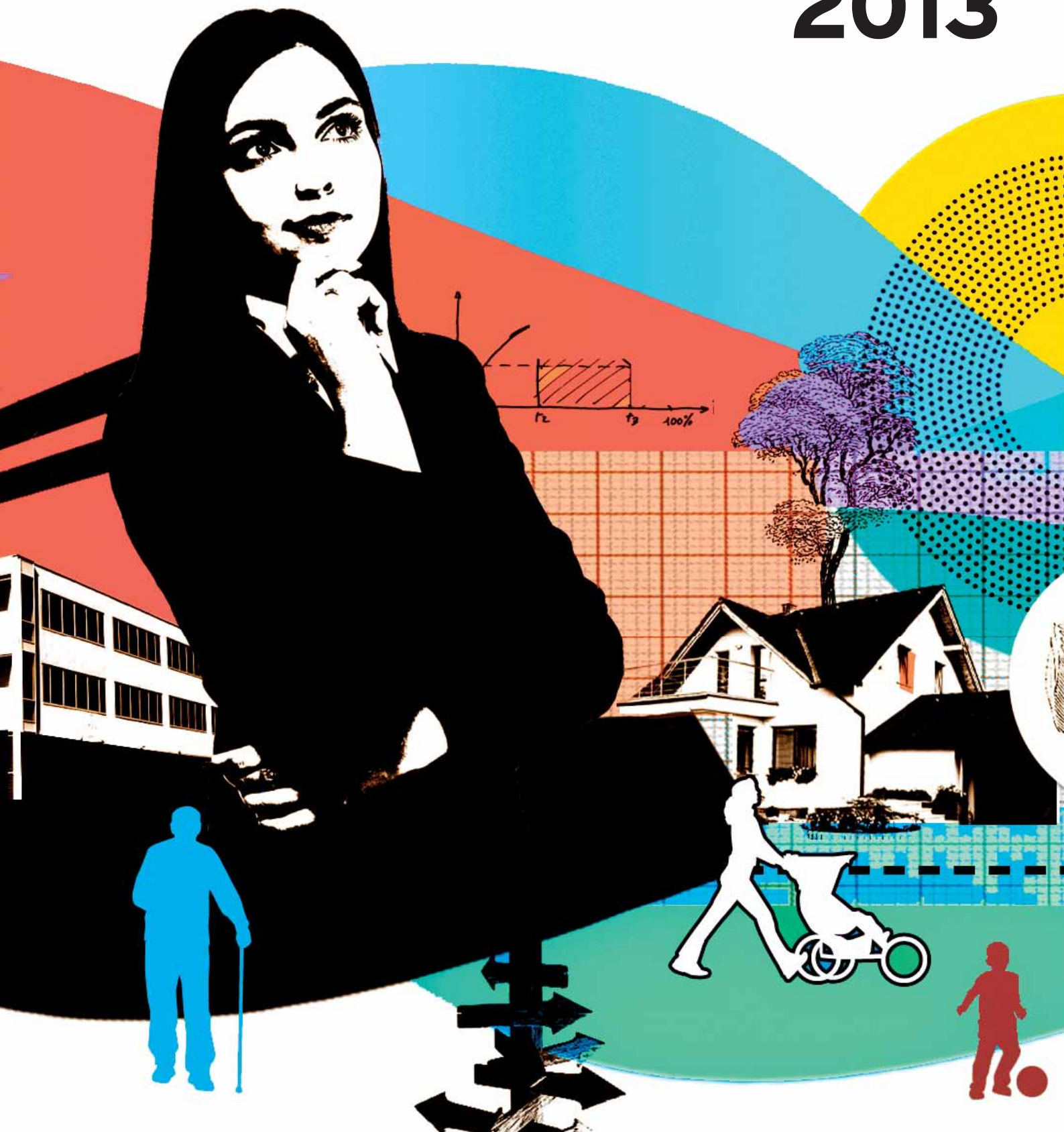




► Caisse nationale
du réseau des Urssaf

Rapport annuel 2013





Sommaire

ÉDITO 4

2013, une année de progrès tangibles et de préparation de l'avenir
Interview croisée du Président et du Directeur de l'Acoss

LES CHIFFRES CLÉS 6

L'Acoss et les Urssaf, le réseau en chiffres

FAITS MARQUANTS 8

Cog 2014-2017 : un processus d'écriture partagé, gage de réussite	10
Création des Urssaf régionales	11 à 13
Objectif atteint	11
2013, point d'orgue du projet	12
Deux questions à Jean-Marie Guerra	13
Refonte du Système d'Information Clé-a : de nouvelles priorités	14
Informatique du recouvrement : un soutien renforcé aux métiers	15
Un bilan satisfaisant à fin de Cog	16
Le processus de l'Isu bien intégré	17
Une année d'avancées décisives pour la Das	18
Communication : contribuer à la réussite des objectifs de la branche	19
Déclaration sociale nominative	20 à 21
Une participation active	20
Accompagner le changement sur tous les fronts	21

NOS MÉTIERS 22

Statistiques, études et prévisions : une activité d'intérêt collectif	24
Gestion de trésorerie : des performances au bénéfice de la collectivité	26
Relation aux cotisants : une offre de service en ligne avec les objectifs	28
Politique de lutte contre la fraude : une amélioration continue	30
L'Agence comptable, gardienne et promotrice de la qualité des comptes	31
Maîtrise des risques et production : des progrès au cœur du réseau	32

ÉTABLISSEMENT PUBLIC 33

Une efficacité renforcée	33
--------------------------	----

NOTRE GOUVERNANCE 34

Rôle et fonctionnement du conseil d'administration	36
L'activité du conseil d'administration en 2013	37
Le conseil d'administration	38
Les commissions du conseil d'administration	39
Le comité de direction	40
Trois niveaux de décision pour la gouvernance du réseau	40

GLOSSAIRE 42

o
t
i
e

2013, une année de progrès tangibles et de préparation de l'avenir



LA PRÉPARATION DE LA NOUVELLE COG A ÉTÉ UN TEMPS IMPORTANT DE RÉFLEXION, D'ÉCHANGES ET DE RECHERCHE D'INNOVATIONS, DE FORMULATION D'AMBITIONS.»

JEAN-EUDES TESSON • PRÉSIDENT DE L'ACOSS



JEAN-EUDES TESSON, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACOSS, ET JEAN-LOUIS REY, DIRECTEUR DE L'ACOSS, NOUS LIVRENT LEUR VISION DE L'ANNÉE 2013.

Quels ont été les défis/faits marquants de l'Acoss et du réseau des Urssaf en 2013 ?

JEAN-EUDES TESSON : L'année 2013 était la dernière année de la Cog précédente. Elle a ainsi été un temps de bilan mais aussi de préparation de la convention 2014-2017. Une telle préparation constitue un moment privilégié dans la vie de l'Acoss et plus largement du réseau, en ce qu'il permet un vrai temps de réflexion, d'échanges, de recherche d'innovations et de formulation d'ambitions.

Quel regard portez-vous sur l'année écoulée ?

JEAN-LOUIS REY : En tant que Directeur de l'Acoss depuis avril 2013, j'ai pu constater au quotidien la diversité et l'intensité du travail réalisé par les agents de la branche Recouvrement dont les compétences sont avérées et reconnues à l'extérieur. J'ai intégré un réseau orienté vers le service aux cotisants et conscient des défis que la crise du financement de notre système de Sécurité sociale lui conduira à relever dans les années qui viennent.

2013 a été une année marquée par de nombreuses réalisations. C'est l'achèvement de la mise en œuvre de la Cog 2010-2013 marqué notamment par l'arrivée à bon port, le 1^{er} janvier dernier, de la dernière vague de création des Urssaf régionales. C'est également le lancement d'un plan de stabilisation de notre actuel système d'information, un important travail de préparation de la deuxième phase de la création de notre nouveau système d'information Clé-a, des étapes dans la rationalisation de notre organisation informatique. Mais c'est aussi la poursuite de la dématérialisation des déclarations et des paiements, l'amplification des actions de sécurisation juridique et d'accompagnement des cotisants, une nouvelle et forte avancée dans le domaine de la lutte contre le travail illégal. L'Acoss a poursuivi la diversification des sources de financement

2013 A ÉTÉ MARQUÉE PAR DES AVANCÉES NOTABLES
AU BÉNÉFICE DES COTISANTS ET DE NOS PARTENAIRES
ET A PRÉPARÉ NOTRE RÉSEAU À RÉUSSIR DEMAIN.



JEAN-LOUIS REY • DIRECTEUR DE L'ACOSS

de sa trésorerie sous le regard des trois agences internationales de notation. L'expertise statistique de l'Agence centrale a été confortée par la labellisation par l'Autorité de la statistique publique des séries trimestrielles de masses salariales du secteur privé, ainsi que des séries mensuelles et trimestrielles des déclarations d'embauche des affiliés du régime général. C'est enfin, et la liste des réalisations n'est bien sûr pas exhaustive, une participation active de la branche au projet DSN qui porte des enjeux forts de simplification et de sécurisation pour les entreprises comme pour les salariés.

Quels sont selon vous les défis à venir de la Cog 2014/2017 ?

JEAN-EUDES TESSON : La précédente Cog a été marquée par la régionalisation, projet de transformation en profondeur de notre organisation, porteur de beaucoup d'attentes mais aussi d'appréhensions légitimes. Nous entrons aujourd'hui dans une phase de consolidation qui doit permettre à la branche de bénéficier de tous les moyens mis en œuvre ces dernières années, et de continuer à améliorer son efficacité. Parmi tous les défis, j'insiste tout particulièrement sur la refonte de ce qui soutient notre métier, à savoir notre système d'information, tout en assurant la maintenance de sa forme actuelle.

JEAN-LOUIS REY : En dépit de moyens humains et financiers plus contraints, il nous faut poursuivre notre stratégie et affirmer notre capacité à assurer nos missions de recouvrement social de référence en étant plus que jamais placés au cœur du financement solidaire de notre protection sociale. Nous devons demeurer les garants d'un service public du recouvrement fiable, efficace et durable vis-à-vis de nos 9,6 millions de cotisants ainsi que de nos quelque 900 partenaires tributaires. Alors que nous déployons nos organisations nouvelles, nous devons nous assurer systématiquement de l'utilisation optimale de nos ressources.

Quel message souhaitez-vous adresser aux partenaires ?

JEAN-EUDES TESSON : La branche Recouvrement est devenue le recouvrement social de référence. C'était pour elle une ambition légitime, mais cela implique aujourd'hui qu'elle franchisse un nouveau seuil qualitatif dans tous les domaines de la vie du réseau : métier, économie, social, gouvernance. C'est bien un objectif partagé par tous les acteurs du réseau, conscients des attentes de nos partenaires.

LE RÉSEAU

www.acoss.fr L'Acoss et les Urssaf

EN CHIFFRES

L'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acoss) est la caisse nationale des Urssaf et des autres organismes du régime général de la Sécurité sociale en tant qu'ils participent à la fonction recouvrement (Cgss...).

Moteur de notre système collectif de protection sociale, elle pilote et anime un réseau de 36 organismes pour assurer le recouvrement et la répartition des cotisations et contributions sociales, ainsi que l'accompagnement des 9,5 millions de cotisants.

En 2013, l'Acoss a encaissé 458,6 milliards d'euros, dont 93,6 milliards pour le compte de partenaires extérieurs au régime général. Elle assure la gestion commune de la trésorerie des différentes branches du régime général.



EN 2013

46

URSSAF
DONT 16 URSSAF
RÉGIONALES

AU 1^{er} JANVIER 2014

22

URSSAF
RÉGIONALES

36 organismes avec personnalité morale (hors Acoss)

- 22 Urssaf régionales,
- 7 centres informatiques interrégionaux (plus l'Urssaf Ile-de-France),
- 4 caisses générales de Sécurité sociale en Guadeloupe, en Martinique, en Guyane et à La Réunion,
- 1 caisse de Sécurité sociale à Mayotte,
- 1 caisse maritime d'allocations familiales,
- 1 caisse commune de Sécurité sociale en Lozère.

8 centres nationaux spécialisés (offres de service), sans personnalité morale

- Le centre national du Chèque emploi service universel (géré par l'Urssaf de la Loire),
- Le centre national Pajemploi (géré par l'Urssaf Auvergne),
- 2 centres nationaux de gestion du Titre emploi service entreprise (respectivement gérés par l'Urssaf Ile-de-France et l'Urssaf Aquitaine) depuis le 1^{er} juin 2014,
- Le centre national Chèque emploi associatif (géré par l'Urssaf du Nord-Pas-de-Calais),
- Le centre national Firmes étrangères (géré par l'Urssaf Alsace),
- 2 centres nationaux des travailleurs frontaliers en Suisse (Rhône-Alpes, Franche-Comté) depuis le 1^{er} juin 2014.



9 entreprises sur 10
déclarent des cotisations sur Internet

2 particuliers employeurs sur 3

déclarent des cotisations sur Internet.

Déclarations sur les sites pajemploi.urssaf.fr ou cesu.urssaf.fr

14 055 collaborateurs

personnes physiques au 31/12/2013

(13364 ETP en CDI et 418 ETP en CDD ou intérim rémunérés (moyenne annuelle))

Pour la quasi-totalité, les personnels de l'Acoss et du réseau Urssaf sont des agents de droit privé régis par des conventions collectives applicables au personnel des organismes de la Sécurité sociale.

458,6

milliards d'euros encaissés* en 2013, dont 93,6 Md€ encaissés pour le compte de tiers.

**Hors reprise de dettes par la Cades.*

Les encaissements sont en hausse de 4% par rapport à l'année 2012.

29% des encaissements sont réalisés directement par l'Acoss.

Les 71% restants sont encaissés par le réseau des Urssaf.

Certification des comptes 2013 de la branche Recouvrement : la décision de la Cour des comptes interviendra en juin 2014 et l'information sera mise en ligne sur le site acoss.fr

9,5

millions de comptes de cotisants gérés, dont

- 2,2 millions de comptes d'entreprises, administrations et collectivités locales,
- 3,6 millions de comptes de particuliers employeurs,
- 3,2 millions de comptes de travailleurs indépendants,
- 0,5 million de comptes autres, dont les praticiens et auxiliaires médicaux.

0,28%

Le coût de gestion des sommes encaissées.

Pour 100 euros encaissés, 28 centimes sont consacrés aux dépenses de fonctionnement du réseau.

1884 Md€

Total des flux financiers sur les comptes bancaires Acoss, Urssaf et partenaires du régime général.

1284,7 M€

Exécution du Fonds national de gestion administrative

- 942,2 M€ de masse salariale
- 262,7 M€ d'autres dépenses de fonctionnement
- 79,7 M€ de dépenses d'investissement



Faits marquants

L'année a été marquée par l'achèvement de la Cog 2010-2013 qui a permis de mettre en œuvre d'importantes réformes visant à moderniser la branche. La création des 22 Urssaf régionales, dont la dernière vague a été achevée avec succès au 1^{er} janvier 2014, a constitué la clé de voûte de cette rénovation en profondeur. Ainsi, la branche se dote de méthodes de travail homogènes et d'une expertise renforcée. Cette transformation s'est accompagnée d'un important chantier de refonte du système d'information de la branche et de la rationalisation de l'organisation de l'informatique. 2013 a aussi été marquée par le pilotage de chantiers majeurs de simplification en faveur des usagers. Pour accompagner la réussite de ces projets, l'Acoss a déployé une stratégie de communication qui s'est appuyée notamment sur la diffusion de supports pour ses différents publics cibles (cotisants, partenaires, collaborateurs).





Cog 2014-2017 : un processus d'écriture partagé, gage de réussite

**Tour d'horizon
sur la nouvelle
Cog avec Nathalie
Guilhembet,
Directrice de l'audit
et de la stratégie.**

Comment s'est déroulée la préparation de la Cog ?

Le maître mot a été la concertation. Concertation avec le réseau des Urssaf d'une part et les partenaires sociaux d'autre part. Cette exigence a structuré l'ensemble de notre démarche. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les travaux d'études préparatoires provenant de groupes de travail ayant intégré des membres du réseau. Nous avons ensuite organisé des réunions et séminaires de travail, avec, d'un côté, les instances de gouvernance métier et le conseil de réseau, et de l'autre, les conseils d'administration des Urssaf, pour partager le fruit de nos réflexions et orientations stratégiques.

Dans quel esprit avez-vous travaillé ?

La Cog 2014-2017, qui est la 5^e conclue entre l'État et l'Acoss, s'inscrit dans une stratégie de long terme qui vise à faire de la branche le recouvreur social de référence au service du cotisant et de la collectivité. C'est dans cet esprit que nous avons établi la feuille de route dessinant nos priorités et orientations. Celle-ci sera bien évidemment appelée à évoluer et à s'enrichir pour intégrer les nouveautés législatives et réglementaires, administratives ou organisationnelles qui interviendront durant la période conventionnelle.

Un travail collaboratif par étapes successives

1 Avec le réseau

- Les instances de gouvernance métier du réseau ont été associées à la préparation dès 2012. L'objectif : échanger sur le bilan de la Cog précédente et les premières orientations de la nouvelle Cog.
- Le conseil de réseau, constitué des directeurs régionaux, a également été impliqué très tôt dans le processus d'élaboration : un premier séminaire, en 2012, a permis de préciser les sujets issus de la réflexion des instances de gouvernance, un second au printemps 2013, aux côtés du comité de veille et prospective, a permis d'en partager les grandes orientations.
- Celles-ci ont ensuite été présentées à l'ensemble des agents de direction du réseau.

2 Avec les partenaires sociaux

- Les conseils d'administration des Urssaf ont remonté, au cours des mois de mars et avril 2013, leur bilan de la Cog précédente et leurs suggestions, contribuant à nourrir les orientations de la Cog future.
- Un séminaire réunissant Président, Vice-président et Directeur de chaque Urssaf, en présence du conseil d'administration et comité de direction de l'Acoss, a permis d'en partager les orientations début octobre.

Cog 2014-2017 : 4 ambitions

- 1 AMÉLIORER** les performances des métiers du Recouvrement, dans les domaines pour lesquels il existe des marges de progrès réelles et nécessaires,
- 2 GARANTIR** la capacité de la branche à assurer ses missions de recouvreur sur le long terme,
- 3 CONSOLIDER** la branche, après une période marquée par des changements structurels majeurs,
- 4 RECHERCHER** systématiquement l'utilisation optimale des ressources affectées à la branche.

**"CE PROCESSUS DE
CO-CONSTRUCTION NOUS A PERMIS
DE CAPITALISER SUR LES BONNES
IDÉES ET PRATIQUES REMONTÉES
DU TERRAIN, TOUT EN FAVORISANT
L'ADHÉSION À TOUS LES NIVEAUX,
DANS L'OPTIQUE D'UNE MISE
EN ŒUVRE FACILITÉE EN AVAL."**

**NATHALIE GUILHEMBET,
DIRECTRICE DE L'AUDIT
ET DE LA STRATÉGIE**

Création des Urssaf régionales : objectif atteint



NICOLAS LE BELLEC,
DIRECTEUR DE LA
GESTION DU RÉSEAU

Piloté par l'Agence centrale, le projet de réorganisation du réseau en vingt-deux Urssaf régionales a été mené avec succès et au rythme prévu. Retour sur une réussite collective.

La Cog 2010-2013 prévoyait la création d'une Urssaf régionale par région administrative. Qu'en est-il ?

Le calendrier que nous avons fixé en 2010 a été respecté en tous points. L'année 2013 a représenté le pic d'activité du projet, et cette période charnière s'est achevée avec succès par la naissance des six dernières Urssaf régionales le 1^{er} janvier 2014. Le réseau se compose désormais de vingt-deux Urssaf régionales, alors qu'il comptait quatre-vingt-huit Urssaf départementales fin 2011. L'ancrage territorial du réseau et sa proximité avec les cotisants demeurent avec le maintien des sites départementaux. La situation est normalisée en termes de production.

Selon vous, quelles ont été les clés de la réussite d'un projet d'aussi grande ampleur, dans un délai aussi restreint ?

Tout le monde s'est mobilisé : les Urssaf, l'Agence centrale et les Centres régionaux de traitement de l'information (Certi). Ils ont tous travaillé main dans la main, en interaction et de manière solidaire. De ce point de vue, le projet est vraiment une réussite collective. Un autre facteur de réussite tient au choix d'une création progressive des Urssaf régionales, en trois vagues. Nous avons su capitaliser les points forts et remédier aux faiblesses d'une vague à l'autre. Chaque vague de création a profité du retour d'expérience de la précédente. La dernière clé du succès, c'est la rigueur. Créer une Urssaf régionale demande de penser aux impacts sur l'ensemble des secteurs de l'organisme et de gérer un très grand nombre de sujets en parallèle. Pour réussir, il faut être extrêmement vigilant.

Est-ce terminé pour autant, notamment au regard des attentes importantes que suscite la nouvelle organisation tant en interne que pour la collectivité ?

Un tel projet s'inscrit dans la durée. Pour tirer pleinement profit du changement, il faut laisser le temps aux organisations d'arriver à maturité. À ce stade, les Urssaf régionales ont certes été créées, mais leurs organisations ne sont bien évidemment pas encore matures. Une phase d'ajustement et de consolidation est nécessaire. Elle va se dérouler sur la période de notre Cog 2014-2017. À l'issue, nous pourrions dresser un bilan et mesurer l'impact effectif de l'organisation du réseau en vingt-deux Urssaf régionales.

REPÈRES

+ de 200

personnes mobilisées à temps plein chaque année, pendant la durée du projet

2 ans

seulement entre la création des 3 premières Urssaf régionales et celle des 6 dernières

"LE PROJET DE CRÉATION DES URSSAF RÉGIONALES A CONNU UNE RÉUSSITE EXEMPLAIRE, À METTRE AU CRÉDIT DE LA BRANCHE. LA NOUVELLE ORGANISATION DU RÉSEAU DOIT DÉSORMAIS S'INSCRIRE DANS LA DURÉE POUR PRODUIRE SES PLEINS BÉNÉFICES."

NICOLAS LE BELLEC,

DIRECTEUR DE LA GESTION DU RÉSEAU



2013, point d'orgue du projet

Déterminante pour la réussite du projet, l'année 2013 a vu se mobiliser les vingt-deux régions. Elles ont mené à bien des travaux de natures différentes selon leur vague d'appartenance. Leur enjeu partagé : une transformation majeure, tant organisationnelle qu'informatique et managériale.

Vague 1

Urssaf Auvergne, Midi-Pyrénées et Pays de la Loire
Date de création : 1^{er} janvier 2012

En 2013, les trois Urssaf régionales ont achevé de négocier au mois de mars les accords relatifs à leur nouveau cadre collectif de travail, avant de le déployer en avril. Ce dernier organise la vie professionnelle (horaires variables, RTT...) de l'ensemble des collaborateurs de la région, comme le faisait auparavant le cadre collectif de travail de chaque Urssaf départementale.

Vague 2

Urssaf Alsace, Aquitaine, Basse-Normandie, Bretagne, Champagne-Ardenne, Ile-de-France, Languedoc-Roussillon, Limousin, Lorraine, Nord-Pas-de-Calais, Picardie et Poitou-Charentes
Date de création : 1^{er} janvier 2013

En 2013, les douze Urssaf régionales ont installé leur Conseil d'administration et leurs Conseils départementaux. Elles ont constitué une Instance d'instruction des recours amiables (Idira) au sein de chaque Conseil départemental, et organisé les élections destinées à composer leurs Instances représentatives du personnel. Toutes les Urssaf de la vague 2 ont également commencé à négocier leur cadre collectif de travail. Cinq d'entre elles ont pu aboutir dès 2013.

Vague 3

Urssaf Bourgogne, Centre, Franche-Comté, Haute-Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes
Date de création : le 1^{er} janvier 2014

En 2013, les six Urssaf régionales, qui regroupaient trente Urssaf départementales, ont défini leur future organisation à partir d'éléments de cadrage nationaux. Dès le mois de juin, elles ont préparé les opérations de fusion technique de leurs bases informatiques, qui ont été réalisées pendant la dernière semaine de décembre.

À noter : la Corse a déjà une Urssaf régionale depuis de nombreuses années.

L'informatique, plus qu'un support

“Créer les Urssaf régionales a exigé une préparation informatique extrêmement lourde tout au long du projet. Dans chaque région, l'objectif était de passer d'une structuration multibase à une base de données unique, par des opérations de fusion technique. En amont, il a fallu également préparer un environnement technique capable de gérer des volumes de transactions très importants. L'année 2013 a été marquée par deux difficultés supplémentaires. Les équipes informatiques ont dû articuler les fusions de bases avec le nouveau Référentiel des entreprises et des individus (REI), ce qui a nécessité des développements spécifiques. Par ailleurs, nous devons changer les serveurs de production et adopter de nouvelles configurations. Ce défi a été relevé avec succès grâce à la forte mobilisation de tous.”

NICOLAS LE BELLEC,
DIRECTEUR DE LA GESTION DU RÉSEAU

Deux questions à Jean-Marie Guerra



JEAN-MARIE GUERRA
DIRECTEUR DE LA RÉGLEMENTATION, DU RECOUVREMENT ET DU SERVICE

La création des Urssaf régionales a-t-elle eu un impact sur les métiers du recouvrement et du contrôle ?

L'organisation de leur pilotage en région a effectivement considérablement évolué. L'Acoss porte les politiques publiques. Cette responsabilité implique une organisation et un pilotage performants permettant d'atteindre les ambitions et objectifs de branche. Le pilotage est déterminant, et nous avons fait le choix d'une coproduction des stratégies de déclinaison de ces politiques au niveau de chacune des Urssaf régionales, dans le cadre d'un exercice collectif de branche. C'est ainsi que les régions ont été amenées à adopter des organisations et des procédures qui permettent de répondre plus efficacement aux exigences des politiques nationales. S'il est encore trop tôt pour en mesurer les effets, nous en attendons une efficacité renforcée, par une plus grande maîtrise des coûts et une amélioration de l'efficacité. Le maillage régional engage chacun d'entre nous à inscrire son action dans une gouvernance métier se matérialisant par une qualité de services cotisants et un lien de proximité réaffirmés, une performance accrue de l'ensemble des missions de recouvrement et de contrôle, ainsi que par une vigilance quotidienne en terme d'équité de traitement des situations.

Et en ce qui concerne la gestion des litiges ?

Leur gouvernance a également connu une évolution notable avec la création des Urssaf régionales, qui a pris toute sa dimension en 2013. La naissance d'une Urssaf régionale s'accompagne en effet de la création d'instances départementales d'instruction des recours amiables, les Idira, composées de représentants des partenaires sociaux. Chaque site départemental est aujourd'hui doté d'une Idira. Elle instruit les dossiers de recours déposés par les cotisants du département, selon une charte nationale adoptée en 2011. Cette organisation garantit un traitement homogène et réactif des dossiers, tout en conservant un lien naturel avec les contextes locaux. L'Idira transmet ensuite son avis à la Commission de recours amiable (CRA) régionale, seule juridiquement habilitée à prendre une décision. Elle est notifiée au cotisant qui peut, ou non, décider de saisir les tribunaux.

39 57, le nouveau numéro unique

La Cog 2010-2013 prévoyait la mise en place d'un numéro de téléphone national court, afin d'améliorer la qualité du service rendu aux cotisants. Cet objectif a été atteint en 2013. Depuis, le 39 57 permet à tout cotisant, où qu'il se trouve en France, de joindre son Urssaf. Simple et facile à mémoriser, il s'appuie sur un socle technique de téléphonie unique.

Refonte du Système d'Information Clé-a : de nouvelles priorités



FRANÇOIS HIBEL,
DIRECTEUR
DE LA MAÎTRISE
D'OUVRAGE
DÉLÉGUÉE

Figurant parmi les 4 projets prioritaires de la Cog 2010-2013, la refonte du Système d'Information cœur de métier (plan Clé-a) est pilotée par la maîtrise d'ouvrage déléguée et développée par la Direction des Systèmes d'Information du Recouvrement (DISIR). Elle a, en 2013, fait l'objet d'avancées et d'évolutions fortes.

Pouvez-vous nous rappeler les objectifs et bénéfices attendus en matière de refonte du Système d'Information ?

Il s'agissait de répondre à des attentes fortes de la part du réseau sur trois points : fournir une vision des cotisants exhaustive, unifiée et nationale ; développer l'efficacité opérationnelle des agents par une meilleure ergonomie de leur poste de travail ; enrichir l'offre de services aux cotisants. La décision a donc été prise de rénover en profondeur le SI autour de quatre enjeux : faciliter ses évolutions futures, l'adapter aux besoins des utilisateurs, couvrir davantage d'activités métiers et délivrer une meilleure qualité de service aux cotisants comme aux partenaires.

Quelles étapes ont été franchies en 2013 ?

L'année a été marquée par une avancée très attendue : la généralisation du référentiel des entreprises et des individus. Cette étape constitue un pas décisif dans la construction d'une vision globale et nationale des données relatives aux cotisants (voir encadré). L'autre point marquant de l'année a été la révision de la trajectoire de refonte de l'application cœur de métier pour mieux intégrer la Déclaration sociale nominative (DSN), nouvel enjeu de la branche. De nouvelles priorités ont donc été dessinées, conduisant à réorienter et reporter nos efforts, de la refonte de la gestion des comptes de la catégorie des indépendants vers le régime général. Nous avons relancé la démarche en cours d'année en capitalisant bien évidemment sur les travaux de cadrage déjà réalisés. Pour autant, le cap reste le même : il s'agit de construire le socle commun du futur Système d'Information. Ce chantier, qui exige une mobilisation et un investissement de grande ampleur, continuera à faire partie des projets majeurs de la future Cog. Certains outils, tel le pilotage du contrôle, seront livrés en avance de phase, dès 2014, offrant des avancées significatives en matière de service à nos agents.

"LES OBJECTIFS DE REFONTE DU SI TELS QUE PRÉVUS DANS LA COG ONT ÉTÉ ATTEINTS : LE DÉVELOPPEMENT DE SERVICES DÉMATÉRIALISÉS A ÉTÉ MIS EN ŒUVRE TOUT AU LONG DE LA PÉRIODE ; LE PORTAIL UNIQUE OFFRANT AUX AGENTS UN POSTE DE TRAVAIL HARMONISÉ, VISANT À FLUIDIFIER LES PROCESSUS ET ACCROÎTRE LEUR VALEUR AJOUTÉE, A ÉTÉ GÉNÉRALISÉ. ENFIN, LE DÉPLOIEMENT DES RÉFÉRENTIELS NATIONAUX S'EST CONCRÉTISÉ."

FRANÇOIS HIBEL,
DIRECTEUR DE LA MAÎTRISE
D'OUVRAGE DÉLÉGUÉE

Les principales avancées 2013

1 Déploiement du référentiel des entreprises et des individus

Après avoir été déployé en pilote sur trois Urssaf en 2012, il a été généralisé en avril 2013. Il regroupe au plan national les données d'identification des entreprises et des individus (11 millions d'entreprises, 14 millions d'établissements, 7 millions d'individus). Ce chantier clé permet aux acteurs de la branche et aux partenaires habilités de disposer d'une identification unique et partagée de l'entreprise.

2 Développement d'un point de dépôt pour la DSN

En tant qu'opérateur de la DSN, l'Acoss est chargée d'accueillir les déclarations des cotisants du régime général et de les rediriger vers les autres opérateurs, la CNAV notamment qui en assure le stockage. L'Agence a développé et déployé l'infrastructure nécessaire au point de dépôt (sur la première phase du projet qui a porté sur un panel limité de déclarations sociales). Les premières DSN ont été accueillies en octobre 2013, conformément au planning fixé initialement.

Informatique du recouvrement: un soutien renforcé aux métiers



JEAN-BAPTISTE COUROUBLE,
DIRECTEUR
DES SYSTÈMES
D'INFORMATION
DU RECOUVREMENT

Le Système d'Information du Recouvrement a poursuivi sa rénovation avec l'ambition d'accompagner toujours mieux les métiers dans l'exercice de leur mission.

La première mission de la DISIR est d'assurer une qualité de service au Système d'Information existant. Comment se traduit-elle concrètement ?

Notre priorité est d'accompagner les Urssaf dans un fonctionnement performant en leur délivrant une continuité de service et une qualité des données optimales. Dans ce domaine, la marge de progrès reste importante. C'est pourquoi nous avons initié une démarche d'amélioration visant à stabiliser nos outils et réduire nos dysfonctionnements. Celle-ci s'est traduite par deux avancées notables :

- une organisation renforcée avec la création de deux sous-directions technique et production/assistance en vue de piloter notre action au plus près des besoins.
- la normalisation de nos processus de gestion de la production, avec le déploiement de référentiels dans cinq grands domaines (gestion des incidents, gestion des problèmes, mise en production, supervision, gestion du changement).

La DISIR a pour autre mission d'accompagner les grands projets et évolutions impactant les directions métiers. Quels ont été les grands chantiers de 2013 ?

L'informatique est en effet au cœur de tous les métiers. Nous avons accompagné la majorité des grands projets de l'année. Certains ont été liés à l'évolution de la réglementation – c'est le cas de l'accueil de la Déclaration sociale nominative (DSN) ou du passage des coordonnées bancaires à la norme européenne SEPA. D'autres ont concerné l'optimisation de processus internes à la branche : ainsi, la DISIR a participé à la mise en œuvre de la nouvelle plateforme téléphonique unifiée du réseau, Aramis. La Direction a aussi contribué à la réalisation de la convergence des outils du Système d'Information décisionnel du Recouvrement (qui produit notamment les données statistiques nécessaires à l'analyse financière et économique), dans une optique d'efficacité renforcée.

Une année marquée par plusieurs avancées

L'accompagnement des Urssaf régionales

La troisième vague de création d'Urssaf régionales, effective au 1^{er} janvier 2014, s'est accompagnée, à l'image des vagues précédentes, d'un important travail pour fusionner les bases du système national de production (SNV2) des organismes et mutualiser les outils. Cet accompagnement s'est soldé par un beau succès.

La préparation du Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI) du Recouvrement 2014-2017

- 1 Le Schéma Directeur des Systèmes d'Information détaille les actions à déployer dans les domaines fonctionnel, technique et organisationnel.
- 2 À cette fin, cinq axes de travail ont été définis en étroite relation avec les travaux d'élaboration de la Cog : le SI au service des politiques et besoins métiers, le plan Clé-a, les orientations techniques et d'infrastructure, l'organisation de l'informatique, la performance et le pilotage.
- 3 Chaque axe a donné lieu à un bilan, des objectifs, une programmation détaillée des chantiers assortie de moyens et de ressources.

"NOUS AVONS UNE DOUBLE MISSION : ASSURER LE MAINTIEN EN CONDITIONS OPÉRATIONNELLES DU SI ET RÉUSSIR LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DE LA DSI POUR FAIRE FACE À L'ÉLARGISSEMENT DE NOS NOUVELLES MISSIONS. AVEC POUR OBJECTIF DE DÉLIVRER À NOS CLIENTS LA MEILLEURE QUALITÉ DE SERVICE POSSIBLE."

JEAN-BAPTISTE COUROUBLE,
DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION
DU RECOUVREMENT



Un bilan satisfaisant à fin de Cog



Rencontre avec Nathalie Guilhembet, Directrice de l'audit et de la stratégie.

La Convention d'objectifs et de gestion (Cog) 2010-2013 s'est achevée. Quelle lecture faites-vous de ses résultats ?

Le taux d'avancement global sur l'ensemble de nos engagements conventionnels a atteint plus de 85% au 31 décembre 2013. Rappelons que la Cog, avec 24 thématiques déclinées en 450 actions, portait beaucoup d'ambitions tant dans son périmètre que dans ses objectifs. Elle est par ailleurs intervenue dans une période de forte évolution de la réglementation. C'est donc un résultat très satisfaisant.

DES CHAMPS QUI ONT FORTEMENT PROGRESSÉ

(taux d'avancement en %)

98%

Gestion et expertise financière

93%

Contrôle

93%

Recouvrement

88%

Organisation du réseau

91%

Maîtrise des risques

88%

Service aux partenaires

Des avancées tangibles

La première ambition de la Cog était de créer les conditions d'un exercice optimal des métiers du recouvrement. Pour soutenir ce défi, la branche a priorisé ses orientations en identifiant des chantiers clés sur lesquels elle était clairement attendue. Elle s'est ainsi fortement mobilisée sur le transfert du recouvrement des contributions du régime d'assurance chômage au réseau des Urssaf (TREC) qui compte parmi les grandes réussites de la période et sur la réforme de l'Interlocuteur social unique (ISU) dont le processus est désormais normalisé. Elle s'est entièrement consacrée à la création de 22 Urssaf régionales, clé de voûte de sa nouvelle organisation visant à renforcer son expertise et son professionnalisme. C'est là encore un beau succès de la période conventionnelle, puisque ce projet structurant a été achevé dans les temps au 1^{er} janvier 2014.

La Cog affichait une seconde ambition : garantir la performance du recouvrement en mobilisant l'Agence centrale et le réseau des Urssaf au service des cotisants et partenaires. Là aussi, un travail de fond a été entrepris. Des progrès notables ont été enregistrés.

La relation avec les cotisants a été marquée par une très forte évolution de la dématérialisation des déclarations et des paiements.

Nos politiques de recouvrement ont permis de maîtriser les « restes à recouvrer » dans un contexte économiquement délicat.

Des évolutions majeures ont marqué la gestion de trésorerie, dans une période marquée par des besoins de financement importants.

L'expertise en matière d'exploitation des données statistiques s'est enrichie, contribuant notamment à améliorer et élargir l'offre de service aux partenaires institutionnels.

Les comptes de la branche ont été certifiés, preuve des avancées réalisées en termes de maîtrise des risques.

De nombreuses autres évolutions ont marqué la période, retracées dans l'ensemble de ce rapport d'activité.

"LA COG A PERMIS DE METTRE EN ŒUVRE DES RÉFORMES INTERNES IMPORTANTES COMME LA RÉGIONALISATION DU RÉSEAU ET EXTERNES À L'INSTAR DE LA PRISE EN CHARGE DES COTISATIONS D'ASSURANCE CHÔMAGE."

NATHALIE GUILHEMBET,
DIRECTRICE DE L'AUDIT ET DE LA STRATÉGIE

Le processus de l'Isu bien intégré



En 2013, l'Acoss a conclu un accord clé relatif à l'Interlocuteur social unique (ISU) et impulsé de nombreux progrès pour cette activité partagée.

Quel fait marquant retenir dans le champ de l'Isu en 2013 ?

C'était vraiment une année charnière, avec la signature en juillet par l'Acoss et la Caisse nationale du Régime social des indépendants (RSI) d'une convention nationale. Elle identifie le périmètre et les contours de la nouvelle organisation commune de l'Isu en région qui va simplifier et optimiser les modes de fonctionnement entre les deux réseaux. Nous avons préparé en 2013 la phase de tests qui a débuté au premier trimestre 2014 dans six régions pilotes. La convention nationale fixe également de nouveaux objectifs, nationaux et régionaux, dans trois domaines : la qualité de service, la performance du recouvrement et la maîtrise des risques, qui fera l'objet du déploiement d'un dispositif commun aux deux réseaux en 2014.

Des avancées ont-elles été enregistrées dès 2013 en matière de qualité de service ?

Dans le cadre d'un marché commun, les deux réseaux ont mis en œuvre une prestation externe de prise en charge des appels en débordement. Nous avons également préparé la mise en place d'un numéro Isu unique, le 36 98. Il sera opérationnel mi-2014. La maîtrise du processus commun de gestion des réclamations, déployé en 2011, est devenue complète. Nous avons mis en place un système de remboursement automatisé pour les opérations de régularisation anticipée. Nous avons aussi poursuivi notre promotion de la dématérialisation et simplifié les imprimés de déclaration des revenus adressés aux cotisants. L'année 2013 a également été marquée par une forte mobilisation pour préparer la reconstitution de carrière des travailleurs indépendants, un grand chantier achevé début 2014. Enfin, il n'existe plus de dysfonctionnements informatiques persistants. Le portail Isu, outil de travail des gestionnaires des deux réseaux, a connu 24 évolutions fonctionnelles en 2013.

Et pour la performance du recouvrement ?

Fin 2013, le taux de restes à recouvrer était de 2 points inférieur à celui de l'année précédente, et en baisse de 3,3 points par rapport à fin 2011, ce qui représente une diminution d'un demi-milliard d'euros. Sur l'année 2013, nous sommes également parvenus à sécuriser 87% des créances qui risquaient la prescription. Nous ciblons pour 2014 un taux de 100%. L'Acoss a par ailleurs poursuivi ses travaux au titre de la prise en compte du contexte économique dans le recouvrement amiable, avec l'enjeu de s'assurer que les dossiers qui évoluent en contentieux le fassent à juste titre.

2013 EN CHIFFRES

92 % de réclamations traitées dans les délais (88% en 2012)

99,8 % des remboursements suite à régularisation annuelle traités dans les 30 jours

57 % des déclarations dématérialisées (+ 7%)

"NOUS RÉUNISSONS LES CONDITIONS POUR PASSER D'UN PROCESSUS PARTICULIER À UN PROCESSUS QUASI BANALISÉ."

LIONEL MATZ,
DIRECTEUR DES PROGRAMMES

Rappel

Depuis 2008, les travailleurs indépendants disposent d'un Interlocuteur social unique (Isu), afin de simplifier leurs formalités et de faire gagner en efficacité le recouvrement de leurs cotisations sociales. L'Isu repose sur un partage des compétences entre le réseau du RSI et celui des Urssaf.

Une année d'avancées décisives pour la Das



NATHALIE GUILHEMBET,
DIRECTRICE DE L'AUDIT
ET DE LA STRATÉGIE

Les travaux visant à rénover les processus, outils et services se sont poursuivis dans une optique d'amélioration continue. Avec pour enjeu d'accélérer la performance de la branche.

Améliorer nos relations partenariales

La direction de l'audit et de la stratégie (Das) a procédé à la rénovation de l'enquête de satisfaction annuelle auprès des partenaires afin de mieux prendre en compte leurs besoins et attentes. Son périmètre comprend un champ plus large de services (trésorerie, statistiques, services informatiques...) et s'adresse également à un nombre plus important de partenaires, en visant des interlocuteurs plus diversifiés. L'enquête a par ailleurs été dématérialisée. La première édition a été envoyée en décembre 2013. L'analyse des réponses donnera lieu à la diffusion d'une synthèse à l'ensemble des institutions participantes.

La Das a également rédigé, conformément aux attendus de la Cog, un guide méthodologique relatif à la facturation du service rendu aux partenaires. Cette « grille tarifaire » permettra de garantir, à travers la mise en œuvre de méthodes homogènes et transparentes, un traitement équitable des partenaires concernés et une information optimale.

Renforcer les audits

Le plan d'audits 2013-2014 a été étendu, permettant une meilleure couverture : 8 audits de processus sur des domaines très variés (gestion de la paie, recouvrement amiable et forcé, contrôle...) et 3 audits d'entité ont été réalisés. Par ailleurs, une expérimentation a été engagée sur cinq Urssaf pilotes (Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Alsace, Bretagne, Basse-Normandie) pour doter les directeurs régionaux d'un dispositif d'audit local indépendant et objectif. Le bilan de cette expérimentation, attendu pour le mois d'avril 2014, permettra d'engager le déploiement progressif du dispositif dès 2014. Enfin, le dispositif de suivi des recommandations des audits de la Das a été renforcé en 2013 au plan local et au plan national, avec un reporting trimestriel réalisé auprès du comité d'audit.

Rénover les outils de contrôle de gestion

En 2013, la Das a déployé ou amélioré plusieurs projets d'envergure dans le domaine de l'aide au pilotage des ressources et de l'adéquation entre charges de travail et moyens disponibles. La démarche d'analyse de gestion a été largement renouvelée. Elle constitue un outil novateur qui, dans une perspective d'amélioration de l'allocation des moyens, donnera à l'Acoss et aux organismes les clés pour analyser les variations des effectifs, de la production et des charges de travail. Déployée le

1^{er} avril 2013, elle a donné lieu à une mise en œuvre en région. Par ailleurs, de nombreuses études de gestion relatives aux charges de travail et à la valeur des projets de la branche ont été réalisées. Parmi les thèmes étudiés : la sécurisation juridique, la dématérialisation des travailleurs indépendants, la pondération des charges induites par les catégories de cotisants, etc.

Piloter plus efficacement l'activité

Au terme de la période conventionnelle 2010-2013, huit tableaux de bord ont été mis à la disposition des instances métier : contrôle, recouvrement amiable et forcé, trésorerie, offres de service, pilotage de la production, budget/logistique/contrôle de gestion, ressources humaines, comptabilité. Ces tableaux de bord permettent d'améliorer le suivi de la performance. La Das a aussi accompagné le démarrage des travaux de convergence des bases de données du système d'information décisionnel du recouvrement. L'objectif sera de disposer d'une base nationale, avec pour effet de renforcer l'efficacité du pilotage.

"LA MOBILISATION FORTE DE LA DAS A PERMIS DE RÉALISER DES AVANCÉES IMPORTANTES QUI PERMETTRONT DE MIEUX PILOTER LA PROCHAINE C.O.G."

NATHALIE GUILHEMBET,
DIRECTRICE DE L'AUDIT ET DE LA STRATÉGIE.

Communication : contribuer à la réussite des objectifs de la branche



La communication s'est mobilisée pour accompagner les changements d'organisations de la branche et préparer les évolutions à venir.

Quels ont été les changements intervenus pour accompagner la transformation de la branche ?

La communication a trois missions essentielles : accompagner les 9,5 millions de cotisants et les 900 partenaires de l'Acoss et de son réseau, valoriser notre rôle auprès des relais d'opinion et du grand public, donner en interne du sens à l'ensemble des actions menées. Avec en filigrane l'objectif de servir les objectifs métiers et la stratégie de long terme qui est de conforter notre rôle de recouvreur social de référence. La fonction « communication » s'est transformée pour accompagner le changement fort lié à la création de 22 Urssaf régionales : 22 pilotes en régions participent désormais à la définition de la stratégie de communication de la branche et assurent son déploiement localement.

Quelles ont été vos priorités en 2013 ?

Le premier volet de notre action a concerné la mise en œuvre de notre stratégie digitale. Celle-ci prévoit d'harmoniser et de moderniser l'ensemble des sites de la branche. Notre réseau gère directement ou en lien avec des partenaires une dizaine de sites. L'objectif est d'offrir un accès plus intuitif et plus rapide aux internautes. Nous avons, dans ce cadre, procédé à la refonte du site Pajemploi qui offre désormais un accès facilité et une information personnalisée par profils. Il doit servir de « pilote » pour la refonte des autres sites. L'autre chantier majeur, et grande réussite de l'année, a été le lancement de net-particulier.fr, en partenariat avec de nombreux partenaires dont le ministère des Affaires Sociales et de la santé, la Cnaf, la Cnav, le Centre national Cesu, le Centre national Pajemploi, Pôle emploi... Portail de référence, ce site a vocation à améliorer le quotidien des particuliers employeurs et des salariés du secteur en regroupant les informations essentielles. Nous avons également conduit des travaux et évolutions sur les sites acoss.fr et urssaf.fr en prévision de leur refonte.

Dans un autre registre, nous avons accompagné les chantiers clés de la Cog. Cet accompagnement a notamment porté sur la dernière vague de création des Urssaf régionales, la sécurisation du cotisant dans l'application de la réglementation, la promotion des offres de service, la lutte contre le travail illégal, la valorisation du rôle de principal fournisseur de données statistiques de la branche.

Enfin, nous avons ciblé nos partenaires en créant à leur attention une lettre d'information trimestrielle.

CHIFFRES CLÉS

10 millions

Visiteurs uniques sur le site urssaf.fr

1,3 million

Visiteurs uniques tous les mois sur le site pajemploi.urssaf.fr

1,1 million

Visiteurs uniques tous les mois sur le site cesu.urssaf.fr

130 000

Visiteurs uniques sur le nouveau site net-particulier.fr, créé le 5 décembre 2013 (décembre 2013)

"CETTE POLITIQUE DE COMMUNICATION VA BIEN ENTENDU ÊTRE POURSUIVIE ET ADAPTÉE, EN ADÉQUATION AVEC LA NOUVELLE CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION AFIN DE CONSOLIDER LE RÔLE DE LA BRANCHE AU CŒUR DU FINANCEMENT SOLIDAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE."

GABRIELLE HOPPÉ,
DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION,
DIRECTRICE DE CABINET, SECRÉTAIRE
GÉNÉRALE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Déclaration sociale nominative : une participation active



LIONEL MATZ,
DIRECTEUR DES
PROGRAMMES

Moteur puissant de simplification, la Déclaration sociale nominative (DSN) aura remplacé en 2016 la plupart des déclarations sociales. En tant qu'acteur central de ce projet, l'Acoss contribue fortement à sa mise en œuvre.

Quel rôle remplit l'Acoss dans la DSN ?

L'Agence centrale s'investit depuis l'origine dans ce projet. Elle siège au Groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales (GIP-MDS), chargé de déployer la DSN. L'Acoss a été choisie comme point de dépôt des DSN du régime général. Transmises sur net-entreprises.fr, elles arrivent sur une plateforme de notre système d'information. Nous exploitons les données utiles à l'exercice de nos missions et redistribuons aux autres organismes celles nécessaires à l'exercice de leurs propres missions. L'Acoss et le Centre régional de traitement de l'information (Certi) de Lille ont été fortement impliqués dans la conception et les développements nécessaires, avant les débuts de la DSN en 2013, puis dans les tests de fonctionnement. En 2013, nous avons également préparé la phase suivante qui prévoit le remplacement par la DSN des Déclarations unifiées de cotisations sociales (DUCS) et du Bordereau récapitulatif des cotisations (BRC).

Au-delà des atouts de la DSN pour les entreprises et leurs salariés, quelles sont ses valeurs ajoutées pour l'Acoss et les Urssaf ?

Avec la DSN, nous abandonnons la fréquence déclarative trimestrielle pour adopter un rythme mensuel, d'où un meilleur rafraîchissement des données. Nous allons également passer de données agrégées, globales par établissement, à des données individuelles. Au regard des missions de l'Acoss et des Urssaf, ces deux changements permettent de progresser dans trois domaines. Le premier est le contrôle et la lutte contre la fraude. Le deuxième recouvre le champ des statistiques et des études économiques produites par l'Agence centrale qui vont gagner en finesse d'analyse. Le troisième est commun à tous les organismes de protection sociale concernés : la fiabilisation des données et de la sécurisation juridique.

La DSN en 3 points

L'ambition :

alléger et simplifier les obligations déclaratives des employeurs, qui transmettent aujourd'hui un grand nombre de données souvent redondantes à divers organismes de protection sociale, sur des rythmes variés.

La solution :

remplacer la majorité des déclarations sociales par un fichier DSN, généré chaque mois de façon automatique à partir du logiciel de paie. Télétransmis sur www.net-entreprises.fr (régime général) ou sur www.msa.fr (régime agricole), il contient les données individuelles de chaque salarié.

Une adoption progressive :

depuis avril 2013, des entreprises pilotes télétransmettent une DSN qui englobe quatre déclarations. Ce périmètre va s'élargir jusqu'à inclure une trentaine de déclarations sociales en 2016, année où la DSN deviendra obligatoire.

"NOUS AVONS PROFITÉ DE LA MISE EN PLACE DE LA DSN POUR RÉALISER UNE RÉDUCTION SUBSTANTIELLE DU NOMBRE DE NOS CODES TYPES DE PERSONNEL QUI IDENTIFIENT LES MESURES D'EXONÉRATION. CE CHANGEMENT CONTRIBUE À LA SIMPLIFICATION PORTÉE PAR LA DSN."

LIONEL MATZ,
DIRECTEUR DES PROGRAMMES

Accompagner le changement sur tous les fronts

La DSN bouleverse les obligations déclaratives des entreprises. Elle représente également un changement majeur pour le réseau des Urssaf. L'agence centrale accompagne cette double évolution, pour mieux la réussir.

La DSN demeure mal connue des entreprises. Comment l'Acoss et les Urssaf contribuent-elles à favoriser son appropriation ?

Depuis décembre 2013, les entreprises peuvent appeler un centre de contact téléphonique partagé, auquel participe le réseau. Les Urssaf d'Ile-de-France et d'Aquitaine prennent en charge des appels dans ce cadre. Leur nombre est encore réduit, mais il devrait augmenter à mesure que se rapproche l'obligation de la DSN. Par ailleurs, les Urssaf participent dans chaque région aux cercles DSN, dont la création a débuté en juillet 2013. Ces structures rassemblent les représentants régionaux des organismes de protection sociale, mais aussi les acteurs locaux concernés par la DSN, comme l'Ordre régional des experts-comptables ou la Chambre de commerce et d'industrie. L'objectif est de favoriser l'appropriation progressive de la DSN d'ici à 2016. Dans cinq régions, le cercle DSN est animé par le directeur de l'Urssaf régionale.

L'Acoss a également constitué un réseau des correspondants DSN en Urssaf. Quel est son rôle ?

Ce réseau compte un correspondant DSN dans chaque région et dans les DOM. Ils accompagneront les entreprises dites « précurseurs » qui s'engageront dans la DSN à la suite des entreprises pilotes. Au-delà, tout collaborateur en contact avec l'extérieur doit être en capacité de répondre à une question sur la DSN, que ce soient les équipes de direction des Urssaf, les agents en contact avec les entreprises par la téléphonie et l'accueil physique, ou les inspecteurs du recouvrement amenés à rencontrer les employeurs de façon régulière. C'est tout l'enjeu de notre dispositif d'accompagnement du changement, qui comporte notamment des actions d'information et des formations.

Les années clés

2012

Vote, le 22 mars, de la loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, qui porte création de la DSN.

2013

Dès le mois d'avril, les entreprises et les experts-comptables volontaires pour s'engager de façon anticipée peuvent commencer à transmettre leur DSN chaque mois.

2014

Remplacement de la Ducs Urssaf par la DSN pour les entreprises volontaires.

2015

La DSN devient obligatoire, au plus tard au 1^{er} juillet, pour les entreprises dont le montant de cotisations sociales dépasse un certain seuil, qui reste à fixer par décret.

2016

L'obligation de DSN s'applique à toutes les entreprises à compter du 1^{er} janvier.

0811 376 376

(prix d'un appel local depuis un poste fixe)

C'est le numéro du centre d'appels partagé, où des agents de différents organismes de protection sociale, des Urssaf d'Ile-de-France et d'Aquitaine répondent aux questions des entreprises sur la DSN, du lundi au vendredi de 8 heures 30 à 18 heures.

%



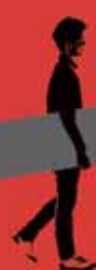
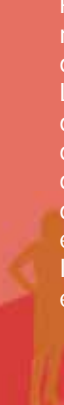
0% t₁ t₂ t₃ 100%



Nos métiers

En 2013, la branche a répondu à plusieurs défis majeurs : assurer son activité dans un contexte d'évolution constante de la réglementation tout en garantissant un niveau de service, de performance et de maîtrise des risques accru. Professionnalisme et efficacité ont été les maîtres-mots de l'année, grâce notamment à la mise en place d'une nouvelle organisation orchestrée autour d'un pilotage national et régional.

Le service rendu aux cotisants a gagné en qualité, avec le développement de dispositifs de sécurisation juridique, d'offres de services ciblées et la création d'un bouquet de services 100% dématérialisé. L'expertise en matière de gestion de trésorerie et l'exploitation des données statistiques ont été fortement développées, faisant de la branche un opérateur reconnu du financement social et un partenaire salué pour la qualité de ses données. Enfin, la lutte contre la fraude et le contrôle se sont renforcés, contribuant à positionner l'Acoss et le réseau des Urssaf en collecteur social de référence.





Statistiques, études et prévisions : une activité d'intérêt collectif



ALAIN GUBIAN,
DIRECTEUR DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES ET DE LA PRÉVISION,
DIRECTEUR FINANCIER

La Direction des statistiques, des études et de la prévision (Disep) a produit et diffusé en 2013 des travaux dont l'utilité dépasse le seul champ de l'Acoss et des Urssaf.

Votre Direction produit des statistiques et des analyses à partir des données collectées par les Urssaf. À qui d'autre qu'à l'Agence centrale et au réseau sont-elles utiles ?

Au-delà des publications qui intéressent un public très large, nous réalisons de nombreux travaux pour les différents partenaires de l'Acoss, comme l'Unedic, le RSI, les AOT... mais aussi pour les ministères de tutelle de l'Agence centrale. Pour ces derniers, la Disep réalise par exemple des études de simulation en amont, lors de la phase de conception de nouvelles mesures, et aussi en aval pour évaluer les impacts de leur mise en œuvre. En 2013, nous avons ainsi mené d'importants travaux de simulation, notamment sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), entré en application le 1^{er} janvier 2013, et sur la réforme du dispositif d'exonération des charges sociales spécifiques à l'outre-mer. Fin 2013, la Disep a également procédé à des simulations pour le Haut conseil du financement de la protection sociale, créé fin 2012. Cette instance est chargée d'établir un état des lieux du système de financement de la protection sociale et de formuler des propositions d'évolution.

La Disep apporte également son appui aux différents métiers de l'Acoss et du réseau. Comment ce rôle s'est-il concrétisé en 2013 ?

Comme tous les ans, nous avons produit des statistiques et des études au service des métiers, notamment des tableaux de bord spécifiques par activité. La Disep a également été très mobilisée en 2013 par la

préparation de la nouvelle Convention d'objectifs et de gestion (Cog) de l'Agence centrale pour la période 2014-2017, au service de tous les métiers. Nous avons aussi mené des travaux d'expertise pour les activités de recouvrement et de contrôle. Un autre grand chantier a pris beaucoup d'importance en 2013 : la fiabilisation des données. Dans ce domaine, après évaluation de la qualité des données, nous avons mis en place plusieurs actions d'amélioration, notamment sur les champs du forfait social, du CICE et dans le cadre du plan de fiabilisation. Enfin, la Disep a participé, comme chaque année, à la démarche de certification des comptes engagée par l'Agence centrale depuis 2006. Dans ce cadre, nous produisons des données estimatives et réalisons pour la Cour des comptes des travaux de corroboration. Ces travaux, très lourds, contribuent à l'obtention de la certification.

REPÈRES

12 numéros du Baromètre économique mensuel

22 numéros d'Acoss Stat mis en ligne sur www.acoss.fr en 2013

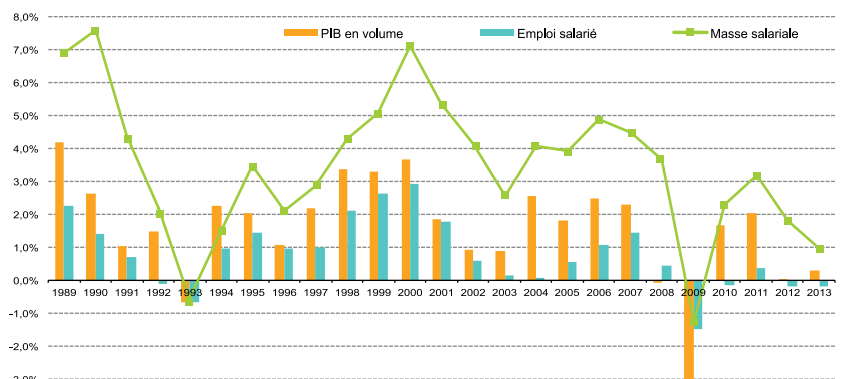
2016 C'est l'année à partir de laquelle l'Acoss deviendra la source unique en France de statistiques sur l'emploi salarié du secteur privé, des données qui seront intégrées par l'Insee dans ses publications

DÉCOMPOSITION DES ENCAISSEMENTS EN 2013 (EN Md€)

	Montant	Évolution 2013/2012
Encaissements totaux hors reprise de dette	458,6	5,2%
A- Cotisations et contributions assises sur revenus d'activité	324,6	3,8%
B- Cotisations et contributions assises sur revenus de remplacement	12,8	6,9%
C- Remboursement exonérations ciblées	2,7	29,6%
D- Recettes fiscales (hors CSG) affectées à la Sécurité sociale	41,5	1,2%
E- CSG assise sur revenus de patrimoine, placements et jeux	8,8	-3,5%
F- Autres opérations financières (prise en charge de prestations...)	68,3	7,0%
Reprise de dette par la CADES	7,7	-
Encaissements totaux avec reprise de dette	466,3	-

Source : Acoss

ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE ENTRE 1989 ET 2013



Source : Insee

L'année 2013 en trois faits marquants

"LA MICROSIMULATION EST UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES. ELLE ÉCLAIRE LES TUTELLES DANS LEURS PRISES DE DÉCISION."

ALAIN GUBIAN,
DIRECTEUR
DES STATISTIQUES,
DES ÉTUDES ET
DE LA PRÉVISION,
DIRECTEUR FINANCIER

1

L'EXTENSION DU CHAMP DE LA LABELLISATION

En 2011, l'Autorité de la statistique publique (ASP) avait attribué sa labellisation aux séries trimestrielles sur l'emploi du secteur privé de niveau national produites par l'Acoss. En décembre 2013, elle a labellisé également les séries trimestrielles de masse salariale du secteur privé, ainsi que les séries trimestrielles et mensuelles des déclarations d'embauche des affiliés au régime général*. Ces données phares sont diffusées via deux supports (Acoss Stat et Baromètre économique) sur acoss.fr. Leur labellisation constitue une nouvelle reconnaissance de la qualité et de la fiabilité des travaux de la Disep. Pour l'attribuer, l'ASP vérifie leur conformité aux principes fondamentaux régis par le Code des bonnes pratiques de la statistique européenne, au premier rang desquelles figurent l'impartialité, l'objectivité, la pertinence, la qualité des données et l'indépendance.

2

ANTICIPER LA RÉVOLUTION DSN

La déclaration sociale nominative (DSN) aura remplacé la plupart des déclarations sociales à l'horizon 2016. L'Acoss a été choisie comme point de dépôt des DSN du régime général (voir page 20). En 2012, la Disep avait initié des travaux de préparation spécifiques qui se sont poursuivis tout au long de l'année 2013, autour de trois grands enjeux :

- fiabiliser les données issues de la DSN,
- garantir la continuité des séries statistiques sur les effectifs salariés,
- affiner les travaux analytiques : grâce à la DSN, l'Agence centrale disposera de données plus riches et plus précises, ce qui devrait permettre d'enrichir les indicateurs et les études produits par la Disep.

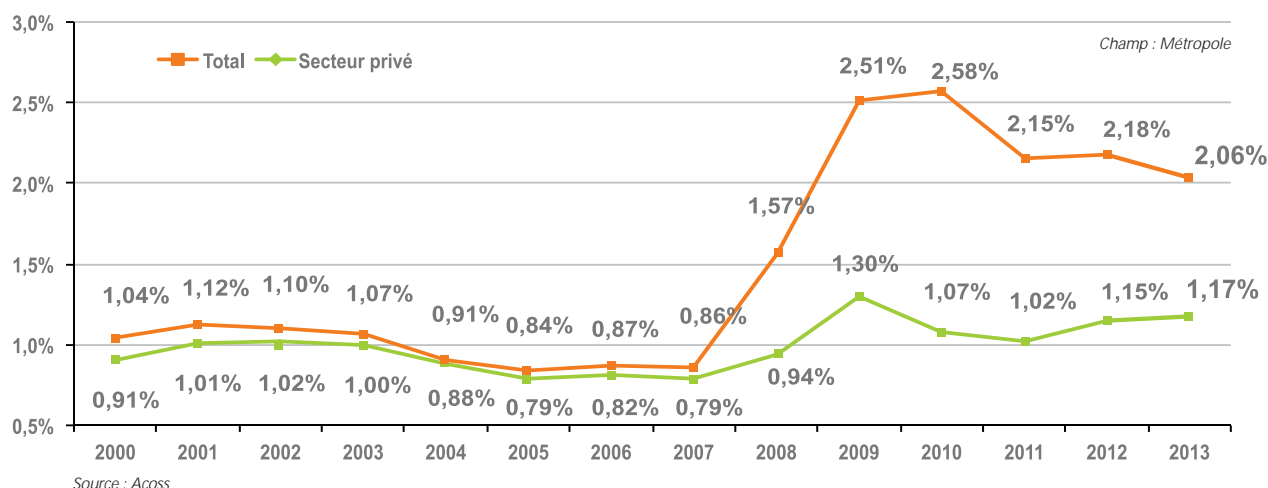
3

LA MICROSIMULATION À L'HONNEUR

L'Acoss réalise de façon régulière, pour ses tutelles, des microsimulations, qui permettent d'évaluer l'impact d'une modification des règles publiques (fiscales, sociales...) sur les entreprises ou les ménages. Le 23 mai 2013, l'Agence centrale a organisé une journée d'études intitulée *Expérience et perspectives de la microsimulation*, avec la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), l'Insee et le laboratoire Érudite de l'université Paris-Est. Elle a réuni près de 120 participants d'horizons très divers (universités, administrations, Sécurité sociale...), l'occasion d'échanger et de débattre de façon transversale sur un outil d'analyse utile à de nombreux acteurs.

* Avis de l'ASP du 18 décembre 2013, JO du 28 décembre 2013.

ÉVOLUTION DU TAUX DES RESTES À RECOUVRER AU 31 DÉCEMBRE 2013





Gestion de trésorerie : des performances au bénéfice de la collectivité



ALAIN GUBIAN,
DIRECTEUR DES STATISTIQUES,
DES ÉTUDES ET DE LA PRÉVISION, DIRECTEUR FINANCIER

Opérateur de référence du financement social, l'Acoss gère et optimise la trésorerie de certaines d'organismes et d'institutions partenaires. Dans une conjoncture restée morose, sa Direction financière a su mobiliser en 2013 des sources de financement diversifiées.

Comment ont évolué les recettes et les tirages au compte Acoss en 2013 ?

Malgré une conjoncture économique atone, les encaissements n'ont enregistré qu'un ralentissement modeste sur l'année. Ils dépendent en effet de la masse salariale du secteur privé sur laquelle est assise une grande partie des cotisations recouvrées par les Urssaf. Elle a connu en 2013 une hausse modérée (+1,3%). Mais les encaissements ont bénéficié par ailleurs d'un ensemble de mesures législatives, comme la réduction de certains dispositifs d'exonération et la hausse du taux des cotisations retraite. Hors recouvrement effectué pour le compte de l'Unedic, les encaissements au compte Acoss ont augmenté de 4,3% en 2013. Dans le même temps, les demandes de tirage des branches ont enregistré une hausse de 3,1%, contre + 4,5% en 2012. Sur l'ensemble de l'année 2013, les tirages sont demeurés supérieurs de 15 milliards d'euros aux encaissements. La Caisse d'amortissement de la dette sociale (Cades) a effectué une reprise de dette de 7,7 milliards d'euros. De ce fait, la variation de trésorerie au compte Acoss a atteint -7,3 milliards d'euros. Avec le déficit au 31 décembre 2012, les besoins de financement se sont élevés à 19 milliards d'euros en moyenne. Sur l'année, l'Agence centrale a dû emprunter, toujours en moyenne, 22 milliards d'euros.

Qui dit emprunt, dit taux d'intérêt... comment ont-ils évolué sur l'année ?

Ils ont continué de baisser. L'Acoss a bénéficié de taux historiquement bas, de 0,137% en moyenne. De ce fait, elle a supporté des charges financières faibles, de l'ordre de 26 millions d'euros (résultat net de trésorerie pour 2013). Cette somme est comparable à celle au titre

de l'année 2012, mais pour un montant de financement double, réparti sur différents « produits ». Nous avons continué à recevoir des fonds d'organismes publics ou sociaux, dans le cadre d'émissions de billets de trésorerie ou de dépôts rémunérés, pour un total de 7,4 milliards d'euros. Nous avons également réalisé des opérations sur les marchés financiers, avec l'émission de billets de trésorerie et *d'euro commercial paper* (ECP), pour 12,5 milliards d'euros en moyenne sur l'année, soit 57% du financement. Les prêts de la Caisse des dépôts (CDC) sont restés modestes : un peu plus de 2 milliards d'euros en moyenne, soit 9% du financement, contre 8% en 2012, et 100% en 2005. Depuis, l'Acoss a largement diversifié ses sources de financement et cette diversification contribue à une plus grande sécurisation quant à la couverture de ses besoins de trésorerie.

REPÈRES 2013

Croissance de 1,3% de la masse salariale, après 2,1% en 2012

400 opérations de marché, sans incident, pour 316 Md€ de flux de financements/placements

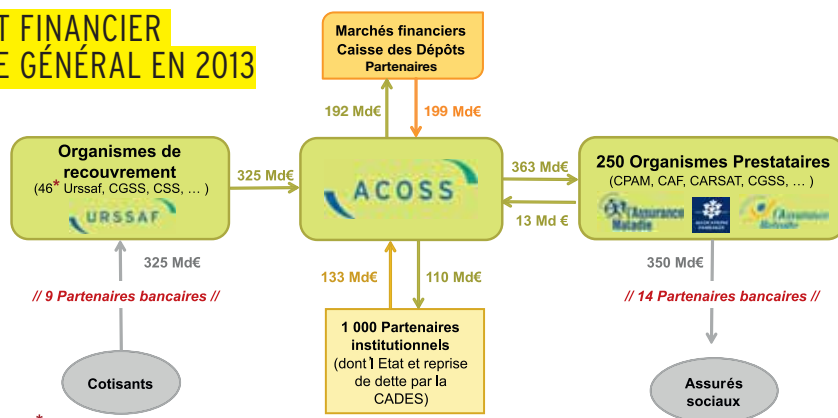
57% du financement auprès d'investisseurs privés, dont 24% du financement en ECP

Croissance de 3,8% du total des encaissements réalisés par les Urssaf

PART DE LA CAISSE DES DÉPÔTS DANS LE FINANCEMENT :

100% en 2005
99,4% en 2006
42% en 2011
8% en 2012
9% en 2013

LE CIRCUIT FINANCIER DU RÉGIME GÉNÉRAL EN 2013



* 22 Urssaf régionales au 1^{er} janvier 2014

Les faits marquants 2013

1 DES PLACEMENTS OPTIMISÉS GRÂCE AUX PENSIONS LIVRÉES

L'Acosse a l'obligation de sécuriser les emprunts contractés au titre du financement du régime général. Pour faire face à une échéance donnée de dépenses importantes, la Direction financière (Difi) emprunte par avance. Les montants empruntés excèdent ainsi les besoins de financement sur le moment. Cette procédure génère, dans les jours qui précèdent l'échéance, des excédents de trésorerie, pour lesquels la Difi s'attache à trou-

ver des solutions de placement sans risque (gagées par des titres d'État) en réalisant de nombreuses opérations de pensions livrées. Le recours à ce mode de placement sans risque a augmenté en 2013 avec une moyenne de 1 milliard d'euros par jour et un total proche de 200 opérations sur l'année. Il a réduit le solde moyen restant au compte Acoss, passé de 2,9 milliards d'euros en 2012 à 1,2 milliard d'euros en 2013.

2 DES RECETTES DIRECTES EN HAUSSE

Le montant des recettes directement versées à l'Acoss a continué d'augmenter en 2013, atteignant 71 milliards d'euros, soit 18 % des recettes collectées par la branche pour l'année, contre 8 % en 2004. Cette hausse tient à la volonté de l'État de confier à l'Acoss davantage de

recettes affectées à la Sécurité sociale pour qu'elle les reverse à d'autres organismes comme le Fonds de solidarité vieillesse (FSV) ou la Cades. Ce rôle consistant à centraliser des flux financiers puis à les reverser, a fortement mobilisé la Difi en 2013.

3 L'OFFRE DE TRÉSORERIE SE DÉVELOPPE ET BÉNÉFICIE D'UN NOUVEL OUTIL

Outre l'achat de billets de trésorerie, l'Acoss propose deux types d'offres de services à des organismes partenaires de l'Agence centrale : des dépôts rémunérés et marginalement, des avances ponctuelles de trésorerie. Ces activités ont très fortement augmenté en 2013, pour atteindre un montant moyen de dépôt de 3,1 Md€ contre 400 M€ l'année précédente. En juin 2013, l'Agence centrale a mis en production les premiers lots d'une application conçue en interne, Ganimède*, pour

gérer l'offre de service financier aux partenaires. Elle permet d'individualiser le suivi de la trésorerie, d'adapter le calcul et l'affectation des intérêts pour chaque partenaire déposant (dépôt à vue) et d'éditer les pièces justificatives. Celle-ci garantit l'intégrité des données, la sincérité et la transparence des opérations réalisées. Ganimède sera enrichi de nouveaux modules (dépôts à terme) en 2014, année d'ouverture d'un portail internet destiné aux partenaires institutionnels.

4 LA RÉFORME DU CIRCUIT D'ALIMENTATION EN TRÉSORERIE DES 650 EPS

L'Acoss a souhaité dématérialiser les échanges liés aux opérations de tirages des organismes de Sécurité sociale. Ce projet a été réalisé en deux phases :

1- La première, effective depuis le 5 octobre 2012, s'est traduite par la centralisation par l'Acoss des besoins des organismes via un applicatif commun au Régime général, SYTI, et la remise à la Caisse des Dépôts de quatre fichiers d'ordres de virements alimentés par les demandes des organismes par l'intermédiaire d'un protocole d'échanges sécurisé.

2- La seconde intervenue en septembre 2013 a concerné l'intégration du versement des dotations Hospitalières aux établissements publics de santé (EPS). Elle a mobilisé de nombreux acteurs (la DGFIP, la Banque de France, la Caisse des Dépôts, les instituts d'Outre-mer). Plus de 650 établisse-

ments publics de santé sont ainsi alimentés trois fois par mois directement par l'Agence centrale.

Désormais, toutes les opérations d'approvisionnement des organismes de sécurité sociale sont sécurisées et dématérialisées. Près de 30 milliards d'euros sont ainsi versés chaque mois sur les comptes bancaires des Carsat, Cpam, Caf et Urssaf. Ces évolutions participent à la modernisation de la sphère publique et garantissent un financement au plus juste sur les marchés financiers par une optimisation de la gestion de trésorerie. Ce projet a permis de renforcer la qualité des prestations délivrées et d'aboutir à des économies financières à la fois pour l'Acoss et pour la CDC en garantissant la mission première de l'Agence centrale d'assurer la continuité financière du Régime général.

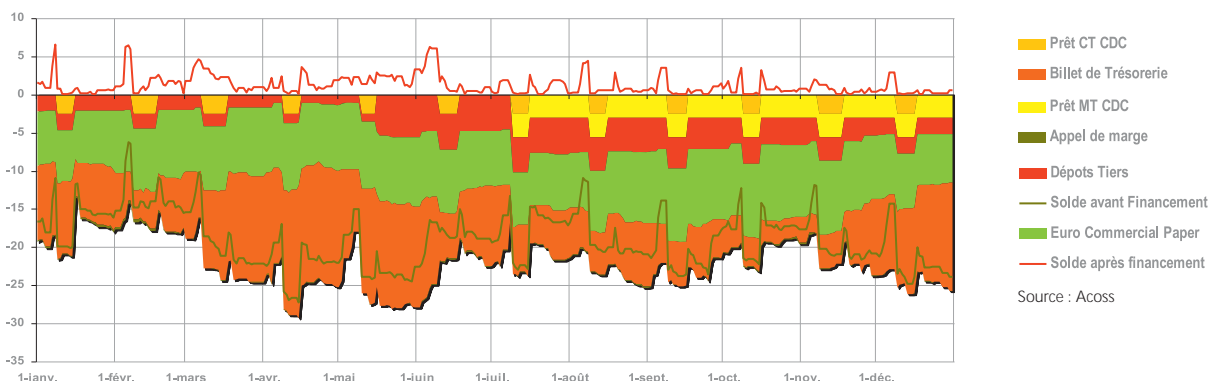
5 LA MIGRATION DE LA BRANCHE RECOUVREMENT AUX NORMES SEPA

La branche du recouvrement, en 2013, a consolidé sa migration au virement SEPA réalisée fin 2012. Elle a également migré l'essentiel des prélèvements de la branche (le CN

CESU, puis le CN Pajemploi puis les Urssaf) au prélèvement SEPA dans le respect de la date butoir européenne.

* Gestion assistée du nominal et des intérêts et management extracomptable des dépôts

LES MOYENS DE FINANCEMENT MOBILISÉS EN 2013 (EN MD€)





Relation de service aux cotisants : une offre de service "en ligne" avec les objectifs



JEAN-MARIE GUERRA,
DIRECTEUR DE LA RÉGLEMENTATION,
DU RECOUVREMENT
ET DU SERVICE

La politique de service aux cotisants a gagné en performance, avec le déploiement d'une offre largement dématérialisée et mieux adaptée aux attentes.

La relation de service aux cotisants a beaucoup évolué au cours de la Cog. Quels ont été les axes d'amélioration ?

Nous avons modernisé considérablement nos offres de service en les ciblant par catégorie de cotisant. Nous nous sommes aussi attachés à déployer la dématérialisation des échanges par l'intermédiaire du compte sécurisé en ligne, source d'optimisation des coûts pour le réseau des Urssaf et de performance au service des cotisants. Avec cette nouvelle dimension d'échanges dématérialisés, nous avons introduit la notion de stratégie multicanale qui est un enjeu fort de la prochaine Cog dans la gestion de nos ambitions. L'objectif vise à orienter l'utilisateur vers le canal adapté à sa demande, à son profil et aux événements de la vie de son compte (démarches en ligne, courrier, courriel, téléphone, accueil physique). Cette stratégie va contribuer à améliorer l'efficacité de la réponse aux cotisants et leur satisfaction.

La dématérialisation était un chantier structurant de la Cog. Quels sont les résultats ?

Nous avons poursuivi notre objectif d'une relation 100 % dématérialisée en finalisant la dématérialisation des démarches de masse (déclarations et paiement) et en proposant une offre de service plus riche, sécurisante et personnalisée. Parmi les nouveautés de l'année : la gestion automatisée des demandes de délais de paiement en ligne pour les entreprises en difficulté qui a été généralisée en avril 2013. L'Acoss a également préparé la mise en ligne de l'attestation CSG-CRDS à destination des travailleurs indépendants, prévue pour février 2014. Toujours dans l'optique d'une mise en ligne en février 2014, elle a travaillé au développement d'une fonctionnalité d'abonnement sur le site des Urssaf.

Quelles ont été les avancées dans le champ du développement des offres spécifiques ?

Les nouveautés concernent essentiellement les particuliers employeurs. Avec le Cesu et Pajemploi, la branche a su déployer des services spécifiques appréciés des utilisateurs et reconnus des pouvoirs publics. En 2013, forte du savoir-faire de ses équipes sur ces différents sujets, l'Agence a piloté deux chantiers phare : la refonte du site Internet Pajemploi

"MAINTENIR UNE RELATION DE QUALITÉ AVEC LES COTISANTS EST ESSENTIEL POUR RÉPONDRE À LEURS ATTENTES, LA SATISFACTION ET LA RECONNAISSANCE DU SERVICE ÉTANT DES FACTEURS DÉTERMINANTS DU CONSENTEMENT AU PRÉLÈVEMENT SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE DU RECOUVREMENT."

JEAN-MARIE GUERRA,
DIRECTEUR
DE LA RÉGLEMENTATION,
DU RECOUVREMENT
ET DU SERVICE

qui offre désormais une lisibilité et une pédagogie accrues via un accès par profil d'utilisateurs, et la construction d'un nouveau site Internet net-particuliers.fr, dont elle a assuré la maîtrise d'œuvre, en lien avec de nombreux partenaires (l'État, la branche famille, la branche vieillesse, la Fepem...). Portail du particulier employeur et de son salarié, accessible depuis décembre 2013, il offre une synthèse complète de tous les sujets liés à l'embauche d'un salarié par un particulier.

L'amélioration de l'accueil dans le réseau des Urssaf a aussi constitué un point important de l'année. Quelles ont été les principales avancées dans ce domaine ?

La qualité de la relation est étroitement liée à celle de l'accueil. À cet effet, nous avons développé et déployé progressivement, dans tout le réseau des Urssaf, un outil de gestion de l'accueil physique destiné à délivrer des standards de qualité homogènes et à mieux traiter les demandes des cotisants. Afin d'offrir une réponse juste et de qualité dès le premier contact, la professionnalisation des conseillers offres de service a été une priorité. Elle s'est concrétisée par le déploiement d'un dispositif de certification professionnelle et le renforcement des capacités de supervision de la qualité. En parallèle, dans le cadre de la préparation de la Cog, nous avons engagé un travail collectif de réorganisation de notre accueil téléphonique, avec pour ambition de continuer à délivrer une réponse téléphonique performante aux cotisants.

ENQUÊTE DE SATISFACTION : UNE PERCEPTION DES COTISANTS PLUS POSITIVE QUE L'AN DERNIER

Près de **90%** des cotisants sont satisfaits par la qualité du service offert par les organismes de la branche.

Plus de **80%** d'entre eux considèrent que leur dossier est traité avec professionnalisme, ont une bonne image (moderne et dynamique) de leur organisme et le jugent à l'écoute de leurs attentes.

94% des cotisants utilisateurs sont satisfaits du site Internet de leur organisme.

"L'ENJEU, DERRIÈRE TOUS LES PROJETS QUE NOUS MENONS, EST DE CONSTRUIRE UNE VISION GLOBALE ET SYNTHÉTIQUE DE L'ENSEMBLE DE LA RELATION DU COTISANT AVEC SON URSSAF."

JEAN-MARIE GUERRA, DIRECTEUR DE LA RÉGLEMENTATION, DU RECOUVREMENT ET DU SERVICE

DES TAUX DE DÉMATÉRIALISATION QUI CONTINUENT À PROGRESSER

La dématérialisation s'est poursuivie avec des résultats dépassant largement les objectifs de la Cog :

- Les taux de déclarations dématérialisées ont atteint **94,2%** pour les entreprises privées et **95%** pour celles employant moins de 20 salariés, respectivement en hausse de 5,6
- et 6,6 points par rapport à 2012. De fortes progressions qui s'expliquent par l'abaissement pour les entreprises privées du seuil d'obligations légales à 50 000 euros de cotisations et la coopération renforcée avec le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, qui a pris sa pleine dimension en 2013.
- La tendance est la même sur le taux de paiement qui s'élève à **96,6%** toutes entreprises confondues, soit une hausse de 2,1 points par rapport à 2012.



Politique de lutte contre l'évasion sociale : une amélioration continue



JEAN-MARIE GUERRA,
DIRECTEUR DE LA RÉGLEMENTATION, DU RECOUVREMENT ET DU SERVICE

La branche a poursuivi son action conjointe de lutte contre la fraude et de contrôle des cotisants, confortant sa légitimité dans ce domaine.

La lutte contre la fraude et le travail dissimulé est une priorité. En la matière, la branche recouvrement a enregistré, cette année encore, une forte progression de ses résultats. Comment l'expliquez-vous ?

Notre approche équilibrée du contrôle des différentes situations explique en grande partie cette progression continue. Nous sommes mobilisés à la fois dans la lutte contre la fraude caractérisée par des situations de travail dissimulé et dans le contrôle et le suivi régulier du fichier des cotisants, deux activités complémentaires. Nous nous attachons donc, d'une part, à vérifier en permanence la qualité du fichier et des déclarations des cotisants. Cette approche permet de « certifier » près de 50 % des cotisations déclarées sur une période de trois ans en mettant en évidence un écart à la norme juridique extrêmement relatif, soulignant ainsi une réelle adhésion au dispositif du prélèvement social. D'autre part, nous renforçons notre vigilance au regard des activités et des salariés non déclarés, par une action déployée à deux niveaux : nous maintenons une visibilité forte de l'action de contrôle sur tout le territoire et menons en amont des actions de prévention contre la fraude ponctuelle, souvent de faible intensité. Dans le même temps, nous sommes aussi de plus en plus présents sur les grands enjeux, via des coopérations et partenariats, pour lutter contre la fraude organisée à « grande échelle » qui dépasse nos frontières. Celle-ci provient le plus souvent de montages économiques et financiers à dimension transnationale, qui représentent d'importants enjeux financiers. C'est donc cet équilibre constant, entre le suivi attentif du fichier des cotisants et des territoires, et la lutte contre la fraude d'ampleur qui nous permet d'afficher des performances légitimant notre positionnement de contrôleur social de référence.

Quelles sont les avancées que vous avez réalisées en 2013 ?

La lutte contre la fraude transnationale s'est accentuée avec la création d'une cellule nationale dédiée visant à renforcer notre connaissance des typologies de fraude et à adapter nos pratiques en conséquence. Nous avons, dans ce cadre, initié des partenariats nouveaux avec des experts des universités de Rennes et de Toulouse pour mieux comprendre ces mécanismes de fraude transnationale. L'objectif est de disposer d'un éclairage nouveau et de définir des pratiques plus efficaces et adaptées à nos ambitions et aux

différentes réglementations en vigueur. Les premiers travaux portant sur une typologie des fraudes ont été livrés en 2013. Cette première approche combinée à l'analyse des réponses judiciaires nationales et européennes permettra de définir des orientations plus concrètes. Nous avons, par ailleurs, contribué à faire émerger, dans le cadre de notre mission de « surveillance », la question du détachement de salariés au sein des États membres, conséquence de l'intensification de la libéralisation des marchés, ce phénomène préoccupant particulièrement les pouvoirs publics français.

"NOUS AVONS ENCLENCHÉ UNE RÉELLE DYNAMIQUE DURANT LA PÉRIODE CONVENTIONNELLE QUI S'APPUIE SUR UN MAILLAGE EN RÉGION, DES STRATÉGIES AMBITIEUSES, ET QUI PRODUIT DES RÉSULTATS TANGIBLES."

JEAN-MARIE GUERRA, DIRECTEUR DE LA RÉGLEMENTATION, DU RECOUVREMENT ET DU SERVICE

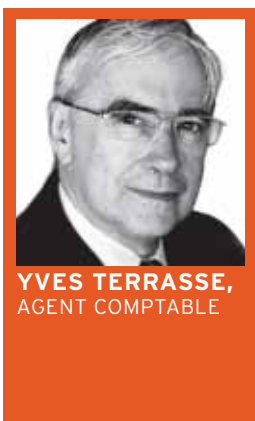
UNE INTENSIFICATION DES CONTRÔLES, UN RENDEMENT PLUS PERFORMANT PAR ACTION

- Montants redressés par les Urssaf au titre du travail dissimulé : 291 millions d'euros, en hausse de **15 %** par rapport à 2012.
- Taux de redressement **80 %** (4 actions sur 5 se traduisent par un redressement).

DE PUISSANTS LEVIERS DE PROGRÈS

- Une organisation consolidée autour d'un pilotage en région, assuré par des pôles d'experts, et la création d'une cellule nationale de lutte contre les fraudes transnationales, constituée de représentants de l'Accoss et du réseau.
- Des partenariats fructueux avec de nombreux organismes : Parquet, DIRECCTE, Office central de lutte contre le travail illégal (OCLTI), Directions du Contrôle fiscal, Cleiss...

L'Agence comptable, gardienne et promotrice de la qualité des comptes



YVES TERRASSE,
AGENT COMPTABLE

En 2013, l'Agence comptable a résolument poursuivi sa démarche de progrès.

71
milliards d'euros

directement versés en 2013 à l'Acoss par l'État et certains régimes de Sécurité sociale (recouvrement direct).

Les comptes 2012 de l'Acoss et de l'activité de recouvrement ont été certifiés en juin 2013 par la Cour des comptes, qui a néanmoins émis des réserves. Quelles réponses lui avez-vous apporté ?

La Cour des comptes avait émis six réserves sur les comptes du recouvrement, soit deux de moins qu'en 2012, et trois pour les comptes de l'Acoss proprement dits. Ces remarques portaient essentiellement sur les procédures de contrôle interne. Nous avons progressé depuis en ce domaine. L'Agence comptable a notamment élaboré un plan de contrôles types à destination des agents comptables des Urssaf. Diffusé fin 2013, il est applicable dès 2014. Ce plan vise à uniformiser et normaliser les pratiques de contrôle interne des données comptables. Il comporte près de 90 fiches méthodologiques. La prochaine étape va consister à fixer des objectifs annuels de contrôle.

De façon plus globale, avez-vous progressé en 2013 dans l'élaboration du plan de contrôle interne de l'Agence comptable ?

La première chose à faire en matière de contrôle interne consiste à décrire avec précision ce que l'on fait, par la rédaction de guides des procédures. C'est un domaine sur lequel nous avons beaucoup avancé en 2013 et ce sur quatre champs : la combinaison des comptes, les opérations de trésorerie, le recouvrement de recettes directes encaissées par l'Acoss et la gestion administrative. La formalisation de notre plan de contrôle interne, demandée par les organismes de certification, sera finalisée en 2014.

ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ : DES ORDRES DE TIRAGE PLUS SÛRS

L'une des missions de l'Agence comptable consiste à restituer aux tiers les ressources collectées par le réseau. La dotation globale hospitalière en fait partie. Elle participe au financement de tous les hôpitaux publics et de certains établissements de santé privés. Elle leur est versée par la Caisse primaire d'Assurance maladie dont ils dépendent. Les ordres de tirage relatifs à cette dotation atteignent 5 à 6 milliards d'euros par mois. Depuis octobre 2013, ils ne se font plus en mode manuel sous format papier, mais sont dématérialisés. Ils ont ainsi gagné en sécurité et en traçabilité.

"DANS LE CADRE DE L'ACCÉLÉRATION DE LA PRODUCTION DES DONNÉES COMPTABLES PUBLIQUES AUX INSTANCES EUROPÉENNES, L'AGENCE COMPTABLE A DÛ PRODUIRE QUINZE JOURS PLUS TÔT LES COMPTES 2013 DE L'ACOSS ET DE LA BRANCHE RECOUVREMENT. CE RACCOURCISSEMENT NOUS A OBLIGÉS À NOUS ORGANISER AUTREMENT, AVEC L'OBJECTIF DE MAINTENIR UN DEGRÉ ÉLEVÉ DE QUALITÉ DES COMPTES. IL A FALLU AMÉNAGER NOS PROCÉDURES DE TRAVAIL, NOTAMMENT NOS MODES DE CONTRÔLE."

YVES TERRASSE, AGENT COMPTABLE



Maîtrise des risques et production: des progrès au cœur du réseau



PIERRE FENEYROL,
DIRECTEUR DU
PILOTAGE DE LA
PRODUCTION ET DE LA
MAÎTRISE DES RISQUES

La Direction du pilotage de la production et de la maîtrise des risques (DPMR) a poursuivi, en 2013, des actions d'amélioration dans ses deux domaines de compétences.

Le processus de création des Urssaf régionales a-t-il impacté la production en 2013?

Cette évolution majeure, et les charges de projet et de réorganisation qui l'accompagnent, n'ont pas entraîné d'augmentation des stocks de dossiers: la hausse temporaire au premier trimestre, liée au nécessaire délai d'adaptation et de réorganisation ainsi qu'au rythme classique du recouvrement, a rapidement été résorbée. Fin 2013, les stocks avaient même baissé d'environ 10 % par rapport à l'année précédente. Ce bon résultat s'explique par l'important travail de préparation et de traitement des instances, mené par les douze régions qui créaient leur Urssaf régionale au 1^{er} janvier. Il a également été rendu possible grâce aux échanges de pratiques entre Urssaf et aux études d'efficacité que nous avons lancées dans deux des six régions qui préparaient en 2013 la création de leur Urssaf régionale. En région Centre, ces études ont par exemple permis de réduire de moitié le stock des dossiers d'affiliation en trois mois.

De nouveaux outils d'aide au pilotage de la production ont-ils été adoptés?

En lien avec la DAS et la DISEP, la DPMR a commencé à déployer au deuxième trimestre un nouveau tableau de bord, Cassiopée, avec un périmètre plus large. Celui-ci permet de suivre toute l'activité de production du réseau en flux, charges et stock. En 2013, nous avons également terminé le déploiement national de Tamara/Platypus. Ceux-ci permettent aux Urssaf de disposer d'outils de pilotage opérationnel de l'activité, à travers des requêtes et des diffusions dématérialisées. Plus de 300 collaborateurs du réseau ont été formés à leur utilisation, avec l'aide de l'Urssaf Champagne-Ardenne. Dans beaucoup de régions, Tamara a contribué à un meilleur ciblage par les Urssaf de leurs plans de production et à la réduction des stocks. Son usage a été étendu aux cadres du Régime social des indépendants (RSI) des cellules mixtes régionales.

Quels faits marquants retenir pour 2013 en matière de maîtrise des risques?

Comme prévu, la DPMR a renforcé la démarche de maîtrise des risques, notamment à travers le plan national de maîtrise des risques (PNMR). L'utilisation de l'outil national de maîtrise des risques (ONMR), auquel ont été ajoutées de nouvelles fonctionnalités pour le suivi des audits notamment, a été géné-

ralisée. De même, l'outil CONTRAC a été déployé par l'Agence comptable pour les contrôles du PCAC (plan de contrôle agent comptable). Cinq nouvelles régions ont créé un poste d'expert du contrôle interne qualité (ECIQ). Ces éléments contribuent à répondre aux dispositions du nouveau décret de contrôle interne, aux exigences de nos partenaires et attributaires et aux recommandations de la Cour des comptes dans le cadre de la certification. Les progrès accomplis en ce domaine sont illustrés par une diminution significative du nombre et de la portée de ses réserves et recommandations sur les trois derniers exercices: 111 recommandations pour les comptes 2011, 93 pour ceux de 2012, une trentaine pour ceux de 2013. Les obligations du décret s'appliquent également à l'établissement public AcoSS et une démarche de maîtrise des risques comparable à celle déjà déployée pour le réseau est engagée en 2013.

10%

c'est la baisse des stocks à l'échelle nationale sur l'année

17

experts du contrôle interne dans le réseau, contre 12 un an plus tôt

"LA DPMR EST NÉE FIN 2010 AVEC LA VOLONTÉ, SUR LA PÉRIODE DE LA COG, DE RENFORCER LE PILOTAGE DE LA PRODUCTION ET DE DIFFUSER PLUS LARGEMENT LA CULTURE DE MAÎTRISE DES RISQUES. L'OBJECTIF EST AUJOURD'HUI ATTEINT GRÂCE AUX TRAVAUX EN CO-CONSTRUCTION AVEC LE RÉSEAU ET SES PILOTES RÉGIONAUX NOTAMMENT."

PIERRE FENEYROL, DIRECTEUR
DU PILOTAGE DE LA PRODUCTION
ET DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

Une efficacité renforcée



SYLVIE SAMBOU,
DIRECTRICE
DE LA DIAME

En 2013, la Direction de l'accompagnement des missions de l'établissement (Diame) a procédé à une réorganisation de ses activités pour accompagner les attentes et projets des directions métiers. Résultats : une transversalité et une qualité de fonctionnement accrue.

Vous avez porté une importante démarche de réorganisation interne. Pourquoi et comment s'est-elle concrétisée en 2013 ?

Notre objectif est de sécuriser nos procédures tout en prenant mieux en compte les besoins des directions métiers. La formalisation de nos politiques internes va permettre de répondre à ce double enjeu. À cet effet, nous avons créé en fin 2012 une sous-direction relations sociales et politiques internes. Concrètement, nous avons identifié un certain nombre de thématiques (RH, achats, budget...) et constitué pour chacune des groupes de travail transversaux, composés à la fois de collaborateurs experts de la Diame et de directions métiers. Ces groupes ont tout au long de l'année conduit des travaux (qui seront complétés par des démarches de benchmark) dont les conclusions contribueront à enrichir notre réflexion, en adéquation avec les orientations de la future Cog et le schéma directeur des Ressources Humaines.

Toujours dans une optique d'amélioration de notre service, nous avons réorganisé l'offre juridique début 2013 autour d'une sous-direction dédiée qui traite désormais tous les sujets et études relatifs aux questions de droit, à l'exception du droit du recouvrement. Elle est fortement montée en puissance, contribuant à répondre aux attentes des directions métiers et des collaborateurs. Cette réorganisation ayant ouvert des perspectives professionnelles.

La RSE constitue un point structurant des actions de l'établissement public. Y a-t-il de nouveaux chantiers initiés en la matière ?

Que ce soit en matière de handicap, d'égalité professionnelle, de qualité de vie au travail, nous avons concrétisé les engagements pris. Par exemple, nous avons continué à encourager la reconnaissance de la qualité des travailleurs handicapés (RQTH), procédé à des aménagements de poste. Nous avons signé un contrat pour une crèche inter-entreprise et la mise en place d'une conciergerie. Nous avons également institué les entretiens de seconde partie de carrière, conformément à la législation du droit du travail.

Une forte implication des collaborateurs

- 1** Des groupes de travail ont été lancés en 2013 pour définir et formaliser les politiques internes : recrutement, rémunération, Gestion des emplois et compétences (GPEC), document unique, prévention et santé au travail, politique voyage, politique des indicateurs.
- 2** Les réflexions ont été conduites au regard de 5 critères : Niveau et qualité de l'offre de service / maîtrise des coûts / innovation et modernisation / sécurisation et maîtrise des risques / responsabilité sociétale.
- 3** Les groupes ont vocation à produire des livrables. Le premier concernera la politique voyages, et la politique des indicateurs.

CHIFFRES CLÉS

Budget 2013 :

Masse salariale :

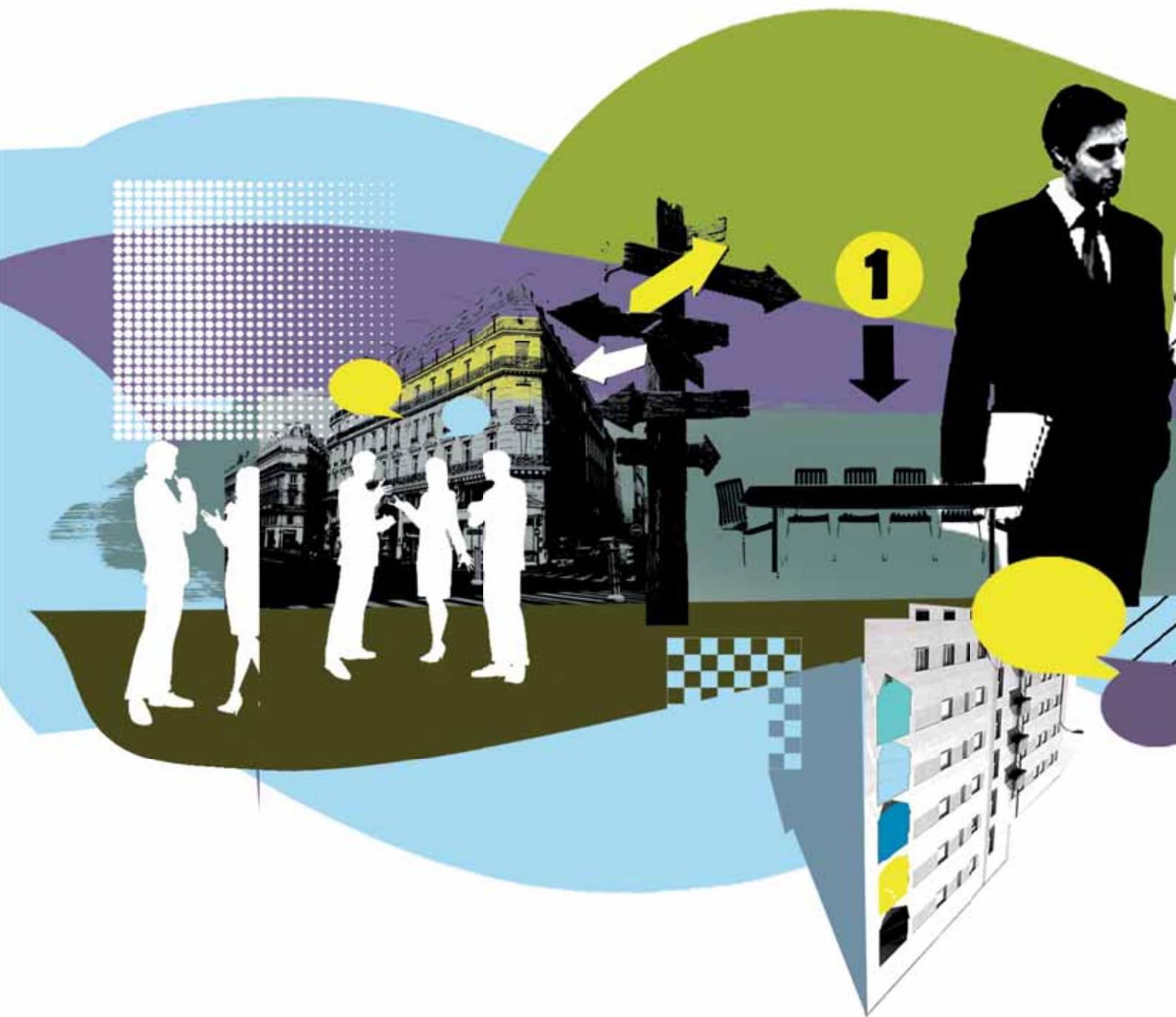
52,02 M€

Autres dépenses de fonctionnement :

60,15 M€

Investissement :

3,61 M€



Notre gouvernance

Le pilotage s'effectue dans un esprit de dialogue constructif et de coopération. Ainsi, les échanges entre partenaires sociaux au sein du conseil d'administration de l'Acoss permettent de dresser des pistes de progrès et de dessiner des orientations fortes pour le réseau des Urssaf. De même, les instances de gouvernance mises en œuvre contribuent à associer fortement l'ensemble des organismes à la gestion du réseau et à la conduite des projets majeurs.



Rôle et fonctionnement du conseil d'administration

ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE PRÉSIDIÉE PAR JEAN-EUDES TESSON, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DÉFINIT LES ORIENTATIONS DU RÉSEAU DES URSSAF DANS LE CADRE DE LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION (COG), DU SCHÉMA DIRECTEUR DU SYSTÈME D'INFORMATION (SDSI) ET DE SON ACTIVITÉ COURANTE EN MATIÈRE DE SUIVI DE LA GESTION DE TRÉSORERIE, DE PILOTAGE DU RECOUVREMENT DES COTISATIONS ET CONTRIBUTIONS, ET DE GESTION ADMINISTRATIVE INTERNE.

Le conseil d'administration se prononce sur le budget et sur les comptes annuels de l'établissement public Acoss et des organismes du réseau (fonds national de gestion administrative et comptes combinés de l'activité de recouvrement).

En application des dispositions du code de la Sécurité sociale, le conseil d'administration émet des avis sur les projets de textes qui lui sont soumis par le gouvernement.

Il est ainsi obligatoirement saisi de tout projet de mesure législative ou réglementaire ayant des incidences sur l'équilibre financier du réseau des Urssaf ou entrant dans son domaine de compétence. Il se prononce notamment, chaque année, sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale.

Les conventions d'objectifs et de gestion conclues avec l'État constituent le cadre pluriannuel de l'action du réseau des Urssaf. Signées par le Président et le Directeur de l'Acoss, elles déterminent, pour l'ensemble des organismes du réseau, les objectifs pluriannuels de gestion et les moyens de financement à disposition pour les atteindre. La quatrième Cog a été conclue le 19 mars 2010 et a couvert la période 2010-2013. Les travaux relatifs à l'élaboration puis à la négociation de la Cog pour 2014-2017 ont débuté en juillet 2013.

Le conseil d'administration se réunit une fois par mois. Il a constitué en son sein des commissions spécialisées composées d'administrateurs ayant voix délibérative, notamment pour leur confier l'examen préalable de certaines questions.

Dotée d'un pouvoir consultatif, **la commission financière et statistique** procède au suivi des réalisations et prévisions de trésorerie de l'Acoss et des branches du régime général. En outre, elle examine les principales données des études statistiques réalisées.

La commission gestion des moyens a compétence consultative en matière budgétaire, informatique,

immobilière et de gestion, et éclaire les délibérations prises par le conseil en ces matières.

La commission législation simplification assure un rôle d'étude dans le domaine de la législation et examine la synthèse des rapports produits par les CRA et Idira. Elle se réunit régulièrement et peut être appelée à siéger avec pouvoir délibératif pour statuer sur des demandes ministérielles d'avis.

Dotée d'un pouvoir consultatif, **la commission informatique grands comptes** assure le suivi des dispositifs de rattachement des grandes entreprises en relation avec les Urssaf. Elle assure le suivi de l'avancement du SDSI et de l'activité des centres informatiques.

La commission qualité communication dispose d'un pouvoir consultatif. Ces travaux portent sur la communication, les relations internationales, la qualité des relations avec les usagers, ainsi que le suivi et la détermination des modalités d'information et de circulation d'informations dans le réseau.

La commission Cog assure l'avancement des objectifs fixés. Elle analyse les bilans d'étape annuels de son exécution ainsi que le rapport de fin de période. Elle contribue à la préparation de la future Cog. Elle est également chargée du suivi de la création des Urssaf régionales, notamment dans les modalités d'évolution de la gouvernance.

Depuis 2008, avec la mise en place de l'interlocuteur social unique des artisans et commerçants, a été prévue la participation de représentants de la Caisse nationale du RSI (le Président et le Directeur ou leurs représentants) au conseil de l'Acoss avec voix consultative.

Pour sa part, et parallèlement, l'Acoss est représentée au conseil de la CNRSI par un administrateur désigné parmi les représentants des travailleurs indépendants du conseil de l'Acoss et par le Directeur ou son représentant.

L'activité du conseil d'administration en 2013

Les travaux préparatoires de la Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017 se poursuivent.

L'élaboration de la Convention d'objectifs et de gestion est le fruit d'un travail collectif. 2012 avait lancé la réflexion, 2013 fut l'année de la concertation. Compte tenu des enjeux qu'elle représente, l'association de l'ensemble des partenaires sociaux du réseau au processus préparatoire de cette convention s'est révélée essentielle. Près de 800 contributions sont ainsi remontées des organismes locaux, venant enrichir les études et travaux techniques conduits. Cette approche participative s'inscrit dans une démarche plus globale souhaitée par le conseil d'administration, à savoir favoriser le fonctionnement en réseau des conseils d'administration du recouvrement.

Le processus de création des Urssaf régionales s'achève

La Convention d'objectifs et de gestion 2010-2013 portait des ambitions fortes de renforcement de la performance du réseau, au service des cotisants et des partenaires. Cette volonté s'est notamment concrétisée par trois grands projets, dont la création des Urssaf régionales. La mise en place de ces Urssaf régionales s'est faite en vagues successives : 3 régions pilotes en 2012, 12 autres régions en 2013, 6 dernières régions devant achever le processus constitutif au 1^{er} janvier 2014. Le conseil d'administration a poursuivi sa démarche d'accompagnement de cette nouvelle organisation, qui s'appuiera désormais sur un modèle original associant 22 Urssaf régionales et 86 conseils départementaux, garants d'un service homogène en tout point du réseau et d'une expertise renforcée dans chaque région.

2013 en chiffres

43 réunions de commissions et de conseil d'administration ; 36 saisines ministérielles portant sur des textes ayant un impact financier sur la Sécurité sociale ou relevant du champ de compétence du réseau des Urssaf. Le conseil d'administration a notamment été amené à se prononcer sur :

- le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2014 ;
- le projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire ;
- le projet de loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraite ;
- le projet d'ordonnance relatif aux allocations logement à Mayotte ;
- divers projets de décrets et arrêtés : décret relatif à la prise en charge des cotisations des bénéficiaires de l'allocation personnalisée pour l'autonomie (APA) ou de la prestation de compensation du handicap (PCH) utilisant le chèque emploi service universel (CESU) ; projet de décret relatif à l'affiliation des élus locaux au régime général de la Sécurité sociale ; projet de décret pris en application du projet de loi portant création du contrat de génération ; projet de décret relatif au fonctionnement de l'ISU et à l'organisation du régime social des indépendants ; projet d'arrêté portant fixation du plafond de la Sécurité sociale pour 2014...



« AUJOURD'HUI, PLUS DE 3500 ADMINISTRATEURS ET CONSEILLERS, GARANTS DE LA REPRÉSENTATION DES ASSURÉS, SE MOBILISENT POUR QUE LA BRANCHE, TOUT EN CONDUISANT DES ÉVOLUTIONS FORTES, CONTINUE À OFFRIR UN SERVICE PUBLIC DE PROXIMITÉ ET DE QUALITÉ. »

Pierre-Yves CHANU • VICE-PRÉSIDENT

“En matière de patrimoine immobilier, les actions entreprises soulignent l'intérêt de disposer d'un état des lieux et d'un outil de pilotage s'appuyant sur une expertise nationale.”

Joseph BELLANCA
PRÉSIDENT DE LA
COMMISSION GESTION
DES MOYENS

“La déclaration sociale nominative permettra aux employeurs d'assurer la transmission de leurs informations par voie dématérialisée, en une seule fois et de façon sécurisée. L'Acoss et le réseau des Urssaf jouent un rôle important dans ce projet sur le plan technique et en matière d'accompagnement.”

Bernard MERTEN
PRÉSIDENT DE LA
COMMISSION INFORMATIQUE
GRANDS COMPTES

“Le rapport thématique relatif à la lutte contre le travail illégal souligne la nécessité de poursuivre la lutte contre ce phénomène qui pénalise non seulement les entreprises mais également les salariés.”

Bernard VINCENT
PRÉSIDENT DE
LA COMMISSION QUALITÉ
COMMUNICATION

“Le prix du meilleur émetteur 2013, décerné à l'Acoss par l'association Capital Market Daily, récompense les efforts de transparence de l'Agence vis-à-vis de la place financière ainsi que sa fiabilité dans le pilotage et la gestion de ses émissions.”

Serge CIGANA
PRÉSIDENT DE LA
COMMISSION FINANCIÈRE
ET STATISTIQUE

“Il est nécessaire, aujourd'hui où nous sommes entrés dans un mode de gestion normalisé de l'interlocuteur social unique (ISU), de communiquer sur la qualité actuelle du service offert aux travailleurs indépendants.”

Philippe THOURON
PRÉSIDENT DE
LA COMMISSION
LÉGISLATION
SIMPLIFICATION

“Je me félicite des travaux menés par l'ensemble des Urssaf, en particulier leurs Président et conseil d'administration, qui ont œuvré qualitativement et humainement au succès de la régionalisation. Le TREC* et la gestion aujourd'hui normalisée de l'ISU traduisent en outre deux des réussites significatives du bilan de la Cog actuelle.”

Bernard MASSAS
PRÉSIDENT DE
LA COMMISSION COG

* Transfert aux Urssaf du recouvrement des contributions d'assurance chômage et des cotisations AGS.

Le conseil d'administration

COMPOSITION AU 31 DÉCEMBRE 2013



JEAN-EUDES TESSON
PRÉSIDENT

PIERRE-YVES CHANU
VICE-PRÉSIDENT

REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS*

Titulaires	Suppléants
MEDEF	
MORIN Florence	BLANC Philippe
GUÉRY Jean-Claude	BRIEUX Michel
LORÉAL Pierre-François	CAZALS Véronique
MARTINEZ Émilie	CELMA Patrick
RABATE Laurent	DELABRIÈRE Éric
TESSON Jean-Eudes	DELCOURT Dominique
CGPME	
CAVALIE Dominique	IZARD Marie-Françoise
PAGOLA Jean-Paul	SOUPIZET Christophe
UPA	
THOURON Philippe	POLO Gérard
CHATELAIN Jean-Jacques	PINEAU Christian

REPRÉSENTANTS DES ASSURÉS SOCIAUX*

Titulaires	Suppléants
CGT	
CHANU Pierre-Yves	MERGEL Francis
VANDAELE Michel	ISABEY Mijo
SALVIGNAC Marie-Martine	
FO	
BELLANCA Joseph	BOST Jean-Louis
PRIVAT Patrick	FAUVEL Héliène
MONGEREAU Jacky	DURUPT Jean-Claude
CFDT	
BECKER Xavier	AUBIN Virginie
CIGANA Serge	COLETTI Jean-Pierre
GODO-NOËL Annie	LAVIGNE Brigitte
CFTC	
LEBAS Jean-Michel	PARLE Marie-Josèphe
MERTEN Bernard	LE FRANC Annie
CFE /CGC	
CONSTENSOUX Xavier	GROSS Alain
ROGER Pierre	VINCENT Bernard

REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS*

Titulaires	Suppléants
UPA	
CROUZET Danièle	
CGPME	
MASSAS Bernard	ROGER Sandrine
UNAPL/CNPL	
GIORDANO Michel	MICHAUX Élisabeth

PERSONNES QUALIFIÉES*

BARBARA Emmanuelle
BERGÉ-SUET Élisabeth
BESNARD Jean-Louis
VASSELLE Alain

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

Titulaires	Suppléants
CGT	
LEGALL Jean-Michel	VIGNON Yves
MARTIN Daniel	
CFDT	
DEBIEZ Alain	RAPEAU Serge

CONTRÔLE GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

Contrôleur général
ROUX Nathalie

REPRÉSENTANTS DES MINISTÈRES DE TUTELLE

Représentant du ministre chargé de la Sécurité sociale	
FATOME Thomas	Directeur de la Sécurité sociale
Représentant du ministre chargé du Budget	
MORIN Denis	Directeur du Budget

* Voix délibérative

** Voix consultative

Les commissions du conseil d'administration

COMPOSITION AU 31 DÉCEMBRE 2013

FINANCIÈRE ET STATISTIQUE
→PRÉSIDENT : M. CIGANA



Salariés	Non-salariés	Personnes qualifiées
M. MERGEL	M. PINEAU	M. VASSELE
M ^{me} FAUVEL	M. GUERY	M. BESNARD
M. CIGANA	M. DELABRIÈRE	
M ^{me} PARLE	M ^{me} MARTINEZ	
M. GROSS	M. CAVALIE	

INFORMATIQUE GRANDS COMPTES
→PRÉSIDENT : M. MERTEN



Salariés	Non-salariés	Personne qualifiée
M. VANDAELE	M ^{me} CROUZET	
M. DURUPT	M. BLANC	
M. COLLETTI	M. DELCOURT	
M. MERTEN	M. SOUPIZET	
M. ROGER	M. GIORDANO	

GESTION DES MOYENS
→PRÉSIDENT : M. BELLANCA



Salariés	Non-salariés	Personne qualifiée
M ^{me} SALVIGNAC	M. PINEAU	M ^{me} BERGE-SUET
M. BELLANCA	M. CELMA	
M. BECKER	M. DELABRIÈRE	
M. LEBAS	M. BLANC	
M. GROSS	M. PAGOLA	

QUALITÉ - COMMUNICATION
→PRÉSIDENT : M. VINCENT



Salariés	Non-salariés	Personne qualifiée
M ^{me} SALVIGNAC	M. POLO	M ^{me} BERGE-SUET
M. BOST	M. DELCOURT	
M ^{me} NOËL	M. BRIEUX	
M ^{me} LEFRANC	M. BLANC	
M. VINCENT	M ^{me} IZARD	

LÉGISLATION - SIMPLIFICATION
→PRÉSIDENT : M. THOURON



Salariés	Non-salariés	Personne qualifiée
M ^{me} ISABEY	M. THOURON	M. VASSELE
M. PRIVAT	M. RABATE	
M ^{me} AUBIN	M. LORÉAL	
M ^{me} PARLE	M ^{me} MARTINEZ	
M. ROGER	M. PAGOLA	

COG
→PRÉSIDENT : M. MASSAS



Salariés	Non-salariés	Personne qualifiée
M. VANDAELE	M. CHATELAIN	M ^{me} BARBARA
M. MONGEREAU	M. BLANC	
M ^{me} LAVIGNE	M. CELMA	
M. LEBAS	M. BRIEUX	
M. CONSTENSOUX	M. MASSAS	

Le comité de direction

1^{er} MAI 2014

De gauche à droite : Jean-Marie GUERRA, Directeur de la réglementation du recouvrement et du service, Gabrielle HOPPÉ, Directrice de cabinet, Secrétaire générale du conseil d'administration, Directrice de la communication, Lionel MATZ, Directeur des programmes, Jean-Louis REY, Directeur, Pierre FENEYROL, Directeur du pilotage de la production et de la maîtrise des risques, Sylvie SAMBOU, Directrice de l'accompagnement des missions de l'établissement, Nicolas LE BELLEC, Directeur de la gestion du réseau, Yves TERRASSE, Agent comptable, Jean-Baptiste COUROUBLE, Directeur des systèmes d'information du recouvrement, Alain GUBIAN, Directeur des statistiques, des études et de la prévision, Directeur financier, Nathalie GUILHEMBET, Directrice de l'audit et de la stratégie.



Trois niveaux de décision pour la gouvernance du réseau

Le réseau des Urssaf, doté depuis 2011 d'un mode rénové de pilotage et de relations avec le réseau, poursuit en 2013 trois objectifs majeurs :

- associer plus étroitement les organismes à la gestion du réseau, à la déclinaison des orientations-métiers de la Cog 2010-2013 et à la conduite de ses quatre projets majeurs : création des Urssaf régionales, stabilisation de l'interlocuteur social unique, recouvrement des contributions et cotisations d'assurance chômage AGS, rénovation du système d'information ;
- assurer avec le réseau une analyse permanente de la situation en termes de production, de résultats et d'anticipation des impacts des mesures réglementaires ou d'organisation ;

• concilier les spécificités locales et l'impératif d'homogénéisation du respect des normes dans l'exercice des missions de service public qui sont dévolues au réseau des Urssaf.

Cette gouvernance interne établit une distinction claire entre trois niveaux de décision.

Stratégique

Le pouvoir de décision stratégique appartient au comité de direction (Codir) de l'Acoss.

Des instances de veille et de suivi ont pour vocation d'être des organes d'aide à la décision pour le Codir : le comité d'audit, le comité de lutte contre la fraude, le comité Acoss de maîtrise des risques, le comité des partenariats, le comité trésorerie-finance, le comité de veille et de prospective, l'observatoire de gestion, le comité



de suivi des indicateurs. La commission nationale de suivi et d'arbitrage des projets informatiques (CNSAP) a pour mission d'arbitrer les projets et les ressources informatiques.

Des instances permettent la concertation avec le réseau :

- **le conseil de réseau**, représentant les directeurs des Urssaf,
- le comité des directeurs des centres informatiques,
- le comité des directeurs des caisses générales de Sécurité sociale et de la caisse de Sécurité sociale de Mayotte.

Pilotage des activités et des projets majeurs

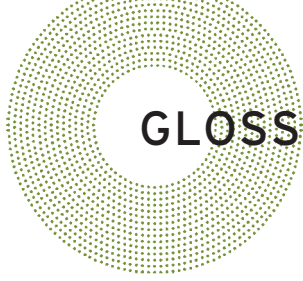
Des instances, avec des représentants des directions de l'Acoss et du réseau des Urssaf (pilotes régionaux), assurent un pilotage

par activité : pilotage et organisation de la production, réglementation et sécurisation juridique, recouvrement amiable et forcé, contrôle, front office et offres de service, pilotage trésorerie, gestion comptable, budget-logistique-contrôle de gestion, statistique, communication et information, ressources humaines, maîtrise des risques, gestion du système d'information, validation.

En outre, chacun des quatre projets majeurs de la Cog a été géré par une instance spécifique.

Opérationnel

Les instances opérationnelles sont désignées par les instances de pilotage ou par une direction de l'Acoss. Elles assurent des missions formalisées et généralement limitées dans le temps.

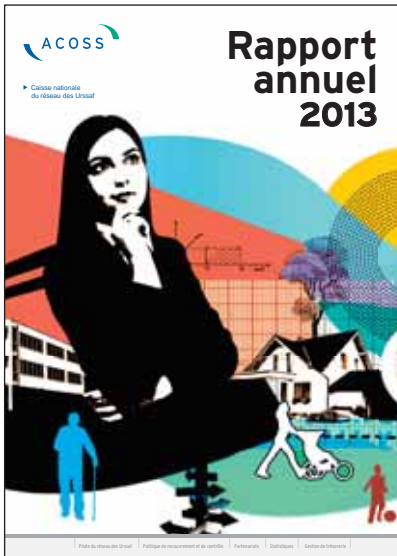


GLOSSAIRE

ACOSS	Agence centrale des organismes de Sécurité sociale
AGIRC	Association générale des institutions de retraite des cadres
AGS	Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés
ANSP	Agence nationale des services à la personne
AOT	Autorités organisatrices des transports
ARRCO	Association des régimes de retraite complémentaire
AT-MP	Accidents du travail-maladie professionnelle
CADES	Caisse d'amortissement de la dette sociale
CAF	Caisse d'allocations familiales
CDC	Caisse des dépôts
CEA	Chèque emploi associatif
CERTI	Centre régional de traitement de l'information
CESU	Chèque emploi service universel
CFE	Centre de formalités des entreprises
CGSS	Caisse générale de Sécurité sociale
CIPAV	Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse
CMU	Couverture maladie universelle
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales
CNAM	Caisse nationale d'assurance maladie
CNAV	Caisse nationale d'assurance vieillesse
CNRSI	Caisse nationale du régime social des indépendants
COG	Convention d'objectifs et de gestion
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPRP SNCF	Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF
CSG	Contribution sociale généralisée
DUCS	Déclaration unifiée de cotisations sociales
DUE	Déclaration unique d'embauche
EPM	Employeur de personnel de maison
FEPEM	Fédération nationale des particuliers employeurs de France
FNGA	Fonds national de gestion administrative
FSV	Fonds de solidarité vieillesse
IRCEM	Institut de retraite complémentaire des employés de maison
ISU	Interlocuteur social unique
PAJE	Prestation accueil du jeune enfant
PAM	Praticiens et auxiliaires médicaux
PLÉIADE	Pôle de liaison et d'échanges d'informations pour l'aide à la décision et l'évaluation (entrepôt de données national)
RSA	Revenu de solidarité active
RSI	Régime social des indépendants
SNV2	Système national de gestion des comptes cotisants
TESE	Titre emploi simplifié entreprises
TGE-GE	Très grandes entreprises-grandes entreprises
UCANSS	Union des caisses nationales de Sécurité sociale
VLU	Versement en lieu unique

Publications

Le présent document, Rapport annuel 2013 de l'Acoss, est complété, au sein d'une même collection, de 9 rapports thématiques et de deux annexes au rapport de l'Agent comptable (comptes combinés et comptes de l'Acoss).



POUR PLUS D'INFORMATIONS : CONTACT@ACOSS.FR
TÉL : 01 77 93 64 93 - WWW.ACOSS.FR



CONTACTS

PAR COURRIER

ACOSS - Dicom
36 rue de Valmy - 93108 Montreuil Cedex

PAR TÉLÉPHONE

01 77 93 64 93

PAR COURRIEL

contact@acoss.fr

Le rapport d'activité
est également disponible

sur le site www.acoss.fr