

2006

## SÉCURITÉ SOCIALE



### Projet de loi de financement de la Sécurité sociale - PLFSS

#### ANNEXE 2

Objectifs et moyens des organismes  
de sécurité sociale



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la Santé  
et des Solidarités

Ministère délégué  
à la Sécurité sociale,  
aux Personnes âgées,  
aux Personnes handicapées  
et à la Famille

## **ANNEXE 2**

# **OBJECTIFS ET MOYENS DES ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE**

Instituées par les ordonnances du 24 avril 1996, les conventions d'objectifs et de gestion (COG) sont conclues entre l'État et les caisses nationales des principaux régimes de sécurité sociale. Identiques dans leurs principes généraux, les COG diffèrent selon chaque branche ou régime en fonction des axes stratégiques qui lui sont propres. Elles formalisent dans un document contractuel la délégation de gestion du service public de la sécurité sociale aux organismes gestionnaires. Ces conventions sont signées pour une durée généralement de quatre ans par le président et le directeur de la caisse concernée ainsi que par les ministres de tutelle. Elles sont ensuite déclinées en contrats pluriannuels de gestion (CPG) entre la caisse nationale et les caisses locales.

Les conventions d'objectifs et de gestion sont un mode de gestion du service public qui permet la clarification des responsabilités respectives et la prise d'engagements réciproques.

Elles ont été un outil doublement précurseur. D'une part, en définissant un nouveau mode de relations entre pouvoirs publics et partenaires sociaux dans les rapports entretenus entre l'Etat et la sécurité sociale. D'autre part, en introduisant une démarche objectifs/résultats.

La réalisation des engagements contenus dans les COG fait l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation périodique par les autorités de tutelle, en cours et en fin de convention. Ces suivis et évaluations, corollaires d'une démarche objectifs/résultats permettent d'enrichir les échanges entre l'État et les caisses, notamment pour apprécier les résultats obtenus et faciliter la négociation des conventions ultérieures. Ils permettent enfin, d'assurer une information démocratique, en particulier auprès du Parlement, sur le fonctionnement des organismes de sécurité sociale.

Elles constituent donc un levier majeur de modernisation et d'amélioration de la performance de la sécurité sociale.

Le processus de négociation et de conclusion des COG comprend deux grandes étapes :

#### **Bilan de la précédente COG :**

Les négociations d'une nouvelle convention d'objectifs et de gestion débutent au cours de l'année N-1, une fois le bilan de la COG en cours effectué.

#### **Négociation de la nouvelle COG :**

La négociation d'une nouvelle COG est menée par les services de l'Etat concernés sur la base d'un mandat préalablement validé par le Cabinet du Ministre chargé de la sécurité sociale. La direction du budget et le contrôleur d'Etat concerné sont pleinement associés à la totalité du processus de négociation avec la caisse nationale concernée.

Ce processus de contractualisation est aujourd'hui engagé pour l'ensemble des régimes.

Pour le régime général, les COG Etat - CNAV et Etat - CNAF ont été renouvelées pour couvrir la période 2005-2008. Les COG Etat - CNAMTS et Etat - ACOSS sont en cours de renégociation pour couvrir normalement la période 2006-2009. Par ailleurs, une COG a été signée le 25 février 2005 avec la branche AT/MP pour une durée de 3 ans (2004-2006).

S'agissant des régimes des travailleurs non salariés, les COG avec la CANAM, la CANCAVA et ORGANIC signées en 2002 s'achèvent fin 2005. La constitution du Régime Social des Indépendants (RSI), actuellement en cours, oblige à une transition<sup>1</sup> et à prévoir la négociation d'une COG pluriannuelle Etat - RSI fin 2006 pour prendre effet au 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Par ailleurs, un processus de contractualisation avec les régimes spéciaux a également été engagé. Ainsi, une convention d'objectifs et de développement a été signée avec la caisse nationale militaire de sécurité sociale (CNMSS) le 1<sup>er</sup> mars 2005 pour la période 2005-2007. Une COG a été signée avec la caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires (CRPCEN) le 24 février 2005 pour 3 ans (2005-2007), avec la caisse nationale d'assurances vieillesse, invalidité, maladie des cultes (CAVIMAC) le 31 mars 2005 pour une durée de 4 ans (2005-2008) et avec la caisse autonome nationale de sécurité sociale dans les mines (CANSSM) le 30 mai 2005 pour une durée de 3 ans (2004-2006). Une préparation de COG sera lancée avec la caisse nationale de l'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL) avant la fin de l'année 2005. Le développement de la contractualisation avec les régimes spéciaux et le régime de retraite des professions libérales permet d'inscrire ces régimes dans la dynamique des conventions d'objectifs et de gestion.

Le développement des COG à l'ensemble des régimes permet de définir des objectifs communs et de renforcer les transversalités. Dans cette même logique, un mouvement de rapprochement des indicateurs employés par les caisses de sécurité sociale a été initié. Cette expérience de benchmarking entre les branches et les régimes a abouti en juin 2004 à la publication d'un premier catalogue d'indicateurs communs. Ce catalogue est actualisé et révisé chaque année.

Pour cette première année, l'annexe qui se limite au régime général et au régime agricole, propose dans une première partie de fournir des éléments de contexte en dressant un bilan de la deuxième génération de conventions d'objectifs et de gestion et en présentant les principaux axes de la troisième génération. Une seconde partie décrit pour le dernier exercice clos, les résultats atteints et les moyens de gestion utilisés. Enfin, une troisième partie retrace, pour la CNAF et la CNAV, seuls organismes à avoir contracté une troisième convention d'objectifs et de gestion, les objectifs pluriannuels de gestion et les moyens de gestion utilisés.

---

<sup>1</sup> Une COG de préfiguration du RSI sera négociée pour assurer la transition de l'année 2006.

---

## Première partie : Eléments de contexte

---

### 1. Bilan de la deuxième génération de COG

---

#### 1.1. Le bilan global de la deuxième génération de COG

Les premières COG (1997-2000) ont eu pour but de faciliter l'appropriation de la démarche par les caisses, la deuxième génération des conventions (entre 2001 et 2005) a permis de mettre en œuvre les réformes nécessaires au sein des branches et de confirmer les dynamiques de progrès.

Cette deuxième génération de conventions d'objectifs et de gestion a permis d'atteindre un niveau de qualité de service élevé et notamment d'améliorer les performances des organismes de sécurité sociale.

Ainsi dans l'ensemble des branches, les fondamentaux du service rendu à l'utilisateur ont très nettement progressé :

Dans la branche famille, la part des dossiers traités en moins de 21 jours est passée de 90% en 2000 à 96,3% en 2004, la part des allocataires reçus en moins de 30 minutes a progressé de 12 points entre 2000 et 2004 (de 85% à 97%). En 2004, la branche famille a enregistré 18,748 millions de visites contre 17,308 millions en 2000) et enfin, en matière de relation téléphonique, point faible de la relation de service dans les CAF sur lequel un effort spécifique était requis, le taux d'appels traités s'est élevé en 2004 à 85,9% (37,024 millions) contre 60% en 2000.

Dans la branche maladie, le délai de remboursement des FSE aux assurés en 2004 est pour 90% des cas de 7 jours, le taux de décroché téléphonique s'élève pour cette même année à 92,8% et 94,4% des assurés ont été reçus en 2003 en moins de 20 minutes contre 77,8% en 2000.

Enfin l'indice de satisfaction des assurés a progressé depuis 2000 de 0,7 point pour atteindre en 2004 une note de 7,3/10 (objectif 7/10).

Dans la branche retraite, le service de proximité a fortement progressé. Le taux de régularisation de compte des assurés de 55 à 59 ans dans les agences de proximité est passé de 17,92% en 2000 à 59,7% en 2004. La branche retraite compte en 2004 252 agences et 1 781 points d'accueil retraite. Le taux de satisfaction des futurs retraités a sensiblement progressé sur la période et est supérieur à l'objectif de 90 % (95,7% en 2004).

Dans la branche recouvrement, l'accessibilité et la disponibilité des organismes ont été renforcées.

En 2004 la totalité des organismes avaient atteint l'objectif conventionnel concernant l'ouverture de l'accueil téléphonique fixé à 40 heures hebdomadaires alors qu'en 2002 moins de 82% des organismes atteignaient l'objectif fixé à 35 heures hebdomadaires. Les délais de traitement des courriers ont également progressé. En 2004, 99% des courriers sont traités en moins de 15 jours.

Les résultats de la deuxième édition du baromètre BVA - Institut Paul Delouvrier sur l'image des grands services publics parues en avril 2005 confirment parfaitement l'impact de la démarche objectifs résultats en matière de qualité de service. Ainsi 85% des usagers de la sécurité sociale sont désormais satisfaits de l'action des caisses de sécurité sociale, score le plus élevé de tous les services publics objet du sondage.

La deuxième génération a de plus permis de mettre en œuvre les réformes nécessaires au sein des branches, notamment le déploiement des systèmes de production interne, pour améliorer les performances.

Enfin, de nombreux chantiers en matière de pilotage du réseau, de gestion des ressources humaines (signature d'un accord d'intéressement des personnels des caisses du régime général par exemple) et d'organisation territoriale ont été initiés.

L'ensemble de ces progrès, associés à la hausse prévue du nombre de départs à la retraite (estimé à environ 15 600 ETP sur la période 2005-2007), offrent pour la troisième génération de COG les conditions propices à l'amélioration de la performance économique.

## **1.2. Les bilans de chacune des COG**

### **1.2.1. CNAMTS 2000-2003 prolongé jusqu'au 31 décembre 2005**

La COG 2000-2003 de la CNAMTS ainsi que son avenant de prolongation s'articulent autour de trois axes :

#### **• La consolidation de la qualité de service à l'utilisateur**

Placer l'utilisateur au centre du système constituait l'ambition principale de la COG 2000-2003. L'avenant de prolongation a consolidé cet engagement et a fixé un objectif de fiabilité du règlement des prestations.

Ainsi, de nouveaux engagements ont été inscrits dans l'avenant de prolongation.

La branche maladie se fixe pour objectif de réaliser 90% des opérations de renouvellement des cartes Vitale (perte ou vol) en moins de 3 semaines d'ici fin 2005. En 2004, 86,9% des opérations de renouvellement ont été réalisées en moins de 3 semaines.

En matière de fiabilité du service, la branche s'est assigné l'objectif que le taux d'indemnités journalières maladie versées sans erreur soit supérieur à 98%. En 2004, l'objectif est réalisé puisque ce taux, en masse financière, s'élève à 99,11%. La CNAMTS a également pour objectif d'atteindre en 2005 un taux de rejet des flux des prestations en nature inférieur à 3% (objectif atteint en 2004 avec un taux de 2,42%).

Enfin, l'avenant de prolongation a permis de définir de nouveaux objectifs en matière de développement de l'offre de services en ligne et à partir de guichets automatiques.

Les engagements de la COG 2000-2003 en matière d'accueil téléphonique, de délais de remboursement, de satisfaction des publics ont également été consolidés par l'avenant de prolongation :

- L'accueil téléphonique : objectif de 95% d'appels décrochés dès 2004 tout public (le taux de décrochés a été de 92,8% en 2004) ;
- Les délais de remboursement des prestations en nature pour les FSE : les remboursements doivent être réglés pour 90% des cas en 1 semaine (objectif atteint au 1<sup>er</sup> trimestre 2005). Pour les délais de traitement des FSE aux professionnels de santé le résultat observé sur la même période est de 4 jours alors que l'objectif était de 5 jours ;
- Les délais de règlement des prestations en espèces : les résultats n'étant toujours pas satisfaisant, les partenaires ont engagé des démarches de simplification et de dématérialisation des échanges avec les entreprises (attestation de salaires) afin d'obtenir un délai de règlement de la première indemnité journalière maladie non subrogée en un mois dans 90% des cas (69 jours en 2004) ;
- La satisfaction de tous les publics avec un objectif de 7/10 (en 2004, la note issue des enquêtes de satisfaction était de 7,3 pour les assurés, 6,5 pour les employeurs et 6,1 pour les professionnels de santé).

Certains engagements de la COG 2000-2003 n'ont pas été repris dans l'avenant mais sont suivis par la branche maladie :

- L'accueil physique : au dernier trimestre 2004, 94,8% des personnes étaient reçus en moins de 20 minutes. L'objectif 2003 était fixé à 95 %.

#### • La modernisation de la gestion du réseau

La CNAMTS s'est engagée dans un processus d'amélioration de l'efficacité du réseau des CPAM par :

- Une optimisation des ressources humaines : renforcement de la fonction de tête de réseau de la CNAMTS sur ce champ ;
- Une rénovation des systèmes d'information : l'avenant de prolongation s'est inscrit dans la continuité du schéma directeur informatique 2000-2004 et assure le financement de quelques grands chantiers de rénovation du système informatique déjà en cours. Un rapport d'audit commandé à l'IGAS et à l'IGF a confirmé la nécessité d'une refonte des architectures techniques et fonctionnelles des systèmes informatiques de la CNAMTS qu'elle a évalué à 1,6 milliards d'euros. La moitié de cette somme a déjà été budgétée dans l'avenant de prolongation de la COG de juin 2004.
- Le renforcement de la performance collective, notamment par l'expérimentation d'un dispositif de pilotage, par l'optimisation de l'organisation en renforçant la mutualisation ainsi que le traitement automatisé de la production ;
- Le resserrement des écarts de coûts entre les caisses : en 2004, il est observé concomitamment, une stabilité de la dispersion des coûts et une amélioration de la performance de l'ensemble des caisses.
- Une maîtrise des risques par la certification et le contrôle interne.

### • La gestion du risque

L'avenant de prolongation de la COG 2000-2003 a renforcé l'avenant n°4 à la convention d'objectifs et de gestion relatif à la régulation du système de soins.

Il s'est agi de conforter les fondements d'une maîtrise médicalisée des dépenses par un dispositif contractuel rénové (contractualisation renforcée avec les professionnels de santé et extension de la contractualisation aux établissements), des pratiques d'accompagnement des professionnels par une intensification des canaux d'accompagnement (création de la fonction de délégué de l'assurance maladie) et par le renforcement de la régulation en matière de prescriptions médicamenteuses dans le cadre d'un système de soins réorganisé : renforcement de la prise en charge globale des patients notamment dans le cadre des SROS, mise en œuvre de la CCAM et de la T2A, participation de l'assurance maladie à l'action sur la répartition des professionnels de santé libéraux sur le territoire.

Par ailleurs, les partenaires ont entendu progresser sur la responsabilisation des assurés sociaux, complémentaire de celle des professionnels de santé en privilégiant la prévention et les soins précoces et en adaptant les interventions de l'assurance maladie à la spécificité des attentes de certaines populations (personnes en ALD notamment). Ainsi après une phase d'expérimentation, l'Assurance Maladie a décidé d'envoyer aux personnes prenant un médicament de marque un courrier personnalisé les incitant à changer leurs habitudes de consommation et à choisir un médicament générique.

Cet avenant a également prévu la mise en place d'outils de suivi et d'analyse du système de soins (un tableau de bord a été élaboré) et de l'évolution des dépenses (rapport sur l'exécution de l'ONDAM, études médico-économiques : une étude sur l'insuffisance rénale chronique est prévue en 2005) et des modalités de contrôle des pratiques et des prestations (contrôles contentieux, contrôle des prestations), le bilan des contrôles 2004 est en cours de publication.

Enfin, la CNAMTS entend contribuer à la politique de santé publique. Les modalités de la participation de la CNAMTS au financement, à l'organisation d'actions de prévention et de dépistage s'inscriront dans le dispositif arrêté par la loi de santé publique à travers les groupements régionaux de santé publique.

Par ailleurs, la CNAMTS clarifiera les missions des centres d'exams de santé sur la base de la mise en œuvre des conclusions de l'audit du Pr. Goldberg.

### **1.2.2. CNAF 2001 – 2004**

La période 2001-2004, au cours de laquelle le nombre d'allocataires a augmenté de près de 3% (10,5 millions en 2004), a été marquée par la mise en œuvre de la prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE) et le développement des structures d'accueil des enfants. 33 000 places d'accueil de jeunes enfants en structures agréées ont ainsi été créées entre 2001 et 2004 soit une augmentation de 12% du nombre de places sur la période.



### • L'amélioration de la qualité de service offerte aux usagers

Au cours de la période 2001-2004, la branche famille a sensiblement amélioré la qualité de service aux usagers. La branche a fait porter ses efforts sur l'accueil téléphonique et l'accueil physique, la lisibilité de la communication écrite et le traitement rapide des demandes avec une attention particulière aux populations dites fragilisées :

- Les CAF disposent d'environ 2000 points d'accueil et ont enregistré en 2004 18,748 millions de visites. 97% des personnes a été reçu en moins de 30 minutes (ce taux s'élevait en 2001 à 92%) et 91% en moins de 20 minutes (85,7% en 2002).
- Les CAF ont traité en 2004 37,024 millions d'appels. Le taux d'appels traités par un agent s'élève ainsi en 2004 à 85,9%. L'objectif avait été fixé à 85%.
- Les CAF ont reçu en 2004 64,170 millions de courriers (soit 113,899 millions de pièces). En 2004, 96,3% des dossiers sont traités en moins de 21 jours et 80,3% en moins de 10 jours. Ces taux s'élevaient respectivement en 2002 à 93,9% et 73,4%.
- En matière de communication écrite, la branche a engagé à travers le développement d'une base nationale, l'amélioration des courriers types. Au cours de l'année 2001, 150 modèles de correspondance de natures diverses ont ainsi été mis à la disposition des caisses. Au cours des années suivantes, de nouveaux produits ont été créés afin d'améliorer les courriers existants et de les adapter à la réglementation et aux simplifications de procédures. En 2004, la quasi-totalité des caisses (122 sur 123) ont utilisé la base nationale de courriers type. Au cours de l'année 2004, 90 caisses ont également été amenées à réviser leurs propres lettres types.
- Un nombre croissant de caisses a mis en place un traitement spécifique des situations d'urgences : elles sont 108 en 2004 contre 83 en 2001 à avoir mis en place un tel dispositif pour tous les publics ; elles sont 115 en 2004 contre 96 en 2001 à avoir mis en place un tel dispositif pour les bénéficiaires de mini sociaux.

### • L'amélioration de l'accès aux droits et le développement d'une meilleure information des allocataires

Cette période conventionnelle a également vu l'amélioration de l'accès aux droits et le développement d'une meilleure information des allocataires :

- Ainsi en 2004, 101 CAF avaient mis en place des procédures permettant de procéder à un examen global (prestations familiales et action sociale) de la situation de l'allocataire lors d'un contact à l'accueil physique, alors qu'elles n'étaient que 74 en 2001.
- L'accès aux droits a été facilité par le développement des partenariats et le développement des échanges automatisés avec les autres institutions.
- En matière d'information, 111 caisses ont réalisé en 2004 des envois aux allocataires d'informations personnalisées lors d'événements d'importants de la gestion de leur dossier.
- La branche a fourni des efforts en matière de développement des outils électroniques facilitant les démarches des allocataires par l'intermédiaire du site caf.fr. En 2004, les allocataires peuvent accéder par Internet à des informations sur l'instruction de leurs dossiers dans 120 caisses. En 2001, cela n'était seulement possible que dans 77 CAF.

- La branche famille a mis en œuvre au cours de la période conventionnelle un programme de simplification des formalités administratives qui a permis de supprimer 30 pièces justificatives sur les 270 existantes, de refondre l'ensemble des formulaires et de rendre possible la prise d'informations par téléphone.

#### • La modernisation des outils et des méthodes de la branche

Par ailleurs, cette seconde COG a permis une modernisation des outils et des méthodes de la branche :

- Evolution du système d'information et de production par notamment :
  - La mise en œuvre d'une architecture nationale du téléphone en 2003,
  - Le développement et déploiement du système d'information et de production des prestations d'action sociale (SIAS),
  - Le développement et la mise en œuvre d'outil de suivi et de gestion des flux de production (gestion électronique des documents, corbeille électronique),
  - Le développement du système d'information décisionnel permettant la remontée et le suivi des principales données d'activité et de gestion des caf (tableaux de bord) ;
- Renforcement de la mutualisation de fonctions d'expertise (immobilier, contentieux,..) ;
- Approfondissement des démarches d'évaluation et de la mesure de la performance (évaluation de la gestion des caisses, préparation de la mise en place d'une fonction d'audit, mise en œuvre d'un recueil national rassemblant dans une base unique l'ensemble des informations concernant chaque caisses) ;
- Définition d'une politique globale de maîtrise des risques qui sera mise en œuvre dans la prochaine convention d'objectifs et de gestion ;
- Renforcement du pilotage du réseau (mise en place d'instances de concertation et de production CNAF/CAF...) et de la gestion des ressources humaines (organisation de réseaux métiers...).

#### 1.2.3. CNAV 2001 – 2004

Un des enjeux majeurs de cette COG a été la préparation de deux échéances :

- la progression importante de la charge de travail relative à l'accroissement du nombre de retraités (à partir de 2005) ;
- les départs à la retraite de nombreux agents de la CNAVTS à partir de cette même date.

La période conventionnelle a également été marquée par la mise en œuvre de la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites.

Les principaux engagements de la convention étaient en conséquence les suivants :

- **L'amélioration de la qualité de service offerte aux usagers.**

Cette COG a permis la poursuite des améliorations initiées lors de la précédente convention afin de préparer l'arrivée à l'âge de la retraite des générations de l'après-guerre.

Cela s'est traduit notamment par le déploiement du service de proximité, la simplification des démarches ainsi que le développement d'actions en faveur de populations spécifiques.

Un effort particulier a également été fait pour garantir aux nouveaux retraités la continuité de ressources. Cet engagement, qui est majeur en prévision du choc démographique qui aura lieu dans les prochaines années, constituait la demande principale de l'Etat lors des négociations.

- Le déploiement du service de proximité :

En matière de services de proximité, les objectifs sont atteints : en 2004, 59,7% des régularisations de comptes des assurés de 55 à 59 ans sont réalisées dans l'un des 2033 points d'accueil retraite ou agence retraite de proximité (objectif 2004 : 40%. En 2000, le taux s'élevait à 17,92%).

- La simplification des démarches :

En ce qui concerne la simplification des démarches, le processus des rendez-vous coordonnés a été resserré pour être limité en volume, mais répondre plus systématiquement aux besoins des populations fragilisées. Ces rendez-vous coordonnés ciblés enregistrent une progression dans l'ensemble des régions.

S'agissant de la promotion des téléprocédures, le développement des échanges par réseau et des dématérialisations s'est accentué : le pourcentage de DADS dématérialisées s'établit à 51,4% en 2004 (objectif 2004 : 40%. En 2000, le taux s'élevait à 9,62%).

- Les actions en faveur de populations spécifiques :

La COG 2001-2004 a vu le développement d'efforts en direction des populations rencontrant des difficultés particulières : veufs et veuves, chômeurs, RMIstes, sans domiciles fixes, et notamment par le renforcement de la politique de proximité à leur égard (visites à domicile, proposition systématique de rendez-vous, relances personnalisées...).

- La continuité de ressources :

A l'issue de la COG, le taux de régularisation complète de compte pour les assurés proches de la retraite s'élève à 98,2% et 90,8% des dossiers droits propres sont payés dans le mois suivant l'échéance due.

- **La maîtrise de la gestion et la préparation aux conséquences du choc démographique.**

L'amélioration de la gestion de la branche est passée par différents engagements :

- Poursuite des efforts de productivité de la branche et réduction des écarts de coûts entre les caisses :

En ce qui concerne les coûts de gestion, les objectifs ont été atteints. Le ratio charge de gestion/indicateur composite<sup>2</sup> est ainsi passé de 6,33 € en 2000 à 5,97 € en 2004 (l'objectif était fixé à 6,28 €).

- Amélioration de la gestion des compétences du personnel :

La formation des techniciens retraite a ainsi été revue en 2002. De plus, compte tenu de l'augmentation de la charge de travail à venir et du temps nécessaire à la formation d'un technicien retraite, la branche a été autorisée à procéder à des recrutements supplémentaires et à anticiper le recrutement de la moitié des départs à la retraite de 2005 et 2006. Il était ainsi prévu le recrutement de 304 agents en 2003 et 920 en 2004. Par ailleurs, afin de prendre en compte les effets de la réforme des retraites, il a été décidé d'autoriser les caisses à anticiper les recrutements prévus initialement pour 2004. Ainsi, la moitié des postes dont l'embauche était prévue à compter du 1<sup>er</sup> avril 2004 ont été recrutés à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2003.

- Développement de l'animation du réseau (système d'intéressement des organismes et des personnels, audit des organismes...).

- Poursuite de la rénovation de son système informatique :

La période conventionnelle a permis par la généralisation de l'outil retraite d'achever la refonte de l'ensemble du système d'information entamée il y a 10 ans. Il est à noter que cette stratégie a dû s'adapter aux circonstances imposées par la réforme des retraites. La CNAV devrait donc être en mesure d'assumer sur le plan informatique le fort accroissement du nombre de demandes de retraite prévu à l'horizon 2006.

#### **1.2.4. ACOSS 2002 – 2005**

La convention d'objectifs et de gestion Etat-Acoss 2002-2005, signée le 5 avril 2002, fixe trois orientations majeures :

- **Les usagers au cœur du métier du recouvrement**

Cette convention vise à placer les usagers au cœur du métier de recouvrement de façon à les inciter à se conformer spontanément à leurs obligations. Cela passe par :

<sup>2</sup> Défini au cours de la précédente période conventionnelle, cet indicateur composite d'activité comprend 13 unités d'œuvres et couvre les principaux processus de la branche : données sociales, régularisation du compte, instruction des demandes, calcul des droits, service et paiement de la prestation.

- Une meilleure connaissance des difficultés et des attentes des usagers notamment par des enquêtes de satisfaction permettant de mesurer les attentes et les progrès accomplis :

Trois enquêtes nationales ont été réalisées sur la période et reflètent une satisfaction des cotisants relativement stable (la note de satisfaction progresse de 0,7 points entre 2002 et 2004 pour atteindre 7,1/10), et en forte progression sur les délais de réponse au téléphone et au courrier, sur la qualité des informations portant sur les exonérations.

- Une plus grande accessibilité et disponibilité des organismes :

Des standards de qualité téléphonique ont été définis, en 2002, à travers des indicateurs simples. Des plates-formes téléphoniques multimédias ont été mises en place dans toutes les inter-régions. Un indicateur synthétique de qualité de service (performances en matière de relation téléphonique et de dématérialisation des déclarations sociales) a été intégré, par avenant, au protocole d'intéressement pour 2003 et 2004.

- Des droits renforcés pour assurer un traitement équitable des usagers et une meilleure connaissance de leurs droits :

Un traitement harmonisé des cotisants relevant de plusieurs Urssaf a été recherché depuis 2002. Une charte du cotisant contrôlé a été élaborée et sera rendue opposable par un projet de décret en Conseil d'Etat qui devrait être publié prochainement.

- La mise en place de simplifications et de services nouveaux adaptés aux différentes catégories d'usagers :

Sur le modèle du chèque emploi service, la Pajemploi a été créée en 2004 pour les parents employant des gardes d'enfant et le Chèque emploi associatif mis en place pour les associations de moins de 3 salariés. Le dispositif « Impact Emploi Association » déployé dans l'ensemble du réseau des Urssaf en 2002 complète l'offre de simplification pour les associations de moins de 9 salariés. Concernant les entreprises, le Titre emploi entreprise a été proposé en 2004 pour les salariés occasionnels et le Chèque emploi très petites entreprises est offert aux entreprises de moins de 5 salariés depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005. Par ailleurs, la mensualisation des cotisations des travailleurs indépendants a été développée.

- Un recouvrement performant et personnalisé avec une observation des risques, le développement de référentiels de bonnes pratiques et du recouvrement amiable, l'harmonisation du contentieux :

Le taux de restes à recouvrer a diminué durant la période (passant de 1,1% en 2002 à 0,91% en 2004). Un observatoire des cotisants et des risques a été créé, début 2003, au sein de la branche (cartographie des grandes entreprises, étude sur le comportement des cotisants à l'échéance).

**• Une information et une analyse financière, comptable et statistique de qualité**

En matière de gestion financière du régime général, la convention a fixé trois objectifs :

- Une restitution rapide d'informations fiables, lisibles et assorties d'analyses, à l'aide de nouveaux outils informatiques permettant de développer la fonction statistique : des entrepôts de données ont été développés, un réseau de statisticiens mis en place pour développer dès 2002 des analyses conjoncturelles et des études enrichissant le suivi de l'exécution de la LFSS ;
- Un traitement harmonisé et homogène des données du recouvrement avec la refonte de certaines procédures et la mise en place d'une certification des processus comptables : la qualité de la répartition et des restitutions comptables a été renforcée avec notamment le développement du contrôle interne et de l'audit ;
- L'amélioration de la gestion de la trésorerie par l'établissement de nouvelles relations conventionnelles, en privilégiant la dématérialisation des déclarations et des paiements et en renforçant le suivi de la trésorerie au plan local : ces actions ont permis d'améliorer les conditions de financement de la trésorerie du régime général à partir de 2003.

**• L'optimisation du pilotage des missions et le développement des ressources humaines pour atteindre les objectifs conventionnels**

L'Acoss s'est engagée à poursuivre les évolutions déjà engagées par la branche, par exemple, par :

- Le renforcement de la fonction de pilotage de l'Acoss et son affirmation comme « tête de réseau » notamment dans le cadre de la déclinaison de la convention d'objectifs et de gestion :

L'Acoss a mis en place une commission de contractualisation au sein de l'agence pour définir les axes de progrès de chaque organisme et a réalisé un bilan à mi-parcours de ces contrats locaux.

- Le développement du dispositif d'évaluation des performances et du contrôle de gestion et le renforcement de l'efficience des systèmes d'information et leur mise au service des objectifs conventionnels :

Des bases ont été données aux Urssaf pour développer le contrôle de gestion. Un outil de comptabilité analytique (Ogur) a été déployé dans l'ensemble des Urssaf.

### **1.2.5. Les organismes composant le Régime Social des Indépendants (CANAM, CANCAVA, ORGANIC) 2002-2005**

Les conventions d'objectifs et de gestion (COG) conclues en 2002 entre l'Etat et chacun des trois régimes de travailleurs non salariés (CANAM, ORGANIC, CANCAVA) couvrent la période 2002/2005. Le total consolidé des budgets de gestion administrative des trois régimes est de l'ordre de 500 M€<sup>3</sup>.

Dans un contexte de réformes majeures - réforme des retraites, réforme de l'assurance maladie, mise en place du régime social des travailleurs indépendants - le bilan de la mise en œuvre des COG montre d'importants progrès dans le domaine de la qualité de service rendue à l'utilisateur, notamment au travers de la démarche de certification mise en place par la CANAM et la CANCAVA. En ce qui concerne le régime ORGANIC, des actions importantes de restructuration du réseau des caisses ont été entreprises.

Le niveau de performance des métiers (recouvrement, service des prestations) se situe à un niveau satisfaisant pour la CANCAVA et la CANAM.

Le niveau de performance du régime ORGANIC, bien que perfectible, est en constant progrès. Le contexte des réformes a été plus fortement ressenti dans ce régime. Le processus engagé de formalisation des procédures internes crée une dynamique très favorable, notamment en matière de recouvrement et de délivrance des prestations.

Les régimes ORGANIC et CANCAVA ont engagé une mutualisation de leurs systèmes d'information avec la mise en place du GIE commun, destiné à favoriser leur rapprochement. En revanche, la mise en œuvre du schéma directeur informatique (SDI) de la CANAM a été incomplète.

### **1.2.6. La CCMSA 2002-2005**

La convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CCMSA pour la période 2002-2005 a été signée le 17 janvier 2002.

Cette convention formalise les engagements nécessaires à l'amélioration tant des prestations pour le régime des salariés et celui des non-salariés agricoles et pour chacune des branches de ces deux régimes, que de la qualité du service rendu à l'adhérent, de la politique de prévention et d'action sanitaire et sociale, du recouvrement des cotisations ou de la gestion des caisses.

La convention 2002-2005 vise tout d'abord à conforter la MSA comme acteur de la protection sociale et du monde rural.

Il s'agit d'améliorer le service rendu aux adhérents, en partant d'un triple constat.

- 1° dans un contexte mouvant et évolutif, lié aux profondes mutations démographiques et plus encore socioprofessionnelles du monde agricole, le cadre législatif, réglemen-

<sup>3</sup> Hors remise de gestion des OC de la CANAM (210 M€).

taire, comptable et financier de la MSA a été profondément modifié, notamment depuis 1996. Ceci a affecté les approches d'intervention de la MSA et a conduit le réseau à rechercher des réponses adaptées ;

- 2° le plan stratégique institutionnel a fait l'objet d'une mobilisation très importante de l'Institution pour réfléchir aux perspectives autour de deux lignes directrices développées largement dans la convention, en l'occurrence la stratégie de l'offre et les modes d'organisation ;
- 3° à partir des atouts dont elle dispose (guichet unique, maillage du terrain, proximité), la MSA s'engage à promouvoir une protection sociale performante par un réseau renforcé.

Ensuite, la convention MSA cherche à renforcer l'offre de services. Cette orientation englobe toutes les relations contractuelles entre la MSA et les Pouvoirs Publics destinées à améliorer directement la situation des adhérents. Le renforcement de l'offre de services s'articule autour de trois axes qui sont : la valorisation de l'offre de services globale ; la poursuite de l'effort d'amélioration du recouvrement des cotisations sociales ; l'amélioration de la qualité du service rendu à l'adhérent.

Enfin la convention envisage l'amélioration de l'organisation du réseau MSA en quatre volets. Le 1<sup>er</sup> est consacré au rôle de l'élu et au renforcement du partenariat avec les pouvoirs publics, le deuxième a trait à la réorganisation du réseau, le troisième souligne la préoccupation commune des signataires d'une meilleure maîtrise des coûts de gestion et d'une évolution du règlement de financement institutionnel, le quatrième revient sur l'amélioration des outils existants.

Le 30 juin 2004, s'est réunie la commission chargée d'évaluer à mi-parcours les réalisations de la COG MSA.

Sur les 43 engagements pris par l'Etat, les réalisations les plus marquantes concernent notamment l'amélioration des prestations (avec la mise en place de l'assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles des non salariés agricoles (ATEXA) et de la retraite complémentaire obligatoire (RCO), ainsi que la mensualisation des retraites de base des personnes non salariées), mais aussi à la mise en place des flux hebdomadaires de trésorerie, l'amélioration du statut des élus, l'amélioration du recouvrement, l'évolution des effectifs.

Concernant les engagements de l'Etat, la CCMSA a fait valoir les arguments suivants :

- En ce qui concerne les prestations, des progrès restent à faire. En particulier, l'absence d'indemnités journalières pour les exploitants agricoles et la modestie des prestations invalidité appelle des améliorations, sans augmentation des prélèvements obligatoires, les taux étant à parité avec le régime général ;
- Pour ce qui est du statut de l'élu, beaucoup d'améliorations ont été apportées par les pouvoirs publics. La préoccupation de la MSA est d'adapter le statut des élus aux évolutions démographiques tout en leur permettant de rester proche des adhérents ;



- La tendance à la diminution des effectifs du réseau est claire, même si elle a été freinée par les effets de la RTT, de l'ATEXA et de la RCO, et cette évolution a été prise en compte dans le cadre de la gestion prévisionnelle des départs en retraite ;
- Le maintien du principe du recouvrement à l'émission responsabilise les caisses et génère par conséquent une plus grande efficacité ;
- Pour ce qui est de l'association de la CCMSA à l'élaboration des politiques sociales nationales, l'institution souhaite être associée plus en amont aux projets élaborés à l'initiative des ministères autres que l'agriculture, les délais qui lui sont laissés pour réagir étant souvent trop courts.

La CCMSA a par ailleurs présenté l'évaluation des résultats des caisses locales. Après avoir rappelé les enjeux retracés dans le plan stratégique Institutionnel (PSI), la caisse a précisé comment la période 2002-2005 a permis de conforter la MSA comme acteur de la protection sociale et du monde rural, objet du Titre I de la COG (journée nationale 2003, expérimentation « services publics sur les territoires »).

La période 2002-2005 est marquée par l'amélioration de l'offre de services, objet du Titre II de la COG. Les principales réalisations sont axées sur la prévention santé, la santé-sécurité au travail, l'accès aux soins en zone blanche et zones rurales, l'ATEXA, le recours contre tiers, la CMU, le soutien aux familles, les retraités, la modernisation des règles d'assujettissement, les actions d'ASS, la gestion pour compte de tiers, la mise en œuvre de la démarche qualité, les résultats positifs des enquêtes de satisfaction et l'état d'avancement des indicateurs qualité. En ce qui concerne l'amélioration du recouvrement, les taux d'encaissement constatés pour 2002 par la CCMSA sont de 97,23% pour les salariés et 91,70% pour les exploitants.

Enfin cette convention a permis de faire émerger un réseau d'entreprises plus performantes, objet du Titre III de la COG. Cet aspect concerne non seulement la valorisation du rôle des élus, la mise en place d'entreprises de taille suffisante, mais également toutes les mesures d'accompagnement du réseau, y compris en matière de maîtrise des coûts de gestion avec une diminution de l'écart de coût de gestion entre les caisses et la réforme du financement de la gestion déterminé en fonction de critères d'activité.

Il est à noter que cette convention reprend notamment les orientations essentielles du plan stratégique de la MSA adopté en mai 2001. Selon ce plan, les caisses de petite taille doivent anticiper la baisse démographique des populations agricoles, se regrouper pour faire des économies d'échelle et éviter de subir un effet de taille préjudiciable à un service de qualité. Le regroupement des moyens des caisses doit s'opérer, soit par la mise en place de fédérations de caisses, soit par la constitution de caisses pluridépartementales résultant de la fusion de caisses existantes. Il est prévu de favoriser le regroupement régional lorsque la dimension de la région le permet et de constituer des entités de taille suffisante et homogène afin de renforcer la cohérence du réseau en inscrivant la dimension des caisses ou des fédérations dans une fourchette de 1 à 4.

De réels progrès peuvent être constatés dans la mise en œuvre de ces orientations. Alors qu'en 1995, le réseau de la MSA était composé de 85 caisses et de 78 caisses en 2002, au 1er septembre 2005 il est organisé (hors CCMSA) autour de 69 caisses regroupées en 61 entités : 13 caisses pluridépartementales couvrant 30 départements ; 6 fédérations regroupant 14 caisses de MSA ; 42 caisses de MSA dont 24 caisses sont appelées à se regrouper conformément au plan stratégique institutionnel et 10 d'entre elles ont un projet de regroupement en cours.

## **2. Les grandes orientations de la troisième génération de COG**

---

### **2.1. Les orientations communes aux branches du régime général**

Après les deux premières générations de COG qui ont permis d'atteindre un niveau de qualité de service important, même si naturellement celle-ci est toujours perfectible, et de développer les systèmes internes de production nécessaires, la troisième génération de COG permettra de poursuivre la démarche objectifs/résultats en visant davantage les gains de productivité.

La 3<sup>ème</sup> génération de COG s'inscrit dans un contexte qui incite les branches, au moment où d'importants départs à la retraite vont intervenir (nombre estimé à environ 15 600 ETP pour les années 2005-2007), à capitaliser des gains de productivité grâce au développement :

- de l'administration électronique (dématérialisation des DADS, formulaires de déclaration de ressources sur internet pour les prestations familiales, télétransmission des feuilles de soins) ;
- de la rationalisation de fonctions support et de production;
- de la mutualisation de fonctions et de services entre organismes.

Par ailleurs, la réduction des écarts de coûts de gestion entre les caisses d'une même branche constitue un vecteur d'une baisse globale des coûts. Des objectifs de réduction des écarts de coûts sont d'ores et déjà prévus dans les nouvelles COG conclues entre l'Etat et la CNAV ainsi qu'avec la CNAF.

Les objectifs de qualité du service et d'amélioration de la gestion du risque continueront également de constituer des axes majeurs sur lesquels devront s'engager les organismes afin d'améliorer leur performance globale.

Une attention particulière est portée à la notion d'accessibilité du service public des organismes de sécurité sociale, dont la proximité constitue un élément important, parmi d'autres (accueil téléphonique, développement des télé procédures). Un effort soutenu sera mené afin de renforcer l'accessibilité du service de la sécurité sociale aux personnes handicapées.

## **2.2. Les orientations propres à chaque branche ou à chaque régime**

### **2.2.1. CNAV 2005-2008**

La convention d'objectifs et de gestion de la CNAV signée le 24 mai 2005 est structurée autour de trois enjeux majeurs :

#### **• Réussir la réforme des retraites :**

L'objectif de mise en œuvre des dispositions de la réforme des retraites est mis en avant dans la convention d'objectifs et de gestion au travers notamment du développement du droit à l'information par l'abaissement de l'âge auquel est effectuée la régularisation carrière, le déploiement de la fonction conseil en direction des actifs et surtout, de la coordination avec les partenaires dans le cadre du GIP « Info retraite».

#### **• Renforcer l'efficience globale de la branche :**

Pour répondre à la forte augmentation de la charge de travail sur la période de 2005-2008 en raison du départ à la retraite des générations nées après-guerre et de la réforme des retraites de 2003, la CNAV s'est engagée à fournir un effort important de productivité. Sur la période conventionnelle, la productivité devrait progresser de 12% à 13%. En 2008, l'effectif de la branche devrait être inférieur de 220 ETP à celui de 2004.

La CNAV, dont le réseau est déjà resserré, s'est également engagée à rationaliser les processus transversaux qui recouvrent la gestion des ressources humaines, l'administration, ainsi que la gestion des services généraux, des immeubles, des matériels et des approvisionnements, de l'impression, la reprographie, la comptabilité et les budgets.

En matière informatique, les priorités porteront sur la mutualisation de l'expertise des caisses grâce à la création de centres d'expertise et au regroupement des centres de production.

Enfin, un effort particulièrement marqué sera produit en matière de dématérialisation des données sociales, de pilotage et d'animation du réseau (poursuite des audits conjoints avec la CNAMTS) et de maîtrise des risques (lutte contre la fraude).

#### **• Recentrer l'action sociale sur le maintien de l'autonomie des retraités :**

Au-delà de la poursuite et du développement d'une bonne articulation avec les conseils généraux à qui la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a conféré un rôle de pilotage des actions menées en directions des retraités, la branche retraite souhaite renforcer son action en faveur de l'autonomie des retraités relevant des groupes iso ressources (GIR) 5 et 6 (GIR n'ouvrant pas droit à l'APA).

Cette politique de prévention et d'accompagnement des retraités fragilisés relevant des GIR 5 et 6 se concrétisera par :

- Un développement d'actions d'information, de conseil et d'orientation ;

- Une meilleure connaissance des attentes et des besoins de cette population cible ;
- La conception et la mise en place de plans d'actions personnalisés à domicile dans une dynamique de prévention de la perte d'autonomie ;
- La définition et la mise en place d'une gamme de lieux de vie collectifs.

### **2.2.2. CNAF 2005-2008**

La nouvelle convention d'objectifs et de gestion 2005-2008 a été signée le 2 août 2005.

Elle est structurée autour de deux grands objectifs :

#### **• Etre acteur de la politique familiale :**

La branche et l'Etat s'engagent à mettre en œuvre un nouveau programme de simplification de la législation et de la réglementation. Des travaux seront notamment menés en matière d'unification des bases ressources servant au calcul des prestations, de transmission des données fiscales à priori, de prise en compte des situations de chômage et de simplification des aides personnelles au logement.

La période conventionnelle sera marquée par un élargissement des missions de la branche, avec le versement des prestations légales des fonctionnaires.

La branche famille s'engagera dans la décentralisation des politiques sociales. Dans ce cadre, les CAF proposent leur savoir-faire et leur expertise aux collectivités locales. Elles pourront par exemple effectuer des services complémentaires à la gestion des minima sociaux, apporter leur connaissance des besoins sociaux des populations locales ou partager les données sociales utiles à la gestion des interventions.

L'action sociale de la branche verra ses ressources augmenter de 7,5 % par an en moyenne sur la période, permettant le respect des engagements déjà pris par la branche notamment auprès des collectivités locales et des centres sociaux et la création de 15 000 places de crèche supplémentaires.

Les financements seront orientés en priorité vers les territoires dont les besoins sociaux sont les plus importants, notamment ceux qui souffrent d'un retard en matière d'équipements pour la petite enfance.

#### **• Accroître les performances de la branche :**

Tout en consolidant le niveau de qualité de service obtenu lors de la précédente COG et en recherchant une plus grande homogénéité de cette qualité de service sur l'ensemble du territoire, la branche développera une politique active de maîtrise des risques et recherchera une performance économique accrue.

A ce titre, des indicateurs de mesure de cette performance seront élaborés et des actions porteuses d'amélioration de la performance seront privilégiées. Une politique de réduction des écarts de coûts entre les caisses ainsi qu'une analyse des retours sur investissement des évolutions du système d'information contribueront à l'objectif global de performance.

La branche s'engage à ce niveau à rendre le fonctionnement de son réseau plus efficace, notamment en adaptant sa configuration (structuration des organismes infra-départementaux, développement de la mutualisation des tâches) et en agissant tant sur la politique de ressources humaines (développement de la gestion des emplois et des compétences) que sur le système d'information (élaboration d'un nouveau schéma directeur des systèmes d'information).

Les moyens de fonctionnement courants enregistrent une évolution sur la base du niveau des dépenses constatées en 2004 et 2100 personnes seront recrutées sur la période, quand les départs en retraite attendus se chiffrent à près de 3000.

Ainsi, sur la base d'une augmentation prévisionnelle du nombre de bénéficiaires de 10,36 millions en 2004 à 11,02 millions en 2008 et sur la base d'une évolution des effectifs budgétaires de 26 372 en 2004 à 25 472 en 2008, les gains de productivité escomptés, calculés à partir du ratio allocataires/effectifs budgétaires, seraient d'au moins 10% sur la période de la COG

L'organisation de la CNAF sera aménagée avec notamment la création d'un pôle d'audit et de diffusion des bonnes pratiques et la structuration d'une fonction d'évaluation des politiques.

---

## Deuxième partie : Objectifs, résultats et moyens du dernier exercice clos

---

Pour la présentation des résultats du dernier exercice clos et des objectifs pour les années à venir (troisième partie), deux grands objectifs communs à l'ensemble des conventions d'objectifs et de gestion du régime général ont été définis : l'amélioration de la performance des organismes et la qualité du service offert aux usagers.

Ces deux objectifs ont été déclinés en sous-objectifs auxquels ont été associés des indicateurs contenus dans chacune des conventions d'objectifs et de gestion.

### 1. Améliorer la performance des organismes

---

#### 1.1. Maîtriser les coûts de gestion

	Indicateur	Résultat	Année
CNAMTS	Dispersion des coûts de gestion des organismes locaux autour de la moyenne nationale (en %)	12,92 (cpam)	2004
CNAF		16,1	2004
CNAV		12,42	2004
ACOSS		7	2003

Le rapprochement des coûts de gestion des caisses locales est un vecteur majeur de la performance de gestion et de l'obtention d'un coût de gestion homogène dans les branches de la sécurité sociale.

La dispersion est calculée par le rapport écart-type / moyenne. Plus l'écart-type est élevé plus la série est dispersée et plus le rapport écart-type / moyenne est élevé plus cet écart est important.

La mesure du coût de gestion est spécifique à chacune des branches :

- CNAMTS : Coût par bénéficiaire actif pondéré ;
- CNAF : Coût global de gestion par allocataire ;
- CNAV : Coûts de gestion des unités d'œuvre des CRAM ;
- ACOSS : Prix de revient du point d'activité.

La faible dispersion des coûts de la branche recouvrement s'explique par la relative homogénéité de son réseau.

## 1.2. Mesurer l'efficience

	Indicateur COG	Résultat	Année	Valeur cible
CNAMTS	Coût du point performance	6,97 euros	2004	8,38 euros
CNAF	Coût global allocataire pondéré	98,36 euros	2004	
CNAV	Charges de gestion / indicateur composite	5,97 euros	2004	6,28 euros
ACOSS	Prix de revient du point d'activité	14,69 euros	2004	

Ces indicateurs d'efficience ont pour objectif d'apprécier les coûts au regard de la charge de travail.

L'ensemble des branches a au cours de la deuxième génération de COG amélioré ces indicateurs d'efficience. Les coûts par activité ou bénéficiaire ont globalement diminué au cours de la période conventionnelle.

CNAMTS – Coût du point performance : Cet indicateur de performance est le rapport entre l'efficacité offerte mesurée par le score CPG (atteinte des objectifs souscrits dans le cadre des CPG<sup>4</sup>) et l'efficience mesurée par le coût par bénéficiaire actif pondéré. L'écart important entre le résultat et l'objectif s'explique par une baisse significative des effectifs (environ -2000 ETP) et d'autre part en raison d'une hausse du score CPG (meilleure atteinte des objectifs fixés).

CNAF – Coût global allocataire pondéré : Cet indicateur permet de calculer le prix de revient d'un allocataire pondéré toutes dépenses confondues (dont les dépenses de gestion de l'action sociale depuis 2001). L'allocataire pondéré permet de tenir compte de la charge de travail différente selon la nature de la prestation reçue.

CNAV – Charge de gestion / indicateur composite : Cet indicateur permet de ramener les charges de gestion à l'activité mesurée par un indicateur composite. Défini au cours de la précédente période conventionnelle, cet indicateur composite d'activité comprend 13 unités d'œuvres et couvre les principaux processus de la branche : données sociales, régularisation du compte, instruction des demandes, calcul des droits, service et paiement de la prestation.

Le ratio charge de gestion/indicateur composite est en diminution sur la période et les objectifs annuels ont été respectés.

ACOSS – Prix de revient du point d'activité : Cet indicateur se calcule par le rapport charge de gestion administrative / nombre de points d'activité. Le nombre de points d'activité est évalué à partir du nombre de comptes pondérés.

<sup>4</sup> CPG : contrats pluriannuels de gestion conclus entre la caisse nationale et les caisses de base.

### 1.3. Maîtriser les risques et développer le contrôle

	Indicateur COG	Résultat	Année
CNAMTS	Externe Nombre de PS libéraux contrôlés / Nombre total de PS libéraux	3,05%	2004
CNAF	Taux de contrôle (sur place, sur pièces et par échanges)	29,6%	2004
CNAV	Interne : % de dossiers non impactés par une erreur à incidence financière avant contrôle	85%	2004
ACOSS	Externe : Taux de contrôle des "grandes entreprises dans la région" hors versement en lieux unique (VLU) (en nombre)	25,10%	2004
	Externe : Taux de contrôle des VLU (en nombre)	24,20%	2003

Ces indicateurs visent à apprécier les politiques de contrôle et de maîtrise des risques mises en œuvre.

### 1.4. Développer la dématérialisation

	Indicateurs COG	Résultat	Année	Valeur cible
CNAMTS	Taux de feuilles de soins électronique (FSE)	61,20%	déc. 2004	cible 2003 : 80%
	Taux de FSE + Echanges de données informatisées (dématérialisation)	77,6%		
CNAF	Nombre de caf permettant à leurs allocataires d'accéder à des informations sur l'instruction de leurs dossiers par l'intermédiaire d'internet	120	2004	123
CNAV	% des déclarations annuelles des données sociales dématérialisées	51,4%	2004	40%
ACOSS	Montant des télépaiements	37,32 Mds	2004	51 Mds
	Part des moyens de paiement dématérialisés en montant	79%	2004	80%

La dématérialisation des échanges et des flux de production permet d'améliorer la qualité du service offert aux usagers en rendant le service plus accessible, plus fiable et plus rapide. La dématérialisation est également un vecteur de l'amélioration de la productivité des organismes.

En raison du développement des nouvelles technologies et des efforts consentis, la dématérialisation des échanges a très nettement progressé au cours de cette génération de COG.



## 2. Assurer une bonne qualité de service aux usagers

---

### 2.1. Renforcer l'accessibilité du service

Ces indicateurs visent à mesurer les efforts fournis dans le renforcement de deux piliers de l'accessibilité du service : l'accueil téléphonique et l'accueil physique.

Depuis plusieurs années, les organismes de sécurité sociale ont entrepris un important travail de modernisation et d'amélioration de leurs modes de contact avec les usagers.

	Indicateurs COG	Résultat	Année	Valeur cible
CNAMTS	Taux de décroché des appels téléphoniques	92,80%	2004	95%
CNAF	Taux d'appel traité par un agent	85,90%	2004	85%
	% de visites pour lesquelles le temps d'attente est inférieur à 30 minutes	97%	2004	90%
CNAV	Taux de satisfaction des assurés eu égard à la relation téléphonique	82,50%	2004	Pas de valeur cible avant 2005
ACOSS	% d'Urssaf et de CGSS ayant atteint l'objectif conventionnel concernant le nombre d'heures hebdomadaires d'ouverture de l'accueil téléphonique	100,00%	2004	40 heures hebdomadaires
	% d'Urssaf et de CGSS ayant atteint l'objectif conventionnel concernant le nombre d'heures hebdomadaires l'ouverture du siège	92,30%	2004	40 heures hebdomadaires

## 2.2. Maîtriser les délais de traitement

Les délais de traitement sont au cœur de la qualité du service rendu à l'utilisateur. Ils se sont sensiblement améliorés au cours de la période conventionnelle. Seule la CNAV, en raison de la réforme des retraites d'août 2003, n'a pas atteint les objectifs fixés en matière de délais d'instruction des dossiers.

	Indicateurs COG	Résultat	Année	Valeur cible
CNAMTS	Délais de remboursement (en jours calendaires) de 90% des FSE (aux assurés)	7	2004	7
CNAF	% de demandes traitées en moins de 21 jours	96,30%	2004	100%
CNAV	% de pensions (droits propres) payées dans le mois suivant l'échéance due (pour les résidents en France)	90,80%	2004	96%
ACOSS	Part des URSSAF traitant le courrier en moins de 15 jours	99,00%	2004	100%

## 3. Les moyens de gestion

Les budgets de gestion (Fonds National de Gestion Administrative + Fonds National du Contrôle Médical pour la CNAMTS) sont ici présentés tels qu'ils sont arrêtés dans les conventions d'objectifs et de gestion. Leurs exécutions ne sont pas totalement comparables avec les données strictement comptables qui sont diffusées par la mission comptable permanente. A titre d'exemple, les budgets de gestion administrative intègrent les dépenses d'investissement alors que seuls les amortissements sont inscrits en charge dans les comptes.

	2004 Exécuté CNAMTS FNGA+FNCM	2004 Exécuté CNAF FNGA	2004 Exécuté CNAV FNGA	2004 Exécuté ACOSS FNGA
Personnel	4 086 934	1 206 440	690 451	769 612
Autres dépenses de fonctionnement	1 218 133	257 060	161 901	208 468
Réserve nationale	0	0	0	0
Investissement	205 791	239 340	39 028	67 853
<b>Total des dépenses à caractère limitatif</b>	<b>5 510 858</b>	<b>1 702 840</b>	<b>891 380</b>	<b>1 045 933</b>
Autres contributions	105 687	19 870	34 184	71 615
Amortissement	218 754	88 140	40 907	42 112
<b>Total des dépenses brutes</b>	<b>5 835 299</b>	<b>1 810 850</b>	<b>966 471</b>	<b>1 159 660</b>
Recettes propres et atténuatives	510 117	131 250	160 959	255 453
<b>Total des dépenses</b>	<b>5 325 182</b>	<b>1 679 600</b>	<b>805 512</b>	<b>904 208</b>

---

## Deuxième partie : Objectifs et moyens des années à venir

---

Sont présentés dans cette partie les objectifs chiffrés fixés dans les COG de la CNAV et de la CNAF couvrant la période 2005-2008.

### 1. Améliorer la performance des organismes

---

#### 1.1. Maîtriser les coûts de gestion et développer la productivité

	Indicateurs COG	2005	2006	2007	2008
CNAF	Ratio allocataires/effectifs budgétaires				433
CNAV	Charges de gestion / indicateur composite	6,17	5,82	5,46	5,24

CNAF – Ratio allocataires / effectifs budgétaires : Sur la base d'une augmentation prévisionnelle du nombre de bénéficiaires de 10,36 millions en 2004 à 11,02 millions en 2008 et sur la base d'une évolution des effectifs budgétaires de 26 372 en 2004 à 25 472 en 2008, les gains de productivité escomptés, calculés à partir du ratio allocataires/effectifs budgétaires, seraient d'au moins 10 % sur la période de la COG.

CNAV – Charge de gestion / indicateur composite : Cet indicateur permet de ramener les charges de gestion à l'activité mesurée par un indicateur composite. Défini au cours de la précédente période conventionnelle, cet indicateur composite d'activité comprend 13 unités d'œuvres et couvre les principaux processus de la branche : données sociales, régularisation du compte, instruction des demandes, calcul des droits, service et paiement de la prestation.

Sur la période conventionnelle, la productivité devrait progresser de 12% à 13%. En 2008, l'effectif devrait être inférieur de 220 ETP à celui de 2004.

## 1.2. Maîtriser les risques et développer le contrôle

Ces indicateurs visent à mesurer les efforts fournis en matière de maîtrise des risques et de contrôle. Le renforcement de ces politiques est un axe important des nouvelles conventions d'objectifs et de gestion.

	Indicateurs COG	2005	2006	2007	2008
CNAF	Interne : Taux de contrôle a priori et de sécurisation a posteriori des saisies dans le logiciel de traitement des prestations	30%	30%	30%	30%
	Interne : Taux de contrôle des aides financières collectives	30% des dépenses	30% des dépenses	30% des dépenses	30% des dépenses
CNAV	Interne : % de dossiers non impactés par une erreur à incidence financière avant contrôle	88%	90%	92%	94%
	Externe : Pourcentage de contrôles effectués chaque année, auprès des structures non éligibles au complément qualité de l'action sociale	50%	50%	50%	50%

## 1.3. Développer la dématérialisation

	Indicateurs COG	2005	2006	2007	2008
CNAF	Taux de progression des formalités effectuées sur Internet	Nouvel indicateur. Valeur cible en cours de définition			
CNAV	% de déclarations annuelles des données sociales dématérialisées	55%	60%	65%	70%

## 1.4. Améliorer le pilotage du réseau

### • Objectifs de la CNAF en vue d'améliorer le pilotage de son réseau :

- Une politique des ressources humaines plus active et harmonisée :
  - organisation de l'échange des pratiques de GRH,
  - établissement d'un bilan social de branche (décembre 2007),
  - veille prospective permanente relative à l'évolution des métiers de la branche,
  - guide méthodologique relatif au recrutement et à l'intégration des nouveaux salariés (décembre 2006),
  - guide méthodologique relatif à l'évaluation et à la rémunération des personnels (décembre 2005),

- Création d'une fonction audit (décembre 2006),
- Création d'une fonction de référencement et de diffusion des bonnes pratiques (décembre 2006).

• **Objectifs de la CNAV en vue d'améliorer le pilotage de son réseau :**

- Définir des orientations communes à l'ensemble des organismes de la branche retraite dans le domaine des ressources humaines afin d'accompagner les mutations en cours et offrir des emplois attractifs et motivants aux personnels (indicateur associé : respect du plan de montée en charge de la fonction RH nationale - objectif annuel 90%) ;
- Améliorer les outils de pilotage :
  - compléter la base de référence nationale par des données portant sur les activités supports,
  - développer l'approche budgétaire par processus (faire évoluer le progiciel de RH, rénovation de la comptabilité analytique) Cette approche par processus se substituera à la présentation comptable à compter de l'exercice 2005,
  - créer un observatoire national des coûts ;
- Approfondir la démarche de d'animation du réseau : Poursuite des audits conjoints avec la CNAMTS en cas de changement de directeur. Création des audits de suivi sur la mise en œuvre des préconisations un an après la prise de fonction du nouveau directeur. Réalisation d'audits de la mise en œuvre de la COG et de ses indicateurs associés ;
- Rationaliser les processus transversaux, hors informatique : La CNAV a entrepris une analyse systématique des principales activités supports.

## 2. Consolider la qualité du service offert aux usagers

### 2.1. Renforcer l'accessibilité du service

	Indicateurs COG	2005	2006	2007	2008
CNAF	Taux de traitement des appels destinés à un agent (appels pris en charge par la personne apte à répondre à la demande de l'allocataire)	85%	86%	88%	90%
	% de caisses dans lesquelles le temps d'attente est inférieur à 20 minutes dans au moins 85% des cas	100% des Caf	100% des Caf	100% des Caf	100% des Caf
	% de points d'accueil permanents accessibles aux personnes en situation de handicap	70%			100%
CNAV	Taux de satisfaction des assurés eu égard à la relation téléphonique	90%	90%	90%	90%
	Part des agences retraites accessibles aux personnes handicapées	100%	100%	100%	100%

### 2.2. Maîtriser les délais de traitement

	Indicateurs COG	2005	2006	2007	2008
CNAF	% de caisses dans lesquelles 85% des pièces sont traitées dans un délai maximum de 15 jours	100% des Caf	100% des Caf	100% des Caf	100% des Caf
CNAV	% de pensions (droits propres) payées dans le mois suivant l'échéance due	91%	92%	94%	96%

### 2.3. Renforcer l'accès aux droits et garantir l'information

- **Objectifs de la CNAF en matière d'accès aux droits et de garantie de l'information :**

- Offre d'un rendez-vous aux nouveaux allocataires afin d'examiner la totalité de leurs droits ;
- Améliorer la relation écrite ;
- Soutien pour l'accès à leurs droits des allocataires les plus vulnérables (fonction médiation, application de la procédure de maintien des droits au 1<sup>er</sup> juillet, accompagnement social).

• **Objectifs de la CNAV en matière d'accès aux droit et de garantie de l'information :**

- Afin de faciliter le départ à la retraite des salariés, les liens avec les autres régimes qu'il s'agisse des régimes complémentaires ou des régimes alignés, doivent être renforcés ;
- Pour les personnes fragilisées qui rencontrent des difficultés particulières, une prise en charge spécifique sera réalisée en agence par les techniciens retraite ;
- Garantir la continuité des ressources par la maîtrise de l'outil informatique et la dématérialisation ;
- Poursuivre les efforts pour informer les assurés : indicateur : % des reconstitutions de carrière pour les assurés ayant un report au régime général à N-2.

### **3. Les moyens de gestion**

---

Les budgets sont ici présentés tels qu'ils sont arrêtés dans les conventions d'objectifs et de gestion.

Il est rappelé que les crédits budgétaires arrêtés dans les conventions d'objectifs et de gestion sont revalorisés chaque année par le taux d'inflation hors tabac. De plus, une partie des crédits non consommés au cours d'une année peut être reportée sur l'exercice suivant.

<b>CNAMTS - FNGA et FNCM</b>	<b>2005 Dernier budget voté</b>
Personnel	<b>4 324 413</b>
Autres dépenses de fonctionnement	<b>1 395 929</b>
Réserve nationale	0
Investissement	<b>397 255</b>
<b>Total des dépenses à caractère limitatif</b>	<b>6 117 597</b>
Autres contributions	109 694
Amortissement	247 000
<b>Total des dépenses brutes</b>	<b>6 474 291</b>
Recettes propres et atténuatives	417 810
<b>Total des dépenses</b>	<b>6 056 481</b>

La réforme des fonds budgétaires qui est en cours devrait regrouper au 1<sup>er</sup> janvier 2006 le FNGA et le FNCM dans un unique budget de gestion.

CNAF – FNGA	2005 budget COG	2006 budget COG	2007 budget COG	2008 budget COG	Evolution 2005/2008
Personnel	1 240 530	1 239 950	1 240 520	1 241 090	0,05%
Autres dépenses de fonctionnement	257 540	258 540	254 540	255 540	-0,78%
Réserve nationale	6 100	6 100	6 100	6 100	0,00%
Investissement	183 600	181 400	186 700	158 200	-13,83%
<b>Total des dépenses à caractère limitatif</b>	<b>1 687 770</b>	<b>1 685 990</b>	<b>1 687 860</b>	<b>1 660 930</b>	<b>-1,59%</b>
Amortissement	90 000	92 000	94 000	96 000	6,67%
Autres contributions	22 800	22 800	22 800	22 800	0,00%
<b>Total des dépenses brutes</b>	<b>1 800 570</b>	<b>1 800 790</b>	<b>1 804 660</b>	<b>1 779 730</b>	<b>-1,16%</b>
Recettes propres et atténuatives	134 000	136 000	138 000	140 000	4,48%
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 666 570</b>	<b>1 664 790</b>	<b>1 666 660</b>	<b>1 639 730</b>	<b>-1,61%</b>

CNAV – FNGA	2005 budget COG	2006 budget COG	2007 budget COG	2008 budget COG	Evolution 2005/2008
Personnel	726 820	729 300	727 000	718 200	-1,19%
Autres dépenses de fonctionnement	150 000	150 000	151 000	150 000	0,00%
Réserve nationale	6 100	6 100	6 100	6 100	0,00%
Investissement	38 387	42 100	37 700	30 800	-19,76%
<b>Total des dépenses à caractère limitatif</b>	<b>921 307</b>	<b>927 500</b>	<b>921 800</b>	<b>905 100</b>	<b>-1,76%</b>
Amortissement	38 500	35 100	34 300	32 500	-15,58%
Autres contributions	19 499	19 600	20 700	21 800	11,80%
<b>Total des dépenses brutes</b>	<b>979 306</b>	<b>982 200</b>	<b>976 800</b>	<b>959 400</b>	<b>-2,03%</b>
Recettes propres et atténuatives	124 306	111 050	110 150	108 450	-12,76%
<b>Total des dépenses</b>	<b>855 000</b>	<b>871 150</b>	<b>866 650</b>	<b>850 950</b>	<b>-0,47%</b>

ACOSS - FNGA	2005 Dernier budget voté
Personnel	801 500
Autres dépenses de fonctionnement	221 290
Réserve nationale	0
Investissement	72 440
<b>Total des dépenses à caractère limitatif</b>	<b>1 095 220</b>
Autres contributions	98 680
Amortissement	73 040
<b>Total des dépenses brutes</b>	<b>1 266 940</b>
Recettes propres et atténuatives	222 080
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 044 860</b>