



RAPPORT ANNUEL
2017

PROFIL AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

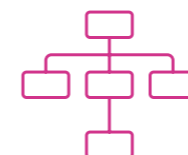
L'ACOSS EXERCE UNE MISSION ESSENTIELLE AU CŒUR DU FINANCEMENT SOLIDAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE. ELLE AMÉLIORE SES PERFORMANCES ET RENFORCE SES COMPÉTENCES, AU BÉNÉFICE DE L'ENSEMBLE DE LA POPULATION.

→ AU CŒUR DU FINANCEMENT SOLIDAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE

L'Acoss est la caisse nationale des Urssaf. Avec son réseau, elle collecte les cotisations et les contributions sociales qui financent les quatre branches du régime général de la Sécurité sociale : maladie, vieillesse, famille, accidents du travail/maladies professionnelles.

L'Acoss définit également les orientations en matière de recouvrement, de contrôle et de contentieux. Les cotisations encaissées sont mises à disposition des caisses prestataires en fonction de leurs besoins, ce qui permet aux

quatre branches de servir au quotidien des prestations qui bénéficient à tous les assurés sociaux, comme le remboursement de soins médicaux, les indemnités d'arrêt maladie ou de congés maternité, les pensions de retraite ou encore les allocations familiales. L'Acoss répartit les ressources et gère la trésorerie de la Sécurité sociale avec prudence et réactivité. Elle élabore des solutions de financement sécurisées qui permettent de surmonter le différentiel entre les recettes issues des cotisations et les dépenses des quatre branches.



L'organisation de la Sécurité sociale est fondée sur le principe de solidarité nationale. Elle garantit les travailleurs et leurs familles contre les risques de toute nature susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gains (extrait du Code de la Sécurité sociale).

→ ACTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

À l'origine, au service du seul régime général de la Sécurité sociale, la branche Recouvrement s'est vue confier le recouvrement de cotisations et de contributions pour un nombre croissant d'institutions et d'organismes. Ces partenaires attributaires sont aujourd'hui près de 900. L'Acoss et les Urssaf agissent, par exemple, pour le compte de l'Unédic, du Fonds de solidarité vieillesse (FSV), de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), du fonds CMU, ou encore des Autorités organisatrices de la mobilité (AOM). Son expertise et sa capacité à répondre aux grands défis positionnent aujourd'hui l'Acoss comme l'acteur incontournable de l'économie et de la société française.

→ UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Au fil des ans, l'Acoss a su développer la qualité de la relation et du service auprès des cotisants (simplification, sécurisation juridique, accompagnement, conseil...) en s'inscrivant dans une économie du tout-numérique. Mais également auprès de ses partenaires, avec des services rendus tels que le recouvrement, le contrôle ou la gestion de trésorerie... Elle conduit son action en investissant dans des solutions innovantes, selon un cap et avec des moyens fixés par sa Convention d'objectifs et de gestion (Cog), signée avec l'État. Ce texte clé place l'Acoss et son réseau dans une logique de progrès, avec l'ambition de faire bénéficier cotisants et partenaires d'un service public moderne, fiable, efficient et homogène sur l'ensemble du territoire.

SOMMAIRE

3 PROFIL
Au service de l'intérêt général

4 ÉDITO
Accélérer notre transformation au service de nos cotisants

6 CHIFFRES CLÉS
Le réseau en chiffres

8 LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

13 1 SIMPLIFIER LES DÉMARCHES

19 2 ASSURER LA COLLECTE

25 3 SÉCURISER ET CONTRÔLER AVEC EFFICACITÉ

29 4 OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES

33 5 ANALYSER ET PRÉVOIR

37 6 AMÉLIORER NOS PERFORMANCES

49 7 GOUVERNER ET DIALOGUER

55 LE GLOSSAIRE

56 LES PUBLICATIONS

ÉDITO

ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION AU SERVICE DE NOS COTISANTS



DANS UN CONTEXTE D'EXIGENCES ET D'ATTENTES PLUS FORTES DES COTISANTS, NOUS DEVONS ACCROÎTRE NOTRE AGILITÉ ET ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION.

Yann-Gaël Amghar, directeur général de l'Acoss

L'ENJEU EST DE FAIRE BÉNÉFICIER LES COTISANTS D'UN SERVICE PUBLIC DU RECOUVREMENT FIABLE ET EFFICIENT, GAGE D'UNE ÉQUITÉ DE TRAITEMENT ET D'UNE CONCURRENCE SAINE.

Jean-Eudes Tesson, président du conseil d'administration de l'Acoss

Jean-Eudes Tesson, président du conseil d'administration de l'Acoss, et Yann-Gaël Amghar, directeur général de l'Acoss, nous exposent leur vision pour la branche.

QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE L'ANNÉE 2017?

Jean-Eudes Tesson : En cette dernière année de Convention d'objectifs et de gestion (Cog), la branche a concentré les défis, démontrant sa grande capacité de mobilisation. Plusieurs chantiers portaient des enjeux forts : la refonte de la politique de contacts avec les cotisants, avec la mise en œuvre d'une stratégie multicanal. Le déploiement de la Déclaration sociale nominative (DSN), adossé à la rénovation du système d'informations de branche Clé-a. La mise en œuvre des nouvelles organisations de la branche, et notamment d'une organisation commune transitoire avec le Régime social des indépendants (RSI), pour mieux préparer la réforme de 2018. La recherche, enfin, d'une gestion plus performante, provenant de gains liés notamment à la dématérialisation, à la régionalisation et à l'optimisation de nos processus. Sur tous ces champs, les progrès sont significatifs.

Yann-Gaël Amghar : La mobilisation de l'Acoss et du réseau est en effet le mot qui caractérise l'année. Mobilisation pour achever les chantiers de la Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017 (Cog), et nous rapprocher autant que possible de la cible. Mobilisation également pour absorber des projets supplémentaires telle la réforme du RSI. Mobilisation enfin, au sein même de l'Agence centrale, pour repenser l'organisation, la rendre plus agile en rapprochant expertises et activités complémentaires. Grâce à cette mobilisation à tous les niveaux, que je tiens à saluer, les résultats sont au rendez-vous. À fin 2017, plus de 80 % des actions de la Cog ont été réalisées, une performance au regard de la quantité et de l'ampleur des chantiers, et nombre de grands projets ont été conduits à leur terme. Parmi les succès, nous pouvons citer la généralisation de la DSN, qui simplifie les démarches des entreprises, la montée en qualité du service aux cotisants, la professionnalisation continue du contrôle. Sans oublier bien sûr les avancées de notre système d'information Clé-a, socle la modernisation du réseau, et la réforme du RSI qui conforte l'approche que nous avons mise en œuvre.

L'ANNÉE A AUSSI ÉTÉ RYTHMÉE PAR LA PRÉPARATION DE LA COG 2018-2022. QUELLES ORIENTATIONS COMPTEZ-VOUS IMPULSER?

Jean-Eudes Tesson : La Cog 2018-2022 est le fruit d'une longue concertation entre l'Acoss et le réseau des Urssaf. Elle s'est construite sur la base d'une étude prospective, qui a permis de dégager de grandes orientations, et d'ateliers transversaux destinés à nourrir les thématiques. La branche articule deux missions, l'une sociale (elle est garante de la fiabilité des données sociales), l'autre économique : elle se doit d'offrir aux entrepreneurs et aux employeurs des services leur permettant notamment de faciliter l'accomplissement de leurs obligations sociales. Ces deux visions ont guidé notre approche.

Yann-Gaël Amghar : La première priorité de la Cog sera la qualité de service rendu aux cotisants. En vue d'affiner nos propositions, nous avons effectué une démarche d'écoute qualitative des cotisants, que nous avons enrichie avec les retours de terrain des Urssaf. La branche devra aussi renforcer sa capacité à garantir un financement performant, efficace et équitable de la protection sociale. L'innovation, l'ouverture, le service seront les maîtres mots des cinq prochaines années.

LA BRANCHE RECOUVREMENT EST DEVENUE UN PILIER DE NOTRE MODÈLE DE PROTECTION SOCIALE. COMMENT CONSOLIDER SON RÔLE?

Jean-Eudes Tesson : La finalité du réseau des Urssaf de la Sécurité sociale est de financer le modèle social français. Chaque année, les Urssaf et l'Acoss collectent et répartissent 500 milliards d'euros, soit 22 % des richesses produites annuellement en France. Cette mission est cruciale. Elle doit nous inciter à gagner en performance et en service, au bénéfice de la collectivité et de l'intérêt général.

Yann-Gaël Amghar : La branche est devenue le recouvreur de référence de la protection sociale. Progressivement, elle se voit confier par les pouvoirs publics de plus en plus de missions, à l'instar de la réforme du RSI. Ces responsabilités nous honorent et nous engagent. Nous devons aller plus loin, accélérer la transformation de notre branche pour l'adapter aux enjeux de demain et aux exigences de tous nos publics. C'est la condition pour assurer la réussite de notre modèle social. La Cog 2018-2022, que nous avons voulue ambitieuse, doit nous permettre de relever ce défi.

LE RÉSEAU EN CHIFFRES

1
caisse nationale,
l'Acoss

28
organismes avec personnalité
morale (hors Acoss)

22
Urssaf régionales

4
caisses générales
de Sécurité sociale
en Guadeloupe,
en Martinique,
en Guyane
et à La Réunion

1
caisse de Sécurité
sociale dans le DOM
de Mayotte

1
caisse commune
de Sécurité sociale
en Lozère, dont
la fonction
Recouvrement
est pilotée par l'Urssaf
Languedoc-Roussillon

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

1
centre national du
chèque emploi service
universel, géré par
l'Urssaf Rhône-Alpes

1
centre national chèque
emploi associatif,
géré par l'Urssaf
Nord-Pas-de-Calais

1
centre national
Pajemploi, géré par
l'Urssaf Auvergne

1
centre national
Firmes étrangères, géré
par l'Urssaf Alsace

2
centres nationaux de
gestion du titre emploi
service entreprise, gérés
par les Urssaf Aquitaine
et Île-de-France

2
centres nationaux des
travailleurs frontaliers en
Suisse, gérés par les
Urssaf Franche-Comté
et Rhône-Alpes

Chiffres au 1^{er} janvier 2018

498,7
milliards d'euros

encaissés en 2017, dont 104,3 milliards d'euros
encaissés pour le compte d'un tiers
(Unédic : 32,8 milliards d'euros et CNRSI*,
FSV, Cades, AOM, etc.).

*Le Régime social des indépendants est supprimé à compter
du 1^{er} janvier 2018 et la protection sociale des indépendants
est confiée au régime général.



145,1
milliards d'euros

encaissés directement par l'Acoss.



2 383
milliards d'euros

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

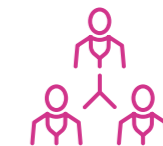
**LA COUR DES COMPTES
A CERTIFIÉ LES COMPTES
COMBINÉS 2017
DE L'ACTIVITÉ DE
RECouvreMENT SOUS
3 RÉSERVES ET LES COMPTES
ANNUELS DE L'ACOSS
SOUS 2 RÉSERVES.**



9,4

millions de comptes
cotisants gérés, dont :

- 2,1 millions de comptes d'entreprises,
administrations et collectivités locales;
- 3,4 millions de comptes de travailleurs
indépendants (y compris les autoentrepreneurs);
- 3,5 millions de comptes
de particuliers employeurs;
- 0,4 million d'autres comptes,
dont les praticiens
et les auxiliaires médicaux.



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

13 129
collaboratrices
et collaborateurs

ETP en CDI et en CDD
(moyenne annuelle).



900
partenaires

(Cnam, Cnaf, Cnav, FSV, Unédic,
Cades, CNSA, AOM, etc.).

FAITS MARQUANTS 2017, UNE ANNÉE STRUCTURANTE

janvier

Cog 2018-2022 : une préparation dans la concertation

Les orientations de la Convention d'objectifs et de gestion (Cog) ont été établies sur la base d'une démarche prospective « branche Recouvrement 2025 », associant les Urssaf et l'Acoss, puis approfondies, à partir d'avril, dans le cadre de groupes de travail transverses. Elles ont ensuite fait l'objet de fiches actions rédigées par l'Acoss, assorties d'indicateurs de performance.

Une organisation plus agile pour l'Acoss

L'Acoss a adopté un nouveau schéma d'organisation, pour mieux se préparer à ses grandes missions de moyen et long terme et optimiser le pilotage de la branche. À la clé, un regroupement de certaines activités et compétences, afin de gagner en cohérence et en fluidité.

mai

Travailleurs indépendants : le modèle d'organisation conforté

Le Gouvernement a acté la dissolution du Régime social des indépendants (RSI), confiant à la branche l'intégralité du recouvrement des cotisations et des contributions sociales des travailleurs indépendants. Cette décision valide la structure mise en place début 2017, articulée autour d'une direction nationale et de directions locales.

juin

Renforcement des liens et des moyens

Dans le cadre de la réorganisation de l'Acoss, une direction déléguée a été créée. Son objectif est double : renforcer le pilotage et la transversalité entre directions et mieux piloter l'efficacité des actions menées au sein de la branche, dans une approche globale associant l'Acoss et le réseau.

juin

Une vision globale grâce à un nouveau portail pour les agents

Ouverture d'un nouveau portail informatique pour les agents avec des indicateurs de pilotage et une corbeille des activités intégrée. L'outil est doté d'une vue nationale et transverse aux processus métier.

janvier

UNE DÉMARCHE D'AMPLEUR POUR ÉCOUTER LES COTISANTS

Pour améliorer la qualité de service, l'Acoss a lancé un chantier d'écoute approfondie des cotisants, complété par un travail de recueil d'idées en Urssaf. Ces développements ont permis de faire émerger une vingtaine d'actions prioritaires, qui ont nourri les orientations de la Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 (Cog).

BIG DATA, DES EXPÉRIMENTATIONS CONCLUANTES

Cinq *Proof of concept* (Poc) ont été validés en 2017. Chacun, sur un sujet donné, va permettre, dès 2018, d'explorer des millions de données pour améliorer notamment la performance des calculs, leur justesse et la fiabilisation des données déclaratives dans les domaines du contrôle, de la Déclaration sociale nominative (DSN), du recouvrement amiable et forcé et de la comptabilité détaillée.

décembre

Cog 2014-2017 : un taux d'avancement de plus de 80 %

En dépit du nombre croissant d'actions portées, la Cog 2014-2017 s'achève sur un bilan positif. Déploiement de la stratégie multicanal, généralisation de la Déclaration sociale nominative, réforme du RSI... elle compte plusieurs chantiers stratégiques qui ont fait l'objet d'avancées majeures.

juillet

Le déploiement de la DGRM

La direction de la Gestion du réseau (DGR) devient la direction de la Gestion du réseau et des Moyens (DGRM). Sa mission est de piloter les moyens humains et financiers de la branche et d'optimiser toutes les synergies entre l'Acoss et le réseau.

octobre

L'Acoss a 50 ans

L'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale a été créée en 1967 avec pour mission d'assurer la gestion commune de la trésorerie des différentes branches de la Sécurité sociale.

décembre

DSN : un bilan conforme aux objectifs

La généralisation de la Déclaration sociale nominative (DSN) à l'ensemble des employeurs du régime général a été opérée avec succès. Ils sont passés sur l'année de 892 000 à plus de 1 400 000. Cette transition s'est accompagnée d'une montée en qualité : plus de 90 % des déclarations sont fiabilisées.

décembre

La gestion de la trésorerie reconnue pour sa qualité

Quatre-vingt-dix pour cent des objectifs de trésorerie fixés par la Cog 2014-2017 ont été atteints, dont l'ensemble des priorités. Parallèlement, la démarche de prise de décision financière dans un contexte d'emprunt a été certifiée Iso 9001.

septembre

Une offre en constante modernisation

Les sites urssaf.fr et cesu.urssaf.fr ont été refondus. À la clé, de nouvelles fonctionnalités destinées à rendre les cotisants plus autonomes, notamment un nouveau bouquet de services et un accès *via* le mobile.

ÉVÈNEMENT
L'ACOSS A 50 ANS!



“ASSURER À TOUS LES CITOYENS DES MOYENS D’EXISTENCE DANS TOUS LES CAS OÙ ILS SONT INCAPABLES DE SE LES PROCURER PAR LE TRAVAIL.” TELLE EST LA PHILOSOPHIE DU SYSTÈME DE SÉCURITÉ SOCIALE FRANÇAIS.

En août 1967, l'Acoss voyait le jour par ordonnances. Sa vocation initiale était d'assurer la gestion commune et centralisée des ressources et de la trésorerie du régime général de Sécurité sociale et de ses trois caisses nationales : la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnam), la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (Cnav) et la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf). Son histoire est intimement liée à celle de la Sécurité sociale et à toutes les réformes qui touchent les Français,

menées sur les champs du social, de la santé et du travail. Au fil des décennies, des événements marquants comme le pilotage des Urssaf ou l'adossement du Régime social des indépendants (RSI) au régime général viendront confirmer la qualité de la gestion prudente et performante de l'Acoss. Cinquante ans après sa création, l'Agence centrale reste au cœur du régime général, avec des missions régulièrement renforcées et élargies. Sans compter sur la confiance de plus de 900 partenaires pour lesquels elle gère le recouvrement.



ORDONNANCE N° 45-2250 DU 4 OCTOBRE 1945

Article premier, portant sur l'organisation de la Sécurité sociale : « Il est institué une organisation de la Sécurité sociale

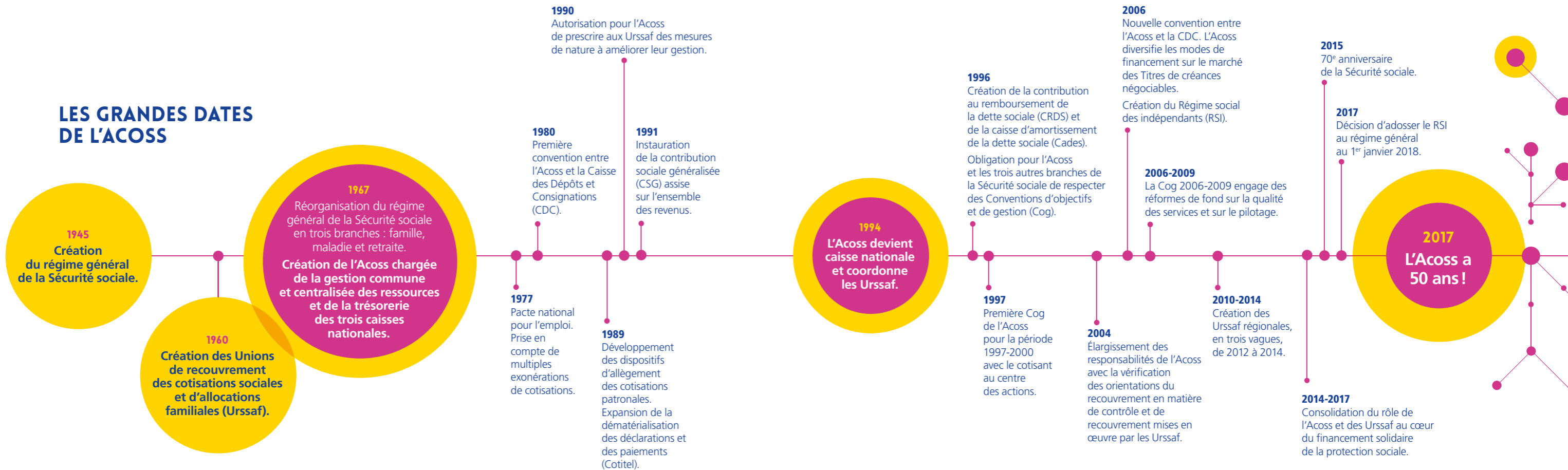
destinée à garantir les travailleurs et leurs familles contre les risques de toute nature susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain, à couvrir les charges de maternité et les charges de famille qu'ils supportent. L'organisation de la Sécurité sociale assure dès à présent le service des prestations prévues par les législations

concernant les assurances sociales, l'allocation aux vieux travailleurs salariés, les accidents du travail et maladies professionnelles et allocations familiales et de salaire unique aux catégories de travailleurs protégés par chacune de ces législations dans le cadre des prescriptions fixées par celles-ci et sous réserve des dispositions de la présente ordonnance. »

LA SÉCURITÉ SOCIALE EST LA GARANTIE DONNÉE À CHACUN QU'EN TOUTES CIRCONSTANCES, IL DISPOSERA DES MOYENS NÉCESSAIRES POUR ASSURER SA SUBSISTANCE ET CELLE DE SA FAMILLE, DANS DES CONDITIONS DÉCENTES

Pierre Laroque, fondateur de la Sécurité sociale en 1945

LES GRANDES DATES DE L'ACOSS





50 ans d'expériences accumulées

J'ai toujours eu le désir de travailler dans le service public et, après 12 ans dans une caisse prestataire du Régime général, rejoindre l'Acoss était une évidence.

Sans elle et sa gestion, toute la protection sociale disparaîtrait. En 1967, le législateur a bien anticipé l'importance d'avoir un recouvreur unique, garant de la solidarité nationale. Les 50 ans d'expériences accumulées sont la preuve que le système fonctionne et que les besoins existent. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux.

Stéphane, gestionnaire de flux financiers à la direction financière (Dif)



SIMPLIFIER LES DÉMARCHES



GÉNÉRALISATION DE LA DSN EN PHASE 3, MODERNISATION DE L'OFFRE À DESTINATION DES COTISANTS, DÉPLOIEMENT D'UNE STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DÉDIÉE AUX TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS... EN MATIÈRE DE RELATION DE SERVICE, 2017 SIGNE DE NOUVELLES AVANCÉES, EN LIGNE AVEC LES ATTENDUS DE LA COG 2014-2017.

RELATION COTISANTS : DE NOUVELLES AMBITIONS ET PRIORITÉS

2017 a donné une nouvelle impulsion à la relation de service aux cotisants : une réflexion menée par la direction de la Relation cotisants, de la Production et de la Maîtrise des activités (DRCPM) et le réseau des Urssaf a permis de dessiner de nouvelles priorités pour la Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 (Cog).

→ UNE STRATÉGIE MULTICANAL, AXÉE SUR LE DIGITAL, L'ACCUEIL ET LA QUALITÉ

L'Acoss a déployé tout au long de la Cog 2014-2017 une stratégie multicanal qui a porté ses fruits. La refonte du site urssaf.fr et de son bouquet de services en ligne a permis de rendre les cotisants plus autonomes en réorganisant l'information et les services offerts et en les rendant plus intuitifs, plus ergonomiques et adaptés à tous les formats de lecture. En parallèle, la mise en place de l'accueil sur rendez-vous offre une réponse personnalisée et qualifiée aux questions complexes. Enfin, le déploiement d'un nouvel accueil téléphonique, en conjuguant serveurs vocaux interactifs et plateaux multimédias, a professionnalisé et optimisé la gestion des appels. La branche s'est, par ailleurs, efforcée de moderniser son offre de service et de l'adapter au profil de ses cotisants.

→ UNE FORTE MOBILISATION EN 2017

Sur tous ces champs – la qualité, l'accueil, l'information –, les travaux se sont accélérés en 2017, se traduisant par trois avancées significatives :

1. les sites urssaf.fr et cesu.urssaf.fr ont été refondus. Plus ergonomiques et enrichis d'un nouveau bouquet de services, ils sont désormais utilisables sur mobile;
2. jugé probant, l'accueil sur rendez-vous a été généralisé à l'ensemble des Urssaf;
3. une offre de service spécifique a été déployée pour les cotisants de l'économie collaborative, avec un espace dédié pour s'informer et la possibilité, en optant pour le régime général de la Sécurité sociale, de s'affilier, de déclarer et de payer les cotisations directement en ligne.



Notre ambition, au regard de l'expérience et des parcours cotisants, est de revisiter nos dispositifs pour les rendre plus innovants et plus accessibles.

Nicolas Delaforge, directeur de la Relation cotisant, de la Production et de la Maîtrise des activités (DRCPM)



ENQUÊTE MYSTÈRE : DE TRÈS BONS RÉSULTATS L'enquête dite « mystère » évolue progressivement pour devenir une évaluation des réponses réellement données aux appels et aux e-mails reçus. Les résultats obtenus sont résolument positifs avec une note de 18,11 (sur 20) pour la réponse téléphonique et de 19,73 pour la réponse courriel.

→ ENGAGEMENTS TENUS

L'ensemble des chantiers réalisés, en particulier la mise en œuvre des briques techniques du multicanal, a permis à la branche Recouvrement de produire une réponse conforme aux attentes et d'atteindre plusieurs de ses engagements de service (notamment un taux de décroché proche de l'objectif Cog de 85 % en fin de période). Ces améliorations significatives sont d'ailleurs confirmées par les bons résultats de l'enquête dite « mystère » (voir focus).

→ UNE DÉMARCHE APPROFONDIE D'ÉCOUTE DU COTISANT

Les attentes des cotisants restent fortes, au-delà des progrès réalisés. Pour déterminer les actions prioritaires de la nouvelle Cog, l'Acoss a piloté sur toute l'année 2017 un vaste chantier d'écoute des cotisants. Une enquête téléphonique, menée avec un institut de sondage, puis des focus groupes animés par un conseil extérieur, ont été réalisés pour recueillir leur perception du parcours client. Cette première phase a permis de poser un diagnostic et d'identifier un enjeu autour de la confiance : quels leviers pour la nourrir et la conforter vis-à-vis des cotisants ? Cette analyse a été complétée par un travail collaboratif réalisé avec les Urssaf, destiné à faire émerger les actions d'amélioration à mettre en œuvre.

→ SIX NOUVELLES PRIORITÉS

Au total, une vingtaine d'actions prioritaires, regroupées dans six thématiques, ont été identifiées :

1. rendre les services des Urssaf plus accessibles et réactifs;
2. renforcer la présence des services sur mobile;
3. repenser les modalités liées aux réclamations financières (impayés, remboursements);
4. personnaliser la relation en fonction du profil du cotisant, de son parcours et de ses moments de vie. Des actions se déploient déjà localement : par exemple en Île-de-France, les nouveaux employeurs et créateurs sont pris en charge de manière spécifique. En Languedoc-Roussillon, ce sont les travailleurs indépendants qui reçoivent un accompagne-

ment personnalisé. Autre initiative : en Île-de-France et en Bretagne, un médiateur a déjà permis en 2017 de faire le lien entre les cotisants et les services de l'Urssaf, dans une optique d'écoute indépendante des points de vue et de résolution des différends. Cette modalité sera généralisée sur tout le territoire dans le cadre de la Cog;

5. revisiter la posture et l'accompagnement des conseillers Urssaf, en vue de les orienter davantage sur le service, l'écoute et l'accompagnement;
6. revoir les dispositifs de communication institutionnelle, pour faire connaître la transformation de l'Acoss et du réseau.

Ces orientations ont nourri l'élaboration de la Cog 2018-2022 et seront déclinées opérationnellement dès 2018. •

GÉNÉRALISATION DE LA DSN : UNE RÉUSSITE MAJEURE

À fin 2017, l'entrée des entreprises du régime général dans la Déclaration sociale nominative (DSN) est quasiment achevée, conformément aux objectifs. Cet accomplissement est à mettre pour partie au crédit de la branche, fortement mobilisée pour sensibiliser les employeurs.

→ LA DSN, UN ENJEU CLÉ DE SIMPLIFICATION

Reposant sur la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie, la DSN remplace l'ensemble des déclarations sociales adressées jusqu'à aujourd'hui par les employeurs à

une diversité d'acteurs. Son dispositif permet de simplifier et d'alléger la charge déclarative des entreprises, tout en sécurisant la prise en compte de données clés pour les droits des salariés.

UN BILAN EN LIGNE AVEC LA CIBLE

L'année a été marquée par la généralisation de la DSN à l'ensemble des employeurs du régime général. Ainsi, leur nombre est passé sur l'année de 892 000 à plus de 1 400 000, soit une progression de 56 %, dont une proportion très importante d'entreprises de neuf salariés au plus. Autre motif de satisfaction : la qualité est également au rendez-vous puisque la proportion de déclarations transmises et conformes aux attendus de l'Urssaf dépasse les 90 %.

Tout au long de l'année 2017, la branche s'est fortement impliquée pour informer les employeurs et promouvoir le dispositif DSN, qui a franchi le cap de la phase 3 (la substitution de la DADS – déclaration annuelle de données sociale – ainsi

que l'intégration des déclarations sociales relatives à la retraite complémentaire et aux contrats collectifs en santé et prévoyance). L'Acoss et les Urssaf ont notamment poursuivi l'accompagnement engagé les années précédentes auprès des utilisateurs, en assurant la réponse téléphonique de premier niveau dédiée à la DSN, de façon partagée avec le GIP-MDS (Groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales) et l'Agirc-Arrco, et en participant activement à des réunions ou des événements sur cette thématique. La branche a par ailleurs ciblé les employeurs retardataires dans la mise en œuvre de la DSN (près de 60 000 estimés à fin 2017), en mettant l'accent sur les possibilités qui leur étaient offertes pour franchir ce cap : recours à un logiciel de paie adapté, aux services d'un cabinet d'expertise-comptable, etc. Enfin, une part importante de l'activité de l'Acoss a été consacrée à la préparation d'un chantier attendu pour 2018 : le passage d'un paiement des cotisations par principe trimestriel à un paiement par principe mensuel, pour toutes les entreprises de neuf salariés au plus.



La généralisation de la DSN est une réalité : quasiment 100 % des employeurs du régime général l'ont adoptée et le processus est bien maîtrisé. Nous avançons sur des problématiques ciblées, davantage axées sur les données individuelles.

Nicolas Delaforge, directeur de la Relation cotisant, de la Production et de la Maîtrise des activités (DRCPM)



UNE ATTENTION CROISSANTE PORTÉE À L'EXPLOITATION DES DONNÉES INDIVIDUELLES

L'exploitation des données individuelles portées par les DSN mensuelles, en sécurisant les droits et les obligations des salariés et des employeurs, constitue un enjeu clé de la Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022. Les Urssaf ont commencé à investir ce champ stratégique : les organismes sont désormais en mesure de reconstituer l'effectif de la quasitotalité des établissements employeurs, à partir des données afférentes aux contrats de travail, tandis qu'une expérimentation a été conduite pour fiabiliser les bases de cotisations individuelles, dont procède l'alimentation des comptes retraite des assurés sociaux. •



528 000 entreprises du régime général sont entrées en DSN en 2017.

TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS : UNE DIRECTION EN ORDRE DE MARCHÉ

2017 signe la montée en charge de la nouvelle organisation du recouvrement des travailleurs indépendants. Une transformation d'ampleur, entérinée et confortée par la décision de la tutelle de confier à la branche la responsabilité complète du recouvrement des cotisations et des contributions sociales des travailleurs indépendants, à compter du 1^{er} janvier 2018.

UNE STRUCTURE PLUS AGILE

Créée début 2017, la direction nationale du Recouvrement des travailleurs indépendants (DNRTI), s'articule autour d'un directeur national, rattaché aux directeurs de l'Acoss et du Régime social des indépendants (RSI), et, à l'échelle locale, de directeurs eux aussi rattachés aux deux structures. Elle s'est donnée pour priorité d'accroître la qualité du service rendu, de simplifier les démarches liées au recouvrement et de mieux accompagner les travail-



L'organisation nous a permis de sécuriser techniquement le dispositif de recouvrement des travailleurs indépendants. Nous allons maintenant accélérer sur le volet qualité de service.

Éric Le Bont, directeur du Recouvrement des travailleurs indépendants (DNRTI)



leurs indépendants en difficulté, tout en sécurisant les procédures. Dans cette optique, des groupes de travail ont été constitués, permettant de faire avancer plusieurs sujets clés. Ainsi, la direction a préparé l'expérimentation sur le point d'entrée unique, permettant d'attribuer une adresse dédiée aux travailleurs indépendants pour toutes leurs demandes. Elle a également réfléchi à l'élaboration d'une politique de recouvrement amiable et forcé et à la définition d'une nouvelle approche de coopération, rationalisée et plus efficiente, avec les huissiers. Enfin, elle a conçu une offre digitale assortie de services innovants : les travailleurs indépendants ont désormais la possibilité d'effectuer les paiements par carte bancaire et de bénéficier de délais par anticipation sur leurs échéances futures. Quant aux micro-entrepreneurs, ils peuvent déclarer et régler leurs cotisations via leur smartphone.

UN PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉS ÉLARGI

En mai 2017, le Gouvernement a acté la dissolution du RSI et confié à la branche l'intégralité du recouvrement des cotisations et des contributions sociales des travailleurs indépendants, ce qui conforte et valide le modèle d'organisation mis en place. La branche se voit par ailleurs attribuer de nouvelles responsabilités, avec l'affiliation et la radiation des travailleurs indépendants, respectivement pilotées par les deux centres d'Auray et de Valbonne, ainsi que la gestion du budget d'action sociale s'exerçant sur les cotisants en difficulté économique. Une phase transitoire de deux ans est prévue dans le cadre de cette réforme, au cours de laquelle les différentes missions du RSI seront progressivement reprises en gestion par les caisses du régime général. Au sein de la branche Recouvrement, les travailleurs indépendants bénéficieront d'une organisation dédiée, dans la continuité de celle mise en place

en 2017, pour mieux prendre en compte leurs spécificités de gestion. La simplification et l'amélioration du service seront au cœur des priorités, avec comme premier chantier en perspective l'autoliquidation des cotisations, permettant, par des versements au plus près des revenus réels, d'éviter les régularisations. •



UN RECOUVREMENT QUI SE NORMALISE PROGRESSIVEMENT, avec une amélioration que l'on retrouve dans les indicateurs de performance :

- > Un taux de décroché téléphonique stabilisé au-dessus de 90 %.
- > Un taux de traitement des délais dans les 15 jours supérieur à 94 %.
- > Un taux de reste à recouvrer qui diminue régulièrement.



50
ANS
DE L'ACOSS



À 50 ans, on est encore jeune!

L'anniversaire de l'Acoss marque 50 ans d'engagements. Cette valeur forte me tient à cœur en tant que collaborateur et, à titre personnel, comme réserviste de la Marine nationale. En un demi-siècle, l'Agence centrale a participé à l'organisation sociale du pays et ce n'est pas terminé!

À 50 ans, on est encore jeune et rien n'est définitivement écrit.

L'Acoss continue d'évoluer et de répondre avec probité et équité aux missions nouvelles.

Paul-Marie, chargé de mission au sein du cabinet du directeur du Système d'information (DSI)



ASSURER LA COLLECTE

2

L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES ET LA SÉCURISATION DES ACTIVITÉS SONT AU CŒUR DES ACTIONS DE L'ANNÉE 2017. RESPONSABLE DE LA COLLECTE ET DES CONTRIBUTIONS POUR 900 ORGANISMES DE PROTECTION SOCIALE, LA BRANCHE RECOUVREMENT PEUT COMPTER SUR UNE NOUVELLE ORGANISATION DES SERVICES INFORMATIQUES ET UNE EXPLOITATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION RATIONALISÉE.

PRODUCTION ET MAÎTRISE DES RISQUES : TOUJOURS PLUS D'EFFICACITÉ

Le pilotage de la production et de la maîtrise des risques, sous la responsabilité de la direction de la Relation cotisants, de la Production et de la Maîtrise des activités (DRCPM), gagne en performance, avec à la clé la sécurisation accrue des processus liés à l'activité des Urssaf.

PRODUCTION : DES MESURES DE SÉCURISATION

Durant l'année écoulée, dans un contexte d'évolution de règles de gestion ou de préparation de réformes – mise en œuvre du décret de généralisation de la Déclaration sociale nominative (DSN), gestion des comptes relevant de l'Urssaf au titre de l'économie collaborative, transfert du recouvrement des cotisations maladie des professions libérales, par exemple –, la branche a significativement renforcé les mesures destinées à fiabiliser ses processus. Elle a notamment poursuivi le plan de stabilisation des conditions d'exploitation du système d'information, socle vital pour sécuriser la tenue des comptes cotisants et, plus largement, toutes les opérations de recouvrement. Cette opération était d'autant plus importante que les changements d'ampleur attendus à compter du 1^{er} janvier 2018 ont été anticipés tout au long de 2017. En premier lieu, l'alignement des



0,08% c'est le ratio de crédits non répartis sur encaissements au 31 décembre 2017.

taux et des plafonds de cotisations sur la période d'emploi et non plus sur la date de versement du salaire. En second lieu, le passage pour les employeurs de neuf salariés au plus, d'un paiement des cotisations par principe trimestriel à un paiement par principe mensuel. De leur côté, les organismes ont poursuivi leurs efforts pour la maîtrise du processus déclaratif, notamment en sensibilisant régulièrement les déclarants sur les anomalies de codification ou de taux de cotisation, en particulier en matière de risque d'accident du travail.

Les chantiers engagés ont fortement mobilisé l'Acoss et le réseau. Ils ont vocation à rénover et à rationaliser l'ensemble des processus de la branche.



Nicolas Delaforge, directeur de la Relation cotisants, de la Production et de la Maîtrise des activités (DRCPM)

Nicolas Delaforge, directeur de la Relation cotisants, de la Production et de la Maîtrise des activités (DRCPM)



MAÎTRISE DES RISQUES : UNE OPTIMISATION DES DISPOSITIFS

Dans ce domaine, les développements engagés fin 2016 visent à faire converger, lorsque cela est possible, les contrôles de l'ordonnateur et ceux de l'agent comptable. Les travaux vont se poursuivre pour finaliser un plan de contrôle unique portant d'abord sur les déclarations sociales nominatives. Ce dernier a vocation à être appliqué à l'ensemble des dispositifs de la branche (cartographie des risques, plan national de maîtrise des risques, etc.).

GARANTIR UN HAUT NIVEAU DE RECOUVREMENT

Emmanuel Dellacherie, directeur de la Réglementation, du Recouvrement et du Contrôle



L'OPTIMISATION DU RECOUVREMENT

L'année 2017 a été riche en nouveautés législatives impactant le recouvrement amiable et forcé, mais aussi en lancement et en aboutissement de chantiers ambitieux :

- mise en œuvre du nouveau mode de calcul des taxations d'office ;
- harmonisation des différentes règles de prescription et le lancement de travaux majeurs pour automatiser la gestion de ces règles au sein du système d'information ;
- poursuite du développement de la dématérialisation des échanges avec les partenaires huissiers de justice ;
- lancement des travaux relatifs à l'optimisation du recouvrement suite à LCTI ;
- avancement du projet relatif à la gestion des entreprises multiétablissement.

Même si cette année a été marquée par un contexte économique assez favorable, les performances de la branche démontrent sa capacité à appréhender au mieux les nouveaux dispositifs tout en maintenant un recouvrement adapté et efficace.

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

L'année 2017 a vu la création de la cellule Cémafore (Cellule mutualisée d'analyse financière pour l'optimisation du recouvrement) chargée d'apporter aux Urssaf et aux CGSS une aide à la décision en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté. La montée en charge de la cellule doit être poursuivie en 2018 parallèlement aux travaux sur les signaux faibles visant à développer la capacité de la branche à détecter de façon anticipée les difficultés des entreprises.

INFORMATIQUE DU RECOUVREMENT : UNE DSI UNIFIÉE ET UN SCHÉMA STRATÉGIQUE PRÉPARÉ

Les systèmes d'information de la branche Recouvrement poursuivent leur mutation et l'ensemble des équipes a intégré l'Acoss au 1^{er} janvier 2018. Cette transformation vise à optimiser le fonctionnement de l'informatique et mieux intégrer les transformations des métiers de la branche.



Toute l'organisation a été redessinée sur le principe d'un pilotage national, appuyé par des relais locaux. Une dizaine de grandes directions au sein de la DSI et un secrétariat général ont été créés.

Jean-Baptiste Courouble, directeur des Systèmes d'information



LA DSI UNIFIÉE AU 1^{ER} JANVIER 2018

Au 31 décembre 2017, après 18 mois de préparation, l'organisation de l'informatique du recouvrement offre un nouveau visage. Cette évolution a été votée en juillet 2016 par le conseil d'administration de l'Acoss et signifiée dans le projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2017 (PLFSS). Ainsi, la direction nationale des Systèmes d'information (DNSI) créée en 2016 deviendra comme prévu la direction des Systèmes d'information (DSI) au 1^{er} janvier 2018,

soit une seule entité juridique au lieu de la dizaine de Centres régionaux de traitement de l'information (Certi) gérés au niveau régional.

○→ LA TRANSITION DE L'ORGANISATION GÉRÉE PAR LE PROJET DSI 2018

Dans la perspective du regroupement des 800 collaborateurs des Certi avec ceux de l'Acoss, de nombreux échanges ont eu lieu avec les conseils d'administration. Un dialogue social régulier a abouti à un protocole provisoire fixant les principes d'un cadre collectif de travail harmonisé. Les discussions se poursuivront en 2018. Au-delà des conditions d'emploi, c'est toute l'organisation des ressources et ses interactions qui ont été redessinées sur le principe d'un pilotage national, appuyé par des relais locaux. Une dizaine de grandes directions a vu le jour au sein de la DSI et un secrétariat général a été spécialement créé, en charge des sujets relatifs aux ressources humaines, aux marchés, aux budgets et aux achats sur la totalité du territoire.



2/3 des collaborateurs travaillent à la DSI.

2200 actions réalisées sur les systèmes d'information suite à la réorganisation.

○→ LA PRÉPARATION DE LA COG ET DU SDSI, UN EXERCICE POUR PRÉPARER L'AVENIR

Dans l'objectif de préparation de la Cog 2018-2022 et du schéma directeur du système d'information (SDSI) associé, la DSI a mené, en relation avec les directions métiers de l'Acoss, des réflexions sur un ensemble d'axes stratégiques. En complément des évolutions

apportées à destination des cotisants, une attention particulière a été portée sur les enjeux liés à la stabilité du SI et la simplification du SI à destination des agents Urssaf. En attendant, la mise en œuvre de ces orientations stratégiques, l'année 2017 a permis la mise en œuvre de nombreuses évolutions du système d'information, telles que la mise en place de la base provisoire Déclaration sociale nominative (DSN). D'autres opérations, plutôt en phase de développement, ont porté sur la fonction contrôle dans la perspective de fournir aux inspecteurs des outils nomades.

LE DÉVELOPPEMENT DU DIGITAL

Démonstration de faisabilité (Poc – *Proof of concept*) autour du big data portant sur la déclaration des effectifs des entreprises, ouverture du Lab « le Chaudron » (un espace réservé aux collaborateurs pour les sensibiliser aux innovations digitales), projet Horizon pour faire évoluer les postes de travail des agents, découverte de lieux disruptifs, etc. Beaucoup d'initiatives ont été prises favorisant la culture numérique au sein de l'institution.

○→ UNE RELATION ENTRE L'ACOSS ET LES URSSAF PORTÉE PAR L'INPI

L'Instance nationale des pilotes informatiques (INPI) a œuvré en 2017 à conforter le fort lien entre l'Acoss et les Urssaf sur le sujet informatique. Des travaux ont été menés sur le fonctionnement du SI, la mise à disposition des postes de travail, le support applicatif et l'évolution des systèmes. Un projet de réforme de la relation partenariale Acoss et DSI a été lancé, en conséquence de la nouvelle organisation de la DSI (fin des conventions Urssaf et Certi) et dans l'objectif des futurs contrats pluriannuels de gestion (CPG). Il vise à terme à mieux préciser et étendre les interactions entre la DSI et les Urssaf. •

UNE STRUCTURE UNIQUE POUR ASSOCIER LES MÉTIERS À LA TRANSFORMATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Une plus grande efficacité et une meilleure interopérabilité des systèmes d'information sont deux des principes forts portés par le programme de transformation Clé-a. Après avoir posé ses prérequis, l'année 2017 a été riche en mises en production.

La délégation à la coordination des Maîtrises d'ouvrage (DCMOA), créée en 2016, mène des grands projets au sein de la branche, en association avec la DSI (direction

LA COMMUNAUTÉ "MOA ET MÉTIERS"

La mise en place d'une communauté « MOA et Métiers » réaffirme le rôle d'accompagnement de la DCMOA. Plus de 70 membres, référents MOA, ont rejoint ce tout nouveau groupe. Au programme : partage d'expérience, renforcement des compétences en conduite de projet, sensibilisation aux nouvelles pratiques, etc.



Les engagements de livraisons d'applications et modules Clé-a en fin de Cog 2014-2017 ont été respectés.

Maria Kitanova, responsable de la délégation à la coordination des Maîtrises d'ouvrage



des Systèmes d'information), les directions de l'Acoss et les Urssaf. La finalité est d'augmenter la performance et l'adéquation des systèmes d'information avec les objectifs métier stratégiques du réseau, au service des utilisateurs des Urssaf et des cotisants.

○→ DES OUTILS RATIONALISÉS, DOTÉS D'UNE VISION DE BOUT EN BOUT DU COMPTE COTISANT

La DCMOA a piloté, avec la DSI, la réalisation de modules et d'applications alliant utilisation intuitive et automatisation de processus comme souhaité par les maîtrises d'ouvrage et les Urssaf.

Un nouveau portail agent a été mis en place, ayant vocation à recueillir l'ensemble des interfaces rénovées, structurées selon une logique « de bout en bout » ou à 360 degrés du compte cotisant. La vision des faits et des alertes de gestion est désormais centralisée en un point d'accès unique, national et au niveau de l'entreprise, quel que soit le processus métier concerné. Les indicateurs de pilotage de la production et la corbeille unifiée des activités à traiter, associés au Portail, sont accessibles et adaptés aux agents et aux cadres, quel que soit leur domaine d'affectation – *front* ou *back-office*.

Certaines fonctionnalités ayant une forte plus-value pour les agents des Urssaf en interne sont en cours d'ouverture auprès des cotisants ou leurs tiers de confiance.

Le système d'information intègre désormais la gestion des données individuelles de la Déclaration sociale nominative (DSN). Les premières fonctionnalités ont été ouvertes, notamment pour les 1 500 inspecteurs du recouvrement.

○→ UNE CONDUITE OPTIMISÉE DES DEMANDES DE PROJETS INFORMATIQUES

Un an de procédure a été nécessaire pour renouveler le marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage permettant aux directions de recevoir un appui externe à la réalisation de leurs projets informatiques. Dans le même temps, une communauté MOA a été mise en place en interne, en vue de l'échange des meilleures pratiques de conduite de projets, de la diversification des méthodes, notamment vers les modes agiles, afin d'accélérer les cycles de réalisation informatique et diversifier les compétences des acteurs.

En parallèle, le processus de priorisation et de suivi budgétaire des programmes et des projets informatiques par le biais de la Commission nationale de suivi et d'arbitrage des projets informatiques (CNSAP) a été consolidé.

○→ LA POURSUITE DU PLAN DE TRANSFORMATION DES SI AU COURS DE LA NOUVELLE COG

La direction et la tutelle ont validé la feuille de route Clé-a actualisée selon les exigences métier de la prochaine Convention d'objectifs et de gestion (Cog). Le nombre des projets et le budget ont été augmentés, portant leur nombre à 48 dans le nouveau portefeuille de la Cog 2018-2022. L'ajustement de la trajectoire de certains projets en vue de l'intégration des travailleurs indépendants explique en partie l'élargissement du périmètre. •



19 projets sur 30 ont été traités en 2017, 11 le seront début 2018.

48 projets sont planifiés pour 2018-2021 au lieu des 22 envisagés initialement.

50
ANS
DE L'ACOSS



Cinquante ans et 22 bougies

Alors que l'Acoss fête ses 50 ans,
je souffle mes 22 bougies
d'ancienneté dans ses équipes.
C'est toute ma vie professionnelle!
Les valeurs de solidarité sont
sa force et je ne manque pas
une occasion de le rappeler à ceux
qui la connaissent peu. Au fil du
temps, l'Acoss a gagné la confiance
de très nombreux partenaires.
Sa seconde partie de vie devra être
tournée davantage vers les cotisants.
De la qualité de nos relations
dépend aussi la pérennité
du système.

*Céline, assistante projets à la direction de l'Audit,
du Pilotage et de la Stratégie (Daps)*



SÉCURISER ET CONTRÔLER AVEC EFFICACITÉ

3

LE CONTRÔLE ET LA LUTTE CONTRE L'ÉVASION SOCIALE, GAGES D'ÉQUITÉ DE TRAITEMENT ET DE CONCURRENCE LOYALE, SONT AU CŒUR DES MISSIONS DE LA BRANCHE. LEUR EFFICACITÉ S'ACCROÎT SOUS L'EFFET DE DÉMARCHES PROACTIVES ET CIBLÉES, QUI CONJUGENT INFORMATION DES COTISANTS ET COOPÉRATION RENFORCÉE AVEC EXPERTS ET ADMINISTRATIONS.

CONTRÔLE ET LUTTE CONTRE LE TRAVAIL ILLÉGAL : DES RÉSULTATS CONFORTÉS

Les résultats en matière de contrôle du prélèvement social et de lutte contre le travail dissimulé demeurent à un niveau élevé en 2017, témoignant de la pertinence de la stratégie de la branche Recouvrement.

En matière de performances, 2017 s'inscrit dans la ligne de 2016 : 1 448 millions d'euros de régularisation ont été opérés, dont 1 291 millions d'euros de redressements et 157 millions d'euros restitués au profit des cotisants. Parmi les montants redressés,

environ 60 % (893 millions d'euros) résultent du suivi et du contrôle régulier du fichier des cotisants par des contrôles sur place ou sur pièce, et 40 % (541 millions), une part toujours très importante du total, proviennent des actions engagées en matière de lutte contre le travail dissimulé. Ces montants illustrent la pertinence des démarches engagées en matière de ciblage des risques et de professionnalisation des acteurs du contrôle.



541 millions d'euros redressés par l'Accoss au titre du travail dissimulé.

57 734 actions de lutte contre le travail dissimulé réalisées, dont 87 % ont abouti à un redressement.

51 539 actions de prévention.

INTENSIFICATION DES PARTENARIATS

Comme les années précédentes, l'accent a été mis en 2017 sur les fraudes à fort enjeu financier, et notamment les fraudes au détachement dans le cadre des prestations de service internationales. Les coopérations se sont intensifiées avec les experts et les administrations, permettant de développer les investigations. La branche a amplifié sa collaboration avec l'administration du travail. Elle a aussi renforcé ses échanges avec l'OCLTI (Office central de lutte contre le travail illégal piloté par la Gendarmerie nationale) et, au-delà des frontières, avec certains organismes de Sécurité sociale européens. En Belgique, elle a ainsi noué un partenariat fructueux avec l'Office national de Sécurité sociale. Cette dynamique d'échanges devrait également se développer avec l'administration fiscale, afin d'améliorer le recouvrement des créances issues des redressements. Celle-ci prendra appui notamment sur la procédure rénovée de saisie conservatoire issue du décret du 25 septembre 2017.



En cinq ans, près de 2,3 milliards d'euros ont été redressés, soit une progression très significative de 70 %, largement au-dessus des objectifs fixés par la Convention d'objectifs et de gestion.

Emmanuel Dellacherie, directeur de la Réglementation, du Recouvrement et du Contrôle



ÉCONOMIE COLLABORATIVE : LUTTER CONTRE LES FRAUDES ET FACILITER LES DÉMARCHES

L'instauration du droit de communication non nominatif, entré en vigueur au 1^{er} juillet 2017, a conduit la branche à engager une nouvelle démarche de détection de fraudes aux cotisations au travers de demandes adressées à des plateformes. Plus globalement, elle a mis en œuvre une approche destinée à faciliter les démarches déclaratives, avec la création au sein de l'Urssaf de Champagne-Ardenne d'un centre national de l'économie collaborative. Celui-ci offre la possibilité d'opter pour l'affiliation au régime général et de bénéficier, dans ce cadre, d'un dispositif de déclaration très simplifié.

MISER SUR L'ANALYSE DES DONNÉES POUR LE CONTRÔLE COMPTABLE D'ASSIETTE

La branche Recouvrement a poursuivi le développement des méthodologies de *datamining* afin de mieux cibler les risques au sein des petites et moyennes entreprises.

Dans un souci de renforcer l'équité de traitement en matière de contrôle, la branche a aussi doublé le nombre d'actions de contrôles sur l'ensemble des catégories de travailleurs indépendants, qui s'est élevé à 21 000, principalement par le biais de vérifications sur pièces.

- un renforcement de l'appropriation de la réglementation par les cotisants, *via* un accès facilité aux informations juridiques et un accroissement de la qualité des réponses apportées ;
- la mise en place d'un pilotage du contentieux, reposant sur l'articulation des procédures entre les organismes.

UN MEILLEUR ACCOMPAGNEMENT DES COTISANTS

Sur tous ces champs, 2017 marque des avancées significatives. La branche s'est dotée d'un outil unique, destiné à assurer l'harmonisation des positions juridiques du réseau. Elle s'est fortement mobilisée sur le rescrit social, dont le champ a été étendu en 2016, s'équipant, là encore dans un souci d'harmonisation, d'un dispositif permettant de remonter les questions juridiques complexes à l'Agence centrale. Enfin, le volet gestion des contentieux a représenté une part très dense de l'activité de l'année. Sur le champ amiable, les juristes ont poursuivi le traitement prioritaire des dossiers devant les commissions de recours amiable (CRA), afin de rendre une décision dans des délais raisonnables. Sur le champ judiciaire, ils ont contribué, dans le cadre de la loi de modernisation de la justice du XXI^e siècle, à traiter les dossiers qui étaient en attente dans les tribunaux pour résorber les stocks. La branche s'est par ailleurs investie sur les évolutions apportées en 2018. Au chapitre de la prévention, elle prépare un colloque pour sensibiliser sur le droit à l'erreur. Elle s'est également vue confier, en lien avec la direction de la Sécurité sociale, la diffusion sur internet de la doctrine du recouvrement à un niveau expert, formalisée dans un bulletin officiel de la Sécurité sociale. Un chantier, attendu en 2019, pour lequel elle a engagé les premiers travaux.



844 rescrits ont été traités (+43 % par rapport à 2016).

60 jours : délai moyen de traitement.

RÉGLEMENTATION ET SÉCURISATION JURIDIQUE : LA DYNAMIQUE SE POURSUIT

Forte d'une organisation professionnalisée, la branche a poursuivi le déploiement de chantiers visant à déployer une politique de sécurisation juridique de qualité, contrepartie d'un recouvrement efficace.

S'appuyant sur des directions juridiques structurées, la branche déploie, en articulation avec les Urssaf, une politique de sécurisation juridique axée sur plusieurs priorités :

- un accompagnement sur les normes applicables et une harmonisation de ses pratiques sur tout le territoire ;



Un avenir teinté d'innovations

De par ma fonction, je suis sensible à l'épanouissement des collaborateurs au sein de l'Acoss et au fait qu'ils se reconnaissent dans ses valeurs. J'ai intégré la Caisse nationale il y a deux ans, attirée justement par l'importance de la mission. Je ne me suis pas trompée : 50 ans est un âge rassurant qui confirme notre expertise. Je n'étais pas née lors de sa création, mais, aujourd'hui, je participe à coconstruire son avenir. Il sera teinté d'innovations pour être toujours plus proche des besoins des cotisants.

Pierrette, chargée de communication à la direction de la Communication (Dicom)



OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES

4



L'ACOSS GÈRE DES FLUX FINANCIERS IMPORTANTS ET S'ASSURE QU'ILS COUVRENT BIEN LES BESOINS DES ORGANISMES DU RÉGIME GÉNÉRAL. CE PILOTAGE DE LA TRÉSORERIE IMPLIQUE LE DÉPLOIEMENT DE STRATÉGIES AGILES QUI TIRENT AVANTAGE DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE. CELUI DE 2017 A ÉTÉ EXCEPTIONNEL, PERMETTANT À LA DIRECTION FINANCIÈRE DE RÉALISER DES OPÉRATIONS AUX RETOMBÉES TRÈS POSITIVES POUR SES PARTENAIRES TRADITIONNELS ET NOUVEAUX.

UNE GESTION PROACTIVE POUR DES FINANCEMENTS OPTIMISÉS

Des résultats nets en progression, de nouvelles responsabilités, une attention particulière à la gestion de risques ont marqué l'année. En filigrane, une gestion de trésorerie pilotée au quotidien dans un souci d'excellence. Des masses considérables de recettes et de dépenses sont traitées par l'Agence centrale avec des enjeux financiers importants. Chaque jour et sans failles, ces montants ont été reversés aux caisses prestataires.

UN PILOTAGE PLUS SOUPLE

La Difi veille au quotidien à optimiser la gestion de la trésorerie en mettant en place des solutions de pilotage précises et agiles. Plusieurs d'entre elles ont concerné la simplification des contraintes en matière de financement. Ainsi, en 2017, a été évaluée une démarche qui facilite les recours aux marchés financiers afin d'obtenir des emprunts aux meilleures conditions. Concernant les offres de service, une

étude a été lancée sur les moyens de paiement utilisés pour recouvrer les cotisations, avec pour souhait une plus grande dématérialisation.

EMPRUNTS, UNE ANNÉE REMARQUABLE

L'Acoss a procédé à des financements plus rentables que les années précédentes, aidée par des taux d'emprunts davantage négatifs qu'en 2016. Ces gains conséquents ont généré un résultat net de trésorerie (différence entre le coût des financements et le coût des placements) favorable, à hauteur de 125 millions d'euros. Ces opérations ont été menées dans le respect de la limite des 33 milliards d'euros d'emprunts, plafond maximal autorisé. Dans cette dynamique et suivant une logique de diversification qui sécurise le volume des emprunts et les taux les plus bas, l'Agence centrale s'est adressée à d'autres banques que la Caisse des Dépôts et Consignations. La Banque postale a ainsi accordé un emprunt à hauteur de 2 milliards d'euros. La stratégie de financement de l'Acoss et la grande flexibilité des volumes émis ont été saluées par le prix CMD (*Collaborative Market Data*) du meilleur



26,8 MD€
d'encours et de financement, soit le même montant qu'en 2016.

-0,65%
C'est le taux moyen annuel de financement de l'Acoss, contre -0,45% en 2016.

865
émissions représentant 87 milliards d'euros d'ECP (*Euro commercial paper*) réalisées par l'Acoss.

UNE REFORTE DU SYSTÈME NATIONAL DE TRÉSORERIE

Le système national de trésorerie (SNT) regroupe un ensemble d'applicatifs qui aide à concevoir la trésorerie. Outil transversal, son évolution intéresse aussi bien l'Agence comptable, que la direction financière, la direction des Systèmes d'information et la délégation à la coordination des Maîtrises d'ouvrage (DCMOA). En 2017, ces directions ont terminé le plan de transformation du SNT. Le document comporte 13 projets à réaliser sur cinq ans, validés par les tutelles et inclus dans la Cog. Il sera mis en œuvre dès 2018. Un des points forts est l'intégration de tous les systèmes d'information en un même espace dématérialisé, assurant ainsi une plus grande sécurisation des fonctions de la trésorerie.



En cette dernière année de Cog, 90% des objectifs de trésorerie ont été atteints et toutes les priorités satisfaites. Au-delà de ces bons résultats, la direction financière de l'Acoss poursuit l'amélioration des process et des outils.

Alain Gubian, directeur des Statistiques, des Études et de la Prévision, directeur financier



émetteur 2017 sur le marché des *Euro commercial paper* (ECP) dans la catégorie SSA (souverains, supranationaux et agences). L'Acoss est aussi « leader » sur l'ensemble de toutes les catégories d'émetteurs (entreprises, banques, souverains) sur le marché ECP global (encours total de 515 milliards de dollars).

VERS TOUJOURS PLUS DE RESPONSABILITÉS

La direction financière a pris les mesures nécessaires pour assurer, dès janvier 2018, de nouvelles responsabilités. La loi de financement 2018 demande à l'Agence centrale d'apporter un appui aux caisses prestataires pour la mise en place de leurs marchés des services bancaires. La Difi a créé une cellule consacrée à cette expertise. L'intérêt étant d'attirer les meilleures offres tout en respectant l'homogénéité entre les différentes entités. L'autre grande mission confiée à l'Acoss est le recouvrement des cotisations des travailleurs indépendants. Dans cette perspective, la Difi a affiné ses analyses de flux. Par

ailleurs, en complément de sa mission historique qui est de financer le Régime général de la Sécurité sociale, l'Acoss s'est engagée sur les marchés financiers pour assurer le financement de partenaires comme la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA) ou la Caisse nationale des industries électriques et gazières (Cnieg).

DES RISQUES SOUS SURVEILLANCE

La gestion de la trésorerie est soumise à de nombreux risques : risques financiers, défaillance opérationnelle, défaillance des partenaires, flux non maîtrisés, etc. Pour assurer le contrôle interne, un comité de direction est mobilisé. En 2017, les objectifs du contrôle ont été réalisés et la démarche de prise de décision financière visant à emprunter, de nouveau certifiée Iso 9001. Parallèlement, l'audit externe annuel du risque portant sur le potentiel à trouver des liquidités s'est avéré très positif.

Le plan de continuité des activités (PCA) visant à réagir aux situations de crise a également été régulièrement testé par l'Agence centrale et les Urssaf.



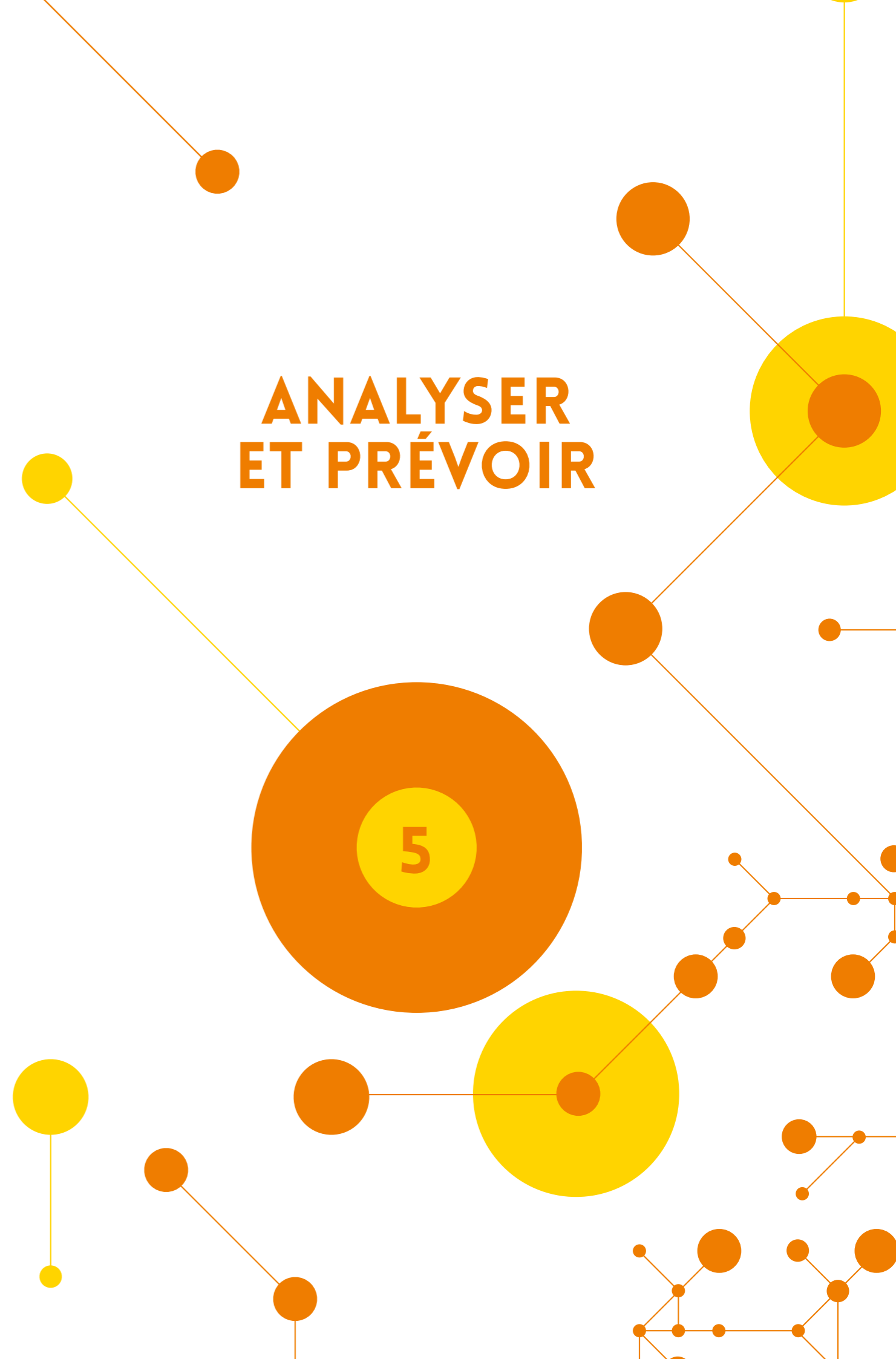
Se mettre à la portée du cotisant

Avec 35 ans passés dans le recouvrement, j'ai été acteur et témoin des avancées de l'Acoss. Le sens de l'écoute s'est beaucoup développé. L'Agence centrale se met à la portée du cotisant pour répondre à ses besoins avec des offres simplifiées. Partenaires et prestataires avec lesquels je suis régulièrement en relation reconnaissent notre rigueur et la qualité des services rendus.

Tout n'est pas parfait, mais cela n'enlève rien à la fierté d'appartenir à l'Acoss.

Martine, attachée de direction à la délégation à la coordination des MOA (DCMOA)

ANALYSER ET PRÉVOIR



L'ACOSS PRODUIT DES STATISTIQUES ET DES ÉTUDES RÉFÉRENTES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET D'OBSERVATION SOCIOÉCONOMIQUE, EN SE BASANT SUR LES MILLIONS DE DONNÉES QU'ELLE TRAITE. PARALLÈLEMENT, ELLE FOURNIT DE PRÉCIEUX INDICATEURS POUR LE PILOTAGE DES ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT. DEPUIS 2017, L'AGENCE CENTRALE EST LA SEULE CHARGÉE PAR L'INSEE DE LUI COMMUNIQUER LES CHIFFRES SUR L'EMPLOI DANS LE SECTEUR PRIVÉ.

VALORISER LE POTENTIEL DES DONNÉES DES URSSAF PAR L'ANALYSE STATISTIQUE

La production et l'analyse des statistiques de l'Acoss s'étoffe. En perpétuel mouvement, cette activité phare conduite par la direction des Statistiques, des Études et de la Prévision (Disep) éclaire aussi bien les directions métiers, qu'un large public externe.

À l'Acoss, la statistique revêt deux dimensions. La première est la connaissance économique à partir des déclarations des cotisants. La seconde est guidée par une forte logique de services rendus aux directions métiers. La direction des Statistiques, des Études et de la Prévision (Disep) s'appuie sur les statisticiens de l'Acoss et ceux des Urssaf. Elle répond tout autant aux demandes des tutelles et des partenaires économiques qu'aux besoins de l'interne. En 2017, un séminaire a permis d'explorer les thèmes majeurs de l'année : la convergence des chiffres sur l'emploi et la masse salariale, le développement du big data, le tout sur fond

de préparation de la nouvelle Convention d'objectifs et de gestion (Cog) et d'analyses régulières des données comptables.

CONVERGENCE DES CHIFFRES DE L'EMPLOI ET INTÉGRATION DE LA DSN

La production des chiffres sur l'emploi est désormais unifiée dans un partenariat avec l'Insee et la Dares. L'Acoss produit les statistiques d'effectifs salariés dans le secteur privé (hors MSA, hors intérim), qui intègrent les données de la Déclaration sociale nominative (DSN), et qui sont reprises dans la publication trimestrielle de l'Insee sur l'emploi. L'Acoss poursuit simultanément la diffusion des statistiques sur la masse salariale et les effectifs salariés. En région, les liens avec l'Insee se sont intensifiés pour assurer une production de chiffres mutualisés et de qualité. Deux autres chantiers d'envergure ont marqué l'année 2017. Le premier concerne l'intégration dans les chaînes de production statistique des données de la DSN. Le second porte sur l'évolution de la périodicité des déclarations qui devient mensuelle, quelle que soit la taille de l'entreprise, et couvre la période d'emploi et non plus celle de versement des salaires.

6 À 7,5 MDE
c'est le montant estimé des cotisations et des contributions sociales éludées dans le secteur privé.

LE DATAMINING, POUR MIEUX LUTTER CONTRE LES FRAUDES

Le *datamining* explore un nombre important de données pour en extraire une sélection souhaitée. Cette démarche qui a fait ses preuves dans le cadre des contrôles comptables d'assiettes a été employée, en 2017, dans la lutte contre le travail illégal. À la clé, un gain de temps et un ciblage plus pertinent des entreprises à examiner.

UNE RÉUSSITE CONFIRMÉE DANS LE BIG DATA

En 2017, la branche Recouvrement pousse encore plus grandes les portes du big data avec la réalisation de cinq *Proof of concept* (Poc), chacun porté par une direction métier, dans les domaines du contrôle, de la fiabilisation, du recouvrement amiable et forcé, de la comptabilité détaillée et du calcul des effectifs. Ces Poc sont des projets en phase test qui, sur un sujet précis, vont exploiter des millions de données. Leur finalité est d'améliorer la performance des calculs, vérifier la cohérence des données déclaratives, optimiser les process métiers, tels que le ciblage des contrôles, en mobilisant des algorithmes statistiques. Tous les cinq validés en 2017, les Poc seront développés en 2018. Les équipes de la Disep ont été présentes pour coordonner le projet avec les autres directions.

UNE ACTIVITÉ STATISTIQUE GRANDISSANTE AU SERVICE DES MÉTIERS ET DE LA TUTELLE

La préparation de la nouvelle Cog a nécessité un travail important sur la construction des nouveaux indicateurs et leurs cibles, avant discussion avec les tutelles, début 2018. La Disep a en effet pour mission la construction, la production et l'analyse des indicateurs pour chaque direction métier et au niveau de chaque Urssaf, ainsi que leur diffusion mensuelle. En 2017, les analyses ont ainsi été renforcées sur de nouveaux items comme la dématérialisation des travailleurs indépendants ou encore le taux de décrochés.

La Disep a été aussi active sur l'analyse des comptes et la production d'éléments comptables comme l'estimation des produits à recevoir ou l'évaluation des provisions. En 2017, les analyses ont donné lieu à une note bimestrielle, bilan des recettes, destinée à la tutelle et aux partenaires. Ce support vient compléter celui sur les prévisions, présenté chaque mois à la Commission financière et statistique du conseil d'administration. Toujours soucieuse d'anticiper, la Disep a également mené des travaux de microsimulation prenant en compte des grands changements en 2018, tels que la suppression des cotisations salariales d'assurance maladie et d'assurance chômage et la hausse de la CSG, ou attendus en 2019, comme la fusion du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et l'allègement dégressif des cotisations.



En 2017, la branche Recouvrement pousse encore plus grandes les portes du big data avec la réalisation de cinq *Proof of concept* (Poc), chacun porté par une direction métier, dans les domaines du contrôle, de la fiabilisation, du recouvrement amiable et forcé, de la comptabilité détaillée et du calcul des effectifs.

Alain Gubian, directeur des Statistiques, des Études et de la Prévision, directeur financier





Nous allons dans le bon sens

Si l'Acoss se développe toujours après 50 ans, cela signifie que nous allons dans le bon sens. Je suis heureux de ce chemin parcouru avec la reconnaissance des tutelles et des partenaires. Mais peu de gens connaissent l'Acoss et ses métiers alors que nous avons un impact quasiment quotidien sur la vie de chacun. L'orientation plus digitale que nous donnons fera évoluer cette perception. L'Acoss se tourne davantage vers le cotisant, l'utilisateur final. C'est une autre aventure qui s'ouvre à nous.

Éric, responsable des sites internet institutionnels à la direction des Systèmes d'information (DSI)

AMÉLIORER NOS PERFORMANCES



LA BRANCHE POURSUIT SA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION, AU SERVICE DE SES COTISANTS ET SES PARTENAIRES. ELLE SE RÉORGANISE ET SE DOTE D'OUTILS ET DE DÉMARCHES POUR OPTIMISER SES PROCESSUS, AVEC POUR RÉSULTAT UN PILOTAGE PLUS PERFORMANT DE SES ACTIVITÉS.

CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION 2014-2017 : OBJECTIFS TENUS

La Convention d'objectifs et de gestion 2014-2017 (Cog) visait à accélérer la dynamique de transformation de la branche au service de ses ambitions – s'affirmer comme le recouvreur social de référence – et des exigences attendues à son égard. Avec un taux d'avancement de plus de 80 %, elle s'est achevée sur un bilan positif.



2017 a nécessité une forte mobilisation, à la fois pour tenir la charge inhérente à l'ambition et au périmètre de la Cog 2014-2017, et pour préparer la feuille de route de la future Cog.

Xavier Bonnet, directeur de l'Audit, du Pilotage et de la Stratégie



UN Taux de réalisation satisfaisant

Le taux d'avancement des actions a atteint près de 81 % au 31 décembre 2017. Il progresse de 13 points par rapport à 2016, traduisant une très forte mobilisation des personnels de l'Acoss et de la branche. Ce résultat satisfaisant, en légère baisse par rapport à la précédente convention, est à mettre en rapport avec le nombre très significatif d'actions à conduire (433) et des projets structurants qui se sont ajoutés au fil de la période. L'Agence centrale s'est en effet impliquée dans le déploiement de chantiers d'organisation interne. Elle a également dû répondre à de nouvelles demandes des pouvoirs publics, telles que la réforme du Régime social des indépendants (RSI), la gestion de trésorerie pour le compte du RSI et de la MSA (mutuelle sociale agricole), la simplification du bulletin de salaire ou encore l'extension du dispositif Tese et Cesa.

QUATRE AMBITIONS, DES RÉSULTATS TANGIBLES

La Cog 2014-2017 portait quatre ambitions fortes.

La première de ces ambitions était de poursuivre la dynamique d'amélioration des métiers de la branche. Pour soutenir ce défi, l'Acoss s'est mobilisée sur différents chantiers. La stratégie multicanal mise en œuvre a contribué à renforcer la relation cotisants, comme en témoigne la progression des principaux indicateurs de service (taux de décroché/d'appels aboutis, respect du délai de réponse aux courriels, qualité de la réponse) qui atteignent ou dépassent leur cible. L'amélioration est également significative sur le plan du recouvrement, avec là encore des indicateurs (intensité de la politique amiable, taux de récupération des créances...) à l'objectif ou au-delà. Le contrôle et

la lutte contre le travail illégal ont progressé, grâce à la conduite d'importants travaux de ciblage, d'analyse du risque et la mise en œuvre de partenariats renforcés. Enfin, l'expertise en matière de trésorerie, d'exploitation des données statistiques et de comptabilité a été enrichie et fiabilisée.

La deuxième ambition de la Cog visait à inscrire la branche sur le long terme en soutenant des projets de transformation majeurs. En dépit des difficultés rencontrées, un travail de fond a été entrepris qui a permis d'enregistrer des progrès notables : la Déclaration sociale nominative (DSN) est quasiment achevée, comptant parmi les réussites de la période. La branche a aussi œuvré à la refonte du système d'in-

formation de Recouvrement Clé-a, en vue de rationaliser et rénover en profondeur ses méthodes de travail. Malgré une trajectoire fonctionnelle et technique qui a dû être revisitée en 2016, ce qui explique son taux d'avancement plus faible, le chantier a livré ses premiers travaux en fin de période, conformément aux objectifs.

La troisième ambition de la Cog consistait à consolider l'organisation de la branche. L'Acoss s'est en particulier consacrée à la mise en place des organisations régionales avec le RSI, puis à la nouvelle organisation du recouvrement des travailleurs indépendants, constituant là aussi un beau succès de la période conventionnelle, conforté par la tutelle.

La quatrième ambition ciblait la recherche systématique de l'utilisation optimale des ressources. Sur ce chapitre, la branche a réalisé des avancées notables, matérialisées par une baisse continue et régulière des contributions handicap, des kilomètres parcourus et des surfaces de bureaux utilisées. •



80,6% c'est le taux d'avancement de la Cog à fin 2017.

80% et plus, c'est le taux d'avancement de sept axes sur 10.

90% c'est le taux d'avancement de trois axes.

RÉORGANISATION, PRÉPARATION DE LA NOUVELLE COG, OPTIMISATION DES MOYENS... 2017, UNE ANNÉE STRUCTURANTE

Laury Ducombs, directeur délégué



L'année 2017 est marquée par différentes actions au service de la nouvelle organisation et de l'élargissement des missions de l'Acoss. À ce titre, et pour insuffler davantage de partage, d'efficacité du collectif et de transversalité, une direction déléguée a été créée. Celle-ci regroupe la direction de la Gestion du réseau et des Moyens (DGRM), les Relations humaines (RH), la sous-direction des Affaires juridiques (SDAJ) et la direction de la Transformation (DT). La direction déléguée anime également, en lien avec le directeur des systèmes d'information, le secrétariat général de la direction des Systèmes d'information (DSI).

Deux ambitions guident cette direction déléguée : renforcer le pilotage et la transversalité entre directions et mieux piloter l'efficacité des actions menées au sein de la branche, dans une approche globale associant l'Acoss et le réseau.

Ainsi, dans un mouvement concerté, l'Acoss et l'ensemble de la branche Recouvrement ont préparé les conditions de réussite d'un certain nombre de sujets stratégiques comme :

– la définition du schéma de transformation du Régime social des indépendants (RSI) afin de bien intégrer les missions et les collaborateurs du RSI au sein de la branche Recouvrement ;

COG 2018-2022 : UNE PRÉPARATION CONCERTÉE ACOSS-URSSAF

L'activité des Urssaf a été fortement impactée par la mise en œuvre de la DSN. La branche a réussi à absorber ce chantier d'ampleur qui l'a obligée à revoir ses procédures de traitement des échéances et d'accompagnement des cotisants.

– la préparation et la négociation de la Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 (Cog), notamment sur le versant des moyens.

Concernant l'Acoss, le pilotage des fonctions achat et budget a été optimisé et les travaux préparatoires du futur projet d'entreprise dénommé Osmose, qui verra le jour en 2018, ont été lancés. Ce projet se veut fédérateur, porteur d'un élan commun pour coconstruire l'avenir de l'Acoss. •

GESTION DES MOYENS : UNE NOUVELLE DIRECTION POUR UNE MEILLEURE SYNERGIE

La direction de la Gestion du réseau et des Moyens (DGRM) pilote les moyens humains et financiers de la branche. Elle a pris sa forme définitive en juillet 2017 passant de la direction de la Gestion du réseau (DGR) à la DGRM. Sa vocation ?

Définir et mettre en œuvre une stratégie des achats et immobilière de la branche, piloter les budgets de la branche et accompagner le réseau dans la gestion des ressources humaines.

L'événement fort 2017 de la DGRM est sa réorganisation avec l'enrichissement de ses missions, une nouvelle équipe de direction et un fonctionnement révisé. De la DGR à la DGRM, la volonté est d'optimiser et d'unifier les grandes fonctions.

FAIRE MIEUX, ENSEMBLE

En 2017, la DGRM a engagé une démarche participative d'optimisation des processus de deux activités majeures : achat et budget. Des plans d'action pour sécuriser et fluidifier ces processus ont été formalisés grâce au travail collaboratif d'agents et de managers. Parmi les initiatives proposées, on compte l'animation du réseau des référents budgétaires de chaque direction pour une amélioration du pilotage du budget et la mise en place d'une commission interne des achats de plus de 25 000 euros.



Une des valeurs ajoutées de la DGRM est sa capacité à intervenir en soutien des organismes du réseau dans leurs évolutions.

Sophie Patout, directrice de la Gestion du réseau et des Moyens



Aujourd'hui, le champ d'intervention de la DGRM est plus large que n'était celui de la DGR, qu'elle a remplacée. Il est de concevoir et de piloter la politique de gestion des moyens de l'Acoss et des Urssaf incluant la mise en œuvre des Conventions d'objectifs et de gestion (Cog), l'accompagnement vers l'atteinte de leurs objectifs et l'évaluation de leurs performances. La DGRM a aussi en charge la gestion des ressources humaines, celle du patrimoine immobilier, la définition de la stratégie budgétaire et son pilotage pour la branche Recouvrement, la gestion des achats.

UNE DIRECTION PARTENAIRE DES MUTATIONS

Une des valeurs ajoutées de la DGRM est sa capacité à accompagner les évolutions du réseau et des organismes qui le composent. Ainsi, le transfert des activités des Centres régionaux de traitement de l'information (Certi) vers l'Acoss a nécessité l'appui de la DGRM pour l'accompagnement ressources humaines des personnels et la gestion des moyens matériels. La préparation de la transformation du RSI a été un autre chantier d'importance. La direction a mis en œuvre un dispositif d'accompagnement et de suivi des Urssaf dans le déploiement du schéma de transformation

du RSI. Il se traduira, début 2018, notamment par l'animation de réunions régulières et la diffusion d'orientations et de consignes nécessaires à la bonne intégration de la réforme sur tous les aspects supports. La volonté d'avancer ensemble, dans le partage, a également été le moteur des dialogues de gestion annuels avec les Urssaf. Ils ont permis d'effectuer des points d'étapes sur la bonne réalisation des contrats pluriannuels de gestion (CPG) qui lient les organismes à la branche.

Toujours dans la perspective de faciliter les mutations, la DGRM a préparé l'intégration de nouveaux personnels au sein de la branche Recouvrement, en négociant des accords de transition dans le cadre du projet TRAM-PL (transfert du recouvrement des cotisations d'assurance maladie des professions libérales) au 1^{er} janvier 2018. La DGRM a apporté son expertise en matière de gestion des relations sociales.

LA RÉNOVATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE LA BRANCHE

Le plan national immobilier 2014-2017 de la branche s'élève à plus de 80 millions d'euros. Pour sa dernière année, il a été consommé à plus de 99 %. Un objectif atteint grâce à l'investissement des organismes du réseau et de leurs experts immobiliers et avec l'appui du pôle immobilier de la DGRM. En 2017, la direction a porté des projets de réhabilitation et de relogement auprès de la Commission de Gestion des Moyens (CGM), émanation du conseil d'administration de l'Acoss. La DGRM a aussi procédé à un recensement des besoins immobiliers des Urssaf pour la période conventionnelle 2018-2022 afin de proposer à la CGM des orientations pour le prochain plan immobilier qui sera voté en 2018, après l'adoption de la Cog.



1,420 M€ le montant exécuté du fonds national de gestion administrative en 2017.

83,749 M€ le montant du plan national immobilier engagé sur la période conventionnelle 2014-2017.

DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS POUR LES CINQ ANNÉES À VENIR

La Cog 2018-2022, déclinée dans les organismes en contrats pluriannuels de gestion, alloue des moyens à la branche Recouvrement dans un contexte de maîtrise budgétaire et fixe des objectifs de performance métier. En 2017, la DGRM a travaillé à la définition des critères d'allocation des moyens et de répartition de ceux-ci avec le réseau et les instances de gouvernance de niveau 2 qu'elle pilote (INRH et Comité de

maîtrise des dépenses). Sur le volet RH, la DGRM a fait le bilan du schéma directeur des ressources humaines pour mieux aborder la feuille de route des années à venir. •

RÉORGANISATION DE L'ACOSS : ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DES PROCHAINS DÉFIS

La direction de l'Accompagnement au changement (Dac), devenue la direction de la Transformation (DT), a finalisé le projet de réorganisation de l'Agence centrale. L'objectif : renforcer la capacité de pilotage de la branche pour mieux répondre aux attentes croissantes de ses différents publics.



Le mot d'ordre de la réorganisation ? Gagner en transversalité, développer le collectif. Cette transformation nous met en capacité de répondre aux enjeux actuels et futurs.

Sylvie Sambou, directrice de la Transformation



Initiée en 2016, la transformation de l'Agence centrale s'est achevée fin 2017. La démarche a vocation à préparer l'Acoss aux changements d'ampleur qui s'annoncent : une nouvelle Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 (Cog) comportant davantage de projets et réformes à intégrer, un périmètre élargi,

avec l'intégration des collaborateurs des centres informatiques, qui porte le nombre total de salariés de l'Agence centrale à 1 300, la prise en charge de missions de recouvrement supplémentaires (pour le compte du Régime social des indépendants et de la formation professionnelle).

Le projet de réorganisation vise à rendre le fonctionnement de l'Agence centrale plus agile et à accélérer les synergies. Il s'est traduit par plusieurs évolutions de taille : la création de nouvelles directions métiers pour rapprocher et mutualiser des activités à caractère complémentaire ; le renforcement de la dimension de pilotage stratégique ; ou encore l'intégration au cœur de l'Acoss d'une dynamique d'innovation et de transformation. Les

travaux préparatoires ont associé l'ensemble des collaborateurs de l'Acoss, réunis en ateliers et en séminaires, pour définir leurs attentes et les axes d'amélioration potentiels. Un plan d'accompagnement en ressources humaines, portant sur la mobilité interne et l'offre de formation, a également été formalisé pour accompagner le chantier de réorganisation. •



LA RÉORGANISATION EN CHIFFRES

6 nouvelles directions créées : Dirrec, DRCPM, DGRM, DRH, Daps, DT et

1 sous-direction : SDAJ.



LA DRH, PARTENAIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE CENTRALE

Comme prévu par le plan de réorganisation, la direction de l'Accompagnement des missions de l'établissement (Diame) est devenue la direction des Relations humaines (DRH). Elle a participé activement au développement et à l'optimisation des ressources humaines de l'organisme.

En 2017, la nouvelle DRH s'est mobilisée sur trois sujets d'importance : l'évolution des directions et des ser-



La DRH accompagne cette évolution interne en participant aux nouvelles modalités d'interactions entre directions et au renforcement des équipes.

Loïc Grandemange,
directeur des Relations humaines



VICES de l'Agence centrale, l'intégration des collaborateurs des ex-centres informatiques et la mutualisation de la paye.

UN ACCOMPAGNEMENT DES RESSOURCES DE LA NOUVELLE ORGANISATION

L'Agence centrale est engagée depuis 2016 dans une transformation de son organisation pour mieux répondre aux attentes des cotisants et des pouvoirs publics. En juillet 2017, la Diame a ainsi laissé place à la direction des Relations humaines (DRH). D'autres entités ont également évolué comme la direction de la Gestion du réseau et des Moyens (DGRM) ou encore la direction des Systèmes d'information (DSI). La DRH accompagne cette évolution interne en participant aux nouvelles modalités d'interactions entre directions et au renforcement des équipes.

LA CRÉATION DES CONDITIONS D'INTÉGRATION DES ÉQUIPES INFORMATIQUES

Au 1^{er} janvier 2018, l'Acoss passera de 600 collaborateurs à 1 300 et d'une gestion sur deux sites (Montreuil, Sophia-Antipolis) à 11 sites. En effet, les équipes de tous les Centres régionaux de traitement de l'information (Certi) et de la DSIP de l'Urssaf Île-de-France seront rattachées à l'Agence centrale. Une montée en puissance qui a nécessité un travail préparatoire tout au long de l'année. Le dialogue social a eu lieu dans chaque Certi pour établir la synthèse



103 recrutements réalisés en 2017.

186 collaborateurs en télétravail au 31 décembre 2017.

des dispositions applicables à partir du jour de leur intégration. En question, la gestion et l'aménagement du temps de travail. Mi-décembre 2017, toutes les négociations avaient été conclues.

UN TRAITEMENT MUTUALISÉ DES SERVICES DE PAYE

L'Agence a souhaité mutualiser la gestion de la paye entre Certi et Acoss. Un travail d'anticipation a été nécessaire avant la date de la bascule des systèmes au 1^{er} janvier 2018. Il a abouti à la consultation des comités d'entreprise et à la constitution d'une seule et même base regroupant les collaborateurs de l'Acoss et ceux des Certi. Après appel à candidatures, l'Urssaf du Centre a été retenue pour mutualiser une partie des traitements de la paye. •

UNE MUTUALISATION DES COMPÉTENCES ET RESSOURCES JURIDIQUES

L'Acoss s'est dotée d'une structure juridique centralisée afin d'accroître la sécurité juridique des décisions dans un environnement normatif complexe. Elle facilite l'articulation des expertises garantissant la fiabilisation du conseil rendu et une continuité de service dans une optique d'efficacité interne. La SDAJ regroupe tous les domaines juridiques (hors la législation de la Sécurité sociale) : droit public/commande publique et nouvelles technologies ; droit du travail ; droit bancaire et financier. Elle délivre conseils juridiques, appuie la contractualisation, pilote les contentieux et est garante de la conformité juridique et de la « compliance » (déontologie).

DES MISSIONS ESSENTIELLES POUR LA BRANCHE

Positionnée sur des missions clés, la SDAJ conjugue meilleure maîtrise des risques et des coûts (définition de la politique de conformité juridique, diffusion d'une culture juridique, pilotage renforcé de la gestion des contentieux institutionnels, etc.). Elle assiste également la direction financière (Difi) sur la sécurisation des opérations de trésorerie et dans la passation des marchés bancaires des autres caisses nationales.

UNE CONTRIBUTION À DES PROJETS TRANSVERSES

La SDAJ a collaboré à plusieurs chantiers importants : la réforme du RSI, la reprise de personnels par la branche dans le cadre de nouvelles missions de recouvrement, le déménagement du site de Valbonne vers Biot, le transfert des marchés dans une démarche d'optimisation du processus achat. Mobilisée avec les Urssaf autour de visioconférences, la SDAJ a accompagné l'application des ordonnances Macron en droit du travail. La SDAJ prépare également la mise en œuvre de la loi pour une République numérique et du RGPD (règlement général sur la protection des données personnelles). •

UNE SÉCURITÉ JURIDIQUE ACCRUE

L'Acoss a réorganisé la sous-direction des Affaires juridiques (SDAJ). À la clé, un renforcement de la maîtrise des risques et une meilleure aide à la décision pour préserver la responsabilité de l'Agence centrale et de sa direction.



L'Acoss se dote d'une structure juridique centralisée orientée qualité de service, qui concilie l'approche opérationnelle et la maîtrise des risques.

Maxime Rossi,
sous-directeur des Affaires juridiques



DES OPÉRATIONS MAÎTRISÉES AU SERVICE DES MÉTIERS DE LA BRANCHE

En 2017, l'Agence comptable a inscrit ses actions dans la perspective du renouvellement de la Convention d'objectifs et de gestion (Cog). Les deux grands piliers de l'Agence comptable sont l'organisation de la production des comptes des organismes du réseau et de la branche, et la réalisation des opérations de trésorerie en tant que caissier central de la Sécurité sociale. Le pilotage des comptes bénéficie davantage du concours des expertises métier au-delà des équipes comptables. L'objectif étant que les chiffres soient mieux maîtrisés et compris grâce au partage des compétences.



Le pilotage des comptes bénéficie davantage du concours des expertises métier au-delà des équipes comptables. L'objectif étant que les chiffres soient mieux maîtrisés et compris grâce au partage des compétences.

Camille L'Hernault, Agent comptable



→ UNE COCONSTRUCTION AVEC LE RÉSEAU

Plusieurs projets d'envergure faisant évoluer l'exercice des métiers de la branche ont occupé plus particulièrement l'Agence comptable en 2017. Une trajectoire de rénovation du Système national de trésorerie (SNT) de la branche a été définie avec la direction financière, la direction des Systèmes d'information, et avec la contribution des organismes du réseau. Mise en œuvre au cours de la prochaine Cog, elle vise à accroître la performance et la sécurité des opérations.

Des travaux avec les Urssaf en liaison avec la direction de la Gestion du réseau et des Moyens (DGRM) ont été lancés pour rénover les outils comptables et budgétaires de la branche, avec l'objectif de renforcer le pilotage des recettes de cotisations et des dépenses de fonctionnement de la branche. En parallèle, des travaux ont été engagés avec les Urssaf pour associer davantage les services de production et statistiques à l'analyse du rendement des recettes. L'objectif étant que la compréhension et la sécurisation des chiffres soient enrichies par la mise en commun des expertises.

→ DES ACTIVITÉS SÉCURISÉES ET CONTRÔLÉES

Les activités de maîtrise des risques et de contrôle contribuent à assurer l'exercice des métiers du recouvrement en veillant à leur sécurité, leur conformité et à la qualité du service rendu. La cellule de validation nationale, qui délivre les autorisations de mise en production des applications informatiques de la branche, a ainsi vu ses équipes renforcées par des experts « qualité et répartition » et apporté son concours à la *task force* mise en place à la suite de perturbations de production.

La sécurisation a eu aussi pour sujet la poursuite des projets de convergence du contrôle interne. Des travaux relatifs au déploiement d'un dispositif unifié de maîtrise des risques entre les services de production et les services comptables ont été engagés.

UNE ACTIVITÉ DE PRODUCTION ESSENTIELLE

L'Agence comptable a des activités significatives de production que sont la gestion de trésorerie, la répartition et le reversement des recettes. Elle assure notamment la gestion comptable du recouvrement direct de l'Acoss (environ 90 Md€ annuels), en lien avec la Difi, et celle afférente au fonctionnement administratif de l'établissement public.

Dans le respect de la séparation des pouvoirs ordonnateur-comptable, la démarche se veut globale, orientée processus et non plus acteurs. Une première expérimentation a concerné le plan de contrôle unique des processus de traitement de la Déclaration sociale nominative (DSN). Afin de porter une appréciation annuelle sur la maîtrise des processus de contrôle, un audit thématique de validation des comptes a également été réalisé. Son sujet : le recouvrement amiable et forcé dont les résultats ont été présentés début 2018. •

DAPS : AU SERVICE DU RÉSEAU

La direction de l'Audit et de la Stratégie, devenue direction de l'Audit, du Pilotage et de la Stratégie (Daps), a été réorganisée et redimensionnée. L'objectif : accompagner toujours plus efficacement l'Acoss et le réseau des Urssaf dans le pilotage de leur performance.

→ UNE MISSION RÉAFFIRMÉE, AXÉE SUR LA PERFORMANCE

L'évolution de la Daps vise à clarifier son rôle et à redéfinir son offre de service, auprès des directions métiers, des Urssaf et des partenaires de la branche. Elle s'articule désormais autour de quatre sous-directions : Pilotage de la performance, Suivi et accompagnement des projets et des processus, Audit national ainsi que Stratégie et partenariats. Le rôle de la Daps ? Assurer un pilotage plus intégré et transversal de la branche, rechercher l'optimisation systématique des processus et les ancrer dans la durée, conduire les audits internes, enfin, accompagner et suivre les partenaires de la branche.

PARTENAIRES : LES AOM EN PREMIÈRE LIGNE !

Un plan d'action dédié aux autorités organisatrices de mobilité (AOM) a été initié, comprenant la mise en œuvre d'un pilotage de la gestion des réclamations et la diffusion d'une plaquette de sensibilisation à destination des Urssaf. En 2018, ce plan sera complété par le déploiement d'un réseau de correspondants et d'un portail permettant la traçabilité des échanges.



La Daps a été réorganisée en vue d'assurer un pilotage plus efficace et un accompagnement plus performant du réseau. Elle déploie un catalogue de services adapté aux besoins de chacun de nos publics, métiers, Urssaf, partenaires.

Xavier Bonnet, directeur de l'Audit, du Pilotage et de la Stratégie



→ UNE ANNÉE 2017 DE CONCRÉTISATIONS

Le soutien au réseau s'est poursuivi. La Daps déploie depuis 2015 une démarche innovante d'optimisation des processus qui consiste à accompagner les Urssaf dans des plans d'action ciblés sur des processus métier ou support. À fin 2017, la quasi-totalité des organismes, dont l'Acoss, étaient entrés dans le dispositif, donnant lieu à 66 actions d'optimisation. Un premier bilan de la démarche a été réalisé, qui aboutira en 2018 à la constitution de nouveaux plans d'action. Les audits régionaux (ciblés sur des processus) et d'entités (destinés à aider les directeurs dans leur prise de fonction) sont l'autre volet de l'accompagnement du réseau. La Daps a livré 12 rapports d'audit, dont 6 d'entité, et conduit 16 missions en Urssaf dans le cadre du dispositif de l'audit en région. En appui de ces actions, une charte d'audit a été élaborée pour une couverture renforcée des risques.



18 organismes ont intégré le dispositif d'optimisation des processus.

12 rapports d'audit livrés.

→ UNE AMÉLIORATION CONTINUE DU PILOTAGE

Afin de favoriser la dynamique globale du pilotage de la Daps, une réorganisation de ses composantes a été menée en septembre 2017. Elle s'est traduite par un rapprochement entre les équipes du contrôle de gestion et du pilotage national. Cette évolution illustre bien l'engagement de la Daps dans la définition et la mise en place d'un dispositif de pilotage plus intégré. Par ailleurs, le dispositif de pilotage s'est enrichi de restitutions à destination de différents publics (métiers, comité de direction, collaborateurs) sous forme de tableaux de bord, de *reporting*, d'espaces de pilotage intégrés au portail agent, d'études de gestion destinées notamment à la préparation de la Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 (Cog). •



La généralisation de la Déclaration sociale nominative (DSN) a fortement mobilisé la branche. De l'incitation à l'obligation, la communication a su s'adapter pour accompagner les évolutions du projet.

Estelle Denize,
directrice de la Communication



COMMUNICATION : UNE ANNÉE TRÈS ACTIVE

La direction de la Communication (Dicom) a renforcé ses dispositifs, s'attachant à déployer des actions ciblées auprès de ses publics : les cotisants et les partenaires, dans l'optique de faciliter leurs démarches, les relais d'opinion pour promouvoir les missions de la branche, les collaborateurs, afin de renforcer les synergies.

→ EXPLIQUER ET ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DE NOTRE RÉSEAU

La Dicom a conduit une communication spécifique et cadencée pour accompagner les dispositifs de simplification à destination des cotisants, inhérents au nouveau périmètre de mission de la branche : la fusion des comptes professions libérales-praticiens et auxiliaires médicaux, le recouvrement pour la Caisse nationale de compensation des VRP (CCVRP), confié

à l'Urssaf Île-de-France, le plan d'action en direction des autorités organisatrices de mobilité, etc. Dès septembre 2017, elle a collaboré à la définition des orientations stratégiques de communication relevant du Régime social des indépendants (RSI), en concertation avec les partenaires de la branche, pour une mise en œuvre au 1^{er} janvier 2018.

→ DIGITAL : DES ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES

Pivot de la relation cotisants, le digital a fait l'objet de très importants investissements. La branche Recouvrement a refondu l'intégralité du site cesu.urssaf.fr (parties informative et déclarative), en responsive design, permettant désormais aux cotisants d'effectuer leurs déclarations depuis un smartphone ou une tablette. De nouvelles fonctionnalités ont également été ajoutées pour leur offrir une circulation plus intuitive (accès à un moteur de recherche performant, création de compte instantanée, etc.) et des services additionnels (par exemple, un calendrier interactif pour retenir les dates clés, un estimateur du coût de l'emploi, un pré-remplissage de la déclaration). Le site urssaf.fr a, de son côté, été régulièrement actualisé avec un temps fort en janvier suite à la publication de la loi de financement de la Sécurité sociale. Au 1^{er} juillet, le site a

fait une large place au dispositif « Économie collaborative » avec la création d'un espace dédié regroupant information, simulation et déclaration.

→ UN ACCENT MIS SUR LES RELATIONS PRESSE

2017 signe le développement des relations presse, avec l'arrivée d'une responsable relations presse et réseaux sociaux. L'objectif est notamment d'accroître la notoriété de l'Acoss, de la branche et de leurs activités respectives et d'accompagner le réseau afin d'assurer une cohérence des messages sur tout le territoire. Des conférences, des déjeuners de presse et des interviews ont été organisés pour répondre à ces enjeux. 2017 a par ailleurs permis de concrétiser la stratégie de présence sur les réseaux sociaux pour l'Acoss et le réseau des Urssaf.

→ UNE COMMUNICATION INTERNE ADAPTÉE À SES PUBLICS

À l'issue de l'étude sur l'amélioration de la communication à l'interne, plusieurs chantiers ont été déployés au fil de l'année, destinés à libérer l'accès à l'information, humaniser les relations et moderniser les outils. Parmi les principales avancées figurent l'instauration de petits déjeuners du directeur, la participation aux travaux pour le développement d'un réseau collaboratif d'entreprise, l'organisation de séances thématiques mensuelles « 60 min pour tout savoir » ou encore la création d'une newsletter des collaborateurs. •

L'ACOSS FÊTE SES 50 ANS

Les collaborateurs de l'Acoss et des représentants des Urssaf ont été invités à célébrer l'anniversaire de la création de l'Acoss. Une occasion de rappeler l'importance passée, présente et future de l'Acoss.

The background features a network of teal and yellow circles connected by thin lines. A large teal circle with a yellow center is prominent in the lower right, containing the number 7. The text 'GOUVERNER ET DIALOGUER' is centered in the upper right area.

GOUVERNER ET DIALOGUER

7



Jean-Eudes Tesson,
président

Pierre-Yves Chanu,
vice-président

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 31 décembre 2017

REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS

MEDEF

Davant Véronique	Henry Patrick
Guéry Jean-Claude	Brieux Michel
Loréal Pierre-François	Cazals Véronique
Martinez Émilie	Celma Patrick
Delabrière Éric	Dumilly Sylvie
Tesson Jean-Eudes	Delcourt Dominique

CGPME

Klein Christian	Richard-Verspieren Nicole
Pagola Jean-Paul	Soupizet Christophe

UPA

Thouron Philippe	Polo Gérard
Chatelain Jean-Jacques	Pineau Christian

REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS*

UPA

Crouzet Danièle

CGPME

Massas Bernard	Le Roux François
----------------	------------------

UNAPL-CNPL

Picon Michel	Lacroix Henri
--------------	---------------

PERSONNES QUALIFIÉES*

Barbara Emmanuelle
Bergé-Suet Élisabeth
Besnard Jean-Louis
Van Cauwenberge Isabelle

REPRÉSENTANTS DES ASSURÉS SOCIAUX*

CGT

Chanu Pierre-Yves	Mergel Francis
Vandaele Michel	Isabey Mijo
Salvignac Marie-Martine	Maréchal Jacques

FO

Bellanca Joseph	Bost Jean-Louis
Privat Patrick	Fernandez Virginie
Mongereau Jacky	Durupt Jean-Claude

CFDT

Becker Xavier	Barrois Sophie
Cigana Serge	Coletti Jean-Pierre
Perez Tina	Lavigne Brigitte

CFTC

Lebas Jean-Michel	Parle Marie-Josèphe
Merten Bernard	Le Franc Annie

CFE-CGC

Constensoux Xavier	Gross Alain
Roger Pierre	Bomont-Arzur Anne

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

CFDT

Rapeau Serge

CONTRÔLE GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

Costa Laurence,
contrôleur général

REPRÉSENTANTS DES MINISTÈRES DE TUTELLE

REPRÉSENTANT DU MINISTRE CHARGÉ DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Lignot Leloup Mathilde,
directrice de la Sécurité sociale

REPRÉSENTANT DU MINISTRE CHARGÉ DU BUDGET

Verdier Amélie,
directeur du Budget

Titulaires

Suppléants

Titulaires

Suppléants

LES COMMISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 31 décembre 2017

FINANCIÈRE ET STATISTIQUE

président : M. Cigana



SALARIÉS

M. Mergel
M^{me} Fernandez
M. Cigana
M^{me} Parle
M. Gross

NON-SALARIÉS

M. Pineau
M. Guery
M. Delabrière
M^{me} Martinez
M^{me} Richard-Verspieren

PERSONNE QUALIFIÉE

M. Besnard

INFORMATIQUE

président : M. Constensoux



SALARIÉS

M. Vandaele
M. Durupt
M. Coletti
M. Constensoux
M^{me} Lefranc

NON-SALARIÉS

M^{me} Crouzet
M. Henry
M^{me} Delcourt
M. Soupizet
M. Picon

PERSONNE QUALIFIÉE

M^{me} Bergé-Suet

GESTION DES MOYENS

président : M. Privat



SALARIÉS

M^{me} Salvignac
M. Privat
M. Becker
M. Lebas
M. Gross

NON-SALARIÉS

M. Pineau
M. Celma
M. Delabrière
M. Henry
M. Massas

PERSONNE QUALIFIÉE

M^{me} Bergé-Suet

QUALITÉ-COMMUNICATION

président : M. Lebas



SALARIÉS

M^{me} Salvignac
M. Bost
M^{me} Bomont-Arzur
M^{me} Barrois
M. Lebas

NON-SALARIÉS

M. Polo
M^{me} Delcourt
M. Brieux
M. Henry
M^{me} Richard-Verspieren

PERSONNE QUALIFIÉE

M^{me} Bergé-Suet

LÉGISLATION-SIMPLIFICATION

président : M. Thouron



SALARIÉS

M^{me} Isabey
M. Mongereau
M^{me} Perez
M^{me} Parle
M. Roger

NON-SALARIÉS

M. Thouron
M. Delabrière
M. Loréal
M^{me} Martinez
M. Pagola

PERSONNE QUALIFIÉE

M^{me} Van Cauwenberge

COG

président : M. Pagola



SALARIÉS

M. Vandaele
M. Bellanca
M^{me} Lavigne
M. Lebas
M. Constensoux

NON-SALARIÉS

M. Châtelain
M. Henry
M. Celma
M. Brieux
M. Pagola

PERSONNE QUALIFIÉE

M^{me} Barbara

* Voix délibérative.

** Voix consultative.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACOSS, UNE INSTANCE CLÉ

Assemblée délibérante paritaire, le conseil d'administration intervient dans chacun des champs de compétences de l'Agence centrale. Quel est son rôle? Et comment le remplit-il?

DES MISSIONS STRATÉGIQUES

Le conseil d'administration se compose de trente membres, nommés pour cinq ans. Il se réunit à minima une fois par mois, et aussi souvent que les circonstances l'exigent. Son rôle est d'administrer l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale

(Acos), la caisse nationale des Urssaf. En pratique, il lui revient de :

Définir les orientations du réseau des Urssaf dans le cadre de la Convention d'objectifs et de gestion (Cog), du Schéma directeur du système d'information (SDSI) et de ses activités courantes (gestion de trésorerie, pilotage du recouvrement, gestion administrative interne).

Se prononcer sur le budget et sur les comptes annuels de l'Acos et des organismes du réseau : fonds national de gestion administrative et comptes combinés de l'activité de recouvrement.

Émettre des avis sur des projets de textes gouvernementaux. Le Code de la Sécurité sociale exige, en effet, de soumettre au conseil d'administration tout projet de mesure (législative ou réglementaire)

qui peut affecter l'équilibre financier du réseau des Urssaf ou qui entre dans son domaine de compétences. Chaque année, il se prononce ainsi sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale.

UNE ORGANISATION PAR DOMAINE D'EXPERTISE

Pour exercer ses missions, le conseil d'administration a constitué en son sein six commissions spécialisées.

La commission financière et statistique suit les réalisations et les prévisions de trésorerie de l'Acos et des quatre branches du régime général, ainsi que le financement des besoins de trésorerie de l'Acos. Elle examine également les principales données des études statistiques produites par l'Agence centrale.

La commission gestion des moyens est compétente en matière budgétaire, informatique, immobilière et de gestion. Elle éclaire les délibérations prises par le conseil d'administration dans ces domaines.

La commission législation simplification remplit un rôle d'étude en matière de législation. Elle se prononce ou prépare les avis du conseil d'administration sur les projets gouvernementaux d'évolution législative ou réglementaire. Elle examine la synthèse des rapports produits par les Commissions de recours amiable (Cra) et par les Instances départementales d'instruction des recours amiables (Idira).

La commission informatique suit l'avancement du SDSI et l'activité des centres informatiques.

La commission qualité communication examine les sujets relatifs à la qualité des relations avec les usagers, à la communication, aux relations internationales et à la circulation d'informations dans le réseau.

La commission Cog suit la mise en œuvre de la Convention d'objectifs et de gestion conclue avec l'État pour quatre ans et analyse les bilans d'étape annuels.

Ces six instances rendent compte de leurs travaux au conseil d'administration. Elles ont un pouvoir consultatif. La commission législation simplification peut être amenée à siéger avec pouvoir délibératif pour statuer sur les demandes d'avis ministérielles.

QUI FAIT QUOI? Le conseil d'administration de l'Acos définit les orientations de la branche Recouvrement. • **Le comité de direction** assure le fonctionnement quotidien et le pilotage du réseau. • **Les conventions d'objectifs et de gestion (Cog)** sont cosignées par le président et le directeur de l'Acos sur la base d'un mandat du conseil d'administration, et par les ministres de tutelle.



UNE COMMISSION PARITAIRE

Le conseil d'administration se compose de :

- 13 représentants des assurés sociaux;
- 13 représentants des employeurs et des travailleurs indépendants;
- 4 personnes qualifiées désignées par l'autorité compétente de l'État et
- 3 représentants du personnel.

2017, UNE ANNÉE CHARNIÈRE POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Deux réunions nationales se sont tenues, le 30 mars et le 31 octobre, avec les administrateurs de l'Acos, les présidents et les vice-présidents d'Urssaf et de CGSS. Elles ont été l'occasion :

- de partager sur le bilan de la période conventionnelle écoulée et de constater qu'elle avait permis de consacrer l'efficacité de l'organisation régionale des Urssaf mise en œuvre entre 2012 et 2014 et d'adapter celle de l'Acos pour mieux assurer son rôle de pilotage;
- d'impliquer davantage les conseils d'administration locaux dans la démarche conventionnelle en les associant à la réalisation du bilan et à la préparation des nouvelles orientations;
- de renforcer les relations entre le conseil d'administration de l'Acos et ceux des Urssaf et CGSS pour accompagner les réformes;
- d'organiser la remontée d'informations de terrain sur les thématiques de la relation cotisants et de l'informatique.

Une lettre mensuelle d'information intitulée *En direct du CA* a été créée et accompagne désormais la diffusion des relevés de décisions du conseil d'administration de l'Acos au sein du réseau.

La préparation de la Cog 2018-2022 a également donné lieu à neuf réunions avec les chefs de file de chaque organisation représentée au conseil, réunions qui se poursuivront début 2018 jusqu'à la finalisation du projet.

UN CONSEIL TRÈS IMPLIQUÉ DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES RÉFORMES STRUCTURANTES POUR LE RÉSEAU

Outre la création de la direction nationale du Recouvrement des travailleurs indépendants (DNRTI) au 1^{er} janvier 2017 et de la direction des Systèmes d'information (DSI) au 1^{er} janvier 2018, le conseil d'administration a également pu suivre les domaines relevant de son champ de compétence et se positionner sur les orientations afférentes.

Ainsi, la commission financière et statistique s'est assurée de la bonne tenue de la gestion de trésorerie du régime général, marquée par un contexte économique qui a permis d'améliorer le profil de trésorerie sur l'année. Les besoins de financement ont ainsi été réduits et couverts par des emprunts à taux d'intérêt négatifs.

La commission législation/simplification s'est prononcée sur des textes d'application de la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) pour 2017

relatifs notamment à l'activité *via* les plateformes collaboratives, aux relations entre les cotisants et les tiers déclarants, au travail dissimulé chez les particuliers employeurs. Elle a également suivi :

- la mise en œuvre de la Déclaration sociale nominative (DSN) dans sa phase de généralisation;
- la situation des travailleurs détachés, les problématiques de l'évolution de l'emploi, de la requalification des statuts et de l'ubérisation;
- l'organisation et la doctrine de la Mission nationale de contrôle (MNC) sur les recours amiables, sujet sur lequel le conseil a reçu la cheffe de la MNC en fin d'année;
- le rescrit social, le rescrit de branche et les questions juridiques dites « complexes ».

La commission de gestion des moyens a examiné, en cette fin de Cog et pour optimiser l'exécution du plan national immobilier, 22 dossiers portant sur des opérations d'ampleur variable inscrites au plan.

La commission informatique a concentré l'essentiel de ses travaux sur le plan de transformation du système d'information de branche (projet Clé-a), l'organisation de la direction nationale informatique (projet DSI 2018) et la préparation du Schéma directeur des systèmes d'Information.

La commission Cog a été attentive au taux d'avancement des actions et indicateurs associés.

La commission qualité communication s'est notamment vue présenter le nouveau site internet du chèque emploi service universel (CESU) et s'est tenue informée de l'actualité internationale concernant la branche.

2017 EN CHIFFRES

51 RÉUNIONS du conseil d'administration et de ses 6 commissions.

45 SAISINES MINISTÉRIELLES, contre 50 en 2016. Elles portent chaque année sur des projets de textes gouvernementaux qui ont un impact financier sur le champ de compétences du réseau des Urssaf régionales. En 2017 le conseil s'est ainsi notamment prononcé sur :

- le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2018;
- plusieurs articles du projet de loi pour un État au service d'une société de confiance;
- le projet d'ordonnance prévoyant le report à 2019 du prélèvement à la source;

– le projet d'ordonnance relatif au compte professionnel de prévention;

– le projet de décret sur le transfert d'activité de la Caisse nationale de compensation des VRP (CCVRP) au réseau des Urssaf;

– le projet de décret relatif à la dématérialisation des déclarations et paiements de cotisations des travailleurs indépendants;

– le projet de décret visant les outils mis à la disposition des travailleurs indépendants pour le recouvrement des créances constatées dans le cadre de la lutte contre le travail illégal.

LE COMITÉ DE DIRECTION



Debout (de gauche à droite)

Emmanuel Dellacherie, Alain Gubian, Jean-Baptiste Courouble, Carole Leclerc, Sophie Patout, Estelle Denize, Éric Le Bont.

Assis (de gauche à droite)

Yann-Gaël Amghar, Patricia Poulet-Mathis, Laury Ducombs, Samuel Zapata, Maria Kitanova, Camille L'Hernault, Xavier Bonnet, Nicolas Delaforge.

LE GLOSSAIRE

A

ACOSS Agence centrale des organismes de Sécurité sociale

AOM Autorités organisatrices de la mobilité

C

CADES Caisse d'amortissement de la dette sociale

CDC Caisse des Dépôts et Consignations

CERTI Centre régional de traitement de l'information

CESU Chèque emploi service universel

CICE Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

CMU Couverture maladie universelle

CNSA Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

CNTFS Centre national des travailleurs frontaliers en Suisse

COG Convention d'objectifs et de gestion

CPG Contrat pluriannuel de gestion

D

DSN Déclaration sociale nominative

E

ETP Équivalent temps plein

ECP *European commercial paper*

F

FSV Fonds de solidarité vieillesse

G

GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

I

ISU Interlocuteur social unique

L

LCTI Lutte contre le travail dissimulé

LFSS Loi de financement de la Sécurité sociale

N

NEU CP *Negotiable European commercial paper*

P

PAJE Prestation accueil du jeune enfant

PAM Praticiens et auxiliaires médicaux

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RSA Revenu de solidarité active

RSI Régime social des indépendants

RGPD Règlement sur la protection des données personnelles

S

SDRH Schéma directeur des ressources humaines

SDSI Schéma directeur du système d'information

U

URSSAF Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales

LES PUBLICATIONS

Le rapport annuel de l'Acosse est complété d'une collection de huit Essentiels, accompagnés des comptes combinés et des comptes annuels de l'Acosse.





CONTACTS

PAR COURRIER

ACOSS – Dicom
36, rue de Valmy
93108 Montreuil Cedex

PAR COURRIEL

contact@acoss.fr