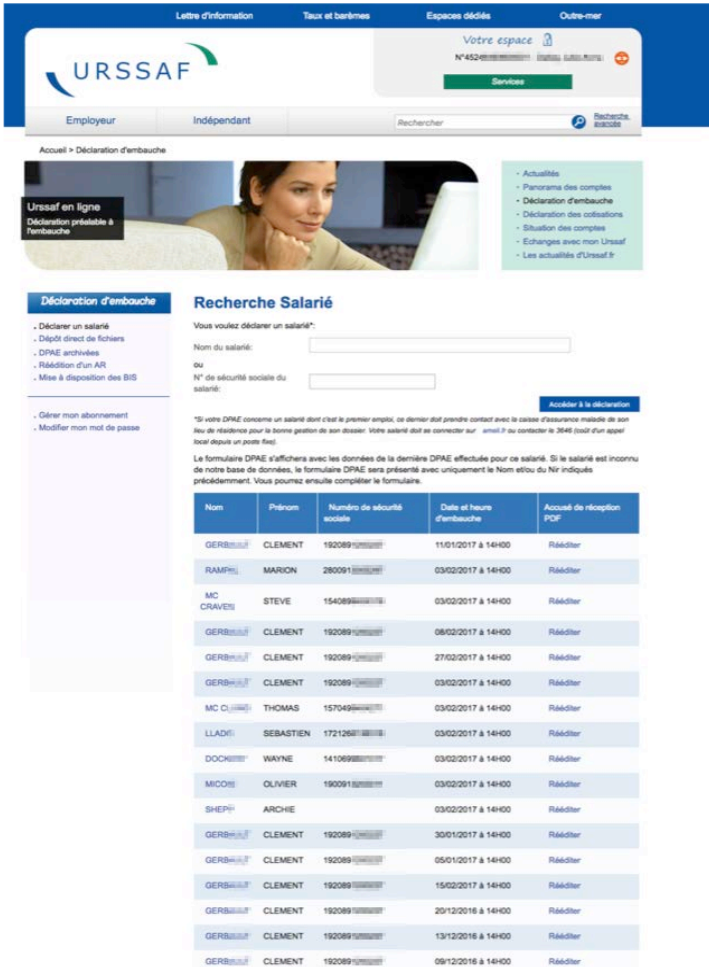
Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services



## DPAE



URSSAF

Employeur Indépendant Rechercher

Accueil » Déclaration d'embauche

Recherche Salarié

Vous voulez déclarer un salarié\* :

Nom du salarié:

ou

N° de sécurité sociale du salarié:

Accéder à la déclaration

\*Si votre DPAE concerne un salarié dont c'est le premier emploi, ce dernier doit prendre contact avec le caisse d'assurance maladie de son lieu de résidence pour la bonne gestion de son dossier. Votre salarié doit se connecter sur [annu.fr](#) au contacteur 3646 (sauf d'un appel gratuit depuis un pays fixe).

Le formulaire DPAE s'affichera avec les données de la dernière DPAE effectuée pour ce salarié. Si le salarié est inconnu de notre base de données, le formulaire DPAE sera présenté avec uniquement le Nom et/ou du Niv indiqués précédemment. Vous pouvez ensuite compléter le formulaire.

Nom	Prénoms	Numéro de sécurité sociale	Date et heure d'embauche	Accusé de réception PDF
GERB...	CLEMENT	192089	11/01/2017 à 14h00	Rédiger
RAMP...	MARION	280091	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
MC CRAVE...	STEVE	154089	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	08/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	27/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
MC CL...	THOMAS	157049	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
LLADI...	SEBASTIEN	172126	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
DOCK...	WAYNE	141069	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
MICO...	OLIVIER	190091	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
SHEP...	ARCHE	03/02/2017	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	30/01/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	05/01/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	15/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	20/12/2016 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	13/12/2016 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	09/12/2016 à 14h00	Rédiger

- **Simplicité de l'accès à la fonctionnalité**
- **Accès rapide à la page de déclaration affichée par défaut**
- **Ambiguïté du titre principal de la page**  
Recherche Salarié alors que la fonctionnalité proposée est celle d'un ajout)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

## Contact



- **Intitulé peu prédictible** dans la navigation
- **Nécessité de passer par une étape de recherche infructueuse** pour pouvoir accéder aux fonctionnalités de contact
- **Pages d'atterrissage hétérogènes** en fonction des choix effectués (e.g., formulaires à étapes ou simples, textes d'information)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

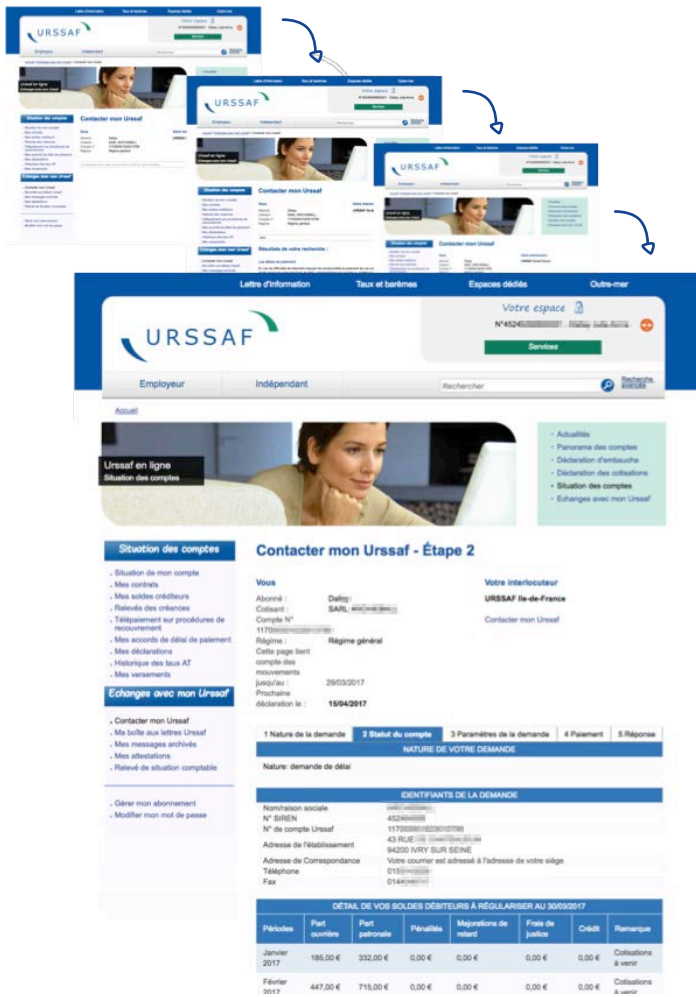
Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

# Un parcours complexe qui engendre une charge cognitive importante à chaque étape

## Demande de délai de paiement



**Situation des comptes**

- Situation de mon compte
  - Mes contrats
  - Mes soldes créditeurs
  - Régularité des échéances
  - Télépaiement sur procédures de recouvrement
  - Mes accords de délai de paiement
  - Mes déclarations
  - Historique des taux AT
  - Mes versements
- Échanges avec mon Urssaf
  - Contacter mon Urssaf
  - Ma boîte aux lettres Urssaf
  - Mes messages arrivés
  - Mes attestations
  - Régularité de situation comptable
- Gérer mon abonnement
  - Modifier mon mot de passe

**Contacter mon Urssaf - Étape 2**

Vous

Abonné : SARL  
Cotisant N° 11702000000000000000  
Régime : Régime général

Votre interlocuteur  
URSSAF Ile-de-France  
Contacter mon Urssaf

1 Nature de la demande 2 Statut du compte 3 Paramètres de la demande 4 Paiement 5 Réponse

NATURE DE VOTRE DEMANDE

Nature: demande de délai

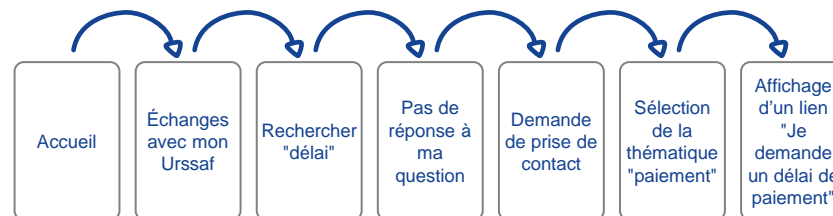
IDENTIFIANTS DE LA DEMANDE

Nom/Prenom sociale  
N° SIREN  
N° de compte Urssaf  
43 RUE  
Adresse de l'établissement  
Adresse de correspondance  
Téléphone  
Fax

DETAIL DE VOS SOLDES DÉBITEURS À RÉGULARISER AU 30/03/2017

Périodes	Part sociale	Part patronale	Partifisc	Majorations de retard	Frais de justice	Crédit	Remarque
Janvier 2017	185,00 €	332,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Cotisations à venir
Février 2017	447,00 €	716,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Cotisations à venir

- Absence d'un accès direct par la navigation, nécessité de passer par le parcours de contact
- Titre de la page incohérent
- Atterrissage sur une « Etape 2 », sans passage par l'étape précédente
- Affichage d'informations doublées et non pertinentes à ce niveau (e.g., coordonnées)
- Intitulé de bouton inadéquat avec la fonctionnalité attendue (i.e., « Etape suivante »)



Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

**Analyse d'impact du numérique**

Recommandations

# Pour comprendre l'impact du numérique, les leviers digitaux ont été mis en regard de la performance de l'ACOSS

## Objectif de l'analyse

### Estimer l'impact sur la performance métier du numérique à l'ACOSS

- Identifier quelles pourraient être les opportunités numériques dans les différentes fonctions de l'ACOSS
- Evaluer les gains qui pourraient être attendus de ces opportunités numériques
  - Efficience
  - Montants collectés
  - Qualité de service

## Méthodologie

### Étape de l'analyse

1

#### Evaluation de la performance

2

#### Analyse des leviers numériques

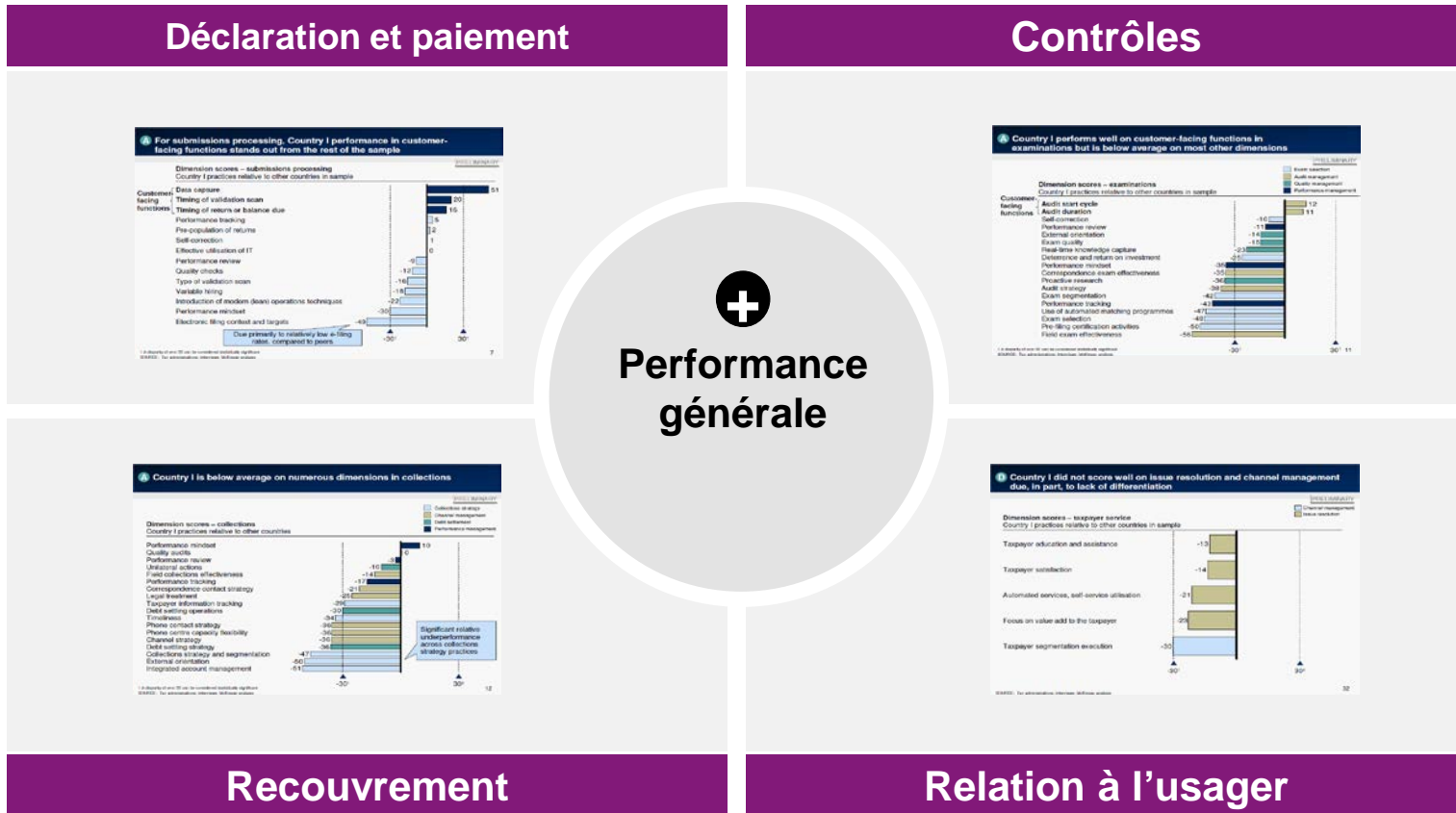
### Description

- Génération des indicateurs de performance de l'ACOSS
- Comparaison aux *benchmarks* McKinsey et OCDE sur les organismes collecteurs de taxes (entreprises et particuliers)
- Synthèse des gains typiques observés chez d'autres acteurs grâce au numérique
- Identification des opportunités numériques à l'ACOSS par fonction
- Calcul macro des gains attendus en fonction des gains typiques et des opportunités

### Sources de données

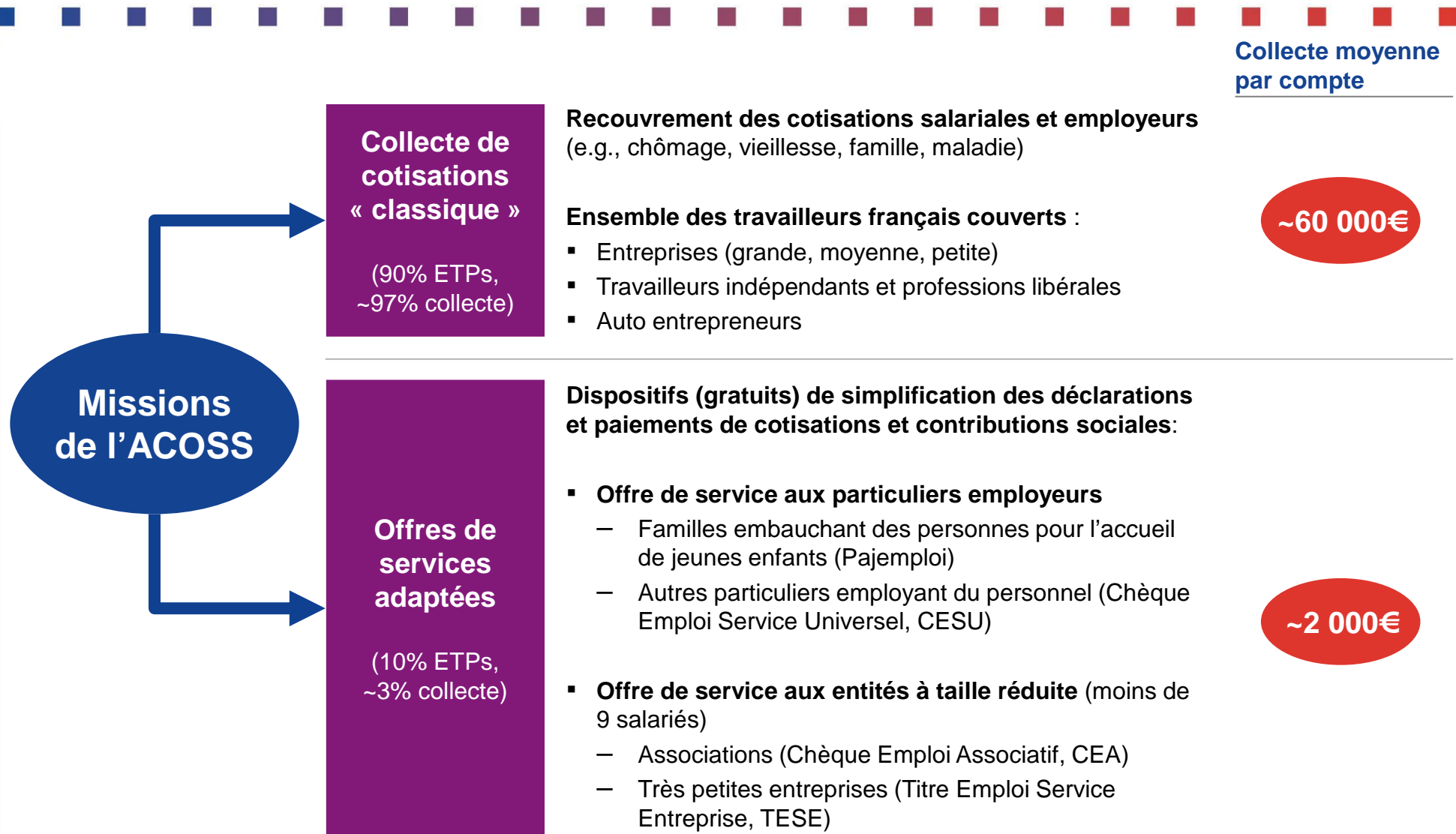
- Rapports annuels et thématiques ACOSS
- Comptabilité analytique ACOSS
- McKinsey tax *benchmark*
- OECD tax administration 2015
- Retour d'expérience des experts
- Entretiens

# Le benchmark McKinsey est une collection de plus de 10,000 points de performance basés sur les autorités fiscales de 15 pays et 8 états américains



Les établissements fiscaux présentent certaines disparités avec l'ACOSS dont l'objectif est de collecter les cotisations sociales. Ainsi par exemple, les déclarations ACOSS sont aujourd'hui trimestrielles là où celles des autorités fiscales gèrent des déclarations annuelles.

# 1 L'ACOSS gère deux types de collecte de natures très différentes



# 1 Les performances de l'ACOSS sont en lignes avec le benchmark mais présentes encore des marges d'amélioration

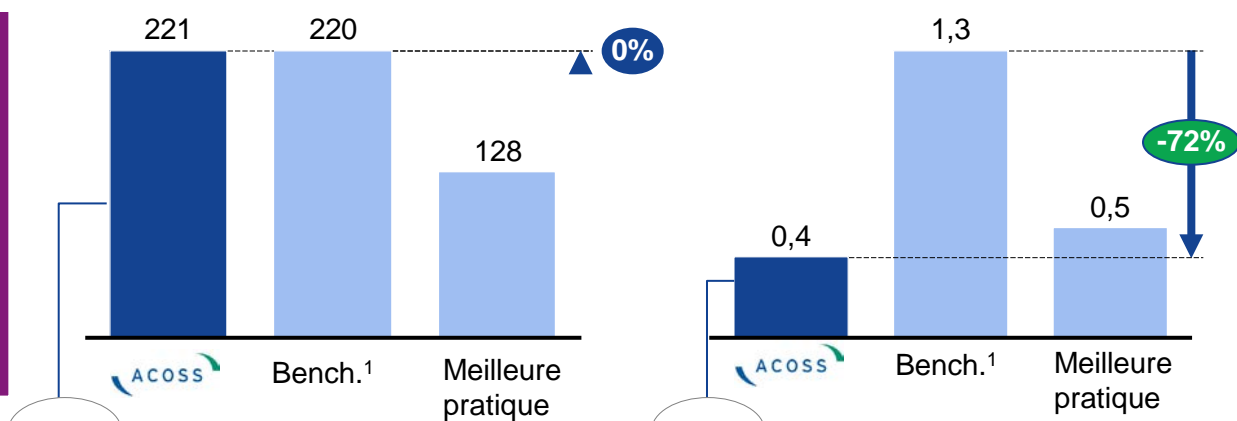
## Cout de gestion

€/ compte

## Cout par unité collectée

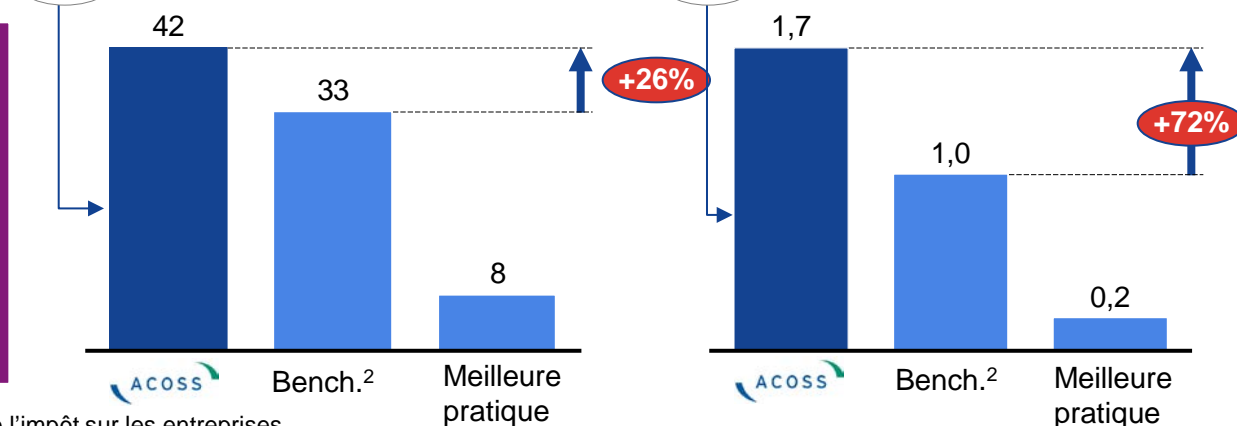
%

Collecte de cotisations « classique »



Un cout de collecte faible lié au fort taux de contribution (contribution moyenne ACOSS à 60 000 € vs bench 25 400 €)

Offres de services adaptées



Une productivité de collecte inférieure aux cotisations classiques pour des montants inférieurs (contribution moyenne ACOSS à 2 000 € vs bench 5 300 €)

1 Moyenne collecte de l'impôt sur les entreprises

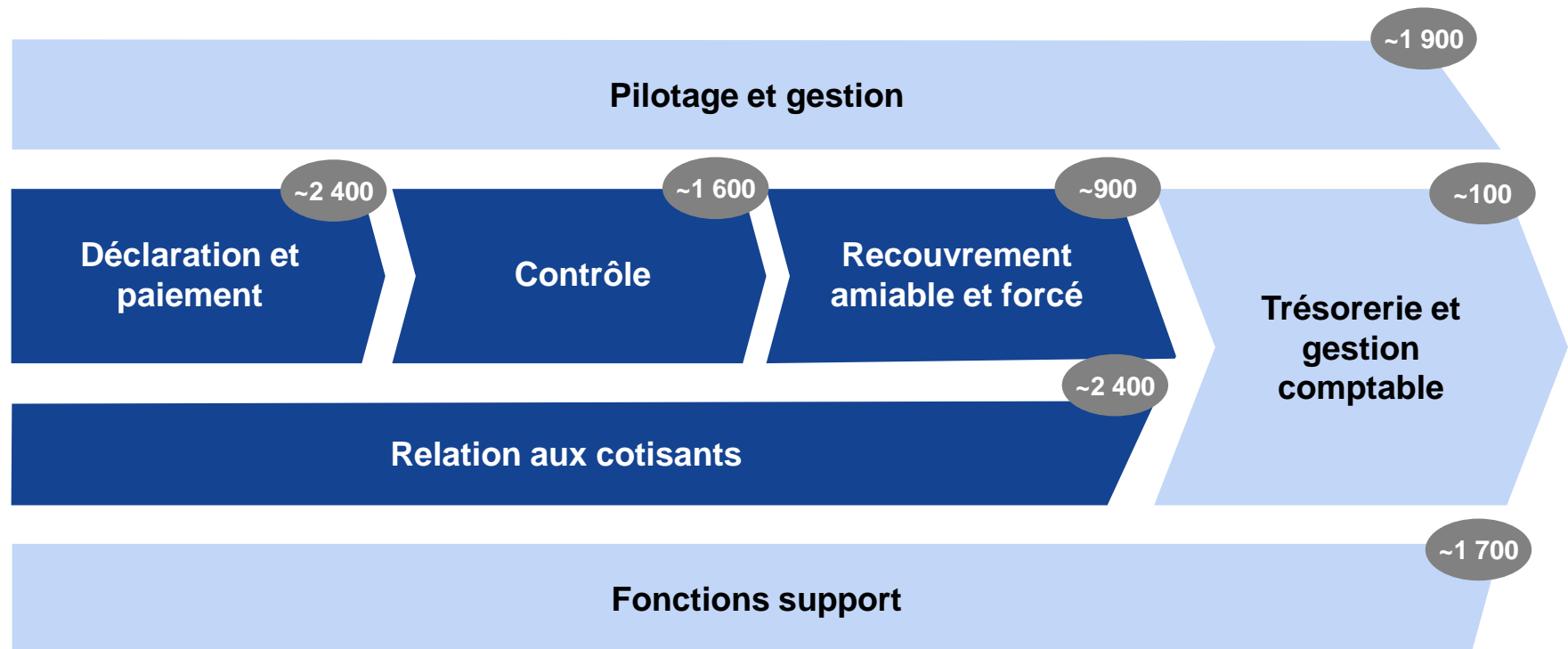
2 Moyenne collecte de l'impôt sur les particuliers



# 1 La performance de l'ACOSS peut être analysée au regard des fonctions classiques d'un organisme collecteur de taxes

XXX ETP  
par fonction

■ Evalué dans  
la page suivante



# 1 L'excellence atteinte sur la déclaration pourrait être répliquée dans les étapes avales du cycle de recouvrement

Déclaration et paiement

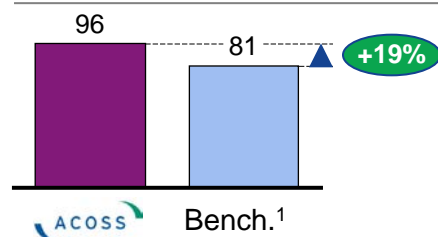
Contrôle

Recouvrement  
amiable et forcé

Service aux cotisants

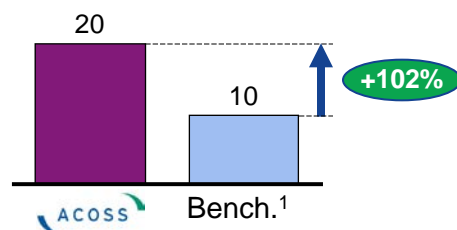
## Taux de dématérialisation

% des déclarations



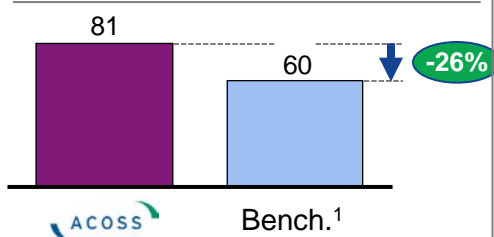
## Productivité de la déclaration

'000 déclarations par ETP



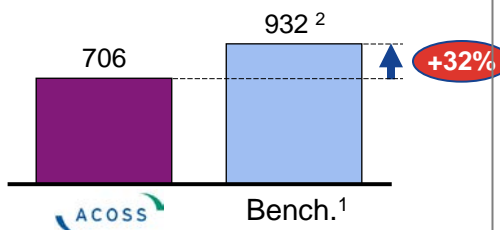
## Productivité du contrôle

# contrôles / ETP



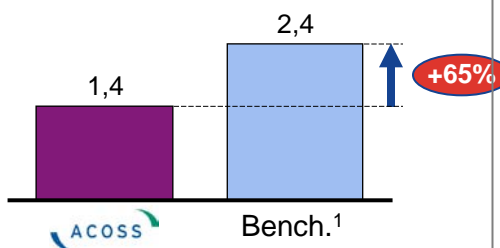
## Montant moyen redressé

'000' € / contrôle



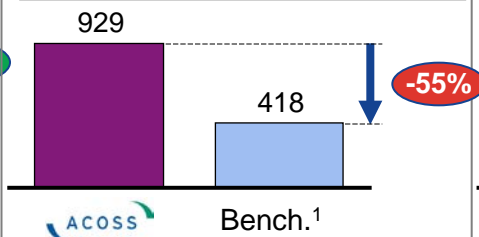
## Taux de couverture<sup>3</sup>

% des comptes contrôlés



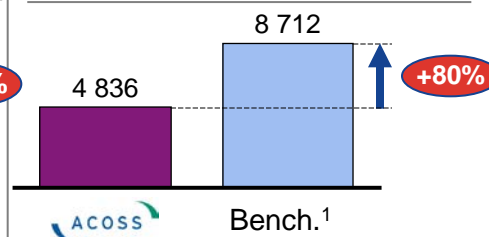
## Stock de créance

# de débiteur / ETP



## Volume d'appels

# d'appels / ETP



1 Moyenne collecte de l'impôt sur les entreprises

2 Hors états américains

3 Toutes populations confondues

## 2 Trois leviers numériques sont typiquement utilisés pour améliorer la performance

### Leviers numériques

#### Interfaces numériques

*Nouveaux canaux et services digitaux (e.g., web, mobile)*



#### Digitalisation des parcours et automatisation

Refonte des processus « de bout en bout » avec injection des capacités digitales et robotisation



#### Data analytics

*Techniques d'analyse des grandes masses des données*

00100100  
00101001  
10001010  
11001001

### Autres leviers (hors périmètre)

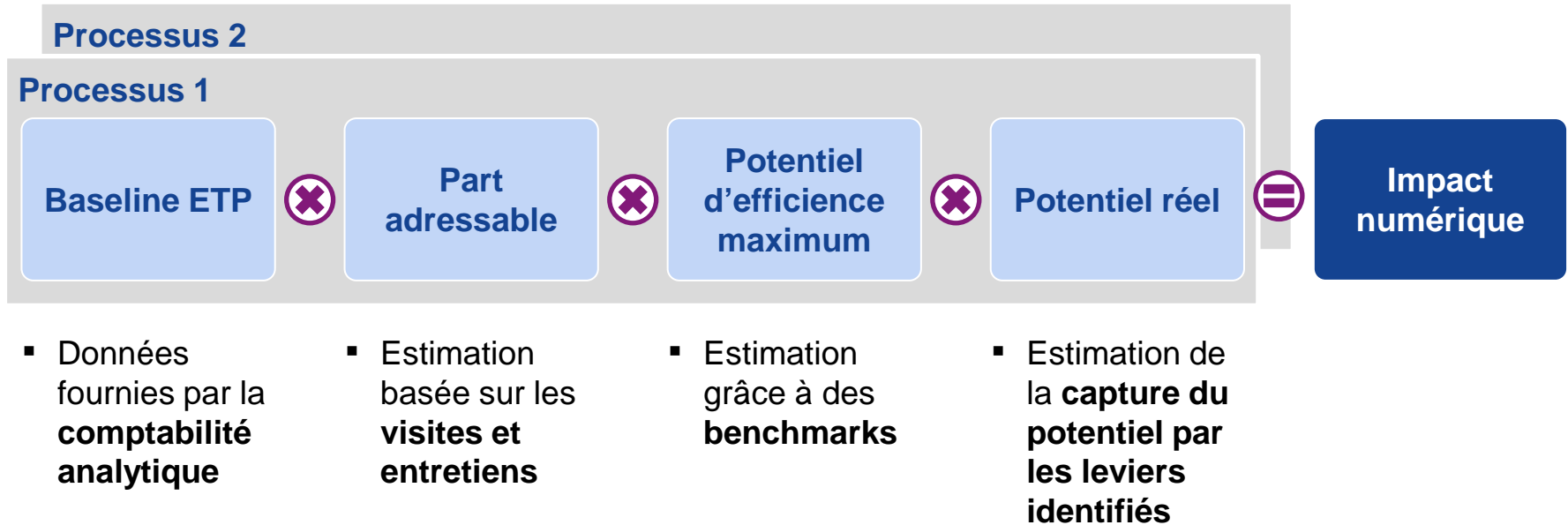
Mutualisation / Centralisation

Elimination des postes redondants

*Lean* classique

Simplification de l'organisation

## 2 Une approche top-down a été adoptée pour estimer les enjeux d'efficacité liés au numérique



- **Cette analyse vise à être directionnellement correcte** dans la qualification des enjeux et ne doit pas être vue comme une quantification précise du potentiel ou objectif de réduction
- **La capture des gains estimés est conditionnée par la mise en place d'une réelle transformation** dont les investissements nécessaires n'ont pas été quantifiés

## 2 Des expériences avec d'autres acteurs ont montré un potentiel significatif en termes de gain de productivité, d'efficacité de la collecte et de satisfaction

### Leviers numériques

#### Interfaces numériques



#### Digitalisation des parcours et automatisation



#### Data analytics

00100100  
00101001  
10001010  
11001001

### Nature de l'impact

#### Efficiencie

- **10-15% de gains** observés via la mise en place de nouveaux services en lignes (élimination des tâches) et d'accès facilité à l'information

- **30 à 60% de gain** de productivité à l'automatisation des tâches et à l'automatisation d'échanges de données (e.g., pré-remplissage, contrôle temps réel)

▪ -

#### Montant collecté

- **Amélioration des montants collectés par simplification des démarches pour les populations non expertes** (e.g., particuliers, indépendants)

- **10 à 15% d'amélioration du recouvrement grâce à l'automatisation des processus** permettant une augmentation des relances et de la qualité des données (e.g., efficacité des contacts)

- **1-2% d'amélioration de la collecte dont**
  - 10 à 15% d'augmentation des montants recouverts
  - 100% à 200% d'augmentation des montants redressés

#### Qualité de Service

- **25% de gain de satisfaction usager (ou gain de 10 points de NPS<sup>1</sup>)** grâce à la fourniture d'information claire et en le laissant maître de ses modifications

- **Amélioration des délais de réponse et de la qualité de la réponse**

- **Personnalisation des actions**

### Illustration des opportunités numériques

- **Applications mobiles** avec des offres de services dédiées (e.g., employeurs indépendants)
- **Services en ligne des consultations des cotisations détaillées** exploitant les informations de la DSN

- **Digitalisation du parcours de déclaration des cotisants**
- **Automatisation des tâches des fonctions support** (e.g., RH : Filtrage automatique des CVs des candidats)
- **Amélioration de la qualité des données de contact pour le recouvrement**

- **Intégration de sources de données supplémentaires dans les segmentations** pour un meilleur service, contrôle et recouvrement
- **Détection anticipée des dossiers avec risque de fraude**

1 Net Promoter Score

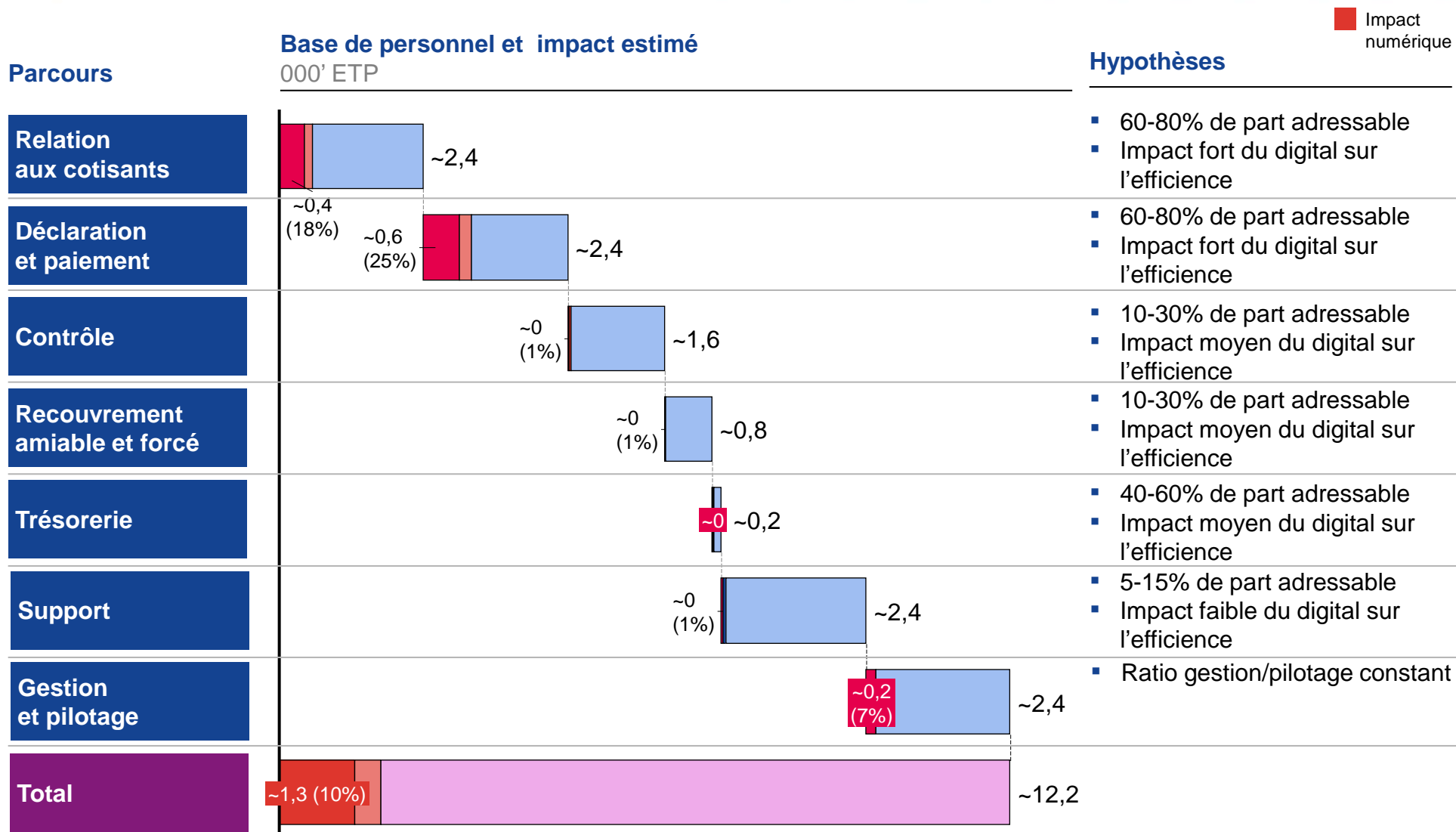
## 2 Leviers numériques identifiés et impacts associés (1/2)

Parcours	Opportunité numérique	Impact du numérique		
		Effizienz	Montant collecté	Qualité de service
Relation aux cotisants	<b>I</b> <b>Transfert de la gestion administrative des comptes vers le cotisant</b> (analyse des motifs de contacts téléphoniques et physiques)	●	○	◐
	<b>I</b> <b>Information en libre service</b> (mise en place d'un moteur de recherche avancé et de forums entre cotisants) (3 des top 10 motifs de contacts téléphoniques sont pour de l'information)	●	◐	◐
	<b>A</b> <b>Utilisation de technologies d'intelligences cognitive</b> ou de chatbot pour le premier niveau de réponse en ligne et l'aide aux déclarations	◐	○	◐
	<b>A</b> <b>Vidéocodage des flux entrants</b> permettant de diminuer les besoins de ressources sur l'indexation	◐	○	○
	<b>D</b> <b>Personnalisation</b> des contacts, affinage de la stratégie multicanale et des informations fournies suivants les profils	○	○	◐
	<b>D</b> <b>Prédiction des flux</b> , planification grâce à l'intégration de données externes (e.g., données économiques, réseaux sociaux)	◐	○	◐
Déclaration et paiements	<b>I</b> <b> Paiement mobile</b>	◐	◐	◐
	<b>I</b> Applications mobiles de gestion des offres simplifiées et pour les TI/PAM/PL	◐	◐	◐
	<b>A</b> <b>Refonte digitale des parcours entraînant le plus de sollicitations</b> des agents pour la gestion des déclarations (1070 ETP), pouvant aller jusqu'à la disparition de certaines déclarations	●	○	◐
	<b>A</b> <b>Fiabilisation des déclarations par pré remplissage et contrôle en temps réel</b>	●	◐	◐
	<b>A</b> <b>Automatisation des demandes de remises</b>	◐	○	◐
Contrôle	<b>A</b> <b>Digitalisation du processus</b> de contrôle	◐	◐	◐
	<b>A</b> <b>Reconnaissance automatique de pièces</b> de contrôle	◐	◐	◐
	<b>A</b> <b>Automatisation du contrôle</b> sur pièces	○	◐	○
	<b>D</b> <b>Ciblage des entreprises</b> basé sur des analyses big data (enrichissement des sources de données)	◐	●	◐
	<b>D</b> <b>Conseil expert</b> type IBM Watson	◐	◐	◐

## 2 Leviers numériques identifiés et impacts associés (2/2)

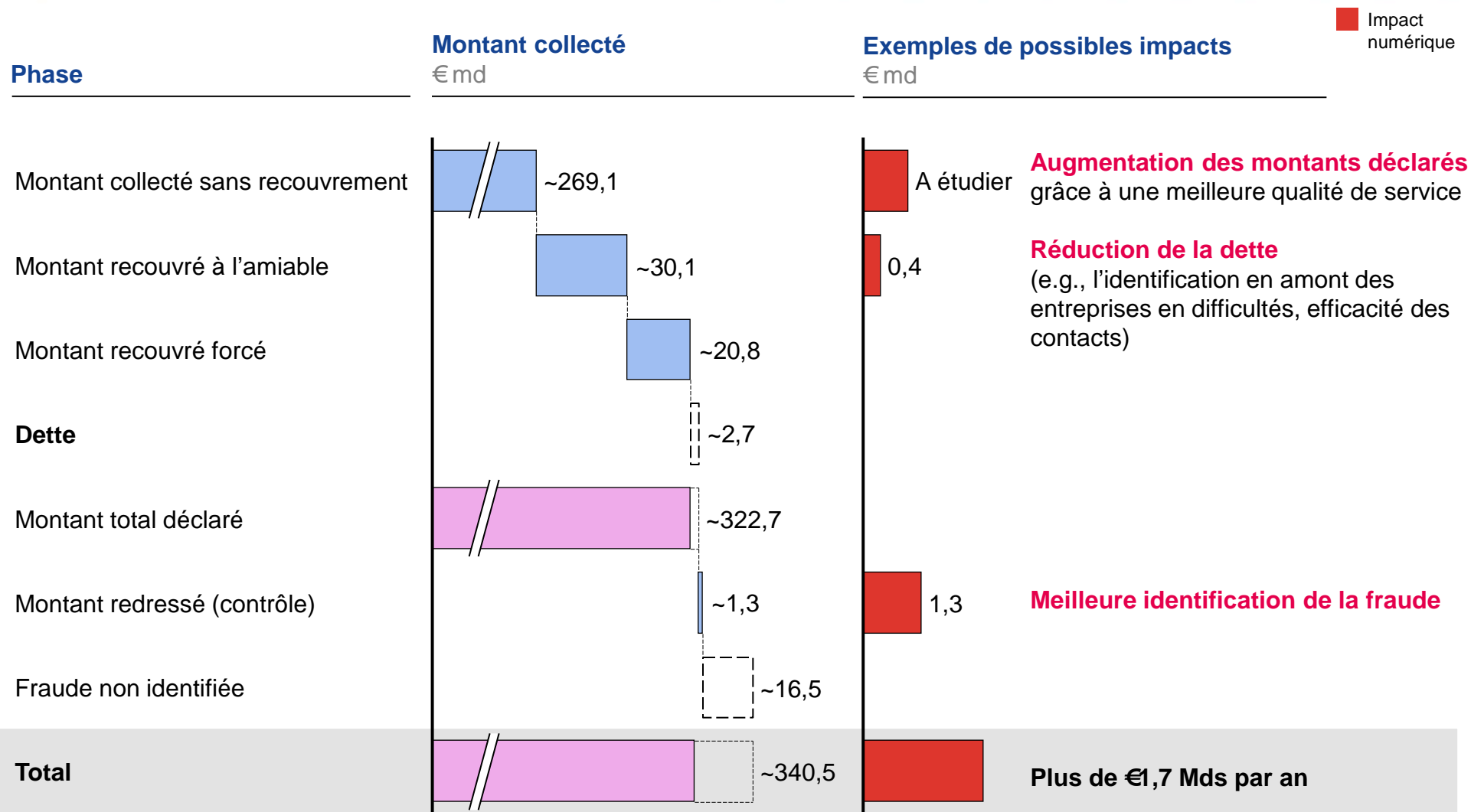
Parcours	Opportunité numérique	Impact du numérique		
		Effizienz	Montant collecté	Qualité de service
Recouvrement amiable et forcé	<b>A</b> Automatisation des relations avec les partenaires			
	<b>A</b> Automatisation du cycle de recouvrement amiable sur les populations à moindre risque			
	<b>A</b> Amélioration de la qualité des données (e.g., données de contacts) grâce à l'intégration de sources de données externes			
	<b>D</b> Intégration de multiples sources de données pour prévoir les difficultés des entreprises et modéliser les risques			
	<b>D</b> Analyse pour affiner les segmentations et multiplier les stratégies permettant un contact au moment opportun			
Trésorerie	<b>D</b> Prédiction des flux de trésorerie plus fin grâce à l'intégration de multiples sources de données et à des analyses prédictives			
	<b>A</b> Automatisation du traitement de vidages et flux de trésorerie automatisés			
Support	<b>I</b> Plateformes digitale RH, Achats			
	<b>A</b> Processus RH digital (analyse automatique de CV, pré tests en lignes)			
	<b>I</b> Outils collaboratifs permettant une centralisation des fonctions supports (fonctions supports à distance)			

## 2 Les opportunités du numériques présentent un enjeu de redéploiement de l'ordre de 10% des effectifs





## 2 Le digital présente un enjeu significatif sur l'efficacité des différentes phases de la collecte



Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne





Analyse d'impact du numérique

**Recommandations**

# Les opportunités d'améliorations issues du diagnostic permettent d'identifier 4 axes de développement pour l'ACOSS

Opportunités d'amélioration majeures

## Opportunités d'amélioration issues du diagnostic SI et « reste à faire » des COGs

 <p><b>Architecture applicative</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombreux besoins métiers non couverts en attendant la finalisation de Clé-a et du SNT</li> <li>▪ Outils des offres de services en retard (e.g., CESU, PAJE)</li> <li>▪ Portefeuille de projets fragmenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartographie applicative incomplète</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Architecture applicative fragmentée</li> <li>▪ Gestion des prestataires majoritairement en régie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence de socles technologiques liés aux nouvelles technologies (<i>analytics</i>, visualisation, robotisation)</li> <li>▪ Opportunité de renouvellement des outils de support interne utilisant des logiciels SaaS (e.g., finance, HR)</li> </ul>
 <p><b>Infrastructure</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité limitée de gestion d'actifs SI (e.g., licences Oracle)</li> <li>▪ PCA non défini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obsolescence de la bureautique</li> <li>▪ Opportunités d'exploration du cloud hybride</li> </ul>	
 <p><b>Modèle d'exécution</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité de la MOA limitée (ressources dédiés)</li> <li>▪ Usage très limité des méthodes agiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'un plan de gestion des compétences au long terme</li> <li>▪ Processus et catalogue de services SI partiellement standardisés</li> <li>▪ Sites régionaux peu spécialisés (e.g., support aux utilisateurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CERTI en cours de rattachement à la DNSI</li> <li>▪ Coûts SI élevés vs. <i>benchmark</i></li> <li>▪ Poids significatif du récurrent au détriment de l'innovation</li> <li>▪ Mix de ressources déséquilibré (interne vs. contrats de service, applications in-house vs. progiciel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>
 <p><b>Capacités numériques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence de stratégie numérique</li> <li>▪ Absence d'organisation numérique</li> <li>▪ Opportunités numériques non exploitées (interfaces numériques, <i>Big Data</i>, automatisation)</li> </ul>

**Axes de développement**

- a**

Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier
- b**

Finir l'industrialisation de la fonction SI
- c**

Assurer l'efficience du SI
- d**

Transformer le métier de l'ACOSS face aux attentes et possibilités du digital

# Ces axes reposent sur 10 initiatives clé

## Axes de développement SI / numérique

**a**  
Adapter l'architecture  
SI au plus tôt pour  
répondre aux  
évolutions du métier

**b**  
Finir l'industrialisation  
de la fonction SI

**c**  
Assurer l'efficience  
du SI

**d**  
Adapter le métier du  
recouvrement à l'ère  
du digital

## Initiatives clé

**a1.** Finir l'implémentation de Clé-a et du SNT pour moderniser le cœur SI de la branche

**a2.** Définir une méthodologie agile ACOSS, de l'identification du projet à la mise en production, permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services

**a3.** Restructurer le portefeuille de projets pour en faciliter le pilotage

**b1.** Finaliser la définition de processus SI « industriels »

**b2.** Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI répondant aux possibilités offertes par le plan DSI 2018

**c1.** Inscrire le décommissionnement d'applications dans la feuille de route SI

**c2.** Définir et mettre en place un plan d'efficience SI à horizon 2021

**d1.** Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers

**d2.** Mettre en place une organisation supportant la stratégie numérique

**d3.** Créer une architecture Big Data et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement



# Définir une méthodologie agile ACOSS permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services

## Objectifs

- Accélérer le déploiement de nouveaux services
- Augmenter l'adéquation des applicatifs développés aux besoins des utilisateurs

## Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

## Pistes d'action à explorer

### Adaptation de la méthodologie SCRUM au contexte ACOSS

- Préparer un cadre méthodologique décrivant les des phases projets, les rôles/responsabilités et les livrables clés
- Choisir les outils permettant de supporter la méthodologie (e.g., JIRA)

### Définition de la gouvernance autour des projets agiles

- Décider des critères pour initier un projet en mode agile (vs. « cycle en V »)
- Mettre en place des mécanismes de coordination entre projets agile et projets traditionnels
- Créer les règles budgétaires applicables aux projets agiles

### Diffusion des pratiques agiles au sein des organisations SI et métier

- Communiquer dans l'ACOSS et les URSSAF sur la méthodologie agile, ses principes et ses avantages
- Mettre en place un plan de formation permettant de disposer des compétences nécessaires (e.g., *product owners*, *scrum masters*, DevOps)

### Lancement de pilotes agiles

- Utiliser les méthodes agiles pour redéfinir les offres de services les moins performantes (e.g., TESE)

## Acteurs clés

- DSI (Sponsor)
- DRCPM (*Product owners*)
- Bureau de Pilotage DSI (méthodologie)
- Sous-direction Etudes et développements

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Part de projets agile	▪ 0,5%	▪ >10%

# Restructurer le portefeuille projet pour en faciliter le pilotage

## Objectifs

- Permettre un pilotage efficace et une localisation des efforts autour des initiatives critiques
- Optimiser la capacité à faire de la fonction SI de l'ACOSS

## Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

## Pistes d'action à explorer

### Rationalisation du portefeuille

- Définir une hiérarchie claire des initiatives de transformation (e.g. programme, projet, lot)
- Adapter les modes de pilotage pour chaque type d'initiative
- Regrouper les projets de taille réduite ou les réorienter vers la maintenance évolutive
- Arrêter les initiatives à faible valeur et/ou non alignées avec les objectifs de la transformation
- Disposer d'une vision unifiée portefeuille projet entre la MOE et la MOA

### Affinage du pilotage

- Introduire les notions de dates de débuts et de date de fin prévues et réalisées
- Mettre en place un tableau de bord permettant le pilotage à un niveau stratégique
- Inclure au nouveau comité d'arbitrage une revue régulière du portefeuille projet

## Acteurs clés

- BPIL
- SDED

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Nombre de projets	▪ 190	▪ 100

# b1 Finaliser la définition de processus SI « industriels »

## Objectifs

- Normaliser les niveaux de service offerts aux clients de la fonction SI
- Garantir la stabilité du SI et le niveau de service
- Sensibiliser le métier aux couts SI liés à leurs demandes

## Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

4 / 5 processus par an

## Pistes d'action à explorer

### Définition des processus non encore industrialisé

- Identifier les bonnes pratiques liées à chaque processus SI, en gardant un bon niveau d'ambition transformatrice
- Identifier un porteur permettant une refonte profonde du processus
- Préparer un plan d'industrialisation, basé sur une priorisation des processus SI non définis
- Documenter les différents processus en fonction du plan défini

### Mise en place d'un catalogue de service SI

- Lister les services mis à disposition par la DNSI (applicatifs et infrastructures)
- Définir différents niveaux de services garantis pouvant être choisis par les métiers (SLA)
- Identifier les couts associés aux différents services afin de pouvoir les communiquer pour augmenter la prise de conscience des métiers sur ces sujets

### Initialisation du plan de continuité d'activité

- A partir du catalogue, proposer aux différentes directions métiers des processus de continuité adaptés à la criticité de leurs applications
- Tester le plan de continuité

## Acteurs clés

- Sous directions DNSI
  - BPIL
  - SDAT
  - SDED
  - SDOP

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ % de processus SI définis	▪ 10%	▪ 100%



# Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI répondant aux possibilités offertes par le plan DSI 2018

## Objectifs

- Garantir l'adéquation des compétences disponibles avec les besoins de transformation SI de l'ACOSS

## Horizon d'exécution

	2018		2019		2020		2021	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
DSI 2018	◆							
	Plan				Exécution			

## Pistes d'action à explorer

### Etat des lieux de la population SI

- Réaliser un état des lieux de la pyramide des âges, de son évolution prévue et des compétences SI disponibles (DSI, MOA, CERTI, URSSAF)

### Définition de la cible

- Définir une cible de compétences SI à l'horizon 4 ans nécessaires à l'ACOSS
- Etudier les impacts sur l'organisation SI, notamment
  - La spécialisation des sites (e.g., pour le support aux utilisateurs)
  - La rationalisation des fonctions supports
  - Le mode de couverture (interne ou externe)

### Définition de la trajectoire permettant d'atteindre la cible

- Définir et mettre en œuvre le plan de formation
- Définir et mettre en œuvre le plan de recrutement
- Outiller la gestion des compétences afin de pouvoir faire le suivi (e.g., *heatmap* des compétences SI)

## Acteurs clés

- DSI
- RH
- Ensemble des sous directions pour définir les compétences

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
Taux de couverture de la cible, %	-	70-80%



## Objectifs

- Définir une trajectoire permettant
  - D'atteindre un niveau de dépense SI plus proche des niveaux du marché
  - De rééquilibrer le budget SI entre ressources humaines, logiciels et prestataires externes

## Pistes d'action à explorer

## Analyse de la dépense SI

- Construire une projection exhaustive des dépenses SI sur les 4 années de la COG
- Identifier les leviers d'optimisation à court et long terme (e.g. gestion de la demande, répartitions des ressources, centralisation des fonctions supports)
- Etudier les possibles leviers de mutualisation inter branches permettant des gains d'efficience SI (e.g., achats, centres de services)

## Optimisation du Run et du Build

- Etudier les opportunités sur les dépenses de type Run (e.g., massifier et gérer nationalement les contrats de maintenance, externaliser certaines activités non critiques)
- Etudier les modalités de mise en place d'un modèle cloud hybride (public et privé) et son impact sur les coûts

## Pilotage de la dépense SI

- Améliorer la remontée des informations dans la comptabilité analytique pour pouvoir augmenter la réactivité
- Impliquer les métiers dans le niveau de dépense SI en leur communiquant les coûts des services mis en place

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Niveau de dépense SI hors Clé-a, %	▪ 12,4%	▪ A définir (rappel bench: 9,2%)
▪ Part des ressources internes sur le budget SI, %	▪ 43%	▪ A définir (rappel bench: 43%)

## Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Analyse de la dépense      Quick Win      Execution à long terme

## Acteurs clés

- DSI (sponsor)
- Responsable du budget SI

# Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers

## Objectifs

- Réinventer la relation cotisant et les processus métiers conformément aux attentes
- Aligner l'ensemble de l'organisation autour d'une stratégie commune
- Identifier et partager les priorités permettant de maximiser l'impact du numérique
- Evaluer les gains attendus sur les prochaines années

## Pistes d'action à explorer

### Cartographie des parcours et des attentes

- Cartographier les parcours cotisants et métiers et identifier les besoins et irritants sur ces parcours

### Construction d'une vision des services numériques souhaités à l'ACOSS en fin de COG

- Mettre en place des ateliers d'ideation, des visites externes ainsi que des événements internes en collaboration avec des partenaires innovants (e.g. start-up, écoles) pour identifier les améliorations possibles et nécessaires sur les parcours ainsi que de possibles nouveaux services à développer
- Etudier l'opportunité de redéfinir les parcours du support interne, notamment par l'utilisation de logiciels en SaaS
- Lister les initiatives permettant d'implémenter les améliorations

### Priorisation des initiatives

- Faire une estimation macro des gains potentiels en terme d'efficacité et de qualité de service (inclus les montants collectés) pour prioriser les initiatives
- Valider le portefeuille d'initiatives numériques en se basant sur les impacts
- Définir un calendrier identifiant les principaux jalons pour le déploiement de services numériques

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Satisfaction cotisant	▪ 7,31	
▪ Cout à l'euro collecté, €	▪ 0,25%-0,4%	A définir
▪ Cout unitaire d'un compte actif pondéré, €	▪ 139,6	

## Horizon d'exécution

2017	2018		2019		2020		2021		
	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Anticipation  
des travaux  
en 2017

## Acteurs clés

- DG (sponsor)
- DSI
- MOA
- Directions métiers (DRCPM sponsor métier)

# Mettre en place une organisation numérique supportant la stratégie numérique

## Objectifs

- Disposer d'une organisation dédiée au numérique permettant de mettre en place la stratégie définie
- Décloisonner les équipes IT et métiers

## Horizon d'exécution

2017	2018		2019		2020		2021		
	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Anticipation des travaux en 2017      Pilote      Organisation finale

## Pistes d'action à explorer

### Mise en place d'une organisation numérique pilote pour la mise en place de la stratégie et les premières initiatives

- Nommer un porteur clair de la stratégie numérique (porteur cross fonctionnel)
- Identifier et organiser les ressources nécessaires dans chaque division (e.g., DRCPM, DIRES, DIRREC, DSI) pour mener à bien de premières initiatives pilotes (e.g., refonte en agile des offres de services)
- Mesurer le succès des pilotes et en tirer les enseignements en terme d'organisation

### Définition de l'organisation numérique cible

- Identifier les compétences numériques nécessaires pour mener à bien la stratégie numérique sur la COG
- Identifier le bon modèle d'organisation propre à l'ACOSS (e.g. division dédiée, ressources partagées) et les rôles clés (e.g., *scrum masters*, *data analysts*, développeurs mobiles)
- Identifier les expertises sur lesquelles une mutualisation inter branche pourrait être plus efficace
- Identifier l'organisation dédiée aux sujets big data à inclure dans l'organisation digitale et permettant de croiser les compétences de la DIREC, de la DIRES et de la DSI
- Définir le plan de recrutement et de formation, et mettre en place la gouvernance associée

## Acteurs clés

- DG
- DSI
- Directions Métiers (DRCPM sponsor métier)
- MOA

## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taille des équipes dédiées au numérique</li> </ul>		A définir

# Créer une architecture *Big Data* et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement

## Objectifs

- Créer des applicatifs à l'état de l'art permettant de pérenniser l'apport du Big Data à l'ACOSS
- Mettre en place des cas d'utilisations à fort retour sur investissement

## Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Architecture et premier cas d'usage

Ajouts de cas d'usage tout au long de la COG

## Acteurs clés

- DSI
- DIRREC
- DISEP

## Pistes d'action à explorer

### Définition de l'architecture big data

- Définir les briques incontournables (e.g., *data lake*)
- Définir les infrastructures à utiliser et leur mode de mise à disposition, mettre l'accent sur la capacité à être scalable afin de pouvoir construire par itération

### Articulation du modèle d'organisation

- Identifier les ressources nécessaires côté IT, côté métiers ainsi que les compétences à acquérir en externe
- Définir clairement les responsables du *Big Data* et des développements des cas d'utilisation (e.g.,

### Mise en place des premiers cas métier

- Affiner le ciblage des entreprises pour le contrôle
- Améliorer les stratégies de recouvrement en segmentant plus finement les entreprises

### Identification de cas d'usages additionnels

- étudier les opportunités sur les autres fonctions
- Etudier les possibilités de mutualisation sur les différents niveaux: technologies, cas d'usage et organisation

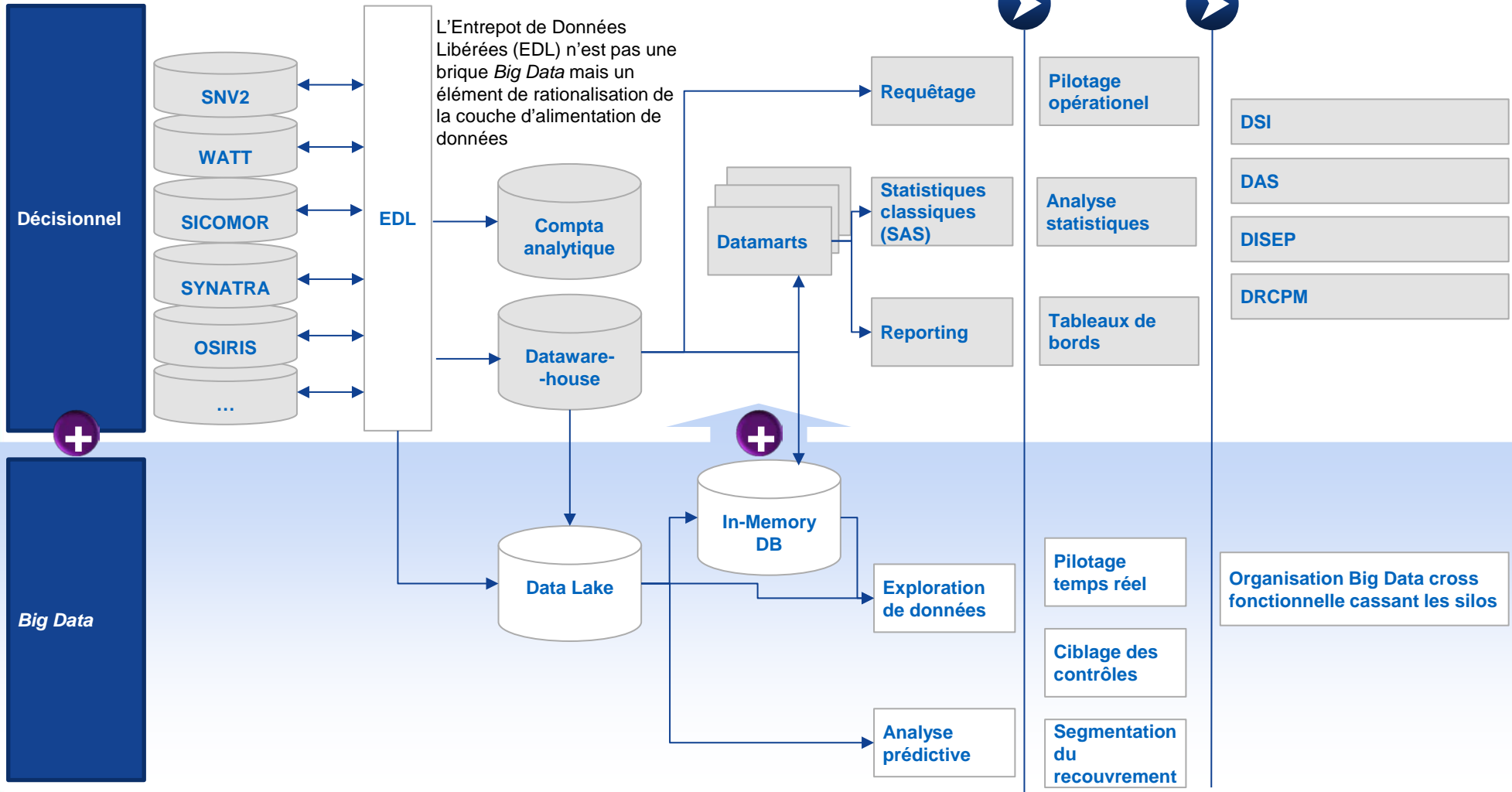
## Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Nombre de cas d'utilisation en production	▪ 0	▪ 5
▪ Indicateurs d'impacts <i>Big Data</i> (e.g., Montant redressé par an, Taux de reste à recouvrer)	A définir	

# La mise en place du *Big Data* à l'ACOSS nécessite un chantier sur 3 niveaux

■ Existant    □ A créer

## Définition de la couche technologique couplée au SI décisionnel ...



... permettant la mise en place des ... Et s'appuyant sur une organisation dédiée