



Exécution de la Convention d'Objectifs et de Gestion Etat-Acoss 2006-2009

Bilan annuel

Année 2007

SOMMAIRE

PARTIE 1: synthèse

1	Un taux d'avancement global satisfaisant & des objectifs quantifiés atteints	2
1.1	63% des actions de la Branche mises en œuvre à fin 2007	2
1.2	16 cibles atteintes en 2007	4
1.3	Un respect des engagements sur le budget et les effectifs	5
1.4	Les engagements de l'Etat	5
2	Les avancées majeures en 2007	6
2.1	Axe 1 : des actions pour améliorer la qualité de service et adapter le service aux attentes	6
2.2	Axe 2 : le renforcement des moyens du contrôle et l'harmonisation des pratiques de recouvrement	7
2.3	Axe 3 : une évolution des outils de gestion de trésorerie, la mise en place du dispositif de validation des comptes et un renforcement de l'expertise sur le financement de la Sécurité Sociale	7
2.4	Axe 4 : des outils de pilotage renforcés	8
3	Le respect des échéances COG 2007	9
3.1	Echéance COG - années 2006-2007	9
3.2	87 des 101 actions respectent les échéances initialement prévues pour 2006/2007 (météo = vert)	10
3.3	Actions 2006/2007 dont la planification a été modifiée	14
3.4	Nouvelles actions fusionnées ou créées	15
3.5	Actions à reporter sur prochaine COG ou annulées (proposition)	15
4	Les enjeux 2008	

PARTIE 2 : Analyse détaillée de certains projets

5	Axe 1 : Mobiliser la branche au service des cotisants	20
5.1	Réussir la mise en œuvre de l'ISU au 1er janvier 2008 avec le RSI.	20
5.2	Mettre en œuvre le nouveau dispositif de gestion des TGE au 1er janvier 2008	22
5.3	Améliorer la gestion de la relation téléphonique dans la Branche	23
6	Axe 2 : Renforcer le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé, consolider les performances du recouvrement	24
6.1	Mise en place des contrôleurs du recouvrement	24

6.2	Mise en place des actions relatives au contrôle et à la lutte contre le travail illégal	25
-----	---	----

7 Axe 3 : Optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la Sécurité sociale 27

7.1	Bilan des actions mises en œuvre en matière de gestion financière et de trésorerie	27
7.2	Améliorer encore la fiabilité de la répartition et la qualité des comptes qui devront être validés	29

8 Axe 4 : Renforcer le pilotage et l'efficacité du réseau 30

8.1	Rapprochement des Urssaf infra-départementales en une entité unique	30
8.2	S'appuyer sur le niveau régional ou inter-régional pour le pilotage et la mutualisation de certaines fonctions	33
8.3	Une redéfinition des systèmes d'information au service des utilisateurs	34
8.4	Une politique des ressources humaines accompagnant les évolutions du métier et du réseau	34

PARTIE 3 : Bilan de l'exécution budgétaire

9 Dépenses de personnel 38

10 Autres dépenses de fonctionnement 40

10.1	Les organismes locaux	41
10.2	Les contributions diverses	44
10.3	Les « autres services extérieurs »	45
10.4	Les investissements locaux	45
10.5	Le Plan informatique	46
10.6	Le Plan immobilier (hors Acoss)	46



Partie I

Synthèse

La Convention d'Objectifs et de Gestion 2006-2009 a été conclue le 31 mai 2006. Le présent rapport dresse un bilan de la mise en œuvre de la Convention à fin décembre 2007 ; il s'appuie sur les indicateurs de suivi de la COG (cf. annexe 1), sur le suivi des objectifs conventionnels, réalisé au niveau de l'Acoss (cf. annexe 2), sur le respect des échéances 2007 (cf. annexe 3) et sur le bilan budgétaire.

Ce bilan à mi-parcours montre que les conditions de mise en œuvre de la Convention sont satisfaisantes et que, dans un contexte de fortes charges, les engagements ont été tenus. On rappellera, qu'en sus des projets COG, la Branche du Recouvrement, a également assuré la mise en place de la loi TEPA au 1^{er} octobre 2007.

1 Un taux d'avancement global satisfaisant & des objectifs quantifiés atteints

1.1 63% des actions de la Branche mises en œuvre à fin 2007

Pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la COG, l'Acoss en a décliné les objectifs en actions, attribuées à des responsables, et dont chacune des étapes de réalisation fait l'objet d'un suivi particulier..

La Convention comporte ainsi 169 actions dont 50 à échéance 2006 et 51 à échéance 2007. Pour tenir compte de leur importance relative, l'Acoss a hiérarchisé les objectifs en trois niveaux de priorité et construit un indicateur synthétique du taux d'avancement de la COG.

1.1.1 Nombre d'actions par échéance par priorité

	Année 2006	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Total
Priorité 1	22	20	3	13		58
Priorité 2	16	21	2	25		64
Priorité 3	12	10	7	17	1	47
Total	50	51	12	55	1	169

Le taux d'avancement prévu reflète les étapes définies par l'Acoss dans les plans d'actions. Il précise donc le calendrier initialement fixé dans le document conventionnel. Les actions de priorité 1 sont pondérées à 55%, celles de priorité 2 à 30% et celles de priorité 3 à 15%.

Si l'on considère uniquement les actions attendues en 2007, le taux de réalisation à fin 2007 s'établit à 44%. En revanche, sachant que certaines actions ont été réalisées par la Branche en anticipant le calendrier prévu, si l'on considère l'ensemble des actions, le taux d'avancement de la mise en œuvre de la COG est de 63%.

Il est à noter que les actions redondantes chaque année (par exemple : l'enquête de satisfaction auprès des cotisants, la production de bilans annuels, ...) ne sont considérées comme achevées qu'en fin de période conventionnelle.

1.1.2 **Mesure de l'avancement des actions de la COG devant se réaliser à fin 2007 et toutes échéances confondues**

Taux d'avancement	Actions 2006/2007 planification COG	Actions 2006/2007 constatées	Ensemble des actions (toutes échéances)
Décembre 2006	33%	23%	35%
Décembre 2007	65%	44%	63%

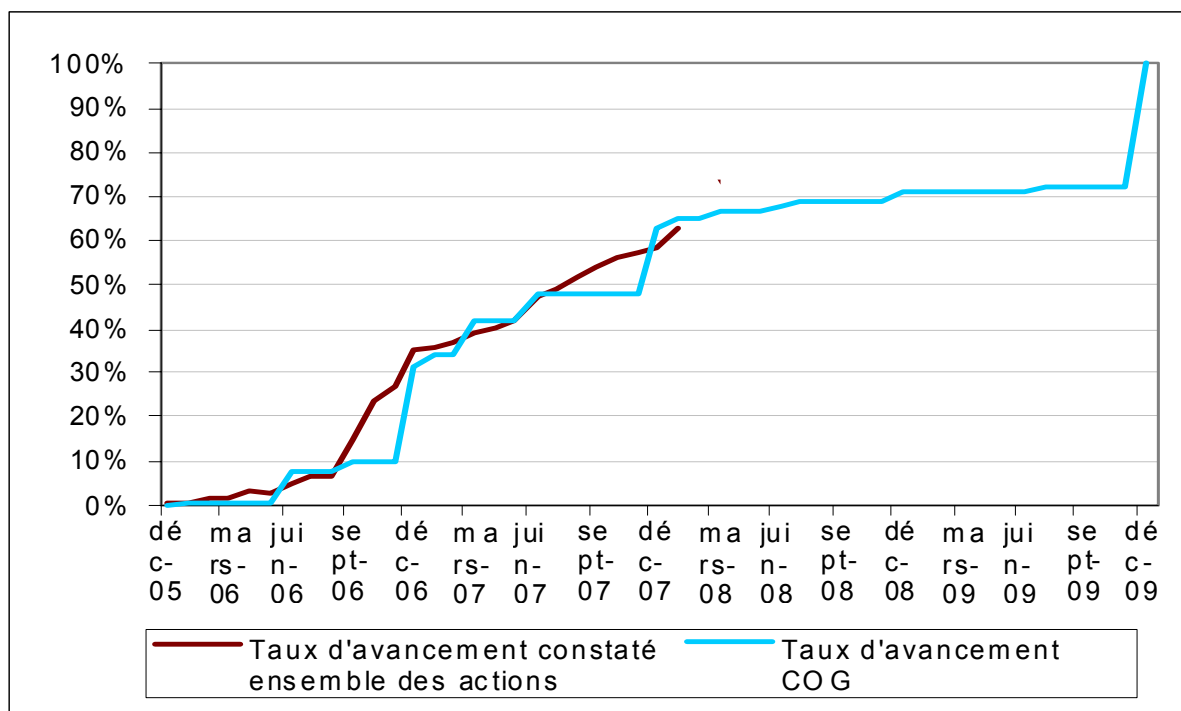
En janvier 2008, 65% de la COG devait être réalisés.

Les actions 2006/2007 effectivement réalisées pèsent pour 44% de la COG.

En revanche, si l'on inclut les actions à échéances 2008/2009, 63% de la COG ont été réalisés.

1.1.3 **Mesure de l'avancement global des actions de la COG à fin décembre 2007 toutes échéances confondues**

Le graphique ci-après rend compte de l'avancement des actions de la COG (avancée des engagements de l'Etat inclus) par rapport au rythme d'avancement prévu dans la COG (taux d'avancement COG, défini à partir des échéances fixées dans la COG).



1.2 16 cibles atteintes en 2007

La COG 2006-2009 comporte 23 indicateurs assortis de cibles à atteindre à la fin 2009. Pour 2007, des valeurs intermédiaires à atteindre ont été définies en opérant une évolution linéaire entre 2005 et 2009.

Sur les 23 objectifs chiffrés, 16 cibles ont été atteintes (cf. détail des résultats en annexe 1).

Parmi les 7 indicateurs n'ayant pas atteint leur cible, on citera plus particulièrement le résultat enregistré sur le recouvrement des employeurs et travailleurs indépendants.

Les autres indicateurs restent stables ou progressent à un rythme encore insuffisant par rapport aux cibles fixées dans la COG.

1.2.1 Trois objectifs de l'axe 1 ne sont pas atteints

La dématérialisation du CESU continue de progresser, mais reste en-deçà de la cible fixée. Estimée à 22,1% fin 2007 (contre 16,63% fin 2006), elle s'établirait à 2,3 points en-deçà de sa cible (24,4%).

Concernant la note de satisfaction, celle-ci demeure stable pour la 3^{ème} année consécutive. Elle s'établit à 7,22 et n'atteint pas la cible fixée en 2007 à 7,4.

Enfin, la qualité de réponse apportée (non disponible en 2006) n'atteint pas sa cible avec une valeur de 15,63.

1.2.2 En dehors de taux de restes à recouvrer des ETI, les objectifs de l'axe 2 sont atteints

Les objectifs du contrôle sont tous atteints. Ceux en matière de recouvrement auprès des entreprises le sont également, avec un taux de reste à recouvrer de 0,60% (cible de 0,75% pour 2007). Le taux de récupération des créances dépasse largement sa cible et le stock sur cotisations liquidées se situe de 0.5 point en-deçà de l'objectif (4,87% pour une cible à 5,1%).

En revanche, l'objectif en matière de recouvrement auprès des ETI n'est pas atteint : le taux de reste à recouvrer s'établit à 4,37% (fin mars 2008). Il est en forte dégradation (3,56 % un an auparavant) et la cible 2007 de 3,20% n'est pas atteinte.

1.2.3 Les trois objectifs de l'axe 3 sont atteints

Les progrès sensibles réalisés en 2006 sur la qualité de vidage des comptes se sont maintenus en 2007 (0,98). La cible portant sur le taux d'intégration des débits à 10 jours est également largement dépassée. Enfin la qualité de la répartition a aussi été assurée avec une cible atteinte sur le solde des crédits non répartis sur encaissements.

1.2.4 Sur l'axe 4, seul le taux d'ETP dédiés aux fonctions support mutualisables atteint sa cible en 2007

Bien qu'en décélération (augmente moins vite que sa cible), le coût unitaire d'un compte actif n'atteint pas sa cible. Le coût global de l'informatique rapporté au coût de fonctionnement ne l'atteint pas non plus : il s'accroît de 0,3 point entre 2006 et 2007 et s'établit 0,9 point au-dessus de sa cible. Le nombre de comptes par ETP s'établit à 436 (10 comptes en-deçà de la cible).

1.3 Un respect des engagements sur le budget et les effectifs

L'exécution budgétaire - détaillée en Partie III - montre un taux d'exécution des dépenses à caractère limitatif de 95,81 %, comparable à celui de la deuxième année de la précédente COG (95,71 % en 2003).

Le respect des engagements de la Branche en matière d'effectifs impliquait une réduction de 120 équivalents temps plein (ETP) en moyenne annuelle en 2007. Cet engagement a été respecté et 313 ETP moyens annuels ont ainsi été supprimés depuis le début de la COG, soit une anticipation de 78 ETP au regard du calendrier prévisionnel.

1.4 Les engagements de l'Etat

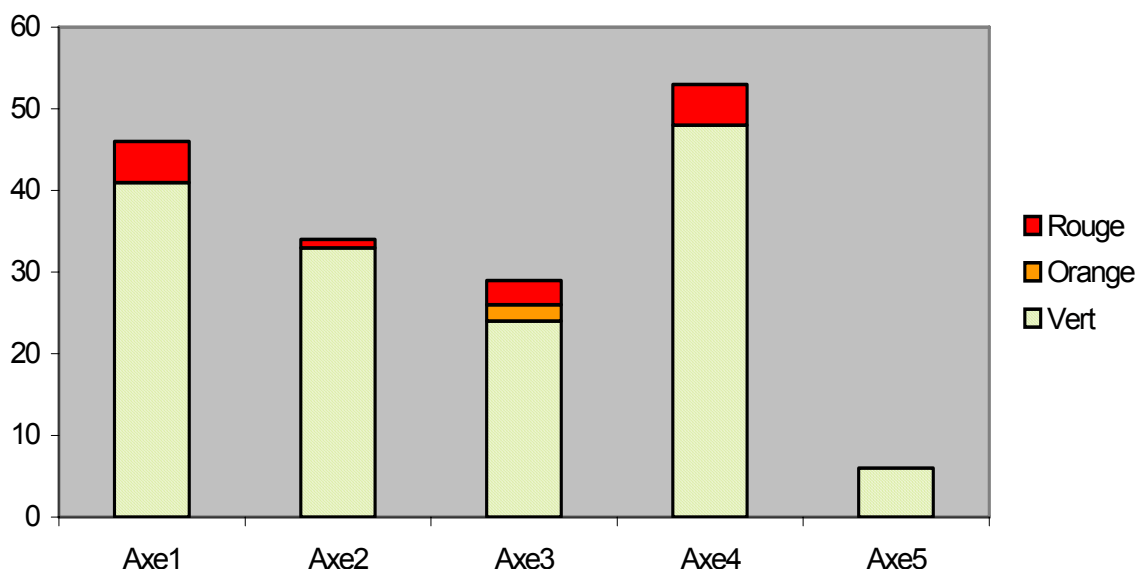
A mi-parcours de la COG, le taux de réalisation des engagements de l'Etat, toutes échéances confondues, atteint 57 %.

Taux d'avancement	Actions 2006/2007 planification COG	Actions 2006/2007 constatées	Ensemble des actions (toutes échéances)
Décembre 2006	27%	17%	
Décembre 2007	62%	36%	57%

2 Les avancées majeures en 2007

La progression des actions est plus particulièrement orientée vers les axes 1 et 4 de la COG en raison de nombreux projets réalisés à l'échéance du 1^{er} janvier 2008 (TGE, ISU, etc.).

Nb actions suivant la météo par axe COG au 31-12-2007



Le graphique ci-dessus reprend les actions par axe ; en vert, les actions progressant au rythme attendu ; en orange, les actions qui présentent un risque de calendrier et en rouge les actions qui seront difficilement réalisables à l'échéance prévue initialement.

On retiendra en synthèse, pour les différents axes, les faits marquants de l'année 2007 :

2.1 Axe 1 : des actions pour améliorer la qualité de service et adapter le service aux attentes

En 2007, La Branche a opéré le basculement des appels reçus par le front office du Centre national CESU vers les organismes du réseau, qui a permis, au cours du 4^{ème} trimestre de l'année, de porter le taux d'appels efficaces relatif au CESU de 50 à 90%.

Les travaux engagés en 2006 avec le RSI se sont poursuivis pour réussir la mise en place de l'ISU au 1er janvier 2008.

Cette opération a nécessité d'importants travaux préalables, notamment sur le système d'information, les rapprochements de fichiers entre les 2 réseaux, l'organisation des échanges de données et l'organisation des relations avec les cotisants.

L'année 2007 a également vu l'aboutissement avec succès de la réforme de la gestion des très grandes entreprises, qui a pris effet au 1er janvier 2007.

2.2 Axe 2 : le renforcement des moyens du contrôle et l'harmonisation des pratiques de recouvrement

La création du nouveau métier de contrôleur du recouvrement est devenue une réalité en 2007, avec le recrutement et l'entrée en formation au mois de novembre de 81 personnes qui prendront leurs fonctions en 2008. La seconde promotion entrera en formation à compter du mois de mai 2008 (53 stagiaires).

En outre, 63 inspecteurs sont entrés en formation en février 2007 (sortie juillet 2008) et 85 inspecteurs ont été sélectionnés au titre de la 42^{ème} promotion (sélection en 2007 pour une entrée en formation en 2008).

Ainsi, conformément aux engagements conventionnels, les moyens consacrés au contrôle sont en cours de renforcement, avec 134 contrôleurs en formation et la création, par voie de redéploiement, de quarante postes d'inspecteurs du recouvrement depuis le début de la COG.

Il convient enfin de signaler que la formation destinée à accompagner les inspecteurs du Recouvrement dans leur mission de contrôle pour le compte de l'Unédic a été élaborée en 2007 et dispensée au début de l'année 2008 en collaboration avec le réseau de l'Assurance Chômage.

En matière de contrôle et de lutte contre le travail illégal, on notera également que des avancées importantes ont été réalisées ; on citera notamment :

- le réseau des référents LCTI a été totalement déployé courant 2007,
- les premiers contrôles « en réel » auprès des services déconcentrés de l'Etat ont été lancés en 2007.

2.3 Axe 3 : une évolution des outils de gestion de trésorerie, la mise en place du dispositif de validation des comptes et un renforcement de l'expertise sur le financement de la Sécurité Sociale

En matière de gestion financière et de trésorerie, l'année 2007 a vu la mise en œuvre d'une nouvelle convention avec la CDC, le lancement du programme de billets de trésorerie, ainsi que l'accompagnement des organismes dans le cadre des négociations bancaires mutualisées.

On notera également, au titre de l'année écoulée, la réalisation d'un important programme de conventionnement conformément aux orientations de la COG.

Parallèlement les travaux d'audits comptables sur place se sont poursuivis, selon une programmation désormais triennale.

L'Agent comptable national a mis en œuvre, de décembre 2006 à fin mars 2007, la procédure de validation des comptes 2006 des organismes.

On rappellera enfin, qu'à l'issue de l'ensemble de ses vérifications, la Cour des comptes a certifié les comptes combinés 2006 de la Branche du Recouvrement.

2.4 Axe 4 : des outils de pilotage renforcés

2.4.1 L'achèvement du processus de contractualisation

Dans le prolongement du processus mis en œuvre en 2006 pour les Urssaf et les Cgss, la procédure de contractualisation avec les centres informatiques a été renouvelée. Ainsi, des contrats pluriannuels de gestion (CPG) ont été finalisés avec les 7 centres informatiques en juin 2007. En outre, le CPG de l'Urssaf de Paris a été complété par voie d'avenant à l'effet de définir des objectifs propres à sa direction informatique.

Les centres nationaux de traitement (CNCESU, CNCEA, Centre PAJEMPLOI et les centres CETPE/TEE) ont fait l'objet d'un suivi renforcé en 2007. Conformément aux engagements contractuels, des avenants aux CPG des organismes chargés de leur gestion ont été signés en juin 2007. Ces avenants ont notamment permis de définir des objectifs pour 2008 et 2009 dans les domaines de la relation cotisant (téléphonie, traitement des courriels, délais de traitement des documents déclaratifs) et de la dématérialisation.

2.4.2 Le renforcement du pilotage de la vie régionale

L'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles règles de gouvernance régionale se sont poursuivies au cours de l'exercice 2007. Toutes les régions ont installé leur comité de concertation et élaboré un plan d'action. En outre, une procédure d'élaboration et de suivi d'une enveloppe budgétaire régionale a été instaurée dans l'ensemble du réseau.

S'agissant de la mutualisation d'activités, des expérimentations ont été menées en 2007 sur un socle de fonctions identifiées comme devant être mutualisées par priorité, à savoir :

- la gestion administrative de la paie,
- les achats et marchés,
- le traitement des déclarations uniques d'embauche
- l'assistance à la gestion du SNV2.

La démarche de mutualisation a en outre été élargie à 5 autres fonctions, à savoir :

- la communication aux cotisants,
- la documentation juridique,
- l'ingénierie de la formation professionnelle,
- l'assistance téléphonique aux offres de services dématérialisées,
- l'expertise RH

Des cahiers des charges ont été rédigés et des expérimentations lancées au cours du second semestre 2007, en vue d'une évaluation à l'été 2008.

Enfin, l'objectif de renforcement des coopérations entre les organismes s'est également traduit par la poursuite de la politique initiée par la branche du recouvrement au cours de la COG précédente en matière de mutualisation de postes d'agents de direction entre Urssaf. Ainsi, 15% des postes de cadres dirigeants pourvus en 2007 ont été des postes partagés.

2.4.3 La poursuite de la démarche de départementalisation :

Un guide méthodologique d'accompagnement à la départementalisation, élaboré par des groupes de travail associant l'ACOSS et des représentants d'Urssaf, a été diffusé au réseau en juillet 2007. Des instances spécifiques de gouvernance du projet ont été mises en place afin de favoriser les démarches de capitalisation des bonnes pratiques et d'identification précoce des difficultés rencontrées.

Les travaux de préparation de la fusion des URSSAF de Béziers et Montpellier d'une part et de Cholet et Angers d'autre part, se sont poursuivis et ont conduit à la création des URSSAF de l'Hérault et de Maine et Loire au 1er janvier 2008.

2.4.4– L'amélioration de la gestion des cadres dirigeants :

Les premiers entretiens d'évaluation annuels entre les Directeurs d'organisme et la caisse nationale, prévus par le protocole du 22 juillet 2005, ont été menés en 2007. Chaque Directeur du réseau a donc bénéficié pour la première fois d'un entretien individuel, permettant outre la fixation des objectifs annuels de réaliser un bilan de la situation de chaque organisme.

En outre, un tiers des Directeurs d'organismes locaux ont fait l'objet d'une évaluation plus approfondie, portant, au-delà des résultats obtenus, sur leur niveau de maîtrise de la fonction de pleine direction et notamment leurs pratiques managériales

2.4.5 Une démarche coordonnée autour du développement durable

En complément des travaux menés au sein de l'Ucanss, l'Acoss s'est engagée dans une démarche de développement durable. Ainsi, un bilan complet de la situation de chaque organisme, tant sur l'axe social que sur l'axe environnemental, a été réalisé en 2007. Cette évaluation a servi de base à l'élaboration d'un plan d'action de Branche qui sera mis en œuvre dans le réseau en 2008.

3 Le respect des échéances COG 2007

101 actions sur 169 devaient être réalisées fin 2007.

Les clignotants (rouge ou orange) ont vocation à signaler les projets ou actions en difficultés ou en risque par rapport aux échéances. Cela concerne 14 actions 2006/2007 : 2 actions ont été achevées début 2008, 2 actions sont annulées ou reportées sur la prochaine COG (cf. § 3.3).

3.1 Echéance COG - années 2006-2007

Nombre d'actions	Rouge	Orange	Vert	Total
Priorité 1	0	7	35	42
Priorité 2	1	6	30	37
Priorité 3	0	0	22	22
Total	1	13	87	101

Rouge : actions non réalisables

Orange : actions non réalisables dans les délais prévus

Vert : actions en cours et progressant normalement

3.2 87 des 101 actions respectent les échéances initialement prévues pour 2006/2007 (météo = vert)

Concernant les actions prévues initialement pour 2006, le projet de partenariat avec l'INSEE pour un circuit de type EDI-CFE est annulé (proposition) ; l'action est apparue a posteriori non pertinente.

Quatre actions ont fait l'objet d'un changement de planification (2008/2009) et sont en cours.

Pour les actions à échéance COG 2007, sept d'entre elles demeurent inachevées et font l'objet d'une nouvelle planification sur 2008/2009. On notera par ailleurs que seule une campagne de communication concernant la lutte contre le travail illégal reste planifiée sur la période conventionnelle (deux campagnes étaient initialement prévues) (proposition).

Au final, dix actions 2006/2007 sont en cours de réalisation avec une échéance décalée sur 2008/2009.

Taux d'avancement des actions 2007 :

Code action	Libellé	Taux d'avancement
1 1 2 4	Développement de l' Internet pour la relation avec le cotisant (information personnalisée réponse en 48h) et mise en place d' une gestion standardisée des courriels	37,50%
1 1 2 5	Service national d' assistance téléphonique	33,33%

1 1 3 2	Vision partagée de l' organisation téléphonique	68,57%
1 2 1 1	Offre de contrôle à la demande	25,00%
1 2 1 2	Facilitation de la mise en conformité suite à contrôle	100,00%
1 2 4 0	Etudier une évolution des modalités de déclaration avec une gestion des données par salarié	33,33%
1 3 1 1	Gestion des TGE dans 8 URSSAF	100,00%
1 3 1 2	Réforme du VLU	75,00%
1 3 4 1	Renforcement des partenariats et services téléphonique (numéro national) autour du CFE PL	45,00%
1 3 4 2	Développement du CFE en ligne pour les PL	50,00%
1 3 4 3	Déclaration de revenu des professionnels de santé dématérialisée	10,00%
1 3 5 2	Proposer des modalités déclaratives simplifiées pour les salariés occasionnels du secteur public et certaines déclarations complémentaires	55,00%
1 3 6 2	Service d' information des associations et renforcement de la communication (partenariat avec les maisons des associations plan de communication segmenté)	37,50%
1 3 7 2	Promouvoir le CESU dématérialisé et mettre en place une adhésion directe sur internet	50,00%
1 3 7 3	Réorganiser l' accueil téléphonique pour y associer les URSSAF (numéro unique numéro dédié aux salariés)	80,00%
2 1 2 1	Au niveau national la mise en place d' un système de pilotage et de reporting sur les contrôles les plus complexes	12,00%
2 1 2 2	Des pôles de contrôle régionaux pour les grandes entreprises	33,33%
2 1 3 1	Contrôle du secteur public notamment services déconcentrés de l' Etat	41,11%

2 1 3 3	Transfert de la taxe VTM à quelques URSSAF	62,86%
2 2 1 3	Mise en place avec les COLTI d' un indicateur de taux de PV et de leur suivi	0,00%
2 2 2 2	Convention avec les ministères chargés de la justice de l' intérieur de la défense du travail / Comité national de lutte contre les fraudes	100,00%
2 2 2 4	Communication avec au moins 2 campagnes médias dans la période conventionnelle : campagne 2007	50,00%
2 2 3 1	Créer la cellule de veille d'optimisation sociale	20,00%
2 3 2 2	Harmonisation au niveau régional des pratiques	100,00%
2 3 2 3	Renforcer la personnalisation du recouvrement (moduler les procédures et sanctions adapter les outils d' aide à la décision pour l' octroi de délais)	50,00%
3 1 1 3	Professionnalisation de la gestion de trésorerie (guide de trésorerie...)	100,00%
3 1 1 4	Etudier une centralisation des reversements de fonds aux attributaires AOT (Versement transport) tout en conservant le recouvrement au niveau local	0,00%
3 1 1 5	Stratégie de moyens de paiement et préconisations en matière de traitement des chèques	62,00%
3 1 3 1	Conclure une convention inter-caisses nationales pour accroître le pilotage concerté de la trésorerie	18,33%
3 1 3 4	Cartographie détaillée des flux de trésorerie et des relations bancaires pour envisager une modification des circuits et relations	0,00%
3 3 2 1	Achever la conception et le déploiement de PLEIADE	70,00%
3 3 2 2	Etendre le suivi conjoncturel de la ms et de l' emploi à partir de données fiabilisées (DUE revenus TI données fonction publique .)	100,00%
3 3 3 3	Développement d' ACROSS-STAT et publications régionales généralisées	83,33%
4 1 3 4	Engagements de services de l' ACROSS	100,00%

4 2 1 2	Allocation des moyens aux CERTI	0,00%
4 3 2 1	Adapter et fiabiliser OGUR	100,00%
4 3 2 2	Mettre en place un observatoire de gestion travailler à la définition d' un indicateur composite de productivité	50,00%
4 3 2 3	Analyse systématique du coût de gestion d' un projet et étude d' impact des nouveaux dispositifs	46,67%
4 3 2 4	Fiabiliser le SI des ressources humaines (outil GRH)	80,00%
4 3 2 5	Intégrer les données coûts et RH dans un système d' information décisionnel	0,00%
4 3 2 6	Produire un bilan social de branche	100,00%
4 3 2 7	Mettre en place une comptabilité analytique dans les CERTI	70,00%
4 3 2 8	Mettre en place une comptabilité analytique à l' ACOSS	60,00%
4 3 2 9	Analyse des écarts entre groupes homogènes d' URSSAF études de gains de productivité et analyse de la productivité des corps de contrôle	6,67%
4 4 2 1	Renforcer la sécurité et la continuité de service	43,33%
4 4 2 2	Optimiser la production et les réseaux harmoniser les outils et standards informatiques	15,00%
4 4 3 3	Mise en place d' un archivage électronique	92,00%
4 5 1 2	Dispositif de formation pour le métier de contrôleur du recouvrement	100,00%
4 5 1 3	Formation initiale des inspecteurs	0,00%
4 5 1 4	Perfectionnement des acteurs de la LCTI	0,00%

5 1 2 1	Bilans 2006 : note d'évolution du coût d'un € encaissé, bilan COG, bilan de l'activité de contrôle, bilan de la lutte contre le travail dissimulé, bilan du recouvrement amiable et forcé.	100,00%
---------	--	---------

3.3 Actions 2006/2007 dont la planification a été modifiée

Code action	Action	Éch. COG	Priorité	Plan d'action 12-07	Météo 12-07	Commentaire
1 1 2 2	Bouquets de services dématérialisés et stratégie de promotion segmentée	2006	1	2008	O	Action reportée en 2008
1 3 5 1	Proposer à l'INSEE un partenariat pour un circuit de type EDI-CFE		2	2009	O	Proposition d'annulation - Action non pertinente.
1 3 5 6	Rénovation des modalités déclaratives de l'Etat		2	2008	O	Achevée au 1er semestre 2008
3 3 1 1	Procédure type d'implantation de suivi et d'évaluation d'une mesure avec un groupe d'URSSAF référentes		1	2008	O	Replanifiée à fin 2008
3 3 2 5	Convention avec l'INSEE définissant des contreparties pour la branche		2	2006	R	Convention signée fin février 2008
4 1 3 2	Pôle de diffusion des bonnes pratiques de gestion et référentiels de gestion		1	2009	O	Analyse des pratiques les plus efficaces sur le périmètre de la gestion des comptes effectuée / Production de référentiels planifiée pour fin 2009
4 3 3 3	Tableau de bord local		2	2008	O	Suivi hebdomadaire des travaux par la DAS / version 1 à fin avril 08 et version 2 à fin juin 08
1 3 7 2	Promouvoir le CESA dématérialisé et mettre en place une adhésion directe sur internet	2007	1	2009	O	Mise en œuvre de la dématérialisation de l'adhésion au CESA et demande d'adhésion PDF en ligne planifiées pour fin 2009.
2 2 2 4	Communication avec au moins 2 campagnes médias dans la période conventionnelle : campagne 2007		2	2007	O	Proposition d'annulation - Non réalisation de la 1ère campagne.
3 1 3 1	Conclure une convention inter-caisses nationales pour accroître le pilotage concerté de la trésorerie		1	2009	O	Action non commencée. A replanifier.
3 1 3 4	Cartographie détaillée des flux de trésorerie et des relations bancaires pour envisager une modification des circuits et relations		2	2008	O	Action non commencée. A replanifier.
4 2 1 2	Allocation des moyens aux CERTI		2	2008	O	Action liée à la mise en place de la comptabilité analytique des CERTI (en cours d'achèvement)
4 3 2 8	Mettre en place une comptabilité analytique à l'Acoss		1	2007	O	Replanifiée à fin 2009 au cours du 1er semestre 2008

4 5 1 3	Formation initiale des inspecteurs		1	2007	O	Rédaction d'un bilan suite à la 1ère formation de contrôleurs du recouvrement. Replanifiée fin 2008 depuis.
---------	------------------------------------	--	---	------	---	---

3.4 Nouvelles actions fusionnées ou créées

Code action	Action	Echéance Plan d'actions	Echéance COG	Météo	Direction pilote	Commentaire
1 3 3 2	Organiser le déploiement de l'ISU	Déc. 2008	Déc. 2008	O	DIRRES	Poursuite de la mise en œuvre de l'ISU →Créée en mai 2008
1 2 2 1	Accompagnement du créateur d'entreprise	Déc. 2009	Déc. 2009	O	DIRRES	Fusion des anciennes actions 1221 (<i>Information des jeunes entreprises en partenariat</i>) et 1222 (<i>Diagnostic Urssaf pour les entreprises nouvelles</i>) →Fusionnées en mai 2008
3 1 1 6	Préconisations en matière de traitement des chèques	Déc. 2007	Déc. 2007	V	DIFI	→Créée en avril 2008
3 1 3 2	Mettre à disposition un portail de trésorerie	Déc. 2007	Juin 2007	R	DIFI	→Créée en avril 2008

3.5 Actions à reporter sur prochaine COG ou annulées (proposition)

3 actions sont concernées :

Code action	Action	Echéance Plan d'actions	Echéance COG	Météo	Direction pilote	Commentaire
1 1 2 3	Etude de l'opportunité de procédures dématérialisées pour des contributions spécifiques (pharmaceutiques...)		déc. 2008		DIRRES	Proposition de report sur prochaine COG 2010

1 3 5 1	Proposer à l'INSEE un partenariat pour un circuit de type EDI-CFE		déc. 2009		DIRRES	Proposition d'annulation – action non pertinente
2 2 2 4	Communication avec au moins 2 campagnes médias dans la période conventionnelle : campagne 2007		déc. 2007		MICCOM	Proposition d'annulation – non réalisation de la 1 ^{ère} campagne

4 Les enjeux 2008

Les principaux enjeux identifiés sur 2008 sont les suivants :

En matière de service aux cotisants (Axe 1), la Branche devra d'une part,

- approfondir la mise en œuvre de la réforme,
- mettre en œuvre du mode de gestion des grands comptes en menant les travaux d'harmonisation des pratiques entre les huit Urssaf TGE,

et d'autre part,

- engager pour le 1^{er} janvier 2009 le second volet de la réforme qui concernera les grandes entreprises comprises entre 250 et moins de 2000 salariés dans le cadre du VLU.

Après le basculement opéré au 1er janvier 2008, la Branche devra également conforter prioritairement la mise en œuvre de l'ISU, en partenariat avec le RSI.

Enfin, s'agissant de l'organisation téléphonique de la Branche, après l'opération menée en 2007 au titre du CESU, il sera procédé en 2008 au transfert de la prise en charge des appels téléphoniques de 1er niveau reçus par le Centre PAJEMPLOI vers les plates formes régionales des Urssaf.

En matière de contrôle et de lutte contre l'évasion sociale (Axe 2), la formation des contrôleurs du Recouvrement se poursuivra en 2008 : on prévoit qu'au total, ce sont plus de 220 salariés de la Branche qui auront été redéployés vers ce nouveau métier dans le cadre de la COG.

La formation destinée à accompagner la mission de contrôle pour le compte de l'Assurance Chômage sera également déployée en 2008 auprès des inspecteurs du Recouvrement et des référents des Assédic. Parallèlement, la Branche devra poursuivre les actions programmées dans le cadre de la lutte contre le travail illégal, développer des partenariats notamment avec les caisses prestataires dans le cadre de la lutte contre les fraudes, et poursuivre la montée en charge de la cellule de veille contre l'évasion sociale.

Sur l'Axe 3, l'année 2008 verra aboutir des projet importants : le processus des négociations bancaires mutualisées et la livraison du projet PLEIADE. Les travaux menés dans le cadre de la certification des comptes et de la certification de services seront poursuivis. Parallèlement, une impulsion nouvelle sera donnée au contrôle interne.

Sur l'Axe 4, l'année 2008 apparaît comme une année charnière dans la mise en oeuvre du projet de fusion des Urssaf infra-départementales. En effet, outre la création de l'Urssaf

d'Arras-Douai-Calais, qui devra être réalisée au 1er juin 2008, l'année 2008 sera marquée par les travaux préparatoires à la création au 1er janvier 2009 des Urssaf de la Loire, de l'Isère, du Rhône et de Seine-Maritime, qui concernent au total 9 organismes.

L'année 2008 sera également l'année de la généralisation de la mutualisation des fonctions du socle prioritaire, de l'évaluation des expérimentations conduites sur les 5 autres fonctions, en vue de la généralisation de leur traitement mutualisé en fin d'exercice.

Enfin, le plan d'action national de développement durable dénommé « Agenda 21 du Recouvrement » sera mis en œuvre dans l'ensemble du réseau en 2008. La Branche se dotera Parallèlement d'un baromètre social de branche.



Partie II

Analyse détaillée de certains projets

Cette seconde partie du bilan 2007 rend compte de l'avancement de certains projets identifiés comme stratégiques.

5 Axe 1 : Mobiliser la branche au service des cotisants

5.1 Réussir la mise en œuvre de l'ISU au 1er janvier 2008 avec le RSI¹.

La mise en place de l'ISU s'est opérée au 1er janvier 2008, conformément à l'objectif fixé.

En amont, cette opération a nécessité un travail très important du réseau des Urssaf et du RSI pour mettre en œuvre les choix de partage des tâches arrêtés (affiliation par le RSI, appel de cotisations et recouvrement pendant 30 jours (pour les primo-débiteurs) par les Urssaf, recouvrement au-delà des 30 jours par le RSI).

Les travaux ont concerné en premier lieu le système d'information avec la mise à disposition du « portail ISU » permettant aux gestionnaires du RSI d'accéder au SNV2, et la mise en œuvre d'un important travail de modifications de nombreux programmes.

Ils ont également porté sur la mise au point des échanges de données entre les 2 réseaux, l'organisation des relations avec les cotisants (courrier, accueil physique et téléphonique), l'organisation comptable et la trésorerie, ainsi que le suivi du pilotage.

Code action	Actions	Echéance COG	Echéance Plan d'actions	Météo	Direction pilote	Commentaire
1 3 3 1	Réussir la mise en œuvre de l'ISU pour les artisans et commerçants	2008	Janv. 2008	V	DIRRES	Mise en œuvre de l'ISU réalisée au 01-01-08
	Organiser le déploiement de l'ISU	2008	Déc. 2008	O	DIRRES	Déploiement à poursuivre : Etape 1 : Organisation des règles générales du contentieux Echéances : mars 2008 à décembre 2008

¹ Depuis le 1^{er} janvier 2008, la mise en place de l'ISU fait l'objet de points d'information réguliers à l'attention du Conseil d'administration, de ses Commissions et de la Tutelle.

						<p>- Etape 2 : Organisation du contrôle</p> <p>Echéances : juillet 2008 à décembre 2008</p> <p>Etape 3 : Reprise des créances santé (définition des règles ; adaptation du système d'information et passages à blanc)</p> <p>Echéances : mars 2008 à octobre 2008</p>
--	--	--	--	--	--	---

Sur le dernier trimestre 2007, trois opérations d'importance ont été menées :

5.1.1 Le rapprochement des fichiers

Grâce à un travail commun de rapprochement et de fiabilisation des données des deux réseaux, au niveau national et local, l'essentiel des comptes du RSI et des comptes des Urssaf ont pu être rapprochés, en octobre 2007. Le résidu des comptes non rapprochés est resté traité, en mode dégradé « pré-ISU » (avec plusieurs appels de cotisations et non un seul appel commun).

5.1.2 La reprise des fichiers du RSI

Une fois les comptes rapprochés, les données des comptes RSI (groupe professionnel, revenus, exonérations, ...) ont pu être transférées dans les bases SNV2. L'opération a été réalisée le 28 novembre 2007. A cette date 98,87 % des fichiers du RSI ont pu être intégrés.

5.1.3 Les envois des premiers échéanciers

Les envois des échéanciers mensuels des artisans et commerçants ont débuté le 17 décembre 2007. Ces envois ont été répartis sur plusieurs jours afin de lisser l'importante charge d'appels téléphoniques attendue suite à ces envois.

5.2 Mettre en œuvre le nouveau dispositif de gestion des TGE au 1er janvier 2008

La première étape de mise en œuvre du nouveau dispositif a consisté à opérer la répartition des comptes entre les 8 Urssaf habilitées à gérer les TGE.

Cette répartition s'est faite en distinguant trois cas :

- Les entreprises déjà en VLU dans une Urssaf TGE - qui représentaient 26% des 437 TGE,
- Les entreprises en VLU dans une Urssaf non-habilitée à la gestion des TGE - qui représentaient 42% des cas traités,
- Les TGE n'ayant pas d'accord VLU - qui représentaient les 32% restants du fichier des TGE.

La phase de concertation prévue par le décret 2007-707 s'est déroulée entre juin et juillet 2007. Elle a été précédée d'une campagne d'appels téléphoniques auprès des entreprises concernées par un changement d'Urssaf au 1er janvier 2008.

Suite à la phase de concertation, 14 entreprises ont demandé une révision de la première proposition de l'Acoss.

Dans une seconde étape, les 8 Urssaf ont toutes procédé à des réunions d'information et d'accueil des Très Grandes Entreprises.

Ces réunions ont été l'occasion d'échanger avec ces entreprises sur des domaines concernant notamment :

- Le dispositif TGE : le fait de disposer d'un interlocuteur unique et dédié est perçu comme une offre de service réelle par les entreprises. Ponctuellement, les représentants de ces entreprises ont pu déplorer la charge de travail induite par la renumérotation de leurs comptes au 1er janvier.
- Les offres de services dématérialisées : à titre d'illustration, 30% seulement des entreprises reçues par l'Urssaf de Marseille considèrent qu'elles disposent d'un accompagnement suffisant dans leur recours et leur utilisation des offres de services dématérialisées de la Branche. La désignation dans chacune des 8 Urssaf TGE d'un interlocuteur dédié sera notamment de nature à répondre à cette préoccupation.
- L'évolution de nos services en ligne : les demandes des entreprises sur ce point concernent des éléments très ponctuels (mise à disposition d'une table nationale des taux Versement Transport, notification unique des taux AT). La diffusion d'informations concernant les nouvelles dispositions législatives et réglementaires serait également très largement appréciée.
- Le contrôle : les nouvelles méthodologies de contrôle ont fait l'objet de présentations au cours de ces réunions.

La migration des comptes a eu lieu le 3 janvier avec des résultats très satisfaisants.

Cette dernière étape, déterminante pour la réussite du projet, nécessitait le passage d'une chaîne de traitements informatiques dans l'ensemble des organismes de la Branche. Cette opération technique délicate a fait l'objet d'un important travail de préparation en amont (3 passages à blanc de la chaîne de migration). La « migration » s'est effectuée sans difficultés sérieuses.

A l'issue de cette phase de migration automatique, quelques anomalies ont été décelées et corrigées sur certains comptes, sans incidence notable sur les déclarations des entreprises.

Code action	Actions	Echéance COG	Echéance Plan d'actions	Météo	Direction pilote	Commentaire
1 3 1 1	Gestion des TGE	2007	Janv. 2008	V	DIRRES	Réalisée

5.3 Améliorer la gestion de la relation téléphonique dans la Branche

Afin que la refonte de l'organisation téléphonique de la Branche soit mise en œuvre de façon harmonisée au plan national, un socle commun de l'organisation de la réponse téléphonique a été élaboré et présenté au Conseil d'administration de l'Acoss en juin 2007.

Il détaille l'ensemble des standards de qualité et d'efficacité, ainsi que les principes organisationnels et techniques permettant le renforcement de la cohérence des services téléphoniques en formant les fondements de l'accueil téléphonique.

En parallèle, la Branche a mis en œuvre un projet tendant à la convergence puis à l'harmonisation des outils de gestion de la relation client pour tous les organismes du réseau (projet CONTACT).

Cette première démarche permet à la Branche de disposer quasiment en temps réel d'une traçabilité consolidée au niveau national et, entité par entité, de la prise en charge des appels téléphoniques (CESU, TEPA, en partie ISU), ainsi que du motif de ces appels dans les différents organismes du réseau en charge de leur traitement.

Par ailleurs, une démarche d'harmonisation des conditions d'acheminement des appels a également été entreprise (Projet ARAMIS). Ce projet permet à la Branche de disposer d'un point d'entrée unique pour tout ou partie de ses flux téléphoniques et de les acheminer via un opérateur unique vers n'importe quel point du réseau.

Ces 2 projets ont permis le basculement du front office CESU au cours du 4ème trimestre de l'année, portant le taux d'appels efficaces relatif au CESU de 50 à 90%.

Ces projets ont enfin permis de préparer la prise en charge des appels ISU par la Branche.

Code action	Actions	Echéance COG	Echéance Plan d'actions	Météo	Direction pilote	Commentaire
1 3 7 3	CESU et PAJE réorganisation de l'accueil téléphonique	MI. 2007	Déc. 2009	V	DIRRES	Front office CESU = basculement progressif des DDR de l'Ur

1 1 3 1	Développement du téléphone comme un outil privilégié de contact avec les cotisants					75 (1 ^{er} juin 2008 - tests dernière semaine de mai)
1 1 3 2	Vision partagée de l'organisation téléphonique					Front office PAJE = début de basculement repoussé à sept. 09
1 1 3 3	Harmonisation des architectures techniques des plates-formes et des outils de gestion de la relation avec le cotisant					Projet « ARAMIS-CONTACT » = Version « 1.5 » = validation en juin 08 Version « 2 » = livraison fin 2008 – mise en production janv. 2009

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

6.1 Mise en place des contrôleurs du recouvrement

En 2007, la création du nouveau métier de contrôleur du Recouvrement est devenue une réalité ; les premiers recrutements ont eu lieu au cours du premier semestre 2007 sur la base d'une procédure élaborée au niveau national. Cette procédure de sélection s'est appuyée sur des tests psychotechniques et des entretiens de motivation.

81 personnes sont entrées en formation au mois de novembre 2007. Elles prendront leurs fonctions à l'issue d'une formation en alternance d'une durée de 10 mois. Cette opération se poursuivra en 2008 avec deux nouvelles sessions de formation organisées en mai et en novembre.

La formation nationale en alternance mise en place pour les stagiaires contrôleurs vise à la fois à garantir l'homogénéité des savoirs et des pratiques des stagiaires, et à donner un caractère directement opérationnel à ce dispositif. Elle intègre les référentiels de pratiques de contrôle sur pièces et les outils professionnels (OSIRIS). Elle se caractérise par l'alternance de temps de formation en centre de formation et des périodes en organismes accompagnées par un tuteur. Ce dernier est un responsable de service disposant du

soutien d'un inspecteur. 80 tuteurs ont bénéficié d'une formation d'une durée de 3 jours destinée à les guider dans l'apprentissage et l'évaluation des futurs contrôleurs.

Un bilan de cette formation sera réalisé en 2008 afin de faire évoluer, le cas échéant, le dispositif de recrutement et de formation.

Code action	Actions	Echéance COG	Echéance Plan d'actions	Météo	Direction pilote	Commentaire
2 1 1 1	Développement du contrôle sur pièces avec un dispositif juridique sécurisé une méthodologie définie au niveau national	2006	2006	V	DIRRES	Terminée
2 1 1 2	Echantillonnage et extrapolation pour les grandes entreprises	2009	2009	V	DIRRES	En cours
2 1 1 3	Renforcement de l'analyse des risques	2009	2009	V	DIRRES	En cours
2 1 1 4	Amélioration de la sécurité des données et de la traçabilité des opérations de contrôle	2009	2006	V	DIRRES	Terminée
2 1 1 5	Développement du contrôle sur pièces. Création d'un métier de contrôleur du recouvrement	2006	2008	V	DGR	En cours

6.2 Mise en place des actions relatives au contrôle et à la lutte contre le travail illégal

En 2007, la branche du Recouvrement a poursuivi activement la mise en œuvre des orientations relatives au contrôle et à la lutte contre le travail illégal (LCTI).

Plusieurs actions méritent d'être particulièrement mises en valeur dans le domaine du contrôle :

- le contrôle des services déconcentrés de l'Etat : après 3 ans d'expérimentations dans la moitié des régions françaises, les premiers contrôles en réel ont été lancés en 2007,
- la préparation des opérations de contrôle des assiettes d'assurance chômage à l'occasion des contrôles Urssaf (échéance 2008),
- la rationalisation et la sécurisation des contrôles des très grandes entreprises.

Dans le domaine de la LCTI, l'année 2007 a été marquée par :

- la mise en place des référents régionaux LCTI,
- l'aboutissement de travaux méthodologiques importants (méthodologie nationale de traitement des signalements, détection du travail dissimulé lors des contrôles comptables d'assiette, harmonisation des pratiques en matière de mises en cause de la solidarité financière des donneurs d'ordre),
- l'organisation, pour la première fois, d'opérations nationales de LCTI, c'est-à-dire des opérations conduites par plusieurs organismes, de manière simultanée, auprès d'une entreprise, dans différents lieux du territoire national,
- la mise en place d'opérations contribuant à la lutte contre la fraude aux prestations sociales, et notamment les actions menées en partenariat avec l'assurance maladie (indemnités journalières et transports sanitaires).

Code action	Actions	Echéance COG	Echéance Plan d'actions	Météo	Direction pilote	Commentaire
2150	Renforcement des coopérations avec les OPS	2009	2007	V	DIRRES	Terminée
2151	Développer le contrôle du recouvrement des cotisations CMU avec les CPAM	2009	2008	V	DIRRES	En cours
2152	Pôle de compétences pour les relations avec les OPS étrangers.	2009	2009	V	DIRRES	En cours
2153	Procédures de circulation d'information avec la CNAMTS et le CLEISS pour le contrôle des détachements	2009	2009	V	DIRRES	En cours

7 Axe 3 : Optimiser la gestion de trésorerie et renforcer l'expertise sur le financement de la Sécurité sociale

7.1 Bilan des actions mises en œuvre en matière de gestion financière et de trésorerie

7.1.1 En 2007, l'Acoss a mis en œuvre la nouvelle convention la liant à la CDC et a émis sur les marchés des billets de trésorerie

La mise en œuvre de la nouvelle convention Acoss/CDC a impliqué une étude plus approfondie des aléas pesant sur les prévisions de trésorerie à 3 mois, afin de fournir à la CDC un échéancier des besoins le plus juste possible pour minimiser les pénalités. Elle a également eu pour conséquence une recherche de sécurisation des encaissements attendus de la part des tiers, tant en montants qu'en dates. Au total, cet accord a été gagnant-gagnant : une meilleure visibilité pour la Caisse des Dépôts et un gain de 150.000 euros, qui aurait été de 350.000 euros en excluant les conséquences financières de la crise monétaire d'août 2007.

Par ailleurs, le programme de billets de trésorerie de l'Acoss a connu sa première année d'existence, avec succès puisque l'Acoss a été classée par la Banque de France dans le top 5 des émetteurs, en termes d'encours, une grande partie de l'année.

7.1.2 La Branche du Recouvrement a lancé les premiers marchés de services bancaires et maintenu les instruments de pilotage de la gestion de trésorerie

En 2007, et dans la poursuite des travaux visant à la sécurisation juridique des opérations financières, les Urssaf ont lancé les premiers marchés de services bancaires. Dans le respect de la convention d'objectif et de gestion, ces marchés sont mutualisés au niveau régional ou inter-régional. Des documents types ont été élaborés dans le cadre des travaux avec le CESTCA. Ils ont été validés d'un point de vue juridique et financier par des experts externes. Au cours du premier semestre, deux inter-régions ont lancé un marché de services bancaires fondé sur la rémunération des banques au délai de vidage. En fin d'année, 5 régions ou inter-régions ont publié un marché fondé sur une rémunération des banques au coût unitaire. Le passage par le code des marchés publics pour les consultations bancaires et le changement de mode de rémunération des banques sont de profonds changements pour lesquels les Urssaf ont été accompagnées par l'Acoss et des experts juridiques et financiers, tant internes qu'externes.

7.1.3 Généralisation du conventionnement

L'année 2007 a permis de signer 36 nouvelles conventions et avenants. Ainsi, la masse financière liée par une convention en 2007 a représentée 131,1 Md€ en 2007 (soit 88 % du montant des flux échangés sur le compte siège).

On note notamment parmi les conventions signées en 2007, celles relatives :

- à la compensation des allègements généraux par l'attribution à la Sécurité Sociale d'un panier de 10 recettes fiscales (20,6 Md€),
- à la compensation par l'Etat des exonérations ciblées de cotisations (2,6 Md€). Notamment, afin de mieux respecter le principe de neutralité financière, un nouvel échéancier a permis le versement en milieu d'année des exonérations dont la dotation en loi de finance était inférieure à 150 M€,
- à l'apurement par l'Etat de sa dette au titre des exercices 2006 et antérieurs (5,1 Md€),
- à la participation de la CNSA au financement des établissements médico-sociaux (0,8 Md€),
- au remboursement par l'Etat de l'aide médicale Etat versée par les CPAM (0,2 Md€),
- au remboursement par l'Etat de la prime de retour à l'emploi versée par les CAF (0,2 Md€).
- De plus, l'année 2007 s'est caractérisée par la préparation de la convention entre l'Acoss et le CNRSI relative au reversement des montants qui seront recouverts en 2008 par les Urssaf dans le cadre de l'ISU.

7.1.4 Poursuite des travaux statistiques

Les travaux de mise en cohérence des données statistiques, comptables et financières se sont poursuivis et ont contribué à la certification de service sur la qualité de la répartition. Conformément aux engagements de la Cog des prévisions sur les exonérations à horizon de quatre ans ont été produites et fournies aux ministères concernés. En outre, dans un contexte de plus forte incertitude sur les évolutions des exonérations (régularisations Fillon) les travaux de prévision ont cherché à fiabiliser encore plus la dynamique des encaissements pour les besoins de la gestion de trésorerie.

En 2007, la Branche a poursuivi de manière soutenue la valorisation des informations qu'elle détient pour l'analyse économique. L'emploi, la masse salariale et le suivi des embauches font l'objet de publications nationales et sont aussi disponibles à niveaux sectoriel et géographique fins (zone d'emploi).

Concernant le suivi et l'évaluation des mesures en faveur des entreprises, un dispositif de remontées et d'analyses statistiques a été mis en œuvre sur la loi Tepas et des communiqués de presse ont été publiés chaque mois depuis la fin de l'année 2007. Des enquêtes auprès des cotisants sur le thème de la loi Tepas ont également permis d'avoir un premier ressenti de la part des entreprises sur ce nouveau dispositif.

Une convention avec l'ANSP a été mise en place. Son objectif est de valoriser les informations détenues sur les particuliers employeurs et de contribuer au suivi de l'emploi, de la masse salariale et du nombre d'heures travaillées dans le champ des services à la personne, par la production d'indicateurs trimestriels sur ces sujets. Une nouvelle convention de partenariat avec le Ministère de l'outre mer a été conclue, à l'identique de celle de l'an dernier. Le CERPHI (centre d'études philanthropiques sur les associations) a publié, pour la seconde année consécutive, des travaux issus de l'analyse des données de la branche du recouvrement dans un rapport intitulé "La France Associative en mouvement".

Concernant les études de l'observatoire des cotisants et des risques, une première analyse de cotation en matière de défaillance des entreprises a par exemple été réalisée et testée avec quelques Urssaf.

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

L'année 2007 a été marquée par la première mise en application du principe d'un cycle triennal d'audit comptable des organismes. Les équipes d'audit « validation des comptes » ont ainsi établi, pour l'année 2007, un plan d'audit sur place portant sur un tiers des organismes. Ces 31 organismes audités en 2007 représentent 54 milliards d'encaissement pour 1,35 millions de comptes cotisants.

Dans le cadre de la validation des comptes 2006, les opérations d'audits sur pièces, lancées le 15 décembre 2006 se sont achevées le 30 mars 2007, ce qui a permis la remise du rapport de validation globale des comptes des organismes locaux par l'Agent comptable national au Ministre chargé de la sécurité sociale et à la Cour des Comptes pour le 15 avril 2007.

On rappellera enfin qu'à l'issue de l'ensemble de ses vérifications, la Cour des comptes a certifié les comptes combinés 2006 de la Branche du Recouvrement.

Code action	Actions	Echéance COG	Echéance Plan d'actions	Météo	Direction pilote	Commentaire
3221	Certification de la qualité de la répartition	2006	2007	V	AC	Terminée
3222	Poursuite de l'amélioration du système d'information de répartition	2009	2007	V	AC	Terminée
3223	Validation des comptes : mise en place d'un dispositif de pilotage et d'audit comptable et certification annuelle des comptes	2006	2007	V	AC	Terminée

8 Axe 4 : Renforcer le pilotage et l'efficacité du réseau

8.1 Rapprochement des Urssaf infra-départementales en une entité unique

L'Acoss a poursuivi la démarche d'accompagnement des organismes engagés dans un processus de fusion.

Dans le cadre de l'accompagnement des Urssaf infra-départementales et des Certi, le guide d'accompagnement méthodologique à la départementalisation, dont la réalisation a été pilotée par l'instance spécifique – comité de pilotage constitué en 2006 et associant les organismes ayant fusionné au cours de la période conventionnelle précédente et celles devant fusionner entre 2006 et 2009 - a été diffusé en juillet 2007.

Reprenant les préconisations issues des travaux des cinq groupes de travail qui avaient été constitués en 2006, ce guide est articulé autour de cinq parties :

- la gouvernance,
- l'organisation, les RH et la Communication,
- les relations Sociales,
- le système d'information,
- la comptabilité et le patrimoine.

La version dématérialisée du guide méthodologique est disponible sur l'intranet de Branche. Il définit une méthode de préparation et de conduite des opérations de fusion et recense l'essentiel des actions à entreprendre et les cadences dans le temps. Il précise, pour chaque opération, le rôle des différents acteurs et propose un ensemble de recommandations pour optimiser le processus et construire un « projet d'entreprise » autour de l'objectif de « départementalisation ». Le guide est par ailleurs être complété par une documentation spécifique portant sur 53 applicatifs de Branche. Cette documentation contient, pour chaque applicatif, des préconisations liées à la fusion et une fiche de procédure décrivant les modalités de bascule.

En complément de cette démarche d'accompagnement méthodologique, les services de l'Acoss ont mis en œuvre un dispositif de suivi et d'assistance aux organismes locaux, en association avec les centres informatiques. Ce dispositif repose sur l'identification de chefs de projet nationaux et la constitution d'un comité de suivi auquel participent tous les chefs de projets locaux. Piloté par l'Acoss ce groupe de travail a pour vocation de suivre la mise en œuvre des préconisations contenues dans le guide méthodologique et d'en assurer la mise à jour en fonction des situations nouvelles rencontrées. En parallèle, un groupe spécifique dont les travaux sont dédiés à la fusion des systèmes d'information des Urssaf infra-départementales a également été institué.

Enfin tous les directeurs, agents comptables, directeurs adjoints et sous-directeurs des organismes concernés par la départementalisation ont été reçus en entretien individuel, afin d'envisager avec eux leurs souhaits de mobilité et/ou les modalités de leur intégration dans l'équipe de direction de la nouvelle Urssaf.

Le planning 2008-2010 des départementalisations a été arrêté :

Département	Urssaf impliquées	Date de fusion
Hérault	Montpellier - Béziers	1 ^{er} janvier 2008
Maine et Loire	Angers - Cholet	1 ^{er} janvier 2008
Pas de Calais	Arras - Douai - Calais	1 ^{er} juin 2008
Rhône	Lyon - Villefranche	1 ^{er} janvier 2009
Loire	St-Etienne - Roanne	1 ^{er} janvier 2009
Isère	Grenoble - Vienne	1 ^{er} janvier 2009
Seine-Maritime	Rouen - Dieppe - Le Havre	1 ^{er} janvier 2009
Pyrénées-Atlantiques	Bayonne - Pau	1 ^{er} juin 2009
Nord	Tourcoing - Valenciennes - Lille	1 ^{er} janvier 2010
Finistère	Brest - Quimper	1 ^{er} juin 2009

Tous les Conseils d'Administration des organismes se sont prononcés favorablement sur le projet de départementalisation les concernant et les trois arrêtés concernant les organismes fusionnant en 2008 ont été pris en 2007. Seule la question relative à la localisation du siège de la future Urssaf des Pyrénées-Atlantiques demeure non réglée.

8.2 S'appuyer sur le niveau régional ou inter-régional pour le pilotage et la mutualisation de certaines fonctions

8.2.1 Les travaux de mutualisation des fonctions supports se sont poursuivis en 2007

Les expérimentations de la mutualisation des quatre fonctions support identifiées comme prioritaires – la gestion administrative de la paie, la gestion de la DUE, les achats et marchés et l'assistance technique à la gestion locale du SNV2 – dont les travaux préparatoires avaient débuté au 3^{ème} trimestre 2006 ont démarré en janvier 2007 et ont donné lieu, en septembre, à un bilan avant l'établissement d'un cahier des charges national définitif.

Les expérimentations ont mobilisé 83 organismes :

Fonction mutualisée	Nombre de régions expérimentatrices	Nombre de centres de traitement mutualisés	Nombre d'Urssaf clientes
---------------------	-------------------------------------	--	--------------------------

Assistance à la gestion locale du SNV2	8	8	37
Achats et marchés	13	9	62
Traitement de la DUE	5	4	21
Gestion de la Paye	6	4	37

L'objectif des expérimentations était de consolider le schéma cible de la mutualisation, d'en mesurer l'efficacité avant de définir les conditions de la généralisation des mutualisations en 2008.

Le bilan a été réalisé à l'issue de 9 mois d'expérimentation à l'aide d'un outil de mesure des temps permettant d'évaluer l'impact de la mutualisation sur les ressources mobilisées pour la réalisation de l'activité.

S'agissant de la mutualisation de l'assistance technique à la gestion locale du SNV2, l'expérimentation a concerné le périmètre suivant :

- documentation liée à la mise en place des lots informatiques,
- production de la planification théorique mensuelle,
- traitement des anomalies liées à la mise en place des lots.

Les expérimentations ont démontré l'intérêt de la démarche sur un plan qualitatif via l'harmonisation des pratiques entre organismes en matière de planification des traitements et de sécurisation des process. Au plan des moyens, les gains sont plus limités, ce constat étant étroitement corrélé à l'étroitesse du périmètre mutualisé qui représente tout au plus 12% de la fonction assistance V2.

Concernant les achats, nonobstant une durée d'expérimentation insuffisante pour en mesurer tous les effets possibles en raison des délais inhérents aux procédures de marchés, des gains ont toutefois été enregistrés sur différents aspects :

- au niveau qualitatif par une professionnalisation des acteurs ainsi que l'élaboration d'une cartographie des achats permettant de disposer d'une vision homogène et cohérente des politiques d'achats,
- au niveau économique au travers des prix obtenus dans le cadre de procédures mutualisées (prix en diminution de 20% en moyenne sur les 6 mois d'expérimentation).

Les expérimentations relatives au traitement des DUE - qui ont concernés 21 organismes autour de 4 centres mutualisés - ont permis de valider deux modèles organisationnels (traitement interne et externe) conduisant à des gains de productivité variables dans les organismes expérimentateurs. Toutefois dans tous les cas ceux-ci sont supérieurs à l'objectif de 10% de gain de productivité tel que fixé par la COG.

Enfin, le 4ème domaine expérimenté en 2007 a concerné le traitement de la paye qui a été mis en œuvre selon des modalités diverses au regard des volumes

concernés d'une région à l'autre, des scénarios de traitement retenus (deux scénarios de traitement possibles) et des rythmes de montée en charge qui ont tenu compte des situations locales.

Le bilan effectué confirme sur ce thème également l'intérêt d'une démarche de mutualisation dans le réseau et a permis de privilégier le scénario comportant le plus large périmètre (confection de la paye, y compris les opérations de contrôle et gestion du dossier administratif de l'agent). S'agissant des gains obtenus en termes de productivité, s'ils sont supérieurs à l'objectif de 10% initialement retenu, il convient toutefois de relever que le retard apporté à l'adaptation des textes relatifs au contrôle des agents comptables dans un cadre mutualisé ne permet cependant pas de bénéficier de l'intégralité des gains de productivité potentiels.

Le bilan global se révèle par conséquent positif en faisant apparaître des gains de productivité conformes aux prévisions de la COG et aussi des gains qualitatifs, en termes d'harmonisation, d'amélioration des pratiques et de professionnalisation des acteurs concourant au renforcement de la sécurité juridique des opérations.

A l'issue de ce bilan, les cahiers des charges définitifs ont été élaborés afin de lancer les opérations de généralisation de mutualisation des quatre activités prioritaires en 2008. Parallèlement les travaux d'élaboration des cahiers des charges des mutualisations des cinq autres fonctions support ont été lancés en fin d'année, en prévision des expérimentations qui se dérouleront au cours des neuf premiers mois de 2008.

8.2.2 Une procédure d'élaboration et de suivi de l'enveloppe budgétaire régionale a été conçue, afin de renforcer la cohérence et le pilotage des actions régionales

L'enveloppe budgétaire régionale, élaborée par le directeur de l'Urssaf chef de file à partir du plan d'action régional, est discutée au sein du Comité régional des directeurs, puis présentée au Comité de concertation régional et votée par le Conseil d'administration de l'Urssaf chef de file.

Chaque Urssaf gestionnaire d'une activité mutualisée fait voter son conseil d'administration sous la forme d'un budget complémentaire, la part du « budget régional » correspondant à l'activité dont elle a la charge.

Les crédits correspondant au budget régional voté par les organismes de la région leurs sont notifiés par l'Acoss.

Le budget régional comporte l'ensemble des dépenses nécessaires à la gestion des activités mutualisées de la région, ainsi que des experts régionaux et nationaux (masse salariale, autres dépenses et investissements).

Compte tenu du caractère progressif du développement des mutualisations régionales, les règles définies en 2007 sont susceptibles d'être adaptées après évaluation de leur mise en œuvre.

8.2.3 Une rédefinition des systèmes d'information au service des utilisateurs

A l'issue de la seconde COG, il avait été constaté que si la branche du recouvrement avait fortement investi dans le développement d'outils (WATT) permettant une gestion dématérialisée de ses processus de gestion, nombre d'organismes limitaient encore leur utilisation de cet outil à quelques circuits.

Il a donc été décidé d'engager la branche vers une nouvelle étape en matière de mise en production des flux dans WATT en vue d'augmenter la dématérialisation des processus.

Pour ce faire, un socle commun d'une dizaine de flux devant obligatoirement transiter par le workflow a été défini.

La recherche de gains de productivité, la sécurisation des procédures, le suivi des engagements de service sont autant de critères qui ont été retenus pour définir ce socle, qui recouvre trois types de flux :

- des flux relatifs à la gestion du risque(exemple : demandes délais de paiement)
- des flux relatifs à la certification
- des flux relatifs à la qualité de service (gestion des mails...)

Afin de conjuguer les démarches de développement de la dématérialisation et de renforcement du contrôle interne, les circuits intégrés dans le socle commun s'appuient sur des standards de pratiques recommandées (SPR), auxquels sont associés des circuits dématérialisés WATT.

La montée en charge est progressive et sera achevée fin 2008. Le déploiement du socle commun s'est cependant déjà traduit par une augmentation substantielle du nombre d'affaires archivées dans WATT. Ainsi, à la fin décembre 2007, 6 500 000 affaires avaient été enregistrées soit le double des affaires dénombrées à fin 2005.

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

Afin de donner aux salariés et aux organisme toutes les garanties pour gérer au mieux les situations de fusions d'organismes et de mutualisations des activités, l'Acoss a construit avec les experts RH régionaux un programme d'accompagnement du changement en 3 volets :

- Un memento mis à disposition des organismes dès le début de l'année 2007 destiné à renforcer la sécurité juridique des relations du travail dans les processus de changement .
- Un dispositif de diagnostic des impacts RH du changement : collectifs, afin de donner aux directeurs une meilleure visibilité sur les conséquences des options choisies notamment en matière de mutualisations, et individuels, pour aider les responsables RH à optimiser l'employabilité des personnels concernés par des restructurations.
- Un dispositif d'orientation professionnelle, destiné à guider les responsables RH dans la mise en œuvre du protocole dans le cadre de redéploiements de personnel, et à offrir

aux salariés concernés la possibilité d'examiner toutes les opportunités pouvant être offertes pour s'appuyer au mieux sur leurs compétences.

Dans le cadre de l'amélioration du suivi de la situation sociale, l'Acoss a également réalisé pour la première fois en 2007 un recueil de données sociales permettant une approche synthétique de la situation de la branche sur les principaux éléments ayant trait aux ressources humaines (rémunération, formation professionnelle, données démographiques, absentéisme...).

En outre, le guide des fusions réalisé en partenariat avec les Urssaf, intègre pleinement la dimension ressources humaines, qui a fait l'objet d'une présentation spécifique à l'ensemble des responsables RH des organismes concernés au cours d'une journée d'information à laquelle participait une juriste de l'UCANSS.

L'Acoss s'est également attachée à maintenir l'investissement en formation réalisé par la branche recouvrement au cours de l'année 2007.

Outre la mise en place de la formation de contrôleur, déjà évoquée, la nouvelle formule de la formation de gestionnaire compte (nommée Omega +) a été déployée à compter du début de l'année 2008, les travaux de refonte ayant été menés sur l'année 2007. Cette nouvelle formation, plus modulaire que la précédente afin de s'adapter aux spécificités des organisations locales, garantit un socle de connaissance communes à l'ensemble des gestionnaires de compte (dispositif s'appuyant sur un tronc commun et des modules optionnels).

La possibilité de valider les compétences cibles pour chaque module sur le fondement d'une pratique professionnelle et donc d'acquérir par validation tout ou partie du cursus de gestionnaire est actuellement à l'étude.

Les perfectionnements pour toutes les catégories de salariés ont également été renforcés en 2007, qu'il s'agisse de l'intégration de nouvelles mesures législatives (retraite et prévoyance), de nouvelles missions (mise en place de l'interlocuteur social unique, contrôle pour le compte de l'UNEDIC), ou de renforcement des compétences détenues (perfectionnements comptables pour les inspecteurs).

Enfin, l'ACOSS a initié, à compter du quatrième trimestre 2007, le dispositif d'évaluation de la maîtrise de la fonction des directeurs prévue par le protocole du 22 juillet 2005.

Le dispositif vise à mieux valoriser les compétences développées par les directeurs et les agents de directions. Il doit permettre de réaliser, à partir de l'observation de faits objectifs, un diagnostic partagé entre le directeur et la caisse nationale sur les mesures d'accompagnement et de développement individuel pouvant être mises en place pour permettre aux directeurs d'appréhender dans les meilleures conditions possibles leurs missions alors même qu'elles deviennent plus complexes et s'exercent dans un contexte de plus en plus évolutif.

L'évaluation des directeurs par l'Agence Centrale, est réalisée sur le fondement d'une appréciation portée sur trois dimensions essentielles de leur activité : les résultats obtenus par l'organisme dirigé, la contribution du Directeur au bon fonctionnement du réseau, tant au niveau régional que national et la pratique managériale du Directeur évalué. Cette dernière dimension est appréciée à la fois au travers d'un dossier d'illustration des pratiques managériales réalisé par chaque Directeur et d'un diagnostic de la pratique managériale réalisé par un cabinet spécialisé dans le management, chargé de recueillir la perception de l'entourage professionnel du Directeur (collaborateurs, Directeurs de la même région, Président et vice-présidents).

La première vague de diagnostic managérial effectué par le cabinet de consultants spécialisés qui a débuté en novembre 2007, a concerné 34 directeurs.

Elle sera suivie d'une seconde vague de 30 directeurs en 2008.

Partie III

Bilan de l'exécution budgétaire

L'exercice 2007 s'est clos avec un taux d'exécution des dépenses à caractère limitatif de 95.85% qui ne recouvre pas tout à fait la consommation réelle. Des dépenses relatives à 2007 seront en effet enregistrées en 2008. Il s'agit pour l'essentiel de dépenses de personnel². Leur rattachement à 2007 aurait pour effet de faire passer le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement à 97.53%, le taux des seules dépenses de masse salariale atteignant alors 98.21%.

(En millions d'euros)	Budget initial 2007 COG	Dernier budget 2007 ³	Exécution 2007	Crédits non consommés 2007	Taux d'exécution 2007 Dernier budget
Dépenses de personnel	830,79	834.70	814.6	20.1	97.59 %
Dépenses de fonctionnement	234,18	241.27	229.67	11.6	95.19 %
Investissements locaux	10,88	23.23	17.1	6.1	73.65 %
Plan informatique nationale	27,2	35.57	25.57	10	71.89 %
Plan immobilier	27	27.73	27.29	0.44	98.41%
Total des dépenses à caractère limitatif (hors réserve)	1130,05	1 162.52	1 114.25	48.26	95.85 %

Il convient d'analyser par grandes sections l'exécution budgétaire de l'exercice 2007.

9 Dépenses de personnel

Le taux de réalisation du budget de masse salariale de 2007 s'élève à 97,59% par rapport au dernier budget voté. Il apparaît comme en retrait par rapport au même taux d'exécution pour

² Part variable des agents de direction en fonction de l'évaluation de l'atteinte des objectifs de 2007, prise en compte du taux réel d'inflation de 2007.

³ Le dernier budget 2007 correspond au budget rectificatif n°2 de 2007 voté par le Conseil d'Administration le 30 novembre 2007, modifié en fin d'exercice par un virement de crédits relevant de la délégation du Directeur de l'Accoss : +300 K€ sur les autres dépenses de fonctionnement des organismes de base et + 6.55M€ sur les investissements (les 6.85M€ provenant du poste « masse salariale des organismes locaux »). En effet le protocole budgétaire prévoit qu'à l'intérieur du FNGA « les virements de crédits des dépenses de personnel vers les autres groupes de dépenses (dépenses de fonctionnement et d'investissement) sont effectués par le Directeur de l'Accoss ». Ces virements de crédits étaient nécessaires pour répondre aux demandes de virement des organismes de base et pour financer les engagements de crédits.

l'exercice 2006 celui-ci étant de 98,28%. Toutefois, comme indiqué ci-dessus en intégrant les dépenses relatives à l'exercice 2007 qui ne seront réalisées qu'en 2008, le taux de réalisation en masse salariale est alors de 98,21%, soit très proche du taux 2006.

Un taux d'exécution relativement stable :

(en euros)	Budget initial 2007 COG	Dernier budget 2007	Exécution 2007	Taux sur budget initial	Taux sur dernier budget
Dépenses de personnel	a	b	c	c/a	c/b
Organismes de base	784.69	787.81	768.17	97.9 %	97.51 %
Acoss	41.24	41.89	41.49	100.6 %	99.05 %
AGEPRET	4.85	4.99	4.92	101.54 %	98.69 %
Total dépenses de personnel	830.79	834.70	814.6	98.05 %	97.59 %

La programmation budgétaire de l'exercice 2007 était fondée sur :

- une revalorisation du taux prévisionnel de l'inflation de 1,8 % de la base des dépenses de personnel de 2006⁴.
- le non remplacement de 120 ETP en 2007.

Deux phénomènes doivent être pris en compte pour l'analyse du taux d'exécution du budget de masse salariale.

Lors de la négociation de la COG les hypothèses retenues pour établir les prévisions de départs à la retraite sur la période conventionnelle avaient conduit à fixer à 293 le nombre de départs pour l'exercice 2007. Or, sur la base des éléments connus à ce jour le volume réel de départs à la retraite de l'exercice 2007 est supérieur d'environ 30% à celui initialement retenu compte tenu d'un phénomène d'anticipation constaté dans de nombreux organismes. Cette situation implique deux conséquences essentielles au regard de la masse salariale exécutée par les organismes du réseau.

En premier lieu, l'effet de noria⁵ associé au remplacement de tout départ à la retraite conduit mécaniquement les organismes à afficher en fin d'exercice un niveau de crédits non consommés plus conséquent que prévu. Le niveau réel des départs à la retraite ayant été nettement supérieur

⁴ Conformément aux dispositions de l'annexe budgétaire à la COG. La prise en compte du taux réel d'inflation 2007 sera effectuée plus avant dans le corps de la présente note.

⁵ L'effet dit de noria correspond à l'écart de rémunération qui existe entre un collaborateur en fin de carrière et le collaborateur recruté pour le remplacer.

au seuil prévu, les crédits dégagés par l'effet de noria associé ont également été nettement supérieurs aux prévisions.

Par ailleurs, le décalage entre la date de départ et la date d'arrivée du nouveau collaborateur induit également une moindre dépense qui contribue à accroître les crédits non consommés de l'exercice.

Ce premier phénomène induit par ailleurs une légère anticipation des non-remplacements de départs dans les organismes. Ainsi, au regard des hypothèses de travail arrêtées lors de la signature de la COG, il avait été prévu que les effectifs diminueraient à fin 2007 à hauteur de 235 ETP (115 en 2006 et 120 en 2007).

Sur la base des éléments non définitifs communiqués à ce jour par l'Ucanss, l'évolution des ETP de la Branche pour les seuls CDI pour les années 2006 et 2007 présente une baisse de 313 ETP.

10 Autres dépenses de fonctionnement

(en euros) (tous organismes)	Budget Initial 2007	Dernier budget 2007	Exécution 2007	Crédits non consommés 2007	Taux d'exécution 2007 initial	taux d'exécution 2007 dernier budget
Organismes de base	195 966 086	203 519 553	196 380 766	7 138 787	100,21%	96,49%
Acoss	28 931 100	27 877 088	24 213 855	3 663 233	83,69%	86,86%
Contributions diverses	8 612 814	9 030 000	8 332 552	697 448	96,75%	92,28%
Autres services extérieurs	670 000	847 870	640 652	207 218	95,62%	75,56%
Total	234 180 000	241 274 511	229 567 825	11 706 686	98,03%	95,15%

Pour mémoire, le budget initial 2007, en autres dépenses de fonctionnement, était strictement égal au montant indiqué dans l'annexe budgétaire de la COG, soit 234.18 M€. Il a ensuite évolué pour intégrer principalement le report des crédits non consommés en 2006.

Il convient d'analyser les évolutions de ces dépenses au regard de l'exercice antérieur en distinguant la situation des organismes locaux, l'évolution du poste « contributions diverses » et celles des « autres services extérieurs ». Il convient également de rappeler qu'au regard de la programmation de la COG, au titre des autres dépenses de fonctionnement, une démarche globale de maîtrise de ces dépenses a été engagée et sera formalisée en 2008.

S'agissant de l'Acoss, l'analyse sera effectuée lors de la présentation du budget rectificatif de l'établissement public.

10.1 Les organismes locaux

En M d'Euros (hors CSS de Mayotte)	Enveloppe COG 2007	Réalisé 2006	Réalisé 2007	Différences Prévisionnel COG/ Réalisé 2007		Evolution 2006/2007
Frais postaux	44,95	46,12	47,88	2,93	6,52%	3,82%
Locaux (y compris location)	62,28	57,52	55,48	-6,80	-10,92%	-3,55%
Autres entretiens et maintenance	12,77	13,90	14,45	1,68	13,16%	3,96%
Missions et déplacements	15,61	16,80	16,68	1,07	6,85%	-0,71%
Bureau (fournitures, papier ...)	13,33	13,42	9,43	-3,90	-29,26%	-29,73%
Formation et frais pédagogiques	6,72	3,63	4,69	-2,03	-30,21%	29,20%
Téléphone et lignes spécialisées	10,27	10,17	9,50	-0,77	-7,50%	-6,59%
Services rendus	2,34	2,11	2,16	-0,18	-7,69%	2,37%
Autres postes	27,52	29,14	36,21	8,69	31,58%	24,26%
Total	195,79	192,81	196,48	0,69	0,35%	1,90%

En première analyse, on constate que les autres dépenses de fonctionnement de la Branche ont évolué de 1,9% entre 2006 et 2007 pour les organismes locaux. Comme le montre le tableau ci-dessus, ce constat doit toutefois être affiné car l'évolution individuelle présente des tendances très diverses selon les postes considérés.

10.1.1 Les frais postaux

Les dépenses d'affranchissement atteignent 47.9 M€ en 2007, en évolution de 3,8% par rapport à 2006. Ce poste demeure le premier poste des autres dépenses de fonctionnement de la Branche - hors location, soit 23,6% du total.

La programmation budgétaire de la COG avait limité ce poste pour l'exercice 2007 à 44.95 M€ selon une hypothèse d'absence de hausse des tarifs d'affranchissement sur la période conventionnelle.

L'exécution 2007 dépasse donc de 2.93M€ (soit 6,52%) l'hypothèse retenue.

Deux facteurs explicatifs principaux sont à retenir :

- la croissance du nombre de comptes CESU et PAJE s'est poursuivie en 2007. Ainsi la hausse du poste affranchissement afférent à ces offres de service représente 2.4M€ sur une augmentation totale de 2.93M€,
- par ailleurs, la hausse des tarifs postaux décidée le 18 juillet 2006 s'est appliquée à la Branche à partir d'octobre 2006 pour les regroupements de plis et à compter de janvier 2007 pour l'ensemble des autres courriers. Ces hausses tarifaires ont donc pesé en année pleine sur la Branche en 2007, ce qui n'avait pas été le cas en 2006. Rappelons à ce sujet que les hypothèses présentées par l'Acoss lors de la négociation de la COG faisaient état d'une hausse moyenne de 2% par an des coûts. Le constat fait sur les exercices 2006 et 2007 tend à confirmer cette hypothèse de travail.

10.1.2 Les dépenses de fonctionnement relatives aux immeubles (poste « locaux »)

Ce poste intègre, outre les locations immobilières et les charges locatives, les impôts locaux les frais d'entretien, le nettoyage, les primes d'assurances, l'eau, le gaz et l'électricité. Il représente le premier poste des autres dépenses de fonctionnement. Si l'enveloppe prévue dans la COG sur ce poste était de 62.28M€ le réalisé 2007 est de 57.88M€, soit une économie de 6.8 M€ (-10.9%) par rapport aux prévisions et de 2.4 M€ (-3.5%) par rapport au montant 2006. De plus, le poids relatif de ce poste dans le total de ces dépenses passe de 29.8% en 2006 à 28.3% en 2007.

Dans ce domaine la démarche de maîtrise des dépenses de fonctionnement de la Branche induit donc réellement les effets attendus.

Pour l'exercice 2007 cette diminution des dépenses a trois origines principales :

- l'installation différée du CNCESU dans ses nouveaux locaux induit une non dépense de 1.1 M€ par rapport aux prévisions faites lors de la négociation de la COG,
- une diminution des dépenses d'électricité, de gaz et de combustible de 19% par rapport à 2006. Ces moindres dépenses représentent 40% des moindres dépenses totales dans le domaine entre 2006 et 2007. L'engagement de la Branche dans une démarche de développement durable au cours de l'année 2007 a contribué à cette évolution,
- l'Urssaf de Paris a mis en œuvre un plan d'économie ambitieux sur ses dépenses de fonctionnement profitant de la fin de l'opération de déconcentration et de la vente de la Tour de Montreuil.

10.1.3 **Autres entretiens et maintenance**

Ce poste augmente de 4% entre 2006 et 2007 représentant une hausse de 0.5M€.

Cette hausse est essentiellement la conséquence de la hausse des maintenances de matériels informatiques et de la hausse de la maintenance des systèmes de gestion des horaires variables. Ces deux postes représentant la quasi-totalité de l'augmentation constatée.

10.1.4 **Les dépenses de formation**

Dans ce domaine les dépenses de la Branche sont inférieures de 30% aux prévisions de la COG, mais progressent de 29,2% par rapport au réalisé 2006.

Deux mécanismes contribuent à expliquer ce constat.

Il convient tout d'abord de rappeler, qu'en application du protocole budgétaire de la COG, les remboursements de frais de formation sont en effet désormais comptabilisés en atténuation de charges, ce qui a pour effet mécanique de réduire le niveau des dépenses. Ce premier mécanisme explique le décalage entre le niveau de prévision COG et le niveau de réalisation.

Par ailleurs, s'agissant de l'augmentation de 29,2% des dépenses de formation au regard de l'exercice 2006, soit 1M€, l'année 2007 a été marquée simultanément par une augmentation de la promotion d'élèves inspecteurs de la branche (25% d'élèves inspecteurs supplémentaires) et par le lancement des premières formations de contrôleurs du recouvrement (une cinquantaine de futurs contrôleurs du recouvrement entrés en formation).

Dans le domaine de la formation, il convient également de signaler que les dépenses d'ingénierie de la formation sont enregistrées dans un compte « autres services extérieurs » dont l'analyse sera effectuée plus avant.

10.1.5 **Le téléphone et les lignes spécialisées et le poste Bureau (fournitures de bureau)**

Ces deux groupes de dépenses sont respectivement en baisse de -6,6% et de -29,7% par rapport à 2006. Cette évolution atteste de la poursuite de l'effort de maîtrise des coûts consenti par la Branche.

La baisse des dépenses relatives à la téléphonie concerne uniquement les dépenses liées aux abonnements et aux communications. Il s'agit donc de la poursuite du mouvement observé en 2006 lié au regroupement des contrats et à leur renégociation.

S'agissant des fournitures de bureaux ce poste apparaît en forte baisse par rapport à 2006 alors qu'il était relativement stable entre 2005 et 2006. Le mécanisme d'achat en matière de fournitures de bureau ne peut pas être considéré comme constant d'un exercice sur l'autre en raison du caractère stockable de ces fournitures. Par ailleurs, l'initialisation de la démarche de mutualisation régionale des marchés constitue également une explication à la baisse de près de 30% de ce poste, le prix de ce type d'achat étant particulièrement élastique au volume.

10.1.6 Les « autres postes »

Ce groupe de dépense est en hausse de 24% par rapport à 2006 soit +7M€. Cette hausse traduit principalement l'évolution de 3 postes de dépenses :

le poste « façon hors informatique » a augmenté de 1.1M€ sur l'exercice et concerne principalement la réalisation des chèquiers du dispositif CESU,

le poste « transport sur achat », qui comptabilise essentiellement les dépenses liées à l'acheminement des chèquiers CESU auprès des agences bancaires, a augmenté de 2.3 M€,

le poste « frais de poursuite et contentieux » a augmenté de 1.5 M€. Cette hausse est liée aux contentieux relatifs aux entreprises de presse pour lesquels la Branche a été condamnée à verser en 2007 des dommages et intérêts en première instance. Il convient toutefois de préciser qu'un arrêt de la Cour de Cassation du 20 décembre 2007 est venu confirmer la position de la Branche en la matière.

La tendance observée sur les autres dépenses de fonctionnement est caractérisée par une relative stabilité au cours des deux derniers exercices.

10.2 Les contributions diverses

L'exécution du poste « contributions diverses » est la suivante :

En euros	Dernier budget	Crédits mandatés	Crédits non consommés
CNAV pour TDS	1 800 000	1 642 773	157 227
RSI pour déclarations de revenus TI	930 000	649 020	280 980
UNEDIC pour le GUSO	2 000 000	1 793 531	206 469
GIP MDS	4 300 000	4 247 228	52 772
Total contributions diverses	9 030 000	8 332 552	697 448
AGIRC ARRCO (dépense évaluative)	15 000 000	14 898 199	101 801
Total compte 65528 Diverses autres contributions	24 030 000	23 230 751	799 249

Les crédits non consommés s'élèvent à 0.79K€, soit un taux de 96,67% d'exécution.

10.3 Les « autres services extérieurs »

L'exécution du poste en 2007 est présentée dans le tableau ci-dessous :

En euros	Dernier budget 2007	Crédits mandatés	Crédits non consommés
CRFP (autres services extérieurs)	847 870	640 652	207 218
AGEPRET	4 990 000	4 924 635	65 365
Frais des juridictions sociales (dépenses évaluatives)	31 500 000	31 020 565	479 435
Total compte 6558 Autres charges de gestion courante	37 337 870	36 585 852	752 018

Le compte « autres services extérieurs » présente 0.75 K€ non consommés à la fin de l'exercice, soit un taux d'exécution de 98%. L'essentiel de cette somme provient des « frais de juridictions sociales ». Il convient de rappeler que pour cette dépense à caractère évaluatif les montants définitifs sont transmis à l'Acoss par la CNAMTS. Cette dépense a donc été alignée en cours d'exercice sur le montant indiqué par la Branche Maladie.

10.4 Les investissements locaux

En euros	Dernier budget 2007	Exécution 2007	Crédits non consommés 2007	Taux d'exécution
Organismes de base	11 926 759	11 777 402	149 357	98.75%
Acoss	11 303 163	5 030 844	6 272 319	44,51%
SOUS-TOTAL investissements locaux	23 229 922	16 808 246	6 421 676	72,36%

Pour l'établissement public, les crédits non consommés proviennent de la mise en œuvre du projet immobilier et font l'objet de développements spécifiques dans la note dédiée.

Pour le reste, le taux d'exécution des organismes locaux en investissement - hors opérations immobilières et hors informatique - est en hausse de 1 point par rapport à 2006.

10.5 Le Plan informatique

En euros	Dernier budget 2007	Exécution 2007	Crédits non consommés 2007	Taux d'exécution
Dépenses de fonctionnement	11 644 405	6 601 985	5 042 420	57,00%
Investissements	23 932 971	18 974 477	4 958 494	79,00%
SOUS-TOTAL plan informatique nationale	35 577 376	25 576 462	10 000 914	72,00%

Pour le plan informatique de la Branche, il convient de rappeler que la répartition des crédits du PEI sur la durée de la COG, telle que présentée dans l'annexe budgétaire, a été faite de manière linéaire sans corrélation directe avec la date de lancement réelle des différentes opérations.

En valeur absolue l'exécution du plan a représenté 25.5M€ en 2007, contre 18.4M€ en 2006, soit une hausse de 38%.

La relative faiblesse du taux d'exécution 2007 (72%) s'explique essentiellement par le poids du report des crédits informatiques non consommés en 2006 dans le budget 2007, soit 25%.

Le décalage constaté la première année de la COG pour le lancement de certains projets majeurs (ex. projet SX3) est donc à l'origine de cette situation budgétaire. Toutefois le rapport entre les montants exécutés 2006 et 2007 indiqué supra tend à montrer que cet écart sera progressivement comblé.

10.6 Le Plan immobilier (hors Acoss)

En euros	Dernier budget 2007	Exécution 2007	Crédits non consommés 2007	Taux d'exécution
Dépenses de fonctionnement	200 000	134 736	65 264	67,00%
Investissements	27 415 608	27 039 834	375 774	99,00%
Achats de terrains	118 000	117 311	689	99,00%
Sous-total plan immobilier	27 733 608	27 291 881	441 727	98,00%

27.3 M€ ont été dépensés en 2007 au titre des opérations immobilières, soit un taux d'exécution de 98% en hausse par rapport à 2006 (97,2%).

Sur ce montant, 6.8 M€ sont liés à des opérations lancées sur des COG antérieures. Sur ce point notons que l'année 2007 a permis de traiter totalement ces dossiers.

Les principales opérations nouvelles, présentées au Conseil de l'Acoss au cours de l'année 2007, ont concerné la réhabilitation du centre informatique de l'Urssaf de Paris situé à Marne la Vallée, l'acquisition du terrain pour l'Urssaf de Saint-Brieuc, ainsi que la validation de la démarche HQE (haute qualité environnementale) pour la construction du futur siège, la demande d'autorisation de programme pour la construction de l'Urssaf de Vannes et de l'Urssaf de Digne.

Au total les crédits non-consommés en 2007 s'élèvent à 48.73 M€ qu'il conviendra, conformément aux règles budgétaires de la COG, de reporter sur le budget 2008.



ANNEXES

Annexe 1

Tableau de suivi des indicateurs de la COG 2006-2009

Périodicité de la mesure	Métropole (résultats annuels)					Cible		
	2007	2006	2005	2004	2003	2007	2006	2009

AXE 1 : MOBILISER LA BRANCHE AU SERVICE DU COTISANT

R	Note de satisfaction	Annuelle	7,2	7,2	7,2	7,1	7,0	7,4	7,3	*	7,5
V	Taux d'appels efficaces	Annuelle	89,37%	88,4%	87,2%	87,8%	81,8%	88,6%	87,9%		90,0%
R	Qualité de la réponse apportée	Annuelle	15,63	ND	15,8						18,5
V	Respect des engagements de service	Annuelle	74%	67%							
V	Nb de comptes EPM*/ Nb de comptes EPM* au 31/12/05 *hors associations mandataires	Annuelle	42,8%	68,8%	100%			60%	80%		20%
V	Taux de déclarations (BRC) dématérialisées en nombre de comptes (secteur privé)	Mensuelle	31,48%	23,6%	17,2%	13,1%	9,8%	25,6%	21,4%		34,0%
V	pour les entreprises de 1 à 19 salariés		21,14%	16,0%	11,4%	7,9%	5,6%	17,7%	14,6%		24,0%
R	Part des volets sociaux du CESU dématérialisés	Mensuelle	22,10%	16,7%	12,4%			24,4%	19,1%	*	35,0%
V	Part des volets sociaux de la PAJEMPLOI dématérialisés	Mensuelle	75,00%	62,0%	48,9%			57,9%	57,0%	*	70,0%
V	Taux de paiement dématérialisé en montant pour les entreprises du secteur privé	Mensuelle	85,04%	83,6%	82,0%	80,1%	78,3%	83,5%	83,0%	*	85,0%
V	pour les entreprises de 1 à 19 salariés		39,41%	34,3%	28,6%	25,1%	22,9%	36,8%	32,7%		45,0%
	Indicateur de suivi 1 : Taux d'entreprises multi-établissements hors TGE gérées dans un seul organisme	Trimestrielle		55,1%	52,4%	51,0%	49,3%				

**AXE 2 : RENFORCER LE CONTRÔLE ET LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL
DISSIMULÉ
CONSOLIDER LES PERFORMANCES DU
RECOUVREMENT**

V	Taux de couverture du fichier	Annuelle	8,83%	8,5%	8,2%	8,1%	8,0%	8,0%	8,0%	*	11,5%
V	Taux de couverture du fichier hors contrôle sur pièces	Annuelle	8,33%	8,0%	7,8%	7,0%		7,0%	7,0%		7,0% (socle minimum)
V	Taux de redressement des personnes dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé	Annuelle	52,44%	40,80%	30,0%	20,9%		30,0%	30,0%	*	30,0%
V	Taux de restes à recouvrer pour les entreprises - Hors contrôle	Mensuelle	0,60%	0,66%	0,66%	0,75%	0,86%		0,75%	*	0,75% (période 2006 à 2009)
R	Taux de restes à recouvrer pour les employeurs et travailleurs indépendants (ETI)	Mensuelle	4,37%	3,56%	3,52%	3,66%	4,39%	3,20%	3,40%	*	3,20% (cible pour 2007)
V	Taux de récupération des créances à 100 jours pour le régime général	Annuelle	64,10%	62,90%	57,6%	57,9%	56,7%	58,0%	57,0%		60,0%
V	Stock des créances sur cotisations liquidées	Trimestrielle	4,87%	5,1%	5,4%	5,7%	5,9%	5,2%	5,30%	*	5,0% (période 2006 à 2009)
	Indicateur de suivi 2 : Taux de redressement des cotisations	Annuelle	2,99%	2,40%	2,6%	2,3%	2,1%				

**AXE 3 : OPTIMISER LA GESTION DE TRÉSORERIE ET RENFORCER L'EXPERTISE
SUR LE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ
SOCIALE**

V	Qualité de vidage des comptes Urssaf (données provisoires arrêtées en novembre)	Mensuelle	0,95	0,95	0,84			0,87	0,86		0,90
V	Taux d'intégration des débits à 10 jours	Mensuelle	99,11%	98,4%	92,5%	88,8%		98,4%	98,0%		98,5%
V	Solde des crédits non répartis sur encaissements	Mensuelle	0,29%	0,32%	0,34%	0,35%	0,32%	0,32%	0,33%	*	0,3%

AXE 4 : RENFORCER LE PILOTAGE ET L'EFFICIENCE DU RÉSEAU

R	Coût unitaire d'un compte actif	Annuelle	173,2	171,6	176,5	173,5	173,3	168,8	172,0		166,0
R	Nombre de comptes par ETP	Annuelle	436,0	429	412	401	387	446	430	*	488
V	Taux d'ETP dédiés aux fonctions support mutualisables	Annuelle	12,40%	13,0%	13,6%	13,9%		13,5%	14,0%	*	13,10%
R	Coût global de l'informatique / coût de fonctionnement	Annuelle	16,50%	16,2%	16,3%	16,9%	16,7%	15,6%	16,0%	*	14,70%
	Indicateur de suivi 3 : Coût d'un euro encaissé	Annuelle	0,34	0,34	0,36	0,36	0,36				

Annexe 2

Bilan des indicateurs COG 2006-2009 - Année 2007

Bilan des indicateurs COG 2006-2009

Année 2007

Sur 23 indicateurs⁵, 7 ne sont pas atteints en 2007.

1 Axe 1 : Mobiliser la branche au service du cotisant

1.1 Mesurer régulièrement la satisfaction des cotisants

1.1.1 Note de satisfaction

(COG n°1)

Cet indicateur mesure chaque année, depuis 2003, la satisfaction des cotisants des Urssaf, du Centre Pajemploi et du CNCESU.

Source : Enquête auprès d'un échantillon de cotisants.

Chaque cotisant de l'échantillon attribue une note en réponse à la question : « Finalement, quelle note globale de 1 (la plus mauvaise) à 10 (la meilleure) donneriez-vous à votre Urssaf / au Centre Pajemploi / au CNTCES ? »

Cible 2006 : 7,30 (intéressement et COG)

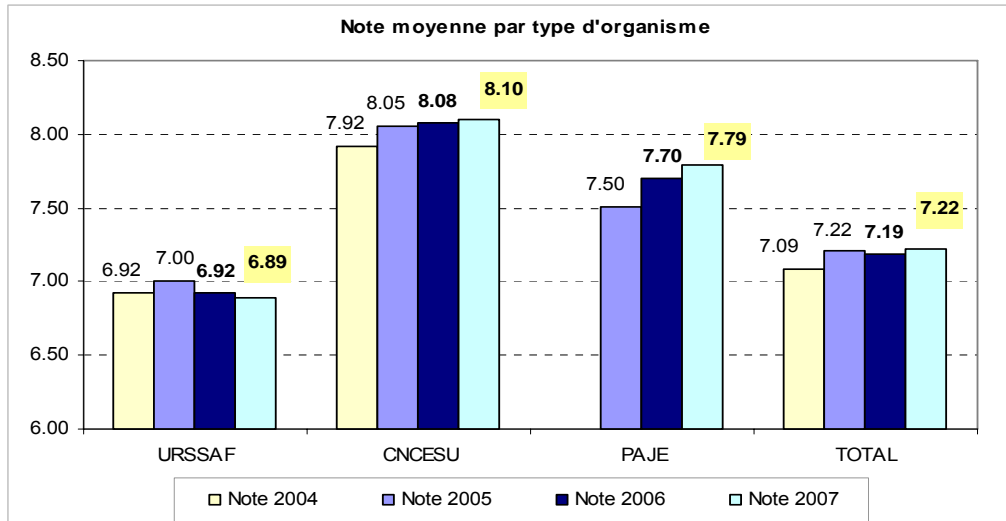
Cible 2007 : 7,4

Cible 2009 : 7,50

La branche du recouvrement obtient en 2007 une note moyenne de 7,2. La note globale reste stable sur deux ans. Le CNCESU obtient la meilleure note. La note du centre Paje progresse encore. La note des URSSAF reste stable.

La stabilité de la note ne permet pas de progresser au rythme linéaire prévu en 2007 pour atteindre la cible COG de 7,5 en 2009 ; la cible fixée à 7,3 dans l'intéressement 2006 n'a pas été atteinte, celle de 2007 fixée à 7,4 non plus.

⁶ Les indicateurs de la COG sont ceux de la métropole



1.1.2 Taux d'appels efficaces

(COG n°2)

Cet indicateur mesure le respect des standards de qualité de la relation téléphonique en termes d'accessibilité. Il s'agit de mettre en relation avec un interlocuteur humain 90% des appels présentés.

Champ : Métropole

Source : Campagne d'appels mystère

Cible 2006 : 87,9% (COG) et 90% (part locale intéressement)

Cible 2007 : 88,6%

Cible 2009 : 90%

Le taux d'appels efficace pondéré par le nombre de comptes connaît une amélioration en 2006, il s'élève à 89,37% soit une amélioration de près de 1 point. La cible 2007 est donc atteinte pour cet indicateur.

1.1.3 Qualité de la réponse apportée

(COG n°3)

La note obtenue en 2007 est de 15,63. Pour cet indicateur, seule une cible 2009 a été fixée. Cette cible est de 18,5. L'objectif fixé à horizon 2009 n'est donc pas encore atteint.

1.1.4 Indicateur composite sur le suivi des engagements des offres de service

(COG n°3b)

La Convention d'Objectifs et de Gestion 2006-2009 prévoit « dès 2006 » la définition d'un indicateur composite sur le suivi du respect des engagements de service.

L'indicateur porte sur trois points :

- 1/ la réponse aux courriers dans les 15 jours ;
- 2/ la réponse aux e-mails dans les 48 heures ;
- 3/ l'appel des cotisants au premier incident.

Source : Enquête auprès d'un échantillon de cotisants

Le suivi de l'indicateur apparaît réalisable dès 2006 sur le service perçu à partir de la question « D'après votre expérience, est-ce que votre URSSAF respecte son engagement de... ».

Il faudra répéter les mêmes questions pour les sondages des années 2007, 2008 et 2009 pour disposer d'un suivi sur la période conventionnelle. Cet indicateur permettra d'avoir une vision globale « branche ». Le détail par organisme ne sera disponible qu'en 2008.

Selon cette méthode, l'indicateur est calculé de la manière suivante :

1/ les trois engagements de service (sur les courriers, les courriels et les appels en cas d'incident) sont pondérés avec le même poids.

2/ l'indicateur est calculé sur 100 : 100 signifie que pour les cotisants les URSSAF respectent totalement leurs engagements de services, 0 signifie que pour les cotisants les URSSAF ne respectent pas du tout leurs engagements de services.

3/ le calcul est effectué sur les cotisants concernés par les engagements : sont exclus du calcul les cotisants qui se déclarent non concernés par l'engagement.

L'indicateur 2007 sur le suivi du respect des engagements de service est de 74%, en hausse de 7 points par rapport à l'an dernier.

→ Résultats de l'enquête de satisfaction 2007

Engagement	Respect de l'engagement pour les cotisants concernés
Répondre à vos courriers dans un délai maximum de deux semaines	86 %
Répondre à vos courriels dans un délai inférieur à 48 heures	81 %
Vous appeler systématiquement lors de votre premier incident de paiement	54 %
Indicateur respect des engagements de service	74 %

1.1.5 **Nombre de comptes EPM (hors associations mandataires)/Nombre de comptes EPM (hors associations mandataires en 2005**

(COG n°4)

Cet indicateur mesure la progression, pour les particuliers employeurs, des dispositifs de déclaration simplifiés que sont le CESU et la PAJE. Il est calculé par le ratio (Nombre de comptes « CESUBLES + PAJABLES » pour une année) / (Nombre de comptes « CESUBLES + PAJABLES » en 2005).

Les comptes « CESUBLES ou PAJABLES » sont ceux qui ont fait une déclaration non nulle (avec une assiette positive) sur l'année et qui peuvent être gérés par le Centre National du Chèque Emploi Service Universel (CNCEU) ou le centre PAJEMPLOI. Les catégories de comptes suivantes sont exclues : les associations mandataires, les catégories spécifiques à la DNS (salariés au pair et aides familiaux étrangers, famille d'accueil, salariés occasionnels au service de particuliers).

Champ : Métropole

Source : Pléiade

Cible 2006 : 80 % (COG)

Cible 2007 : 60 %

Cible 2008 : 40 %

Cible 2009 : 20 %

Entre 2005 et 2007, le taux de particuliers employeurs dits « césubles ou pajables » est passé de 100 % à 42,8 % (Gardes d'enfants + potentiel CESU en 2006)/ Gardes d'enfants + potentiel CESU en 2005).

La cible COG 2007, fixée à 60 % est donc largement dépassée dès le premier trimestre, témoignant du fait que le basculement vers des dispositifs simplifiés (CESU et PAJE) est bien entamé.

→ Nombre de comptes actifs sur une période de 4 trimestres

Année d'emploi	Particuliers employeurs passant par des associations mandataires	catégories spécifiques hors Cesu	Garde d'enfant (AGED, AFEAMA)	Potentiel Cesu	Potentiel Cesu + Paje	Total EPM	Stock Césubles 200X / 2005	Stock Césubles + Pajables 200X / 2005	Pour info, objectif COG
04T2->05T1	420 594	28 318	771 356	308 470	1 079 826	1 528 738			
04T3->05T2	420 150	27 840	701 664	291 993	993 657	1 441 647			
04T4->05T3	421 526	27 635	630 142	278 175	908 317	1 357 478			
2005	442 845	27 502	593 014	264 632	857 646	1 327 993	100,0%	100,0%	100%
05T2->06T1	456 771	27 508	558 115	253 623	811 738	1 296 017	95,8%	94,6%	95%
05T3->06T2	451 441	26 539	487 811	238 568	726 379	1 204 359	90,2%	84,7%	90%
05T4->06T3	450 630	26 187	411 902	225 685	637 587	1 114 404	85,3%	74,3%	85%
2006	467 650	25 722	378 578	211 909	590 487	1 083 859	80,1%	68,8%	80%
06T2->07T1	481 750	25 439	348 254	203 138	551 392	1 058 581	76,8%	64,3%	75%
06T3->07T2	459 892	24 583	293 992	194 488	488 480	972 955	73,5%	57,0%	70%
06T4->07T3	454 221	24 365	226 058	185 430	411 488	890 074	70,1%	48,0%	65%
2007	461 045	23 952	202 834	164 575	367 409	852 406	62,2%	42,8%	60%

Données provisoires pour les deux dernières périodes

1.2 Développer les services dématérialisés

1.2.1

Taux de déclarations (BRC) dématérialisées en nombre de comptes - entreprises du secteur privé

(COG n° 5)

Cet indicateur rapporte le nombre de comptes mouvementés ayant eu au moins une déclaration dématérialisée (adhérent télématique COTITEL 1 ou 2, Expert U.R, COTITEL 1 ou 2 avec ordre de paiement) sur le nombre de comptes mouvementés pour un exercice N.

Cible 2006 :

21,4 % pour les entreprises privées – Résultats au 31/12/2006 : 23,6 %

14,6 % pour les entreprises de 1 à 19 salariés – Résultats au 31/12/2006 : 16,0 %

Cible 2007 :

25,6 % pour les entreprises privées

17,7 % pour les entreprises de 1 à 19 salariés

Cible 2009 :

34 % pour les entreprises privées

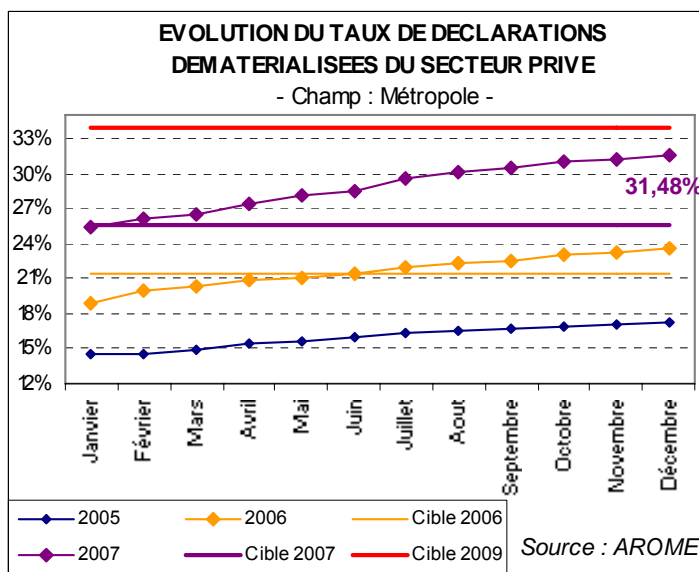
24 % pour les entreprises privées de 1 à 19 salariés

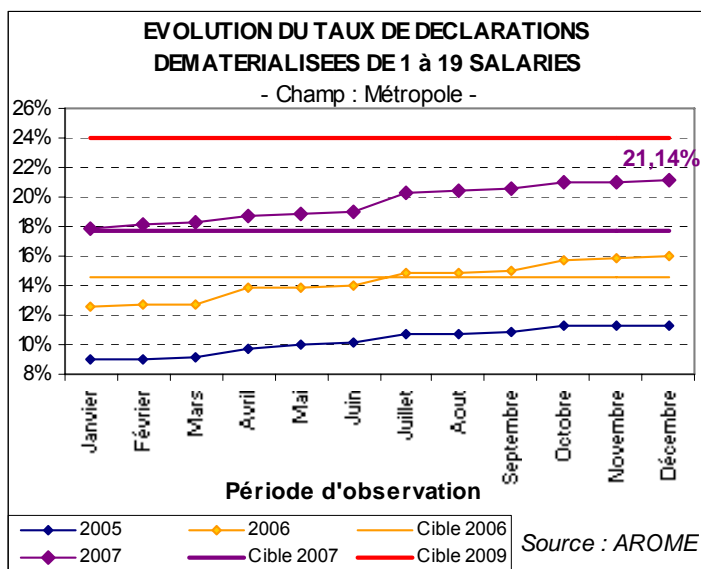
Le taux de déclarations dématérialisées du secteur privé est de 31,5 % fin décembre 2007.

► La cible 2007 fixée à 25,6 % pour les entreprises privées est atteinte.

Le taux de déclarations dématérialisées pour les entreprises de 1 à 19 salariés s'élève à 21 % au 31 décembre 2007. Il était de 16 % à la même période en 2006.

► La cible 2007 fixée à 17,7 % pour les entreprises de 1 à 19 salariés est atteinte dès le premier mois de l'année.





→ Nombre et taux de déclarations dématérialisées par tranche d'effectif d'entreprise au 31 décembre 2007 – Champ : Métropole (Source AROME)

	Nombre de comptes	%	Nombre de comptes dématérialisés	%	Taux de déclarations dématérialisées à fin décembre 2007	Taux de déclarations dématérialisées à fin décembre 2006
SECTEUR PRIVE dont	1 905 095	100,00%	599 780	100,00%	31,48%	23,61%
De 1 à 19 salariés	1 449 044	76,10%	306 343	51,10%	21,14%	15,96%
De 20 à 49 salariés	105 907	5,60%	68 102	11,40%	64,30%	53,36%
De 50 à 249 salariés	85 563	4,50%	71 958	12,00%	84,10%	64,20%
De 250 à 399 salariés	19 401	1,00%	17 319	2,90%	89,27%	63,86%
De 400 à 1999 salariés	67 421	3,50%	59 906	10,00%	88,85%	64,22%
Plus de 2000 salariés	88 146	4,60%	68 679	11,50%	77,92%	58,94%

NB : Certains établissements ont une tranche d'effectif non référencée, ils ne sont pas intégrés dans la répartition par tranche d'effectifs. En revanche, le total les intègre.

1.2.2 Part des volets sociaux du CESU dématérialisés

(COG n° 6)

Cet indicateur mesure chaque mois la part des volets sociaux déclarés sur Internet
= Nombre de volets sociaux Internet / Total des volets sociaux du mois en période d'emploi⁶.

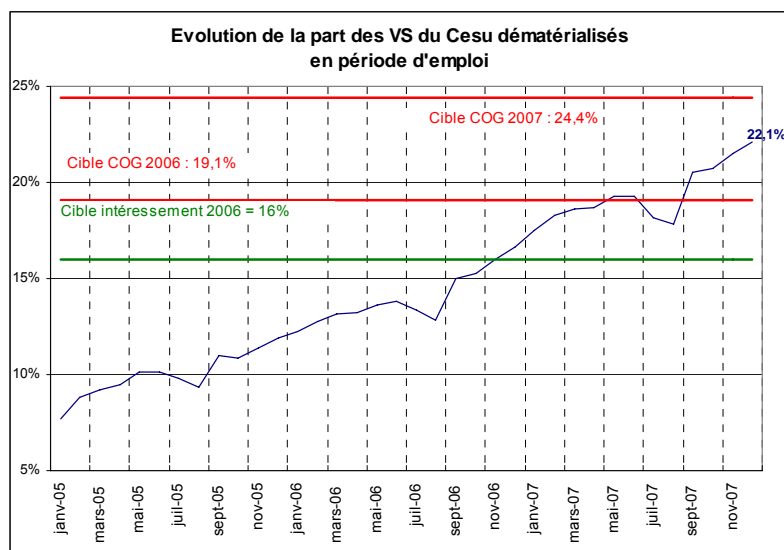
Source : CNCESU

Cible 2006 : 16 % (Intéressement) et 19,1 % (COG)

Cible 2007 : 24,4 % (COG)

Cible 2009 : 35 %

Concernant la période d'emploi de décembre 2007, le taux de dématérialisation des volets sociaux du CESU est estimé à 22,1 % (données provisoires) après 16,7 % pour la période d'emploi de décembre 2006.



Malgré l'intensification de la promotion de la dématérialisation auprès de la population des employeurs qui ne télédeclarent pas encore et qui utilisent fréquemment le dispositif en 2007, la cible de 24,4 % n'est pas atteinte.

1.2.3 Part des volets sociaux de la PAJEMPLOI dématérialisés

(COG n°7)

⁶ Cet indicateur se calcule dorénavant en période d'emploi.

Cet indicateur mesure chaque mois la part des volets sociaux déclarés sur Internet en période d'emploi⁷.

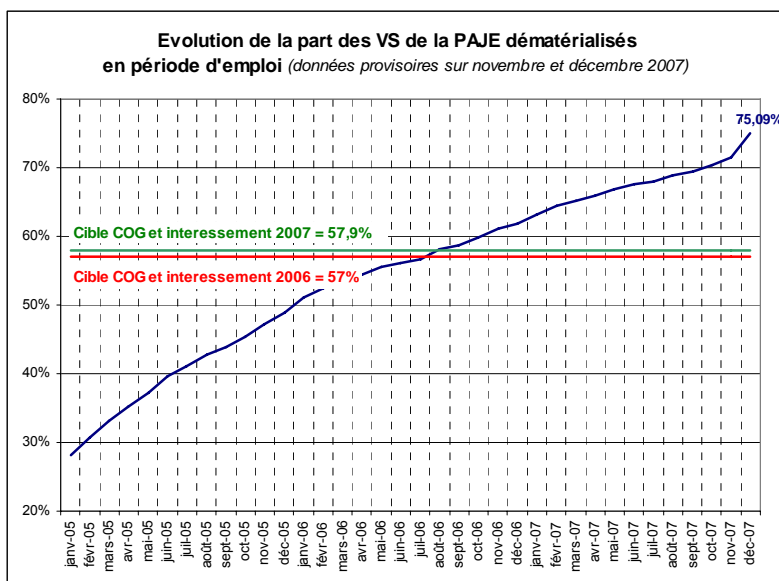
Source : Centre PAJE

Cible 2006 : 57 % (intérêt et COG) – Résultats au 31/12/2006 : 54,30 %

Cible 2007 : 57,9 %

Cible 2009 : 70 %

Le taux provisoire de dématérialisation des volets sociaux de la PAJE s'élève à 75,1 % au 31 décembre 2007 après 61,9% au 31 décembre 2006. Les cibles 2007 et 2009, fixées à 57,9 % et 70 % (pour 2009), sont atteintes.



1.2.4 Taux de paiements dématérialisés en montant – Secteur privé

(COG n°8)

Cet indicateur rapporte le montant des encaissements sur support dématérialisé (virement bancaire, prélèvements bancaires, paiement direct CCP, télé-règlement) aux encaissements pour les entreprises du secteur privé sur l'exercice N.

Cible 2006 :

83 % pour les entreprises privées (intérêt) – Résultats au 31/12/2006 : 83,56 %

32,7 % pour les entreprises privées de 1 à 19 salariés – Résultats au 31/12/2006 : 34,35 %

Cible 2007 :

83,5 % pour les entreprises privées (intérêt)

36,8 % pour les entreprises privées de 1 à 19 salariés

Cible 2009 :

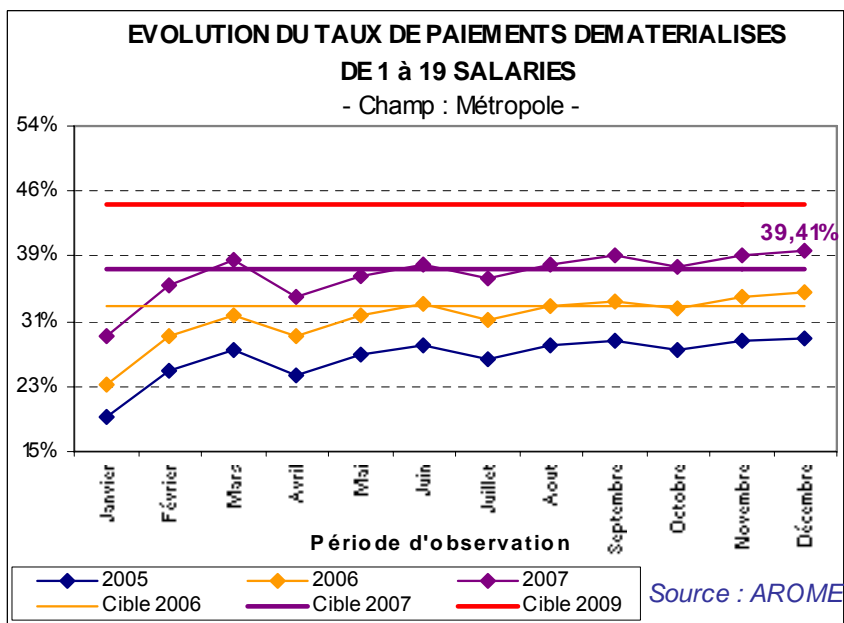
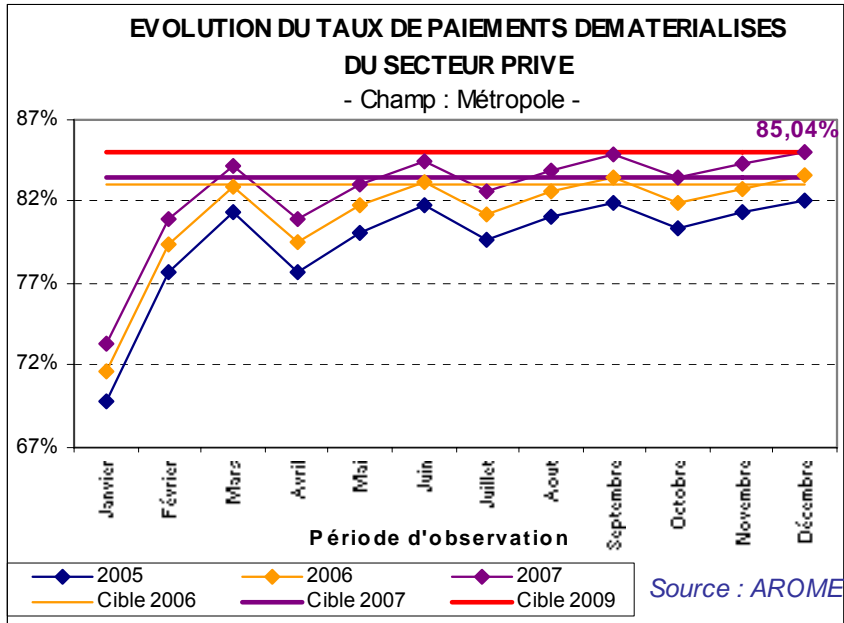
85 % pour les entreprises privées

45 % pour les entreprises privées de 1 à 19 salariés

⁷ Cet indicateur se calcule dorénavant en période d'emploi.

Fin décembre 2007, le taux de paiements dématérialisés s'élève à 85 % pour les entreprises privées (83,6 % fin décembre 2006). La cible 2007 fixée à 83,50 % pour les entreprises privées est atteinte.

Le taux de paiements dématérialisés pour les entreprises de 1 à 19 salariés est de 39,4 % à fin décembre 2007. Il était de 34,4 % en 2006. La cible de 36,8 % pour les entreprises privées de 1 à 19 salariés est atteinte.



→ Montant et taux de paiements dématérialisés par tranche d'effectif d'entreprise au 31 décembre 2007 – Champ : Métropole (En millions d'euros) Source : AROME

	Encaissements	%	Encaissements dématérialisés	%	Taux de paiement dématérialisé à fin décembre 2007	Taux de paiement dématérialisé à fin décembre 2006
SECTEUR PRIVE dont	173 026	100,00%	147 141	100,00%	85,04%	83,56%
De 1 à 19 salariés	37 828	21,90%	14 907	10,10%	39,41%	34,35%
De 20 à 49 salariés	20 647	11,90%	18 886	12,80%	91,47%	89,90%
De 50 à 249 salariés	33 750	19,50%	32 967	22,40%	97,68%	97,23%
De 250 à 399 salariés	9 898	5,70%	9 788	6,70%	98,89%	98,68%
De 400 à 1999 salariés	31 279	18,10%	31 144	21,20%	99,57%	99,41%
Plus de 2000 salariés	37 748	21,80%	37 710	25,60%	99,90%	99,80%

NB : Certains établissements ont une tranche d'effectif non référencée, leurs encaissements ne sont pas intégrés dans les répartitions par tranche d'effectif. En revanche, le total les intègre.

Axe 2 : renforcer le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé

1.3 Consolider les performances du recouvrement

1.3.1 Taux de couverture du fichier

(COG n° 9)

Cet indicateur mesure l'activité déployée au regard du fichier cotisants du régime général quel que soit le mode d'intervention (actions de contrôle comptable d'assiette, de contrôle partiel, de prévention et de travail dissimulé).

Cible 2006 : 8% (COG et intéressement)

Cible 2007 : 8%

Cible 2009 : 11,5%

Le taux de couverture du fichier progresse, pour atteindre 8,83% en 2007.

1.3.2 Taux de couverture du fichier hors contrôle sur pièces

(COG n°9bis)

Cet indicateur mesure l'activité déployée au regard du fichier cotisants du régime général pour tous les modes d'intervention à l'exception du contrôle partiel sur pièces.

Socle minimal de 7%

En 2007, le taux s'établit à 8,33 % en 2007 respectant ainsi le socle minimal.

1.3.3 Taux de redressement des personnes dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé

(COG n°10)

Cet indicateur mesure la qualité de ciblage des actions de lutte contre le travail dissimulé. Il rapporte le nombre d'actions avec redressement au nombre total d'actions.

Cible 2006 : 30% (COG et intéressement)

Cible 2007 : 30 %

Cible 2009 : 30%

Le taux de redressement des personnes dans le cadre de la LCTI dépasse largement sa cible. Il atteint en 2007 52,44 %.

1.3.4 Taux de redressement des cotisations

(indicateur de suivi S2)

Cet indicateur mesure l'impact de l'activité et du ciblage opéré.

Il rapporte le montant total des redressements toutes actions confondues au montant des cotisations contrôlées

L'indicateur de suivi sur le taux de redressement des cotisations est de 3 % (contre 2,4% en 2006 et 2,6% en 2005).

1.4 Maintenir les performances du recouvrement

1.4.1 Taux de restes à recouvrer pour les entreprises du secteur privé

(COG n° 11)

Cet indicateur rapporte le montant des cotisations restant à recouvrer de l'exercice 0 déduction faite de celles issues de procédures de contrôle sur le montant des cotisations liquidées hors contrôle de l'exercice N.

Date d'observation : 31 mars de l'année N+1

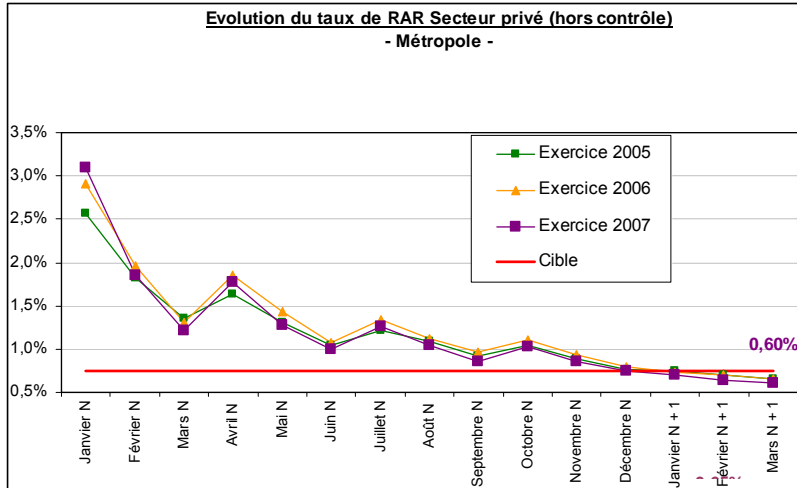
Cible 2009 : 0,75 % en moyenne sur la période

Résultat 2006 au 31 mars 2007 : 0,66 % (cible atteinte)

Résultat 2007 au 31 mars 2008 : 0,61% (cible atteinte)

Fin mars 2008, le taux de restes à recouvrer exercice 2007 des entreprises privées s'établit à 0,60 %, pour 0,66 % à la même période en 2006. La cible COG a été fixée à 0,75 % en moyenne sur la période pour le taux à 15 mois.

La cible 2007 est donc largement atteinte.



1.4.2 Taux de restes à recouvrer des ETI

(COG n°12)

Cet indicateur rapporte le montant des cotisations restant à recouvrer de l'exercice 0 sur le montant des cotisations liquidées de l'exercice N.

Date d'observation : 31 mars N+1

Cible 2006 : 3,40 % (COG et intéressement)

Résultat 2006 au 31 mars 2007 : 3,56 % (cible non atteinte).

Résultat 2007 au 31 mars 2008 : 4,37 % (cible non atteinte).

Cible 2007 : 3,20 %

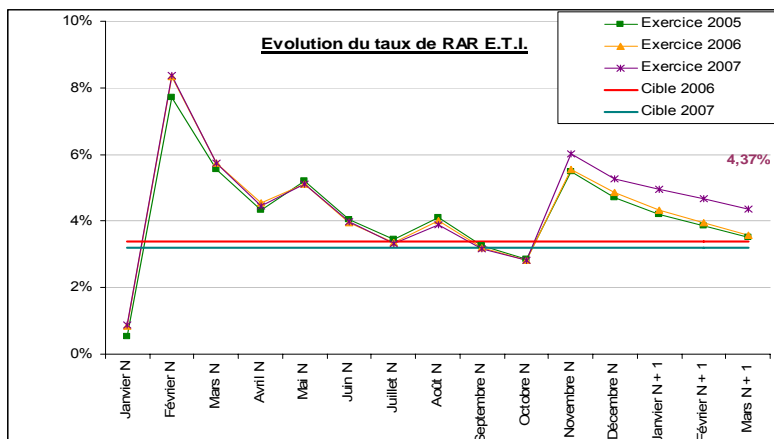
Le taux des restes à recouvrer des ETI – exercice 2007 - s'établit à 4,37 % fin mars 2008. Il se dégrade par rapport à l'exercice 2006 (3,56 %). Les facteurs pesant sur les RAR des TI demeurent (ralentissement des revenus, forte croissance et donc rajeunissement des TI, notamment des gérants de société). La cible 2007 (3,20 %) n'est pas atteinte

➔ Taux de restes à recouvrer des ETI selon la périodicité – Champ Métropole (En milliers d'euros)

en cumul	2006					2007				
	Cotisations dues		Taux de RAR			Cotisations dues		Taux de RAR		
	Total	% Mens.	Total	Mens.	Trim.	Total	% Mens.	Total	Mens.	Trim.
janvier N	456 343	85,1 %	0,84 %	0,69 %	1,68 %	480 186	89,4 %	0,89 %	0,73 %	2,28 %
février N	2 266 973	35,6 %	8,32 %	0,75 %	12,50 %	2 323 496	38,1 %	8,36 %	0,61 %	13,12 %
mars N	2 653 433	45,5 %	5,73 %	0,85 %	9,81 %	2 744 819	48,0 %	5,72 %	0,78 %	10,30 %
avril N	3 069 481	52,2 %	4,53 %	0,77 %	8,64 %	3 206 736	54,5 %	4,46 %	0,71 %	8,95 %
mai N	4 544 983	44,1 %	5,12 %	0,75 %	8,55 %	4 689 623	46,6 %	5,11 %	0,72 %	8,93 %
juin N	4 920 490	48,5 %	3,96 %	0,65 %	7,08 %	5 102 502	51,1 %	3,97 %	0,65 %	7,43 %
juillet N	5 360 909	51,7 %	3,35 %	0,61 %	6,30 %	5 600 081	54,0 %	3,33 %	0,58 %	6,55 %
août N	6 770 759	46,5 %	4,01 %	0,57 %	7,01 %	7 007 459	49,1 %	3,90 %	0,54 %	7,14 %
septembre N	7 142 145	49,4 %	3,20 %	0,52 %	5,81 %	7 415 952	52,0 %	3,18 %	0,50 %	6,08 %
octobre N	7 529 059	51,7 %	2,81 %	0,49 %	5,29 %	7 861 532	54,3 %	2,81 %	0,48 %	5,58 %
novembre N*	9 477 669	43,7 %	5,55 %	0,49 %	9,49 %	9 801 119	45,8 %	6,03 %	0,46 %	10,74 %
décembre N	9 802 905	46,1 %	4,86 %	1,54 %	7,70 %	10 204 654	48,3 %	5,26 %	1,17 %	9,07 %
janvier N+1	9 767 658	46,1 %	4,31 %	1,29 %	6,90 %	10 176 644	48,4 %	4,97 %	1,48 %	8,24 %
février N+1	9 743 086	46,1 %	3,95 %	1,11 %	6,38 %	10 152 262	48,5 %	4,68 %	1,40 %	7,77 %

mars N+1	9 716 306	46,1 %	3,56 %	0,95 %	5,80 %	10 127 892	4,37 %		
----------	-----------	--------	--------	--------	--------	------------	--------	--	--

* Les données au 30 novembre 2006 pour l'URSSAF de Paris ont été estimées. En effet, l'échéance trimestrielle des ETI a fait l'objet d'un report au 27 novembre 2006, conséquence directe d'un calendrier d'appels de cotisations fortement décalé en raison d'un problème V2.



1.4.3 Le stock des créances sur cotisations liquidées

(COG n°14)

Cet indicateur rapporte le stock des créances globales tous exercices au dernier montant annuel connu des cotisations liquidées.

Cible 2006 : 5,3 % (COG et intéressement) – Résultats au 31/12/2006 : 5,08 %

Cible 2007 (progression linéaire de 2005 à 2009): 5,2 % (COG)

Cible 2009 : moins de 5 % en moyenne sur la période

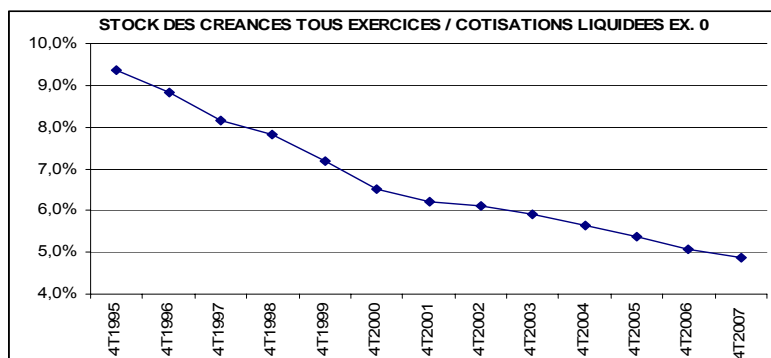
A fin décembre 2007, le stock de créances sur cotisations liquidées atteint environ 4,87 % (données provisoires). La cible COG 2007 de 5,2 % est atteinte.

➔ **Stock des créances / cotisation liquidées – Champ : Métropole** (en milliers d'euros)

	Créances tous exercices (Yc majorations & pénalités de retard)	Cotisations liquidées en glissement annuel (hors CES & Paje)	Stock des créances / Cotisations liquidées
4T1995	13 482 035	143 921 843	9,37 %
4T1996	13 187 565	149 544 228	8,82 %
4T1997	12 637 856	155 318 040	8,14 %
4T1998	12 763 176	163 090 140	7,83 %
4T1999	12 117 742	169 074 136	7,17 %
4T2000	11 420 670	175 111 538	6,52 %
4T2001	11 487 484	185 270 475	6,20 %
4T2002	11 650 070	191 129 929	6,10 %
4T2003	11 626 842	196 490 198	5,92 %
4T2004	11 433 515	202 473 446	5,65 %
...
3T2005	11 419 796	209 357 043	5,45 %
4T2005	11 329 670	211 527 344	5,36 %

1T2006	11 578 313	214 249 624	5,40 %
2T2006	11 598 026	216 836 663	5,35 %
3T2006	11 610 400	219 442 539	5,29 %
4T2006	11 290 263	222 444 521	5,08 %
1T2007	11 798 812	225 443 153	5,23 %
2T2007	11 355 075	228 055 972	4,98 %
3T2007	11 325 724	230 098 095	4,92 %
4T2007 (Données provisoires)	11 296 670	232 167 772	4,87 %

Sources : TV73 / AROME/ SICOMOR (avant 2002)



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

2.1 Améliorer la gestion de trésorerie

2.1.1 Qualité de vidage des comptes URSSAF

(COG n° 15)

Cet indicateur permet de :

- Garantir la remontée rapide des fonds en respectant les conditions négociées (suivi des droits) Cible : strict respect des conditions négociées
- Fiabiliser les prévisions Cible : aucun écart entre les prévisions et les réalisations
- Inciter à l'amélioration des conditions négociées Cible : avoir une condition moyenne pondérée la plus proche possible de zéro.

Cet indicateur composite de la qualité de la condition négociée, du suivi des droits et de la prévision se calcule en 3 étapes présentées en annexe.

Résultats au 31/12/2006 : 0,95

Cible 2007 : 0,87

Cible 2009 : 0,90

L'indicateur synthétique de qualité de vidage des comptes se situe à 0,95 au 30 novembre 2007.

Cet indicateur suit un rythme trimestriel lié aux échéances d'encaissement et à la répartition des modes de paiement. Il est plus faible le premier mois de chaque trimestre du fait du nombre élevé de chèques et meilleur le dernier mois compte tenu du nombre élevé de moyens de paiement dématérialisés. En conséquence, ce sont les données obtenues chaque fin de trimestre qui rendent le mieux compte de son évolution.

Métropole		
	De janvier 2006 à décembre 2006	De janvier 2007 à novembre 2007
Qualité de la condition négociée	0,51	0,42
Qualité du suivi des droits	0,98	0,98
Qualité de la prévision	0,99	1,00
Qualité de vidage des comptes (composite)	0,95	0,95

2.2 Mieux répartir aux attributaires

2.2.1 Taux d'intégration des débits à 10 jours⁸

(COG n°16)

Cet indicateur mesure la vitesse d'intégration des débits en V2 après chaque échéance. Pour chaque exigibilité, on rapporte la somme des débits enregistrés à 10 jours après l'échéance sur la somme des débits à l'échéance.

Les débits concernent les échéances positionnées entre le mois d'octobre de l'année N-1 et le mois de septembre de l'année N.

Les mouvements de débits étant arrêtés 3 mois, soit 90 jours après le terme légal (considérés comme stable au-delà), il est possible de connaître la valeur de l'indicateur cumulé sur 12 mois début janvier de l'année N+1.

Cible 2006 :

98 % (intéressement) – Résultats au 31/12/2006 : 98,37 %

Cible 2007:

98,4 % (COG)

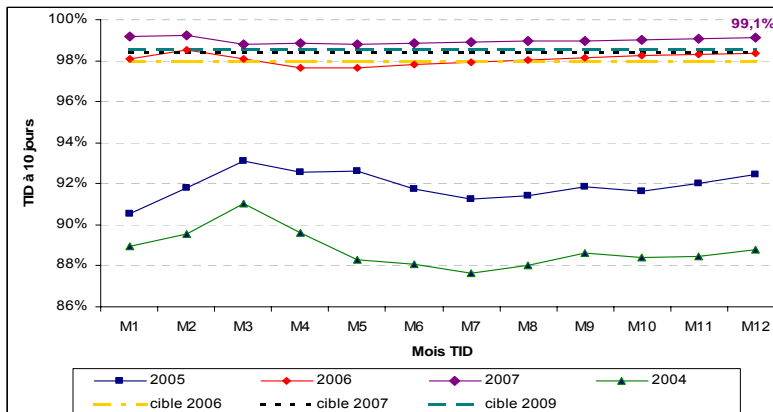
Cible 2009 :

98,5 % (COG)

⁸ Le COPIL indicateurs du 22 juin 2005 a validé le nouveau mode de calcul du TID, indicateur retenu pour l'intéressement 2005 : à 10 jours quelle que soit l'échéance, hors EPM, hors échéances individuelles et hors TR. Les indicateurs présentés ci-dessus sont calculés avec cette nouvelle définition.

Le taux d'intégration des débits - exercice 2007 observé au 31 décembre de la même année - s'établit à 99,11 %. Il s'est amélioré de 0,74 point par rapport à 2006 (98,37 %). La cible 2007 fixée à 98,4 % est largement atteinte.

Ce résultat s'explique principalement par le rattrapage de l'Urssaf de Paris : fin décembre 2007 son taux s'établit à 98,94 % contre 97,40 % fin décembre 2006. Cet organisme a ainsi contribué à hauteur de 65 % à l'amélioration du TID métropolitain entre fin décembre 2006 et fin décembre 2007.



2.2.2 Solde des crédits non répartis sur encaissements

(COG n°17)

Le solde des crédits non répartis sur encaissements est un indicateur de la qualité de la répartition des encaissements aux attributaires (branches du régime général, tiers).

Les crédits non répartis sont la somme des crédits reçus par anticipation, des crédits à affecter, des encaissements à identifier et des encaissements à ventiler. Ils sont rapportés aux encaissements.

Les crédits à affecter sont l'élément principal des crédits non répartis : ce sont des crédits qui n'ont pas été rapprochés de leur débit mais dont le compte cotisant et la période d'origine sont connus.

Cible 2006 : 0,33 % (intéressement et COG)

Résultats au 31/12/2006 : 0,32 % (cible dépassée)

Cible 2007 : 0,32 %

Cible 2009 : 0,30 %

Le solde des crédits répartis sur encaissements s'élève à 0,29 % à fin décembre 2007. La cible 2007 fixée à 0,32 % est atteinte.

Période	Solde des crédits non répartis sur encaissements	Solde des crédits non répartis sur encaissements hors crédits reçus par anticipation
janvier 2006	0,48 %	0,27 %
février 2006	0,57 %	0,37 %
mars 2006	0,49 %	0,19 %

avril 2006	0,51 %	0,28 %
mai 2006	0,43 %	0,20 %
juin 2006	0,45 %	0,15 %
juillet 2006	0,49 %	0,21 %
août 2006	0,44 %	0,16 %
septembre 2006	0,37 %	0,12 %
octobre 2006	0,45 %	0,18 %
novembre 2006	0,43 %	0,18 %
Décembre 2006	0,32 %	0,06 %
janvier 2007	0,49 %	0,24 %
février 2007	0,44 %	0,19 %
mars 2007	0,41 %	0,15 %
Avril 2007	0,51 %	0,26 %
Mai 2007	0,40 %	0,16 %
Juin 2007	0,41 %	0,14 %
Juillet 2007	0,49 %	0,20 %
août 2007	0,45 %	0,14 %
septembre 2007	0,33 %	0,10 %
octobre 2007	0,50 %	0,21 %
Novembre 2007	0,43 %	0,21%
Décembre 2007	0,29 %	0,12 %

3 Axe 4 : Renforcer le pilotage et l'efficacité du réseau

3.1 Gérer au moindre coût

3.1.1 Coût unitaire d'un compte actif

(COG n°18)

Cet indicateur mesure les coûts de gestion de la branche en rapportant les charges de fonctionnement au nombre de comptes actifs.

Champ : branche recouvrement (UR+Certificat+Acoss+CGSS+CMAF).

Cible 2006 : 172 € - Résultat au 31/12/2006 : 171,6 €

Cible 2007 : 168,8 €

Cible 2009 : 166 €

Le coût unitaire d'un compte actif est de 173,2 euros en 2007. La cible de 168,8 euros n'est donc pas atteinte sur cet indicateur.

Nombre de comptes par ETP (COG n°19):

Cet indicateur mesure la productivité de la branche en rapportant le nombre de comptes actifs (CESU et PAJE inclus) au nombre d'ETP

Champ : branche recouvrement (UR+Certificat+Acoss+CGSS+CMAF).

Cible 2006 : 430 comptes par ETP - Résultat au 31/12/2006 : 429 comptes par ETP
Cible 2007 : 446
Cible 2009 : 488

Avec 436 comptes par ETP en 2007, la cible n'est pas atteinte cette année.

3.1.2 Taux d'ETP dédiés aux fonctions supports mutualisables

(COG n°20)

Cet indicateur mesure le degré de mutualisation des fonctions mutualisables en isolant la part d'ETP dédiés aux fonctions mutualisables (champ URSSAF de métropole).
Source : OGUR

Cible 2006 : 14 % - Résultat au 31/12/2006 : 13 %
Cible 2007 : 13,5%
Cible 2009 : 13,1 %

Le taux d'ETP dédiés aux fonctions support mutualisables est de 12,4% en 2007. La cible est donc atteinte cette année.

3.1.3 Coût global de l'informatique/ coût de fonctionnement

(COG n°21)

Cet indicateur mesure la part que représentent les dépenses informatiques dans le total des dépenses de fonctionnement.

Cible 2006 : 16 % - Résultat au 31/12/2006 : 16,2 %
Cible 2007 : 15,6%
Cible 2009 : 14,7 %

La part des dépenses informatiques dans le total des dépenses de fonctionnement est de 16,5% soit près d'un point au dessus de la cible fixée pour 2007, qui cette année n'est donc pas atteinte.

3.1.4 Coût d'un euro encaissé

(indicateur de suivi 3)

Cet indicateur mesure le coût d'intervention de la branche recouvrement

Résultat 2005 : 0,36 €
Résultat 2006: 0,34 €
Résultat 2007: 0,34 €

Annexe 3

Respect des échéances 2007 prévues dans la COG (annexe 4) – Taux d'avancement des 101 actions

Axe	Code action	Libellé	Météo	Année COG	taux d'avancement
1	1 1 1 2	Harmonisation des pratiques d'écoute	V	2006	100
1	1 1 2 1	Dématérialisation conjointe des paiements et déclarations (dont DUE)	V	2006	74
1	1 1 2 2	Bouquets de services dématérialisés et stratégie de promotion segmentée	O	2006	67
1	1 1 3 1	Développement du téléphone comme un outil privilégié de contact avec les cotisants	V	2006	5
1	1 1 4 1	Evolution de la réglementation sur les majorations de retard	V	2006	100
1	1 2 3 1	Mieux anticiper et traiter les difficultés des entreprises en partenariat avec les autres organismes publics	V	2006	75
1	1 2 5 1	Mise en ligne sur le site internet de la branche d'une information sur la nature l'origine et l'affectation des prélèvements sociaux et montrant le poids réel des cotisations et contributions sociales	V	2006	100
1	1 3 4 4	Accueil coordonné UR/CPAM et convention cadre de partenariat	V	2006	93
1	1 3 4 6	Renforcement des échanges d'information avec la CNAMTS pour faciliter la prise en charge des cotisations PAM	V	2006	0
1	1 3 5 1	Proposer à l'INSEE un partenariat pour un circuit de type EDI-CFE	O	2006	50
1	1 3 5 3	DCL ouvert au secteur public	V	2006	100
1	1 3 5 4	Adaptation du service de déclaration sur Internet au secteur public	V	2006	70
1	1 3 5 6	Rénovation des modalités déclaratives de l'Etat	O	2006	82
1	1 3 7 6	Etude d'une offre de service aux conseils généraux pour l'APA et la PCH	V	2006	50
2	2 1 1 1	Développement du contrôle sur pièces avec un dispositif juridique sécurisé une méthodologie définie au niveau national	V	2006	100

2	2 1 1 5	Développement du contrôle sur pièces. Création d'un métier de contrôleur du recouvrement	V	2006	86
2	2 2 1 1	Réseau de référents régionaux LCTI	V	2006	100
2	2 2 1 5	Mise en place d'un dispositif de suivi des fraudes	V	2006	100
2	2 2 4 1	Programme pluriannuel de recherche sur la dissimulation d'assiette	V	2006	47
3	3 1 1 1	Diagnostic détaillé de la gestion de trésorerie en URSSAF pour envisager une optimisation des circuits financiers et création d'un observatoire des relations bancaires	V	2006	23
3	3 1 2 1	Nouvelle convention avec la CDC distinguant les missions de tenue de compte et de financement	V	2006	100
3	3 1 2 2	Etudier avec l'Etat une diversification des modes de couverture du besoin de financement (instruments contreparties bancaires)	V	2006	100
3	3 2 2 1	Certification de la qualité de la répartition	V	2006	100
3	3 2 2 3	Validation des comptes : mise en place d'un dispositif de pilotage et d'audit comptable et certification annuelle des comptes	V	2006	100
3	3 3 1 1	Procédure type d'implantation de suivi et d'évaluation d'une mesure avec un groupe d'Urssaf référentes	O	2006	25
3	3 3 2 5	Convention avec l'INSEE définissant des contreparties pour la branche	R	2006	83
4	4 1 2 2	Renforcement du pilotage des réseaux nationaux	V	2006	60
4	4 1 2 5	Plan d'action régional élaboré par les CRD présenté aux CCR et repris dans les CPG	V	2006	100
4	4 1 3 0	Pilotage budgétaire (refonte des instructions budgétaires)	V	2006	33
4	4 1 3 2	Pôle de diffusion des bonnes pratiques de gestion et référentiels de gestion	O	2006	33
4	4 1 4 4	Analyse des mutualisations les plus efficaces étude d'un regroupement de la gestion du TTS et des comptes EPM	V	2006	4

4	4 2 1 1	Réforme de l'allocation des moyens	V	2006	60
4	4 2 1 3	Procédure de pilotage et de financement des missions nationales	V	2006	100
4	4 2 2 1	Adopter des principes d'organisation immobilière efficaces et équitables	V	2006	60
4	4 2 3 1	Prendre en compte les exigences de développement durable	V	2006	74
4	4 3 1 1	Conclure les CPG avec les organismes du réseau URSSAF et CGSS avant la fin 2006 CPG au niveau départemental	V	2006	100
4	4 3 1 2	Contractualisation avec les CERTI avant la fin 2006	V	2006	95
4	4 3 3 1	Tableau de bord trimestriel des indicateurs de la COG	V	2006	100
4	4 3 3 2	Tableau de bord mensuel de branche	V	2006	100
4	4 3 3 3	Tableau de bord local	O	2006	80
4	4 4 3 1	Socle commun d'utilisation de WATT pour une dizaine de flux stratégiques	V	2006	67
4	4 5 1 1	Formation des gestionnaires de comptes	V	2006	96
4	4 5 1 5	Partenariat avec les CRFP	V	2006	100
4	4 5 2 1	Développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences	V	2006	100
4	4 5 2 2	Développer des dispositifs d'accompagnement du changement avec l'UCANSS	V	2006	83
4	4 5 3 1	Mettre en place un système d'évaluation et de rétribution de la performance des agents de direction cohérent mobilisateur et équitable	V	2006	100
4	4 5 3 2	Evaluation de la maîtrise de la fonction	V	2006	80

4	4 5 4 1	Définir des orientations de branche sur des priorités d'intérêt général : emploi des personnes handicapées lutte contre les discriminations	V	2006	93
5	5 1 1 1	Définir les modalités de suivi avec l'Etat dans les 3 mois suivant la signature de la COG	V	2006	100
5	5 1 2 4	Bilan financier de la gestion des flux financiers échangés au siège de l'Acoss et du respect de la neutralité financière pour le RG	V	2006	0

