



Convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et l'ACROSS

SOMMAIRE

PRÉAMBULE.....	1
I. MOBILISER LA BRANCHE AU SERVICE DES COTISANTS.....	3
1.1. UNE RELATION DE SERVICE FACILITÉE.....	3
1.1.1. <i>Mesurer régulièrement la satisfaction des cotisants et les sonder sur leurs attentes.....</i>	3
1.1.2. <i>Développer les services dématérialisés.....</i>	3
1.1.3. <i>Renforcer la cohérence des services téléphoniques.....</i>	4
1.1.4. <i>Assouplir le dispositif des majorations de retard.....</i>	4
1.2. DES SERVICES RENFORCÉS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LE COTISANT.....	5
1.2.1. <i>Renforcer la sécurisation juridique du cotisant.....</i>	5
1.2.2. <i>Mieux accompagner les entreprises reprises, en création ou en développement.....</i>	5
1.2.3. <i>Mieux anticiper et traiter les difficultés des entreprises en partenariat avec les autres organismes publics.....</i>	6
1.2.4. <i>Etudier une évolution des modalités de déclaration avec une gestion des données par salarié.....</i>	6
1.2.5. <i>Mieux informer de la réalité du prélèvement social et de son évolution.....</i>	6
1.3. UN SERVICE ADAPTÉ AUX ATTENTES DES DIFFÉRENTS USAGERS COTISANTS.....	7
1.3.1. <i>Développer l'interlocuteur unique pour les grandes entreprises et les entreprises multi-établissements.....</i>	7
1.3.2. <i>Mieux accompagner les petites, moyennes et très petites entreprises.....</i>	7
1.3.3. <i>Réussir la mise en œuvre de l'interlocuteur social unique pour les artisans et commerçants.....</i>	8
1.3.4. <i>Améliorer le service rendu aux entreprises de professions libérales et simplifier les formalités des praticiens et auxiliaires médicaux.....</i>	8
1.3.5. <i>Renforcer la qualité des déclarations du secteur public.....</i>	9
1.3.6. <i>Accompagner les associations dans la création d'emploi.....</i>	9
1.3.7. <i>Simplifier les formalités des particuliers employeurs et faciliter le développement des services à la personne.....</i>	10
II. RENFORCER LE CONTRÔLE ET LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL DISSIMULÉ, CONSOLIDER LES PERFORMANCES DU RECOUVREMENT.....	11
2.1 UN CONTRÔLE RENFORCÉ POUR SÉCURISER LES ENJEUX MAJEURS.....	11
2.1.1. <i>Faire évoluer les méthodes et les moyens du contrôle pour optimiser son efficacité et garantir sa transparence.....</i>	11
2.1.2. <i>Poursuivre l'évolution de l'organisation des corps de contrôle pour améliorer le pilotage.....</i>	12
2.1.3. <i>Mieux couvrir le champ de compétence de la branche en matière de contrôle.....</i>	12
2.1.4. <i>Proposer des compétences de la branche en matière de contrôle et de lutte contre l'évasion sociale.....</i>	12
2.1.5. <i>Participer activement à la lutte contre la fraude.....</i>	13
2.2 UNE PRIORITÉ À LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL DISSIMULÉ ET L'EXPERTISE SUR LES PHÉNOMÈNES D'ÉVASION SOCIALE.....	13
2.2.1. <i>Développer les moyens consacrés, leur spécialisation et l'efficacité des actions.....</i>	13
2.2.2. <i>Renforcer les partenariats et la communication.....</i>	14
2.2.3. <i>Créer une cellule nationale « d'intelligence économique ».....</i>	15
2.2.4. <i>Évaluer l'assiette dissimulée et les actions menées.....</i>	15
2.3 LE MAINTIEN D'UN HAUT NIVEAU DE RECOUVREMENT.....	16
2.3.1. <i>S'engager sur un objectif ambitieux de recouvrement.....</i>	16
2.3.2. <i>Identifier les procédures de recouvrement les plus efficaces et les généraliser.....</i>	16
III. OPTIMISER LA GESTION DE TRÉSORERIE ET RENFORCER L'EXPERTISE SUR LE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE.....	18
3.1 UNE GESTION DE TRÉSORERIE OPTIMISÉE.....	18
3.1.1. <i>Mieux piloter la gestion de trésorerie dans les URSSAF.....</i>	18
3.1.2. <i>Optimiser la gestion des soldes de trésorerie de l'ACOSS.....</i>	19
3.1.3. <i>Renforcer le pilotage de la gestion de trésorerie dans les caisses prestataires.....</i>	20
3.1.4. <i>Améliorer la gestion des flux financiers échangés au siège.....</i>	20
3.1.5. <i>Proposer des prestations de conseil ou de gestion de trésorerie déléguée.....</i>	21
3.2 UN RÔLE CENTRAL CONFORTÉ DANS LA PRODUCTION DES COMPTES DE LA SÉCURITÉ SOCIALE.....	21
3.2.1. <i>Renforcer la qualité des données, l'analyse et la prévision.....</i>	21
3.2.2. <i>Améliorer encore la fiabilité de la répartition et la qualité des comptes qui devront être validés et certifiés.....</i>	22
3.3 UNE EXPERTISE RENFORCÉE SUR LES PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX.....	22
3.3.1. <i>Développer la capacité de mesurer l'impact des nouvelles mesures de financement de la sécurité sociale.....</i>	22
3.3.2. <i>Renforcer la mission de production de données statistiques et d'analyse des déterminants du financement de la sécurité sociale.....</i>	23
3.3.3. <i>Contribuer à l'évaluation de certaines politiques publiques et mettre à disposition des informations économiques adaptées.....</i>	23
IV. RENFORCER LE PILOTAGE ET L'EFFICIENCE DU RESEAU.....	25
4.1 UN RENFORCEMENT DE L'EFFICIENCE DU RÉSEAU DU RECOUVREMENT PILOTÉ PAR L'ACOSS.....	25
4.1.1. <i>S'appuyer sur le niveau départemental pour renforcer la relation de proximité avec les cotisants et les partenaires.....</i>	25

4.1.2	<i>S'appuyer sur le niveau régional ou interrégional pour le pilotage et la mutualisation de certaines fonctions.....</i>	26
4.1.3	<i>Améliorer la mission de pilotage et d'accompagnement du réseau par l'ACOSS.....</i>	27
4.1.4	<i>Adapter le pilotage aux spécificités des caisses générales de sécurité sociale</i>	28
4.2	UNE ALLOCATION OPTIMALE ET PLUS JUSTE DES MOYENS	28
4.2.1	<i>Refondre la procédure d'allocation budgétaire aux organismes pour accompagner les évolutions du réseau et favoriser les gains d'efficience</i>	28
4.2.2	<i>Adopter des principes d'organisation immobilière efficaces et équitables.....</i>	29
4.2.3	<i>Prendre en compte les exigences du développement durable.....</i>	29
4.3	DES OUTILS DE PILOTAGE RENFORCÉS ET SYSTÉMATISÉS	29
4.3.1	<i>Améliorer la contractualisation entre l'ACOSS et les organismes</i>	29
4.3.2	<i>Développer la mesure des coûts pour mieux les maîtriser.....</i>	30
4.3.3	<i>Généraliser des tableaux de bords adaptés à un suivi régulier de la COG et des performances des organismes.....</i>	30
4.4	UNE REDÉFINITION DES SYSTÈMES D'INFORMATION AU SERVICE DES UTILISATEURS	31
4.4.1	<i>Adapter le système d'information de production aux évolutions du métier.....</i>	31
4.4.2	<i>Renforcer la sécurité et la continuité de service, optimiser la production et les réseaux informatiques, harmoniser les outils et standards informatiques.....</i>	32
4.4.3	<i>Poursuivre le développement de la dématérialisation interne au réseau.....</i>	32
4.4.4	<i>Faire évoluer l'organisation et le pilotage national de l'informatique, au service de l'efficience du réseau</i>	32
4.5	UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ACCOMPAGNANT LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER ET DU RÉSEAU	33
4.5.1	<i>Renforcer la politique nationale de formation et la définition de parcours qualifiants pour accompagner les évolutions des missions.....</i>	33
4.5.2	<i>Développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences et des dispositifs d'accompagnement du changement avec l'UCANSS.....</i>	34
4.5.3	<i>Mettre en place un système d'évaluation et de rétribution de la performance des agents de direction cohérent, mobilisateur et équitable.....</i>	34
4.5.4	<i>Définir des orientations de branche sur des priorités d'intérêt général : l'emploi des personnes handicapées, la gestion des secondes parties de carrière, la lutte contre les discriminations à l'accès à l'emploi.....</i>	34
V. AMÉLIORER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA CONVENTION		36
5.1	UN SUIVI DES RÉSULTATS PARTAGÉ ENTRE L'ÉTAT ET L'ACOSS	36
5.2	L'ÉVALUATION PAR L'ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COG PAR LES URSSAF ET CGSS	36
5.3	LA RÉVISION ET L'ACTUALISATION DE LA COG	36
ANNEXE 1 : LE FNGA 2006-2009.....		39
ANNEXE 2 : REGLES BUDGETAIRES DU BUDGET NATIONAL DE GESTION.....		40
ANNEXE 3 : LES INDICATEURS DE LA CONVENTION		49
AXE 1 : MOBILISER LA BRANCHE AU SERVICE DU COTISANT		49
AXE 2 : RENFORCER LE CONTRÔLE ET LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL DISSIMULÉ, CONSOLIDER LES PERFORMANCES DU RECOUVREMENT		51
AXE 3 : OPTIMISER LA GESTION DE TRÉSORERIE ET RENFORCER L'EXPERTISE SUR LE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE		52
AXE 4 : RENFORCER LE PILOTAGE ET L'EFFICIENCE DU RÉSEAU		53
ANNEXE 4 : LES ÉCHÉANCES DE MISE EN ŒUVRE DE LA COG		54
ANNÉE 2006		54
ANNÉE 2007		56
ANNÉE 2008		58
ANNÉE 2009		59
ANNEXE 5 : LES ENGAGEMENTS DE SERVICE		60
ANNEXE 6 : LA GESTION DES COMPTES DES GRANDES ENTREPRISES.....		62
1.	UN DISPOSITIF ADAPTÉ AUX DIFFÉRENTES ENTREPRISES ET À LEUR TAILLE	62
2.	LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	62
ANNEXE 7 : LES AXES DU SCHEMA DIRECTEUR DU SYSTEME D'INFORMATION.....		67
1.	PROGRAMME 1 : DÉCLOISONNEMENT ET INTEROPÉRABILITÉ DES SI DE LA BRANCHE	67
2.	PROGRAMME 2 : OUVERTURE DES SI SUR L'EXTÉRIEUR	68
3.	PROGRAMME 3 : ADAPTATION DES SI AUX SPÉCIFICITÉS DES SEGMENTS DE COTISANTS.....	69
4.	PROGRAMME 4 : GESTION DE LA RELATION COTISANTS.....	69
5.	PROGRAMME 5 : RATIONALISATION ET OPTIMISATION DES INFRASTRUCTURES ET APPLICATIONS	70
6.	PROGRAMME 6 : SÉCURITÉ ET CONTINUITÉ.....	71
7.	PROGRAMME 7 : GOUVERNANCE DU SI.....	71
8.	PROGRAMME 8 : PILOTAGE DE LA BRANCHE ET S.I. DES MÉTIERS DE L'ACOSS.....	72

PRÉAMBULE

La mission du service public du recouvrement est de garantir au quotidien les ressources de la sécurité sociale, par une action efficace de recouvrement et de contrôle ainsi que par une gestion optimisée de la trésorerie du régime général. Gérée par les partenaires sociaux, la branche du recouvrement met les compétences de l'ensemble des URSSAF, CGSS et CERTI, pilotés par l'ACOSS, au service de ce projet collectif et dans le respect des valeurs de solidarité, d'égalité, de respect de la personne, de transparence et de professionnalisme qui la fondent. Au service de la sécurité sociale et pour un coût de gestion de 0,37% des sommes encaissées¹, elle a collecté 299,5 milliards d'euros en 2005 auprès de l'ensemble des cotisants.

La COG 2002-2005 a permis de poursuivre les progrès de la branche, de l'engager résolument dans une démarche de qualité de service et d'écoute des cotisants, d'améliorer significativement la gestion de trésorerie du régime général, de renforcer son expertise statistique et comptable et la fiabilité de ses procédures, d'engager l'amélioration des outils de pilotage du réseau. En facilitant les démarches des cotisants et en améliorant le service rendu, la branche a aussi contribué à accroître le respect spontané des obligations sociales et l'efficacité du recouvrement. La satisfaction des usagers, mesurée chaque année par enquête, a progressé ; un taux historiquement faible de restes à recouvrer a été atteint en 2004, inférieur à 1% en métropole. Afin de mieux sanctionner les infractions, le ciblage des contrôles a été renforcé et la lutte contre le travail illégal s'est intensifiée.

Les enjeux pour le financement de la sécurité sociale sont majeurs dans les prochaines années. Le service public du recouvrement a pour priorités la qualité du service rendu à l'utilisateur et l'efficacité de son action au service de la sécurité sociale. Dans le cadre des lois de financement de la sécurité sociale déterminant l'équilibre des ressources et des dépenses, la branche contribue à sécuriser ce financement par l'efficacité de son action de recouvrement et de contrôle. Consciente de la nécessité d'optimiser le fonctionnement de son réseau pour l'efficacité de cette action, elle poursuivra ses efforts de productivité afin d'améliorer encore sa maîtrise des coûts tout en renforçant les moyens dédiés à la lutte contre le travail dissimulé.

- Améliorer encore la qualité de service implique de mieux accompagner les cotisants, notamment dans la création d'emploi, de personnaliser davantage la relation et de renforcer la sécurité juridique. Les partenariats seront renforcés au niveau local pour assurer cette évolution de la relation avec les usagers. Les services téléphoniques et dématérialisés seront étendus pour faciliter les démarches des usagers et accroître l'accessibilité du service public. La branche doit aussi, en lien avec l'Etat, répondre aux attentes des différentes catégories de cotisants par une adaptation de ses offres et de ses procédures ;
- Sécuriser le financement de la sécurité sociale, c'est maintenir les performances de recouvrement sur l'assiette déclarée et surtout, compte tenu du niveau actuel très faible du taux des restes à recouvrer sur les cotisations déclarées, développer les moyens consacrés au contrôle et à la lutte contre le travail illégal. La lutte contre la dissimulation d'assiette doit garantir les ressources de la protection sociale et assurer l'égalité des citoyens devant le prélèvement social.
- Sécuriser le financement, c'est aussi renforcer les performances de gestion de trésorerie en poursuivant les actions menées dans les URSSAF, en diversifiant les instruments de l'ACOSS mais également en améliorant le pilotage de la trésorerie des caisses prestataires. La branche accroîtra son expertise sur le financement de la sécurité sociale, sa capacité à quantifier les effets des mesures en la matière, sa connaissance des phénomènes d'optimisation sociale, pour mieux conseiller les décideurs publics. Enfin, le rôle central de la branche du recouvrement dans l'élaboration des comptes du régime général confère à l'ACOSS une responsabilité particulière dans la certification des comptes à partir de 2007 : les caisses nationales dépendant d'elle pour la détermination de leurs recettes, elle renforcera ses outils et son expertise pour garantir une parfaite qualité de la répartition des contributions encaissées et réaliser les notifications dans les délais impartis.

¹ Le ratio rapporte les charges de fonctionnement de gestion administrative au montant des encaissements de l'exercice pour l'ensemble de la branche. Les charges financières, exceptionnelles, les admissions en non-valeur et les annulations de créances sont retirées des charges de fonctionnement ainsi que les dépenses engagées pour l'ensemble du régime général (contributions à l'EN3S, au CLEISS..., frais d'actes et de contentieux). Les encaissements n'incluent pas les versements de la CADES.

Pour mettre en œuvre ces priorités, le réseau du Recouvrement devra renforcer son efficacité collective, mieux travailler ensemble pour garantir l'égalité de traitement des usagers, partager les expertises et être en mesure d'affecter de nouveaux moyens à la lutte contre le travail illégal en poursuivant la maîtrise de ses coûts de gestion. Le pilotage régional et les mutualisations seront développés. Les systèmes d'information seront mis au service de la qualité et du renforcement du contrôle. En lien avec l'UCANSS, la gestion des ressources humaines, et notamment la politique de formation et la gestion prévisionnelle des emplois, accompagneront ces orientations pour soutenir et développer les compétences des collaborateurs de la branche.

L'Etat s'engage à définir le cadre juridique adapté à la mise en œuvre des projets de la convention d'objectifs et de gestion et notamment à adopter les dispositions législatives nécessaires, au plus tard dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007.

I. MOBILISER LA BRANCHE AU SERVICE DES COTISANTS

Plaçant l'utilisateur au cœur de ses missions, la branche recouvrement s'est fortement investie dans l'amélioration de la qualité du service rendu. Elle poursuivra résolument cette orientation pour développer la confiance des cotisants, le respect spontané de leurs obligations sociales et donc l'efficacité du recouvrement. Pour cela, elle s'appuiera sur des services dématérialisés développés et des prestations renforcées en matière de sécurisation juridique et d'accompagnement, dans le cadre de partenariats locaux. Elle adaptera aussi ses offres et l'organisation de ses services aux attentes des différents publics.

1.1. Une relation de service facilitée

Poursuivant les actions engagées, la branche du recouvrement s'investira dans l'amélioration continue de la qualité de service et facilitera les démarches des cotisants en utilisant les potentialités offertes par les nouveaux outils de communication. Elle veillera au respect de ses engagements de services, définis en 2005, sur l'ensemble du territoire.

1.1.1. *Mesurer régulièrement la satisfaction des cotisants et les sonder sur leurs attentes*

Depuis 2002, la branche a mis en place une enquête nationale de satisfaction déclinée par organisme en 2005 et complétée par une démarche qualitative de groupes d'écoute par segment de cotisants. Les résultats montrent une progression sensible de la note globale de satisfaction des usagers (7,22 sur 10 en 2005 contre 7,09 en 2004 et 7,03 en 2002), cette tendance se vérifiant pour toutes les catégories de cotisants. La branche entend poursuivre dans cette voie et développer des dispositifs réactifs permettant de tester des évolutions d'offres de service ou de la réglementation.

Une enquête nationale de satisfaction sera conduite chaque année. Elle sera complétée par un diagnostic par URSSAF tous les trois ans.

Les pratiques d'écoute des usagers au plan local seront harmonisées par la diffusion d'un référentiel national en 2006 ; le processus de recueil et de traitement de la non-satisfaction sera également harmonisé pour 2009 après une expérimentation dans un échantillon d'URSSAF.

1.1.2. *Développer les services dématérialisés*

La branche a développé une offre large de services dématérialisés, permettant à tous les cotisants d'effectuer l'essentiel de leurs formalités déclaratives en ligne et de gérer leur compte via le Dossier du cotisant en ligne (DCL). Elle poursuivra sa démarche de promotion et de développement des services dématérialisés en veillant à assurer leur cohérence avec les offres de services du GIP-MDS. Elle participera activement au développement du portail net-entreprise en le privilégiant pour les déclarations multi-organismes et facilitera le passage entre les services d'urssaf.fr et de net-entreprise lorsque nécessaire.

La branche, avec l'appui de l'Etat, développera la dématérialisation conjointe des déclarations et des paiements. L'offre de services dématérialisés sera rationalisée en 2006 pour définir des bouquets de services adaptés à chaque catégorie de cotisants et une stratégie de promotion segmentée.

Les offres seront complétées pour certains cotisants où des lacunes ont été identifiées. Ainsi :

- le dossier du cotisant en ligne sera ouvert au secteur public dès 2006 ; le service de déclaration sur internet sera adapté aux spécificités des employeurs publics et les transferts de type EDI (échange de données informatisées) seront développés ;
- pour les professions libérales, le centre de formalité des entreprises (CFE) en ligne sera développé et la déclaration de revenus des professionnels de santé hors secteur II sera simplifiée et dématérialisée;
- pour les particuliers employeurs, une adhésion directe sur internet au chèque emploi service universel sera mise en place en coopération avec les réseaux bancaires et les émetteurs des titres spéciaux de paiement du CESU ;

- l'ACOSS examinera au cours de la période l'opportunité de développer des procédures dématérialisées pour des contributions spécifiques (contributions pharmaceutiques, ...).

La branche développera l'utilisation d'internet pour personnaliser l'information donnée aux cotisants et répondre de façon réactive à leurs questions, conformément à ses engagements de service (cf. annexe 5) : elle mettra en place une gestion standardisée des courriers électroniques pour accompagner la progression de ce mode de contact avec le cotisant.

Afin de faciliter l'utilisation des services dématérialisés et notamment la première utilisation, un service national d'assistance téléphonique sera mis en place en 2007.

Engagement de l'Etat :

- Mettre en place une obligation progressive de dématérialisation des déclarations à partir de 2007 en définissant un seuil cohérent avec l'obligation de dématérialisation des paiements
- Préciser, en liaison avec l'ACOSS et les représentants des cotisants, les modalités de dématérialisation des paiements
- Contribuer, avec les membres du GIP-MDS, à optimiser son fonctionnement

1.1.3. Renforcer la cohérence des services téléphoniques

La branche a fortement investi dans l'amélioration de la qualité et l'accessibilité des services téléphoniques, privilégiés par plus des deux tiers des cotisants dans leur relation avec l'URSSAF. L'objectif est aujourd'hui de développer l'utilisation du téléphone pour faciliter les démarches des cotisants et l'efficacité du recouvrement.

Le téléphone sera développé comme un outil privilégié de contact avec le cotisant : pour le recouvrement amiable (les cotisants rencontrant un premier incident de paiement recevront un appel personnalisé) mais aussi d'autres opérations comme la réception des demandes de remise de majorations de retard ou de délais de paiement. La branche poursuivra des expérimentations en 2006 avant de proposer à l'Etat, si nécessaire, une évolution des textes réglementaires.

Une vision partagée de l'organisation de la relation téléphonique de la branche sera définie pour le 1^{er} trimestre 2007 et présentée au conseil d'administration de l'ACOSS. Il s'agira de renforcer l'identité de la branche avec une approche commune des numéros de téléphone, de développer les numéros nationaux spécialisés (principales offres de service, assistance aux offres dématérialisées...) et le partage de la réponse téléphonique en s'appuyant sur des plate-formes virtuelles. Les comptes de l'ensemble des particuliers employeurs (y compris chèque emploi service universel et Pajemploi) seront accessibles aux URSSAF pour qu'elles puissent participer à la réponse téléphonique. Les architectures techniques des plate-formes interrégionales et les outils de gestion de la relation avec le cotisant seront progressivement harmonisés de 2006 à 2008.

Engagement de l'Etat :

- Faire évoluer la réglementation, sur proposition de l'ACOSS, pour sécuriser juridiquement la prise en compte des demandes et déclarations formulées par téléphone

1.1.4. Assouplir le dispositif des majorations de retard

Avec un taux de 10% et 2% complémentaires par trimestre de retard, les majorations de retard sont aujourd'hui élevées et déconnectées des taux d'intérêt, mêlant pénalités et loyer de l'argent. Ce taux pénalise la qualité de la relation de service avec les URSSAF, alors même que, sur demande du cotisant, ces majorations de retard font souvent l'objet de remise.

La réglementation devra évoluer pour mieux distinguer la pénalité et le loyer de l'argent.

Les majorations de retard à la suite d'un contrôle devront aussi faire l'objet d'une réflexion de branche pour que le cotisant soit incité à respecter la législation et que les régularisations spontanées en cours de contrôle soient favorisées.

Engagement de l'Etat :

- Faire évoluer la réglementation sur les majorations de retard en 2006 (article R.243-18 et suivants du code de la sécurité sociale) pour mieux distinguer la sanction d'une part, le loyer de l'argent d'autre part.

1.2. Des services renforcés pour mieux accompagner le cotisant

Dans la lignée des actions engagées depuis 2002, la branche renforcera la cohérence des informations diffusées. Elle développera une information plus personnalisée et ciblée en fonction des attentes spécifiques des différentes catégories de cotisants. Elle utilisera notamment les services dématérialisés pour adapter l'information donnée à l'occasion de changements de la réglementation ou d'événements particuliers pour le cotisant (création ou reprise d'entreprise, première embauche...).

1.2.1. Renforcer la sécurisation juridique du cotisant

Des offres de sécurisation juridiques ont été développées pour les entreprises nouvelles (« visites conseil ») ou lors de l'application de nouveaux dispositifs (examen a priori des accords d'intéressement et d'épargne salariale, en partenariat avec les DDTEFP). La mise en place du rescrit, piloté par l'ACOSS, complète ce dispositif.

Pour les dispositifs déjà mis en place, une offre de contrôle à la demande, avec des conditions de régularisation aménagées, sera expérimentée au cours de la période conventionnelle, avant d'être proposée à toutes les entreprises.

A la suite d'un contrôle, une entreprise peut avoir besoin d'un délai pour se mettre en conformité, notamment pour mener à bien des négociations sur des accords collectifs : la branche proposera un dispositif de contractualisation permettant aux entreprises une mise en conformité dans de bonnes conditions, sans remettre en cause le redressement pour le passé. Un référentiel national viendra encadrer cette procédure.

1.2.2. Mieux accompagner les entreprises reprises, en création ou en développement

Afin de faciliter la création d'emploi, la branche du recouvrement mettra en place un accompagnement plus personnalisé des jeunes entreprises, au cours de leurs trois premières années, en s'appuyant sur un renforcement des partenariats avec tous les conseils des entreprises, notamment avec les chambres consulaires, les experts-comptables, les avocats...

L'information donnée au créateur ou repreneur d'entreprise sera renforcée par le partenariat avec les chambres consulaires : mise en place de services téléphoniques coordonnés présence ponctuelle d'un collaborateur de l'URSSAF dans les locaux de la chambre consulaire et participation des URSSAF aux sessions de formation proposées par les chambres consulaires aux repreneurs ou créateurs d'entreprises, notamment dans le cadre du stage de préparation à l'installation organisé par les chambres des métiers et de l'artisanat. Des conventions cadres avec les assemblées des chambres consulaires seront déclinées au niveau local entre les URSSAF et les chambres des métiers et chambres de commerce et d'industrie d'ici fin 2006.

Ces actions partenariales seront particulièrement développées pour les entreprises de professions libérales, dont les URSSAF assurent le centre de formalités des entreprises, avec notamment des séances d'information préalables à la création.

Un « diagnostic URSSAF », en remplacement de la « visite conseil », sera proposé aux entreprises nouvellement reprises ou créées.

Conformément à la convention nationale passée entre l'ACOSS et le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables lors de la mise en place du chèque emploi très petites entreprises, la branche proposera aux cabinets

d'expertise-comptable qui le souhaitent un partenariat approfondi. Cette politique sera également conduite à l'intention des centres de gestion agréés, des associations de gestion et de comptabilité et des autres conseils des entreprises dans le cadre de conventions.

1.2.3. Mieux anticiper et traiter les difficultés des entreprises en partenariat avec les autres organismes publics

La branche s'efforcera de détecter le plus en amont possible les difficultés des entreprises et de contribuer, en partenariat avec les autres organismes publics, au traitement préventif des risques de défaillance.

Les partenariats avec les tribunaux de commerce, les administrateurs judiciaires et les mandataires liquidateurs seront développés dans le cadre de la nouvelle procédure de conciliation créée par la loi de sauvegarde des entreprises. Les URSSAF veilleront également à mettre en œuvre des actions de prévention en partenariat avec d'autres institutions (chambres consulaires, Banque de France, préfets, trésoreries générales...). La branche contribuera à la mise en place d'une doctrine commune avec les principaux acteurs concernés pour l'application des dispositions de la loi de sauvegarde des entreprises.

1.2.4. Etudier une évolution des modalités de déclaration avec une gestion des données par salarié

Le système actuel de déclaration des cotisations sociales conduit, dans le cas général, l'entreprise à agréger et calculer ses contributions dues à chaque échéance dans les bordereaux récapitulatifs de cotisations puis à déclarer annuellement ces mêmes contributions par salarié. A l'instar de ce qui a été réalisé dans d'autres pays, une évolution du processus déclaratif pourrait être envisagée pour que l'entreprise transmette directement ses données par salarié, sans calcul de sa part ni déclaration annuelle supplémentaire et sans générer un alourdissement de ses formalités. La transmission de données devrait alors se faire de façon dématérialisée, par internet ou échange de données informatisées issues des logiciels de paie.

Au 1^{er} semestre 2007, les services de l'ACOSS transmettront au conseil d'administration et à l'Etat une étude évaluant les conditions, le coût et l'impact pour les entreprises d'une expérimentation de la gestion des données par salarié. Cette étude d'impact portera sur plusieurs types et tailles d'entreprises. Sur cette base et avec l'accord de l'Etat, une expérimentation pourrait être conduite avec des entreprises volontaires à partir de 2008.

Engagement de l'Etat :

- Prendre position sur l'étude transmise par l'ACOSS et accompagner, le cas échéant, une expérimentation de gestion des données par salarié

1.2.5. Mieux informer de la réalité du prélèvement social et de son évolution

La complexité de la législation sociale et la diversité des dispositifs d'allègement ou d'exonération de cotisations et contributions sociales ne facilitent pas l'appréhension par les employeurs de la réalité du prélèvement social. Une meilleure information des employeurs sur la réalité du prélèvement social et sur son évolution dans le temps apparaît donc nécessaire pour mieux faire accepter sa nécessité.

C'est pourquoi, à compter de 2006, l'ACOSS élaborera et mettra en ligne sur le site internet de la branche un document d'information générale retraçant la nature, l'origine et l'affectation des prélèvements sociaux. Ce document reprendra les taux de cotisations et contributions de toute nature, les différentes exonérations et fera apparaître le poids réel des cotisations et contributions sociales.

Cette brochure, maintenue à jour, sera systématiquement envoyée aux nouveaux employeurs. Les URSSAF utiliseront cette brochure nationale pour assurer une communication régulière auprès des employeurs relevant de leur circonscription.

1.3. Un service adapté aux attentes des différents usagers cotisants

Le service public du recouvrement doit poursuivre son adaptation aux différents publics et faire évoluer ses modalités d'organisation pour mieux répondre aux attentes exprimées dans les enquêtes de satisfaction et les groupes d'écoute conduits ces dernières années.

1.3.1. Développer l'interlocuteur unique pour les grandes entreprises et les entreprises multi-établissements

Si la branche a mis en place une offre de versement en lieu unique depuis les années 1970 pour les entreprises multi-établissements en relation avec au moins cinq URSSAF, elle n'a pas défini d'offre spécifique répondant aux particularités des grandes entreprises. Celles-ci ont fait part de leur besoin d'un interlocuteur unique et d'une sécurisation juridique accrue. Pour répondre à ces attentes et garantir l'égalité de traitement de ces entreprises, la branche recouvrement mettra en place une offre de service fondée sur trois piliers :

- les très grandes entreprises (plus de 2 000 salariés) disposeront d'un interlocuteur unique : elles seront gérées dans huit URSSAF désignées en annexe 6. Une concertation sera organisée entre l'ACOSS et ces entreprises pour déterminer leur URSSAF de gestion qui ne sera pas forcément celle du lieu de leur siège social. Cette organisation, mise en place dès 2007, s'accompagnera de services dématérialisés et d'une offre adaptée de sécurisation juridique ;
- l'offre de versement en lieu unique sera rénovée par la suppression des critères administratifs limitatifs à l'entrée, permettant ainsi à toutes les entreprises multi-établissements d'en bénéficier de droit ; les URSSAF de gestion seront proposées par l'ACOSS et non plus l'entreprise à partir de 2007. Pour les entreprises de 250 à 2000 salariés, une trentaine d'URSSAF répondant à un cahier des charges adopté par le conseil d'administration de l'ACOSS sera habilitée à gérer ces comptes ; l'ACOSS proposera à l'entreprise trois URSSAF de gestion parmi cette liste ;
- pour les entreprises multi-établissements de plus de 250 salariés qui n'adhéreraient pas à l'offre VLU, l'ACOSS désignera une URSSAF chef de file pour piloter les opérations complexes (contrôle, contentieux, accord de délais) afin d'homogénéiser les conditions de leur traitement.

Pour réaliser les opérations de contrôle, les URSSAF chefs de file ou gérant les comptes des très grandes entreprises s'appuieront sur les inspecteurs de l'ensemble des organismes.

Les entreprises multi-établissement de moins de 250 salariés bénéficieront de droit de l'offre de versement en lieu unique. Toutes les URSSAF seront habilitées à gérer leurs comptes.

L'annexe 6 précise le rôle du Conseil d'administration de l'ACOSS et de sa commission Grands comptes-VLU ainsi que les modalités de gestion de ces comptes par le réseau du Recouvrement.

Engagement de l'Etat :

- Définir le cadre juridique adapté à l'évolution de la gestion des comptes des très grandes entreprises et des entreprises en versement en lieu unique

1.3.2. Mieux accompagner les petites, moyennes et très petites entreprises

Ces entreprises peuvent être intéressées par une simplification des formalités liées à l'emploi des salariés, notamment le premier, ainsi que par un accompagnement individualisé. Aussi la branche poursuivra-t-elle son action selon deux axes :

- l'information sur les dispositifs de déclaration simplifiés – le chèque emploi très petites entreprises pour les entreprises de moins de 5 salariés et le titre emploi entreprise pour les entreprises employant des salariés occasionnels. La priorité sera donnée à la version dématérialisée de ces offres. Pour faciliter l'information des cotisants, la branche approfondira les partenariats engagés dans ce domaine avec les réseaux bancaires et les relais naturels des entreprises (experts-comptables, centres de gestion agréés, ...).

- Un accompagnement des entreprises, dès le projet de reprise ou de création et à des étapes clefs comme la première embauche ou une demande d'exonération, qui sera mis en place d'ici fin 2007 (cf. 1.2.2).

1.3.3. Réussir la mise en œuvre de l'interlocuteur social unique pour les artisans et commerçants

Dans le cadre de la mise en place de l'interlocuteur social unique et pour le compte du régime social des indépendants (RSI), la branche mettra ses compétences au service des travailleurs indépendants de l'artisanat, du commerce et de l'industrie afin de concilier une gestion optimisée du recouvrement et la promotion de la simplification des déclarations et des paiements. Elle collaborera étroitement avec les instances du RSI, au niveau national comme au niveau local, afin de permettre la bonne application des orientations définies en matière de recouvrement et de contrôle et d'assurer un traitement concerté et coordonné des dossiers des travailleurs indépendants.

Elle prendra en charge les opérations d'encaissement, de gestion des comptes et de recouvrement, le contrôle, en coopération avec le RSI. Elle développera la mensualisation des paiements et travaillera avec le RSI à la définition d'un traitement harmonisé des primo-débiteurs. Dans le cadre d'une délégation du RSI, la branche pourra assurer la collecte et le traitement de la déclaration commune de revenus et participer à l'accueil de proximité des artisans et commerçants : elle proposera au RSI d'élaborer des conventions-cadres pour organiser ces missions afin de faciliter les démarches des cotisants.

Engagement de l'Etat :

- Harmoniser, en préalable à la mise en œuvre de l'ISU, les réglementations afférentes aux différents régimes de travailleurs non salariés des professions non agricoles, notamment pour les règles de calcul, les dates d'échéance des cotisations et les règles applicables en cas de cessation d'activité du travailleur indépendant.

1.3.4. Améliorer le service rendu aux entreprises de professions libérales et simplifier les formalités des praticiens et auxiliaires médicaux

Afin de répondre à la demande des professions libérales d'une simplification des formalités et d'un accompagnement personnalisé, la branche renforcera ses partenariats autour du CFE et développera les services dématérialisés pour la création de l'entreprise libérale (numéro d'information national, déclaration en ligne).

Les formalités des praticiens et auxiliaires médicaux seront facilitées :

- un accueil coordonné lors de leur installation sera mis en place avec les CPAM. Afin de simplifier les démarches administratives, le processus d'installation des praticiens médicaux sera revu en commun avec la CNAMTS et les services de l'Etat, en organisant une présomption de conventionnement pour l'immatriculation en URSSAF. L'ACOSS et la CNAMTS définiront au second semestre 2006 les modalités de ce partenariat dans une convention-cadre ;
- une déclaration de revenus sera mise en place dès 2007, en privilégiant une version dématérialisée sur internet et en lien avec la CNAMTS ;
- une étude sera menée pour harmoniser d'ici 2009 les échéances de cotisations d'assurance maladie et des autres cotisations et contributions dues par les PAM.

La CNAMTS et l'ACOSS renforceront leurs échanges d'information, notamment au moment des négociations conventionnelles, pour faciliter la mise en œuvre des dispositions relatives à la prise en charge des cotisations des praticiens et auxiliaires médicaux.

Engagement de l'Etat :

- Faciliter le partenariat avec la branche maladie et les services de l'Etat pour l'installation des praticiens et auxiliaires médicaux conventionnés
- Faire évoluer la réglementation et faciliter le partenariat avec la CNAMTS pour la mise en place de la déclaration de revenus dématérialisée
- Faire évoluer la réglementation pour harmoniser les échéances des cotisations et contributions dues par les praticiens et auxiliaires médicaux

1.3.5. Renforcer la qualité des déclarations du secteur public

Les règles actuelles de gestion des comptes de l'Etat employeur sont complexes et entraînent de nombreuses régularisations qui nuisent à la fiabilité de la répartition. L'objectif est qu'au terme de la période conventionnelle les modalités déclaratives de l'Etat soient renouvelées afin de parvenir à une gestion des comptes optimisée et à des supports déclaratifs entièrement dématérialisés.

Parallèlement, la branche proposera à l'INSEE un partenariat afin de normaliser l'identification de l'ensemble des structures du secteur public et de mettre en place un circuit de type « EDI-CFE » pour garantir la fiabilisation de l'ensemble des modifications affectant ces mêmes structures.

La branche accompagnera la modernisation du secteur public en nouant des partenariats avec les principaux éditeurs de logiciels de paie des grands déclarants publics pour développer les échanges de données informatisées. En lien notamment avec la CNRACL, elle adaptera la télédéclaration aux spécificités des collectivités locales et des établissements publics et en assurera la promotion ; le dossier du cotisant en ligne (DCL) sera ouvert au secteur public en 2006.

Par ailleurs, la branche proposera des modalités déclaratives simplifiées et harmonisées pour les salariés occasionnels du secteur public et certaines déclarations complémentaires spécifiques gérées hors de l'applicatif « PAY » de l'Etat.

Engagements de l'Etat :

- Au plus tard le 1er janvier 2007, l'Etat employeur satisfera aux mêmes obligations déclaratives que les employeurs du secteur privé. Au terme de la période conventionnelle, l'Etat employeur satisfera aux mêmes obligations en matière de dématérialisation des déclarations et des paiements que les employeurs privés.
- Redéfinir les règles déclaratives propres à l'Etat employeur dans le sens d'une simplification et d'une transparence accrues
- Mettre en place, grâce à une collaboration entre l'INSEE et la branche, les conditions d'une fiabilisation des déclarations du secteur public
- Appuyer le développement de la dématérialisation des déclarations de l'Etat, des collectivités territoriales et des hôpitaux

1.3.6. Accompagner les associations dans la création d'emploi

Pour accompagner la création d'emploi, la branche assistera les associations dans leurs démarches en les informant le plus en amont possible et en leur proposant des modalités de déclaration adaptées.

- le chèque emploi associatif sera promu auprès de tous les associations employant moins de 3 équivalents temps plein, avec en relais le dispositif Impact emploi jusqu'à 9 salariés ;
- un service d'information des associations sera mis en place par les URSSAF, en partenariat avec les services préfectoraux, la direction générale des impôts et l'INSEE, pour les informer, dès leur création, des formalités d'embauche : une expérimentation sera menée en 2006 avant une généralisation éventuelle en 2007 ;
- les actions de communication seront développées en renforçant notamment les partenariats avec les maisons des associations : un plan de communication segmenté par type d'associations sera défini fin 2006.

Engagement de l'Etat :

- Appuyer le projet de création d'un service d'information des associations en partenariat avec les préfetures, la DGI et l'INSEE
- Prendre les dispositions nécessaires à l'homologation et à une surveillance de la tarification des tiers de confiance dans le cadre d'Impact emploi

1.3.7. Simplifier les formalités des particuliers employeurs et faciliter le développement des services à la personne

Offre de simplification très appréciée des particuliers employeurs, le chèque emploi service a été complété en 2004 par le dispositif Pajemploi qui sera entièrement substitué aux dispositifs existants en 2009. Avec la mise en place du chèque emploi service universel en 2006, la branche s'investira fortement dans la simplification des formalités des particuliers afin d'accompagner le développement des services à la personne.

La première priorité de la branche sera dès 2006 d'assurer une gestion efficace du chèque emploi service universel, qui doit se substituer à l'actuel chèque emploi service. A cet effet, la branche poursuivra la coopération engagée avec les réseaux bancaires et les émetteurs habilités de titres spéciaux de paiement, en relation avec l'agence nationale des services à la personne.

Les particuliers employeurs gérés en URSSAF seront invités à basculer vers le CESU de 2006 à 2009, à l'exception de ceux relevant des associations mandataires pour lesquelles la dématérialisation sera généralisée. Afin d'offrir aux cotisants un accueil de proximité, les URSSAF disposeront d'un accès aux comptes des particuliers employeurs gérés au centre national de traitement du CESU. L'accueil téléphonique sera réorganisé pour une plus grande association des URSSAF à la réponse de premier niveau, par le biais d'une plate-forme virtuelle nationale avec un numéro unique. Un numéro spécifique sera dédié aux salariés.

Pour inciter les particuliers employeurs à utiliser le chèque emploi service universel, la branche mènera des actions de promotion axées notamment sur net emploi service. Pour le CESU, une adhésion au dispositif directement sur internet sera mise en place dès 2006.

Dans le cadre du développement des services à la personne, la branche s'impliquera dans les actions menées sous l'égide de l'agence nationale des services à la personne. Elle renforcera ses partenariats avec les autres organismes de protection sociale intervenant dans le secteur (UNEDIC, IRCEM) et avec les associations nationales intervenant dans ce domaine (UNA, UNADMR, ...) et les conseils généraux. Les relations avec la FEPEM seront approfondies dans les domaines de l'information des particuliers employeurs et de la connaissance de ce secteur économique. Afin de faciliter les démarches des particuliers pour se conformer à leurs obligations d'employeur, la branche étudiera l'intérêt d'une offre de service aux conseils généraux pour l'allocation personnalisée d'autonomie et la prestation de compensation du handicap, en s'appuyant sur un système de tiers-payant des cotisations et contributions sociales.

Engagement de l'Etat :

- Etendre le champ du chèque emploi service universel pour qu'il puisse effectivement être utilisé par tous les particuliers employeurs

II. RENFORCER LE CONTRÔLE ET LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL DISSIMULÉ, CONSOLIDER LES PERFORMANCES DU RECOUVREMENT

Pour sécuriser le financement de la sécurité sociale et assurer l'égalité des cotisants devant le prélèvement social, la branche consolidera ses résultats sur le recouvrement, le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé. Compte tenu des performances de recouvrement sur l'assiette déclarée, l'enjeu pour le financement de la sécurité sociale sera de développer le contrôle et la lutte contre la fraude : la lutte contre le travail dissimulé constituera une priorité, grâce à un renforcement des partenariats et des moyens qui lui sont consacrés, pour mieux détecter et lutter contre les activités non déclarées. La branche améliorera la couverture des risques en poursuivant l'amélioration des méthodes et de l'organisation des corps de contrôle, en développant le contrôle sur pièces et en ne négligeant le contrôle d'aucune contribution.

2.1 Un contrôle renforcé pour sécuriser les enjeux majeurs

Poursuivant les actions engagées dans la dernière période conventionnelle, la branche adaptera les moyens, l'organisation et le pilotage des corps de contrôle pour renforcer la maîtrise des risques et mieux couvrir son champ de compétence.

2.1.1 Faire évoluer les méthodes et les moyens du contrôle pour optimiser son efficacité et garantir sa transparence

Au cours des dernières années, la branche a accru les performances du contrôle par une amélioration du ciblage et la mise en œuvre d'outils et de méthodes adaptés aux typologies de risques. Cependant, on a observé sur la même période une baisse du taux de contrôle des personnes. La branche s'engage donc à augmenter le taux de couverture du fichier afin de veiller à une meilleure égalité de traitement des cotisants. Pour cela, elle agira dans deux directions : elle renforcera les moyens consacrés au contrôle sur place et sur pièces ; elle adaptera les méthodes de contrôle en garantissant leur transparence et le respect du contradictoire :

- le contrôle sur pièces sera développé pour les petites entreprises en s'appuyant sur un dispositif juridique sécurisé, selon une méthodologie définie au niveau national et le développement d'un « métier » de contrôleur du recouvrement. Une étude préalable sera effectuée par les services de l'ACOSS afin de préciser le nombre de gestionnaires concernés par ce nouveau métier, leur répartition dans chaque URSSAF et d'organiser le suivi de la part respective des actions de contrôle sur place et sur pièces ;
- pour les grandes entreprises, le recours éventuel aux techniques statistiques d'échantillonnage et d'extrapolation, dans un cadre juridique qui reste à préciser en concertation avec les organisations professionnelles représentant les entreprises concernées, permettra d'alléger la durée des contrôles.

La modernisation des outils et méthodes du contrôle passe également par l'élargissement de l'analyse des risques préalable à la planification, en intégrant notamment des données externes au SNV2 (DADS, liasses fiscales...).

La branche veillera enfin à améliorer la sécurité des données et des traitements en matière de contrôle afin d'accroître la traçabilité des opérations de contrôle, que ce soit au stade de la planification ou dans le déroulement des investigations.

Engagement de l'Etat :

- Adopter les textes nécessaires pour habilitier les agents chargés du contrôle sur pièces à effectuer ces opérations et assurer une pleine sécurisation juridique du dispositif pour les entreprises

2.1.2 Poursuivre l'évolution de l'organisation des corps de contrôle pour améliorer le pilotage

Au cours de la période 2002-2005, l'organisation des corps de contrôle a évolué avec le renforcement du pilotage national (outils nationaux, pilotage des contrôles concertés), le développement au niveau régional des postes d'inspecteurs mutualisés et des commissions de contrôle, la formation des responsables des services de contrôle au niveau local.

La branche doit poursuivre ce mouvement pour renforcer les compétences au niveau d'action le plus pertinent :

- au niveau national, la veille sur les phénomènes de fraude et d'optimisation et la mise en place d'un système de pilotage et de reporting sur les contrôles les plus complexes ;
- au niveau régional, des pôles de compétences pour les très grandes entreprises dès 2007, le pilotage des contrôles des grandes entreprises et des grandes entités du secteur public, les référents en matière de lutte contre le travail dissimulé au 2^{ème} semestre 2006 (cf. 2.2.1). Pour conduire les actions de contrôle, ils s'appuieront sur les inspecteurs de toutes les URSSAF ;
- au niveau local, un renforcement du rôle des responsables contrôle en matière de pilotage et de management des inspecteurs, en systématisant cette fonction dans les organismes et en poursuivant les actions de formation de ces responsables.

2.1.3 Mieux couvrir le champ de compétence de la branche en matière de contrôle

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2004 a confié à la branche la mission de contrôler l'application de la législation sociale par les services déconcentrés de l'Etat : cet accroissement du périmètre du contrôle prendra sa pleine mesure à partir du 1^{er} trimestre 2007 après les contrôles test réalisés de 2004 à 2006.

Le contrôle doit par ailleurs être renforcé sur les encaissements au siège de l'ACOSS et les prélèvements sur revenus de remplacement (cotisations précomptées sur les prestations vieillesse ou chômage, les indemnités journalières, les pensions d'invalidité) encaissés en URSSAF. L'ACOSS mettra en place des contrôles de cohérence sur les versements au siège (précomptes de la CNAVTS et de la CNAMTS notamment) et définira, en lien avec les partenaires concernés, les modalités de contrôles sur place en cas d'anomalies détectées. Le contrôle sur pièces sera développé dans les URSSAF sur les versements des ASSEDIC et des caisses ARRCO-AGIRC, au titre des cotisations et contributions pour le régime général précomptées sur les prestations chômage et retraite complémentaire, avec des investigations sur place en cas de discordances repérées.

A l'instar de ce qui a été fait pour la gestion des opérations de contrôle et de contentieux des contributions dues par les laboratoires pharmaceutiques, la branche définira les modalités d'un transfert de la taxe sur les véhicules terrestres à moteur à quelques URSSAF afin d'améliorer l'efficacité du recouvrement et du contrôle.

Engagements de l'Etat :

- Appuyer la branche dans la mise en place des contrôles sur les services déconcentrés de l'Etat et organiser les modalités de recouvrement suite à contrôle à partir de 2007
- Convenir avec l'ACOSS en 2006 de modalités d'échanges d'information, notamment avec la direction générale des impôts, permettant de s'assurer a posteriori de l'exhaustivité de l'ensemble des versements des contributions, notamment sur les revenus de remplacement

2.1.4 Proposer les compétences de la branche en matière de contrôle et de lutte contre l'évasion sociale

La branche Recouvrement a su développer des savoir-faire qui pourraient profiter à d'autres organismes pour assurer au moindre coût des missions qui ne sont qu'accessoires pour ces partenaires et pour une plus grande efficacité globale du service public. Elle est notamment devenue l'interlocuteur de référence en matière de contrôle sur place des assiettes sociales puisque plusieurs organismes et fonds (GUSO, AGESEA, Maison des Artistes, CNIIEG, fonds CMU) lui ont d'ores et déjà délégué cette mission.

Dans l'intérêt général d'une meilleure sécurisation des prélèvements sociaux, la branche proposera ses compétences en matière de contrôle à des organismes de protection sociale qui n'effectuent pas aujourd'hui de vérifications sur place (assurance chômage, régimes de retraite complémentaire, régimes spéciaux).

2.1.5 Participer activement à la lutte contre la fraude

La branche renforcera la coopération avec l'ensemble des organismes de protection sociale en matière de lutte contre les fraudes. Dans le cadre fixé notamment par l'article 92 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2006 et en conformité avec la législation informatique et libertés, elle renforcera, au niveau national et local, les échanges d'informations et les coopérations entre les référents « lutte contre le travail illégal » de la branche recouvrement et les référents « lutte contre les fraudes » des autres branches du régime général. En collaboration avec les caisses d'assurance maladie, elle s'assurera du recouvrement effectif de toutes les cotisations dues au titre de la couverture maladie universelle (CMU) de base.

Dans le domaine international, la branche mettra en place un pôle de compétences pour apporter un appui juridique et technique aux URSSAF qui ont besoin d'échanger des informations avec leurs homologues des pays étrangers. En s'appuyant sur les outils et moyens mis à sa disposition par le centre des liaisons internationales de sécurité sociale (CLEISS), l'ACOSS centralisera ainsi les demandes d'informations ou d'interventions destinées aux pays étrangers.

La branche mettra également en œuvre des procédures particulières de circulation des informations avec la branche assurance maladie et le CLEISS afin de vérifier, en fonction de la législation de sécurité sociale applicable, l'assiette et le recouvrement des cotisations et contributions pour les salariés maintenus au régime général lors de leur détachement à l'étranger et pour les salariés maintenus à un régime étranger lors de leur détachement en France.

Engagements de l'État :

- Faciliter les échanges entre le CLEISS et les différentes branches du régime général
- Faciliter la coopération avec les organismes de protection sociale de l'Union européenne et des autres pays

2.2 Une priorité à la lutte contre le travail dissimulé et l'expertise sur les phénomènes d'évasion sociale

La branche a dépassé ses objectifs au cours de la précédente convention d'objectifs et de gestion puisque les inspecteurs des URSSAF ont consacré en 2004 près de 12% de leur activité aux actions de prévention et de répression du travail illégal. Elle développera encore les moyens dédiés à la lutte contre le travail dissimulé en renforçant son expertise, en améliorant la mesure et la surveillance des phénomènes d'évasion sociale, en développant les méthodes d'investigation et de détection des risques. Il s'agira notamment de renforcer son action de lutte contre les activités non déclarées, au-delà des entreprises qui sont répertoriées dans les fichiers des URSSAF. Une lutte efficace exige un partenariat de tous les acteurs publics concernés : le réseau des URSSAF contribuera activement à cette action publique prioritaire pour laquelle l'Etat s'engage pour sa part à mobiliser ses différents services. La branche accroîtra aussi son expertise sur les phénomènes d'évasion sociale pour détecter les pratiques qui contribuent à minorer l'assiette sociale en détournant la réglementation de son objet.

2.2.1 Développer les moyens consacrés, leur spécialisation et l'efficacité des actions

La branche renforcera les moyens dédiés à la lutte contre le travail dissimulé. Elle mettra en place dès 2006 un réseau de référents régionaux en matière de lutte contre le travail dissimulé pour améliorer le pilotage et l'expertise : dans chaque région, cet inspecteur du recouvrement sera chargé de répertorier les comportements de dissimulation et de fraudes détectés, d'apporter un appui juridique et méthodologique aux corps de contrôle, de participer à la coordination et la programmation d'actions concertées. Grâce à ce réseau, l'ACOSS pourra capitaliser les expériences, les faire connaître et identifier les stratégies prioritaires. Ce réseau s'appuiera sur les

inspecteurs de tous les organismes. Pour démultiplier l'action de la branche, les inspecteurs seront davantage sensibilisés à la détection de la dissimulation d'assiette dans le cadre des contrôles comptables d'assiette.

La branche s'engage à accroître l'efficacité des actions de lutte contre le travail dissimulé. Elle approfondira l'approche risque pour améliorer le ciblage des contrôles des opérations concertées. Elle se penchera plus particulièrement sur les nouvelles formes de fraudes constatées sur Internet et conduira des opérations de contrôle ciblées sur des personnes ou des sociétés tirant des revenus d'opérations régulières de vente ou de travaux de toute nature sur Internet sans les déclarer. De telles opérations seront conduites en concertation avec les autres administrations sociales ou fiscales.

La branche suivra un indicateur de résultat – le taux de redressement rapportant le nombre d'actions entraînant un redressement au nombre d'actions de lutte contre le travail dissimulé – et travaillera avec ses partenaires au sein des comités opérationnels de lutte contre le travail illégal (COLTI) à la mise en place d'un indicateur mesurant le taux de procès-verbaux ainsi que leur suivi.

Engagements de l'Etat :

- Contribuer, notamment au niveau de la DILTI, à la mise en place d'un indicateur mesurant la verbalisation ou le taux de procès-verbaux rédigés dans le cadre d'opérations de lutte contre le travail illégal
- Faciliter le partenariat avec l'administration fiscale dans la lutte contre la fraude sur Internet
- Inscrire l'orientation retenue en matière de contrôle des activités sur Internet dans le cadre de la future COG du RSI

2.2.2 Renforcer les partenariats et la communication

L'efficacité du dispositif de répression du travail illégal repose sur une collaboration étroite entre les différents corps de contrôle et une coordination efficace au sein des COLTI. Le plan national de lutte contre le travail illégal a permis de consolider les partenariats entre les URSSAF et les autres services concernés mais la situation reste hétérogène sur le territoire.

Au-delà de sa participation à la coordination organisée au niveau de la délégation interministérielle à la lutte contre le travail illégal, la branche développera les partenariats avec les administrations compétentes (travail, intérieur, défense, justice, administration fiscale) et les offices interministériels spécialisés, notamment l'Office Central de Lutte contre le Travail Illégal (OCLTI). Les URSSAF devront être associées, dans le cadre de leurs missions, aux actions menées par les groupements d'intervention régionale (GIR). La convention cadre conclue avec le ministère chargé du travail sera déclinée localement entre les URSSAF et les DRTEFP et DDTEFP pour développer les actions conjointes, accroître les échanges d'information et la transmission systématique des procès-verbaux de travail dissimulé. Le partenariat sera aussi renforcé sur la mise en œuvre des sanctions financières prévues par la réglementation en matière d'allègements de charges et d'aides à l'emploi en cas de travail dissimulé. Un bilan conjoint de cette coopération sera réalisé début 2007.

Des programmes de formation communs à plusieurs corps de contrôle seront mis en place, notamment sur les méthodes d'investigation. Des actions de sensibilisation des procureurs seront menées en commun avec le ministère de la justice.

Une annexe à cette convention d'objectifs et de gestion sera conclue avec les ministères chargés de la justice, de l'intérieur, de la défense, du travail pour organiser ce renforcement du partenariat dans la lutte contre le travail illégal.

En association avec la DILTI, la branche développera aussi les partenariats avec les fédérations et les syndicats professionnels en matière de prévention et de communication, par exemple avec la Fédération française du bâtiment, la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment ou l'Union des métiers de l'industrie de l'hôtellerie.

La communication en matière de lutte contre le travail dissimulé doit être renforcée en soulignant les enjeux de respect des droits des salariés, d'égalité de traitement des cotisants, de saine concurrence entre entreprises. Au-delà des actions de contrôle des URSSAF, la lutte contre le travail dissimulé implique en effet une évolution culturelle, une sensibilisation des employeurs, des salariés et du grand public. La branche conduira au moins deux campagnes média dans la période conventionnelle, si possible en collaboration avec les services de l'Etat ou d'autres partenaires. Elle axera une partie des messages en direction des particuliers employeurs.

Engagements de l'Etat :

- Faciliter les échanges d'informations avec les services de l'Etat, notamment les services fiscaux
- Organiser des formations communes entre corps de contrôle sur les méthodes d'investigation et des actions de sensibilisation conjointes des corps de contrôle et des procureurs
- Renforcer le taux de suivi des procès-verbaux dans le cadre des COLTI
- Accompagner et s'associer aux campagnes de communication de la branche en matière de lutte contre le travail dissimulé

2.2.3 Créer une cellule nationale « d'intelligence économique »

La lutte contre le travail dissimulé implique de renforcer l'expertise de la branche sur la détection des réseaux frauduleux et des stratégies des organisations pour échapper à leurs obligations sociales, au-delà de la sous-déclaration des entreprises identifiées dans les fichiers des URSSAF. Le renforcement des partenariats et des échanges d'information permettra d'améliorer la connaissance de la branche sur ces fraudes.

En outre, les transformations économiques induites par le développement des échanges internationaux et de l'Union Européenne, l'évolutivité des législations et leur interdépendance contribuent à fragiliser les cadres juridiques traditionnels de la réglementation des prélèvements sociaux. Des stratégies « d'optimisation » tendent à se développer avec des montages juridiques permettant de contourner ou détourner la législation et ainsi de conduire à des effets non prévus ou voulus par le législateur sur l'assiette des prélèvements sociaux. En sus du dispositif de répression des situations irrégulières et compte tenu des enjeux financiers, il est essentiel que la branche renforce sa capacité de veille sur ces sujets afin d'anticiper ces pratiques et de proposer éventuellement des évolutions de textes. Une telle ambition nécessite des compétences nouvelles, au-delà du droit de la sécurité sociale, en matière notamment de droit fiscal, de droit des sociétés et de normes comptables.

Une cellule nationale de veille juridique, économique et sociale sera mise en place en 2007. Elle s'appuiera sur les URSSAF et s'attachera à identifier des relais parmi les partenaires extérieurs. Elle sera chargée de rassembler et d'analyser les fraudes détectées dans les opérations de lutte contre le travail illégal, d'assurer une veille juridique, économique et sociale des pratiques de détournement ou de contournement de la réglementation, de formuler des propositions d'évolution des textes aux pouvoirs publics et de mettre en place une coopération avec les organismes de protection sociale de l'Union européenne et des autres pays.

L'ACOSS étudiera en 2007 la faisabilité d'un suivi statistique de ces phénomènes pour conduire cette étude au cours de la période conventionnelle.

Engagements de l'Etat :

- Accompagner le projet
- Faciliter la coopération avec les organismes de protection sociale de l'Union européenne et des autres pays
- Organiser des échanges d'information avec les administrations concernées

2.2.4 Evaluer l'assiette dissimulée et les actions menées

Afin d'évaluer l'assiette des cotisations dissimulées, la branche a entrepris des recherches sur les sources d'évasion et de fraude ; elle a aussi mené des études sur l'impact des certaines opérations de lutte contre le travail illégal au-

delà des résultats directs en termes de procès-verbaux et de redressements, les effets sur le comportement des cotisants, et notamment leur déclaration spontanée

Ces travaux seront poursuivis et développés. Il s'agira notamment de mesurer l'impact des opérations dans les secteurs à risques afin d'objectiver les choix à effectuer en termes de ciblage des actions de contrôle et de prévention, ainsi qu'en termes de politique de communication. Un programme pluriannuel de recherche sur la dissimulation d'assiette sera défini au second semestre 2006. L'impact de différentes stratégies de lutte contre le travail illégal sera évalué, en lien avec l'observatoire des cotisants et des risques, tant sur leurs effets directs (redressements...) que sur leurs effets indirects sur le comportement des cotisants. Le bilan annuel sur la lutte contre le travail dissimulé rendra compte de l'avancement de ces études dès 2006.

2.3 Le maintien d'un haut niveau de recouvrement

La branche est parvenue en 2005 à un taux de restes à recouvrer historiquement faible de 0,84% en métropole. Elle s'engage à consolider ces résultats et s'attachera, au cours de la période conventionnelle, à identifier et généraliser les procédures de recouvrement les plus efficaces.

2.3.1 S'engager sur un objectif ambitieux de recouvrement

La branche s'engage à maintenir ses performances de recouvrement sur l'assiette déclarée sous réserve d'une évolution de la conjoncture ne dégradant pas sensiblement le contexte d'exercice de ses missions. La branche ne maîtrisant plus qu'une partie du processus de recouvrement des contributions dues par les travailleurs indépendants à partir de la mise en place de l'ISU, elle s'engage sur le champ des entreprises hors cotisations personnelles des travailleurs indépendants : elle vise à maintenir les performances réalisées en 2005 avec un taux de restes à recouvrer, observé au 31 mars, inférieur ou égal à 0,75% en moyenne sur la période 2006-2009.

Par ailleurs, la branche s'engage à poursuivre l'amélioration des résultats du recouvrement auprès des travailleurs indépendants en visant un taux de restes à recouvrer de 3,2% en 2007. Dans la perspective de la mise en place de l'ISU, elle travaillera avec le RSI à la définition d'un indicateur de recouvrement et se fixera un objectif pour la partie du processus de recouvrement qui relève des URSSAF.

L'ensemble du réseau devra contribuer à ces résultats avec une harmonisation des performances des organismes au cours de la période conventionnelle. Les caisses générales de sécurité sociale contribueront à l'amélioration globale de la branche en rapprochant leurs résultats du meilleur niveau atteint dans les départements d'outre-mer.

2.3.2 Identifier les procédures de recouvrement les plus efficaces et les généraliser

Sur la période conventionnelle, la branche procédera à une ré-ingénierie du processus de recouvrement afin d'identifier les pratiques les plus efficaces et les simplifications (réglementation, procédures, système de paramétrage et de planification) qui pourraient être apportées. Au niveau national, le rôle de l'observatoire des cotisants et des risques sera développé afin de contribuer à l'identification de profils de débiteurs, à l'analyse des risques de récidive et de défaillance, et à l'expérimentation d'outils de cotation des risques, sur le modèle de l'outil développé en 2002 pour la gestion des octrois de délais. Au niveau régional, les URSSAF devront analyser leurs politiques de recouvrement en confrontant davantage leurs pratiques au sein des commissions régionales de gestion du risque et en mettant en œuvre des politiques harmonisées vis-à-vis des cotisants du régime général et des travailleurs indépendants dans le cadre de la mise en place de l'interlocuteur social unique. Chaque région devra désigner un expert mutualisé chargé de l'harmonisation des pratiques de recouvrement (paramétrage des actions, planifications du SNV2).

Les pratiques de recouvrement doivent être davantage personnalisées afin de définir des procédures et des parcours adaptés au profil et au comportement des cotisants. L'information disponible dans le système d'information SNV2 (plusieurs numéros de téléphone, mails, coordonnées partenaires, historique de la relation cotisant) sera enrichie en s'appuyant sur les outils de contact multi-média de la branche et sur des sources de données externes.

Afin de concilier efficacité des pratiques, personnalisation et égalité de traitement des cotisants, des socles communs de qualité opposables aux organismes seront élaborés à l'appui d'expérimentations menées dans un cadre national. Ils couvriront à la fois la gestion de processus et la gestion de politiques ciblées selon le segment et le profil des cotisants. Sur la période conventionnelle, les socles communs de pratiques suivants seront mis en œuvre :

- l'application uniforme de la réglementation par une utilisation homogène du SNV2 dans les URSSAF (2006)
- les relations avec les huissiers (2006)
- l'enchaînement des procédures de recouvrement, les politiques d'accord de délais et de remises à l'égard notamment des primo-débiteurs et des multi-défaillants (2007)
- la gestion des taxations d'office (2007)
- les politiques de recouvrement à l'égard des cotisants publics (2007)

La mise en place de ces socles de bonnes pratiques sera vérifiée par des audits.

En outre, les outils d'aide à la décision pour l'octroi de délais de paiement seront adaptés pour permettre une négociation en temps réel avec le cotisant en fonction de son profil de risque.

III. OPTIMISER LA GESTION DE TRÉSORERIE ET RENFORCER L'EXPERTISE SUR LE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Pour optimiser le financement de la sécurité sociale, la branche du recouvrement cherchera à améliorer encore ses performances en matière de gestion de trésorerie et contribuera, en lien avec les caisses nationales, à améliorer le pilotage de la trésorerie des caisses prestataires. Elle développera son expertise sur les prélèvements sociaux pour mieux éclairer les choix de financement de la sécurité sociale et poursuivra ses travaux de fiabilisation des comptes dans la perspective de leur certification par la Cour des comptes. Pour sa part, l'Etat s'engage à respecter le principe de compensation intégrale des transferts de charges, des réductions et exonérations de cotisations ou contributions et à garantir la neutralité financière en trésorerie dans ses relations avec la sécurité sociale.

3.1 Une gestion de trésorerie optimisée

La branche poursuivra les actions engagées pour optimiser la gestion de trésorerie dans les URSSAF et à l'ACOSS. Elle contribuera activement à un renforcement du pilotage de la trésorerie des caisses locales en partenariat avec les autres caisses nationales du régime général. Elle améliorera la gestion des flux financiers échangés au siège de l'ACOSS afin de veiller à leur neutralité financière pour le régime général et proposera des prestations de conseil en matière de gestion de trésorerie pour optimiser les circuits de financement de la sécurité sociale. Ces actions viseront notamment à améliorer significativement la prévisibilité à plusieurs mois des flux financiers (en montant, en date de valeur et en bénéficiaire) afin d'optimiser le coût de la gestion financière du régime général.

3.1.1 Mieux piloter la gestion de trésorerie dans les URSSAF

Le pilotage de la gestion de trésorerie des URSSAF a été sensiblement amélioré avec l'augmentation de l'usage par les cotisants des moyens de paiements dématérialisés, le déploiement d'un outil de suivi opérationnel des flux de trésorerie, la définition d'une politique de vidage des cotisations du secteur privé et la diffusion de préconisations favorisant la mutualisation en matière de négociations bancaires.

Des progrès sont encore possibles pour accélérer l'intégration dans la trésorerie commune des sommes recouvrées par les URSSAF et sécuriser juridiquement les opérations de trésorerie. La branche étudiera les possibilités de renforcer la mutualisation des opérations de trésorerie, notamment les négociations bancaires, et veillera à l'adéquation entre les besoins des URSSAF et l'offre de service des banques.

L'ACOSS définira une stratégie, en matière de moyens de paiement, intégrant les objectifs d'amélioration de trésorerie et cohérente avec l'offre de services de la branche et la réalisation de gains de productivité en URSSAF. La dématérialisation des paiements des petites entreprises sera poursuivie. Des préconisations en matière de traitement des chèques cohérentes avec l'organisation du réseau du recouvrement seront déterminées en 2007. Enfin, l'ACOSS assurera une veille pour anticiper l'évolution future des moyens de paiement, notamment au niveau européen.

Un diagnostic détaillé de la trésorerie des URSSAF et de sa gestion sera finalisé en 2006 pour envisager une optimisation des circuits financiers, une gestion centralisée des reversements aux autorités organisatrices de transport (AOT) et pour faire évoluer les relations bancaires, notamment en distinguant la rémunération des services bancaires des conditions de valeur. Cette évolution du mode de rémunération des services bancaires fera l'objet d'un suivi régulier pour mesurer le coût en gestion administrative et l'impact sur les coûts de financement de la trésorerie.

Les scénarii possibles d'évolution des circuits de trésorerie seront examinés avec les différents réseaux bancaires, en lien avec l'évolution des moyens de paiement et de l'organisation du réseau. Un observatoire des relations bancaires sera mis en place d'ici 2007 et pourra proposer des analyses sur un champ étendu aux organismes du régime général à compter de 2008. L'ACOSS étudiera avec les URSSAF les modalités d'amélioration du rapport

qualité/coût du service bancaire. Elle développera le partage et l'harmonisation des bonnes pratiques en matière de trésorerie : un "guide de trésorerie" à destination des URSSAF sera réalisé pour 2007, la fonction de gestion de trésorerie en URSSAF fera l'objet d'un effort particulier de formation et des expertises seront mises à disposition des organismes.

Engagements de l'Etat :

- Accompagner la branche dans la clarification de la rémunération des services bancaires en prévoyant le financement nécessaire au fonds national de gestion administrative
- Etudier avec l'ACOSS les moyens de lisser les pics d'activité liés au traitement des chèques en faisant, le cas échéant, évoluer les textes relatifs aux échéances de paiement ou en développant les incitations aux paiements dématérialisés
- Appuyer la démarche de l'ACOSS, y compris au GIP-MDS, pour assurer les meilleures conditions de centralisation des cotisations notamment dans la perspective de l'évolution des moyens de paiement au niveau européen

3.1.2 Optimiser la gestion des soldes de trésorerie de l'ACOSS

Depuis 2002, l'ACOSS a initié une gestion active de la trésorerie commune avec le développement des financements à terme, la meilleure maîtrise du processus de décision financière et, en 2004 lorsque les besoins de financement dépassaient le montant proposé par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), les appels d'offre auprès des établissements financiers spécialistes en valeurs du Trésor. Cette modernisation de la gestion doit être poursuivie.

L'enjeu est double.

Il s'agit d'une part d'améliorer la prévisibilité à plusieurs mois des flux financiers que pilote l'ACOSS, afin de pouvoir anticiper finement ses besoins journaliers (soldes de trésorerie de fin de journée). Cette meilleure prévisibilité est une condition nécessaire pour que l'ACOSS puisse optimiser le coût de la gestion financière du régime général. Elle dépend étroitement de l'amélioration du pilotage de la gestion de trésorerie dans les URSSAF, dans les caisses prestataires et au siège.

Il s'agit d'autre part d'assurer la couverture du besoin de financement de court terme (inférieur ou égal à 12 mois) de la sécurité sociale. L'ACOSS renégociera au 1^{er} semestre 2006 un nouveau cadre conventionnel des relations avec la Caisse des dépôts et consignations en distinguant les missions de tenue de compte et de financement. D'ici là, une réflexion sera engagée avec l'Etat sur l'opportunité d'une diversification des modes de couverture de ce besoin de financement que ce soit en terme de contreparties bancaires ou d'instruments. La CDC continuera à jouer un rôle majeur en accompagnant l'ACOSS dans cette modernisation de la gestion active de la trésorerie commune du régime général.

Par ailleurs, les nouvelles dispositions sur les perspectives pluriannuelles introduites par la loi organique relative aux lois de financement de la sécurité sociale du 2 août 2005 permettront à l'ACOSS de gérer les besoins de trésorerie sur un horizon qui peut dépasser un exercice budgétaire, pour s'étendre au début de l'exercice suivant.

Engagements de l'Etat :

- Examiner l'opportunité d'une diversification des modes de couverture du besoin de financement de court terme de l'ACOSS et de l'aménagement du cadre réglementaire
- Permettre à l'ACOSS de gérer ses besoins de trésorerie sur un horizon qui peut dépasser le 31 décembre d'un exercice budgétaire, pour s'étendre au début de l'exercice suivant

3.1.3 Renforcer le pilotage de la gestion de trésorerie dans les caisses prestataires

Si chaque caisse nationale de sécurité sociale dispose d'informations sur la trésorerie disponible dans les organismes de sa branche, il n'existe pas, pour le régime général, de vision consolidée de la trésorerie, de sa gestion et des relations bancaires. Cette absence de vision centralisée pèse sur la performance de la gestion de trésorerie : elle constitue, en effet, une des conditions nécessaires pour une gestion active de la trésorerie. L'objectif est ici de rassembler au niveau national l'information concernant la gestion de la trésorerie dans les organismes de sécurité sociale pour optimiser cette gestion et les négociations bancaires : une convention inter caisses nationales sera ainsi conclue d'ici 2007 pour accroître le pilotage concerté de la trésorerie des caisses locales et des flux de trésorerie avec les tiers.

D'ici 2007, l'information déjà disponible dans chaque caisse nationale du régime général sera mutualisée. Des indicateurs de suivi et de pilotage de la trésorerie des organismes seront définis pour constituer des tableaux de bord régulièrement restitués aux tutelles. L'ACOSS mettra à disposition des caisses nationales et des caisses locales un système d'information dédié sous la forme par exemple d'un portail de trésorerie, partie intégrante du système national de gestion de trésorerie. Une cartographie détaillée des flux de trésorerie et des relations bancaires sera réalisée pour envisager à partir de 2008 une modification des relations et circuits bancaires. L'ACOSS, par la mise en place d'un observatoire des relations bancaires, contribuera au renforcement du positionnement de l'ensemble du régime général face aux banques et visera à l'amélioration du rapport qualité/ coût des services bancaires.

Engagements de l'Etat :

- Assurer une convergence d'objectifs des caisses nationales du régime général pour optimiser la gestion locale de trésorerie : intégrer cette dimension dans l'ensemble des conventions d'objectifs et de gestion et appuyer l'ACOSS dans la négociation de la convention inter-caisses nationales en 2006

3.1.4 Améliorer la gestion des flux financiers échangés au siège

La COG 2002-2005 a permis de généraliser le conventionnement de ces flux, à hauteur de 90% de leur montant, et de réaliser des économies de charges financières très significatives en assurant avec une plus grande rigueur le suivi de la neutralité financière (conventions avec l'Etat, avec d'autres organismes de protection sociale comme la CNIEG...). Des progrès peuvent encore être réalisés pour renforcer cette neutralité financière, améliorer les procédures de gestion et leur donner davantage de transparence.

La généralisation du conventionnement sera poursuivie pour viser, à fin 2008, l'intégralité des flux tout en enrichissant le contenu des conventions et en veillant à ce que l'ACOSS soit informée de chaque convention financière signée par des tiers impactant sa trésorerie. Il s'agit en particulier de permettre à l'ACOSS de disposer de prévisions fiables et automatiques sur les flux de trésorerie échangés au siège et d'en suivre l'exécution en temps réel. L'ACOSS finalisera en 2006 un protocole de gestion des flux financiers échangés directement entre l'agence et un tiers autre que les organismes de sécurité sociale. Elle systématisera l'analyse *ex ante* des flux et accompagnera la rédaction des projets de textes relatifs aux flux financiers afin de veiller à ce que le cadre réglementaire garantisse le respect de l'intérêt financier du régime général.

La transparence de cette activité de pilotage des flux sera accrue : chaque année un bilan financier rendra compte de cette gestion, un suivi infra annuel du respect de la neutralité financière sera effectué et un tableau de bord du suivi des conventions et de la neutralité sera fourni aux tutelles.

Engagements de l'Etat :

- Affirmer dans les textes la notion de neutralité en trésorerie pour le régime général, comme pour l'Etat et conférer à l'Acoss le rôle de suivre cette neutralité en trésorerie pour le compte du régime général.
- Présenter un bilan annuel de la collecte et du contrôle des taxes affectées au régime général.

3.1.5 Proposer des prestations de conseil ou de gestion de trésorerie déléguée

Au-delà des relations de trésorerie qu'elle entretient avec les organismes de sécurité sociale, l'ACOSS est en relation financière directe avec un nombre croissant de partenaires et ceci pour des montants considérables et croissants. Les circuits de trésorerie empruntés se complexifient et peuvent générer des poches de trésorerie dormantes.

Afin d'optimiser les circuits de trésorerie et de réduire les soldes épars de trésorerie, l'ACOSS étudiera l'élargissement du périmètre de la centralisation de la trésorerie à des tiers avec lesquels elle est en relation, tout en assurant un suivi individualisé de la trésorerie de ces tiers. Des gains significatifs sont attendus de la réduction des pertes financières engendrées par la situation de non-optimisation de la gestion de trésorerie, de la réduction de frais de gestion, de la réduction des risques opérationnels en trésorerie.

Elle proposera un ensemble de services à ces tiers dont la mise en place d'un droit de tirage quotidien, le financement des besoins de trésorerie dans des limites à définir, la gestion des risques financiers (notamment taux d'intérêt), le conseil en terme de négociation bancaire. Elle mettra à disposition des tiers un système d'information dédié et intégré au système national de trésorerie.

Elle assurera en permanence la connaissance de l'ensemble des circuits financiers reliant les organismes de la protection sociale afin d'en maîtriser les risques de défaillance (financier, juridique et technique). Elle réalisera à ce titre pour 2007 une cartographie exhaustive des flux financiers des tiers en relation avec le régime général. Elle proposera, en lien avec les tiers concernés, des améliorations progressives et mutuellement avantageuses des circuits de trésorerie sur 2007 à 2008.

L'ACOSS assurera pour le compte des caisses nationales et des tiers qui le souhaitent, une veille en matière d'évolution technique, financière ou juridique des circuits financiers et des moyens de paiement qui y transitent. Elle représentera les organismes de sécurité sociale dans les instances professionnelles traitant de circuits financiers et de moyen de paiements. Elle développera la restitution périodique d'information aux tutelles et caisses nationales en intégrant des propositions d'évolution.

Engagements de l'Etat :

- Associer l'ACOSS le plus en amont possible à la définition de circuits de financement et prévoir, le cas échéant, qu'elle soit cosignataire des conventions ayant un impact financier sur la trésorerie de la sécurité sociale, pour garantir la neutralité financière de tous les flux impactant sa trésorerie

3.2 Un rôle central conforté dans la production des comptes de la sécurité sociale

Au cours de la dernière période conventionnelle, l'ACOSS s'est attachée à fiabiliser et mettre en cohérence les données pour l'élaboration des comptes et leur analyse. Cette orientation sera poursuivie en améliorant encore la répartition et plus généralement, en préparant la branche à la certification du compte combiné par la Cour des comptes. La branche accroîtra ses contributions à l'analyse des comptes de la sécurité sociale.

3.2.1 Renforcer la qualité des données, l'analyse et la prévision

L'analyse des comptes de la sécurité sociale sera renforcée d'une part par la poursuite de la mise en cohérence des données statistiques, financières et comptables, et d'autre part par un approfondissement du suivi et de l'analyse des assiettes du financement de la sécurité sociale. Les travaux sur la masse salariale seront poursuivis en intégrant les données issues de la refonte des modalités déclaratives du secteur public et de l'Etat employeur ; les analyses sur les revenus de remplacement seront développées à partir de pièces justificatives au contenu rénové ainsi que les études sur les revenus des travailleurs indépendants, les assiettes des autres sources de financement de la sécurité sociale (recettes fiscales, CSG patrimoine et jeux).

L'ACOSS enrichira la note d'analyse des comptes produite après la clôture de chaque exercice, ses contributions pour les différents rapports de la Commission des comptes de la Sécurité sociale ainsi que les notes associées aux notifications mensuelles des contributions encaissées issues de l'analyse de cohérence menée de manière

systématique sur les balances comptables. Elle participera avec les autres caisses nationales à l'analyse infra-annuelle des comptes et, le cas échéant, à la production d'éléments de comptes infra-annuels à la demande de la CADES.

Les techniques de prévisions seront enrichies et les informations de la base Arôme seront mobilisées pour accroître la fiabilisation des données des comptes estimées (produits à recevoir et provisions) ; celles-ci seront rapprochées des données constatées pour analyser les écarts. Enfin, dans le cadre de la loi organique relative aux lois de financement de la sécurité sociale, l'ACOSS contribuera à une prévision pluriannuelle des produits de cotisations ou contributions et des exonérations.

3.2.2 Améliorer encore la fiabilité de la répartition et la qualité des comptes qui devront être validés et certifiés

Le nombre des attributaires des contributions et cotisations s'est accru sensiblement lors de la dernière période conventionnelle avec notamment les dispositifs de guichet unique et les nouvelles modalités de financement des exonérations de cotisations sociales, accentuant encore l'importance d'une répartition de qualité et transparente. La branche mènera à son terme le projet de certification de la qualité de la répartition (certification de service) entamé en 2002-2005. Elle poursuivra, dans le cadre du schéma directeur des systèmes d'information, les améliorations du système de répartition. Les travaux de refonte et de fiabilisation des codes types y contribueront également ainsi que la poursuite des contrôles de cohérence sur les balances comptables.

La validation des comptes annuels des organismes de base, mise en œuvre sur les comptes 2006, renforcera ces exigences de qualité des comptes. L'ACOSS mettra en place en 2006 un dispositif de pilotage et d'audit financier et comptable qui s'inscrira dans la logique des travaux à mener pour valider les comptes. L'ensemble des travaux de validation permettra de préparer la certification du compte combiné de branche par la Cour des comptes.

3.3 Une expertise renforcée sur les prélèvements sociaux

3.3.1 Développer la capacité de mesurer l'impact des nouvelles mesures de financement de la sécurité sociale

Chargée de mettre en œuvre les mesures modifiant le financement de la sécurité sociale, la branche est souvent sollicitée pour estimer l'impact d'un projet de mesure ou, a posteriori, évaluer ses effets financiers et son appropriation par les cotisants. L'enjeu est de renforcer son rôle d'assistance technique que ce soit a priori lors de la conception des nouvelles mesures de financement de la sécurité sociale ou a posteriori pour la mesure de leur impact.

La branche mettra en place en 2006 une procédure type d'implantation, de suivi et d'évaluation d'une nouvelle mesure réglementaire en s'appuyant sur un groupe d'URSSAF référentes chargées d'évaluer les conditions de gestion d'un nouveau dispositif et d'en suivre la mise en œuvre. Ce groupe permettra notamment d'évaluer en quelques jours les contraintes et le coût de gestion d'un projet de nouvelle mesure ; il sera chargé de participer ensuite au suivi du coût de mise en œuvre de nouveaux dispositifs.

Pour mesurer l'impact ex-post de la mise en œuvre d'un nouveau dispositif, des enquêtes ad hoc ou via le sondage annuel de cotisants pourront être réalisées ; dans le cas d'évaluations complexes et à fort enjeu, les résultats du contrôle seront mobilisés. Chaque année, l'ACOSS déterminera avec les tutelles les mesures qui devront faire l'objet d'une évaluation de la mise en œuvre et de l'impact financier pour la sécurité sociale.

Engagements de l'Etat :

- Respecter les délais de saisine du conseil d'administration sur les projets de texte
- Veiller à informer l'ACOSS suffisamment en amont des projets de nouvelles mesures ou dispositifs pour permettre à la branche d'analyser les implications en termes juridiques et de gestion
- Définir, dès la mise en place d'une mesure, le dispositif de suivi et d'évaluation associé

- S'accorder sur un programme annuel de contribution de l'ACOSS à l'évaluation ex-post des mesures impactant le financement de la sécurité sociale

3.3.2 Renforcer la mission de production de données statistiques et d'analyse des déterminants du financement de la sécurité sociale

La branche a développé ses activités de production statistique et d'analyse du financement de la sécurité sociale, notamment sur les dispositifs d'exonérations, sur l'évolution de la masse salariale, de l'emploi et des salaires. Ces productions n'ont été possibles que par la réalisation d'importants travaux de fiabilisation des données déclaratives et d'identification du cotisant ainsi que par la constitution de bases de données permettant de mieux mobiliser l'information à des fins statistiques.

La branche achèvera la conception (intégration des données comptables des entreprises) et le déploiement de l'entrepôt de données PLEIADE pour mieux mobiliser l'information « utile » à des fins statistiques et elle poursuivra ses investissements dans la fiabilisation des données : déclarations uniques d'embauche, revenus des travailleurs indépendants, informations relatives aux cotisants du secteur public, données relatives aux autres assiettes du financement de la sécurité sociale (revenus de remplacement, CSG placement et patrimoine).

Dès 2007, l'ACOSS sera ainsi en mesure d'étendre progressivement l'analyse conjoncturelle sur l'emploi et la masse salariale en y incluant les cotisants publics et d'assurer un meilleur suivi des autres assiettes du financement de la sécurité sociale. Elle produira aussi, en collaboration avec l'INSEE, des indicateurs sur l'ensemble des éléments de la rémunération.

L'ACOSS progressera sur l'évaluation des risques portant sur le financement de la sécurité sociale, en élaborant une méthodologie de chiffrage et des estimations de l'assiette dissimulée, en étudiant la faisabilité d'un suivi statistique des dispositifs exonérés de cotisations sociales (intéressement, participation...); elle analysera le lien entre facilitation des procédures et paiement spontané.

Par ailleurs, l'ACOSS réalisera des études sur les déterminants du financement de la sécurité sociale dans le cadre d'un nouveau programme pluri-annuel qui sera défini avec l'Etat dans les six mois suivant la signature de la présente convention.

Dans un souci de lisibilité et de pérennité de ces activités de production statistique et d'analyse des déterminants du financement de la sécurité sociale, cette fonction pourrait être incluse dans les missions de l'ACOSS. La branche conclura en 2006 une convention avec l'INSEE qui définira des contreparties à sa contribution au système statistique français.

Engagements de l'Etat :

- Etudier la possibilité de reconnaître dans le code de la sécurité sociale la mission de l'ACOSS de produire des statistiques et de mener des analyses sur le financement de la sécurité sociale et ses déterminants
- Définir un programme pluri-annuel d'études et conclure une convention d'échanges de données statistiques dans les six mois suivant la signature de la Convention d'objectifs et de gestion

3.3.3 Contribuer à l'évaluation de certaines politiques publiques et mettre à disposition des informations économiques adaptées

La branche est régulièrement sollicitée pour contribuer à la mesure de l'impact de politiques publiques dont la mise en œuvre repose sur une modification du financement de la sécurité sociale ou qui nécessitent un suivi fin de la masse salariale et de l'emploi : évaluation des mesures générales d'allègement de cotisations sociales, des dispositifs de soutien à la recherche, des zones franches urbaines... Elle contribuera, dans la limite des moyens qui seront affectés, à l'évaluation de ces politiques avec la puissance publique en proposant un suivi des impacts financiers pour la sécurité sociale, des états caractérisant les cotisants bénéficiaires voire des mesures d'impacts sur le comportement des entreprises. Elle étudiera la possibilité de procéder à un géocodage permettant de fiabiliser ses données.

Par ailleurs, la branche poursuivra et amplifiera ses travaux de diffusion d'information à caractère économique. Ainsi, la ligne « ACOSS-STAT » sera développée en enrichissant le volet « études » et les publications régionales seront généralisées, notamment en proposant une analyse conjoncturelle régionale de l'emploi et de la masse salariale du secteur privé puis des autres secteurs économiques.

Dans l'objectif de bénéficier d'informations facilitant son métier de recouvrement, de mettre à disposition de décideurs économiques des informations utiles pour la conduite de leurs politiques mais aussi de valoriser son image, la branche développera sa politique de partenariats tant au niveau national que local (fédérations professionnelles, chambres consulaires, services déconcentrés de l'Etat, collectivités locales...).

Cette politique de diffusion de données économiques sera conduite avec des moyens budgétaires identifiés et fera l'objet d'une évaluation annuelle à partir de 2006.

Engagements de l'Etat :

- Clarifier les moyens et les priorités concernant la contribution de l'ACOSS à l'évaluation des dispositifs et politiques publics
- Définir un protocole de commande d'études à l'ACOSS et veiller à son respect par les différents ministères

IV. RENFORCER LE PILOTAGE ET L'EFFICIENCE DU RESEAU

La branche est confrontée à un double objectif : d'une part, continuer d'améliorer ses performances globales, consacrer plus de moyens à la lutte contre le travail dissimulé, renforcer ses capacités d'expertise et d'autre part, maîtriser ses coûts de gestion, voire les réduire en proportion des sommes collectées. Pour relever ce défi, tout en conservant un maillage territorial qui permet une relation de proximité appréciée des cotisants, il faut poursuivre l'amélioration du fonctionnement en réseau, en en tirant toutes les potentialités au service de l'efficience. L'ACOSS mettra en place une allocation des moyens plus efficace et généralisera les outils de pilotage au service de cet objectif. Elle renforcera le pilotage régional sur le contrôle et le contentieux et développera la mutualisation des fonctions support. Le système d'information évoluera pour accompagner les orientations métiers et les gains de productivité. La politique des ressources humaines sera développée pour une gestion prévisionnelle des emplois et une politique nationale de formation au service des priorités de la COG. C'est par un fort investissement dans la formation que la branche pourra opérer des redéploiements vers l'accompagnement des cotisants, le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé. L'ensemble de ces actions permettra ainsi d'améliorer la performance économique du réseau.

4.1 Un renforcement de l'efficience du réseau du Recouvrement piloté par l'ACOSS

Face aux enjeux de qualité de service, de contrôle et d'expertise en matière de financement de la sécurité sociale, la branche du recouvrement doit accroître son travail en réseau : s'appuyer sur les atouts d'un réseau présent au niveau départemental, essentiel pour la conduite des actions, l'accompagnement des cotisants et les partenariats, développer le niveau régional ou interrégional pour le pilotage et la mutualisation de certaines fonctions et donner les bonnes impulsions au niveau national. L'objectif est de tirer parti des forces de chaque niveau territorial pour une efficacité collective renforcée.

4.1.1 *S'appuyer sur le niveau départemental pour renforcer la relation de proximité avec les cotisants et les partenaires*

Le niveau départemental sera chargé de toutes les fonctions où une relation de proximité avec les cotisants et les partenaires contribue à l'efficacité du service public. Dans cette perspective, il devra notamment :

- mieux accompagner les cotisants notamment les entreprises en création ou développement, en partenariat avec les chambres consulaires, les experts-comptables, les associations de gestion comptable ou les centres de gestion agréés. Les URSSAF assureront la relation de service – accueil physique et téléphonique dans le cadre des plate-formes régionales – des particuliers employeurs y compris pour les adhérents du chèque emploi service universel et de la Pajemploi. Dans le cadre d'une délégation de l'Agence nationale des services à la personne, elles participeront à la réponse téléphonique aux particuliers souhaitant s'informer sur les dispositifs existants. Elles développeront l'information sur les offres de service. En outre, l'ACOSS proposera au RSI une convention-cadre pour que les URSSAF assurent l'accueil des artisans et commerçants selon un principe de subsidiarité ;
- gérer les comptes des petites et moyennes entreprises, des grandes entreprises hors VLU, des travailleurs indépendants, des collectivités territoriales, des hôpitaux, de la plupart des associations ;
- planifier les contrôles des petites et moyennes entreprises, des associations et des travailleurs indépendants et mener la plupart des actions de contrôle. Les pôles de compétences en matière de contrôle du secteur public et des grandes entreprises s'appuieront sur les inspecteurs de toutes les URSSAF ; ceux-ci mèneront aussi la plupart des opérations de lutte contre le travail illégal, avec une coordination assurée par des référents régionaux ;
- gérer le contentieux de ses comptes. Toutefois, lorsqu'il existe un risque juridique de branche, le directeur de l'URSSAF sollicitera l'appui du niveau régional ;
- mettre en œuvre les partenariats nécessaires dans chaque département en matière de lutte contre le travail illégal, d'information et d'accompagnement des entreprises et des associations créatrices d'emplois, de prévention des difficultés des entreprises. Un cadre national sera défini pour ces partenariats mais l'action de terrain sera essentielle pour les concrétiser et les décliner localement.

Dans les dix départements où il existe plusieurs URSSAF, des rapprochements devront être engagés pour conduire, avant 2010, à une seule structure juridique par département. Les modalités de ces rapprochements seront définies localement dans le respect des instances de concertation, conseil d'administration et instances représentatives du personnel, et conformément aux dispositifs d'accompagnement du changement négociés dans le cadre de l'UCANSS en 2006. En tout état de cause, les implantations locales seront maintenues, ainsi que la qualité des services rendus aux cotisants, aucun licenciement n'aura lieu et aucune mobilité géographique ne sera imposée aux salariés.

4.1.2 S'appuyer sur le niveau régional ou interrégional pour le pilotage et la mutualisation de certaines fonctions

La convention d'objectifs et de gestion 2002-2005 avait mis l'accent sur le développement de la vie régionale et la mise en place dans chaque région d'un conseil régional de directeurs. L'objectif de cette période conventionnelle est de donner un nouvel élan à l'action du service public au niveau régional tout en répondant aux exigences d'efficience.

Le fonctionnement des différentes régions sera harmonisé en organisant la coordination des fonctions métier et des expertises :

- pour le contrôle et la lutte contre le travail illégal : des pôles de compétences régionaux pour le contrôle des grandes entreprises et des grandes entités du secteur public seront mis en place en s'appuyant sur les inspecteurs de tous les organismes ; un plan de contrôle régional sera systématiquement élaboré ; des référents régionaux en matière de lutte contre le travail dissimulé seront désignés.
- pour le recouvrement amiable et forcé : un expert régional sera désigné pour l'harmonisation des pratiques et l'efficience des politiques sera analysée au sein des commissions régionales de gestion du risque ;
- pour le contentieux où le niveau de traitement des dossiers doit être adapté aux enjeux juridiques et financiers : le contentieux du contrôle des entreprises de plus de 250 salariés sera assuré par l'URSSAF gestionnaire du VLU ou chef de file ; les correspondants juridiques apporteront leur expertise à l'URSSAF qui les sollicite lorsqu'un enjeu juridique de branche existe ;
- pour les emplois mutualisés et les réseaux d'experts : si ces emplois peuvent rester localisés dans l'ensemble des URSSAF, l'URSSAF du chef-lieu de région sera chargée d'assurer le pilotage de ces fonctions mutualisées et de gérer l'enveloppe budgétaire correspondante.

Ces fonctions de pilotage seront en règle générale confiées à l'URSSAF du chef lieu de région, sauf lorsque les enjeux gérés localement impliquent de regrouper certaines régions.

Pour renforcer les compétences d'expertise tout en mutualisant les moyens, la branche a mis en place, dès 1993, des réseaux d'experts dans des domaines divers (communication, juridique, statistiques, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, qualité de la répartition...). Le pilotage de ces réseaux doit être renforcé pour distinguer la part des missions nationales, régionales et locales dans leur activité, définir des règles communes de fonctionnement et de suivi d'activité et renforcer l'animation nationale, en donnant à l'ACOSS des leviers en matière de gestion des ressources humaines. Au-delà de ces règles communes pour une gestion conforme à la vocation de ces réseaux, la branche continuera de veiller à l'efficacité de chacun d'entre eux.

La branche doit développer la mutualisation des fonctions support pour réaliser des économies sur ses dépenses de fonctionnement (achats et logistique notamment), pour profiter des expertises et accroître son efficacité (communication, expertise en gestion des ressources humaines notamment) et pour réduire les effectifs affectés à ces fonctions (traitement de la paie, traitement de la DUE, fonction comptable, traitement des flux entrants...) afin de les redéployer vers le cœur de métier. Les mutualisations seront développées au niveau – régional ou interrégional – le plus adapté aux économies d'échelle et sur la base d'un cahier des charges national identifiant les conditions de mise en œuvre et les gains attendus. Certaines expérimentations ont déjà démarré, souvent à l'initiative des organismes locaux. Des régions ou inter régions pilotes seront désignées en 2006 pour affiner les conditions de réussite des mutualisations et, après évaluation de ces expérimentations, les mutualisations de fonctions support seront généralisées à partir de 2007. D'ici fin 2009, toutes ces fonctions feront l'objet de mutualisations et la branche réalisera une économie d'au moins 10% des ressources affectées par rapport à 2005.

Plusieurs organismes, qui ne sont pas nécessairement des URSSAF infra-départementales, ont aujourd'hui mutualisé leur poste de directeur ou d'agent comptable. Ces expériences semblent donner satisfaction aux conseils d'administration qui les ont pratiquées. Au cours de la période conventionnelle, l'ACOSS encouragera les projets de mutualisation de postes de directeurs ou agents comptables entre deux organismes à l'occasion des renouvellements de postes. L'objectif est notamment de permettre aux agents de direction de centrer leur action sur les enjeux propres à la branche par la transformation des postes actuellement partagés avec une caisse d'allocations familiales et/ ou une caisse primaire d'assurance maladie en postes dédiés au Recouvrement. Ces mutualisations de postes devront être cohérentes avec l'organisation du réseau.

La cohérence des actions, le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la convention d'objectifs et de gestion seront renforcés au plan régional. Le comité régional des directeurs (CRD) proposera un plan d'action pour décliner la COG dans sa dimension régionale. Ce plan d'action sera présenté au niveau régional à un Comité de Concertation (CCR), au sein duquel les Conseils d'administration de chaque URSSAF de la région seront représentés par deux administrateurs issus de chacun des deux collèges les composant. La représentation de chacune des organisations devra être assurée au sein de ce CCR. Ce plan d'action fera ensuite l'objet d'une présentation, au niveau national, à l'ACOSS. Il servira de base à l'élaboration à l'élaboration d'un volet régional dans les contrats pluriannuels de gestion conclus entre l'ACOSS et chaque URSSAF.

Le chef de file du CRD sera le directeur de l'URSSAF du chef-lieu de région ; un chef de file adjoint sera désigné par les membres du CRD. L'URSSAF du chef-lieu de région sera chargée de la gestion de l'enveloppe budgétaire régionale qu'elle discutera au sein du CRD et présentera au vote de son conseil d'administration, après avis du Comité de concertation régional. Ce Comité de concertation régional assurera aussi le suivi des actions régionales dans le respect du rôle et des missions des Conseils d'administration de chaque URSSAF de la région.

Engagement de l'Etat :

- Faire évoluer, en tant que de besoin et dès 2007, les supports juridiques nécessaires au développement des missions communes exercées pour le compte d'autres organismes et examiner les conditions d'évolution de la réglementation relative à la responsabilité des agents comptables

4.1.3 Améliorer la mission de pilotage et d'accompagnement du réseau par l'ACOSS

L'évolution du réseau implique de renforcer encore la capacité de pilotage de l'Agence, le suivi et la déclinaison de la stratégie, le pilotage budgétaire et l'accompagnement des évolutions des organismes. Chargée de la coordination de l'action des URSSAF, l'ACOSS veillera à l'application homogène des lois et règlements relatifs aux cotisations et contributions sociales, notamment en exerçant son pouvoir d'arbitrage pour harmoniser les positions prises par les organismes de recouvrement, en les autorisant à porter les litiges en cour de Cassation, en pilotant des contrôles concertés. Elle s'assurera de la mise en œuvre de ses orientations en matière de contrôle et de recouvrement.

Mieux piloter la stratégie, c'est organiser un suivi plus efficace de la convention d'objectifs et de gestion avec la définition d'un projet de branche déclinant les priorités stratégiques et les projets d'évolution du réseau en actions annuelles et opérationnelles. Le conseil d'administration de l'ACOSS assurera un suivi régulier de la mise en œuvre de la convention. Un pilotage de ce projet de branche et de la convention sera effectué par le comité de direction de l'ACOSS. Il s'appuiera sur trois instances stratégiques associant des directeurs d'organismes locaux pour décliner les priorités définies dans la COG dans trois domaines : le métier du recouvrement et du contrôle, l'organisation du réseau et les ressources humaines, le système d'information. Le pilotage par objectifs sera renforcé avec des objectifs annuels et des bilans réguliers ainsi qu'une évaluation annuelle des contrats pluriannuels de gestion.

Mieux piloter le réseau et accompagner le changement implique une évolution de l'organisation de l'ACOSS pour faciliter la synthèse des relations avec les organismes et assurer un pilotage coordonné des ressources humaines et budgétaires de l'ensemble de la branche. Le pilotage budgétaire devra être renforcé avec notamment la mise en œuvre de la réforme de l'allocation des moyens, la refonte des instructions budgétaires et le développement des tableaux de bord de gestion. Un pôle d'identification et de diffusion des bonnes pratiques en matière de gestion sera mis en place en 2006 : il sera notamment chargé de repérer les organisations les plus efficaces pour construire

progressivement, et en lien avec les organismes, des référentiels de gestion. L'Audit national contribuera à ce renforcement du pilotage du réseau : au-delà des audits de prise de fonction, qui seront généralisés et étendus aux CERTI, l'ACOSS développera les audits sur la mise en œuvre des socles communs en matière de recouvrement et sur le respect des cahiers des charges de gestion des très grandes entreprises.

L'ACOSS renforcera ses engagements vis-à-vis des organismes locaux, notamment dans le cadre de la contractualisation avec une visibilité pluriannuelle sur les moyens mais aussi sur les délais de réponse à certaines demandes. Au cours de la période conventionnelle, l'Agence centrale s'attachera à respecter les standards de qualité de service qu'elle demande au réseau, notamment en terme d'accessibilité et d'accueil téléphonique, de délais de réponse aux courriers et aux courriers électroniques. Elle conduira une réflexion sur les engagements de service spécifiques aux missions qu'elle exerce pour les publier en 2007.

4.1.4 Adapter le pilotage aux spécificités des caisses générales de sécurité sociale

Les CGSS assurant dans les départements d'outre-mer les missions qui sont celles d'une URSSAF mais aussi d'une caisse primaire assurance maladie et d'une caisse régionale d'assurance maladie en métropole, il est essentiel que les politiques des caisses nationales soient harmonisées.

Pour faciliter la gestion interne et donc améliorer la qualité de service, une Mission a été créée en 2005 pour coordonner l'action des caisses nationales (CNAMTS, CNAVTS, MSA, ACOSS), faciliter les échanges entre branches et permettre une vision globale des CGSS. L'ACOSS s'investira dans les travaux de cette instance pour mener des actions d'harmonisation notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la gestion budgétaire, et du pilotage des conventions d'objectifs et de gestion.

A l'occasion des prises de fonction de directeurs de CGSS, l'ACOSS participera à des audits conjoints avec notamment la CNAMTS et la CNAVTS.

Les CGSS devront s'inscrire dans les objectifs d'amélioration des performances du réseau du recouvrement et de son efficacité. Des actions seront menées en commun avec les branches maladie et vieillesse pour développer la lutte contre la fraude et la prévention du travail dissimulé, notamment par des actions de communication ciblées. En lien avec les autres partenaires, dont l'INSEE, une opération de fiabilisation des fichiers des comptes cotisants sera menée. Parallèlement, les CGSS devront réexaminer leurs processus de recouvrement pour favoriser les pratiques les plus efficaces.

Afin d'améliorer l'efficacité du service public, la mutualisation sera renforcée, en inter-branche ou entre les directions du recouvrement des CGSS selon les fonctions et les gains attendus : dès 2006, un travail sera mené avec les CGSS et les autres caisses nationales dans le cadre de la mission de coordination pour identifier le niveau le plus pertinent de mutualisation et lancer des expérimentations. Le regroupement des opérations de gestion du titre de travail simplifié et des comptes de particuliers employeurs dans un centre commun aux différentes CGSS sera notamment étudié.

4.2 Une allocation optimale et plus juste des moyens

4.2.1 Refondre la procédure d'allocation budgétaire aux organismes pour accompagner les évolutions du réseau et favoriser les gains d'efficacité

Alors que les missions des organismes ont sensiblement évolué, les crédits de référence des URSSAF n'ont été rebasés en fonction des charges de travail qu'en 1996, selon la méthode des points activité. Au-delà de la réforme du dispositif des points activités prévue par la précédente convention, il est apparu nécessaire de faire évoluer plus largement la procédure d'allocation des moyens aux organismes.

A partir de 2006, l'ACOSS mettra en œuvre une nouvelle procédure d'allocation des ressources pour favoriser les gains d'efficacité, réduire les écarts de coûts – en prenant comme référence la productivité des URSSAF les plus performantes – et accompagner les projets de la COG d'évolution de la gestion des comptes et de développement

de la mutualisation. Elle distinguera ainsi trois enveloppes budgétaires, les opérations de gestion locale, les missions exercées pour le compte de la région ou de l'inter-région, les missions nationales confiées à l'organisme. Pour relayer la priorité donnée à la lutte contre le travail dissimulé, l'ACOSS accompagnera les URSSAF qui souhaitent assurer le secrétariat des COLTI. Cette réforme de l'allocation des moyens contribuera à la productivité du réseau et conduira à une augmentation du nombre de comptes par ETP dans l'ensemble de la branche : ce ratio progressera ainsi de 22% entre 2004 et 2009

Une enveloppe pluriannuelle sera déterminée pour la gestion locale dans les contrats conclus avec les URSSAF. La procédure de pilotage et de financement des missions nationales sera redéfinie en 2006. Les budgets des organismes seront publiés au sein du réseau afin d'accroître la transparence de l'allocation des moyens.

La procédure d'allocation des moyens aux CERTI sera aussi revue, en lien avec les orientations du schéma directeur des systèmes d'information : les nouvelles modalités d'allocation budgétaire seront définies pour 2007 pour contribuer à l'efficacité globale de la branche et réduire les écarts de coûts.

4.2.2 Adopter des principes d'organisation immobilière efficaces et équitables

Poursuivant le travail de recensement des besoins de rénovation conduit en 2005, l'ACOSS devra s'assurer de la préservation et de la conservation du patrimoine de la branche.

Au-delà de cet engagement de bonne gestion du patrimoine existant, il apparaît nécessaire de fixer des principes et un schéma qui soient cohérents avec les évolutions des missions des organismes. Des orientations sur les unions immobilières devront être définies en lien avec l'UCANSS et les autres branches du régime général. En 2006, l'ACOSS proposera à son conseil d'administration un schéma directeur immobilier pour arrêter des principes de gestion (sur le recours à la location ou l'achat, sur les unions immobilières...) et pour planifier les opérations les plus importantes en fonction des orientations prises sur l'organisation du réseau.

Engagement de l'Etat :

- Définir en 2006 les conditions dans lesquelles la location doit être privilégiée sur l'achat immobilier et accompagner une réflexion inter-branches sur la gestion des unions immobilières

4.2.3 Prendre en compte les exigences du développement durable

La branche prendra en compte les exigences du développement durable en étant attentive aux consommations d'énergies, d'eau et de papier et à l'application des normes de qualité environnementale en matière de construction.

Elle mettra en place les indicateurs prévus dans le programme d'éco-responsabilité arrêté par l'Etat pour les services publics.

4.3 Des outils de pilotage renforcés et systématisés

L'ACOSS améliorera le processus de contractualisation avec les organismes en veillant à la maîtrise des délais en début de période conventionnelle. Elle développera les outils de mesure des performances et des coûts en s'appuyant sur les entrepôts de données national « PLEIADE » et locaux « GALAXIE », déployés sur l'ensemble de leurs fonctionnalités et mis en cohérence à partir de 2006. L'intégration des données relatives aux ressources humaines, au suivi budgétaire et au suivi analytique des coûts dans PLEIADE permettra à la branche de disposer d'un outil partagé entre l'ACOSS et le réseau couvrant tous les domaines et offrant des restitutions adaptées au pilotage dès 2007.

4.3.1 Améliorer la contractualisation entre l'ACOSS et les organismes

La déclinaison de la convention d'objectifs et de gestion au sein de la branche recouvrement implique la signature de plus de 110 contrats entre l'ACOSS d'une part et les URSSAF, CGSS et CERTI d'autre part fixant des enjeux et des objectifs locaux spécifiques dans le cadre des orientations nationales. Les forces du dispositif de la période

2002-2005 – notamment le diagnostic et l'analyse partagée entre l'organisme et l'ACOSS – devront être préservées en veillant à atteindre un objectif de conclusion de 90% des CPG des URSSAF dans les six mois suivant la signature de la COG avec l'Etat. Tous les contrats avec les URSSAF et les CGSS devront être signés avant la fin 2006, de même que les contrats avec les CERTI.

Les contrats pluriannuels de gestion comporteront un cadrage budgétaire pluriannuel et devront donc être signés pour que les organismes disposent de leur budget. Afin de faciliter la cohérence des objectifs fixés, ils seront établis au niveau départemental avec, le cas échéant, des engagements spécifiques et des moyens déclinés par URSSAF infra-départementale.

4.3.2 Développer la mesure des coûts pour mieux les maîtriser

Sur la période 2002-2005, la branche du recouvrement a mis en place et déployé un outil de comptabilité analytique – OGUR – dans l'ensemble des URSSAF permettant d'identifier le coût des activités. Un travail de fiabilisation des données et d'adaptation de l'outil de comptabilité analytique devra être poursuivi avant de rapprocher les indicateurs de résultats de la mesure des coûts.

OGUR sera élargi aux nouvelles offres de service et ses règles de paramétrage davantage précisées et adaptées à l'évolution des missions de la branche. Le système de comptabilité analytique devra être audité pour s'assurer du respect de ces règles et de la stabilité des clefs de répartition. Une comptabilité analytique sera mise en place dans les centres informatiques et à l'ACOSS.

La branche mettra à profit le renouvellement de son outil de gestion de la paie en 2007 pour fiabiliser son système d'information des ressources humaines. Elle produira un bilan social de branche dès la fin 2006.

L'ensemble de ces données – coûts et ressources humaines – seront intégrées dans le système d'information décisionnel de la branche en 2007 pour les rapprocher des indicateurs de résultat.

La branche améliorera sa connaissance des coûts et de la productivité en mettant en place début 2007 un observatoire de gestion pour analyser l'évolution de la charge de travail et mesurer l'incidence des évolutions réglementaires sur la gestion. Elle travaillera à la définition d'un indicateur composite de productivité permettant notamment de mieux rendre compte de l'activité des organismes. L'analyse des écarts de coûts entre organismes sera affinée en examinant ces écarts par groupes d'organismes « homogènes » en termes de taille ou de missions.

Le coût de gestion d'un projet ou de mise en œuvre d'un nouveau dispositif sera systématiquement suivi et analysé en le rapprochant des prévisions. En effet, tout projet de simplification devra faire l'objet d'une étude d'impact sur la gestion administrative de la branche. Des études de mesure des gains de productivité seront conduites sur certains processus ou fonctions, notamment sur le déploiement de l'outil de workflow WATT. Des standards de productivité seront définis pour des fonctions de production comme le traitement des flux entrants ou la gestion de la paie. En outre, la productivité des corps de contrôle sera suivie en fonction de critères de résultat définis par l'ACOSS et le bilan annuel du contrôle rendra compte de l'évolution du nombre de contrôles par inspecteur pour en analyser les causes.

Engagement de l'Etat :

- Donner suffisamment de temps à l'ACOSS pour évaluer l'impact des projets de simplification sur la gestion administrative de la branche

4.3.3 Généraliser des tableaux de bords adaptés à un suivi régulier de la COG et des performances des organismes

Pour accompagner ses évolutions, la branche du recouvrement a besoin de tableaux de bord normés, adaptés aux besoins de pilotage des différents échelons, produits régulièrement et donnant une vision globale des performances, à la fois sur les résultats et les coûts.

L'objectif est d'articuler trois niveaux de tableaux de bord en s'appuyant sur le comité de pilotage des indicateurs associant l'ACOSS et des URSSAF :

- un tableau de bord de la COG, reprenant les 24 indicateurs de l'annexe 3 de la convention, sera mis en place début 2006 pour assurer un suivi régulier, au moins trimestriel, auprès des tutelles et du Conseil d'administration : il rendra compte de la progression de la branche sur les différents axes de la convention, avec des indicateurs sur la qualité et l'offre de service notamment les services dématérialisés, les performances de recouvrement et de contrôle, la qualité de la répartition et de la gestion de trésorerie, l'efficacité de la gestion. Des tableaux de bord budgétaires, tels que définis dans l'annexe 1, seront en outre régulièrement présentés aux tutelles pour assurer le suivi budgétaire du fonds national de gestion administrative ;
- un tableau de bord mensuel de branche permettant à l'ACOSS de piloter efficacement le réseau sera défini en 2006 puis traduit dans le système d'information décisionnel en 2007. Il permettra le suivi des emplois de la branche par catégorie (gestionnaire de compte, inspecteur...);
- le tableau de bord local permettant aux URSSAF et CGSS de piloter l'ensemble de leur activité et leurs résultats sera défini en 2006. Au-delà, une démarche analogue devra être menée pour définir un tableau de bord des CERTI et de l'ACOSS dès 2007.

4.4 Une redéfinition des systèmes d'information au service des utilisateurs

Le schéma directeur des systèmes d'information sera présenté au conseil d'administration de l'ACOSS au plus tard en juin 2006. Préparé depuis septembre 2005, il traduira dans les systèmes d'information les orientations arrêtées dans la convention d'objectifs et de gestion en matière de gestion des comptes et de relation de service et il devra permettre la mise en place de l'interlocuteur social unique en lien avec le RSI ; il définira aussi des objectifs propres à la qualité, à la sécurité et l'optimisation des systèmes ainsi que les conditions d'une poursuite de la dématérialisation interne au réseau du recouvrement, en veillant au maintien d'un bon niveau d'adaptabilité et de réactivité des systèmes d'information. Il présentera un processus rénové d'allocation des missions nationales et des moyens. Les principaux axes de ce schéma directeur figurent en annexe 7.

4.4.1 Adapter le système d'information de production aux évolutions du métier

Les systèmes d'information devront faciliter la mise en œuvre des orientations relative à la gestion des très grandes entreprises (basculement potentiel de quelques 63 000 comptes pour 2007) et des grandes entreprises (transfert des comptes de plus de 250 salariés en VLU et désignation d'un chef de file pour les entreprises de plus de 250 salariés hors VLU à partir de 2008). Ils devront accompagner le développement du CESU et de la Pajemploi et la répartition des tâches prévues précédemment en permettant aux URSSAF de consulter l'ensemble de ces comptes. Les conditions de développement des services dématérialisés seront précisées ainsi que les modalités d'un renforcement des services téléphoniques et d'une mise en réseau des plate-formes régionales ou interrégionales. En outre, la branche travaillera, en lien avec le RSI, à l'ingénierie du système d'information nécessaire à la mise en œuvre de l'interlocuteur social unique.

Plus largement, le schéma directeur devra répondre aux objectifs :

- d'une plus grande souplesse dans l'accès aux informations et aux applications, indépendamment des lieux d'implantation physique des utilisateurs et d'hébergement des applications ;
- d'une meilleure prise en compte de l'évolution des métiers de recouvrement et de contrôle pour les différentes catégories de cotisants, afin de mieux traiter les données détenues et personnaliser les informations données et les modes de gestion adoptés ;
- d'une homogénéisation du paramétrage des principales applications pour faciliter la consolidation nationale et veiller à l'égalité de traitement au niveau national.

Par ailleurs, l'ACOSS produira une étude en 2007 sur l'opportunité d'une modernisation en profondeur ou d'une réécriture du noyau du système national de production (SNV2) et ses modalités de mise en œuvre, notamment pour évaluer la capacité de financer ce projet dans le cadre budgétaire de cette convention. Cette étude devra

également envisager les conditions de l'intégration des applicatifs dédiés aux nouvelles offres de services de la branche dans un système national de production unifié.

4.4.2 Renforcer la sécurité et la continuité de service, optimiser la production et les réseaux informatiques, harmoniser les outils et standards informatiques

Tirée à la fois par les besoins métiers de la branche vers un fonctionnement en réseau et un environnement technologique qui facilite la flexibilité et l'interopérabilité, la politique technique des prochaines années devra s'articuler autour de trois axes :

- une optimisation de la production et des réseaux : aller vers plus d'interopérabilité entre les systèmes impose de nouvelles contraintes d'efficience et de fiabilité sur les sites de production informatique mais également sur les réseaux qui deviennent un élément de plus en plus critique pour la délivrance au quotidien du service attendu par les utilisateurs du système d'information ;
- un renforcement de la sécurité et de la continuité de service : des solutions de « back-up » et de continuité de service devront être définies en 2007 pour l'ensemble des organismes et les applications stratégiques de la branche. Elles devront s'appuyer sur une réflexion stratégique et économique visant notamment à définir les priorités opérationnelles en matière de continuité de service ;
- une normalisation des outils et standards informatiques, tant pour la production et les architectures applicatives que pour les postes de travail. Afin de faciliter cet effort de standardisation et d'assurer un meilleur respect des normes de la branche en matière d'investissements informatiques, la mutualisation des achats sera poursuivie.

4.4.3 Poursuivre le développement de la dématérialisation interne au réseau

La branche du recouvrement s'est fortement investie dans la dématérialisation de ses processus de gestion avec la généralisation des outils de LAD et GED puis le déploiement d'un outil de circulation électronique des documents dans les URSSAF (WATT). Elle poursuivra cette orientation en :

- optimisant l'utilisation de WATT par la définition d'un socle commun d'utilisation pour une dizaine de flux stratégiques et un système de mesure des gains de productivité dès 2006 ;
- développant la circulation électronique des documents au sein de l'ACOSS ;
- mettant en place un archivage électronique des documents pour la gestion technique du recouvrement dès 2007 et pour la gestion administrative avec l'accord de l'Etat ;
- développant la dématérialisation des flux comptables : il s'agira de dématérialiser les échanges avec les tributaires, les facturations ACOSS-URSSAF, les transferts de cotisations entre URSSAF et de rénover le processus d'ajustement de la trésorerie du compte unique de disponibilités à la Caisse des dépôts et consignations..

Engagement de l'Etat :

- Permettre l'archivage électronique des pièces de la gestion administrative

4.4.4 Faire évoluer l'organisation et le pilotage national de l'informatique, au service de l'efficience du réseau

La branche renforcera le pilotage budgétaire des ressources informatiques, notamment en définissant de nouvelles modalités d'allocation des moyens pour 2007 et en mettant en place une comptabilité analytique dans les CERTI dès 2007. L'allocation des moyens se fera au travers d'une vision consolidée de l'ensemble des budgets informatiques de la branche (équipements informatiques de l'ensemble des organismes, assistance technique, dépenses de fonctionnement des centres, ressources humaines), que l'ACOSS définira et mettra en œuvre en 2006. L'ACOSS développera également, en collaboration permanente avec l'ensemble des centres informatiques, un suivi renforcé de l'utilisation des moyens accordés et de leur conformité à la politique stratégique, applicative et technique de la branche. Afin d'appuyer les décisions en matière de ressources humaines et d'affectation des missions, et de rendre possible le respect de ses engagements en matière de contrôle des effectifs tout en assurant le maintien du haut niveau d'expertise des équipes sur le système d'information, elle développera dès 2006 un suivi

national des compétences informatiques de la branche et de leur affectation aux différentes missions dans les centres et en URSSAF.

Dans la continuité des travaux initiés en 2005, le pilotage stratégique des systèmes d'information par l'ACOSS associera de façon pérenne les utilisateurs, les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre. Il doit ainsi conduire à des choix stratégiques et opérationnels qui s'appuient sur des analyses d'impacts approfondies, notamment en matière de coûts, d'organisation, d'évolution des compétences, de retour sur investissement. En particulier, la procédure d'attribution des projets de développement et des missions nationales sera revue pour renforcer la lisibilité des coûts et permette un arbitrage efficace, en s'appuyant sur des procédures transparentes d'attribution des missions aux centres informatiques.

Enfin, l'harmonisation de l'organisation de l'ensemble des centres informatiques sera poursuivie. Dans un objectif de cohérence et d'équilibre des inter-régions CERTI, toutes les URSSAF d'une même région administrative seront rattachées à un CERTI commun. Une réflexion sera menée sur l'évolution des missions des centres informatiques pour répondre aux exigences d'efficacité des systèmes d'information et s'adapter aux évolutions du réseau du recouvrement.

4.5 Une politique des ressources humaines accompagnant les évolutions du métier et du réseau

La priorité donnée à la qualité de service et au contrôle nécessite de forts investissements dans la formation et les ressources humaines pour développer un nouveau « métier » de contrôle sur pièces, renforcer les compétences sur l'accompagnement des cotisants et la promotion des offres de service, accroître l'expertise et la formation sur la lutte contre le travail dissimulé. En s'appuyant sur le dialogue social au sein de l'UCANSS et au niveau local, la branche accompagnera les redéploiements nécessaires au renforcement de l'efficacité du Recouvrement. La formation et la définition de parcours qualifiants, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la mise en place des dispositifs d'évaluation conventionnels seront ainsi mobilisés. La branche s'attachera en outre à inscrire sa politique de ressources humaines dans le cadre des grandes politiques publiques de lutte contre les discriminations à l'accès à l'emploi et de santé au travail.

4.5.1 Renforcer la politique nationale de formation et la définition de parcours qualifiants pour accompagner les évolutions des missions

Le renforcement de la qualité de service, du contrôle et de la lutte contre le travail dissimulé implique une politique nationale de formation réactive et adaptée, dont les orientations devront être assorties de priorités en lien avec la commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP) mise en place au niveau de l'UCANSS.

Les formations initiales d'inspecteurs et de gestionnaires de comptes évolueront en 2006 pour répondre aux enjeux stratégiques de la branche, avec notamment une place plus grande accordée à la lutte contre le travail illégal pour les premiers, à l'accompagnement des cotisants et à la promotion des offres de service pour les seconds. Des modules de formation opérationnels, adaptables en fonction des parcours antérieurs, devront être élaborés. Un dispositif de formation pour les contrôleurs du recouvrement (contrôle sur pièces) devra être mis en place avant la fin 2006, sous réserve de modification des textes nécessaires à l'exercice du contrôle sur pièces, ainsi qu'une formation pour les référents en matière de lutte contre le travail illégal.

Au-delà des dispositifs de formation, une réflexion devra être menée sur les parcours qualifiants des inspecteurs dans deux directions : une dimension managériale pour tenir compte des fonctions d'encadrement exercées par certains ; une dimension technique pour différencier les types de contrôle pouvant être menés et leur niveau de complexité.

L'organisation et les modalités de financement de la formation professionnelle devront être facilitées, avec notamment une convention de partenariat conclue avec les CRFP et des règles souples de recours aux fonds assurance formation.

4.5.2 Développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences et des dispositifs d'accompagnement du changement avec l'UCANSS

Les prévisions de départs en retraite, les évolutions des métiers et de l'organisation de la branche imposent de développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences et d'avoir une réflexion de branche sur les parcours de carrière et la mobilité fonctionnelle : l'ACOSS fera appel à l'UCANSS en 2006 pour définir et programmer ses besoins sur la période conventionnelle. De nouveaux métiers doivent être définis comme celui du contrôle sur pièces, tant dans son contenu que pour sa place dans la grille des employés et cadres. Une réflexion devra être conduite au niveau de l'UCANSS sur les conditions d'exercice pour les inspecteurs des missions de lutte contre le travail illégal (sécurité, rémunération).

La branche profitera de la mise en place d'un nouvel outil de gestion des ressources humaines en 2007 pour renforcer ses instruments de connaissance et d'analyse des métiers.

Des passerelles entre métiers devront être développées en s'appuyant sur des modules de formation adaptés et des dispositifs de validation des acquis de l'expérience. Cette gestion prévisionnelle des emplois et compétences doit permettre de développer une véritable politique de mobilité dans le réseau et avec les autres réseaux. L'ACOSS contribuera activement à la négociation qui sera organisée en 2006 par l'UCANSS sur l'accompagnement de l'évolution des réseaux.

4.5.3 Mettre en place un système d'évaluation et de rétribution de la performance des agents de direction cohérent, mobilisateur et équitable

L'ACOSS définira, avec l'UCANSS et les autres caisses nationales du régime général, le cadre général du processus d'évaluation des agents de direction prévu par l'accord de juillet 2005 et le déclinera en l'adaptant au contexte et aux enjeux propres au Recouvrement. Elle s'attachera à définir la contribution attendue des agents de direction avec des objectifs ambitieux en termes de résultats, tant dans l'atteinte des objectifs de leur organisme et de la branche que dans la mise en œuvre des évolutions organisationnelles du réseau. Elle veillera à l'équité et à la transparence dans la mise en œuvre du dispositif.

4.5.4 Définir des orientations de branche sur des priorités d'intérêt général : l'emploi des personnes handicapées, la gestion des secondes parties de carrière, la lutte contre les discriminations à l'accès à l'emploi

Réseau de service public, la branche du recouvrement a aussi une responsabilité particulière en tant qu'employeur et doit viser à l'exemplarité dans sa gestion des ressources humaines et la mise en œuvre d'orientations prioritaires. Nombre d'actions sont aujourd'hui menées localement. Des orientations seront arrêtées, en concertation entre l'ACOSS et les organismes locaux et en lien avec l'UCANSS, pour convenir d'objectifs et de priorités volontaristes sur les thèmes suivants :

- l'intégration des personnes handicapées et la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005 ;
- la lutte contre les discriminations à l'accès à l'emploi ;
- la santé au travail ;
- la gestion des secondes parties de carrières et la prise en compte des attentes des seniors (souhait de reconversion professionnelle,...).

La branche s'inscrira pleinement dans les accords dont la négociation est prévue en 2006 et 2007 au niveau de l'UCANSS notamment sur la santé au travail, l'emploi des personnes handicapées et des seniors.

V. AMÉLIORER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA CONVENTION

L'efficacité de la démarche conventionnelle implique un suivi des engagements respectifs de l'Etat et de la branche ainsi qu'une évaluation des résultats obtenus. Elle suppose aussi une procédure de révision de la convention, des objectifs assignés et des moyens associés, en cas d'évolution importante du contexte de gestion.

5.1 Un suivi des résultats partagé entre l'Etat et l'ACOSS

L'Etat et l'ACOSS organiseront, chacun pour ce qui le concerne, un suivi d'exécution permanent des actions qui leur incombe dans la présente convention. Les modalités de ce suivi seront établies dans les trois mois qui suivent la signature de la COG. Il s'appuiera notamment sur les indicateurs figurant en annexe de la convention et définis conjointement entre l'Etat et l'ACOSS. Ce suivi donnera lieu à un bilan d'étape annuel et d'un bilan global à la fin de la convention.

Chaque année, le bilan d'étape sera établi en commun par l'Etat et l'ACOSS. Il identifiera, au regard de chacun des engagements souscrits, les résultats, les avancées et les écarts. Ce bilan sera présenté au conseil d'administration de l'ACOSS et au conseil de surveillance qui établira sur cette base un avis destiné au Parlement.

L'ACOSS s'engage à fournir chaque année une note d'analyse de l'évolution du coût de l'euro encaissé (ou taux d'intervention) en analysant plus finement la mesure de l'évolution de la charge de travail. Elle établira, comme les années précédentes, un bilan annuel de l'activité de contrôle, un bilan de la lutte contre le travail dissimulé, un bilan du recouvrement amiable et forcé. Un bilan financier rendra compte de la gestion des flux financiers échangés au siège de l'ACOSS et du respect de la neutralité financière pour le régime général.

La dernière année couverte par la convention, l'Etat et l'ACOSS procéderont à son évaluation contradictoire. Cette évaluation vise à apprécier le degré de réalisation des objectifs et les résultats obtenus. Elle analysera les raisons des écarts éventuels en faisant notamment la part des raisons internes à la branche et de celles qui ne lui sont pas imputables. Cette évaluation contradictoire donnera lieu à un rapport au conseil d'administration de l'ACOSS et au conseil de surveillance.

5.2 L'évaluation par l'Etat de la mise en œuvre de la COG par les URSSAF et CGSS

Les contrôles menés auprès de l'ACOSS et des URSSAF et CGSS par les corps d'inspection de l'Etat et par ses services déconcentrés sont exercés en prenant en compte les objectifs inscrits dans la présente convention et ceux fixés par les contrats pluriannuels de gestion.

Dans un souci d'efficacité et d'harmonisation, l'Etat s'efforcera de coordonner les contrôles et évaluations qu'il conduit et s'appuiera sur les données et indicateurs mentionnés dans l'annexe de la COG pour limiter les redondances dans les collectes d'information.

5.3 La révision et l'actualisation de la COG

La présente convention pourra être adaptée en cours de période à la demande de l'une ou l'autre des parties pour tenir compte des éléments extérieurs s'imposant à la branche et susceptibles de modifier de façon significative l'équilibre entre les objectifs, les charges et les moyens. Elle pourra aussi être modifiée par avenant pour tirer les conséquences de la mise en œuvre des actions prévues et des études complémentaires demandées à l'ACOSS dans cette convention. Les engagements pris par l'ACOSS en matière de moyens et d'effectifs tiennent compte de la mise en œuvre de l'interlocuteur social unique au plus tard au 1^{er} janvier 2008 : lors du bilan d'étape dressé avec

l'Etat à la mi 2007, un point sera fait sur la mise en œuvre de ce projet et ses conséquences sur les effectifs de la branche.

Les divergences d'appréciation qui apparaîtraient dans l'interprétation de la présente convention, dans sa mise en œuvre, à l'occasion de son suivi, de son évaluation ou de sa révision feront l'objet d'un examen conjoint entre d'une part le président du conseil d'administration et le directeur de l'ACOSS et d'autre part les représentants des ministres chargés de la sécurité sociale et du budget.

Fait à Paris, en six exemplaires, le 31 MAI 2006

Le ministre de la santé et des solidarités



Xavier BERTRAND

Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie



Thierry BRETON

Le ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille



Philippe BAS

Le ministre délégué au budget et à la réforme de l'Etat, Porte-parole du Gouvernement



Jean-François COPÉ

Le directeur de l'agence centrale des organismes de sécurité sociale



Jean-Luc TAVERNIER

Le président de l'agence centrale des organismes de sécurité sociale



Pierre BURBAN

ANNEXE 1 : LE FNGA 2006-2009²

Nature de dépenses en millions d'Euros	2005	Budget 2006	Base 2007	Base 2008	Base 2009
A. Dépenses à caractère limitatif					
I - PERSONNEL					
Dépenses de personnel (hors prise en compte de l'inflation)	806,02	801,72	816,10	817,16	816,03
Prise en compte de l'inflation (1,8% en 2006)		14,43			
TOTAL PERSONNEL	806,02	816,15	816,10	817,16	816,03
II - FONCTIONNEMENT					
Fonctionnement hors locations, charges locatives et déménagement	197,21	198,12	196,63	195,28	195,27
Locations, charges locatives et déménagement (Acoss, Ur Paris, Cncesu)	19,69	27,67	37,55	34,62	35,26
TOTAL FONCTIONNEMENT	216,90	225,79	234,18	229,90	230,53
III - INVESTISSEMENT					
Investissements locaux	12,54	9,85	10,88	7,75	7,75
Plan informatique nationale (y compris fonctionnement)	28,29	27,20	27,20	27,20	27,20
<i>dont crédits gelés</i>		2,5	2,5	2,5	2,5
Plan immobilier	12,87	27,00	27,00	18,00	18,00
<i>dont effet report des COG antérieures</i>		9,73	7,35	2,25	0,89
TOTAL INVESTISSEMENT	53,70	64,05	65,08	52,95	52,95
TOTAL I + II + III	1 076,62	1 106,00	1 115,36	1 100,01	1 099,51
IV - Réserve nationale					
Réserve non reportable	0	5,00	5,00	5,00	5,00
TOTAL Dépenses à caractère limitatif	1 076,62	1 111,00	1 120,36	1 105,01	1 104,51
B. Dépenses à caractère évaluatif					
Amortissements	39,10	55,00	55,00	55,00	55,00
ANV, abandon et annulation de créances	12,94	12,50	12,50	7,75	7,00
Facturation des services bancaires	0,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Ecritures correspondant à des charges non décaissées	0,00	45,38	29,38	34,75	29,38
AGIRC ARRCO	13,27	14,40	14,40	14,40	14,40
Frais de contentieux	28,76	31,00	31,00	31,00	31,00
Organismes communs	23,72	22,50	22,50	22,50	22,50
TOTAL Dépenses à caractère évaluatif	117,79	192,78	176,78	177,40	171,28
TOTAL DES DEPENSES BRUTES	1 194,40	1 303,77	1 297,14	1 282,41	1 275,79
Recettes propres des organismes	60,06	98,70	76,70	101,90	77,90
TOTAL DES DEPENSES NETTES	1 134,34	1 205,07	1 220,44	1 180,51	1 197,89
Recettes du FNGA (*)	127,65	140,10	140,10	139,90	139,90
TOTAL FNGA / champ LFSS (*)	1 006,69	1 064,97	1 080,34	1 040,61	1 057,99

(**) hors recettes des intérêts issus de la trésorerie

² Les totaux généraux ont peu de sens, car on ajoute des dépenses en euros constants (masse salariale) et des dépenses en euros courants (autres dépenses)

ANNEXE 2 : REGLES BUDGETAIRES DU BUDGET NATIONAL DE GESTION

A – BUDGET NATIONAL DE GESTION

1 – LE CADRAGE BUDGETAIRE PLURIANNUEL

Pour la période 2006-2009 l'ensemble des dépenses et des recettes fait l'objet d'une programmation pluri annuelle. La procédure budgétaire reste régie par la règle de l'annualité.

11. Le champ d'application du protocole budgétaire

111. Les structures concernées

Toutes les structures composant le réseau de la branche Recouvrement sont concernées par la pluriannualité budgétaire.

112. La pluriannualité des dépenses.

Toutes les dépenses sont programmées par exercice pour la période de la convention. On distingue deux types de dépenses :

- les dépenses à caractère limitatif,
- les dépenses à caractère évaluatif.

1121. Les dépenses à caractère limitatif.

Pour ces dépenses, les montants figurant dans le tableau de programmation sont arrêtés de manière définitive pour chaque exercice. Il s'agit :

- des dépenses de personnel,
- des autres dépenses de fonctionnement,
- des dépenses d'investissement :
 - . informatique
 - . opérations immobilières,
 - . autres objets.

S'agissant des frais de poursuite et de contentieux, seuls ceux survenant au titre des articles 1382 et 1383 du code civil mettant en cause la responsabilité de l'organisme, relèvent des dépenses limitatives de gestion administrative. Dans tous les autres cas, ces dépenses sont imputées en gestion technique.

1122. Les dépenses à caractère évaluatif.

Ces dépenses sont arrêtées de manière indicative pour chaque exercice budgétaire. Elles font l'objet d'une évaluation dans le budget primitif du budget national de gestion présenté au Conseil d'Administration. Elles peuvent être ajustées au vu des décisions prises qui s'imposent à l'ACOSS.

Il s'agit, à l'exclusion de toute autre dépense, de :

- la dotation aux amortissements, ainsi que celle des Unions Immobilières figurant au compte 65,
- les frais consécutifs aux admissions en non valeur et aux abandons et annulations de créances,
- la facturation des services bancaires par les établissements financiers,

- la contribution au financement du protocole d'accord du 24 décembre 1993 avec l'AGIRC et l'ARRCO relatif à la retraite et à la prévoyance des personnels,
- la contribution au financement de l'EN3S, du CLEISS, de la Maison des Artistes, de l'AGESSA, du GIP SPSI,
- les frais de fonctionnement du Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale et des commissions prévues à l'article 53 du décret du 22 décembre 1958,
- les écritures du compte de résultat correspondant à des charges non décaissées : la valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (compte 675), les provisions, et la production immobilisée (investissement).

12. La détermination de la base de référence

121 Pour les dépenses de personnel et les autres dépenses de fonctionnement

La programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement est constituée par les montants joints en annexe.

122 Pour les dépenses d'investissement

- **Informatique**

Les crédits susceptibles d'être libérés par projet au cours de la COG (2,5 millions d'€ par an) le sont après avis des tutelles. Les règles de libération des projets en partie gelés relatifs à la continuité et aux nouveaux projets seront définis en accord avec les tutelles.

- **Immobilier**

L'enveloppe des autorisations de programme (AP) est fixée à 73 millions d'€ et celle des crédits de paiement (CP) à 90 millions d'€

Les recettes liées à des cessions immobilières décidées au sein du réseau à partir de l'exercice 2006 viendront après encaissement alimenter à due concurrence l'enveloppe des AP et des CP. Une information relative aux recettes sera communiquée chaque année aux services de l'Etat : elle précisera le montant des recettes par opération. S'agissant de la vente de l'immeuble de Richard Lenoir et de la tour de Montreuil, les produits n'abonderont pas l'enveloppe des AP et des CP. Ils viendront en atténuation du prélèvement sur les cotisations de la contribution des caisses nationales en faveur du budget national de gestion.

13. Les règles d'évolution pour la période 2006-2009

131. Evolution des crédits

1311. Les dépenses de personnel.

Le montant des dotations budgétaires pour l'exercice 2006 est fixé dans le tableau de programmation.

Pour les exercices 2007 à 2009, la base des dépenses pour l'année N fixée dans le tableau de programmation évolue suivant le taux prévisionnel d'inflation hors tabac de l'année N corrigé. La correction de la base de dépense de l'année N se fait par la prise en compte de la différence entre le taux prévisionnel d'inflation hors tabac de l'année N-1 (estimé lors de l'établissement du budget de gestion de l'exercice N-1) et le taux d'inflation hors tabac corrigé de l'année N-1 (établi par l'INSEE en début d'année N). Cette correction fait l'objet d'un budget rectificatif dans le courant de l'année N.

Une ligne budgétaire identifie les crédits destinés à financer la politique d'intéressement des personnels.

1312. Les autres dépenses de fonctionnement ou investissement

Les montants annuels de ces crédits, ainsi que des autorisations de programme, pour les investissements immobiliers, sont indiqués dans le tableau de programmation.

132. Mécanismes d'actualisation

1321. Actualisation des dépenses de personnel

Il n'y a pas d'actualisation automatique autre que celle prévue au 1311. Les taux d'évolution figurant ci-dessus ne sont pas remis en cause en cas de modification des charges sociales et intègrent les incidences financières des accords salariaux agréés, qu'il s'agisse de l'évolution de la valeur du point ou de tout autre aménagement ayant un caractère obligatoire pour l'employeur.

En cas d'évolution des charges patronales, les parties signataires conviennent d'en mesurer les incidences et d'en dégager si nécessaire les conséquences financières.

1322. Actualisation des autres dépenses de fonctionnement

Il n'y a pas d'actualisation de ces dépenses, le montant annuel est reconduit en € courants.

1323. Actualisation des dépenses d'investissement

Il n'y a pas d'actualisation de ces dépenses, le montant annuel est reconduit en € courants.

1324. Réajustements liés à la législation

Le présent contrat s'entend sur la base d'une réglementation constante. Au cas où les évolutions de la réglementation viendraient à modifier significativement les charges de gestion, les parties signataires conviennent d'en mesurer l'incidence et d'en dégager si nécessaire les conséquences financières.

1325. Autres réajustements exceptionnels éventuels

Les parties s'entendront sur une révision dans le cas où un événement majeur dans l'environnement technique ou social viendrait affecter de manière significative leurs conditions de gestion.

2 – LES REGLES DE GESTION

21. Le vote des budgets annuels

Le budget primitif en novembre N-1 et les budgets rectificatifs, sont soumis au vote du conseil d'administration A l'expiration du délai de 20 jours prévu par le Code de la Sécurité Sociale, le budget implicitement approuvé par les tutelles est réputé conforme à la convention d'objectifs et de gestion. La présentation du budget de gestion sera accompagnée d'un document présentant la répartition réalisée entre d'une part les organismes locaux et l'établissement public d'autre part.

22. Répartition des crédits du budget de gestion

Les allocations de crédits aux organismes (URSSAF, CERTI et établissement public) sont notifiées en trois enveloppes, locale, régionale et nationale, conformément à la segmentation des montants budgétaires, selon trois grandes masses : dépenses de personnel, autres dépenses de fonctionnement, dépenses d'investissement.

23. Les virements de crédits

Il existe un principe de fongibilité à l'intérieur des groupes de dépenses suivants :

- les dépenses de personnel,
- les autres dépenses de fonctionnement,
- les dépenses d'investissement informatique,
- les dépenses d'investissement immobilier et autres objets.

A l'intérieur de ces groupes de dépenses, les virements de crédits sont effectués par le directeur de l'ACOSS. La répartition des crédits entre les organismes, au sein de chaque groupe de dépenses, est établie ou modifiée par le directeur de l'ACOSS.

Les virements de crédits des dépenses de personnels vers les autres groupes de dépenses, et des autres dépenses de fonctionnement vers les dépenses d'investissement sont effectués par le directeur de l'ACOSS.

Tout autre virement fait l'objet d'une décision modificative soumise au vote du conseil d'administration et à l'approbation des services de l'Etat.

24. La réserve nationale

Une enveloppe de crédits appelée la réserve nationale, est ajoutée à la base de référence. Elle doit permettre à l'ACOSS de répondre aux événements imprévisibles affectant le fonctionnement des organismes au cours d'un exercice. Son utilisation est subordonnée à l'autorisation des services de l'Etat.

Les cadrages annuels comportent une réserve générale de 5 millions d' € non reportable, mobilisable après accord préalable des Tutelles. Une information est faite au Conseil d'Administration.

Les crédits non utilisés de la réserve nationale sont annulés en fin de chaque exercice.

25. Les règles relatives au report des crédits non consommés

251. Les règles de report pendant la période conventionnelle

2511. La constatation des reports

Les crédits non consommés constatés au niveau des groupes de dépenses définis au point 23 peuvent être reportés à due concurrence sur l'exercice suivant, à l'exception de la part non consommée de la réserve nationale.

Les crédits non consommés constatés au niveau des dépenses à caractère évaluatif au titre d'un exercice ne peuvent donner lieu à un report.

2512. Le vote par le Conseil d'Administration

Chaque année, après la clôture des comptes et la constatation du niveau des dépenses exécutées, les crédits non consommés au titre de l'année N -1 peuvent donner lieu à report sur l'exercice suivant et être affectés sur décision du Conseil d'administration de la caisse nationale sur des dépenses à caractère non pérenne appartenant au même groupe de dépenses.

En appliquant ces règles, après analyse des résultats de l'exercice écoulé et au regard de l'estimation des besoins pour l'exercice suivant, le Conseil d'administration, sur proposition du directeur de l'ACOSS, fixe le montant des crédits effectivement reportés.

2513. Les modalités d'information

L'ACOSS produit à l'appui de la décision du Conseil d'Administration un état détaillé qui retrace, d'une part, l'origine en N-1 des crédits non consommés par ligne budgétaire en faisant la distinction entre les crédits notifiés aux organismes locaux et ceux conservés au niveau national et, d'autre part, leur destination en N par groupe de dépenses.

26. Les règles d'utilisation des recettes

Les remboursements des dépenses fixes de formation sont comptabilisés en dépenses atténuatives. Parmi les recettes du budget national de gestion, les comptes suivants peuvent donner lieu à récupération de crédits :

Comptes	Libellé de comptes
703	Vente de produits résiduels
705	Études
706	Prestations de services
707	Vente de marchandises
7 081	Produits des services exploités dans l'intérêt du personnel
7 083	Locations diverses
7084	Mise à disposition de personnel facturé
7087	Bonification obtenue de clients et prime sur vente
7088	Autres produits d'activités annexes
741	Subvention reçue de l'État
742	Subvention reçue des Régions
743	Subvention reçue des Département
744	Subvention reçue des communes
745	Subvention reçue des établissements publics nationaux
746	Subventions reçues des établissements publics locaux
747	Subventions reçues d'entreprise et d'organismes privés
748	Subventions reçues d'autres entités publiques
752	Revenus des immeubles non affectés à des activ.professionnelles
7552	Contributions (autres)
7554	Services rendus entre organismes
75581	Frais de poursuites et de contentieux
7711	Débts et pénalités reçues sur achats et ventes
775	Produit des cessions d'éléments d'actifs (hors cessions immobilières)
7911	Prise en charge des frais de formation (remboursements forfaitaires)
7912	Indemnités d'assurance (remboursement)

Si la réalisation des recettes appartenant à cette liste est supérieure à l'évaluation faite en annexe, la différence vient majorer le niveau des autorisations de dépenses limitatives non pérennes à hauteur de 75 % du dépassement de la prévision de la recette. Les 25% restant viennent atténuer le prélèvement sur cotisations, excepté les produits de cession immobilière qui peuvent majorer les dépenses d'investissement.

La constatation de l'augmentation des dépenses limitatives liées aux recettes donne lieu à budgets rectificatifs soumis au vote du conseil d'administration. L'approbation de l'Etat est réputée acquise s'ils sont conformes aux présentes règles et s'ils ne conduisent pas à majorer le montant des cotisations.

Si la réalisation de ces recettes est inférieure à l'évaluation faite lors de la négociation de la COG, les autorisations de dépenses limitatives sont réduites à due concurrence.

Par exception ces règles ne s'appliquent pas aux inscriptions enregistrées sur le compte 7088 : autres produits d'activités annexes.

La prévision figurant en annexe est faite à périmètre constant. En cas de modification de ce périmètre ou d'extension des activités annexes, les parties conviennent de réviser le montant de cette recette.

27. Le suivi de l'exécution budgétaire

Le suivi consolidé de la répartition des crédits est assuré par une présentation du budget national de gestion au Conseil d'Administration dans la même forme que celle figurant dans la convention. S'y ajoute une information sur les dépenses à caractère évaluatif, les opérations immobilières et la recette correspondant aux intérêts issus de la trésorerie.

Le suivi du budget de gestion de l'ACOSS se fait au travers de la production de tableaux de bord budgétaires établis sur le même modèle que le tableau de programmation financière auquel sont rajoutées les dépenses à caractère évaluatif ainsi que les prévisions de recettes. Ce tableau de bord annuel met en évidence la structure du financement du fonds de gestion.

271. Tableaux de bord budgétaires (TBB) du budget de gestion

L'ACOSS fournit pour chaque exercice budgétaire six tableaux de bord budgétaires accompagnés d'une analyse de l'exécution budgétaire qui précise les sources des principaux écarts par rapport à la dernière prévision d'exécution transmise et les éventuelles difficultés de gestion rencontrées... Ces documents permettent à l'Etat de produire des éléments chiffrés pour la Commission des comptes de printemps et pour la préparation de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale. Le calendrier de production d'un TBB relatif à l'exercice N se fera selon la périodicité suivante :

- TBB 1 : au 15 juillet N-1, première prévision pour le budget N.
- TBB 2 : au 1^{er} novembre N-1, un projet de budget N tel que présenté au Conseil d'Administration et sa prévision d'exécution³.
- TBB 3, 4 et 5 en avril, au 15 juillet et au 1^{er} novembre N, comportant le niveau d'exécution de l'année N à la date de diffusion du TBB ainsi qu'une mise à jour de la prévision d'exécution du budget N ainsi que les budgets rectificatifs le cas échéant.
- TBB 6, au 10 avril N+1, comportant le budget exécuté N.

Une annexe décomposant les charges de personnel est établie en commun accord entre la caisse nationale et l'Etat.

Les virements de crédits entre les groupes de dépenses définis au point 23 seront présentés en annexe de ces tableaux de bord, pour information.

272. Effectifs

Un suivi des effectifs de l'ensemble du personnel de la branche sera réalisé au moyen des tableaux établis en commun accord entre la caisse nationale et l'Etat qui seront transmis aux services de l'Etat selon une périodicité à définir.

273. Immobilier

Un plan immobilier est arrêté pour la durée de la convention. Ce plan sera mis à jour en fonction de la consommation des AP et des CP. Il sera transmis au moins une fois par an aux services de l'Etat lors de la présentation du budget N+1.

274. Informatique

Les dépenses informatiques (investissement et fonctionnement) feront l'objet d'un suivi budgétaire en prévision et en exécution. Des tableaux de suivi, établis en commun accord entre la caisse nationale et l'Etat, seront transmis aux services de l'Etat annuellement lors de la présentation du budget de l'année suivante.

3- Exercice du contrôle économique et financier de l'Etat

Le contrôleur général économique et financier est tenu régulièrement informé par la direction et les services de l'agence centrale à l'occasion des différentes phases relatives à la préparation et à l'exécution du budget national. Il est destinataire des tableaux de bord et des notes transmises aux ministères de tutelles

B – LE BUDGET DE GESTION ADMINISTRATIVE DE L'AGENCE CENTRALE

L'établissement public met en œuvre les dispositions spécifiques suivantes :

1. Virements de crédits

³ La prévision d'exécution tient compte de la prévision d'exécution réelle des organismes de base.

Par exception à la procédure énoncée en point 2.3, l'établissement public est tenu de présenter au vote du Conseil d'administration et à l'approbation des tutelles tous virements effectués entre les trois masses budgétaires limitatives.

2. Comptabilité budgétaire des engagements

Les engagements de dépenses sont établis dans le respect du principe de l'annualité budgétaire.

Les engagements budgétaires sont présentés au visa du contrôleur général jusqu'au 1er décembre de chaque exercice budgétaire, au plus tard.

L'engagement comptable, qui précède toujours l'engagement juridique, doit permettre de couvrir les charges à payer de l'exercice auquel il est rattaché. Dans le respect du principe de l'annualité budgétaire, lorsqu'un engagement juridique prévoit la réalisation des prestations sur plusieurs exercices budgétaires consécutifs, l'engagement budgétaire de la tranche annuelle des dépenses correspondantes est effectué au début de chacun des exercices concernés.

En cours d'exécution de la COG, et à la fin de chaque exercice, les dépenses nécessaires à la continuité du service ainsi que les dépenses présentant un caractère d'urgence absolue, à l'exclusion de toutes autres, peuvent donner lieu à engagement juridique et à un pré-engagement budgétaire sur l'exercice suivant dès lors que le budget relatif à cet exercice a été voté et approuvé par les tutelles.

Lors de la dernière année de la COG, et en l'absence d'une nouvelle COG et d'un budget de l'exercice suivant approuvé, les dépenses nécessaires à la poursuite du fonctionnement de l'établissement public, ainsi que les dépenses présentant un caractère d'urgence absolue, peuvent donner lieu à engagement juridique et un pré-engagement budgétaire qui devra être régularisé dès que le budget relatif à cet exercice aura été voté et approuvé.

3. Distinction des dépenses inhérentes à l'Agence centrale et des dépenses réalisées pour le réseau des URSSAF

L'établissement public assure la prise en charge dans son budget de deux types de dépenses :

- les dépenses nécessaires au fonctionnement de l'Agence centrale,
- les dépenses réalisées pour le compte de l'ensemble du réseau (maintenance du SNV2, communication,...)

Pour permettre une gestion plus fine de l'ACOSS et du réseau du Recouvrement, l'établissement public devra disposer au terme de la présente COG des outils nécessaires au suivi de ces deux natures de dépenses.

C – LES BUDGETS DE GESTION ADMINISTRATIVE DES ORGANISMES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

1 – ELABORATION DU BUDGET

11. Réforme de l'Allocation des Moyens :

L'ACOSS mettra en œuvre dès le début de la période conventionnelle une nouvelle méthode d'allocation des moyens pour les organismes du réseau, reposant sur la détermination d'un budget cible 2009 intégrant les effets budgétaires de la mise en œuvre des orientations COG. Le montant du budget cible permet d'évaluer d'une part, l'écart positif ou négatif constaté au regard du budget notifié en 2005 et, d'autre part, le montant de chaque budget annuel après prise en compte de cet écart.

Le chemin de réduction de l'écart par rapport au budget cible sera négocié à l'occasion de la contractualisation des contrats pluriannuels de gestion au vu de la capacités de réduction des coûts de l'URSSAF.

Pour les URSSAF, les budgets seront constitués de trois enveloppes, locale, régionale et nationale. Le contenu de chaque enveloppe sera déterminé lors de la négociation des CPG en fonction des missions d'ordre local, régional ou national confiées à chaque organisme.

12. Etat limitatif des effectifs :

Les organismes produiront à l'appui de leur budget prévisionnel, les états sur les effectifs et le GVT. Ces états sont obligatoires. L'approbation du budget leur donne un caractère limitatif. Ils peuvent cependant être modifiés avec mise à jour des annexes correspondantes lors de la présentation d'un budget rectificatif, après accord de l'ACOSS.

Un plafond annuel d'emplois exprimé en équivalents temps plein (ETP) est alloué à chaque organisme en cohérence avec la masse salariale qui lui est notifiée. Ce plafond annuel d'emplois figure dans les contrats signés entre l'ACOSS et les organismes, notamment dans le cadrage pluri annuel

L'ACOSS s'assure que la demande de dépenses de personnel de chaque organisme est cohérente avec l'état limitatif mentionné supra et que les éventuels mouvements entre les groupes de dépenses des organismes respectent la répartition des groupes de dépenses du FNGA.

13. Calendrier :

Sur la base des orientations annuelles adressées par l'Agence Centrale aux organismes du réseau au mois de juillet de l'année N-1, il leur appartiendra de communiquer leur projet de budget de l'année N voté par le Conseil d'Administration pour la fin septembre de l'année N-1.

Les notifications de crédits de chaque organisme sont transmises pour information aux DRASS.

Le suivi des effectifs, dont la synthèse est transmise aux services de l'Etat au 30 juin de N+1 au titre l'année N, conformément au paragraphe 272, distingue au sein des ETP, les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée.

14. Activités mutualisées :

Il appartiendra au Conseil d'Administration de l'URSSAF désignée comme chef de file régional de voter, sur proposition du Directeur de l'URSSAF après avis du Comité de concertation régional, le montant de l'enveloppe de programme régionale globale ainsi que sa répartition entre les organismes de la Région ou de l'Inter région.

Sur la base de ce vote il appartiendra aux Conseils d'Administration des organismes de la Région ou de l'Inter région concernés de voter, sur proposition du Directeur, le budget complémentaire correspondant à la part de l'enveloppe de programme régionale dont l'URSSAF assurera la gestion.

Après vérification de la conformité de chaque vote à l'enveloppe de programme régionale, l'ACOSS adressera à chaque organisme la dotation budgétaire complémentaire correspondante.

2 – NOTIFICATION DES DOTATIONS BUDGETAIRES

L'Agence Centrale procède à la notification des dotations à réception des budgets de gestion votés par les Conseils d'Administration des organismes, sous réserve, au niveau de l'investissement, de l'autorisation technique des opérations inscrites au plan immobilier ainsi que des investissements informatiques, inscrits au plan d'équipement.

Les virements de crédits des dépenses de personnels vers les autres groupes de dépenses, et des autres dépenses de fonctionnement vers les dépenses d'investissement sont effectués par le directeur de l'organisme après accord de l'ACOSS.

Aucun autre type de virement n'est autorisé.

3 – REPORT DES CREDITS NON CONSOMMES

Le montant des crédits non consommés aux niveaux national et local est reportable au cours de la période conventionnelle.

Pour les CERTI, les crédits non consommés sont intégralement mutualisés.

Pour les URSSAF, une partie des crédits non consommés –au-delà de la part destinée à la réduction des écarts de coûts négatifs- est mutualisée chaque année. Ces crédits sont affectés aux actions nationales ou régionales et à l'accompagnement des organismes en difficultés. Le taux de mutualisation est fixé à 30% pour la période 2006-2009. Il est susceptible d'être aménagé en cas de besoin.

Le solde est restitué aux URSSAF de façon automatique.

Annexe : Recettes donnant lieu à augmentation des dépenses de 2006 à 2009 (en €)

Comptes	Libellé de comptes	2006	2007	2 008	2 009
703	Vente de produits résiduels	278	278	278	278
705	Études	6 307	6 307	6 307	6 307
706	Prestations de services	497	497	497	497
707	Vente de marchandises	40 720	40 720	40 720	40 720
7 081	Produits des services exploités dans l'intérêt du personnel	1 028	1 028	1 028	1 028
7 083	Locations diverses	763 500	763 500	763 500	763 500
7084	Mise à disposition de personnel facturé	1 028	1 028	1 028	1 028
7 087	Bonification obtenue de clients et prime sur vente	763 500	763 500	763 500	763 500
7 088	Autres produits d'activités annexes(1)	1 109 763	1 109 763	1 109 763	1 109 763
741	Subvention reçue de l'État	40 074	40 074	40 074	40 074
742	Subvention reçue des Régions				
743	Subvention reçue des Département	60 303	60 303	60 303	60 303
744	Subvention reçue des communes				
745	Subvention reçue des établissements publics nationaux (2)	1 039 523	1 039 523	1 039 523	1 039 523
746	Subventions reçues des établissements publics locaux				
747	Subventions reçues d'entreprise et d'organismes privés (3)	59 077	59 077	59 077	59 077
748	Subventions reçues d'autres entités publiques				
752	Revenus des immeubles non affectés à des activ.professionnelles (4)			1 000 000	1 035 000
7 552	Contributions (autres)				
7554	Services rendus entre organismes	1 844 661	1 844 661	1 844 661	1 844 661
75581	Frais de poursuite et de contentieux	448 455	448 455	448 455	448 455
7711	Débts et pénalités reçues sur achats et ventes	18 745	18 745	18 745	18 745
775	Produit des cessions d'éléments d'actifs (hors cessions immobilières)	421 839	421 839	421 839	421 839
7911	Prise en charge des frais de formation (remboursements forfaitaires)(5)	916 200	916 200	916 200	916 200
7912	Indemnités d'assurance (remboursement)	225 865	225 865	225 865	225 865
	dont prise en compte du taux d'inflation prévisionnel de 1,8% en 2006	137 235			
	total	7 761 361	7 761 361	8 761 361	8 796 361

(1) services facturés à l'INSEE (BRC), à l'ANSP (accueil téléphonique), évaluation faite à périmètre constant et révisable en cas d'élargissement du périmètre ou d'extension des activités annexes,

(2) remboursement du CNASEA au titre des emplois aidés

(3) subvention de l'AGEFIPH au titre de l'insertion professionnelle des handicapés

(4) à compter de l'exercice 2008, le compte 7554 intègrera le montant de la sous-location de l'immeuble de l'ACOSS

(5) à compter de 2006 le remboursement du FAF doit être comptabilisé en dépenses atténuatives à l'exception des remboursements de dépenses forfaitaires comptabilisées en produits. Les contrats de professionnalisation étant remboursés sur des bases forfaitaires, dorénavant, et en accord avec la mission comptable permanente, seuls ces contrats seront comptabilisés en produits.

ANNEXE 3 : LES INDICATEURS DE LA CONVENTION⁴

Axe 1 : Mobiliser la branche au service du cotisant

Objectifs	Indicateurs	Sources, méthode	Historique	Cible
Renforcer la qualité du service	N° 1 : Note de satisfaction	Mesure chaque année depuis 2003 la satisfaction des cotisants des Urssaf, du Centre Pajemploi et du CNCESU Enquête auprès d'un échantillon de cotisants	7,03 en 2003 7,09 en 2004 7,22 en 2005	2009 : 7,5
	N° 2 : Taux d'appels efficaces	Part des appels décrochés en moins d'une min. par un interlocuteur humain. Résultats URSSAF et centres pondérés par le nombre de comptes. Enquête annuelle externe (réalisation d'appels mystères).	81,8 % en 2003 87,8 % en 2004 87,2% en 2005	2009 : 90%
	N°3 : Qualité de la réponse apportée	Mesure la qualité de l'accueil téléphonique et la pertinence de la réponse Enquête annuelle externe (réalisation d'appels mystères)	15,8/20 en 2005	Cible à décider fin 2006-début 2007
	Un indicateur composite sur le suivi du respect des engagements de service (réponse au courrier dans les 15 jours ; réponse aux e-mails dans les 48 H ; appel des cotisants au 1 ^{er} incident) sera défini dès 2006.			
Adapter l'offre de services aux attentes des différents usagers	N° 4 : Nb de comptes EPM (hors assoc. mandataires) / Nb de comptes EPM (hors assoc. Mandataires) au 31 décembre 2005	Mesure la progression du CESU et de la Pajemploi Source : comptes actifs au 4 ^{ème} trimestre de l'année	100% en 2005	2009 : 20%

⁴ Seules les cibles à atteindre en 2009 ont été définies. Chaque année, seront analysés les écarts éventuels entre la base 2005 et la progression linéaire de l'indicateur pour atteindre la cible. Le champ retenu pour les indicateurs est la métropole (sauf n°18 et 19).

Objectifs	Indicateurs	Sources, méthode	Historique	Cible
Développer les services dématérialisés	N° 5 : Taux de déclarations (BRC) dématérialisées en nombre	Part des comptes actifs (entreprises du secteur privé) ayant au moins une déclaration (BRC) dématérialisée Source : Arôme	9,5% en 2003 13,1% en 2004 17,2% en 2005	2009 : 34% Pour les entreprises de 1 à 19 salariés 2009 : 24%
	N° 6 : Part des volets sociaux du CESU dématérialisés	Mesure chaque mois la part des volets sociaux déclarés sur internet Source : CNCESU	2004 (déc.) : 7,3% 2005 (déc.) : 13,8%	2009 : 35%
	N° 7 : Part des volets sociaux de la PAJEMPLOI dématérialisés	Mesure chaque mois la part des volets sociaux déclarés sur internet Source : Centre PAJE	2004 (déc.) : 21,7% 2005 (déc.) : 45,7%	2009 : 70%
	N° 8 : Taux de paiements dématérialisés en montants	Rapporte le montant des encaissements sur support dématérialisé (virement, prélèvement, CCP, télé règlement) aux encaissements pour les entreprises du secteur privé Source : Arôme	2003 : 77,2% 2004 : 79,1% 2005 : 81,8%	2009 : 85% Pour les entreprises de 1 à 19 salariés 2009 : 45%

Indicateurs de suivi :

Objectif	Indicateur	Source, méthode	Historique
Suivre la progression de l'offre VLU	S1. Taux d'entreprises multi-établissements hors TGE gérées dans un seul organisme	Nb d'entreprise gérées en VLU/ total des entreprises multi établissements hors TGE Source SEQUOIA : secteur concurrentiel	2003 : 49,3 % 2004 : 51,0 % à fin 2 ^{ème} T 2005 : 52,4%

Axe 2 : Renforcer le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé, consolider les performances du recouvrement

Objectifs	Indicateurs	Sources, méthode	Historique	Cible
Renforcer le contrôle pour sécuriser les enjeux majeurs	N° 9 : Taux de couverture du fichier	Nb d'actions de contrôle et de prévention / population à contrôler	7,95% en 2003 8,10% en 2004	2009 : 11,5%
	N°9 bis : Taux de couverture du fichier hors contrôle sur pièces	Source : SNV2 contrôle	7% en 2004	Socle minimum de 7% pour le taux de couverture hors contrôle sur pièces
Lutter contre le travail dissimulé	N° 10 : Taux de redressement des personnes dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé	Nombre d'actions de contrôle ayant donné lieu à redressement / Nb d'actions de contrôle Source : V2 Contrôle	21,60% en 2004	2009 : 30%
Maintenir les performances du recouvrement et la qualité des processus	N° 11 : Taux de restes à recouvrer pour les entreprises	Indicateur calculé en Métropole au 31 mars N+1 et hors opération de contrôle Source : Arome	0,90% en 2002 0,86 % en 2003 0,75% en 2004 0,70% en 2005 (prév.)	0,75% en moyenne sur la période
	N° 12 : Taux de restes à recouvrer pour les employeurs et travailleurs indépendants	Indicateur calculé en Métropole au 31 mars N+1 Source : Arome	2003 : 4,39 % 2004 : 3,66 % 2005 : 3,6% (prév.)	2007 : 3,2%
	N° 13 : Taux de récupération des créances à 100 j pour le régime général	Part des écarts négatifs en cotisations soldés dans les 3 mois suivant l'exigibilité Source : Pleiade	56,8% en 2004 (RG)	2009 : 60%
	N° 14 : Stock des créances/cotisations liquidées	Indicateur qui rapporte le montant global des créances aux cotisations de l'année. Source : TV73 et Arome	2003 : 5,9% 2004 : 5,65 % 2005 : 5,47%	Moins de 5% en moyenne sur la période

Indicateurs de suivi :

Objectif	Indicateur	Source, méthode	Historique
Mesurer l'efficacité du ciblage des actions de contrôle	S2 : Taux de redressement des cotisations	Montant total des redressements / montant des cotisations contrôlées Source: V2 contrôle	2,12 % en 2003 2,34 % en 2004

Axe 3 : optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la sécurité sociale

Objectifs	Indicateurs	Sources, méthode	Historique	Cible
Améliorer la gestion de la trésorerie	N° 15 : Qualité de vidage des comptes Urssaf	Indicateur composite de la qualité de la condition négociée, du suivi des droits et de la prévision Source : SOFT et GOUPIL	Juillet août septembre 2005 : 0,84	2009 : 0,90
Mieux répartir aux attributaires	N° 16 : Taux d'intégration des débits à 10 jours	Mesure la rapidité de traitement des bordereaux Source : Arome	Indicateur redéfini en 2005 2004 : 88,8% 2005 : 92,4%	A définir en 2006
	N° 17 : solde des crédits non répartis sur encaissements	Rapport entre le stock de crédits à affecter le dernier jour du mois et le flux des encaissements des douze mois précédents Source : SICOMOR	2003 : 0,32% 2004 : 0,35%	2009 : 0,3%

Axe 4 : Renforcer le pilotage et l'efficience du réseau

Objectifs	Indicateurs	Sources, méthode	Historique	Cible
Gérer au moindre coût	N° 18 : Coût unitaire d'un compte actif	Charges de fonctionnement / Nombre de comptes actifs Source : SICOMOR, TV59, CNCESU, centre PAJE	2003 : 173,4 € 2004 : 173,1 € (€courants)	2009 : 166 €
	N° 19 : Nombre de comptes par ETP	Nombre de comptes actifs / ETP Source : TV59, CNCESU, centre PAJE, UCANSS	2003 : 386 comptes 2004 : 400 comptes	2009 : 488 comptes
Mieux piloter le réseau	N° 20 : Taux d'ETP dédiés aux fonctions support mutualisables / ETP total	ETP support mutualisables / (ETP support + ETP service) Source : OGUR	2004 : 14%	2009 : 13,1%
	N° 21 : Coût global de l'informatique/ coût de fonctionnement	Dépenses informatiques ACOSS, URSSAF, CERTI / charges de fonctionnement Source : OGUR	2003 : 16,7% 2004 : 16,6%	2009 : 14,7%

Indicateurs de suivi :

Objectif	Indicateur	Source, méthode	Historique
Gérer au moindre coût	S3 : Coût d'un euro encaissé	Dépenses FNGA hors comptes 66,67, 687 et dépenses pour le compte du RG / Encaissements indicateur inter-régime CG 110 Source : SICOMOR	0,36 cts d'€ en 2003 0,36 cts d'€ en 2004

ANNEXE 4 : LES ÉCHÉANCES DE MISE EN ŒUVRE DE LA COG

Année 2006

Axe et partie	Objectifs/actions	Échéances
1 . Mobiliser la branche au service du cotisant		
1.1.1	- Enquête nationale de satisfaction des usagers	Octobre 2006 et tous les ans
	- Référentiel national des pratiques d'écoute des usagers au plan local	Mi 2006
	- Indicateur de suivi des engagements de service	Déc. 2006
1.1.2	- Développement de la dématérialisation conjointe des paiements et déclarations	Par étape (texte fin 2006)
	- Bouquets de services dématérialisés adaptés à chaque catégorie de cotisants et stratégie de promotion segmentée	Mi 2006
	- DCL ouvert aux cotisants du secteur public	Mi 2006
1.1.3	- Bilan des expérimentations du développement du téléphone pour les formalités des usagers	Déc. 2006
	- Harmonisation des architectures techniques des plate-formes téléphoniques et des outils de gestion de la relation avec le cotisant	Par étape jusqu'en 2008
1.1.4	- Evolution de la réglementation sur les majorations de retard	Déc. 2006
1.2.2	- "Diagnostic URSSAF" pour les entreprises nouvelles	Continu
	- Proposition de partenariat aux cabinets d'expertise comptable, centres de gestion agréés, associations de gestion et de comptabilité....	Continu
1.2.5	- Mise en ligne sur internet d'une information sur la réalité du prélèvement social et sa finalité	Mi 2006
1.3.4	- Convention avec la CNAMTS pour un accueil coordonné des PAM	2 ^{ème} semestre 2006
	- Mise en place d'une organisation avec la CNAMTS pour renforcer les échanges d'information au moment des négociations conventionnelles	Courant 2006
1.3.5	- Partenariat avec l'INSEE pour normaliser l'identification des structures du secteur public	Mi 2006
	- Partenariats avec les éditeurs de logiciels de paie des grands déclarants publics	Par étapes à partir de 2006
1.3.6	- Plan de communication segmenté par type d'association	Déc. 2006
1.3.7	- Assurer le déploiement du CESU en développant les partenariats	A partir de janv.
	- Développer la promotion du CESU (et notamment net emploi service) pour inviter les particuliers employeurs utilisant la DNS ou la DNT à basculer vers cette offre	A partir de septembre 2006
	- Etude sur l'intérêt d'une offre de service aux conseils généraux pour l'APA et la PCH	Déc. 2006
2. Renforcer le contrôle et la lutte contre le travail illégal, consolider les performances du recouvrement		
2.1.1	- Dispositif juridique, méthodologie et cahier des charges de formation pour le métier de contrôleur du recouvrement	3 ^{ème} trimestre 2006
2.2.1	- Mise en place de référents régionaux en matière de lutte contre le travail dissimulé	2 ^{ème} semestre 2006
	- Ciblage renforcé des actions de lutte contre le travail dissimulé	Continu
2.2.2	- Convention avec les ministères chargés de la justice, de l'intérieur, de la défense, du travail pour renforcer le partenariat dans la lutte contre le travail illégal	Déc. 2006
2.2.4	- Programme pluriannuel de recherche sur la dissimulation d'assiette	2 ^{ème} semestre 2006
2.3.2	- Socles communs pour une utilisation homogène du SNV2, pour les relations avec les huissiers	1 ^{er} trimestre 2006
3. Optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la sécurité sociale		
3.1.1	- Diagnostic détaillé de la trésorerie des URSSAF et de sa gestion	Déc. 2006
3.1.2	- Nouvelle convention avec la CDC en distinguant les missions de tenue de compte et de financement	Juin 2006
	- Réflexion avec l'Etat sur l'opportunité d'une diversification des modes de couverture du besoin de financement	Juin 2006

Axe et partie	Objectifs/actions	Échéances
3.1.4	- Protocole de gestion des flux financiers échangés directement entre l'ACOSS et un tiers autre que les organismes de Sécurité sociale	Déc. 2006
3.2.2	- Certification de la qualité de la répartition	Déc. 2006
	- Mise en place d'un dispositif de pilotage et d'audit financier et comptable pour la validation des comptes	1 ^{er} semestre 2006
3.3.1	- Mise en place d'une procédure type d'implantation, de suivi et d'évaluation d'une nouvelle mesure réglementaire en s'appuyant sur un groupe d'UR référentes	2 ^{ème} semestre 2006
3.3.2	- Programme pluriannuel d'étude, défini avec l'Etat, sur les déterminants du financement de la sécurité sociale	Oct. 2006
	- Convention avec l'INSEE	Déc. 2006
4. Renforcer le pilotage et l'efficience du réseau		
4.1.2	- Volet régional du CPG négocié entre l'ACOSS et l'ensemble des URSSAF d'une région, plan d'action défini par le CRD	Déc. 2006
	- Désignation des experts régionaux pour l'harmonisation des pratiques et l'efficience des politiques de recouvrement	Déc. 2006
	- Socles communs pour le pilotage des réseaux nationaux d'experts	Déc. 2006
	- Régions ou inter-régions pilotes pour expérimenter la mutualisation des fonctions supports	Déc. 2006
4.1.3	- Mise en place d'un pôle d'identification des bonnes pratiques en matière de gestion	Déc. 2006
	- Audit des socles communs de recouvrement et de la gestion des TGE	Courant 2006
	- Adaptation des engagements de service de la branche à l'ACOSS	Déc. 2006
4.2.1	- Mise en œuvre de la nouvelle procédure d'allocation des moyens aux URSSAF	2 ^{ème} semestre 2006
	- Redéfinition de la procédure de pilotage et de financement des missions nationales	Mi 2006
4.2.2	- Schéma directeur immobilier présenté au CA de l'ACOSS	2 ^{ème} semestre 2006
4.2.3	- Mettre en place les indicateurs prévus dans le programme d'éci-responsabilité arrêté par l'Etat pour les services publics	Courant 2006
4.3	- Déploiement de PLEIADE sur ses principales fonctionnalités	Déc. 2006
4.3.1	- Conclure 90% des CPG des URSSAF dans les 6 mois suivant la signature de la COG et l'ensemble des CPG dans l'année	Déc. 2006
4.3.2	- Fiabilisation d'OGUR et de son paramétrage, adaptation aux évolutions des missions	Déc. 2006
	- Bilan social de branche	Déc. 2006
	- Suivi de la productivité des corps de contrôle (indicateurs, bilan annuel)	2 ^{ème} semestre 2006
4.3.3	- Tableau de bord de la COG	1 ^{er} semestre
	- tableaux de bord budgétaires	2 ^{ème} semestre
	- Conception du tableau de bord mensuel de branche (traduit dans le système d'information décisionnel en 2007)	Déc. 2006
4.4	- Présentation du schéma directeur des systèmes d'information au CA de l'ACOSS	Juin 2006
4.4.3	- Socle commun d'utilisation de WATT pour une dizaine de flux stratégiques	Déc. 2006
4.4.4	- Vision consolidée de l'ensemble des budgets informatiques de la branche	2 ^{ème} semestre 2006
4.5.1	- Evolution de la formation initiale de gestionnaires de comptes	Déc. 2006
	- Convention de partenariat avec les CRFP	Mi 2006
4.5.2	- Participation active à la négociation au sein de l'UCANSS sur l'accompagnement de l'évolution des réseaux	A partir 1 ^{er} semestre 2006
4.5.3	- Mise en œuvre du dispositif transitoire de fixation des objectifs des agents de direction	- 1 ^{er} semestre
	- Définition du cadre d'évaluation des agents de direction en lien avec l'UCANSS	- 2 ^{ème} semestre
4.5.4	- Participation active à la négociation au sein de l'UCANSS sur la santé au travail et l'emploi des personnes handicapées	2 ^{ème} semestre 2006

Année 2007

Axe et partie	Objectifs/actions	Échéances
1 . Mobiliser la branche au service du cotisant		
1.1.1	- Gestion standardisée des courriers électroniques	Fin 2007
1.1.2	- Service national d'assistance téléphonique pour les offres dématérialisées	Mi 2007
	- Adhésion directe sur internet pour le CESU	Déc. 2007
1.1.3	- Vision partagée de l'organisation de la relation téléphonique de la branche	Mars 2007
1.2.1	- Expérimentation de l'offre de contrôle à la demande et bilan	Déc. 2007
	- Référentiel national pour la mise en conformité suite à contrôle	Mi 2007
1.2.2	- Convention-cadres avec les assemblées des chambres consulaires pour l'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises puis déclinaison au niveau local	Mi 2007
1.2.4	- Etude évaluant les conditions, le coût et l'impact pour les entreprises d'une expérimentation de la gestion des données par salarié	1 ^{er} semestre 2007
1.3.1	- Mise en place de l'organisation pour la gestion des TGE	A partir de 2007
	- Evolution de la procédure d'attribution des VLU pour les nouvelles adhésions	Janv. 2007
1.3.3	- Mise en place de l'ISU	Janv. 2007 (ou janv. 2008)
	- Conventions-cadres avec le RSI pour organiser les activités déléguées aux URSSAF	Déc. 2007
1.3.4	- Amélioration des services dématérialisés pour la création de l'entreprise libérale : numéro d'information national, déclaration en ligne	Fin 2007
	- Déclaration de revenus dématérialisée pour les PAM	Mi 2007
1.3.5	- Offre déclarative simplifiée pour les salariés occasionnels du secteur public	Début 2007
1.3.6	- Bilan de l'expérimentation de service d'information aux associations et généralisation progressive	Mai 2007
1.3.7	- Réorganisation de l'accueil téléphonique du CESU	Mi 2007
2. Renforcer le contrôle et la lutte contre le travail illégal, consolider les performances du recouvrement		
2.1.2	- Mise en place de pôles de compétences pour le contrôle des grandes entités	Janv. 2007
2.1.3	- Déploiement du contrôle des services déconcentrés de l'Etat (après contrôles test)	1 ^{er} trimestre 2007
	- Développement du contrôle sur pièces sur les prélèvements sur revenus de remplacement (ACOSS et URSSAF)	Continu
	- Transfert de la gestion de la taxe sur les VTM à quelques URSSAF	Mi 2007
2.2.1	- Indicateur de mesure du taux de procès-verbaux et de leur suivi défini en lien avec les partenaires du COLTI un	Mi 2007
2.2.2	- Bilan de la coopération avec les DRTEFP et DDTEFP en matière de lutte contre le travail dissimulé	1 ^{er} trimestre 2007
	- Campagne nationale de communication sur la lutte contre le travail dissimulé	2007 et début 2009
2.2.3	- Mise en place d'une cellule d'intelligence économique	Mi 2007
2.3.1	- Indicateur de recouvrement défini avec le RSI sur le champs des artisans et commerçants	Mi 2007
2.3.2	- Socle commun sur l'enchaînement des procédures de recouvrement (accord de délais, remises...), socle commun pour la gestion des taxations d'office, socle commun pour la politique de recouvrement à l'égard des cotisants publics	Mi 2007
	- Nouvel outil d'aide à la décision pour l'octroi de délais de paiement	Déc. 2007
3. Optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la sécurité sociale		
3.1.1	- Etude d'opportunité sur la mise en place d'une gestion centralisée des reversements aux AOT	1 ^{er} trimestre 2007
	- Evolution des relations bancaires des URSSAF pour distinguer rémunération des services bancaires et conditions de valeur et optimiser les circuits financiers	Par étape à partir de janv. 2007
	- Préconisations en matière de traitement des chèques cohérentes avec l'organisation du réseau du recouvrement	Mi 2007
	- Guide de trésorerie pour les URSSAF	Mi 2007
	- Observatoire des relations bancaires	Mi 2007
3.1.3	- Convention inter-caisses nationale pour accroître le pilotage concerté de la trésorerie des caisses locales et des flux de trésorerie avec les tiers	Mi 2007
	- Mutualisation de l'information disponible dans chaque caisse nationale	Mi 2007
	- Indicateurs de suivi et de pilotage de la trésorerie des organismes du RG définis avec les caisses nationales (tableaux de bord)	Déc 2007

Axe et partie	Objectifs/actions	Échéances
	- Cartographie détaillée des flux de trésorerie et des relations bancaires du régime général	Déc 2007
3.1.4	- Bilan financier de la gestion des flux financiers échangés au siège, suivi infra annuel du respect de la neutralité financière et tableau de bord du suivi des conventions et de la neutralité	A partir de 2007
3.2.2	- Validation des comptes annuels des organismes de base et certification par la Cour des comptes	1 ^{er} semestre 2007
3.3.2	- Extension de l'analyse conjoncturelle sur l'emploi et la masse salariale à la fonction publique territoriale et hospitalière	Courant 2007
3.3.3	- Développement de la ligne ACOSS-STAT et généralisation des publications régionales	Déc. 2007
	- Bilan annuel de la politique de diffusion des données économiques	1 ^{er} trimestre 2007
4. Renforcer le pilotage et l'efficience du réseau		
4.1.2	- Début de généralisation de la mutualisation des fonctions support (socle de base)	Courant 2007
4.1.3	- Evaluation annuelle des CPG	2 ^{ème} semestre 2007
	- Publication des engagements de service de l'ACOSS	Mi 2007
4.1.4	- Identification des champs de mutualisation pour les CGSS et lancement d'expérimentations	1 ^{er} trimestre 2007
4.2.1	- Mise en œuvre d'une nouvelle procédure d'allocation des moyens aux CERTI	Mi 2007
4.3.2	- Mise en place d'une comptabilité analytique dans les CERTI et à l'ACOSS	Déc. 2007
	- Fiabilisation du système d'information des ressources humaines avec GRH	Déc. 2007
	- Achèvement du déploiement de PLEIADE et intégration des données relatives aux coûts et aux RH ; Système d'information décisionnel rapprochant coûts et performances avec un tableau de bord mensuel de branche	Déc. 2007
	- Mise en place d'un observatoire de gestion	1 ^{er} trimestre 2007
	- Définition d'un indicateur composite de productivité	Déc. 2007
	- Définition de standards de productivité pour certaines fonctions de production	Déc. 2007
4.3.3	- Tableau de bord local des URSSAF et CGSS	1 ^{er} trimestre 2007
4.3.3	- Tableau de bord des CERTI et de l'ACOSS	Mi 2007
4.4.1	- Etude sur l'opportunité et les conditions de mise en œuvre d'une modernisation en profondeur ou d'une réécriture du SNV2	2 ^{ème} semestre 2007
	- Solutions de "back-up" et de continuité de service définies	Courant 2007
	- Dématérialisation des flux comptables	Déc. 2007
4.5.1	- Réflexion sur les parcours qualifiants des inspecteurs	Déc. 2007
	- Evolution de la formation initiale des inspecteurs	2 ^{ème} semestre 2007
	- Mise en place d'un dispositif de formation pour les contrôleurs du recouvrement et pour les référents en matière de lutte contre le travail dissimulé	1 ^{er} trimestre 2007
4.5.2	- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences : renforcement des outils d'analyse des métiers avec GRH	Déc. 2007
4.5.4	- Participation active à la négociation au sein de l'UCANSS sur la gestion des secondes parties de carrière	Courant 2007
	- Détermination d'orientations de branche sur les thèmes de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, de la lutte contre les discriminations à l'accès à l'emploi	Mi 2007
5.1	- Bilan annuel d'étape de mise en œuvre de la COG, présentation au CA de l'ACOSS et au conseil de surveillance	Mi 2007

Année 2008

Axe et partie	Objectifs/actions	Échéances
1 . Mobiliser la branche au service du cotisant		
1.2.2	- Développement des séances d'information préalables à la création de l'entreprise de profession libérale	Généralisation début 2008
	- Dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises (généralisation après bilan en 2006)	Mi 2008
1.2.4	- Lancement (éventuel) de l'expérimentation d'une gestion des données par salarié	Janv. 2008
1.3.1	- Mise en place de l'organisation des chefs de file pour les entreprises de plus de 250 salariés	A partir de janv. 2008
3. Optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la sécurité sociale		
3.1.1	- Extension au régime général des attributions de l'observatoire des relations bancaires	2008
3.1.2	- Mise à disposition d'un portail de trésorerie pour les caisses nationales et les caisses locales des autres branches	Fin 2008
	- Réflexion sur une modification des relations et circuits bancaires du régime général	A partir de 2008
3.1.4	- Conventionnement de l'intégralité des flux financiers échangés au siège	Dec. 2008
3.1.5	- Propositions d'amélioration des circuits de trésorerie entre le régime général et les tiers	Par étape en 2007 et 2008
3.2.1	- Fiabilisation des données sur la masse salariale de la fonction publique de l'Etat (sous réserve du respect des engagements de l'Etat sur les données déclaratives de ce secteur)	Mi 2008
3.3.3	- Géocodage des données de la branche	1 ^{er} semestre 2008
4. Renforcer le pilotage et l'efficience du réseau		
4.1.2	- Généralisation de la mutualisation des fonctions supports	1 ^{er} trimestre 2008
4.1.4	- Fiabilisation des fichiers des comptes cotisants en lien avec l'INSEE et les autres partenaires	Déc. 2008
4.3	- Intégration des données comptables des entreprises dans PLEIADE	Déc. 2008
4.4.3	- Mise en place d'une circulation électronique des documents au sein de l'ACOSS	1er trimestre 2008
4.5.4	- Déterminations d'orientations de branche en matière de santé au travail, de gestion des secondes parties de carrière	Mi 2008
5.1	- Bilan annuel d'étape de mise en œuvre de la COG, présentation au CA de l'ACOSS et au conseil de surveillance	Mi 2008

Année 2009

Axe et partie	Objectifs/actions	Échéances
1 . Mobiliser la branche au service du cotisant		
1.1.1	- Harmonisation du processus de recueil et de traitement de la non-satisfaction	Mi 2009
1.3.1	- Affectation des entreprises de plus de 250 salariés qui étaient en VLU avant 2007 dans les URSSAF habilitées à gérer ces comptes (basculement du stock)	A partir de janv. 2009
1.3.4	- Etude pour harmoniser les échéances de cotisations et contributions des PAM	Janv. 2009
2. Renforcer le contrôle et la lutte contre le travail illégal, consolider les performances du recouvrement		
2.2.2	- Campagne nationale de communication sur la lutte contre le travail dissimulé	Début 2009
2.3.2	- Ré-ingénierie du processus de recouvrement	Fin 2009
	- Socles communs de pratiques en matière de recouvrement mis en place dans les URSSAF	Par étapes jusqu'en fin 2009
3. Optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la sécurité sociale		
3.3.2	- Bilan des travaux de chiffrage de l'assiette dissimulée	Déc. 2009
4. Renforcer le pilotage et l'efficience du réseau		
4.1.1	- Fusion des URSSAF infra-départementales	Déc. 2009
4.1.4	- Réexamen par les CGSS de leurs processus de recouvrement et généralisation des pratiques les plus efficaces	Déc. 2009
4.4.4	- Réflexion sur l'évolution des missions des centres informatiques	Mi 2009
5.1	- Evaluation conjointe avec l'Etat de la mise en œuvre de la COG, présentation au CA de l'ACOSS et au conseil de surveillance	Mi 2009

ANNEXE 5 : LES ENGAGEMENTS DE SERVICE



Les engagements de services des Urssaf

Les Urssaf s'engagent à :

Parce que nous vous devons à tous, entreprises, travailleurs indépendants, professions libérales, particuliers, un service public de qualité et des services adaptés à vos besoins, les Urssaf ont choisi de s'engager auprès de vous dans 4 domaines : l'accueil, l'écoute, la réactivité des délais de réponse et l'information. 4 domaines qui se concrétisent au travers de 10 engagements de services communs à l'ensemble des Urssaf.

En savoir plus :

contactez votre Urssaf
ou connectez-vous
sur www.urssaf.fr

VOUS accueillir

Engagement n°1

Nous vous accueillons au téléphone, de 8 h à 18 h 30, du lundi au vendredi.

Engagement n°2

Nous mettons à votre disposition une messagerie électronique accessible sur notre site www.urssaf.fr

Engagement n°3

Nous vous recevons 40 heures par semaine au minimum, avec un délai d'attente de moins de 20 minutes. Vous pouvez être reçu(e) sur rendez-vous par un de nos conseillers.

VOUS écouter

Engagement n°4

Nous vous garantissons, en toutes circonstances, quel que soit votre interlocuteur, un suivi personnalisé de votre dossier.

Engagement n°5

Nous étudions avec vous les solutions envisageables pour résoudre vos difficultés. Nous vous appelons systématiquement lors d'un premier incident de paiement.

vous répondre rapidement

Engagement n°6

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

Engagement n°7

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

Engagement n°8

Quand vous posez une question simple par courrier électronique, nous vous répondons sous 48 h.

VOUS informer

Engagement n°9

Nous vous informons au plus près de l'actualité réglementaire en vous donnant toutes les informations pratiques sur notre site www.urssaf.fr dans les trois jours suivant la publication des textes. Nous vous offrons la possibilité de vous abonner gratuitement à la lettre d'information électronique du site www.urssaf.fr

Engagement n°10

Nous vous informons systématiquement sur les voies de recours dont vous disposez.

Vous dirigez une entreprise / Vous êtes artisan, commerçant / Vous exercez une profession libérale / Vous percevez un aide sociale

Des services adaptés pour vous simplifier les formalités

Vous êtes **chef d'entreprise, artisan, commerçant, profession libérale** :

[Visite conseil] : Vous avez créé votre entreprise depuis moins de 9 mois et vous employez moins de 10 salariés, nous vous proposons la visite conseil d'un expert Urssaf. Il pourra notamment vous informer des exonérations auxquelles vous avez droit.

[Services internet] : Sur www.urssaf.fr, nous vous offrons la possibilité de réaliser votre déclaration unique d'embauche, de simuler le calcul de vos cotisations, de déclarer et payer vos cotisations sociales et de consulter votre compte en toute sécurité.

[Mensualisation] : Si vous exercez une activité non salariée, pour faciliter la gestion de votre trésorerie, nous vous proposons de payer mensuellement vos cotisations.

[TEE] : Le Titre emploi entreprise occasionnels vous permet d'accomplir les formalités liées à l'emploi de salariés occasionnels dans de nombreux secteurs d'activités.
www.letee.fr

[Chèque emploi TPE] : Le chèque emploi très petites entreprises (5 salariés au maximum) vous permet de vous acquitter simplement des principales obligations administratives liées à l'emploi d'un salarié.
www.emploi.tpe.fr

Vous êtes responsable d'une association sportive, culturelle...

[Services internet] : Sur www.urssaf.fr, nous vous offrons la possibilité de réaliser votre déclaration unique d'embauche, de simuler le calcul de vos cotisations, de déclarer et payer vos cotisations sociales et de consulter votre compte en toute sécurité.

[Chèque emploi associatif] : Vous pouvez utiliser le Chèque emploi associatif. Il vous permet de déclarer et payer vos salariés et de réaliser les formalités sociales liées à l'emploi.
(dans la limite de 3 salariés équivalents temps plein)

[Service emploi associatif] : Avec le Service emploi associatif (Impact emploi), vos formalités sont prises en charge par un tiers de confiance, relais agréé par l'Urssaf.
(dans la limite de 9 salariés)

Vous employez une aide à domicile ou une assistante maternelle...

[Chèque emploi service] : Nous vous proposons d'adhérer au Chèque emploi service. Il tient lieu de déclaration à l'Urssaf et vous dispense de l'établissement d'un bulletin de paie. Ce service est disponible sur www.ces.urssaf.fr
(sauf pour les personnes bénéficiant d'une prise en charge de leurs cotisations par la CAF ou la MSA)

[Paje] : Lorsque vous bénéficiez de la Paje (Prestation d'accueil du jeune enfant) pour faire garder vos enfants, nous vous proposons, sur www.pajemploi.urssaf.fr, de consulter et modifier vos déclarations, ainsi que d'éditer vos attestations.
(pour les enfants nés après le 1^{er} janvier 2004)

ANNEXE 6 : LA GESTION DES COMPTES DES GRANDES ENTREPRISES

1. Un dispositif adapté aux différentes entreprises et à leur taille

Les entreprises de plus de 2.000 salariés disposeront d'un interlocuteur unique dans le cadre d'une obligation juridique. Elle seront gérées dans 8 URSSAF : l'URSSAF du Bas-Rhin, l'URSSAF des Bouches-du-Rhône, l'URSSAF de la Gironde, l'URSSAF de la Haute-Garonne, l'URSSAF de Loire-Atlantique, l'URSSAF de Lyon (puis URSSAF du Rhône après la fusion avec l'URSSAF de Villefranche-sur-Saône), l'URSSAF du Nord (URSSAF de Lille, de Roubaix-Tourcoing et du Hainaut dans le cadre d'une fusion dont les modalités devront être arrêtées avant le 1^{er} janvier 2008 et qui sera effective avant la fin de cette période conventionnelle), l'URSSAF de Paris et de la région parisienne (une DDR). Une concertation entre l'ACOSS et les entreprises concernées sera organisée pour le choix de l'URSSAF de gestion parmi cette liste.

Pour les entreprises de 250 à 2.000 salariés, la centralisation des relations demeurera optionnelle, autour d'une trentaine d'URSSAF répondant à un cahier des charges. La logique d'attribution privilégiera à la fois la proximité entre l'URSSAF et l'entreprise et l'adéquation entre la charge de l'organisme et la taille de l'entreprise concernée.

Enfin, pour les entreprises de moins de 250 salariés, toutes les URSSAF pourront gérer les comptes VLU et l'attribution des comptes sera fondée sur une logique de proximité entre l'URSSAF et l'entreprise.

2. Le rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration disposera d'une vision d'ensemble des trois dispositifs, par la transformation de la « Commission VLU » en « Commission Grands Comptes - VLU ».

Pour les entreprises de plus de 2.000 salariés, chaque entreprise concernée par l'obligation réglementaire se verra proposer par les services de l'ACOSS une URSSAF de liaison. En cas de désaccord de l'entreprise, il lui sera proposé une seconde URSSAF de liaison.

Sur proposition de sa commission Grands comptes-VLU, le Conseil fixera les critères de gestion (Charte des grandes entreprises) encadrant les modalités de prise en charge de ces entreprises. Le Conseil sera en outre destinataire de la liste annuelle des attributions et d'un bilan annuel sur la gestion des très grandes entreprises par les URSSAF sélectionnées.

Pour les entreprises multi-établissements de 250 à 2.000 salariés, le Conseil, sur proposition de sa commission Grands comptes-VLU, adoptera le cahier des charges permettant de sélectionner les URSSAF habilitées à gérer les VLU de plus de 250 salariés. Les résultats de cette procédure de sélection seront présentés à la commission Grands comptes-VLU et les URSSAF seront habilitées par le directeur de l'ACOSS. La Charte des grandes entreprises définie pour les entreprises de plus de 2 000 salariés encadrera aussi la gestion des comptes des VLU de 250 à 2 000 salariés. La commission Grands comptes-VLU sera chargée, sur proposition des services de l'ACOSS, d'arrêter la liste de trois URSSAF de liaison potentielles au sein de la liste des URSSAF habilitées à gérer ces comptes ; l'entreprise arrêtera son choix définitif parmi ces trois URSSAF.

Enfin, pour les entreprises de moins de 250 salariés, la commission Grands comptes-VLU sera chargée, comme dans le cas précédent, d'arrêter la liste de trois URSSAF de liaison proposée à chaque entreprise demanderesse sur proposition des services de l'Acoss. La logique d'attribution devra privilégier la proximité entre l'entreprise et l'URSSAF (par exemple : le lieu du siège, le lieu de centralisation de la paye et le lieu de l'établissement principal).

Par délégation du conseil d'administration, conformément au dispositif existant depuis 1996, le directeur de l'ACOSS sera chargé de délivrer l'autorisation de versement en lieu unique pour les dossiers les plus simples.

Un bilan de l'ensemble de ces dispositifs sera examiné au sein de la Commission Grands comptes- VLU et remis chaque année au Conseil d'administration. Ce bilan comportera aussi la liste des URSSAF jouant le rôle de chef de file pour les entreprises multi-établissements de plus de 250 salariés qui n'adhèrent pas à l'offre VLU.

	Quelles URSSAF de gestion ?	Quelles entreprises concernées ?	Quelle procédure de désignation ?
Entreprises de plus de 2000 salariés (TGE)	<p>8 URSSAF, sélectionnées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur des critères de moyens - afin de respecter un équilibre géographique <p>Les URSSAF ne respectant pas la Charte des grandes entreprises seront exclues en fin de COG.</p>	<p>Toutes les entreprises de plus de 2000 salariés, soit 489 entreprises, à partir du 1^{er} janvier 2007, sur la base d'un texte législatif.</p> <p>Celles qui sont actuellement en VLU auprès d'une URSSAF « TGE » seront maintenues dans leur organisme de rattachement. Les autres se verront désigner un nouvel organisme de gestion.</p>	<p>Procédure de concertation avec l'ACOSS : Chaque entreprise se verra proposer par l'ACOSS une URSSAF de gestion.</p> <p>En cas d'accord, cet organisme deviendra l'URSSAF de gestion</p> <p>En cas de désaccord, un deuxième organisme sera proposé à l'entreprise par l'ACOSS.</p>
Entreprises de 250 à 2000 salariés (GE)	<p>Les 8 URSSAF sélectionnées pour les TGE ainsi qu'une vingtaine d'autres URSSAF sélectionnées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - afin de respecter un équilibre géographique et économique (bassin d'emploi) - sur la base d'une analyse des moyens, des performances et d'un cahier des charges <p>Ces organismes pourront jouer le rôle d'URSSAF de liaison (VLU) ou d'URSSAF « chef de file ».</p> <p>Les URSSAF ne respectant pas la Charte des grandes entreprises seront exclues en fin de COG.</p>	<p>Toutes les entreprises pluri URSSAF pourront adhérer au VLU.</p> <p>Les entreprises qui sont actuellement en VLU auprès d'une URSSAF appartenant à la liste pré-déterminée demeureront auprès du même organisme.</p> <p>Les entreprises pluri URSSAF qui n'adhéreront pas au VLU se verront désigner un chef de file progressivement à partir du 1^{er} janvier 2008.</p> <p>Les entreprises mono URSSAF resteront gérées dans les URSSAF territorialement compétentes.</p>	<p>Mise en place d'une nouvelle procédure de désignation</p> <p>Le flux des VLU sera traité selon les nouvelles règles à compter du 1^{er} janvier 2007, le stock à compter du 1^{er} janvier 2008</p> <p>L'ACOSS propose trois choix à l'entreprise selon une logique géographique parmi la liste des URSSAF habilitées (ex : lieu du siège, lieu de centralisation de la paye, et établissement le plus important). L'entreprise choisit parmi les 3 URSSAF proposées.</p>
Entreprises de moins de 250 salariés (PME)	<p>L'ensemble des URSSAF.</p>	<p>Toutes les entreprises pluri URSSAF pourront adhérer au VLU.</p> <p>Les autorisations VLU existantes seront maintenues dans les URSSAF de gestion actuelles.</p> <p>Les entreprises pluri URSSAF qui n'adhéreront pas au VLU et les entreprises mono URSSAF resteront gérées dans les URSSAF territorialement compétentes.</p>	<p>Mise en place de la nouvelle procédure de désignation à compter du 1^{er} janvier 2007 sur le flux (aucun changement sur le stock).</p> <p>L'ACOSS propose trois choix à l'entreprise selon une logique géographique parmi l'ensemble des URSSAF (ex : lieu du siège, lieu de centralisation de la paye, et établissement le plus important). L'entreprise choisit parmi les 3 URSSAF proposées.</p>

	Responsabilités en matière de recouvrement	Responsabilités en matière de contrôle
Entreprises de plus de 2000 salariés (TGE)	<p>Les comptes sont tenus par les organismes gestionnaires des TGE, qui prennent en charge l'ensemble des opérations.</p> <p>Une question en suspens sur la récupération des opérations liées à l'historique</p>	<p>L'URSSAF TGE est chargée de l'analyse du risque, de la définition de la stratégie de contrôle, du contrôle du siège et le cas échéant des principaux établissements.</p> <p>Des pôles régionaux interviennent en appui sur ces contrôles. Ces pôles sont composés sur la base des expertises existantes et les inspecteurs qui les composent demeurent dans leur URSSAF de rattachement, et sont mobilisables sur cette mission pour une partie de leur activité. Leur fonctionnement est formalisé par un acte constitutif. Tous les organismes participent à ces pôles</p>
Entreprises de 250 à 2000 salariés (GE)	<p>Pour les entreprises en VLU : L'URSSAF de liaison conserve des attributions identiques à celles qui leurs sont dévolues dans le schéma actuel.</p> <p>Pour les entreprises non VLU : L'URSSAF territoriale gère l'immatriculation, l'encaissement et la répartition, le recouvrement amiable et le renseignement à l'usager L'URSSAF chef de file gère les dispositifs de sécurisation juridique, le traitement des difficultés financières, le recouvrement forcé et le contentieux.</p> <p>Pour les entreprises mono-établissement : rien ne change</p>	<p>Pour les entreprises en VLU : Les opérations de contrôle sont réalisées par l'URSSAF de liaison</p> <p>Pour les entreprises non VLU : Le contrôle est piloté par l'URSSAF chef de file, qui est chargée de l'analyse du risque, de la définition de la stratégie de contrôle, du contrôle du siège. Les contrôles des établissements sont réalisés par les URSSAF territorialement compétentes</p> <p>Pour les entreprises mono-établissement : rien ne change</p>
	NB : avant la désignation du chef de file, les compétences des organismes territorialement compétents restent inchangées	
Entreprises de moins de 250 salariés (PME)	<p>Pour les entreprises en VLU : L'URSSAF de liaison conserve des attributions identiques à celles qui leurs sont dévolues dans le schéma actuel.</p> <p>Pour les entreprises non VLU : Les URSSAF conservent leurs attributions (pas de système de chef de file)</p>	<p>Pour les entreprises en VLU : Les opérations de contrôle sont réalisées par l'URSSAF de liaison</p> <p>Pour les entreprises non VLU : Les URSSAF conservent leurs attributions (pas de système de chef de file)</p>

ANNEXE 7 : LES AXES DU SCHÉMA DIRECTEUR DU SYSTÈME D'INFORMATION

Le schéma directeur des systèmes d'information, qui sera adopté en juin 2006, fixera les évolutions majeures du S.I permettant d'accompagner la mise en œuvre des projets de la COG, la mise en place de l'ISU et de renforcer le pilotage des systèmes d'information.

Ces évolutions sont présentées par « programme », ensemble cohérents d'axes de travail et d'actions envisagés sur la période. Ces programmes sont :

- le décloisonnement et l'interopérabilité des systèmes d'information de la branche
- l'ouverture des systèmes d'information sur l'extérieur
- l'adaptation des systèmes d'information aux spécificités des segments de cotisants
- l'amélioration de la gestion de la relation cotisants
- la rationalisation et l'optimisation des infrastructures
- la sécurité et la continuité
- la gouvernance de l'informatique de la branche
- le pilotage de la branche et les SI métiers de l'Acoss

Les objectifs et les principaux projets envisagés dans ces programmes sont explicités ci-après ; leur contenu, leur calendrier et les moyens affectés seront précisés dans le schéma directeur en cours d'élaboration qui comportera une évaluation des coûts et un niveau de priorité pour chaque projet.

1. Programme 1 : Décloisonnement et interopérabilité des SI de la branche

Objectifs

- Ce programme regroupera les projets (ou partie des projets) visant à répondre aux besoins de « déterritorialisation » des processus métiers entre URSSAF et/ou Partenaires dans le cadre de l'évolution prévue des acteurs du réseau
- Il contribuera à faciliter la gestion des accès aux données, la gestion des habilitations aux traitements, et la gestion des identités et profils agents

Les principaux axes de travail

- **Architecture réseau**
 - ♦ La modernisation du réseau permettra d'établir des liaisons directes entre tous les sites de la Branche, de gérer le niveau de service des flux métiers de bout en bout, et enfin d'intégrer les nouvelles technologies comme la voix sur IP.
 - ♦ Toutefois cette modernisation devra prendre en compte la criticité et la sécurité des liaisons, respecter les contraintes budgétaires et les standards nationaux.
- **Archivage électronique des pièces justificatives**

Il s'agit de dématérialiser la gestion de la conservation des pièces justificatives en organisme et faire évoluer les outils nationaux dans le domaine de la gestion de l'image pour intégrer un processus d'archivage électronique légal. Ce service, commun à tous les organismes doit assurer une gestion mutualisée nationale de la conservation des archives au travers de la mise en place d'un centre national d'archivage électronique pour la branche.
- **Workflow de production et travail collaboratif entre organismes**

Il s'agit de faire évoluer les applications de production afin de mettre en place, via les outils existants ou de nouveaux outils à créer, les conditions d'une gestion des comptes multi-organismes (WATT et SNV2).

Cette gestion des comptes multi-organismes reposera sur un partage d'applications sur les fonctions d'identification et d'immatriculation des cotisants, ainsi que sur les fonctions contrôle et contentieux.

Des outils de type « workflow et groupware » devront également être déployés pour mettre en œuvre la mutualisation des fonctions supports et gouvernance.

- **Intégration du poste de travail et portail Agents**

- ♦ Normaliser le poste de travail des agents
 - sur le plan de l'ergonomie,
 - sur le plan des applications « métiers » mises à disposition sur le poste de travail via une gestion - des droits et habilitations par agent,
 - sur le plan des configurations et logiciels techniques
 - sur le plan de la rationalisation et de la maîtrise des applications développées au niveau régional ou local
- ♦ Mettre en œuvre un portail des agents du recouvrement pour gérer l'accès et l'utilisation des applications et informations selon les « profils métiers »

- **Mise en place d'annuaires**

Faciliter l'accès aux données, pour nos cotisants, pour nos partenaires et pour l'ensemble des collaborateurs de la Branche, par l'utilisation systématique d'annuaires communs à l'ensemble des applications

2. Programme 2 : Ouverture des SI sur l'extérieur

Objectifs

- Ce programme regroupera les projets (ou partie des projets) visant à mettre en œuvre la réforme de l'ISU d'une part et plus généralement à faciliter l'accès par nos partenaires, aux systèmes d'informations du recouvrement ainsi que la mise à dispositions d'informations auprès de ces derniers.
- Cette problématique d'ouverture vers l'extérieur, qui concerne tous les systèmes d'information de la branche, peut s'exercer selon trois logiques : les transferts de données de la branche par EDI ou transfert de fichiers, l'accès dématérialisé aux systèmes de la branche (portail partenaire...), l'interopérabilité lorsqu'il s'agit de partager un processus avec des entités extérieures à la branche (et notamment le RSI).

Les principaux axes de travail

- **Projet « ISU »**

Il s'agit de mettre en œuvre les dispositions prévues par la réglementation, quant à la réforme de l'ISU. La conduite des évolutions prévues par les textes s'appuiera sur une analyse fine des responsabilités opérationnelles confiées à chacun des deux réseaux.

- ♦ Définition et mise en œuvre, en relation avec les processus d'affiliation-radiation du RSI, d'un dispositif garantissant la synchronisation permanente des identifiants utilisés (échanges EDI et/ou utilisation d'annuaires)
- ♦ Prise en compte de l'harmonisation des dates d'exigibilité fixées par voie réglementaire dans les règles de calcul et de gestion des cotisations
- ♦ La mise à disposition auprès des caisses RSI de fonctionnalités d'accès en consultation et mise à jour sur les données de gestion des comptes cotisants
- ♦ La production des flux d'informations automatisés nécessaires à la gestion des prestations du RSI
- ♦ La construction de solutions communes d'interconnexion des dispositifs de workflow de production ou de travail collaboratif
- ♦ La mise en cohérence des dispositifs d'information via Internet et de dématérialisation des échanges avec les cotisants
- ♦ La construction de solutions harmonisées de gestion des relations téléphoniques et multi-médias

- **Portail Partenaires**

Cet axe consiste en la mise en cohérence via un portail Internet de l'ensemble des services mis à disposition de nos partenaires, et selon les 3 logiques proposées ci-dessus. Il sera proposé aux

partenaires, des services différenciés et personnalisés selon le rôle et les services attendus du partenaire :

- Portail RSI – ISU
- Portail partenaires EPM (IRCEM-ASSEDIC)
- Portail partenaires trésorerie
- Portail partenaires Régime Général (Unedic – Agirc/Arrco, ...)

- **Annuaire partenaires** (voir décloisonnement)

3. Programme 3 : Adaptation des SI aux spécificités des segments de cotisants

Objectifs

- Ce programme regroupera les projets (ou partie des projets) visant à répondre aux besoins d'adapter et/ou spécialiser les outils informatiques (données et traitement) aux types de cotisants

Les principaux axes de travail

- **TGE/VLU/GE**
Il s'agit de mettre en place les évolutions nécessaires à la mise en place de la réforme des TGE et VLU et des grandes entreprises en faisant évoluer les modèles de données et les traitements existants pour prendre en compte :
 - ♦ La gestion de type « entreprise » ou de « groupe »
 - ♦ La spécialisation des traitements de masse pour ce segment de cotisants
- **Secteur public**
Ce projet vise à faire évoluer la gestion des comptes actuelle afin de prendre en compte les particularités de l'employeur du « secteur public ». Il intégrera également l'évolution de la déclaration dématérialisée afin d'intégrer les spécificités déclaratives du secteur public.
- **Professions libérales (dont PAM)**
Les évolutions du S.I prévoiront une amélioration de services notamment grâce à la conception de services dématérialisés pour les procédures CFE et la déclaration de revenus .
- **CESU**
Ce projet vise à mettre en place les évolutions nécessaires à la généralisation du CESU durant la période conventionnelle, avec notamment l'évolution des systèmes « CESU-PAJE » pour partager le front office avec les URSSAF.
- **Ré-ingénierie des processus recouvrement-contrôle-contentieux**
L'analyse des comportements et activités des segments de cotisants entraînera, pour certaines catégories de cotisants, des adaptations sur les processus « recouvrement », « contrôle », et « contentieux ».
Il s'agira en conséquence de faire évoluer les systèmes d'informations concernés (principalement le SNV2) pour prendre en compte les nouveaux processus de travail qui seront définis par les métiers.

4. Programme 4 : Gestion de la Relation Cotisants

Objectifs

- Ce programme, qui répond à l'ambition de la branche de participer au mouvement de modernisation de la communication avec les usagers du service public, regroupera les projets (ou partie des projets) visant à permettre :
 - ♦ Le développement de nouvelles relations « multicanal » avec le cotisant ,
 - ♦ La mise en cohérence de l'ensemble des services rendus sur chaque mode de contact avec le cotisant (téléphonie, courrier, courriel, formulaire dématérialisé (EFI), transfert EDI, ...)

Les principaux axes de travail

▪ **Portail Cotisants**

Il vise à mettre en cohérence l'offre de services Internet

- ♦ En définissant de nouvelles offres par segment de cotisant avec une plus grande synchronisation avec les outils de production
- ♦ En concevant un dispositif d'inscription et d'identification commun à tous les services
- ♦ En définissant une ergonomie, une navigation et une interopérabilité entre les offres
- ♦ En faisant converger techniquement l'ensemble des offres de services
- ♦ En articulant ces offres avec celles des autres services publics notamment dans le cadre du portail net-entreprises

▪ **Téléphonie et relation téléphonique**

Il s'agit de :

- ♦ Faire évoluer les plate-formes téléphoniques actuelles pour prendre en compte l'acheminement du contact national
- ♦ Faire converger à court terme, les outils CRM actuels
- ♦ Standardiser les échanges internes à travers la voix sur IP, la messagerie universelle, les technologies du nomadisme

▪ **CRM de branche**

Il s'agit de mettre en œuvre à moyen terme, un dispositif CRM de branche intégrant :

- ♦ Le multicanal et une vision organisée et cohérente de la Relation Cotisants : relations de proximité (accueil), et relations à distance (téléphone, courriers, fax, mails, portails)
- ♦ L'analyse des comportements par segment de cotisants et par canal, et la gestion d'une relation personnalisée (en relation avec les outils décisionnels)
- ♦ Une plus grande interactivité avec les applications et données métiers d'une part, et l'ensemble des flux et échanges multimédia d'autre part.

5. Programme 5 : Rationalisation et optimisation des infrastructures et applications

Objectifs

- Les principaux projets (ou partie de projets) à mettre en œuvre dans le cadre de ce programme s'appuieront sur la démarche d'urbanisation initiée à l'occasion du schéma directeur des systèmes d'information.

Les principaux axes de travail

▪ **Rationalisation fonctionnelle et applicative**

Il s'agira de conduire les actions nécessaires à la convergence des systèmes applicatifs dits « redondants », tant au niveau des structures de données qu'au niveau des traitements et à la mise en œuvre des solutions applicatives nationales. Une politique d'encadrement du développement et de l'évolution des applications régionales ou locales sera également définie et mise en œuvre.

▪ **Rationalisation et optimisation des matériels situés en Urssaf (micro-informatique / serveurs de service et de bureautique /multimédia-téléphonie, ...)**

Ce projet de mutualisation des équipements informatiques transférera au Certi, la propriété et la maintenance des nouveaux équipements et logiciels pour les urssaf de l'interrégion.

▪ **Rationalisation et optimisation des matériels situés en CERTI et CNIR (locaux techniques /éditique/ sauvegarde/ SX3...)**

Il s'agit d'analyser tout renouvellement de composant matériel et logiciel pour obsolescence technique et/ou fonctionnelle sous l'angle de la mutualisation et de l'optimisation de ces infrastructures dans le respect des contraintes de niveau de service.

- **Lancement à court terme de l'étude sur l'évolution du SNV2**
Cette étude devra faire le point sur l'opportunité d'une modernisation ou réécriture en profondeur du système de production et en définir les modalités de mise en œuvre (techniques, budgétaires, organisationnelles...).
- **Optimisation du système Racine**
L'objectif est de poursuivre et de renforcer les actions entreprises en terme de rénovation et d'amélioration des traitements comptables de la répartition dans la perspective notamment de l'ISU et la certification des comptes.

6. Programme 6 : Sécurité et continuité

Objectifs

- Ce programme regroupera les projets (ou partie des projets) visant à renforcer la sécurité logique des systèmes d'information vis-à-vis de l'externe et à organiser une politique nationale de sécurité et de continuité (ou reprise d'activité).

Les principaux axes de travail

- **Mise en place des structures et outils de la gestion des risques**
 - Piloter au niveau national une analyse générale des risques afin de permettre une prise de conscience progressive des besoins de sécurité et de continuité et définir une politique nationale de sécurité
 - Mettre en place une organisation nationale de supervision des risques, de valorisation des conséquences de ces risques et de pilotage des projets nationaux autour de la sécurité et de la continuité.
- **Solutions de sécurité :**
 - Poursuivre et étendre efficacement la politique en place de sécurisation des infrastructures et des réseaux sur l'ensemble des organismes par un catalogue unifié de solutions techniques et des organisations nationales,
 - Établir et prendre en compte des normes et standards de branche afin de décloisonner certaines architectures applicatives et techniques ,
 - Redéfinir la cible de la gestion des identités en modernisant les architectures techniques en place et en y intégrant les annuaires
- **Solutions de continuité et de reprise d'activité**
 - Définir à partir des cartographies et des analyses de risques une typologie des services du recouvrement,
 - Concevoir et généraliser progressivement des solutions de secours techniques et organisationnelles. Tester et améliorer constamment ces solutions en tenant compte des ressources de la branche et des risques analysés

7. Programme 7 : Gouvernance du SI

Objectifs

- Ce programme regroupera les projets (ou partie des projets) visant à adapter la gouvernance du SI pour améliorer la maîtrise des évolutions de SI de la branche et de l'Acoss, renforcer le pilotage de l'informatique et garantir la maîtrise de ses ressources.

Les principaux axes de travail

- **Alignement stratégique et planification**

- ♦ Poursuite de l'urbanisation : modélisation métier, processus de gestion dynamique des référentiels,...
- ♦ Planification et actualisation annuelle du SDSI
- **Organisation de la gouvernance**
 - ♦ Clarification des missions et responsabilités des instances de pilotage stratégique, opérationnelle et technique des SI
 - ♦ Formalisation et professionnalisation des relations entre MOA et MOE
 - Coordination des activités de MOA stratégique
 - Identification des acteurs par domaine métier sur l'ensemble des périmètres du SI
 - Identification des acteurs par domaine technique
 - Mise en place des outils de gestion et de coordination
- **Renforcement du pilotage de l'informatique et du réseau des CERTI :**
 - ♦ Mise en place du contrôle de gestion de la fonction informatique : gestion consolidée des ressources et moyens de l'informatique – développement des processus de reporting et du contrôle de gestion
 - ♦ Adaptation du dispositif de contractualisation pluri-annuelle de gestion des CERTI (contractualisation nationale et conventions de services)
 - ♦ Renforcement de la coopération des activités opérationnelles (production /développement)
 - ♦ Mutualisation des activités informatiques en URSSAF (notamment assistance technique à la gestion locale du SNV2, assistance informatique et bureautique...)
- **Définition et mise en oeuvre de la politique globale des Ressources Humaines informatiques de la branche**
 - ♦ Gestion prévisionnelle des RH de l'informatique en CERTI et en URSSAF

8. Programme 8 : Pilotage de la branche et S.I des Métiers de l'Acoss

Objectifs

- Ce programme regroupera les projets (ou partie des projets) visant à répondre aux besoins de pilotage opérationnels et décisionnels de la branche, ainsi qu'aux métiers de l'Acoss (Trésorerie, agence comptable,) en renforçant leur systèmes d'informations.

Les principaux axes de travail

« Pilotage de la branche »

- **Optimisation et développement des outils décisionnels**
L'objectif est de rationaliser les environnements et les règles de gestion (notamment Pléiade et Galaxie), d'intégrer les données RH et coûts (GRH et OGUR) pour conduire à un système d'information décisionnel et des tableaux de bord structurés d'ici 2007.
- **Optimisation et refonte des outils de gestion**
L'outil OGUR de comptabilité analytique devra être adapté à l'évolution de l'organisation du réseau ; l'outil GRH déployé en 2007 ; les outils de gestion devront être adaptés à la mutualisation des fonctions supports (comptabilité, achats...)

« Métiers Acoss »

- **Adaptation des systèmes d'informations de trésorerie aux évolutions de ce métier prévues dans la COG**
 - ♦ Optimisation du pilotage de la trésorerie dans les URSSAF et les caisses prestataires, optimisation de la gestion des soldes de trésorerie, amélioration de la gestion des flux échangés au siège, mise en place d'offres de services de gestion de trésorerie déléguée à des tiers.
 - ♦ Les SI dédiés à la gestion de trésorerie devront être encore davantage fiabilisés, sécurisés, et intégrés au sein d'un "système national de trésorerie"
- **Projet « SCOT » (système de communication optimisé des transferts comptables)**
Ce projet a pour vocation de moderniser l'ensemble des échanges comptables tant entre les organismes de la branche du recouvrement, qu'avec les partenaires (attributaires, CPAM, CAF,

CRAM, CDC, Trésoreries générales...). Il a notamment pour objet de dématérialiser les opérations comptables en supprimant le papier et d'automatiser les ajustements de trésorerie pour l'ensemble des organismes entrant dans le cadre de la trésorerie commune.