



Inspection générale
des affaires sociales

Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2014 – 2017 de l'ACOSS

RAPPORT DEFINITIF : ANNEXES ET PIÈCES JOINTES

Établi par

Nicolas AMAR

Charles de BATZ

Alain BETTERICH

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

– Septembre 2017 –
2017-009R

ANNEXES ET PIECE JOINTE

ANNEXE 1 – LA COG, SUIVI DES ACTIONS, ENGAGEMENTS ET INDICATEURS.....	5
ANNEXE 2 – LE PARCOURS ET L’OUTILLAGE DU RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE.....	39
ANNEXE 3 – RELATION DE SERVICE	47
ANNEXE 4 – BILAN COG DES SYSTEMES D’INFORMATION	59
ANNEXE 5 – ÉLÉMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	69
PIECE JOINTE : ANALYSE SI, DOCUMENT MCKINSEY	89

ANNEXE 1 – LA COG, SUIVI DES ACTIONS, ENGAGEMENTS ET INDICATEURS

ANNEXE 1 – LA COG, SUIVI DES ACTIONS, ENGAGEMENTS ET INDICATEURS.....	5
1 LA COG 2014-2017 RESSEMBLE DAVANTAGE A UN CATALOGUE DE MESURES QU’A UN DOCUMENT D’ORIENTATION STRATEGIQUE	6
1.1 La convention d’objectifs et de gestion répertorie 433 actions réparties en 20 thèmes subdivisés en 55 objectifs, eux-mêmes divisés en 134 sous objectifs qui comportent au total 433 actions.....	6
1.2 Les actions liées au système d’information (SI) concernent peu ou prou l’ensemble des thématiques.....	10
1.3 Six annexes précisent les règles budgétaires, les dix engagements de service de la branche et les indicateurs de la COG.....	11
1.4 La COG prévoit une batterie de 48 indicateurs dont certains sont à construire	11
2 LE SUIVI DE LA COG EST ORGANISE AVEC ATTENTION PAR L’ACOSS	14
2.1 La réalisation des actions fait l’objet d’un suivi détaillé.....	14
2.2 Les indicateurs de la COG sont régulièrement mis à jour	17
2.3 Les engagements de l’État ne font pas l’objet d’un bilan régulier.....	22
Appendice 1.1 tableau récapitulatif des indicateurs COG et évolutions depuis 2010	24
Appendice 1.2 tableau récapitulatif des Engagements de l’État et réalisation au 29 mai 2017	26
Appendice 1.3 tableau de synthèse : Coût de la régionalisation — en k€	31
Appendice 1.4 Ratio actualisé de SUN par agent à la suite du programme de fiabilisation des surfaces de la branche recouvrement.....	32
Appendice 1.5 tableau récapitulatif des indicateurs COG par région par rapport à la cible régionale théorique mensuelle résultats fin décembre 2016 (source ACOSS/DISEP).....	33
Appendice 1.6 tableau d’analyse des indicateurs de la COG ACOSS réalisé par l’équipe d’appui (SGMAP).....	35

1. LA COG 2014-2017 RESSEMBLE DAVANTAGE A UN CATALOGUE DE MESURES QU'A UN DOCUMENT D'ORIENTATION STRATEGIQUE

1.1 La convention d'objectifs et de gestion répertorie 433 actions réparties en 20 thèmes subdivisés en 55 objectifs, eux-mêmes divisés en 134 sous objectifs qui comportent au total 433 actions

[1] La convention d'objectifs et de gestion (COG) fait davantage l'effet d'un catalogue de mesures et d'actions que d'un document d'orientation stratégique. Ces mesures sont à destination des différents métiers de la branche.

► La convention couvrant la période 2014 à 2017 identifie quatre axes qui sont déclinés ensuite en actions :

- L'amélioration des performances métiers du recouvrement ;

Cette amélioration passe par un renouvellement des méthodes de travail (réviser les processus métier, réduire les risques de non-recouvrement, de non-déclaration ou de fraude).

La branche consolidera l'offre de services déjà étoffée, pour les différentes catégories de cotisants en vue de simplifier la relation de ces derniers avec les URSSAF.

Concernant la relation client, la branche prévoit de s'adapter en développant une offre multicanal en particulier à base d'Internet et réorganisera la téléphonie de la branche en mutualisant les plateformes. Le contact client privilégiera les démarches sur rendez-vous (systématisera selon le terme de la COG).

La branche s'engage à produire les comptes dans un délai réduit de 15 jours et portera une attention particulière aux partenaires à faible volume financier.

- Garantir l'avenir à long terme de la capacité de la branche à assurer le recouvrement ;

La première action consiste à refondre le système d'information (SI). L'opération a été lancée durant la précédente COG.

La DSN est un élément majeur des évolutions des responsabilités de l'ACOSS (opérateur, développeur et hébergeur). La bascule DUCS/DSN est une évolution fondamentale pour l'ACOSS.

Il s'agit de développer la valorisation des données de la branche pour les opérations de recouvrement et de contrôle, de procéder à l'extension du périmètre de la branche en particulier pour le RSI et pour l'AGIRC-ARRCO (projet à relancer).

La centralisation des flux de trésorerie doit se poursuivre ainsi que la mutualisation des trésoreries sociales.

- Consolider la branche à la suite des réformes intervenues au cours de la précédente COG (régionalisation du réseau des URSSAF) ;

Tirer le bilan de la constitution des 22 URSSAF régionales qui s'est poursuivie jusqu'en 2015.

Évaluer les travaux conduits pour la réorganisation des SI et sécuriser les outils dans les trois domaines du recouvrement, de la trésorerie et de la production (plan de continuité d'activité).

Les plans d'action conjoints avec le RSI devaient permettre, selon les termes de la COG, d'améliorer très sensiblement le service rendu aux cotisants. Une organisation régionale commune de l'ISU devait être mise en place...

Un nouveau schéma directeur des RH de la branche doit voir le jour pour tenir compte de l'ensemble des évolutions du réseau et des métiers de la branche. Ce SDRH doit également être décliné au niveau local.

- Optimiser l'utilisation des ressources de la branche recouvrement.

Les fiches thématiques de la COG prévoient dans leur grande majorité des adaptations des processus de gestion pour dégager des économies.

La COG prévoit également la mutualisation des achats.

Elle doit s'appuyer sur la dématérialisation qui permet de progresser encore vers une offre « 100 % dématérialisée ».

Le pilotage doit se renforcer dans le sens d'une réduction des écarts entre les différents organismes de la branche.

- Vingt fiches thématiques couvrent les différents métiers de la branche et se déclinent en 433 actions ou sous actions

[2] La COG contient 20 fiches thématiques. Chaque fiche présente brièvement les enjeux puis détaille les engagements de la branche par objectif et sous-objectifs. Un tableau répertorie pour chaque thème : l'objectif, les actions à conduite et les échéances. Sont également mentionnés pour chaque thème, les engagements de l'État et les indicateurs lorsqu'ils existent.

[3] En pratique, deux fiches thématiques couvrent les métiers de la branche. Chaque fiche comporte un certain nombre d'actions à conduire au cours de la COG. Au total 433 actions ont été définies dans la COG. Elles font l'objet d'un suivi trimestriel. Certaines d'entre elles ont été redécoupées pour en faciliter le suivi lorsque par exemple, l'action s'applique à plusieurs objets. Ainsi le nombre d'actions suivi en détail est porté à 450 dans le document intitulé « avancement au 4^{ème} trimestre 2016 ». De même que pour des commodités de présentation, les 20 fiches thématiques ont été regroupées en 10 axes qui ne correspondent pas à la classification de la COG actuelle. Ces 10 axes sont plus adaptés pour une présentation synthétique qu'un regroupement selon les 4 orientations principales de la convention selon l'ACOSS.

Tableau 1 : Répartition des objectifs, sous-objectifs et actions par thématiques

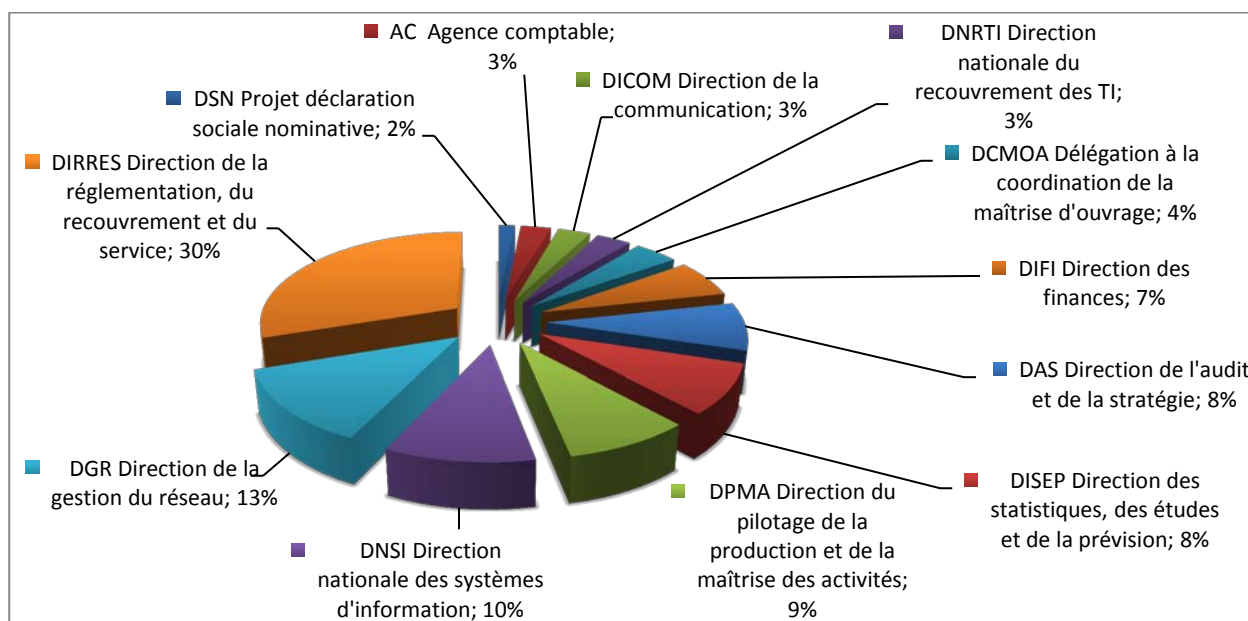
indice 1. intitulé fiche thématique	Nbre d'objectifs indice 1.1	Sous objectifs, indice 1.1.1	Actions indice 1.1.1.1
1 Relation de service cotisants	2	6	19
2 Gestion des contacts cotisants	4	9	25
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	2	5	18
4 Recouvrement amiable et forcé	2	5	20
5 Sécurisation juridique	3	5	20
6 Contrôle	2	5	18
7 Lutte contre la fraude	2	4	21
8 Comptabilité et répartition	3	9	9
9 Trésorerie, Finance	5	9	29
10 Statistique	3	6	24
11 Relation de service partenaires	2	4	13
12 Interlocuteur social unique	2	7	18
13 Déclaration sociale nominative	2	4	11
14 Ressources humaines	5	13	28
15 Gestion des moyens	3	7	17
16 Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	3	6	48
17 Cohérence du système information, organisation et pilotage de la fonction informatique	2	7	14
18 Maîtrise des risques	3	6	28
19 Pilotage de la performance	2	7	27
20 Organismes multibranches	3	10	26
Total	55	134	433

Source : COG, traitement mission.

[4] Chaque action est placée sous la responsabilité d'une seule direction de l'ACOSS. La DIRRES (direction de la réglementation, du recouvrement et du service)¹ se distingue puisqu'elle assure la responsabilité de 30 % de l'ensemble des actions. (cf. graphique ci-dessous)

¹ La DIRRES (direction de la réglementation, du recouvrement et du service) et la DPMA (direction du pilotage de la production et de la maîtrise des risques) on fait place depuis le 15 février 2017 à la DIRREC (direction de la réglementation, du recouvrement et du contrôle) et à la DRCPM (direction de la relation cotisants, de la production et de la maîtrise des activités).

Graphique 1 : Répartition des actions par direction de l'ACOSS



Source : ACOSS, traitement mission.

[5] La réalisation des actions a été planifiée sur la durée de la COG. Compte tenu de la signature tardive de la convention, sa mise en œuvre a été retardée. Aussi, l'ACOSS a procédé à une nouvelle planification décalant l'essentiel de l'achèvement des actions sur les deux dernières années de la COG.

Tableau 2 : Planification des actions

Année	Planification initiale COG				Nombre d'actions lancées
	début	fin	fin	fin	
2014	68	79	47	176	370
2015		14	21	26	61
2016			5	13	18
2017				1	1
Nombre d'actions achevées	68	93	73	216	450

Source : Données ACOSS, traitement mission.

Lecture du tableau : il est prévu que 370 actions débutent en 2014, dont 68 s'achèvent la même année, 79 se terminent en 2015, 47 en 2016 et 176 en 2017. 14 actions doivent commencer et s'achever en 2015, ainsi que 79 actions commencées en 2014 ce qui porte à 93 les actions réalisées en 2015.

Année	Replanification ACOSS				Nombre d'actions lancées
	début		fin		
2014	2014	2015	2016	2017	369
2014	8	7	162	192	369
2015		0	28	34	62
2016			1	17	18
2017				1	1
Nombre d'actions achevées	8	7	191	244	450

Source : Données ACOSS, traitement mission.

1.2 Les actions liées au système d'information (SI) concernent peu ou prou l'ensemble des thématiques

[6] Les systèmes d'information constituent un enjeu pour toutes les thématiques, même si les actions qu'elles comportent ne font pas systématiquement référence à des moyens informatiques ou de communication.

[7] Deux fiches thématiques sont dédiées aux SI : la Fiche n°16 — Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité et la fiche n°17 — Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique.

[8] La plupart des fiches thématiques comportent des actions relatives aux SI, soit directement dans le cadre de la gestion des moyens, ou indirectement parce que les outils nécessaires à la mise en œuvre des actions sont à base d'applications ou de moyens informatiques.

[9] Par exemple, la Fiche n° 15 relative à la gestion des moyens, contient un sous-objectif 15.1.2 relative à l'élaboration *d'une stratégie d'achat informatique*. La Fiche n° 18 relative à la maîtrise des risques prévoit en 18.1.2 de *poursuivre l'orientation des outils de maîtrise des risques vers le pilotage et l'évaluation* qui comprend en particulier la convergence des outils de maîtrise des risques. La Fiche n° 19 relative au pilotage de la performance prévoit en 19.2.2 *d'achever la constitution d'un système d'information décisionnel unique*.

[10] La Fiche n° 2 relative à la gestion des contacts cotisants prévoit en 2.1.1 de *déployer une stratégie multicanal globale, digitale* dans un souci d'efficacité. De même, les actions relatives à la dématérialisation — sous objectifs 2.3.1 et 2.3.2 (*développer la dématérialisation des flux entrants et sortants, diversifier les canaux de dématérialisation*) ont une forte dimension SI.

[11] Si la Fiche n° 6 relative au contrôle ne comporte pas d'action relevant directement des SI, mais il convient de mentionner que le renforcement des contrôles et la lutte contre la fraude (en particulier interne) passe par l'amélioration des contrôles embarqués des différentes applications ce que mentionne le sous-objectif 9.1.2 *développer la maîtrise des risques sur l'ensemble des instruments financiers*, de la Fiche n° 9 trésorerie — finance.

[12] La fiche n°12 relative à l'interlocuteur social unique (ISU) explicite le sous-objectif 12.2.4 *développer les téléservices*.

1.3 Six annexes précisent les règles budgétaires, les dix engagements de service de la branche et les indicateurs de la COG

[13] Les annexes définissent les règles budgétaires (annexes 1 & 2), les engagements de service, les indicateurs (annexes 4 & 5) et les modalités de suivi et de révision (annexe 6).

[14] L'annexe 1 comporte un tableau détaillé des dépenses prévisionnelles autorisées ainsi que les évolutions des ETP à partir de la base 2013 (14 171,31 ETP). L'annexe 2 définit les règles de cadrage budgétaire et les conditions d'évolution des dépenses, en particulier des dépenses de personnel ; ainsi que les règles de report et de suivi de l'exécution. En annexe 3 figurent les dix engagements de service répartis en quatre catégories : accueil, réponse rapide, écoute et information. À l'annexe 4 sont répertoriés les 48 indicateurs classés en trois catégories : résultats (19), suivi (16) et à construire (13). Les fiches « indicateur » figurent en annexe 5 « dictionnaire de la convention ». Enfin, l'annexe 6 précise les modalités d'évaluation et de révision de la COG. L'évaluation annuelle consiste en un bilan proposé par l'ACOSS chaque année N avant la fin du mois d'avril pour l'année N-1.

1.4 La COG prévoit une batterie de 48 indicateurs dont certains sont à construire

[15] L'annexe 4 de la COG liste les indicateurs à produire ou à construire :

- 19 sont des indicateurs de résultat assortis de cible pour chaque année conventionnelle ; ils couvrent onze domaines d'activités et correspondent à une politique menée ; ils concernent aussi l'intéressement. Parmi ces indicateurs, deux sont à construire : le taux d'appels aboutis et la qualité de la formation.

Tableau 3 : Indicateurs de résultats de la COG 2013-2017

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF	CIBLE 2014	CIBLE 2015	CIBLE 2016	CIBLE 2017
Relation de service cotisant	Part des volets sociaux Cesu dématérialisés	Évaluer la montée en charge de la dématérialisation des volets sociaux du Cesu	56,55 %	59,70 %	62,85 %	66 %
Gestion des contacts cotisants	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	Évaluer la rapidité de traitement des demandes reçues par courriel	90 %	90 %	90 %	90 %
	Taux de décroché Taux d'appels aboutis	Évaluer la capacité à absorber le flux d'appels téléphoniques	85 %	85 %	85 %	85 %
	Qualité de la réponse	Évaluer la qualité de la réponse apportée par téléphone et par mail	18/20	18/20	18/20	18/20
	Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	Évaluer la montée en charge de la dématérialisation des paiements des travailleurs indépendants	60,28 %	66,85 %	73,43 %	80 %
Gestion des comptes et fiabilité des données	Solde des crédits non répartis/encaissements (en montant)	Mesurer la qualité de la répartition des encaissements	0,10 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %
Recouvrement amiable et forcé	Intensité de la politique amiable RG/PL	Évaluer l'orientation de la politique de recouvrement vers l'amiable	50 %	50 %	50 %	50 %

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF	CIBLE 2014	CIBLE 2015	CIBLE 2016	CIBLE 2017
	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	Évaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 100 jours suivant leur exigibilité (phase amiable)	63 %	63 %	63 %	63 %
	Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	Évaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 300 jours suivant leur exigibilité (phases amiable et forcé)	90 %	90 %	90 %	90 %
Contrôle	Taux de couverture du fichier RG*	Évaluer la part des entreprises contrôlées	11,57 %	11,72 % *12,25 %	11,86 % *12,39 %	12,0 % *12,53 %
	Taux de contrôle des cotisations liquidées	Évaluer la part des montants de cotisations contrôlées	50 % (sur 4 ans)	50 % (sur 4 ans)	50 % (sur 4 ans)	50 % (sur 4 ans)
	Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	Évaluer la qualité du ciblage des contrôles (part des redressements)	2,17 %	2,17 %	2,17 %	2,17 %
Lutte contre la fraude	Montant des redressements LCTI	Évaluer l'efficacité des actions de contrôle menées dans le cadre de la LCTI	328,25 M€	335,5 M€	342,75 M€	350 M€
Comptabilité et répartition	Délai de notification comptable mensuelle (RG-RSI-Unédic)	Suivre le respect du délai de notification comptable aux tributaires	27,8 jours	25,2 jours	22,6 jours	20 jours
Trésorerie — Finance	Qualité de vidage des comptes	Évaluer la performance de la gestion de trésorerie des Urssaf	90 %	90 %	90 %	90 %
Ressources humaines	Indicateurs de qualité de la formation	Évaluer la qualité des formations proposées aux salariés de la branche	7/10	7/10	7/10	7/10
	Taux de féminisation des agents de direction	Évaluer la part des agents de direction femmes dans la branche	39,98 %	41,65 %	43,33 %	45 %
Gestion des moyens	Évolution du nombre de kilomètres parcourus	Évaluer la réduction des déplacements	-1,25 % (base 2013)	-2,5 % (base 2013)	-3,75 % (base 2013)	-5 % (base 2013)
Maîtrise de risques	Taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques	Évaluer le niveau de couverture assuré par les actions de maîtrise des risques	95 %	95 %	95 %	95 %

Source : COG

*Cibles révisées en cours de COG

- 16 sont des indicateurs de suivi qui concernent 9 domaines d'activités ;

Tableau 4 : Indicateurs de suivi de la COG 2013-2017

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF
Relations de service cotisant	Note de satisfaction	Mesurer la satisfaction des cotisants des Urssaf, du Centre Pajemploi et du CNCESU
Gestion des comptes et fiabilité des données	Taux d'intégration des débits	Mesurer la rapidité d'intégration des débits dans le système d'information
	Taux de conformité des champs administratifs (SIRET et APE)	Mesurer la qualité du fichier administratif
Recouvrement amiable et forcé	Taux de récupération des créances à 100 jours en montant	Évaluer la capacité de recouvrer les créances dans un délai de 100 jours suivant leur exigibilité (phase amiable)
	Taux des restes à recouvrer à 15 mois	Évaluer la part des cotisations de l'exercice n non recouvrées au 31 mars n+1

DOMAINES	INDICATEURS	OBJECTIF
Sécurisation juridique	Nombre de rescrits sociaux	Suivre la montée en charge des demandes de rescrit
Lutte contre la fraude	Fréquence des redressements LCTI	Mesurer la qualité du ciblage des actions de lutte contre le travail dissimulé
Comptabilité et répartition	Taux de non-conformité de la répartition	Suivre la qualité de la répartition des cotisations et contributions
Ressources humaines	Évolution du montant des contributions handicap	Évaluer la contribution à l'insertion des travailleurs en situation de handicap
	Taux d'absentéisme de courte durée	Suivre l'évolution des absences
Gestion des moyens	Nombre de m2 par agent	Évaluer l'optimisation de l'occupation des locaux
Pilotage de la performance	Nombre de comptes actifs pondérés/ETP	Suivre l'évolution de la productivité de la branche
	Coût unitaire d'un compte actif pondéré	Suivre l'évolution des coûts de gestion de la branche
	Taux de dispersion des coûts entre Urssaf	Suivre l'évolution des écarts de coûts entre organismes
	Coût d'un euro encaissé	Mesurer le coût de gestion du recouvrement
	Délai de traitement d'une affaire	Mesurer la rapidité de traitement des dossiers des cotisants

Source : COG 2014-2017.

- 13 sont des indicateurs à construire, dont 3 à l'échéance 2014 les 10 autres à l'échéance 2015 couvrant au total 10 domaines auxquels il faut ajouter les deux indicateurs de résultats précédemment cités.

Tableau 5 : Indicateurs de la COG 2013-2017 à construire

DOMAINE	INDICATEUR	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Relations de service cotisant	Taux de traitement des réclamations	Suivre le respect des engagements de service en matière de réclamations	2015
Gestion des contacts cotisants	Taux de réitération	Évaluer la part des cotisants contactant l'Urssaf à plusieurs reprises pour un même motif	2015
Gestion des comptes et fiabilité des données	Solde des crédits non répartis/encaissements (en nombre)	Évaluer la rapidité de traitement des crédits	2015
Recouvrement amiable et forcé	Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI	Évaluer la capacité à recouvrer les montants redressés	2015
Sécurisation juridique	Délai moyen de traitement CRA	Suivre le délai de traitement des dossiers présentés en CRA	2014
	Taux de gain devant la Cour d'appel	Mesurer la qualité des dossiers présentés en Cour d'appel	2015
Contrôle	Taux de couverture du fichier des travailleurs indépendants	Évaluer la part de travailleurs indépendants contrôlés	2015
Lutte contre la fraude	Nombre de demandes de retrait de formulaire de détachement	Suivre les actions de contrôle menées auprès de la population des salariés détachés	2014
Gestion des moyens	Taux de couverture des achats mutualisés	Suivre le niveau de mutualisation de la fonction achat	2014
Maîtrise des risques	Taux de maîtrise des risques	Mesurer l'efficacité des actions de maîtrise des risques	2015

DOMAINE	INDICATEUR	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
	Taux d'exécution du plan de contrôle	Mesurer le niveau d'exécution du plan de contrôle de l'Agent comptable et de l'ordonnateur	2015
Pilotage de la production	Stock en % du flux	Évaluer le niveau du stock de dossiers des cotisants	2015
	Stock en nombre de jours de production	Mesurer la charge de travail nécessaire au traitement du stock de dossiers des cotisants	2015

Source : COG 2014-2017.

Les indicateurs sont revisités à chaque COG.

2. LE SUIVI DE LA COG EST ORGANISÉ AVEC ATTENTION PAR L'ACOSS

2.1 La réalisation des actions fait l'objet d'un suivi détaillé

[16] L'ACOSS procède à une revue trimestrielle de l'état d'avancement des actions prévues par la COG. Ce suivi commenté est présenté en commission du conseil d'administration, puis la synthèse est présentée au conseil. L'ACOSS édite un document de suivi de la COG chaque année conformément à l'engagement conventionnel (cf. ci-dessus). Les indicateurs sont mis à jour mensuellement lorsque le recueil des données est adapté.

[17] Le suivi de la COG est bien rodé et outillé. Le recueil des éléments est fait auprès des directions qui ont la responsabilité des actions (une direction par action ou sous-action le cas échéant). Un fichier de saisie par direction est ensuite consolidé par la sous-direction en charge du pilotage (avec un outil de collecte). Elle dispose d'un interlocuteur référent COG par direction.

[18] L'alimentation du fichier est trimestrielle. Il est mentionné le niveau de réalisation de l'action et des commentaires. Le niveau de réalisation est déterminé selon deux modalités en fonction du type de l'action soit « projet » soit action dite « mission ». Si l'action est de type « mission », le niveau d'exécution est planifié linéairement dans la COG. Si l'action est de type « projet », la première caractéristique est définie en début de COG (échéance). Est mentionné également le lien ou non avec le SDSI. Le pourcentage d'avancement est calculé selon les 5 étapes définies en début de COG qui sont respectivement : cadrage, travaux métiers, travaux informatiques, déploiement et amélioration².

[19] Chaque direction saisit le pourcentage d'avancement par phase et le fichier calcule le niveau global de réalisation de l'action. La sous-direction anime le réseau des référents COG des directions pour aligner la prise en compte des niveaux d'avancement (homogénéiser). Chaque semestre la sous-direction du pilotage de la DAS organise une rencontre bilatérale avec le référent COG et le directeur métier concerné. Le respect du planning est déterminé par le logiciel et les limites conventionnelles de la COG. La progression est linéaire pour toutes les actions suivies.

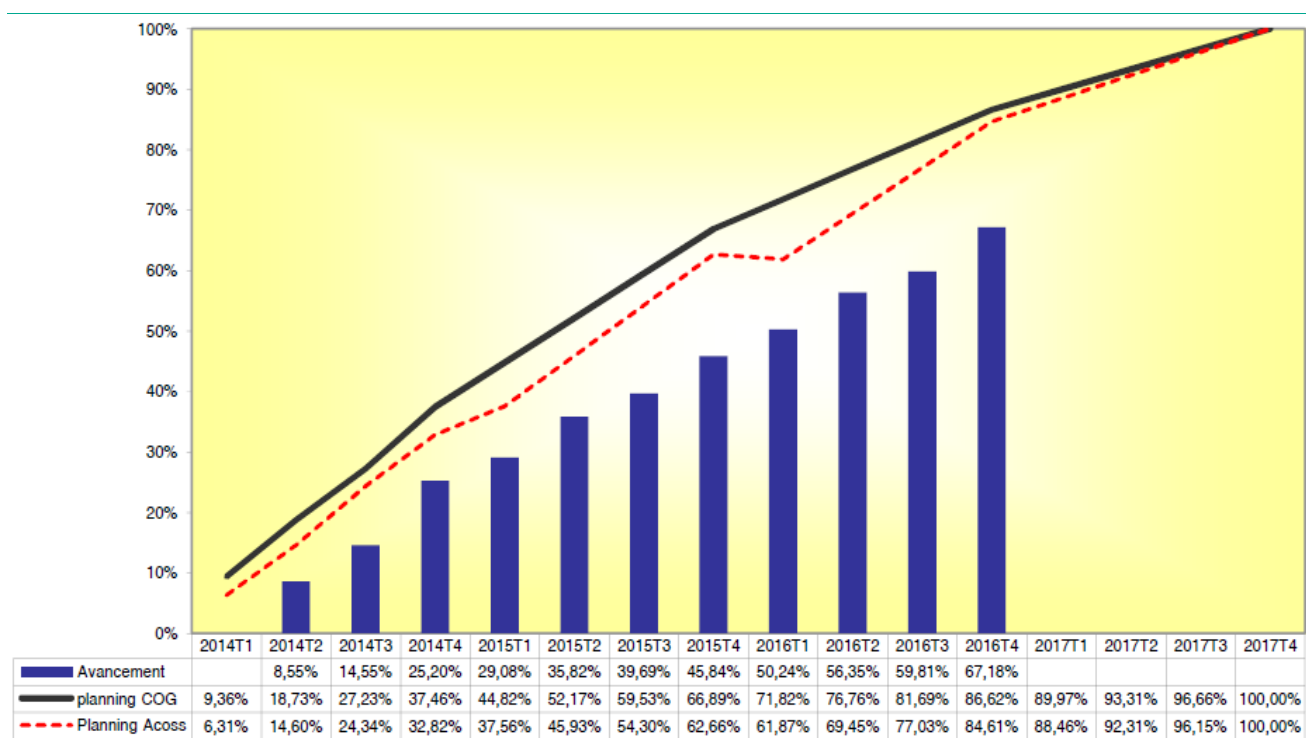
[20] Le masque de saisie de l'avancement n'est pas restitué dans le document de suivi, mais facilite la saisie et rend plus pertinent l'état. Lorsque des travaux informatiques sont prévus par la COG, un rapprochement est effectué avec l'action prévue au SDSI pour évaluer la réalité de

²La pondération a été fixée pour les différentes étapes à : 10 % pour le cadrage, 25 % pour les travaux métiers, 30 % pour les travaux informatiques, 25 % pour le déploiement et 10 % pour les améliorations. L'avancement de l'action correspond alors à la moyenne pondérée des taux d'avancement des étapes.

l'avancement. Il n'y a pas de mise en relation automatisée avec le SDSI parce que la maille n'est pas forcément identique à celle de la COG.

[21] À la fin 2016, le rapport de synthèse présenté en commission COG mentionne que le taux d'avancement des 433 actions réparties dans les 20 fiches thématiques s'établit à 67,2 %. Par rapport à la planification initiale, le retard est de 19,4 points de réalisation et de 17,4 points par rapport à la planification redéfinie par l'ACOSS (cf. ci-dessus). 97 actions sont terminées ou déployées et en amélioration ce qui représente un peu moins de la moitié de ce qui est prévu par la planification ACOSS. 14 actions ont été abandonnées ou reportées. Par ailleurs, 21 actions dites « hors COG » font l'objet d'un suivi identique à celui des actions inscrites dans la COG.

Graphique 2 : Taux d'avancement des actions de la COG 2014-2017



Source : ACOSS, Avancement COG au 4^{ème} trimestre 2016.

[22] Pour la commission COG, le taux d'avancement des actions est présenté, par axe et par échéance, alors que le document interne présente l'état d'avancement par fiche, par axe, par direction et par échéance.

[23] Le rapport détaillé présenté en commission présente pour chaque fiche thématique, la synthèse des enjeux de la COG, puis analyse le taux d'avancement du thème et des sous-objectifs. Il présente également les indicateurs relatifs à la thématique lorsqu'ils existent ou ont été élaborés. Les engagements de l'État sont mentionnés pour mémoire. Chacun des sous-objectifs fait l'objet de commentaires relatifs à l'état d'avancement (respect du planning) et son niveau de réalisation. Un système de voyants vert, jaune, orange et rouge dit « météo » permet de visualiser la situation du point de vue de l'état d'avancement.

Tableau 6 : Avancement par fiche fin 2016

Fiche thématique	Nbre d'actions	Avancement réel	Avancement prévu COG	% d'actions en alerte	Météo
1 Relation de service cotisant	19	54,9 %	84,6 %	47,4 %	J
2 Gestion des contacts cotisants	25	61,0 %	87,2 %	48,0 %	J
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	18	62,3 %	85,6 %	38,9 %	J
4 Recouvrement amiable et forcé	20	64,7 %	90,4 %	60,0 %	J
5 Sécurisation juridique	20	73,2 %	89,6 %	25,0 %	J
6 Contrôle	18	53,6 %	80,1 %	38,9 %	J
7 Lutte contre la fraude	21	56,4 %	82,9 %	57,1 %	J
8 Comptabilité et répartition	9	75,8 %	88,9 %	22,2 %	J
9 Trésorerie, Finance	29	67,9 %	86,2 %	34,5 %	J
10 Statistique	24	59,2 %	77,8 %	45,8 %	J
11 Relation de service partenaire	13	44,9 %	81,1 %	53,8 %	O
12 Interlocuteur social unique	18	84,9 %	94,4 %	27,8 %	V
13 Déclaration sociale nominative	11	75,2 %	88,6 %	27,3 %	J
14 Ressources humaines	28	78,2 %	83,0 %	17,9 %	V
15 Gestion des moyens	17	80,8 %	89,2 %	11,8 %	V
16 Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	48	67,9 %	84,2 %	54,2 %	J
17 Cohérence du système information, organisation et pilotage de la fonction informatique	14	70,0 %	96,4 %	78,6 %	J
18 Maîtrise des risques	28	70,7 %	90,2 %	42,9 %	J
19 Pilotage de la performance	27	63,6 %	91,4 %	51,9 %	J
20 Organismes multibranches	26	76,3 %	87,5 %	23,1 %	J
Total	433	67,2 %	86,6 %	44,1 %	

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[24] Un rapport détaillé établi semestriellement et à destination interne fait un point de l'avancement de la COG par action. Il est assorti de commentaires et des indicateurs de la COG dont l'édition semestrielle est possible.

[25] Le suivi de la réalisation des actions prévues par la COG bénéficie donc de toute l'attention de la branche. En dehors du conseil d'administration et de la commission COG, il est largement commenté dans les instances de gouvernance interne comme le comité de revue de la COG et des projets, le comité de pilotage de la performance et le conseil de réseau.

[26] Cependant, il n'est pas certain que le suivi d'autant d'actions d'inégale importance avec un tel niveau de précision reflète bien la situation de la branche. Par exemple, le dernier rapport trimestriel relatif à l'année 2016 mentionne le fait que 44,1 % des 433 actions sont en « alerte » soit 191. Parmi ces actions, 121 sont en alerte « orange », c'est-à-dire que le pourcentage de réalisation diffère de plus de 30 points du planning de réalisation. Comme les actions ne sont pas priorisées, ce bilan de réalisation ne dégage pas de vision sur les orientations stratégiques majeures de la COG. Il conviendrait de le concentrer sur l'essentiel.

[27] La mission estime qu'un suivi des quelques projets majeurs et/ou critiques pour la branche inscrits dans la COG serait plus adapté à l'exercice réel de la tutelle. Il est à noter qu'un suivi particulier a été instauré pour la mise en œuvre du plan de transformation du système d'information Clé-a, jugé critique pour l'avenir de la branche.

2.2 Les indicateurs de la COG sont régulièrement mis à jour

[28] Concernant les indicateurs, un partage de compétences est opéré entre la DAS et la DISEP. La DISEP assure la maîtrise d'ouvrage de l'application décisionnelle SIDÉRAL. Elle effectue le suivi détaillé des indicateurs COG. Elle édite une note mensuelle de suivi des indicateurs COG disponibles en infra annuel, soit 12 indicateurs de résultats sur 19 et 8 indicateurs de suivi sur 16. Cette note d'une soixantaine de pages analyse et commente les données et leurs évolutions. Lorsque cela est approprié, l'analyse est faite au niveau des organismes.

[29] Les indicateurs COG constituent un tableau de bord COG qui est désormais produit via SIDÉRAL. Les tableaux de bord sont cogérés par la DISEP et la DAS (sous-direction du pilotage). Certains tableaux de bord métiers, comme ceux du RAF et de la fonction FOODS ne sont pas encore intégrés dans SIDÉRAL. Le tableau de bord COG est accessible aux organismes. Ils sont de plus en plus regardés en raison du renforcement du pilotage des objectifs COG. Ces indicateurs sont présentés aux administrateurs lors des commissions de suivi de la COG.

[30] Des fonctionnalités de ces tableaux permettent des comparaisons entre URSSAF et avec les indicateurs nationaux. Les spécifications de SIDÉRAL prévoient que des requêtes seront prochainement disponibles pour des approfondissements sur des aspects particuliers du pilotage des métiers.

[31] Les organismes peuvent formuler des demandes de complément au tableau de bord adapté à leur besoin auprès du comité de pilotage de la performance ou des directions métiers. Un protocole a été mis au point par la direction de la statistique, des études et de la prévision (DISEP) pour examiner la demande d'indicateur supplémentaire et sa pertinence. Ce protocole permet de jauger l'indicateur à l'aune de critères techniques et fonctionnels avant d'en entériner la création et la diffusion. Tous les indicateurs de la COG ont été passés au protocole. Des besoins de révision ressortent de cette analyse en particulier pour une meilleure prise en compte de la segmentation par type de cotisant. Ils feront l'objet d'une évaluation chiffrée conformément à la grille d'analyse du protocole, en vue de la préparation de la prochaine COG (Cf. ci-dessous).

[32] Concernant les améliorations à apporter aux indicateurs, un premier passage au protocole a permis de relever les améliorations à apporter aux indicateurs existants dans la perspective de la prochaine COG. Ainsi, pour l'indicateur relatif à la satisfaction des cotisants (S1) est relevée la question du ciblage des destinataires du questionnaire d'enquête et de la date d'envoi. Pour l'indicateur 7 « intensité de la politique amiable » et l'indicateur S18 « efficacité de la politique amiable », les relances automatiques au point de dépôt de la DSN ne sont pas prises en compte. L'intégration des relances par mail et SMS fait l'objet de réflexion (modalités de décompte). L'efficacité devrait faire l'objet d'une mesure à partir d'un certain montant (seuil significatif à déterminer). En ce qui concerne l'indicateur 9 « taux de recouvrement des créances à 300 jours », il est noté d'exclure les débiteurs dont le dossier est traité en CCSF. Pour l'indicateur S16 « délai moyen de traitement d'une affaire », il est noté que cet indicateur produit les résultats du mois et non en cumul. Une réflexion est à conduire sur les pratiques pour ce qui concerne l'utilisation de WATT.

Encadré 1 : Exemple d'amélioration à apporter aux indicateurs COG après application du protocole ACOSS

Pour l'indicateur relatif à la satisfaction des cotisants (S1) est relevée la question du ciblage des destinataires du questionnaire d'enquête et de la date d'envoi. Pour l'indicateur 7 « intensité de la politique amiable » et l'indicateur S18 « efficacité de la politique amiable », les relances automatiques au point de dépôt de la DSN ne sont pas prises en compte. L'intégration des relances par mail et SMS fait l'objet de réflexion (modalités de

décompte). L'efficacité devrait faire l'objet d'une mesure à partir d'un certain montant (seuil significatif à déterminer). En ce qui concerne l'indicateur 9 « taux de recouvrement des créances à 300 jours », il est noté d'exclure les débiteurs dont le dossier est traité en CCSF. Pour l'indicateur S16 « délai moyen de traitement d'une affaire », il est noté que cet indicateur produit les résultats du mois et non en cumul. Une réflexion est à conduire sur les pratiques pour ce qui concerne l'utilisation de WATT.

De façon plus générale est posée la question de l'évolution des modalités de calcul ou de pondérations durant la COG liée à des évolutions comme la mise en œuvre de la DSN. Elles entraînent des ruptures de séries entre les périodes conventionnelles voire au sein d'une même convention d'objectifs et de gestion.

Source : D'après ACOSS.

[33] De façon plus générale est posée la question du changement des modalités de calcul ou de pondérations durant la COG liée à des évolutions comme la mise en œuvre de la DSN, entraînant des ruptures de séries entre les périodes conventionnelles voire au sein d'une même période conventionnelle.

Tableau 7 : Barème de notation des indicateurs

		CRITÈRES	ÉVALUATION
ASPECTS FONCTIONNELS	CONSTRUCTION DE L'INDICATEUR (8 points)	Pertinence	Adéquation à l'objectif de 0 à 2 points Non-redondance sur 0 à 1 point Effets pervers sur 0 à 1 point
		Lisibilité	0/0,5/1 point
		Définition	0/0,5/1/1,5/2/2,5/3 points
	UTILISATION DANS LE CADRE DU PILOTAGE (6 points)	Leviers	0/0,5/1 point
		Météo	0/0,5/1 point
		Déclinaison	0/0,5/1/1,5/2 points
Comparaison		0/0,5/1/1,5/2 points	
ASPECTS TECHNIQUES	SOURCE DE DONNÉES (4 points)	Identification	0/0,5/1 point
		Disponibilité	0/0,5/1 point
		Modalités de recueil	Lisibilité 0/0,5/1 point
		Processus d'alimentation de la source de données	0/0,5/1 point
	RÉSULTATS (2 points)	Stabilité	0/0,5/1 point
		Robustesse	0/0,5/1 point

Source : ACOSS, Protocole de validation des indicateurs.

[34] La mission a examiné les fiches « indicateurs » que l'ACOSS lui a fournies et qui sont plus détaillées que celles qui figurent à l'annexe 5/dictionnaire de la convention. Elles sont complétées de quatre rubriques : axes d'analyse, interprétation et commentaires, limites et biais connus, informations supplémentaires. La plupart des indicateurs sont calculés automatiquement à partir de données extraites d'outils métiers informatisés. Quelques-uns sont toutefois élaborés de façon manuelle et leur fiabilité n'est pas assurée. C'est le cas de ceux pour lesquelles les données sont recueillies par des enquêtes mystères (qualité de réponse et taux de respect du délai de réponse aux courriers). Un travail de revue des indicateurs a été accompli par l'équipe d'appui du SGMAP. Un tableau de synthèse figure en appendice A 1.3.

[35] Concernant les indicateurs à construire prévus par la COG, 7 ont été construits, 6 sont calculables partiellement ou manuellement, 2 indicateurs ne sont pas encore définis alors que les

données sont disponibles. S'ajoute le délai de réponse multicanal qui ne peut être calculé au cours de la COG (cf. ci-dessous).

Tableau 8 : Situation des indicateurs à construire

Indicateur disponible ou en cours de livraison	Type	Historique prévu	Valeurs 2016	Situation
Nombre de demandes de retrait de formulaires de détachement	Suivi	2015/2016	en cours de consolidation	Calcul annuel et manuel. Déclaratif URSSAF.
Taux de maîtrise des risques	Suivi	2015/2016	93,56 %	Déclaratif. Source ONMR. Périmètre Métropole.
Solde des crédits non répartis/encaissement (en nombre)	Suivi	2015/2016		Correctif nécessaire sur la détermination d'un crédit non réparti, pour tenir compte des nouveaux codes échéances. Développement planifié sur le 2 ^{ème} trimestre 2017.
Taux de traitement des réclamations	Résultat	2017		Les URSSAF entrent dans le nouveau circuit national WATT progressivement jusqu'à fin mars 2017.
Taux d'appels aboutis	Résultat Cible : 85 %	2015/2016	80,93 %	Implémentation dans SIDéral en cours.
Stock en % du flux	Suivi	2015/2016		Développements terminés. Recette en cours. Source Cassiopée.
Stock en nombre de jours de production	Suivi	2015/2016		Développements terminés. Recette en cours. Source Cassiopée.
Indicateurs calculables sur la COG	Type	Historique prévu	Valeurs 2016	Situation
Qualité de la formation	Résultat Cible à définir	2014		Disponible pour les enquêtes de satisfaction à chaud (formations dispensées par institut 4.10 et EN3S). Enquêtes à froid intégrées à l'outil GPEC SI Talents, en cours de déploiement.
Taux de couverture des achats mutualisés	Suivi	2014	12,07 % en 2015	Calcul annuel et manuel. Achats mutualisés sur achats « mutualisables » (hors loyers immobiliers) et hors achats informatiques. Partiel sur cette COG (manque les achats mutualisés nationaux et entre organismes).
Taux d'exécution du plan de contrôle	Suivi	2015		Disponible à partir d'ONMR sur les contrôles ordonnateurs. Travaux rapprochement CONTRAC/ONMR en cours.
Délai moyen de traitement en CRA	Résultat Cible : 120 jours	2014		Calculé manuellement à partir de la consolidation nationale des données de RECOURS. Reste à automatiser.
Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI	Suivi	2015	45 %	1 ^{ère} version calculée. Règle à stabiliser (exclusions de certains montants) (Procédures collectives, recours...)
Taux de couverture du fichier des TI	Suivi	2015		Version avec les actions du service contrôle, prévue pour juin 2017. Sera enrichi des actions de fiabilisation ultérieurement. Règle de détermination du fichier TI contrôlable à finaliser (radiation...)

Indicateur en cours de définition	Type	Situation
Taux de réitération	Suivi	Étude réalisée pour la téléphonie pour proposer une règle.
Taux de gain devant la Cour d'appel	Suivi	Les évolutions de RECOURS ont été livrées (notion de gain/perte). La règle de calcul reste à déterminer.

Source : ACOSS.

[36] Les résultats 2016 pour les indicateurs nationaux (hors taux de récupération des créances à 300 jours en montant) montrent que :

- La cible 2016 est atteinte pour :
 - la part des volets sociaux Cesu dématérialisés (67,35 % pour 62,85 %) ;
 - le taux de respect du délai de réponse aux courriels (96,77 % pour 90 %) ;
 - la qualité de la réponse (18,54 pour 18) ;
 - le solde des crédits à affecter (Caf) sur encaissements (0,10 % [avec l'arrondi], pour 0,10 %) ;
 - l'intensité de la politique amiable RG/PL (56,31 % pour 50 %) ;
 - le taux de récupération des créances à 100 jours en nombre (67,37 % pour 63 %) ;
 - le taux de contrôle quadriennal des cotisations liquidées (52,73 %) ;
 - le taux de redressement positif des cotisations contrôlées (2,20 % pour 2,17 %) ;
 - le montant des redressements LCTI (554,52 M€ pour 342,75 M€) ;
 - l'IQV (indice de qualité de vidage des comptes) (93,40 % pour 90 %) ;
 - l'évolution du nombre de kilomètres parcourus (-17,50 % pour -3,75 %) ;
 - le taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques (95,27 % pour 95 %).
- La cible 2016 n'est pas atteinte pour les indicateurs suivants :
 - Le taux de dématérialisation des paiements TI en nombre de comptes (67,17 % pour 73,43 %) ;
 - Le taux de décroché (79,10 % pour 85 %) ;
 - Le taux d'appels aboutis (80,93 % pour 85 %) ;
 - Le taux de couverture du fichier RG (11,73 % pour 12,39 %) ;
 - le délai de notification comptable en jours (30, 5 jours pour 22,6 jours) ;
 - le taux de féminisation des agents de direction (40,50 % pour 43,33 %).

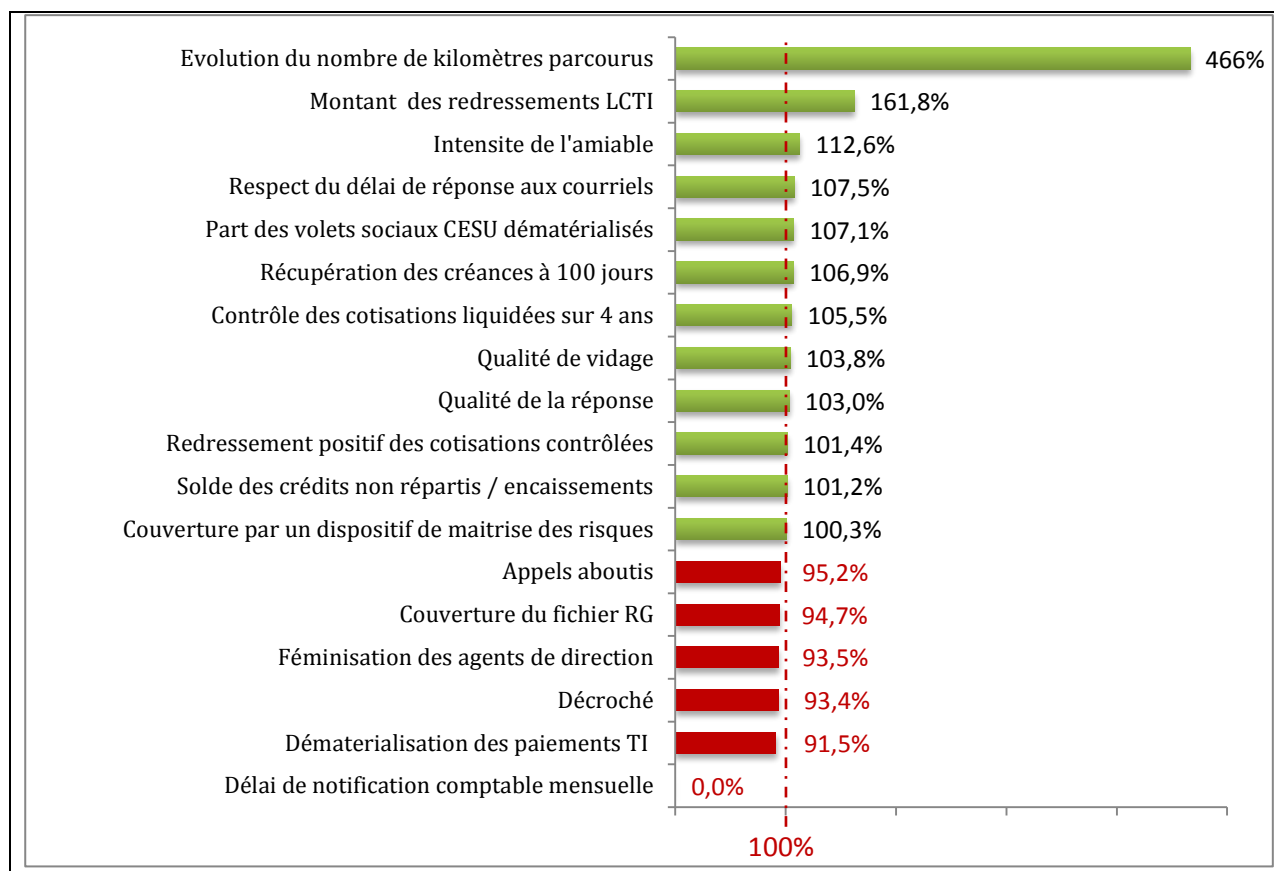
[37] Par ailleurs, l'indicateur relatif à la qualité de la formation n'est pas disponible (objectif 7/10).

[38] Les indicateurs COG étant largement diffusés et commentés, la mission ne reproduira pas tous les tableaux et graphiques qui illustrent les documents produits en commission COG ou dans les instances de pilotage. Elle propose un graphique qui permet de visualiser le pourcentage d'atteinte de chacun des objectifs fixés pour l'année 2016.

[39] Deux indicateurs de résultat sont très au-dessus de l'objectif annuel. Concernant la diminution des kilomètres parcourus, il conviendra de réviser la base de calcul. La référence choisie est en effet l'année 2013, c'est-à-dire une pleine période de régionalisation qui a nécessité de

nombreux déplacements. Pour ce qui concerne les montants des redressements LCTI, un réajustement est souhaitable, cet objectif ayant été dépassé dès la première année de la COG.

Graphique 3 : Pourcentage d'atteinte des indicateurs de résultats pour 2016



Source : ACOSS, traitement mission.

Lecture : en 2016, l'indicateur d'appels aboutis n'a atteint que 95,2 % de son objectif ; le délai de notification comptable mensuelle n'a pas été atteint, l'indicateur d'évolution du nombre de kilomètres parcourus a progressé de près de 5 fois par rapport à l'objectif.

[40] On constate que deux indicateurs de résultat sont très au-dessus de l'objectif annuel. Concernant la diminution des kilomètres parcourus, il conviendra sans doute de réviser la base de calcul. La référence choisie est en effet l'année 2013, c'est-à-dire une pleine période de régionalisation qui a nécessité de nombreux déplacements. Pour ce qui concerne les montants des redressements LCTI, un réajustement est souhaitable, cet objectif ayant été dépassé dès la première année de la COG.

[41] Les indicateurs pour lesquels les résultats ne sont pas atteints doivent faire l'objet d'une attention particulière. C'est le cas notamment du taux de décroché qui n'a jamais été atteint durant la COG et s'est même dégradé en fin de, et ce malgré une réorganisation et une professionnalisation des plateformes régionales ou interrégionales. De même le taux de dématérialisation du paiement des TI n'a pas été atteint. En examinant ces indicateurs au niveau régional, on remarque que pour le taux de décroché, quatre régions atteignent l'objectif. Concernant le taux de dématérialisation des TI, seule la région PACA qui a mis en œuvre un plan d'action spécifique, atteint l'objectif COG qui est donc réalisable sous réserve de mobilisation. (cf. appendice 1.3)

[42] Un tableau récapitulatif des indicateurs et des résultats détaillés figure en appendice ainsi qu'un tableau d'évaluation réalisé par l'équipe d'appui du SGMAP.

2.3 Les engagements de l'État ne font pas l'objet d'un bilan régulier

[43] La COG 2013-2017 comporte 78 engagements de l'État. Ils couvrent presque l'ensemble des fiches thématiques de la COG, mais sont répartis de manière inégale selon les fiches. Aucun engagement de l'État n'accompagne les fiches 14, 16, 17 et 19 (respectivement : ressources humaines, Clé-a, SI, Pilotage de la performance). Les thèmes de ces fiches sont en effet plutôt du ressort de la branche. Un quart environ des engagements de l'État sont de nature réglementaire. Ils consistent en l'adoption ou la modification de textes permettant de simplifier ou de faciliter les opérations de la branche. L'évaluation du degré de réalisation de certains de ces engagements n'est pas aisée compte tenu du caractère général de l'engagement.

Tableau 9 : Répartition et avancement des engagements de l'État par fiche thématique

Fiche COG	Nombre d'engagements de l'État	État d'avancement au 29 mai 2017
1 Relation de service cotisant	8	84 %
2 Gestion des contacts cotisants	3	33 %
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	5	67 %
4 Recouvrement amiable et forcé	5	65 %
5 Sécurisation juridique	6	75 %
6 Contrôle	4	75 %
7 Lutte contre la fraude	11	65 %
8 Comptabilité et répartition	4	88 %
9 Trésorerie, Finance	10	72 %
10 Statistique	5	50 %
11 Relation de service partenaire	1	0 %
12 Interlocuteur social unique	5	40 %
13 Déclaration sociale nominative	2	100 %
15 Gestion des moyens	3	100 %
18 Maîtrise des risques	1	0 %
20 Organismes multibranches	5	60 %
Total	78	67 %

Source : Données DSS, traitement mission

► La réalisation des engagements de l'État ne fait pas l'objet d'un bilan annuel systématique.

[44] Une présentation de la situation des engagements de l'État à la mi-COG a été faite à la demande des administrateurs en commission COG du 22 septembre 2016.

Encadré 2 : Présentation du bilan des engagements de l'État en commission du conseil d'administration de l'ACOSS

Le compte rendu de la commission relève que :

« Sur les 78 engagements de l'État, une majorité concerne les axes tournés vers le "cœur de métier" à savoir relations cotisants (11 engagements), métiers du recouvrement (16 engagements), métiers du contrôle (15 engagements), comptabilité, statistique et financier (19 engagements).

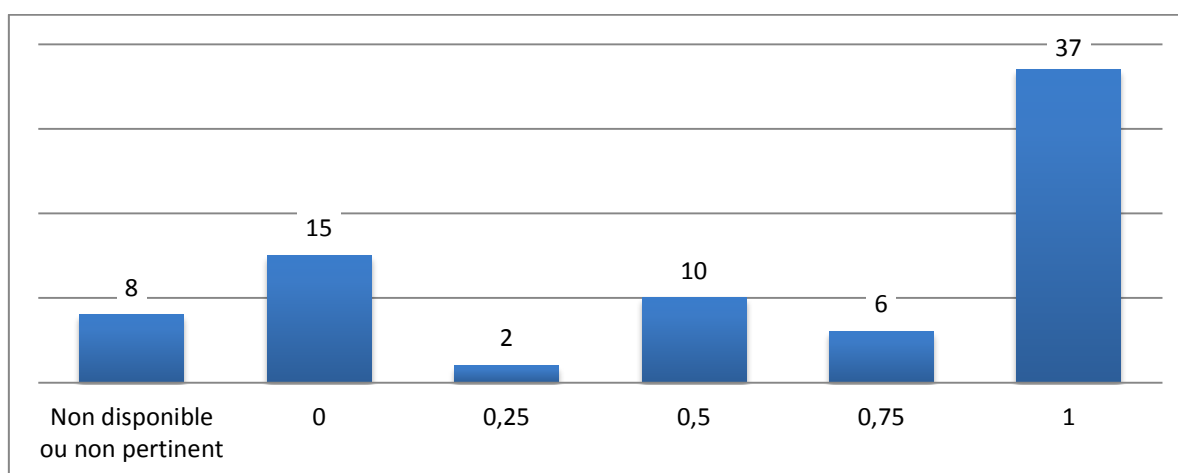
Elle constate que le taux d'avancement global des engagements de l'État, arrêté au 31 décembre 2015, est de 47 %, soit 17 engagements achevés à 100 %, 41 engagements avancés à 25 %, 50 % ou 75 %, et 20 engagements non encore lancés, dont un tiers environ à échéance 2016 ou 2017.

La commission émet le souhait que le détail de l'avancement des engagements de l'État lui soit communiqué prochainement, en vue de la préparation de la future COG. »

Source : ACOSS, Compte rendu de la réunion de la commission COG du 22 septembre 2016.

[45] À la demande de la mission, la DSS lui a communiqué le bilan de réalisation au 29 mai 2017. Il fait état de l'avancement de chacun des engagements. Le taux d'avancement global calculé par la mission est de 67 %, soit un pourcentage tout à fait comparable à celui de l'avancement des actions de la COG pour la branche recouvrement. (le tableau détaillé est joint en appendice).

Graphique 4 : Répartition des engagements de l'État par degré d'avancement



Source : DSS, traitement mission

Lecture du graphique : 37 engagements ont été remplis, 6 sont accomplis à 75 %, 15 n'ont pas débuté ; pour 8 engagements l'état d'avancement n'est pas disponible ou non pertinent.

[46] Le suivi et le reporting des engagements de l'État sont irréguliers. Il conviendrait qu'il soit effectué sur le même rythme que celui défini pour l'opérateur, soit un bilan annuel.

Appendice 1.1

tableau récapitulatif des indicateurs COG et évolutions depuis 2010

Fiche	Indicateur	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
01 –Relation de service cotisant								
	Part des volets sociaux CESU dématérialisés		46,6 %	50,7 %	53,4 %	57,4 %	61,2 %	67,3 %
	Taux de traitement des réclamations					À construire	À construire	À construire
	Note de satisfaction	7,42	7,30	7,46	7,37	7,24	7,31	7,19
02 –Gestion des contacts cotisants								
	Taux de décroché				nd	82,55 %	83,18 %	79,35 %
	Taux d'appels aboutis				nd	À construire	À construire	80,93 %
	Taux de réitération				nd	À construire	À construire	À construire
	Taux de dématérialisation des paiements TI en nombre de comptes	60,02 %	57,48 %	54,77 %	53,72 %	55,34 %	60,71 %	67,16 %
	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	98,70 %	99,60 %	95,48 %	99,30 %	nd	96,73 %	96,77 %
	Qualité de la réponse	18,35	19,34	18,74	18,80	18,14	18,63	18,54
03 –Gestion des comptes et fiabilité des données								
	Solde des crédits non répartis/encaissements (en Montant)	0,160 %	0,118 %	0,130 %	0,104 %	0,072 %	0,097 %	0,101 %
	Solde des crédits non répartis/encaissements (en Nb)					À construire	À construire	À construire
	Taux d'intégration des débits	99,40 %	99,45 %	99,49 %	99,44 %	99,58 %	99,46 %	nd
	Taux de conformité des champs administratifs (SIRET et APE)	nd	99,653 %	99,645 %	99,654 %	99,642 %	99,816 %	99,740 %
04 –Recouvrement amiable et forcé								
	Intensité de l'amiable	50,0 %	53,8 %	49,7 %	49,4 %	48,5 %	51,3 %	56,3 %
	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	63,09 %	64,64 %	63,44 %	62,09 %	60,38 %	61,67 %	67,37 %
	Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	90,35 %	90,73 %	90,41 %	89,14 %	88,25 %	88,31 %	nd
	Taux de récupération des créances à 100 jours en montant	71,02 %	71,69 %	73,10 %	71,59 %	68,65 %	70,68 %	77,89 %
	Taux de RAR à 15 mois	0,76 %	0,70 %	0,79 %	0,82 %	0,81 %	0,72 %	0,62 %
	Taux de recouvrement suite à contrôle et LCTI					À construire	À construire	45,00 %
05 –Sécurisation juridique								
	Délai moyen de traitement CRA					185	184	184
	Nombre de rescrits sociaux	294	311	331	420	521	555	590
	Taux de gain devant la cour d'appel					À construire	À construire	À construire
06 –Contrôle								
	Taux de couverture du fichier RG	12,34 %	12,37 %	11,78 %	11,43 %	11,66 %	11,29 %	11,73 %
	Taux de contrôle des cotisations liquidées sur 4 ans	67,1 %	68,5 %	72,5 %	67,4 %	61,6 %	52,6 %	52,7 %
	Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	1,81 %	2,32 %	2,71 %	2,12 %	2,27 %	2,24 %	2,20 %
	Taux couverture du fichier des travailleurs indépendants					À construire	À construire	À construire
07 –Lutte contre la fraude								
	Montant des redressements LCTI	185,5 M€	240,4 M€	286 M€	321 M€	401,2 M€	462,5 M€	554,5 M€
	Fréquence des redressements LCTI	69,1 %	76,1 %	80,2 %	79,1 %	82,3 %	87,2 %	87,9 %

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Indicateur	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Nombre de demandes de retrait de formulaires de détachement					À construire	3086	nd
08 –Comptabilité et répartition								
	Délai de notification comptable mensuelle (RG/RSI/UNEDIC)	nd	14,7 j	21,7 j	37,0 j	27,7 j	25,8 j	30,5 j
	Taux de non-conformité de la répartition	nd	nd	0,081 %	0,056 %	0,057 %	0,256 %	nd
09 –Trésorerie — Finance								
	Qualité de vidage	nd	nd	nd	0,918	0,923	0,926	0,934
14 –Ressources humaines								
	Indicateur de qualité de la formation	nd	nd	nd		À construire	À construire	À construire
	Taux de féminisation des agents de direction	36,1 %	36,8 %	38,3 %	38,4 %	41,6 %	41,4 %	40,5 %
	Évolution du montant des contributions handicap	-24,75 %	-42,61 %	-45,90 %	-53,70 %	5,10 %	-5,75 %	nd
	Taux d'absentéisme maladie courte durée	nd	nd	nd	0,94 %	0,94 %	1,00 %	0,98 %
15 –Gestion des moyens								
	Évolution du nombre de kilomètres parcourus	nd	nd	nd	nd	-11,02 %	-17,44 %	-17,50 %
	Nombre de m² par agents	nd	nd	nd	15,80	15,38	15,42	14,73
	Taux de couverture des achats mutualisés					À construire	12,07 %	nd
18 –Maîtrise des risques								
	Taux d'exécution du plan de contrôle					À construire	À construire	99,71 %
	Taux de maîtrise des risques	nd	nd	91,89 %	92,61 %	87,29 %	90,74 %	93,56 %
	Taux de couverture par un dispositif de maîtrise des risques						82,4 %	95,3 %
19 –Pilotage de la performance								
	Nombre de comptes actifs pondérés/ETP	nd	nd	nd	646,60	658,74	676,67	674,10
	Coût unitaire d'un compte actif pondéré	nd	nd	nd	148,34 €	150,75 €	139,57 €	140,00 €
	Taux de dispersion des coûts	nd	nd	nd	11,49 %	10,28 %	9,14 %	9,70 %
	Coût d'un euro encaissé	0,333 %	0,303 %	0,294 %	0,286 %	0,281 %	0,257 %	0,257 %
	Délai moyen de traitement d'une affaire borné à 720 jours calendaires	nd	30,7 j	28,2 j	28,4 j	20,2 j	15,1 j	17,7 j
19 –Pilotage de la production								
	Stock en % de flux					À construire	À construire	À construire
	Stock en nb de jours de production					À construire	À construire	À construire

Les périmètres et définitions des indicateurs évoluant entre les COG, les résultats antérieurs à 2013 de ce tableau sont parfois différents de ceux retracés dans les tableaux des COG antérieurs.

C'est notamment le cas pour les taux de récupération des créances, l'indicateur de qualité de vidage.

Les résultats antérieurs à 2013 présentés ici, sont ceux issus des définitions et règles de gestion de la COG 2014-2017.

Source : Données ACOSS, traitement mission

Appendice 1.2

tableau récapitulatif des Engagements de l'État et réalisation au 29 mai 2017

Fiche	Action		Engagement		Échéance/Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
1	1.1.1.1	Moderniser les services offerts aux employeurs et salariés utilisant les offres de service simplifiées	1	Adopter les modifications réglementaires permettant au CEA de produire un bulletin de salaire en lieu et place d'une simple attestation	2015	100 %	Ordonnance du 18 juin 2015 sur la simplification des déclarations sociales des employeurs
1	1.1.1.1	Moderniser les services offerts aux employeurs et salariés utilisant les offres de service simplifiées	2	Adopter les modifications réglementaires supprimant l'obligation de mise à disposition de chèquiers papier pour le Cesu et le CEA	2015	100 %	Ordonnance du 18 juin 2015 sur la simplification des déclarations sociales des employeurs
1	1.1.1.2	Définir le périmètre de prise en charge des questions en droit du travail par les centres nationaux Cesu et Paje	3	Piloter la signature d'une convention de partenariat entre la branche du Recouvrement et la Direction générale du Travail relative au renforcement de l'accompagnement des employeurs de personnels de maison et de leurs salariés en matière de droit du travail	2016	0 %	non réalisé
1	1.1.1.4	Poursuivre le développement du Cesu	4	Adopter les modifications réglementaires rendant obligatoire l'utilisation du Cesu pour tout employeur particulier, hors utilisateurs de Pajemploi et hors associations mandataires	2016	75 %	Publication en 2017 du décret visant la suppression de la déclaration nominative simplifiée
1	1.1.1.5	Étendre les missions assurées dans le cadre de Pajemploi	5	Adopter les modifications réglementaires permettant de rendre le centre national Pajemploi destinataire des agréments délivrés par les Conseils généraux aux assistantes maternelles	2016	100 %	L'arrêté listant les données échangées paru le 16 octobre 2016. Mise en œuvre des échanges prévue en cours d'année 2017.
1	1.1.1.6	Rationaliser les offres Tese, TFE et CEA	6	travailler sur des modifications réglementaires permettant d'optimiser le Tese, dont la question du périmètre et le CEA dans la perspective du déploiement de la DSN	2014	100 %	Ordonnance du 18 juin 2015 sur la simplification des déclarations sociales des employeurs
1	1.1.2.1	Mener une étude sur la notion de groupe et la mettre en œuvre	7	Adopter les modifications réglementaires traduisant juridiquement la notion de groupe utile à la branche du Recouvrement	2015	100 %	notion précisée dans le cadre du décret n° 2017-858 du 9 mai 2017 relatif aux modalités de décompte et de déclaration des effectifs, au recouvrement et au calcul des cotisations et des contributions sociales
1	1.1.2.2	Développer la centralisation des comptes via le dispositif VLU	8	Réviser les décrets n°2007-707 et n°2007-708 afin d'étendre aux entreprises de +1000 salariés et aux groupes l'obligation de déclaration et de paiement centralisé	2015	100 %	réalisé — décret du 9 mai 2017 précité
2	2.1.2.2	Déployer un indicateur multicanal de temps de réponse aux demandes des cotisants	9	Faciliter la construction de l'indicateur de réitération en liaison avec le SGMAP	2016	0 %	Non réalisé. Thème abordé en 2017 dans le cadre des travaux de benchmarking
2	2.3.1.1	Poursuivre la dématérialisation des déclarations et des paiements	10	Approfondir les obligations de déclarations et de paiement dématérialisé des cotisants entreprises du secteur privé et élargir ces obligations aux cotisants travailleurs indépendants et administrations collectivités territoriales	2014-2015-2016-2017	100 %	Décrets de dématérialisation des déclarations de paiement des cotisations parus en 2014
2	2.3.1.3	Déployer de nouvelles modalités de contacts sortants	11	Rendre obligatoire dans le cadre de la DSN, la déclaration par le cotisant ou le tiers déclarant d'une adresse mail	2016	0 %	la dématérialisation du processus nécessite la communication d'une adresse mail pour les échanges.
3	3.1.2.2	Rendre plus explicites et réviser régulièrement les codes type de personnel	12	Contribuer à la clarification de l'architecture et de l'utilisation des différents codes types de personnel	2014-2017	50 %	travaux en cours, pour une application prévue au 1er juillet 2017
3	3.1.3.1	Garantir la fiabilité des données administratives enregistrées dans le fichier	13	Contribuer à l'amélioration du contenu des liasses CFE dans le cadre du Comité supérieur d'affiliation	2014-2017	100 %	travaux menés dans le cadre de la CCCFE.
3	3.1.3.6	Fiabiliser la DADS dans l'optique de la mise en place de la DSN	14	Appuyer la branche du Recouvrement concernant la qualité des données dans les DADS	2014-2017	50 %	travaux de normalisation dans le cadre de la DSN — phase 3 DSN
3	3.2.1.1	Faciliter le processus d'immatriculation pour les cotisants	15	Adopter les mesures réglementaires permettant de limiter le nombre de pièces justificatives demandées aux cotisants lors de leur immatriculation, tout en maintenant le niveau de sécurité	2015	N.P.	
3	3.2.1.2	Étendre l'utilisation du CFE à de nouvelles populations et de nouveaux événements	16	Étudier la mise en place d'un « CFE » pour les administrations et collectivités territoriales	2014	N.P.	Objectif modifié pour un dispositif simplifié pour les correspondants occasionnels du service public (fait notamment avec le ministère de la justice)

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
4	4.1.1.2	Développer un outil de détection des entreprises en difficulté sur la base du profil débiteur	17	Organiser des réunions d'échange avec les services fiscaux sur les méthodes de repérage des entreprises en difficulté	2015	100 %	Mise en place d'un réseau d'interlocuteurs DGFIP/DSS.
4	4.1.2.3	Garantir les intérêts de la branche dans les décisions prises par les différentes commissions financières de soutien aux entreprises	18	Travailler à l'homogénéisation, sur l'ensemble du territoire, des rôles et des circuits de travail des différents acteurs participant au traitement des difficultés des entreprises (DGFIP, DSS, Recouvrement, Commissariat au redressement productif...)	2015	25 %	Concertation avec DGFIP ACOSS sur ces sujets. Échanges avec l'ACOSS pour une mise en place d'une cellule de spécifique nationale
4	4.2.1.3	Identifier et déployer de nouvelles procédures optimisant le recouvrement des créances des secteurs privé et public	19	Mettre à disposition des Urssaf de nouvelles procédures de recouvrement dont l'avis à tiers détenteur (ATD)	2015	100 %	La procédure OTD a été élargie en LFSS 2017
4	4.2.2.2	Mettre en œuvre des moyens de recouvrement amiables alternatifs au courrier et au téléphone	20	Rendre obligatoire, dans le cadre de la DSN, la déclaration par le cotisant ou le tiers déclarant d'une adresse mail	2016	0 %	la dématérialisation du processus nécessite la communication d'une adresse mail pour les échanges.
4	4.2.3.3	Développer les échanges avec les tribunaux de commerce et les mandataires judiciaires	21	Adopter les mesures réglementaires permettant de dématérialiser les échanges avec les mandataires judiciaires	2015	100 %	Un décret de mars 2015 permet de dématérialiser la saisie attribution et OTD
5	5.2.1.1	Produire avec les intermédiaires et tiers déclarants, et diffuser aux cotisants des questions/réponses juridiques	22	Participer aux échanges de l'ACOSS avec les partenaires, notamment les experts comptables et les éditeurs de logiciel	2014-2017	100 %	Échanges avec les éditeurs et les experts comptables sur les mesures du bureau : bulletin de paie, pénibilité, DSN
5	5.2.1.5	Garantir l'information relative aux nouvelles mesures	23	Identifier les situations nécessitant des modalités d'information des cotisants sur les mesures nouvelles	2014		
5	5.2.2.2	Développer la qualité des réponses écrites faites aux cotisants	24	Adopter les textes réglementaires permettant de dématérialiser les demandes de rescrit social	2014-2015	100 %	Ordonnance relative au rescrit publiée en 2015, décret publié en 2016
5	5.2.2.2	Développer la qualité des réponses écrites faites aux cotisants	25	Publier régulièrement les réponses apportées aux principaux rescrits	2014-2017	75 %	Le dispositif réglementaire existe — peu de transmission de rescrits par l'ACOSS
5	5.2.2.4	Étudier la création d'une procédure amiable de fiabilisation des données du cotisant	26	Sur la base d'une étude préalable menée par l'ACOSS et partagée avec la tutelle, adopter les modifications réglementaires créant une procédure amiable de fiabilisation des données	2015	100 %	décret droit des cotisants intégrant le droit à l'erreur
5	5.3.2.3	Développer les échanges avec l'ordre judiciaire	27	Piloter les échanges entre la branche du Recouvrement et l'ordre judiciaire, permettant de mieux appréhender l'évolution de la jurisprudence et les pratiques judiciaires	2014-2017	0 %	Les échanges doivent encore être approfondis, mais pris en compte de la jurisprudence dans les travaux réglementaires (DCE droits des cotisants)
6	6.1.2.2	Adapter le contrôle sur pièces en tenant compte du bilan réalisé	28	Étendre le champ d'action des contrôleurs du recouvrement	2015	100 %	l'Art. R. 243-59-3 étend le contrôle des entreprises de moins de 9 à moins de onze salariés
6	6.2.1.2	Veiller et intégrer les pratiques de gestion des entreprises dans les méthodes de contrôle	29	Adapter les modifications réglementaires élargissant les possibilités de contrôle sur les entités non redevables de cotisations ou de contributions en Urssaf.	2016	100 %	La LFSS pour 2015 permet le droit de suite d'un contrôle au sein d'une entité non employeur
6	6.2.1.2	Veiller et intégrer les pratiques de gestion des entreprises dans les méthodes de contrôle	30	Adopter les modifications réglementaires donnant aux Urssaf droit de suite dans une autre entreprise que celle contrôlée.	2016	0 %	non réalisé
6	6.2.3.5	Étudier les modalités de rétablissement des droits des salariés lors des contrôles	31	Contribuer à l'étude sur les modalités de rétablissement des droits des salariés lors des contrôles, et éventuellement en tirer les conséquences législatives et réglementaires	2014	100 %	Article LFSS 2015 concernant le rétablissement des droits des salariés. Des travaux sont en cours concernant la fraude DSN
7	7.1.1.2	Analyser l'opportunité d'intégrer de nouvelles données dans la sélection des entreprises	32	Favoriser l'échange de données dématérialisées avec Pôle Emploi	2016	100 %	La réforme est réalisée dans le cadre de la LFSS 2017
7	7.1.2.2	Envisager l'extension du champ de compétence à d'autres infractions de travail illégal	33	Proposer un projet de texte élargissant le champ de compétence des inspecteurs du Recouvrement à d'autres infractions de travail illégal	2016	100 %	Parution du décret 2016-941 du 8 juillet 2016 relatif au renforcement des droits des cotisants. Et dans le cadre de la réforme du recouvrement des TI, le nouvel article L. 133-1-3 du CSS attribue l'exercice des activités liées au contrôle aux seules URSSAF et CGSS.

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
7	7.2.1.1	Assurer une implication de la branche dans la coopération territoriale en cohérence avec les enjeux de la branche	34	Clarifier les échelons territoriaux et les actions partenariales impliquées dans le cadre de la lutte contre la fraude (DGFIP, DNLF, DGT, Chancellerie, Gendarmerie, Recouvrement...)	2015	100 %	Mise en place d'une instance de coordination LCTI avec la DGT, DNLF et l'OCLTI visant à clarifier les compétences de chacun. En sus des procédures de transfert des échanges de données fiscales, des dispositions réglementaires (voir décret 2016-941 du 8 juillet 2016 relatif au renforcement des droits des cotisants notamment art. R. 243-59-5, ainsi que dispositions relatives à la taxation d'office) ont été modifiées afin de permettre une plus large utilisation des revenus fiscaux.
7	7.2.1.2	Nouer un partenariat avec la chancellerie mettant en cohérence politique de lutte contre la fraude et politique pénale	35	Piloter les échanges entre la branche du Recouvrement et l'ordre judiciaire, permettant de mieux articuler politique de lutte contre la fraude et politique pénale	2014		Séminaire organisé en 2015 avec la Direction des affaires criminelles et des grâces sur les pratiques des Parquets en matière de LCTI
7	7.2.1.3	Déployer des actions de formation et d'information auprès des magistrats	36	Associer la branche aux actions de formation des magistrats dans le cadre de la Convention avec le ministère de la justice	2015	0 %	Non réalisé
7	7.2.1.4	Renforcer l'engagement des organisations professionnelles dans la lutte contre la fraude	37	Piloter les relations de l'ACOSS avec les secteurs professionnels sur le sujet de la lutte contre la fraude (dont entreprises de déménagement 2014)	2015-2016	100 %	Réalisé
7	7.2.1.5	Déployer des actions nationales de communication	38	Accompagner la branche du recouvrement dans l'organisation et l'évaluation d'une campagne nationale de communication sur les risques liés au travail dissimulé	2015	0 %	Attente d'un retour ACOSS sur les échanges et contrôles réalisés avec Luxembourg, Belgique et Portugal.
7	7.2.2.2	Faire évoluer les pratiques de contrôle en fonction des différentes typologies de fraude transnationale	39	Appuyer la branche dans la mise en œuvre des accords bilatéraux d'entraide administrative afin de renforcer les échanges d'information et les contrôles conjoints avec les autres États européens (Portugal 2014, Pologne et Roumanie 2015-2016)	2016	50 %	Mise en œuvre d'un accord d'entraide administrative avec la Belgique le 1er décembre 2015
7	7.2.2.2	Faire évoluer les pratiques de contrôle en fonction des différentes typologies de fraude transnationale	40	Porter la problématique des modifications réglementaires renforçant les obligations des donneurs d'ordre français ayant recours à des prestataires de service domiciliés à l'étranger auprès des instances européennes	2015-2016	25 %	
7	7.2.2.5	Développer les actions partenariales nationales et internationales efficaces	41	Associer la branche du Recouvrement aux opérations de coopération internationale et au partage de bonnes pratiques européennes dans la fraude à dimension internationale	2014-2017	100 %	Demande à l'ACOSS d'organiser une réunion avec URSSAF Alsace et le Luxembourg au sujet du contrôle des entreprises d'intérim
7	7.2.2.5	Développer les actions partenariales nationales et internationales efficaces	42	Contribuer à la mise en place d'une méthode de contrôle des prestations de service internationales, partagée avec les services de l'État concernés	2015	75 %	Méthodologie de contrôle des salariés détachés transmises à l'ACOSS par courrier. Travaux réalisés en lien avec la DACI et le CLEISS. La lettre réseau ACOSS validée par la DSS a été diffusée.
8	8.1.3.1	Moderniser le référentiel comptable en le dotant d'attributs multidimensionnels pour le rendre plus lisible et plus adaptable	43	Faire évoluer la norme pour accompagner l'ACOSS dans ses travaux d'adaptation du plan de comptes (Conseil de normalisation et accompagnement)	2014	100 %	L'accompagnement et les adaptations du PCUOSS nécessaires à la mise en œuvre de la rénovation du PCN de l'ACOSS (projet HOPE) ont été réalisés. Les travaux de modernisation du référentiel comptable se poursuivent dans le cadre plus général de l'élaboration d'un recueil des normes comptables des OSS (GT CNoCP).
8	8.2.1.1	Améliorer la comptabilisation des opérations de recettes directes	44	Piloter avant le début de l'exercice une réunion annuelle sur les évolutions législatives pour permettre une bonne compréhension des nouvelles mesures avant leur mise en œuvre. Un tableau de synthèse formalisera la traduction des échanges (2014-2017)	2014 — 2017	100 %	
8	8.2.2.1	Parachever la réduction des délais de production des comptes annuels à partir des comptes de l'exercice 2013	45	Produire et transmettre dans les délais suffisants les informations nécessaires à la clôture annuelle des comptes	2015-2017	100 %	Le calendrier commun d'établissement des comptes des OSS a été adapté lors des dernières clôtures pour permettre une transmission des informations dans des délais compatibles avec l'avancée des dates d'arrêtés des comptes.
8	8.3		46	Trouver un accord équilibré sur la forme et le niveau de granularité de l'information comptable et extracomptable attendue de la branche	2015	50 %	
9	9.1.1.1	Financer de manière sécurisée et au taux le plus juste	47	Sécuriser le déploiement des opérations de mutualisation des trésoreries sociales	2014-2017	50 %	Accompagnement par la tutelle du déploiement des comptes de suivi financier

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
9	9.1.1.3	Consolider et élargir les dispositifs et instruments standards de financement, placement et gestion de risque (mise en œuvre des recommandations de l'audit externe)	48	Adapter et préciser le cadre du recours par l'ACOSS aux divers instruments susceptibles d'améliorer les conditions de l'exercice de sa mission en matière de gestion de trésorerie, le cas échéant, par une évolution réglementaire applicable en la matière	2014-2017	100 %	L'arrêté a été publié en 2015
9	9.2.2.1	Renégocier en 2014 une convention avec la CDC couvrant la période 2015-2018	49	Accompagner l'ACOSS pour négocier la convention avec la CDC, en cohérence avec la trajectoire financière prévisionnelle connue	2014	75 %	convention signée fin 2014. Avenants en discussion
9	9.2.3.3	Renforcer le pilotage et le contrôle des opérations de trésorerie des OSS	50	Proposer l'intégration de l'existence de la MNF dans les COG des caisses nationales	2014-2017 en fonction des régimes	100 %	Mesure PLFSS en préparation et la mutualisation bancaire devrait être inscrite dans toutes les COG des branches.
9	9.2.3.4	Expérimenter la transversalité interbranches au niveau régional de certains aspects de la fonction trésorerie	51	Accompagner le travail interbranches dans le cadre du comité de trésorerie concerté	2014-2017	50 %	Expertise sur le chantier mutualisation
9	9.3.1.2	Poursuivre la centralisation des flux de la sphère sociale	52	Accompagner les efforts de réduction de l'exposition aux risques par le réaménagement des modalités de versement des flux en provenance de l'État ou de la sphère publique	2014-2015	75 %	Rationalisation des calendriers, mais problématiques de respect des échéances par l'État
9	9.3.1.3	Maintenir le taux élevé de conventionnement des flux au siège	53	Garantir à la MNF, l'appui de l'État pour l'évaluation et le suivi de la neutralité financière du RSA pour le régime général	2014-2017	50 %	Travail sur les modalités de fixation des acomptes, mais la négociation n'a pas abouti compte tenu de la situation financière des conseils généraux
9	9.3.2.1	Centraliser et répartir les recettes fiscales	54	Appuyer la branche du Recouvrement pour anticiper et mieux intégrer les évolutions du cadre juridique dans les processus de gestion des recettes directes	2014-2017	75 %	intégration dans la nouvelle convention ITSSKJ
9	9.3.2.2	Centraliser et contrôler les prélèvements sur les revenus de remplacement	55	Appuyer la branche du Recouvrement pour clarifier le partage entre les Urssaf et l'ACOSS sur le champ des prélèvements dans leur ensemble, et adapter en tant que de besoin la réglementation et les instructions applicables en la matière	2014-2017		
9	9.3.2.3	Améliorer le calcul et la facturation des exonérations de cotisations sociales	56	Garantir à l'ACOSS l'appui de l'État sur la transmission d'informations fiables pour le calcul des exonérations	2014-2017		
10	10.1.3.3	Intégrer les informations des partenaires statistiques dans les analyses	57	Appuyer la branche Recouvrement pour récupérer Nova	2014	50 %	Les travaux de récupération ont commencé
10	10.2.1.1	Poursuivre l'amélioration des prévisions en lien avec les partenaires	58	Favoriser les démarches de l'ACOSS visant à obtenir toutes informations utiles à la branche pour améliorer ses prévisions sur les recettes directement reçues à l'ACOSS et piloter un groupe de travail sur le suivi de ces recettes affectées	2014-2015	0 %	non réalisé
10	10.2.1.1	Poursuivre l'amélioration des prévisions en lien avec les partenaires	59	Appuyer les travaux menés par l'ACOSS visant à comprendre l'articulation entre dépenses maladie en établissements et tirages	2014-2015		
10	10.2.1.2	Améliorer le suivi et la traduction en chiffres des nouvelles mesures découlant des PLF et PLFSS	60	Renforcer l'accompagnement de la branche du Recouvrement pour l'analyse des textes	2014-2017		
10	10.2.1.2	Améliorer le suivi et la traduction en chiffres des nouvelles mesures découlant des PLF et PLFSS	61	Transmettre les tableaux d'équilibre financier commentés le plus tôt possible en amont de l'examen des textes en Conseil d'administration, puis les mettre à jour en fonction des modifications apportées par le Parlement	2014-2017	100 %	Échanges nombreux avec l'ACOSS pour expliquer le TEF en amont de la fixation du plafond.
11	11.2.2.3	Facturer systématiquement les coûts de prise en charge des partenariats	62	Réexaminer les textes régissant les taux de gestion afin d'optimiser le dispositif de facturation auprès des partenaires	2014-2017	0 %	
12	12.1.1.2	Généraliser l'organisation régionale	63	Mener, dans le cadre du SGMAP, une étude sur l'harmonisation des règles de rattachement des assurés à une seule organisation commune Urssaf/RSI	2015	0 %	non réalisé
12	12.1.2.3	Contrôler les déclarations des cotisants travailleurs indépendants	64	Procéder aux évolutions réglementaires utiles au contrôle des travailleurs indépendants	2015	100 %	les contrôles ont repris en 2016

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

Fiche	Action		Engagement		Échéance/ Avancement		Commentaires
	N°	Libellé	N°	Libellé			
12	12.2.2.1	Réaliser une étude sur l'optimisation des circuits de récupération des revenus des travailleurs indépendants	65	Sur la base d'une étude d'opportunité mener par l'ACOSS mettant en avant le retour sur investissement, étudier la possibilité de récupérer les revenus des travailleurs indépendants auprès des DDFIP	2015	50 %	travaux en cours
12	12.2.4.2	Utiliser un RIB unique pour les prélèvements et les remboursements	66	Adopter les modifications réglementaires permettant d'utiliser un seul RIB pour l'ensemble des opérations de gestion des comptes (notamment prélèvement et remboursement)	2015	0 %	non réalisé
12	12.2.4.3	Promouvoir le prélèvement et le télé-règlement	67	Poursuivre l'abaissement des seuils d'obligation de dématérialisation pour les cotisants travailleurs indépendants à l'horizon 2017	2015	50 %	Décret en cours de validation
13			68	Adopter les modifications réglementaires liées à la mise en place de la DSN	2014	100 %	Décret DSN phase 3 publié
13	13.1.2.2	Adapter la chaîne de production statistique des séries d'effectifs et de masse salariale	69	Normaliser la notion d'effectif dans le cadre de la mise en place de la DSN	2015	100 %	Le décret de novembre 2014 (DSN phase 2) prévoit que la date à compter de laquelle est substituée la déclaration d'effectif est fixée par arrêté et est au plus tard le 1er janvier 2017
15	15.1.1.1	Mener des politiques d'achat sur de nouveaux segments de dépenses	70	Porter les politiques de mutualisation dans les COG des autres branches et au sein de l'Ucanss, dont la convention postale	2014-2017	100 %	La nouvelle convention État-UCANSS prévoit l'obligation d'adhésion des caisses RG aux marchés mutualisés
15	15.3.1	Optimiser le fonctionnement des UIOSS et des CGSS	71	Conduire la réflexion sur l'évolution de la gestion immobilière des CGSS	2014	100 %	
15	15.3.1	Optimiser le fonctionnement des UIOSS et des CGSS	72	Conduire la réflexion sur les suites à donner aux conclusions de l'audit MNC notamment sur les textes	2014-2015	100 %	
18	18.2.2.4	Revoir les circuits d'information et de signalement au niveau local et national avec l'État	73	Revoir les circuits de signalements de fraude interne, permettant d'assurer l'information de l'État et de la caisse nationale dans les meilleurs délais	2014	0 %	non réalisé
20	20.1.1.1	Assurer un meilleur déploiement de la réglementation	74	Mettre en place une concertation avec l'ACOSS et les CGSS sur les nouveaux dispositifs réglementaires pour en anticiper le déploiement	2015	0 %	non réalisé
20	20.1.3.3	Renforcer le pilotage du recouvrement et du contrôle dans les CGSS et la CSSM	75	Diffuser les bonnes pratiques du Recouvrement auprès des services publics locaux	2015	0 %	non réalisé
20	20.2.3.3	Définir les coûts des fonctions « métier » dans les Dom	76	Demander à La Cnamts de s'engager sur le déploiement d'Oscarr dans l'ensemble des Dom (réservé)	2014	100 %	
20	20.3.1.1	Définir les modalités de mise en œuvre du guichet unique	77	Accompagner le projet de création d'un guichet unique pour les gens de mer en étudiant les ajustements réglementaires nécessaires, en ajustant les textes et en assurant la prise de décision quant au périmètre et à la structure retenue pour gérer ce guichet	2014-2015	100 %	
20	20.3.2.1	Assurer un pilotage de l'ensemble des fonctions du Recouvrement pour la région Languedoc Roussillon	78	Prendre les textes nécessaires à l'intégration du Recouvrement de la CCSS de la Lozère au sein de l'Urssaf de Languedoc Roussillon	2014	100 %	Arrêté du 26 septembre 2014

Appendice 1.3 tableau de synthèse : Coût de la régionalisation — en k€

Sommes en k€	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Expertises					
CHSCT	248	1 620	1 108	35	3 011
Accompagnement ACOSS					-
Diagnostic conseil régionalisation	715	1 422	766	-	2 903
Coaching	93	235	150	100	578
Accompagnement des équipes	788	1 339	1 274	635	4 036
Assistance Pilotage du SI		568	681	Nd.	1 249
Sous-Total Accompagnement	1 596	3 564	2 871	735	8 766
Informatique					-
FNGA	148	1 093	607	195	2 043
PEI	705	1 313	-	-	2 018
Sous-Total Informatique	853	2 406	607	195	4 061
Primes					-
Régionalisation	/	754	3 145	1 800	5 699
Mobilités et indemnités diverses (Protocole d'accord de 2010)	28	828	1 932	870	3 658
Sous-Total Primes	28	1 582	5 077	2 670	9 357
Ressources temporaires (CDD et intérim)	1 556	1 886	787	651	4 880
Accompagnement local (GVT, réunions locales)	188	2 441	3 388	1 684	7 701
TOTAL	4 469	13 499	13 838	5 970	37 776

Source : Données ACOSS, traitement mission.

Nd : non disponible.

Appendice 1.4

Ratio actualisé de SUN par agent à la suite du programme de fiabilisation des surfaces de la branche recouvrement

Libellé organisme	Effectif total	m ² SUN initiale	Ratio de m ² SUN/Agent	SUN après campagne 2017	Ratio m ² SUN/Agent 2017	Écart de Surfaces (en m ² SUN)
ACOSS	606	9 622	15,88	9 622	15,88	0
Centre Informatique de Nancy	68	1 611	23,69	1 500	22,06	-111
Centre Informatique de Lille	55	1 532	27,85	1 281	23,29	-251
Centre informatique de Lyon	188	4 332	23,04	4 332	23,04	0
Centre Informatique de Marseille	87	2 453	28,20	2 453	28,2	0
Centre Informatique de Nantes	68	1 663	24,46	1 232	18,12	-431
Centre Informatique du Sud-ouest	138	3 945	28,59	3 945	28,59	0
Union Informatique de Caen	57	2 628	46,11	2 628	46,11	0
URSSAF Alsace	353	4 174	11,82	4 123	11,68	-50,54
URSSAF Aquitaine	706	10 686	15,14	9 931	14,07	-755
URSSAF Auvergne	430	6 691	15,56	5 820	13,53	-871
URSSAF Basse-Normandie	263	3 285	12,49	3 431	13,05	146
URSSAF Bourgogne	289	4 780	16,54	4 511	15,61	-269
URSSAF Bretagne	586	9 065	15,47	9 065	15,47	0
URSSAF Centre	430	6 413	14,91	6 758	15,72	345
URSSAF Champagne-Ardenne	231	4 833	20,92	4 286	18,55	-547
URSSAF de Corse	84	1 175	13,99	1 185	14,11	10
URSSAF Franche Comte	277	4 166	15,04	4 367	15,77	201
URSSAF Haute-Normandie	276	3 980	14,42	4 258	15,43	278
URSSAF Île-de-France	2 781	36 671	13,19	36 208	13,02	-463
URSSAF Languedoc-Roussillon	494	6 924	14,02	6 851	13,87	-73
URSSAF Limousin	154	2 878	18,69	2 878	18,69	0
URSSAF Lorraine	364	5 569	15,30	5 142	14,13	-427
URSSAF Midi-Pyrénées	654	10 648	16,28	9 578	14,64	-1 070,34
URSSAF Nord-Pas-de-Calais	616	12 472	20,25	12 472	20,25	0
URSSAF PACA	1 065	11 896	11,17	11 896	11,17	0
URSSAF Pays de La Loire	665	9 893	14,88	9 199	13,83	-694
URSSAF Picardie	265	5 297	19,99	5 241	19,78	-56,04
URSSAF Poitou-Charentes	317	5 473	17,26	5 053	15,94	-420
URSSAF Rhône-Alpes	1 517	23 468	15,47	23 468	15,47	0
Total	14 084	218 223	15,49	212 714	15,1	-5 508,92

Source : ACOSS.

Appendice 1.5 tableau récapitulatif des indicateurs COG par région par rapport à la cible régionale théorique mensuelle résultats fin décembre 2016 (source ACOSS/DISEP)

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

	nombre d'indicateurs en vert	Part des volets sociaux Cesu dématérialisés	Taux de décroché	Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	Solde des crédits non répartis sur encaissements en montant	Taux d'imégration des débits	Taux de conformité des champs administratifs (SIRET et APE)	Intensité de la politique amiable RG/PL	Taux de récupération des créances à 100 jours en nombre	Taux de récupération des créances à 100 jours en montant	Taux de récupération des créances à 300 jours en montant	Taux des restes à recouvrer à 15 mois	Taux de couverture du fichier RG*	Taux de contrôle des cotisations liquidées	Taux de redressement positif des cotisations contrôlées	Montant des redressements LCTI en M€	Fréquence des redressements LCTI	Taux de non-conformité de la répartition	Qualité de vidage	Taux d'absentéisme maladie de courte durée	Décali de traitement d'une affaire
Exercice		2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Mode de calcul		cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	trimestre	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	cumul	trimestre	cumul	cumul	cumul
Nb mois cumulés		12	12	12	12	11	4	12	12	12	7	14	12	12	12	12	12	3	12	12	12
Période de début		janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	oct-15	oct-15	oct-15	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	janv-16	avr-16	janv-16	janv-16	janv-16
Période de fin		déc-16	déc-16	déc-16	déc-16	nov-16	déc-16	déc-16	sept-16	sept-16	avr-16	févr-17	déc-16	déc-16	déc-16	déc-16	déc-16	sept-16	déc-16	déc-16	déc-16
Statut de l'indicateur		Prov	Def	Def	Def	Prov	Def	Def	Def	Def	Prov	Prov	Def	Def	Def	Def	Def	Def	Def	Prov	Def
nombre d' UR "vert"			7	1	14			16	20		11		8	9	9	20			19		
ALSACE	6	88,68%	66,82%	0,082%	99,70%	99,79%	54,46%	66,49%	85,11%	94,82%	0,50%	10,85%	54,90%	1,58%	5 977 055 €	90,59%	0,01%	95,00%	1,21%	13,4	
AQUITAINE	6	65,98%	66,94%	0,140%	99,60%	99,82%	69,01%	70,84%	77,86%	93,24%	0,71%	14,05%	59,90%	2,50%	15 389 737 €	97,38%	0,11%	94,30%	1,04%	17,8	
AUVERGNE	6	64,25%	62,06%	0,094%	99,64%	99,84%	57,34%	70,54%	78,46%	92,86%	0,80%	11,25%	46,74%	1,72%	4 158 354 €	93,75%	0,52%	97,70%	0,67%	21,7	
BASSE-NORMANDIE	5	81,60%	65,02%	0,154%	99,52%	99,66%	71,29%	73,48%	81,03%	95,15%	0,94%	11,27%	48,59%	1,75%	12 615 741 €	83,67%	0,08%	96,20%	0,70%	26,3	
BOURGOGNE	7	87,99%	63,23%	0,088%	99,66%	99,81%	57,55%	71,77%	81,91%	92,61%	0,80%	11,35%	51,13%	1,11%	6 462 011 €	82,46%	0,35%	95,40%	0,96%	16,5	
BRETAGNE	4	84,06%	69,32%	0,124%	99,65%	99,77%	63,34%	72,81%	80,65%	94,11%	0,59%	10,10%	51,73%	1,69%	9 033 406 €	91,39%	0,00%	97,30%	0,77%	23,5	
CENTRE	6	81,45%	66,59%	0,085%	99,57%	99,81%	61,28%	73,11%	80,84%	96,02%	0,83%	11,31%	42,72%	1,85%	7 028 133 €	87,18%	0,08%	94,10%	0,77%	10,3	
CHAMPAGNE-ARDENNE	7	86,54%	68,10%	0,083%	99,72%	99,82%	57,86%	72,40%	77,33%	93,08%	0,81%	11,65%	60,68%	1,80%	4 698 451 €	86,21%	1,67%	92,70%	0,95%	19,4	
CORSE	3	80,10%	54,52%	0,177%	99,57%	99,71%	49,48%	57,31%	59,69%	77,34%	2,82%	9,44%	43,96%	3,76%	1 894 649 €	98,53%	0,00%	96,50%	1,41%	18,0	
FRANCHE-COMTE	7	87,70%	64,63%	0,084%	99,60%	99,79%	52,20%	72,49%	80,82%	93,85%	1,75%	11,89%	39,38%	1,67%	3 728 744 €	91,07%	0,02%	95,90%	0,94%	19,3	
HAUTE-NORMANDIE	6	79,93%	71,44%	0,090%	99,69%	99,84%	54,60%	67,44%	75,23%	91,98%	0,86%	11,91%	55,33%	2,11%	9 079 961 €	89,90%	0,03%	94,50%	0,77%	16,5	
ILE-DE-FRANCE	7	80,34%	71,04%	0,098%	99,56%	99,68%	53,48%	62,86%	75,27%	89,81%	0,73%	11,04%	46,83%	2,33%	278 510 129 €	83,84%	0,39%	93,10%	1,32%	14,1	
LANGUEDOC-ROUSSILLON	4	82,52%	59,65%	0,116%	99,68%	99,81%	52,04%	63,52%	72,41%	89,47%	1,32%	11,81%	46,58%	2,15%	7 441 114 €	86,67%	0,07%	95,00%	0,91%	14,4	
LIMOUSIN	6	83,69%	63,25%	0,089%	99,80%	99,83%	57,60%	64,54%	75,35%	92,81%	1,21%	13,43%	57,79%	2,14%	3 128 236 €	96,15%	0,73%	93,70%	0,64%	20,4	
LORRAINE	5	88,96%	61,06%	0,132%	99,51%	99,61%	43,36%	64,35%	79,10%	89,55%	0,88%	12,91%	49,36%	1,68%	5 416 332 €	92,65%	0,06%	94,60%	1,06%	28,2	
MID-PYRENEES	6	72,78%	64,47%	0,087%	99,62%	99,75%	59,04%	72,03%	85,05%	96,68%	0,46%	9,12%	53,32%	3,36%	16 515 157 €	86,67%	0,11%	95,00%	0,95%	28,1	
NORD-PAS-DE-CALAIS	10	92,67%	66,52%	0,089%	99,65%	99,66%	62,57%	72,14%	80,87%	94,17%	0,48%	12,39%	57,92%	2,38%	43 048 895 €	94,59%	0,09%	94,20%	0,95%	16,4	
PAYS DE LA LOIRE	4	84,61%	65,23%	0,155%	99,48%	99,68%	41,30%	71,35%	80,93%	92,46%	0,54%	11,37%	48,07%	2,36%	14 223 237 €	90,48%	0,02%	96,00%	0,86%	29,8	
PICARDIE	5	80,36%	65,24%	0,110%	99,56%	99,74%	64,55%	74,78%	80,74%	94,20%	0,83%	11,91%	57,97%	2,23%	7 030 509 €	95,65%	0,01%	89,90%	0,99%	15,0	
POITOU-CHARENTES	8	85,26%	67,35%	0,062%	99,57%	99,79%	49,84%	73,78%	82,38%	95,41%	0,79%	12,84%	56,97%	2,64%	3 820 995 €	90,74%	0,20%	90,80%	0,72%	17,7	
PROV.-ALPES-COTE D'AZUR	8	63,34%	74,91%	0,089%	99,65%	99,79%	54,65%	62,60%	75,83%	91,41%	0,95%	12,80%	74,44%	2,08%	50 049 299 €	89,31%	0,02%	94,50%	1,11%	15,7	
RHONE-ALPES	8	67,35%	83,59%	63,87%	99,62%	99,75%	61,01%	70,23%	79,64%	94,43%	0,69%	12,74%	56,66%	2,50%	34 681 328 €	90,47%	0,10%	95,30%	0,82%	15,0	
DOM (hors Mayotte)															10 588 357 €	94,55%	4,66%				
Métropole			79,10%	67,17%	0,10%	99,60%	99,74%	56,31%	67,37%	77,89%	92,00%	0,68%	11,73%	52,73%	2,20%				93,40%	0,99%	17,7
France entière															554 519 830 €	87,90%	0,274%				
COG	5	67,35%			99,60%	99,74%	56,31%	67,37%	77,89%	92,00%	0,68%	11,73%	52,73%	2,20%	554 519 830 €	87,90%	0,274%	93,40%	0,99%	17,7	
Cible 2016		62,85%	85,00%	73,43%	0,10%			50,00%	63,00%		90,00%		11,86%	50,00%	2,17%	342 750 000 €			90,00%		

Appendice 1.6 tableau d'analyse des indicateurs de la COG ACOSS réalisé par l'équipe d'appui (SGMAP)

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
GENERALITES	Sources : étude Easiware 2016 + expertises métier + COG	Canal concerné	Sources : étude 2016 + BVA-Viséo Conseil 2015 + expertises métier	60 %	11 indicateurs QS identifiés	oui	Mention à l'objectif fin de COG ici	8 de résultat	Globalement OK	Un niveau de "mesurabilité" faible de la COG avec des nombreux enjeux sans objectif de résultat. Un décalage fort avec la maturité du propos et les ambitions affichées. Une documentation des indicateurs adaptée	Objectif cible à fin de COG uniquement (pas de logique de progression)
ACCESSIBILITE *	Taux de décroché	tel	> 90 %	O	Taux de décroché	3a	90 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : OK Pertinence : OK, du fait de la non performance constatée ; à rapprocher de l'usage du canal tel. Aussi	Préciser peut-être la notion d'appels distribués Résultats : entre 79,3 et 83,2 %
ACCESSIBILITE	Taux de décroché	tel	> 90 %	O	Taux d'appels aboutis	3b	90 %	résultat	non	Libellé : OK mais notion "aboutis" peut être ambiguë Calcul : OK Seuil : NSP, devrait être supérieure au taux de décroché a priori Pertinence : Moyenne - mélange du taux de détournement par le SVI et du taux de mise en contact avec un agent (lorsque demandé)	La notion d'appels aboutis (traités par SVI + traité par agent) recouvre 2 champs de performance distincts qu'il peut être intéressant de suivre séparément pour pouvoir agir : - performance du SVI en terme de self-service (ou l'efficacité détournement) - performance du centre d'appel à prendre en charge le flux entrant
ACCESSIBILITE	Amplitude horaire	tel	pas de standard	N							
ACCESSIBILITE	Amplitude	phys	pas de	N							

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
	horaire accueil physique		standard								
ACCESSIBILITE	Accessibilité accueil physique	phys	pas de standard	N							
ACCESSIBILITE *	Temps attente accueil physique	phys	pas de standard	N							
DELAIS	* Délai de réponse	mail	24h	O	Taux de respect du délai de réponse aux courriels	2	90 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : formule OK, fonctionnement par enquête mystère peu détaillé Seuil : OK, mais pourrait être plus ambitieux au regard des résultats Pertinence : OK, vs engagements usagers	Pour une plus grande lisibilité, préciser le délai dans le libellé Le calcul par enquête mystère devrait être industrialisé par une mesure systématique (fonction des outils de traitement des mails)
DELAIS	Délai de réponse	courrier	48h	N							
DELAIS	Délai de réponse	RSO	de < 30' à <6h	N							
DELAIS	* Délai de réponse	récla	pas de standard	O	Taux de traitement des réclamations	C1	ND	résultat	non (2015)	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : ND ? Pertinence : NOK vs objectif "respect des engagements en termes de priorisation ..."	L'indicateur n'a pas encore été produit. Le taux de traitement laisse entendre que l'on s'accorde à ne pas traiter certaines réclamations, privilégier un indicateur du type "taux de réclamation traitées dans les délais ..."
DELAIS	* Délai de traitement	tous	NA	O	Délai de notification comptable mensuelle aux attributaires	14	20j	résultat	oui	Libellé : NOK Calcul : peu explicite, ne correspond pas au libellé (calcul en jours de retard) Seuil : NSP Pertinence : OK, à rapprocher des attentes et/ou engagements	Formule de calcul à préciser (est-ce une moyenne ?) ; que signifie l'objectif à 20 jours ? S'orienter vers un indicateur positif
DELAIS	Délai de traitement	tous	NA	O	Délai de traitement d'une	S16	NA	suivi	OUI	Libellé : OK Calcul : OK	A priori vision interne puisque neutralisation des durées des états

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
					<i>affaire (rapidité et dossiers cotisants)</i>					<i>Seuil : NA Pertinence : OK</i>	<i>d'attente (périmètre QS à confirmer)</i>
REITERATION *	Taux de résolution au 1er contact	tous	pas de standard	O	Taux de réitération (plusieurs contacts pour un même motif)	C2	ND	ND	non (2015)	NA	Construction de l'indicateur prévue pour 2017
QUALITE REPONSE *	analyse sur échantillon aléatoire	tel	ND	O	Qualité de la réponse par téléphone et par mail	4	18/20	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : OK Pertinence : OK, mais plus opérationnel que stratégique a priori	Pondération fixe des canaux à expliciter (2/3 pour le téléphone + 1/3 pour le mail)
QUALITE REPONSE	analyse sur échantillon aléatoire	mail	ND	O	Qualité de la réponse par téléphone et par mail	4	18/20	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : OK Pertinence : OK, mais plus opérationnel que stratégique a priori	Pondération fixe des canaux à expliciter (2/3 pour le téléphone + 1/3 pour le mail)
AUTONOMIE	Taux détournement SVI	tel	pas de standard	O	Voir 3b	3b	Voir 3b	Voir 3b	Voir 3b	Voir 3b	Voir 3b
AUTONOMIE *	Taux de dématérialisation des démarches	web	pas de standard	O	Part des volets sociaux CESU dématérialisés	1	66 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : OK Seuil : NSP Pertinence : OK	
AUTONOMIE	Taux de dématérialisation des démarches	web	pas de standard	O	Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	5	80 %	résultat	oui	Libellé : OK Calcul : NOK, ne correspond pas au libellé (nombre de compte ayant eu au moins un paiement et pas nombre de paiements ...) Seuil : NSP Pertinence : NSP	L'intention semble plutôt de mesurer le nombre de comptes actifs (progression ?) que le taux de dématérialisation effective. Il semblerait opportun de s'orienter vers un véritable taux de dématérialisation des paiements
SATISFACTION *	A froid (+géné)	géné	> 80 %	O	Note de satisfaction	S1	NA	suivi	oui	Libellé : OK Calcul : OK, pondération des	En faire un indicateur de résultat avec un objectif à atteindre (vs note

RAPPORT IGAS N°2017-009R – ANNEXE 1

DOMAINE	STANDARDS			ACOSS							
	INDICATEUR	CANAL	OBJECTIF	O/N	INDICATEUR	REF.	OBJECTIF	TYPE	DISPO	ANALYSE	COMMENTAIRE
					cotisants					catégories à expliciter Seuil : NOK (pas indicateur de résultat) Pertinence : OK	sur 10)

Source : SGMAP

ANNEXE 2 – LE PARCOURS ET L'OUTILLAGE DU RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE

ANNEXE 2 – LE PARCOURS ET L'OUTILLAGE DU RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE.....	39
1. L'OUTILLAGE ACTUEL DU RAF EST FORTEMENT AUTOMATISE ET REPOSE EN MAJEURE PARTIE SUR LA V2.....	39
2. DEUX GRANDS PROJETS INFORMATIQUES EN LIEN AVEC LE RAF ONT ETE CONDUITS SUR LA DUREE DE LA COG : L'AUTOMATISATION DE L'INSTRUCTION DES DEMANDES DE DELAIS DE PAIEMENT ET LA DEMATERIALISATION DE LA RELATION AVEC LES HUISSIERS.....	42
2.4 L'automatisation de l'instruction des délais de paiement.....	42
2.5 La dématérialisation de la relation avec les huissiers de justice.....	43
2.6 D'autres outils, inégalement utilisés, contribuent à l'aide à la décision.....	43
2.7 Les projets Clé-a en lien avec le RAF.....	44
2.8 Le cas du RAF pour les centres nationaux CESU et Pajemploi.....	44

1. L'OUTILLAGE ACTUEL DU RAF EST FORTEMENT AUTOMATISE ET REPOSE EN MAJEURE PARTIE SUR LA V2

[48] La politique de recouvrement amiable et forcée (RAF) est déterminée par un cadre national, au sein duquel les URSSAF élaborent des politiques de recouvrement locales. L'outillage repose sur le SI métier commun de la branche, SNV2, qui orchestre l'enchaînement des différentes étapes du RAF jusqu'à l'encaissement, l'admission en non-valeur ou la prescription, et au sein duquel cohabitent des paramétrages nationaux et locaux.

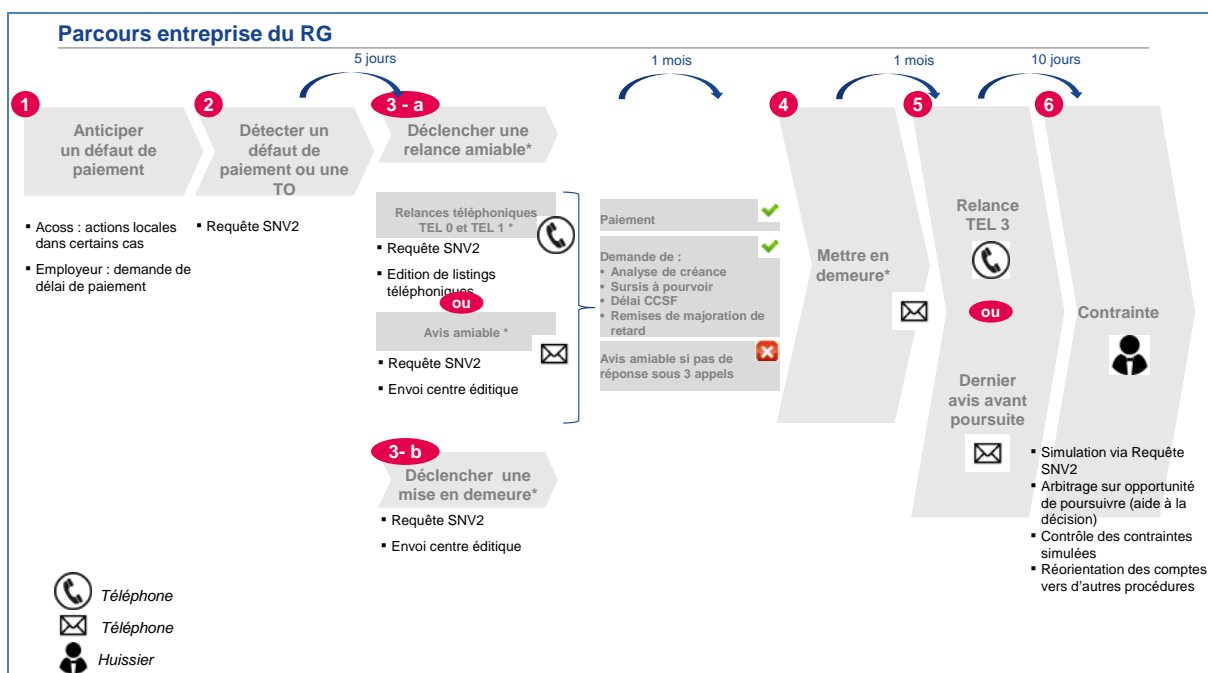
[49] Deux événements peuvent déclencher la procédure de recouvrement amiable et forcé :

- l'entreprise ne réalise pas de déclaration (et donc ne paie pas) ; dans ce cas une taxation d'office est générée automatiquement,
- l'entreprise est en défaut de paiement : elle a effectué une déclaration, mais n'honore pas le paiement des cotisations.

[50] Le RAF fait l'objet d'un « pic de charge » autour des échéances trimestrielles.

[51] Le processus du RAF a été progressivement harmonisé dans le cadre de la régionalisation qui a permis de revoir le processus contentieux de la V2 en harmonisant les pratiques.

Schéma 1 : Description succincte du processus



Source : ACOSS.

[52] Les délais entre les différentes étapes sont définis par des consignes (par exemple, démarrer le recouvrement à J+5 maximum) ou sont réglementaires (30 jours minimum entre la mise en demeure et la contrainte). Le respect du calendrier d'engagement des procédures étant fixe, les délais d'évolution tendent à être identiques, mais peuvent varier d'une région à l'autre et dépendent également des rythmes de planification des traitements.

[53] Les traitements et le pilotage de l'échéancier sont automatisés, et permettent de générer des listes de comptes pour réaliser les relances téléphoniques. Le paramétrage de la V2 est fait au niveau national, mais les seuils déclencheurs des relances téléphoniques peuvent être déterminés localement :

- La relance « Tel 0 » correspond aux entreprises primo ou mono-débitrices n'ayant pas effectué de déclaration ;
- La relance « Tel 1 » correspond aux entreprises primo ou mono-débitrices en écart négatif, c'est-à-dire ayant effectué une déclaration sans paiement des cotisations.

[54] Les étapes Tel 0 et Tel 1 sont à destination des comptes primo et mono-débiteurs, non multirécidivistes, et sont réalisées par téléphone, avec un minimum de 3 appels avant relance amiable.

- La relance Tel 3 est à destination de toutes les catégories (TO, primo-débiteurs, mono — débiteurs, collectivités, EPM) et prend place entre la mise en demeure et la contrainte.

[55] Les URSSAF déterminent la fréquence à laquelle les traitements V2 sont effectués pour extraire les comptes cotisants en anomalies. Le gestionnaire dispose alors d'une liste de comptes à relancer par téléphone, cette modalité de contact étant favorisée par l'ACOSS dans le cadre de l'accent mis sur le recouvrement amiable. Pour autant, cette modalité de contact est coûteuse et une

comparaison de son efficacité par rapport à d'autres modalités de relance serait à réaliser (courriels ou SMS par exemple).

[56] Certaines URSSAF, notamment en île de France, recourent à des relances courriel ou SMS. Les difficultés signalées sont les suivantes :

- Le cotisant doit avoir donné son accord pour recevoir des relances, mises en demeure ou contrainte par courriel
- La relance par courriels est faite via le compte cotisant pour les cotisants disposant d'un espace ;
- Pour les autres cotisants, les URSSAF ne disposent pas des adresses électroniques des cotisants dans la V2, mais doivent formuler une demande auprès des centres informatiques pour les récupérer ;
- La V2 ne permet pas de détecter qu'un courriel a été ouvert dans le compte cotisant : en effet, le recours au courriel nécessite de disposer a minima d'une « preuve » d'ouverture.

[57] L'outil Contacts Campagne est en cours de déploiement dans le réseau, pour renforcer l'outillage des relances téléphoniques. Cet outil de branche, hors V2, permet de réaliser des contacts sortants en fonction de listings issus des traitements de la V2.

[58] Dans son fonctionnement actuel, l'outillage du RAF présente un certain nombre de limites, auxquelles les travaux en cours de rénovation de la V2 ne répondent qu'imparfaitement :

- **Le profilage** actuel des entreprises dans la V2 repose sur la nature de la créance, et ne prend pas en compte le risque, le secteur d'activité, la zone géographique ou la date de création de l'entreprise, etc. La mission considère qu'il serait opportun d'opérer un profilage plus fin pour mettre en œuvre des politiques différenciées. Par exemple, appliquer des seuils différents pour un même profil de créance selon que l'entreprise fasse partie d'un secteur d'activité en difficulté, ou ait été créée il y a moins de trois ans. Les données issues de la DSN pourraient contribuer à un profilage plus fin.
- Une offre de service à destination des TPE/PME a été lancée en mars 2017 consistant dans l'envoi d'un courrier dès le premier incident de paiement, pour inciter ces entreprises à faire des demandes de délais de paiement. La mission n'a pas eu connaissance des premiers retours de cette offre de service en matière d'amélioration du recouvrement.
- **La traçabilité du recouvrement forcé dans le cadre du recouvrement sur des tiers** n'est pas assurée. SNV2 n'intègre que les comptes cotisants enregistrés, et ne permet pas d'orchestrer des actions de recouvrement contre des « comptes de tiers » non enregistrés dans le REI.
- SNV2 ne permet pas une **gestion fluide des impayés** (cas des échéanciers non respectés).
- **Le suivi de la prescription** soulève un certain nombre de difficultés opérationnelles. En effet, plusieurs traitements V2 permettent de faire ressortir les comptes dont le traitement est bloqué et qui risquent de tomber en prescription :
 - Le traitement TC 47 permet, en amont du recouvrement forcé, de réactiver les comptes mis en demeure bloqués, les contraintes non éditées, ou encore des comptes ayant fait l'objet d'une interruption de procédure jamais levée. La V2 peut également extraire des listes de surveillance, par exemple des créances inférieures au seuil de mise en recouvrement ;

- Le traitement EC46 permet de signaler les contraintes en cours chez les huissiers dont la procédure n'a pas évolué au bout de 2 ans, ou d'anticiper la prescription décennale pour les jugements.
- Le traitement EC15 signale des actions de recouvrement qui sont restées anormalement bloquées.

Les gestionnaires sont donc amenés à traiter en parallèle plusieurs sources d'information sur des comptes en risque de prescription.

- **La gestion du RAF est effectuée dans la V2 par SIRET**, or une demande de délais couvre l'ensemble du SIREN d'une entreprise. Les gestionnaires doivent donc rechercher et reporter l'information SIRET par SIRET.
- Enfin, **la V2 contient deux échelons de paramétrage** : un national, et un régional, mais ne permet pas de distinguer facilement ces deux niveaux de paramétrage, ce qui pénalise en partie le pilotage de la politique de RAF mise en œuvre par la DIRREC

2. DEUX GRANDS PROJETS INFORMATIQUES EN LIEN AVEC LE RAF ONT ETE CONDUITS SUR LA DUREE DE LA COG : L'AUTOMATISATION DE L'INSTRUCTION DES DEMANDES DE DELAIS DE PAIEMENT ET LA DEMATERIALISATION DE LA RELATION AVEC LES HUISSIERS

2.4 L'automatisation de l'instruction des délais de paiement

[59] L'examen des demandes délais de paiement fait partie intégrante de la politique de recouvrement amiable favorisée par l'ACOSS et est à ce titre une activité importante des URSSAF. Réalisées à l'initiative du cotisant ou de son représentant (expert-comptable), les demandes de délais étaient très dépendantes des politiques locales : la régionalisation et le déploiement d'OPTIM'délai ont permis une optimisation des pratiques au niveau national.

[60] Les demandes de délais peuvent être communiquées via le compte cotisant, par téléphone, lors d'un rendez-vous, ou par courrier.

[61] Les demandes de délais font l'objet d'un traitement informatisé (TC06) qui va jusqu'à l'octroi ou le refus automatique, en fonction des critères d'automatisation retenus au niveau local et de la situation du compte cotisant (critères de seuil/nature/délais/durée). L'automatisation des demandes de délais est très diverse d'une URSSAF à l'autre : la moyenne nationale est légèrement inférieure à 30 % (27 %, chiffre DIRREC). Les traitements non automatisés nécessitent que les gestionnaires reconstituent les données nécessaires à la prise de décision à partir de plusieurs sources : Watt, données administratives...

[62] OPTIM'délais ne fonctionne qu'à condition que la dette soit réelle (donc la déclaration effectuée). Condition préalable, la proposition d'échéancier est réalisée à compter du moment où la part ouvrière est payée.

[63] La réponse à l'assuré se fait par le biais de notifications automatisées (envoi postal ou courrier déposé dans le compte cotisant).

[64] Le déploiement d'OPTIM'délai est réalisé en trois lots :

- Un lot 1 déployé en avril 2016 permettant l'optimisation du traitement informatique ;

- Un lot 2 en juin 2017 destiné à améliorer le traitement des demandes résiduelles, permettant notamment une gestion par lots en effectuant des filtres par critères ;
- Un lot 3 d'amélioration des traitements.

[65] OPTIM'Délais a permis de faire progresser l'automatisation et la standardisation des critères d'octroi de demandes de délai. Cependant, le taux d'automatisation de bout en bout reste encore faible, pour quatre raisons principales :

- La mauvaise indexation des courriers à l'arrivée ;
- Le paramétrage des critères, plus ou moins restrictifs, qui peuvent limiter l'automatisation en faveur d'une analyse du dossier par le gestionnaire ;
- Les limites de la montée en charge de la DSN, et les problèmes d'affectation de versement rencontrés. Des demandes de délais sont parfois rejetées, car les versements effectués par les cotisants ont été mal affectés ;
- L'interruption volontaire des traitements automatisés par les gestionnaires, qui peuvent souhaiter reprendre la main sans motif nécessaire.

2.5 La dématérialisation de la relation avec les huissiers de justice

[66] En 2014 le projet **ODP** a permis la dématérialisation des frais d'huissiers, avec la génération d'une facture par l'huissier et l'automatisation de l'ordonnancement et du paiement par l'ACOSS. Cette application web a été déployée auprès de 460 huissiers des URSSAF et de 400 huissiers pour le RSI.

[67] En 2017, l'ACOSS met en œuvre la dématérialisation des actes via l'ouverture de flux EDI avec toutes les études, pour remplacer les flux papier. **Démat'actes** permet, lorsqu'un huissier retourne un titre (disparition du débiteur, insolvabilité...) d'envoyer un événement via un flux EDI, et en parallèle, de retransmettre les actes sous format PDF à l'URSSAF. Le titre retourné est préorienté pour faciliter les traitements. Ceci facilitera notamment le déconventionnement des huissiers et la retransmission de l'intégralité des dossiers à un autre huissier par exemple en cas de déménagement du cotisant.

[68] Chaque URSSAF dispose de la possibilité d'adapter le paramétrage de l'outil étude par étude (par exemple, ordonnancement automatique pour des factures inférieures à un certain seuil, fonctionnement par échantillon : plus de 3 à 5 actes dans un dossier, ou frais de déplacement représentent x % du total).

[69] Si le projet ODP n'a pas permis en tant que tel d'améliorer le recouvrement, il a néanmoins permis d'améliorer la traçabilité du retour des dossiers et d'améliorer la rapidité du règlement des notes de frais. La dématérialisation du retour des dossiers devrait permettre une amélioration du recouvrement, en évitant les circuits papier, longs, qui conduisent à un stock de contraintes important arrivant à prescription.

2.6 D'autres outils, inégalement utilisés, contribuent à l'aide à la décision.

[70] L'outil **AIDA** est un outil de cotation du risque de l'entreprise mobilisé directement par le gestionnaire lorsqu'il traite une demande de délai. AIDA permet d'effectuer une « cotation » de l'entreprise sur la base de 350 critères qui propose ensuite une note rapportée sur une échelle de 1 à 20. Datant de plus de 15 ans et donc créé avant la crise financière de 2008, sur la base d'un

fichier Excel reposant sur une analyse du respect ou du non-respect des délais accordé par deux URSSAF sur trois ans (Allier et Isère), ses critères ont été progressivement enrichis. Les paramètres de l'outil reposent notamment sur des codes NAF d'activité, qui n'ont pas été revus et dont l'évaluation du risque n'est plus à jour de la situation économique. De plus, à l'occasion de la régionalisation, les tables de risques AIDA n'ont pas toujours été mises à jour, alors même que des bassins d'emploi différents ont été rapprochés.

[71] Le besoin d'un outil de cotation étant avéré, il conviendrait d'étudier les modalités d'une rénovation des critères sous-jacents : réévaluation des codes d'activité, interfaçage avec l'INSEE, affinage du profil des cotisants pour adapter la relation de service à de nouveaux profils de cotisants, par exemple les moyennes entreprises, les TGE, les primo-déclarants... Un outil de cotation rénové pourrait de plus intégrer des éléments comptables de type chiffres d'affaires, BFR, créances clients, reste à payer, masse de cotisations... De plus, le passage de 350 critères à une échelle de notation sur 20 soulève des questions de pondération des différents critères. Une révision et un recentrage de ceux-ci autour d'une trentaine de critères pourraient être envisagés également.

[72] Les gestionnaires disposent également d'un accès à **Ellisphère**, émanation de Coface, qui permet de consulter la cotation du risque de l'entreprise par SIRET ou SIREN.

[73] **Score** permet d'alerter sur les risques d'insolvabilité, à partir de critères multiples (secteur d'activité, demandes de délais, défaillances répétées). Son niveau d'utilisation et l'appréciation qui en est tirée par le réseau semblent assez faibles.

[74] Enfin, une cellule nationale d'aide à la décision dans le cadre des demandes de délais est en cours de constitution au sein de l'URSSAF IdF pour appuyer l'analyse de la situation de l'entreprise.

2.7 Les projets Clé-a en lien avec le RAF

[75] Le programme Clé-a prévoit les évolutions suivantes, qui ne couvrent cependant pas toutes les limites de fonctionnalités évoquées ci-dessus de la V2 :

- La possibilité de propager les actions de RAF sur le SIREN, au lieu de procéder SIRET par SIRET. Le lot 1, en cours de déploiement, permet d'afficher pour le gestionnaire l'ensemble des SIRET correspondant à un SIREN. Les lots 2 et 3 doivent permettre la propagation d'une action de recouvrement sur l'ensemble des comptes d'un SIREN tant pour le RAF que pour les recours ;
- À plus long terme, un projet d'amélioration du pilotage de la prescription, avec un recalcul et un affichage de la date potentielle de prescription pour chaque action de recouvrement entreprise, avec des alertes vers le *workflow* du gestionnaire. Cette évolution est prévue à échéance fin 2018, afin que l'ACOSS dispose de l'outillage nécessaire en 2019 en prévision de la mise en œuvre de la prescription des actions civiles raccourcie de 5 ans à 3 ans.

[76] L'ACOSS instruit en parallèle l'opportunité de refondre le moteur contentieux de la V2.

2.8 Le cas du RAF pour les centres nationaux CESU et Pajemploi

[77] Les dispositifs CESU et Pajemploi sont soutenus chacun par un SI distinct, hors SNV2 : Intracesu et Intrapaje. Ces deux SI, non transactionnels, n'ont jamais été complétés de leur module

contentieux, ce qui fait porter un risque sur le RAF de ces deux offres, aujourd'hui réalisé grâce à des outils de bureautique non adaptés à la volumétrie des comptes et des enjeux financiers. Le pilotage des échéances de prescription est donc particulièrement complexe en l'absence d'échéancier informatisé. La relation avec les huissiers n'a pas non plus bénéficié de la dématérialisation réalisée durant la COG.

[78] Ce besoin d'outil a été acté dans la COG fiche n° 4, point 4.2.1.4 : « Améliorer les performances du recouvrement des offres de service simplifiées »

[79] De plus, dans le cadre du prélèvement à la source, il est prévu que la branche recouvre l'impôt sur le revenu des salariés des particuliers employeurs et en pilote le RAF.

[80] L'accrochage de ces deux SI au module contentieux de la V2 était prévu pour 2017 (cahiers des charges et formations réalisées), mais a dû être reporté en raison d'évolutions réglementaires à fort impact qui ont préempté les feuilles de route : prélèvement à la source, refonte du CMG....

[81] L'accrochage est prévu à échéance juin 2019 pour le Centre national Pajemploi, et doit être développé par la suite pour le CNCESU.

ANNEXE 3 – RELATION DE SERVICE

ANNEXE 3 – RELATION DE SERVICE	47
1. BENCHMARK DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT	47
1.1 Pratiques et expériences d'autres organismes	48
1.2 Enseignements pour l'ACOSS.....	50
2. ANALYSES DE PARCOURS DEMATERIALISES	52
2.1 Portail URSSAF.fr (partie connectée)	52
2.2 Le parcours digital du particulier-employeur.....	54
3. PREMIERS ENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EXPERIMENTATION DE LA MEDIATION	56

[82] La mission s'est attachée à apprécier la qualité et la pertinence de la « gestion de la relation client » (GRC) – et *a fortiori* des contenus de l'offre de services – de la branche du recouvrement dans le présent rapport. Cette annexe vise à éclairer la démonstration de plusieurs éléments d'information supplémentaires.

[83] Sans avoir les moyens et le temps pour accomplir une revue approfondie de l'ensemble des offres et des titres, que la mission préconise d'ailleurs de conduire (voir les recommandations n° 1 et n° 2), elle a appuyé ses constats sur quelques études plus poussées et concrètes.

[84] Pour se faire, la comparaison du pilotage de la qualité de service réalisée par le SGMAP a été exploitée. Par ailleurs, la mission a conduit une revue de parcours, de manière étroite et intégrée avec l'équipe d'appui. Cet exercice a été l'occasion de multiples entretiens et échanges avec les équipes de la caisse nationale comme des centres nationaux de traitements³.

[85] Les principaux enseignements sont présentés dans cette annexe (voir parties 1 et 2 ci-dessous). La mission fait, enfin, le point sur l'expérience de médiation conduite en Ile-de-France (partie 3).

1. BENCHMARK DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

[86] Dans le cadre des évaluations de COG (ACOSS, CNAM-TS, CNAV, CNAF, ATMP) engagées au premier semestre de l'année 2017, le SGMAP a réalisé pour l'IGAS un *benchmark* du pilotage de la qualité de service.

[87] Plusieurs organismes privés et publics ont répondu à l'enquête, parmi lesquels Pôle emploi, la Direction générale des finances publiques, la Poste, AOK, une banque et une assurance. La mission a complété les résultats qualitatifs de cet échantillon par les connaissances qu'ont pu lui

³ Centre national CESU et Centre national Pajemploi, conformément aux titres choisis pour l'analyse.

apporter d'autres travaux menés par l'IGAS, comme le rapport d'évaluation de la COG de l'IRCANTEC 2013-2016⁴.

[88] Cette partie résume les caractéristiques communes du pilotage de la qualité de service conduit par ces différents organismes.

1.1 Pratiques et expériences d'autres organismes

[89] L'industrialisation de la relation de service (via des plateformes multimédias, des centres éditiques mutualisés, des traitements de masse ou des courriers automatisés) ne saurait se passer d'une « gestion de la relation client » axée sur l'expérience-utilisateur. *In fine* la relation de service – voire le service public – est jugée à l'aune de la qualité du ou des parcours clients.

[90] La difficulté est toujours de trouver le bon équilibre entre, d'une part, une industrialisation du service, qui repose sur des traitements de masse et une homogénéisation des solutions apportées, facteurs de rapidité de la réponse pour le cotisant et d'efficience pour la branche ; et d'autre part, une standardisation qui ne répond pas à l'ensemble des cas particuliers et peut aboutir à un manque d'écoute, des réitérations sur de multiples canaux ou des réclamations.

[91] La plupart des organismes mettent aujourd'hui en œuvre une GRC destinée à remédier à cet écueil en améliorant la qualité de chaque réponse, autant qu'à affiner les offres de service proposées, à partir d'une connaissance précise des besoins, des habitudes, des attentes et des événements de vie et des usagers. Ceux-ci présentent dans la majorité des cas les caractéristiques suivantes :

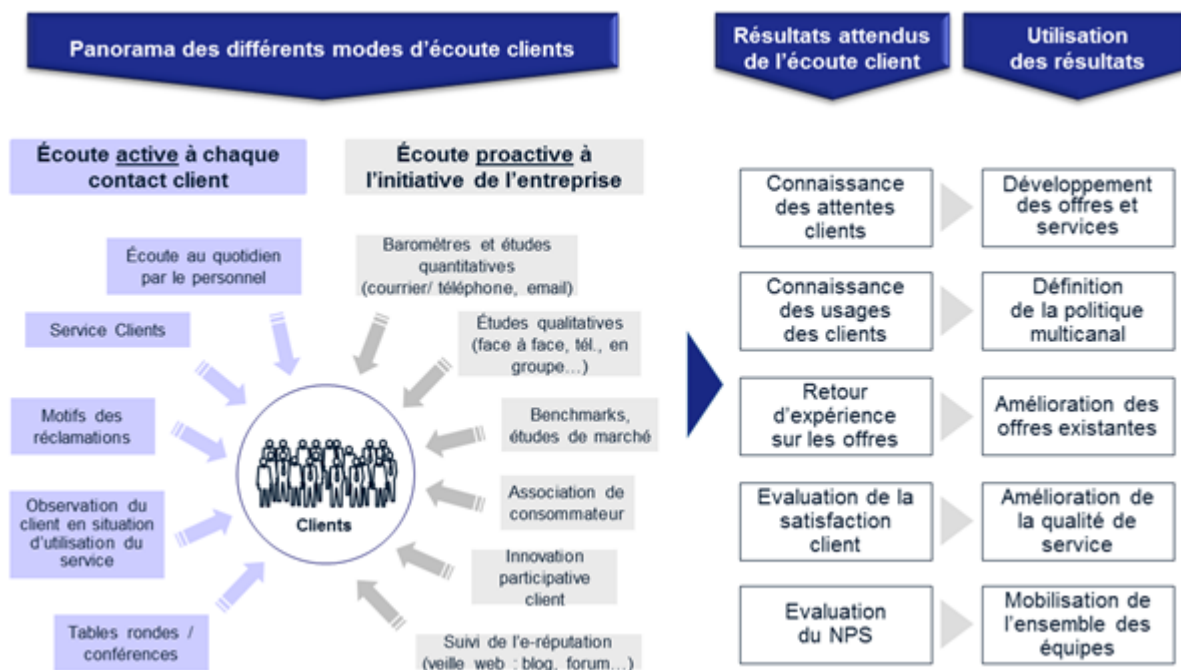
Priorités stratégiques

[92] Au sein des organismes la stratégie est entièrement axée sur la satisfaction du client. La qualité perçue, autant que la qualité délivrée, est souvent considérée comme un actif central pour la réputation de la marque et comme la clé des succès (économiques) présents et futurs.

[93] Ainsi la stratégie multicanal est-elle pensée en lien avec les usages, avec comme objectif l'apport de la réponse idoine aux moments clés du parcours client et selon le canal approprié. Plus fondamentalement encore, l'objectif prioritaire consiste en la mise en place d'une écoute 360° de l'utilisateur à travers divers modes d'écoute dont les résultats nourrissent l'amélioration continue de la qualité de service, dans chacune de ses dimensions (cf. schéma ci-dessous). L'offre de service tend alors progressivement à se personnaliser et à devenir plus « centrée client ».

⁴ IGAS, Évaluation de la COG de l'IRCANTEC (2013-2016).

Schéma 1 : Diversité des modes d'écoute client et d'intégration des résultats



Source : SGMAP

[94] Dans la sphère de la protection sociale, un organisme comme l'IRCANTEC recourt déjà intensivement à cette démarche et ses techniques.

Indicateurs

[95] De manière classique, les indicateurs utilisés traitent principalement de la production (délais de traitement, taux de décroché, taux de réitérations) et des niveaux de satisfactions atteints (baromètres, enquêtes, indicateurs composites...).

[96] Deux indicateurs sont, néanmoins, de plus en plus usités dans une logique de parcours, en raison de la vision synthétique qu'ils donnent de la perception de l'utilisateur final du service ainsi que de leur perspective « centrée client » :

- Le score de promotion⁵ (*Net promoter score*, NPS) qui mesure la propension des usagers à recommander le service, et apprécie donc en principe la « fidélité » du client à la marque et l'expérience utilisateur ;
- Le score d'effort (*Customer effort score*, CES) qui mesure la difficulté de l'utilisateur à obtenir une réponse adaptée et apprécie la complexité perçue.

[97] Ce suivi de la relation client mobilise, au sein des organismes considérés, des outils et techniques de CRM (*customer relationship management*) captant et traitant les informations relatives aux clients pour en obtenir la vision 360° et des mesures « à chaud » à la suite d'un contact en recourant à des envois automatiques de mail ou SMS ou au *push web*.

Structuration de la direction responsable et formalisation de processus d'amélioration

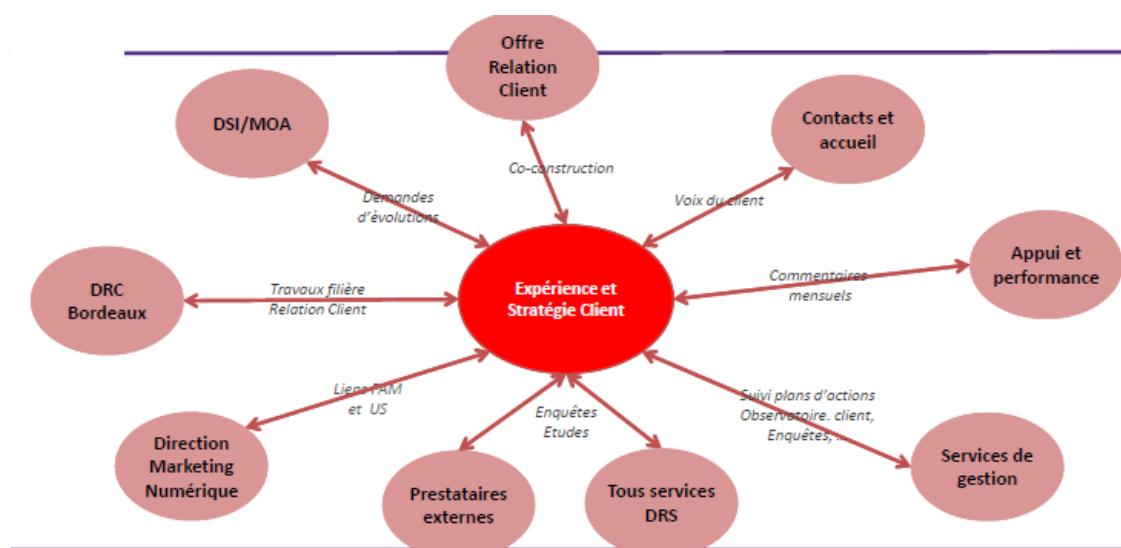
[98] Élément central, les organismes qui ont fait progresser radicalement leur offre de services ont pour la plupart créé des directions transversales en charge de la relation client. Ces directions

⁵ L'avantage de cet indicateur est de fournir une image plus claire de la satisfaction des clients en ce qu'il se concentre sur les plus satisfaits et les plus insatisfaits, plus que sur la moyenne des avis (« ventre mou »).

formalisent des processus d'amélioration continue de la qualité de la réponse et des parcours, depuis l'écoute client, jusqu'à l'adaptation ou la modification du service offert, en passant par une analyse régulière et systématique des attentes, des besoins et difficultés rencontrés.

[99] L'IRCANTEC est un bon exemple de l'intégration réussie de ces principes et mode de gestion par un organisme de la sphère sociale. La direction structurée est positionnée de manière transversale par rapport à la DSI et aux métiers, et pilote ou contribue à des projets qui par définition associe les différents départements en charge du *front office* et de la production.

Schéma 2 : La gestion de l'expérience client à l'IRCANTEC



Source : IRCANTEC.

[100] Originalité à Pôle emploi, la GRC s'appuie sur un réseau de référents locaux au sein des directions régionales. Elle est gérée par une direction dédiée au sein de la direction générale (30 ETP pour l'ensemble du groupe), avec deux pôles, l'un consacré au « marketing de la qualité » et un deuxième responsable des enquêtes et réclamations. Par ailleurs, une attention particulière est portée à l'innovation et au développement de services numériques, lesquels lui sont étroitement liés.

1.2 Enseignements pour l'ACOSS

Replacer la satisfaction client et la connaissance de ses besoins au centre

[101] La stratégie multicanal a concentré les efforts consentis par la branche en matière d'offre de services ces dernières. Le risque de détournement de celle-ci à des fins d'efficacité plus de qualité de service devrait perdurer, tant que la GRC de la branche n'aura pas finalisé et professionnalisé le dispositif d'écoute client 360° qu'elle a commencé de mettre en place. En particulier, une plus grande attention semble devoir être portée aux usages, attentes et besoins des cotisants dans une démarche d'amélioration en continu de la qualité.

[102] La GRC de la branche du recouvrement paraît parfois en décalage avec les ambitions affichées et la maturité du propos.

Progresser sur les indicateurs

[103] Les indicateurs de qualité de services de la branche du recouvrement sont globalement satisfaisants. La plupart des indicateurs usuels sont présents et dans un nombre approprié.

[104] Au bilan, les indicateurs concernant le contact au cotisant sont prévus en nombre satisfaisant (6 indicateurs de résultats) et proches des standards du marché. Le taux de réitération doit néanmoins impérativement être livré tant il s'avère central pour la boucle d'amélioration de la qualité. S'agissant de la mesure de la satisfaction et de la qualité des parcours, il serait préférable de fixer une cible pour aligner les efforts de la branche et inciter plus fortement à l'amélioration de l'écoute du cotisant.

Tableau 2 : Rappels des principaux indicateurs de la qualité de service de la COG

Indicateur	Objectif	Catégorie
Taux de décroché	90 %	résultat
Taux d'appels aboutis	90 %	résultat
Taux de respect du délai de réponse aux courriels	90 %	résultat
Taux de traitement des réclamations	ND	résultat
Taux de réitération	ND	ND
Qualité de la réponse par téléphone et par mail	18/20	résultat
Part des volets sociaux CESU dématérialisés	66 %	résultat
Taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes	80 %	résultat
Note de satisfaction cotisants	-	suivi

[105] Par ailleurs, une marge de progression peut encore être comblée par rapport aux meilleures pratiques et standards du marché avec l'intégration d'un Net promoteur score (NPS) et d'un *Customer effort Score* (CES).

[106] Dernier point, des indicateurs de qualité concernant d'autres activités de production de la branche pourraient utilement être insérés dans la prochaine COG. Il en existe déjà (cf. délai de notification mensuelle aux tributaires).

[107] Ces pistes doivent permettre d'améliorer sensiblement la « mesurabilité » de la convention et d'aligner le dispositif de suivi, et les incitations subséquentes des organismes, sur les priorités stratégiques de la prochaine COG en matière d'offre de services.

Intégrer les différentes dimensions de la stratégie client

[108] Enfin, le pilotage de la « GRC » ne paraît pas à ce jour intégrer suffisamment les différentes dimensions de la relation de service. Certes, les dispositifs de suivi et d'écoute du client ont été renforcés au cours de la présente COG (refonte du référentiel des motifs de contacts, socle de gestion des réclamations...). En revanche, le positionnement de la sous-direction responsable de la relation de service, placée au sein de la DRCPM, et qui doit être le point névralgique, n'a pas toujours semblé clair à la mission s'agissant du pilotage de projets transversaux⁶.

[109] La relation de service concerne, en effet, autant les partenariats (gérés par la DAS), la stratégie digitale (gérée par la DICOM), les métiers (DRCPM et DIRREC), la maîtrise d'œuvre informatique (MOA, DSI) que l'écoute client et les titres simplifiés (DRPM, dont la gestion et maintenance quotidienne est déléguée à des centres nationaux).

[110] Au-delà de l'organigramme, la transversalité nécessite surtout un pilotage renforcé, bien identifié et doté des moyens suffisants pour l'accomplissement de sa mission. Au niveau de l'agence centrale, une quinzaine de collaborateurs sont affectés à la sous-direction de l'offre de service,

⁶ La répartition des responsabilités de maîtrise d'ouvrage de la refonte du site Internet entre la DRCPM et la DICOM n'a pas paru des plus optimales. L'association des centres nationaux, disposant du niveau de compétence le plus élevé en matière de services numériques, a par ailleurs semblé devoir être intensifiée.

composée de deux départements (offre de service multicanal/offre de service centres nationaux). Une mission nationale permet l'association régulière d'une ressource du CNCESU. À titre de comparaison, à l'IRCANTEC, une quarantaine de personnes sont affectées à la GRC dans une direction dédiée.

[111] La professionnalisation de la GRC et la montée en compétence des effectifs sont, en outre, un enjeu central pour réussir une stratégie ambitieuse concernant l'offre de service. Le recours à l'expertise extérieure, y compris par la voie de quelques recrutements, pourrait être envisagé.

2. ANALYSES DE PARCOURS DEMATERIALISES

[112] La mission a choisi d'étudier de manière plus approfondie une interface et un parcours « client » clés, avec l'appui de l'équipe du secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP) et de consultants.

[113] Plusieurs choix d'étude s'offraient à la mission.

[114] Elle a décidé de porter son attention sur un parcours emblématique de l'offre de titres simplifiés de la branche — celui des particuliers-employeurs. Il s'agissait, d'une part, d'identifier les forces et faiblesses des titres CESU et Pajemploi, en particulier dans leur volet numérique, d'autre part, de proposer des pistes d'amélioration ou de convergence de ces titres pour organiser un parcours plus simple et cohérent. Ces offres faisant l'objet de travaux de refonte et des évolutions étant prévus ou en cours, ce choix donne un aperçu :

- des capacités de la branche à mener une mise aux meilleurs niveaux des titres proposés,
- l'écart pouvant subsister entre les standards du marché et les choix opérés ou les produits finaux délivrés

[115] S'agissant de l'interface « critique », dans la relation aux cotisants, le site Urssaf.fr s'est imposé comme un candidat naturel des investigations. Il a, en effet, vocation à devenir le premier point d'accès du cotisant dans sa relation avec la branche. Selon la stratégie digitale, ce portail doit être le premier relais d'information et d'orientation de l'utilisateur, ainsi que lui permettre d'accomplir un maximum de démarches de manière dématérialisées.

2.1 Portail URSSAF.fr (partie connectée)

[116] Le portail URSSAF.fr a été refondu en 2015 pour sa partie éditoriale. La partie connectée (« dossier cotisant en ligne ») du site est une interface clé dans la relation dématérialisée au cotisant. Son profil utilisateur « employeur au régime général » a été spécifiquement analysé.

Urssaf.fr, le premier accès de la relation digitale

[117] Pour mémoire, les caractéristiques principales de l'espace connecté d'un profil employeur au régime général sont les suivantes :

- Mission globale : Permettre au cotisant de gérer ses principales interactions avec l'URSSAF de manière autonome.
- Trafic important : 9,6 millions de visiteurs uniques (décembre 2015) pour 2 075 millions d'abonnés au service pour le Régime général (juin 2016)
- Ergonomie/accessibilité : la dernière version majeure a été mise en ligne le 8 septembre 2015 (charte graphique, espace informatif...), sans version mobile ni responsive.

- Intégration à l'écosystème numérique de l'URSSAF : le portail fonctionne en complémentarité avec net-entreprises.fr et les logiciels de paie pour la DSN. Les fonctionnalités de déclaration de cotisation sont pour l'instant conservées sur urssaf.fr pour les cas particuliers (par exemple les laboratoires) et les entreprises ne respectant pas l'obligation légale de la DSN phase 3 (principalement le secteur public et quelques entreprises n'ayant pas encore adhéré à un logiciel de paie).

Un dossier cotisant bien pensé pour ses fonctionnalités, mais dont l'ergonomie doit progresser

[118] Il ressort de l'analyse de cette interface que la **majorité des fonctionnalités nécessaires au cotisant sont présentes** et permettent de répondre à ses cinq besoins clés :

- Payer les cotisations (télépayer, payer les créances et impayés, gestion des coordonnées bancaires...)
- Gérer sa situation (saisir une modification administrative, gestion des déclarations préalables à l'embauche...)
- Suivre son compte (voir les accords de délais de paiement, voir la situation du compte consolidé, modifier une déclaration, visualiser les échéances...)
- Gérer son espace (gérer les comptes entreprises en portefeuilles...)
- Entrer en relation avec l'URSSAF (envoyer un message via un formulaire, demander un délai de paiement, demander un remboursement ou une adhésion VLU, demander une remise de majoration/pénalité, être informé des contentieux...)

[119] En revanche, elles restent difficilement utilisables à cause d'une **structure et d'une ergonomie du site perfectibles**, car elles exigent actuellement de l'utilisateur la mobilisation d'une « charge cognitive importante » (page de contenu par défaut qui ne met pas en valeur les fonctionnalités récurrentes, absence de vision « tableau de bord », champ sémantique parfois peu prédictible, sous-menus décorrélés de la navigation principale, accès complexe à la page paiement des cotisations...)

[120] Plusieurs **axes d'amélioration** mériteraient d'être étudiés :

- La connexion du compte avec les contenus informatifs ;
- L'amélioration de la proposition de valeur de la page d'accueil ;
- La facilitation de la navigation et la simplification du parcours en ligne ;
- La personnalisation du contact en ligne.

Les objectifs et les travaux de refonte du dossier cotisant en ligne sont à ce stade bien orientés

[121] La Caisse a, d'ores et déjà, engagé la refonte du DCL et de son bouquet de services.

[122] La conduite de projet s'est appuyée sur de bonnes pratiques d'écoutes des utilisateurs finaux (focus groups). La nouvelle version, livrable 2017, devrait remédier à la plupart des défauts d'ergonomie relevés, améliorant ainsi sensiblement l'expérience-utilisateur.

[123] Des maquettes dont a pu prendre connaissance la mission, qu'une page d'accueil personnalisée avec une synthèse du compte et une navigation plus intuitive sont notamment prévues. La facilitation de la recherche d'information par moteur, voire forum, ne doit pas être oubliée.

2.2 Le parcours digital du particulier-employeur

[124] La mission a réalisé, conjointement avec l'équipe d'appui SGMAP, une revue des titres proposés au particulier employeur. Les principaux enseignements tirés de l'évaluation des « parcours » CESU et Pajeemploi, au regard des meilleures pratiques, leur degré de dématérialisation et l'expérience-cotisant sont développés dans le rapport.

[125] S'agissant des titres simplifiés, deux évolutions sont notables en 2016. Premièrement, la suppression des chèquiers CESU⁷ (désormais non renouvelés par les banques, l'employeur utilisant désormais le moyen de paiement de son choix pour son salarié (chèque, espèces, CESU préfinancé, virement bancaire). Deuxièmement, l'inclusion de la possibilité de déclarer les accueillants familiaux.

[126] Mise à part la suppression du forfait social pour les volets sociaux CESU papier, l'économie de l'offre du particulier-employeur n'a pas connu de bouleversements fondamentaux au cours de la présente COG.

[127] Pour ce qui concerne le « volet digital » de ces parcours, la revue a souligné les points suivants :

Le portail CESU n'étant plus adapté, une nouvelle version doit être déployée courant 2017⁸

[128] En ligne depuis 2003 (20 millions de visites annuelles environ), le site Internet actuel n'avait pas fait l'objet d'évolutions majeur. Ne correspondant plus aux standards du web, ses fonctionnalités engendrent une sollicitation des équipes en front et back-office (par exemple : lors de la modification des coordonnées des salariés).

[129] Une nouvelle version du site renouvelle à la fois la partie informative et de la partie déclarative. Parmi les principales évolutions apportées, l'on compte :

- La création d'un formulaire de contact permettant aux particuliers employeurs de qualifier leur demande. Un formulaire dynamique en fonction de la demande permettra d'indiquer à l'employeur quel type d'informations joindre à sa demande.
- La refonte de la partie déclarative : le particulier employeur renseignera le salaire net horaire et le nombre d'heures, et n'aura plus à effectuer le total du salaire en fonction du nombre d'heures travaillées ;
- La refonte de l'outil d'estimation du coût de l'emploi ;
- La révision de la partie informative.

[130] Certaines fonctionnalités, devenues de standards du web, sont pour le moment absentes de la future version du site :

- Pas de fourniture d'information contextualisée en fonction du statut de l'employeur ou du salarié ;
- Pas d'interactions de type *chatbot* ;
- Pas la possibilité pour l'employeur de régler par carte bancaire, alors même que les briques informatiques existent (utilisées pour le TPEE notamment).

⁷ Depuis l'ordonnance n° 2015-692 du 18 juin 2015 portant mesures de simplification des déclarations sociales des employeurs.

⁸ Livraison du nouveau site prévue le 16 octobre 2017.

Le portail Pajemploi nécessite également des améliorations

[131] Le centre Pajemploi a réalisé en 2015 une enquête en ligne auprès de 100 000 usagers portant sur les évolutions à apporter au site Internet. Les agents sont également régulièrement associés à la définition de l'offre de service et à son amélioration.

[132] Les points d'amélioration suivants ont été identifiés depuis 2015, et mis en œuvre (moteur de recherche, envoi d'un accusé de réception sur la mise à jour des agréments des assistantes maternelles..). D'autres n'ont pas été développés (notamment le site en responsive design), faute d'investissement SI suffisant, et d'évolutions réglementaires concomitantes à prioriser.

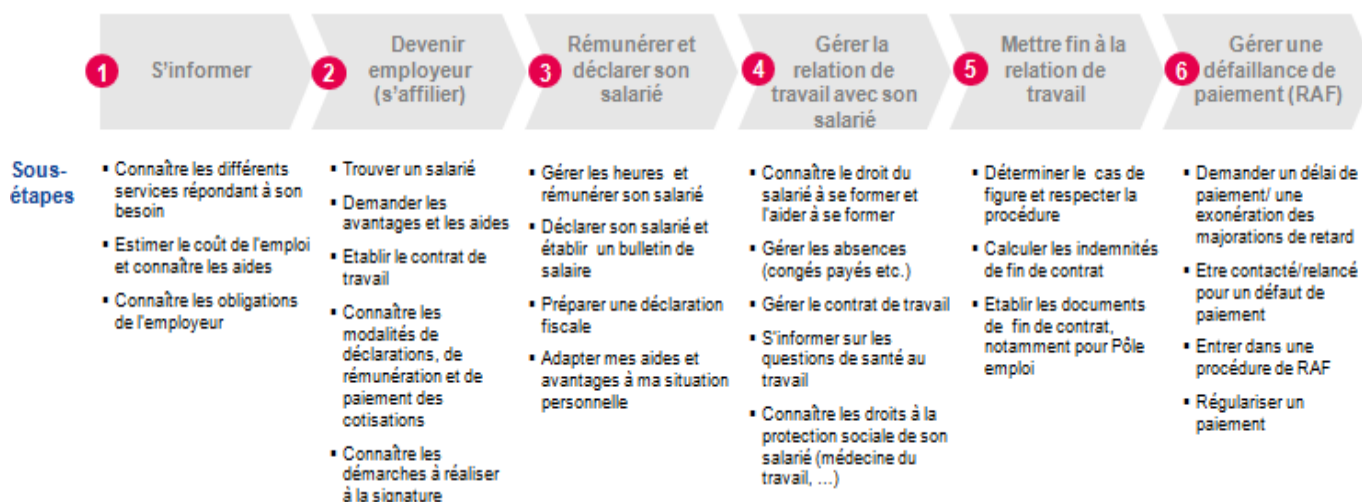
Continuer à progresser dans la modernisation de la relation digitale et la convergence des parcours CESU-Pajemploi

[133] Au bilan, il semble nécessaire de continuer à investir sur la modernisation de la relation numérique à l'usager, dans une logique de mutualisation de composants entre CESU et Pajemploi lorsque cela est possible :

- Accompagner de bout en bout le particulier employeur (accompagnement à la rupture du contrat de travail, à travers le calcul du montant de l'indemnité de fin de contrat, préremplissage et envoi à Pôle emploi de l'attestation d'emploi...)
- Nouer des partenariats avec des plateformes de mise en relation, notamment pour promouvoir les offres CESU/Pajemploi et faciliter l'adhésion ;
- S'adosser efficacement avec Net-particulier.fr pour faciliter la mise en relation avec un prestataire ;
- Faciliter et moderniser la prise en main du site par la mise en place d'un *chatbot*, d'un dispositif de *co-browsing* et d'un conseiller virtuel ;
- Prévoir un tableau de bord de l'usager, permettant de visualiser l'ensemble de sa situation, y compris débitrice ;
- Mettre en œuvre d'un coffre-fort numérique (pour les bulletins de salaire des salariés et autres attestations...);
- Proposer la déclaration en ligne à destination de la CNAMTS des attestations de salaire du salarié en cas d'arrêt de travail pour faciliter l'ouverture des droits à prestation en espèces ;
- Étudier le paiement par carte bancaire, en particulier pour les impayés dans le cadre du RAF ;
- Étudier le développement d'application *smartphone*, au moins pour les fonctionnalités les plus courantes ;
- Pour supporter ces améliorations, faire évoluer l'architecture des vers une architecture en haute disponibilité (au-delà de l'ergonomie du site, le caractère 100 % dématérialisé d'une offre de service exige un haut niveau de performance et de disponibilité du site).

[134] À noter que les plateformes de mise en relation pour des emplois à domicile sont chaque jour plus nombreuses (jobijoba, kinougarde...). Ces start-ups doivent constituer des partenaires du CNCesu et de Net-particulier pour développer de nouvelles fonctionnalités et enrichir l'offre. Le développement d'« *Application Programming Interface* » (API) pourrait permettre de créer son compte CESU et/ou de déclarer son salarié à partir du site utilisé par l'employeur concerné.

Schéma 1 : Étapes et moments clés du parcours du particulier-employeur



Source : Illustration SGMAP.

3. PREMIERS ENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EXPERIMENTATION DE LA MEDIATION

[135] La relation de services est pluridimensionnelle. Elle s'appuie sur le contact au cotisant et au tiers déclarant (*front office*), les offres digitales et simplifiées, mais également sur toute la panoplie des facilités ou garanties qui sont proposées dans la relation aux entreprises, et ce dans l'ensemble des champs (gestion de compte, recouvrement amiable et forcé, accompagnement des entreprises en difficultés, contrôle...).

[136] La complexité administrative en générale est facteur d'insatisfaction chronique pour les entreprises. Les situations d'imbroglios ou d'incompréhension de la réglementation par l'utilisateur sont source de difficultés dans la relation et sont susceptibles de fragiliser l'image et la réputation de la branche du recouvrement.

[137] Souvent la relation cotisant est confrontée à la nécessaire gestion de situations plus compliquées, que les traitements industrialisés ne permettent pas encore de résoudre, voire qu'ils contribuent à créer. À ce besoin d'un affinement de la réponse aux situations individuelles complexes, s'ajoute la nécessité de compléter le développement des procédures d'information, de garanties ou de la sécurisation du cotisant par dispositif propre à limiter la judiciarisation des litiges à travers les recours aux commissions de recours amiable (CRA).

[138] La médiation n'est pas juridictionnelle. Elle complète le traitement des réclamations par une procédure amiable visant à rapprocher les positions des parties. Le médiateur est compétent pour rechercher une solution et son action vise à rétablir le lien de confiance par l'espace de dialogue et de contradictoire ainsi proposé à l'utilisateur.

[139] Dans ce contexte, l'ACOSS a confié à l'Urssaf Ile-de-France le soin de mener une expérimentation de ce que pourrait être la médiation dans la branche recouvrement. Lancée au premier semestre 2016, cette démarche fait l'objet d'un premier bilan le médiateur de l'Urssaf Ile-de-France⁹. La branche suit en cela une pratique en essor dans la sphère sociale, avec la mise en

⁹ Rapport du médiateur de l'Urssaf Ile-de-France (2016).

place de conciliateurs ou médiateurs ces dernières années dans le domaine de la santé, à la CNAV, la Cnaf ou encore la MSA. Le développement de la médiation au sein de la branche du recouvrement a d'ailleurs fait l'objet d'une recommandation parlementaire¹⁰.

[140] Le bilan quantitatif est d'ores et déjà positif : 500 demandes de médiations ont été transmises, 262 ont été reconnues recevables et 80 % d'entre elles ont trouvé une réponse favorable ou fait l'objet de réponses détaillées et circonstanciées.

[141] En pratique, la médiation expérimentée en Ile-de-France a donné lieu à intervention en deuxième intention, c'est-à-dire après qu'une réclamation du cotisant a reçu une réponse négative, au moins partiellement, par les services de traitement. Le champ de compétence défini est large puisque ce médiateur est compétent pour l'ensemble des catégories d'entreprises et les motifs de recours largement définis.

[142] Outre cette gestion en continuité de la gestion des réclamations, plusieurs autres cas de saisines – sans formalisme particulier et gratuites – ont en effet été prévus :

- L'absence de réponse ;
- L'insatisfaction liée à l'accueil physique ou téléphonique, ou la difficulté à joindre l'organisme ;
- La qualité des échanges ;
- Le site Internet de l'Urssaf.

[143] Le médiateur peut être saisi de manière tout à fait simple via le formulaire disponible en ligne sur le site de l'Urssaf Ile-de-France.

[144] Il est à noter que le cotisant ne peut, toutefois, recourir au médiateur si des procédures légales ont été engagées, si un recours à la CRA a été formé ou dans le cadre des procédures de contrôles en cours ou futures.

[145] Le médiateur adresse ses recommandations, formulées en droit et en équité, au directeur de l'Urssaf ou à ses délégués. À la différence d'autres organismes, il ne peut intervenir dans le champ de la CRA.

[146] Ses recommandations traitent le plus souvent d'es points suivants : remise de majorations, prises en charge de frais d'huissiers, délivrance d'attestation, octroi ou prolongation de délais, remise de dette, levée de prescription, *etc.*

[147] Du premier bilan dressé par le médiateur de l'Urssaf Ile-de-France, il ressort que :

- La culture de la branche est insuffisamment portée à la médiation et à l'écoute du cotisant
- Un nombre non négligeable de cotisants ont du mal à appréhender et à s'orienter dans les services dématérialisés
- La médiation est souvent perçue par le cotisant comme un recours gracieux
- Le suivi du dossier et le retour du médiateur à la suite de la saisine sont vécus comme un soulagement par un cotisant parfois en délicatesse face à la complexité administrative ou l'absence d'écoute, voire en situation économique difficile.

[148] Ces constats qualitatifs doivent encourager à prospérer dans cette voie.

¹⁰ Rapport au Premier ministre de MM. Bernard Gérard et Marc Goua, « Pour un nouveau mode de relations Urssaf/entreprises », avril 2015. cf. proposition n° 36.

[149] La branche peut désormais envisager la généralisation de ce dispositif, qui améliore la prise en compte du cas par cas, au niveau régional ou interrégional. À terme, l'expérience accumulée des médiateurs et leurs actions devraient porter leurs fruits au-delà du seul traitement des situations individuelles, en contribuant à intégrer l'écoute dans la culture d'entreprise et à faire progresser les offres de services.

ANNEXE 4 – BILAN COG DES SYSTEMES D'INFORMATION

ANNEXE 4 – BILAN COG DES SYSTEMES D'INFORMATION.....	59
1. LES SI CONSTITUENT UN SOCLE CRUCIAL POUR LA PLUPART DES THEMATIQUES DE LA COG 2014-2017 DE L'ACOSS	59
2. SYNTHESE DES ENJEUX SI ET NUMERIQUES.....	61
2.1 Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier.....	61
2.1.1 Finir l'implémentation de Clé-a et du SNT pour moderniser le cœur SI de la branche.....	63
2.1.2 Définir une méthodologie <i>agile</i> ACOSS, de l'identification du projet à la mise en production, permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services.....	63
2.1.3 Restructurer le portefeuille de projets pour en faciliter le pilotage.....	63
2.2 Finir l'industrialisation de la fonction SI.....	63
2.2.1 Finaliser la définition de processus SI « industriels »	64
2.2.2 Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI permettant la spécialisation des sites...	64
2.3 Assurer l'efficience du SI.....	65
2.3.1 Définir une architecture cible autour de blocs applicatifs rationalisés	66
2.3.2 Définir et mettre en place un plan d'efficience SI à horizon 2021	66
2.4 Transformer les métiers de la branche du recouvrement pour répondre aux attentes grâce aux possibilités du digital.....	66
2.4.1 Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers.....	67
2.4.2 Créer une architecture <i>Big Data</i> et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement.....	68
3. LES PRINCIPAUX AXES DE DEVELOPPEMENT POUR LA PROCHAINE COG SONT COHERENTS AVEC LES CONCLUSIONS DE LA COUR DES COMPTES.....	68

1. LES SI CONSTITUENT UN SOCLE CRUCIAL POUR LA PLUPART DES THEMATIQUES DE LA COG 2014-2017 DE L'ACOSS

[150] Les vingt fiches thématiques de la COG contiennent chacune des orientations ou des actions ayant une relation avec le système d'information. Les fiches 16 et 17 sont plus particulièrement dédiées à l'informatique.

[151] La fiche 16 « Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité » porte sur les évolutions techniques et fonctionnelles du SI. Quant à la fiche 17 « Cohérence du système

d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique », elle concerne le volet organisation et pilotage de la fonction SI. Il est à noter qu'aucune de ces 2 fiches ne porte d'indicateurs de suivi ou d'objectif.

[152] La période 2014-2017 a vu la mise en place d'évolutions notoires, mais des actions clés restent à compléter.

[153] Concernant la fiche 16, le programme de transformation Clé-a, dont l'ambition est de renouveler une majeure partie du SI de l'ACOSS, a dû être arrêté mi 2015 compte tenu des risques d'échec. Il a redémarré début 2016 une fois que sa trajectoire initiale, trop ambitieuse et trop risquée, a pu être redéfinie. Ainsi, certains « quick win » tels que la vie cotisant (vue 360 ° des actions cotisants sur le SI) ou l'amélioration de l'automatisation des demandes de délais ont pu être mis en place.

[154] La prise en compte des évolutions du cœur de métier de la branche recouvrement dans le SI a amené d'importantes évolutions :

- D'un point de vue fonctionnel ;
 - La relation avec les huissiers est presque entièrement dématérialisée (seul le transfert d'un dossier entre huissiers reste à faire) ;
 - Les flux entrants et sortants sont majoritairement dématérialisés ;
 - Un progiciel permettant la gestion des opérations de marchés pour la trésorerie a été mis en place.
- D'un point de vue réglementaire ;
 - La déclaration sociale nominative et son système associé sont en place ;
 - Côté ISU, les outils RSI et ACOSS ont été mieux intégrés et l'évolution 3-en-1 a permis une fluidification de la mise à jour des cotisations des indépendants en cas de changement de revenus.

[155] Les objectifs métiers et techniques ne sont pas encore complètement atteints. Les services du système cœur SNV2 permettent un fonctionnement en temps réel : les nouvelles briques applicatives clés telles que le nouvel outil de contrôle ORC ou l'outil de recouvrement amiable et forcé RAF nouveau ne sont pas encore disponibles.

[156] La mise en place d'espaces en ligne performants et notamment ceux des offres de services simplifiées a pris du retard. Le site urssaf.fr doit faire l'objet d'une mise à jour ergonomique en 2017. Pour les fonctions supports, les évolutions des outils RH, budgétaires et statistiques n'ont pu être menées à bien sur la période.

[157] Les couches techniques ont continué d'être consolidées, notamment via l'acquisition de la plateforme Axway pour assurer la médiation, et les premières briques d'une architecture SOA sont posées.

[158] Un certain nombre de services reste à définir pour garantir la disponibilité du SI. Il manque encore un plan de continuité d'activité (PCA) industriel défini nationalement, basé sur un catalogue de services et testé régulièrement. Le volet cybersécurité, avec par exemple le renforcement de la capacité de détection des attaques et le renouvellement des systèmes d'authentification, apparaît également comme un axe où les ambitions de la COG n'ont pu être atteintes.

[159] La fiche 17 se focalise sur les volets organisationnels, humains et méthodologiques de la fonction SI. La période a vu le renforcement de la performance de la fonction notamment grâce à :

- La mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise reportant directement au DSI et garantissant que les bons choix applicatifs sont faits en matière d'urbanisation et d'architecture globale ;
- L'industrialisation des processus SI qui a débuté avec par exemple un processus de gestion de la demande, l'évolution du pilotage du portefeuille projet vers un pilotage du plan de charge et la définition des processus de tests.

[160] Cependant, fin 2016, seules trois actions sur quatorze ont été menées à leur terme, et des points importants restent à faire pour compléter l'industrialisation et la rationalisation de l'organisation SI avec la définition d'un catalogue de services et de processus standardisés, la mise en place de guichets uniques par exemple pour le support et le déploiement du plan de gestion RH.

2. SYNTHÈSE DES ENJEUX SI ET NUMÉRIQUES

[161] En complément du bilan de la COG, une analyse a été menée autour de quatre axes : l'architecture applicative, les infrastructures, le modèle d'exécution et les capacités numériques. Cette analyse complémentaire révèle quatre axes de développement pour l'ACOSS :

- Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier

[162] L'architecture applicative de l'ACOSS limite la capacité des métiers à mener à bien leur mission. Afin de passer d'un frein à un moteur, celle-ci se doit de terminer sa transformation déjà entamée lors de la précédente COG.

- Finir l'industrialisation de la fonction SI

[163] En dehors de la gestion des infrastructures, le service fourni par la DSI apparaît comme variable. La fourniture d'un service de qualité et garantissant les performances passe par la mise en place d'une organisation et de processus industriels.

- Assurer l'efficacité du SI

[164] La capacité du SI de l'ACOSS à s'adapter passe par une meilleure performance économique. Dans un contexte économique contraint, la gestion efficace du SI est un enjeu clé sur le long terme. Les décisions applicatives et économiques permettent de garantir la viabilité et l'évolutivité du SI.

- Transformer les métiers de la branche pour répondre aux attentes et exploiter les possibilités du digital

[165] Les avancées technologiques présentent des opportunités majeures pour l'ACOSS exemple : *Big Data*, self-service cotisant, automatisation du back-office. Ces dernières nécessitent une stratégie, une organisation et une acculturation spécifique pour que la branche puisse s'en emparer.

2.1 Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier

[166] Au fil du temps la branche a su bâtir une architecture applicative homogène présentant aujourd'hui plus de 90 % d'applications nationales. De plus l'analyse du portefeuille projet montre une bonne capacité à prendre en compte les demandes métiers qui comptent pour 66 % des projets menés sur les 2 dernières années.

[167] Un point important de la précédente COG a été le redressement de Clé-a grâce principalement à 2 actions :

- La mise en place d'un dispositif de suivi et de contrôle indépendant « DISC » ;
- Le passage sur un mode de livraison incrémental/itératif permettant de minimiser l'« effet tunnel ».

[168] Plusieurs opportunités d'améliorations ont été notées lors du diagnostic :

- De nombreux applicatifs ne couvrent plus les besoins métiers en attendant la finalisation de Clé-a et du SNT ;
- SNV2 (SI cœur recouvrement, périmètre Clé-a), par exemple l'absence de RAF par SIREN, des traitements *batch*, l'absence des mises à jour en masse, l'expérience utilisateur à améliorer ;
 - Osiris (contrôle, périmètre Clé-a) – Fonctionnalités manquantes, couverture partielle des populations, expérience utilisateur à améliorer, non mobile ;
 - Les systèmes de gestion de trésorerie constituant les applicatifs du SNT (système national de trésorerie) sont basés sur des développements internes laissant la possibilité d'erreurs et nécessitant des tâches manuelles ou utilisant des tableaux Excel additionnels.
- D'autres applicatifs nécessitent des évolutions majeures (par exemple : CESU, PAJE, ISP, COALA, REI). Il est à noter que l'outillage des offres de services n'a pas été priorisé pendant la précédente COG et est donc en retard.
- Le portefeuille projet compte plus de 190 projets en cours sur l'année 2016 :
 - La multiplicité d'initiatives tactiques entraîne une complexité de pilotage (environ 92 % des projets nécessitant moins de 5 ETP) ;
 - Une sous-exécution du portefeuille (>20 % de charges non consommées) est observée. Celle-ci est liée à un arbitrage limité (différence de <5 % entre les projets demandés et validés), à la dispersion et la spécialisation des ressources.

[169] Bien que la trajectoire ait été redressée, des risques sont toujours existants sur le projet Clé-a :

- Les sujets structurants vont être abordés en 2017 tandis que 2016 constituait principalement une phase de *quick win* ;
- La faible implication des MOA pourrait entraîner un décalage et empêcher l'atteinte des objectifs métiers (par exemple : gestion des exigences, validation fonctionnelle) ;
- les prestataires de services sont majoritairement en mode régie, en attendant la généralisation des centres de services ;
- la possible séparation des systèmes RG et TI entraînerait un fort décalage du projet.

[170] Afin de pouvoir répondre efficacement aux demandes métiers, l'utilisation de méthodologies de projets dites *agile* est conseillée. L'ACOSS présente un important retard de maturité par rapport à ces pratiques avec un seul projet mené en mode *agile* (soit environ 0,5 % des projets). Cette méthode permet notamment de minimiser les coûts, les délais et d'augmenter la satisfaction des utilisateurs finaux.

[171] Ces éléments de diagnostics conduisent à proposer les initiatives suivantes pour saisir ces opportunités d'améliorations.

2.1.1 Finir l'implémentation de Clé-a et du SNT pour moderniser le cœur SI de la branche

[172] La finalisation des programmes de transformation Clé-a et SNT permettra de disposer d'un SI cœur, robuste et modulaire aligné sur les besoins métiers. Pour arriver à la mise en place des nouveaux applicatifs¹¹ les risques identifiés autour du périmètre, de l'implication de la MOA et des partenaires doivent être gérés. Une communication autour des principaux jalons doit permettre d'aligner les métiers tout en donnant des points de repère pour le management. Dans l'optique du remplacement des applications, les problématiques de bascules doivent être prises en compte.

2.1.2 Définir une méthodologie *agile* ACOSS, de l'identification du projet à la mise en production, permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services

[173] Afin d'accélérer le déploiement de nouveaux services tout en augmentant l'adéquation des applicatifs développés avec les besoins des utilisateurs, l'utilisation de la méthode *agile* doit être développée à l'ACOSS. Plusieurs étapes sont nécessaires :

- Adapter la méthodologie SCRUM au contexte ACOSS ;
- Définir la gouvernance autour des projets agiles ;
- Diffuser les pratiques agiles au sein des organisations SI et métier ;
- Lancer des pilotes *agile* (par exemple sur les offres de services).

2.1.3 Restructurer le portefeuille de projets pour en faciliter le pilotage

[174] Afin de recentrer les efforts autour des initiatives critiques tout en optimisant la capacité de la fonction SI du recouvrement, la restructuration du portefeuille projet est essentielle. Tout d'abord en le rationalisant, autour d'une nomenclature commune (projet, programmes, lots) et de projets de taille suffisante. Ensuite en affinant le pilotage, grâce à l'intégration des données de délais et à la mise en place d'un tableau de bord dédié.

2.2 Finir l'industrialisation de la fonction SI

[175] La période 2014-2017 a vu une transformation de l'organisation de la fonction SI qui a permis à la branche du recouvrement de développer certains points forts. La mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise pour supporter la stabilisation des applications est à noter. La création de l'organisation permanente de la DCMOA va également permettre un meilleur pilotage de la demande ainsi qu'une supervision des projets d'un point de vue MOA.

[176] La transformation majeure va cependant arriver d'ici 2018 avec la disparition des entités CERTI et un véritable rattachement hiérarchique de l'ensemble des ressources SI à la DSI nationale.

[177] Dans un même souci d'industrialisation, une définition des processus a été engagée par l'ACOSS. Même si aujourd'hui seuls 10 % des processus ont été clairement définis, la mise en place d'une telle démarche est bénéfique.

[178] Enfin, le diagnostic des infrastructures de la branche a montré un fort niveau de maturité autour de ces sujets avec une réelle stratégie de rationalisation des différents types d'infrastructure

¹¹ Dont ORC, RAFN et SNT.

(bases de données, serveurs, téléphonie, *data center*). Cet excellent niveau d'infrastructure est un vecteur de stabilité et de qualité de service aux cotisants et agents de la branche du recouvrement.

[179] La trajectoire engagée est bonne, mais plusieurs points d'améliorations peuvent être dégagés :

- D'un point de vue organisationnel, les 11 sites régionaux sont encore peu spécialisés avec notamment le support aux utilisateurs dont l'ensemble des niveaux sont présents régionalement tout comme la gestion des opérations. La structure décentralisée de l'organisation devrait être résolue par la réorganisation liée au plan DNSI 2018 et les opportunités liées à cette disparition devront être saisies.
- La standardisation des processus reste parcellaire avec seulement 10 % de processus définis. Les processus de continuité d'activité ne sont notamment pas encore finalisés. La cartographie applicative a été initialisée, mais manque d'une information permettant son exploitation telle que la criticité des applications ou leur historique.
- L'absence d'un catalogue de service SI standardisé empêche le fonctionnement de la fonction en mode industriel et efficace.
- Enfin, l'évolution du SI nécessite un pilotage fin et actif des compétences sur le long terme. Ce pilotage des compétences n'est pas mené et outillé aujourd'hui.

[180] Ces éléments de diagnostics conduisent à proposer les initiatives suivantes pour saisir ces opportunités d'améliorations :

2.2.1 Finaliser la définition de processus SI « industriels »

[181] La définition de processus SI industriels permet de normaliser le niveau de service offert par la fonction SI tout en garantissant celui-ci ainsi que la stabilité du SI. Dans une logique de service, cette action permet en plus de sensibiliser les métiers aux coûts de leurs demandes.

[182] Afin de mener à bien cette initiative, 3 principales actions doivent être menées :

- Planifier et exécuter la définition des processus ;
- Mettre en place un catalogue de service SI ;
- Initialiser et tester le plan de continuité d'activité.

2.2.2 Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI permettant la spécialisation des sites

[183] Le bon fonctionnement de la fonction ne peut être garanti sans l'adéquation des compétences avec les besoins de transformation SI de l'ACOSS. En ce sens, il est important de :

- Faire un état des lieux des compétences SI ;
- Définir la cible des compétences et ses impacts sur l'organisation, notamment en termes de spécialisation et d'équilibre interne/externe ;
- Définir la trajectoire permettant d'aller de l'existant vers la cible (par exemple : recrutement, formation) et mettre en place les outils permettant de la suivre.

[184] Pour les compétences nécessaires à la DNSI et la conduite des projets, la branche pourrait utilement s'inspirer de la nomenclature RH du CIGREF actualisée en 2015 et de l'European e-Competence Framework (e-CF).

Encadré 3 : Nomenclature des métiers du secteur des SI utile pour une GPEC de branche

La nouvelle version de la nomenclature RH du CIGREF s'est enrichie de trois métiers : architecte d'entreprise, *Data scientist* et *Data analyst*. Cela correspond à la volonté d'avoir une vue globale de l'architecture du SI d'une part et à prise de conscience de la valeur des données et de la nécessité de les exploiter.

La description des 40 métiers par l'e-CF est devenue une référence européenne et a été érigée en norme : *European Norm* EN16234-1 : « Référentiel européen commun pour les professionnels des technologies de l'information et de la communication dans tous les secteurs d'activité. »

2.3 Assurer l'efficacité du SI

[185] La performance de la fonction SI nécessite non seulement des investissements conséquents, mais également de la cohérence dans la répartition de ces investissements.

[186] Le diagnostic de la mission et de l'équipe d'appui a été facilité par le bon niveau de pilotage économique de l'ACOSS. La mise en place d'un système de comptabilité analytique permet au DSI de piloter les différentes composantes des coûts informatiques telles que la masse salariale ainsi que l'allocation des dépenses entre le matériel, le logiciel, les prestataires.

[187] Sur le volet économique, l'étude a pu mettre à jour certains points d'améliorations :

- Le niveau actuel des coûts SI (14 % des coûts d'opération) est nettement supérieur au niveau moyen des coûts SI d'organisations de taille équivalente à celle de la branche du recouvrement (9,2 % des coûts d'opération). Pourtant, cela ne transparait pas dans la qualité des systèmes. De plus ces mêmes coûts sont croissants sur la période (2 % l'an. sur 2014-2016) et devraient encore augmenter en 2017.
- L'architecture est très fragmentée avec plus de 300 applications ; cela apparait comme un vecteur d'inefficacité économique. La multiplication du nombre d'applications entraîne des complexités de maintenance et d'évolutivité et chaque évolution du SI entraîne autant d'impacts. La culture du « 1 besoin = 1 application » est ancrée dans la manière de gérer le SI, tout comme celle d'avoir recours à des développements internes plutôt qu'à des progiciels « sur étagère » qui facilitent la maintenance et l'implémentation.
- Les points notés sur la complexité applicative se retrouvent dans la répartition des charges entre le *run* (nécessaire au fonctionnement en l'état du SI) et le *build* (qui permet de faire évoluer le SI et de gagner en qualité). Le *run* représente près de 42 % des coûts alors que la moyenne du marché se situe autour de 33 %, minimisant la capacité de l'ACOSS à innover.
- L'équilibre des dépenses entre les différents centres de coûts — personnel, *outsourcing*, matériel, logiciel, est également un gage d'agilité pour une fonction SI. La répartition des dépenses de l'ACOSS ne semble pas optimale : les charges de personnel interne représentent une part très importante (~63 % vs. 43 % pour le *benchmark*) alors que les investissements logiciels constituent une part modeste (~4 % vs 14 % pour le *benchmark*).
- 2 axes d'améliorations de l'efficacité se dégagent :
 - La part de ressources SI dans les URSSAF et non dirigées par la DSI reste importante (~30 % de l'informatique) ;
 - Bien que le niveau des infrastructures soit excellent, la piste d'utilisation du *cloud* public pour minimiser les coûts et gagner en agilité n'a pas encore été étudiée. De même, l'obsolescence de la bureautique apparait comme une opportunité pour étudier les possibilités d'un modèle SaaS (*Software as a Service*) pour ces outils.

[188] Ces éléments de diagnostics conduisent à proposer les initiatives suivantes pour saisir ces opportunités d'améliorations :

2.3.1 Définir une architecture cible autour de blocs applicatifs rationalisés

[189] La définition d'une architecture urbanisée et rationalisée autour d'un nombre limité d'applications est un axe majeur d'efficacité et d'évolutivité du SI.

[190] Afin de pouvoir mettre en place cette architecture, il est essentiel de :

- Finaliser la cartographie applicative initiée lors de la précédente COG en l'enrichissant d'informations additionnelles telles que la criticité de l'application, ses technologies ou son TCO (*Total Cost of Ownership*) ;
- Définir une cible simplifiée post plan de transformation Clé-a en identifiant les domaines fonctionnels pouvant faire l'objet d'une rationalisation¹² et les applicatifs qui pourraient être couverts par des progiciels.

2.3.2 Définir et mettre en place un plan d'efficacité SI à horizon 2021

[191] Afin de pouvoir redonner des marges de manœuvre et une agilité à la fonction SI il est important de définir une trajectoire permettant de se rapprocher des niveaux du marché au niveau des dépenses, mais surtout au niveau de l'équilibre au niveau *run* vs. *build* ainsi que ressources internes, *outsourcing*, logiciel et matériel.

[192] Une analyse de la dépense SI et de sa projection sur les quatre prochaines années est un pré requis à ce plan. Les différents leviers doivent être étudiés afin d'identifier les plus efficaces¹³. Un accent particulier pourra être mis sur les possibilités de mutualisation inter branches comme levier d'efficacité.

L'optimisation du *run* et du *build* devra être étudiée autour de leviers tels que la massification des contrats de service ou encore les possibilités offertes par l'utilisation du *cloud public* en complément des infrastructures de la branche.

[193] Enfin, l'outillage du pilotage de la dépense pourra être amélioré en accélérant les remontées d'information vers les instances de gouvernance, mais aussi en communiquant plus clairement vers les métiers sur les coûts liés à leurs demandes.

2.4 Transformer les métiers de la branche du recouvrement pour répondre aux attentes grâce aux possibilités du digital

[194] L'impact du digital sur les métiers de la branche est important tant en termes de relation au cotisant que de façon de collecter, contrôler et recouvrer. Cependant, pour pouvoir saisir les opportunités, il est essentiel de définir une stratégie et une organisation spécifiques pour faire face aux particularités du numérique.

[195] Le diagnostic a montré que la transition vers le numérique était actuellement orientée outil et faite de quelques initiatives peu coordonnées. Il s'agit par exemple du PoC *Big Data*, de la

¹² Par exemple : le pilotage.

¹³ Il s'agit par exemple de la gestion de la demande, la centralisation des fonctions supports, la répartition géographique des ressources...

refonte *responsive design* du site urssaf.fr, du logiciel RH en mode SaaS)... L'identification de 2 sponsors digitaux — le DSI et le directeur de la DRCPM, pour porter les sujets digitaux est une première marche vers une organisation clairement définie pour traiter les sujets digitaux.

[196] Les axes d'amélioration sur les sujets identifiés par la mission et l'équipe d'appui sont :

- L'absence de stratégie numérique ne permet pas une coordination des actions ainsi qu'une vision partagée dans l'organisation permettant à toutes les équipes de savoir vers où diriger leurs efforts. Le point de vue des cotisants, notamment la définition des différents parcours, est difficilement pris en compte.
- L'absence d'organisation pour porter les sujets digitaux complexifie les quelques initiatives lancées car ces dernières nécessitent de casser les silos entre les directions métiers et SI — DIREC, DRCPM, DISEP, DSI. Cette absence d'organisation a par exemple empêché le PoC *Big Data* d'aller plus loin que la partie technologique du *Data Lake* pour mettre en œuvre de réels cas d'utilisation métiers.
- De nombreux *quick win* ne sont pas saisis par les équipes notamment sur la refonte digitale des parcours cotisants et métiers et le *Big data* sur les domaines du contrôle et du recouvrement.

[197] Ces éléments de diagnostics conduisent aux recommandations suivantes :

2.4.1 Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers

[198] La stratégie numérique permet de donner une réelle ambition de réinventer la relation cotisant et les processus métiers. En alignant les équipes autour d'une vision commune et en priorisant les initiatives, la stratégie permet de maximiser l'impact du numérique tant en termes d'efficience que d'efficacité de la collecte et de qualité de service perçue par le cotisant.

[199] Pour mettre en place cette stratégie, il convient de :

- Cartographier les parcours cotisants et métiers, les attentes et les principaux irritants ;
- Construire la vision des parcours cibles en s'appuyant sur les meilleures pratiques digitales ;
- Prioriser et planifier les initiatives en estimant leurs impacts pour le cotisant, pour la collecte et pour l'organisation.

➤ Mettre en place une organisation supportant la stratégie numérique

[200] La stratégie ne saurait être mise en place sans une organisation adaptée. Il est essentiel d'identifier un porteur clair du numérique à l'ACOSS au plus tôt. La mise en place de l'organisation pourra ensuite se faire en 2 temps :

- Une première organisation pilote, disposant de ressources détachées temporairement, qui pourra définir la stratégie et mettre en place les premières initiatives identifiées ;
- Une deuxième organisation, définitive, qui s'appuiera sur le retour d'expérience de la première pour définir le bon positionnement dans l'organisation de l'ACOSS et le bon niveau de ressources.

A noter que la criticité du *Big Data* pour le recouvrement nécessite que ce sujet soit particulièrement pris en compte dans la définition de l'organisation numérique.

2.4.2 Créer une architecture *Big Data* et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement

[201] Les métiers de la branche du recouvrement nécessitent un important niveau d'analyse. Cela présente par conséquent un terrain particulièrement favorable à la mise en place d'applicatifs *Big Data*. Des cas d'utilisation autour du contrôle et du recouvrement sont identifiés comme ayant un potentiel fort de retour sur investissement.

[202] L'initiative nécessite :

- De définir l'architecture technologique sur laquelle les cas d'utilisations pourront s'appuyer (*data lake*, outil d'analyse statistique, outil d'exploration de données) ;
- De mettre en place une organisation permettant d'utiliser les expertises liées à la donnée et aux métiers, réparties dans les différentes directions ;
- D'implémenter les cas d'utilisations identifiés comme présentant un fort ROI (par exemple : contrôle, recouvrement) ;
- D'étudier l'extension des applications en interne et en inter branche.

3. LES PRINCIPAUX AXES DE DEVELOPPEMENT POUR LA PROCHAINE COG SONT COHERENTS AVEC LES CONCLUSIONS DE LA COUR DES COMPTES

[203] **les recommandations formulées par Cour des comptes sur la fonction informatique dans son rapport sur la sécurité sociale de septembre 2016¹⁴ paraissent d'actualité :**

53. reconnaître aux organismes nationaux une autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des agents et des moyens affectés à la maîtrise d'ouvrage, aux développements et à l'exploitation informatiques ;
54. regrouper la fonction informatique sur un nombre beaucoup plus réduit de sites, en prenant en considération les perspectives démographiques et les implantations des réseaux de l'ensemble des régimes et branches ;
55. consolider les compétences internes, en réorientant les agents vers des tâches à plus forte valeur ajoutée grâce à une gestion prévisionnelle active des emplois et des compétences, en recrutant les profils de haut niveau nécessaires en petit nombre pour assurer en interne la complète maîtrise des projets structurants et en encadrant plus fortement le recours aux prestataires externes ;
56. développer les synergies entre les institutions de sécurité sociale en matière notamment d'achats informatiques, de mobilité des agents et d'utilisation des infrastructures.

[204] **La création de la DNSI au 1^{er} janvier 2018 correspond à la mise en œuvre de la recommandation 53.**

[205] **Le regroupement des compétences sur un nombre plus réduit de sites doit se poursuivre. La GPEC est une condition indispensable d'une meilleure réactivité et d'une bonne capacité d'adaptation de la branche aux évolutions de l'environnement.**

[206] La coopération interbranches fait l'objet des orientations du schéma stratégique des systèmes d'information de la sécurité sociale (3SI).

¹⁴ Ces observations et recommandations figurent **au chapitre 12 du rapport de la Cour.**

ANNEXE 5 – ÉLÉMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE 5 – ÉLÉMENTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	69
1. GENERALITES.....	69
2. DONNEES SUR LES EFFECTIFS.....	70
2.1 Les effectifs sont répartis sur le territoire de manière disparate.....	70
2.2 La réduction des effectifs a été réalisée à un rythme supérieur aux engagements de la COG.....	72
2.3 Les départs à la retraite s’accompagnent d’un turnover croissant.....	73
2.4 La variation des ETP depuis le début de la COG n’est pas complètement expliquée.....	75
2.5 Des évaluations prudentes et des adaptations locales expliquent en partie la situation actuelle	77
2.6 Pour la prochaine COG, les prévisions de départ à la retraite sont à prendre avec précaution tant les comportements de départs sont difficilement prévisibles	79
Appendice 5.1 : répartition des sites par URSSAF et effectifs au 1 ^{er} janvier 2017	84
Appendice 5.2 : Évolution trimestrielle des ETP par métier et activité entre 2015 et 2016 dans les URSSAF	87

[207] Les activités de gestion des ressources humaines (RH) de la branche sont soumises aux règles générales du droit du travail et aux conditions de la convention collective UCANSS.

1. GENERALITES

[208] La COG 2014-2017 réaffirme la place centrale de la politique des ressources humaines. Les enjeux et les actions sont décrits dans la fiche 14 « Ressources humaines ». Les principales orientations sont : le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), l’accompagnement de l’évolution des métiers et des organisations par la formation professionnelle, la responsabilité sociale de l’employeur, la gestion de la ressource dirigeante et le renforcement du pilotage des ressources humaines.

[209] Ces orientations ont été intégrées dans un schéma directeur des ressources humaines de branche qui est décliné dans les SDRH régionaux.

[210] Au sein de la branche recouvrement, le pilotage national est assuré par l’Instance nationale ressources humaines – INRH, qui regroupe les pilotes RH des régions.

[211] Au moment de la régionalisation du réseau, la constitution d’une DRH régionale représentait un enjeu important de la construction des nouvelles URSSAF. La DRH régionale assure le pilotage global des activités sans que cela ne remette en cause les pôles mutualisés paie inter-régionaux mis en place dans le cadre de la COG 2006/2009.

[212] Les pôles ressources humaines régionaux ont vocation, à terme, à constituer une DRH dont l'ensemble des pôles est implanté au siège. En l'absence de mobilité géographique, cet objectif ne pourra être atteint qu'après un certain nombre de départs. Le référent ressources humaines présent sur les différents sites de l'URSSAF régionale, relève de la DRH en termes de rattachement hiérarchique.

2. DONNEES SUR LES EFFECTIFS

[213] Les effectifs de la branche sont en diminution depuis le début de la COG, en application de l'objectif fixé en référence à l'année 2013 (cf. ci-après).

Tableau 10 : Évolution des effectifs en ETP au 1^{er} janvier de chaque année

Catégories	ETP au 1.01.2013	ETP au 1.01.2014	ETP au 1.01.2015	ETP au 1.01.2016	ETP au 1.01.2017	Évolution 2017/2013
CDI	13 397,3	13 481,2	13 107,4	12 929,5	12 763,4	-4,7 %
CDD	228,3	133,5	306,6	335,6	405,8	77,7 %
CDI + CDD	13 625,6	13 614,7	13 414,0	13 265,1	13 169,2	-3,3 %

Source : ACOSS, DGR.

[214] La masse salariale chargée s'est réduite dans des proportions équivalentes.

Tableau 11 : Évolution de la masse salariale chargée et des dépenses d'intérim

MS Chargée	2013	2014	2015	2016	2016/2013
CDI+CDD	890 646 260 €	869 367 138 €	855 060 882 €	848 071 107 €	- 4,8 %
Évolution N-(N-1)		- 21 279 122 €	- 14 306 256 €	- 6 989 775 €	
Évolution N/(N-1)		- 2,4 %	- 1,6 %	- 0,8 %	
Dépenses d'intérim	2 495 254 €	683 450 €	1 209 038 €	1 825 515 €	- 26,8 %
Dépenses CDD, CDI & intérim	893 141 514 €	870 050 588 €	856 269 920 €	849 896 622 €	- 4,8 %
Évolution N-(N-1)		- 23 090 926 €	- 13 780 668 €	- 6 373 298 €	
Évolution N/(N-1)		- 2,6 %	- 1,6 %	- 0,7 %	

Source : ACOSS, DGR.

2.1 Les effectifs sont répartis sur le territoire de manière disparate

[215] Entre le site de Colmar de l'URSSAF d'Alsace et celui de Marseille de l'URSSAF PACA comptant respectivement cinq et 473 agents au 1^{er} janvier 2017, les situations sont variées et liées à l'historique du réseau.

Tableau 12 : Nombre de sites par région au 1^{er} janvier 2017 et effectifs

Région recouvrement	Nombre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Alsace	3	348	319,8
Aquitaine	6	737	697,8
Auvergne	5	414	374,5
Basse-Normandie	4	319	298,9
Bourgogne	4	303	282,2
Bretagne	5	595	556,3
Centre	8	417	394,3
Champagne-Ardenne	4	223	198,8
Corse	2	89	79,1
Franche-Comté	6	273	250,8
Haute-Normandie	4	272	257,4
Ile-de-France	13	3 296	2 994,5
Languedoc-Roussillon	6	527	502,9
Limousin	3	158	147,0
Lorraine	5	436	394,3
Midi-Pyrénées	9	816	747,3
Nord Pas De Calais	2	56	55,0
Nord-Pas de Calais	6	639	591,9
PACA	8	1 264	1 161,5
Pays-de-La-Loire	7	715	663,8
Picardie	5	268	240,8
Poitou-Charente	4	342	323,3
Rhône-Alpes	13	1 780	1 637,5
Total général	132	14287	13 169,2

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[216] Quatorze sites comptent moins de 30 agents représentant 258 ETP au 1^{er} janvier 2017. Les efforts déployés pour densifier ou regrouper les sites doivent se poursuivre.

Tableau 13 : Sites comportant moins de 30 agents au 1^{er} janvier 2017

Organisme	Site	Effectif physique	Effectif en ETP
Urssaf d'Alsace	Site de Colmar	5	3,0
Urssaf de Corse	Urssaf Antenne de Bastia	7	7,0
CERTI Marseille	CIPAM Montpellier	14	14,0
Urssaf d'Ile de France	Urssaf Centre Informatique	14	12,0
Urssaf de Franche Comté	Site ALPIA Besançon	17	15,4
Urssaf de Franche Comté	Site de Belfort	20	18,8
Urssaf du Centre	Site 2 Orléans	20	19,2
Urssaf des Pays de Loire	Etb Cholet 49	23	20,9
Urssaf de Rhône Alpes	Site de Vienne	24	22,1
CERTI Lille	CERTI Lille Cimaïse	25	24,7
Urssaf du Limousin	Ets Creuse	25	24,3
Urssaf de Champagne Ardenne	Site de Chaumont	26	24,8
Urssaf de Picardie	Ets de St Quentin	26	25,0
Urssaf du Centre	Site 2 de Tours	27	26,6
Total		273	257,8

Source : Données ACOSS, traitement mission. Voir le détail de la répartition en appendice 2.

2.2 La réduction des effectifs a été réalisée à un rythme supérieur aux engagements de la COG

[217] L'annexe 1 à la COG présente un tableau relatif à l'évolution du fonds national de gestion administrative sur la durée de la COG. Pour ce qui concerne les ressources humaines, une ligne mentionne les évolutions en ETPM (réduction) pour l'année N par rapport à l'année N-1. Pour l'année 2014, la base considérée est l'année 2013 (14 171,31 ETP). L'annexe 2, para 2.7.2, précise les règles de suivi des effectifs et le périmètre du décompte. Si la règle englobe CDI et CDD, des précisions ont été adressées par la DSS à l'ACOSS pour faire porter la réduction explicitement sur les CDI, les CDD devant être stabilisés au niveau de 2013 (soit 486). L'ACOSS a obtenu une autorisation exceptionnelle de dépassement de l'enveloppe de CDD pour 2016 liée à la mise en œuvre de la DSN (130, à enveloppe de masse salariale constante).

Tableau 14 : Trajectoire de réduction des ETP définie par la COG 2014-2017

NATURE DE DÉPENSES (en millions d'euros)	2013	BUDGET 2014	BASE 2015	BASE 2016	BASE 2017
A. DÉPENSES À CARACTÈRE LIMITATIF					
I- Personnel	14 171,31 ETP	(-96 ETP)	(-167 ETP)	(-241 ETP)	(-236 ETP)
Dépenses de personnel	942,21	954,58	964,59	971,07	976,45

Source : COG, annexe 1.

[218] Cette trajectoire consiste à ne pas remplacer un départ sur deux à la retraite. Soit, compte tenu d'une prévision de 1 481 départs à la retraite sur la durée de la COG, une restitution de 740 ETP au total par rapport à l'effectif en ETPM 2013. La prévision initiale concentrait les départs plutôt en fin de COG. En réalité, les départs ont été stables sur les trois premières années de la COG¹⁵. Si le flux se maintient pour 2017, 394 départs à la retraite environ se produiraient portant le total des départs à la retraite durant la COG à 1568. La prévision initiale sera alors respectée sur la durée de la COG à 87 ETPM près par excès soit une incertitude de l'ordre de 6 %.

Tableau 15 : Prévision et réalisation des départs en retraite pour la COG 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	Cumul 2014-2016	Cumul COG
Prévu COG	181	331	486	483	998	1 481
Réalisé à fin 2016	394	383	397		1 174	
Écart réalisé-prévu	213	52	-89		176	

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[219] Dans le même temps, la réduction des effectifs a été plus rapide que prévue puisqu'en cumulé, la réduction atteint les 708 ETPM à fin 2016 soit une avance par rapport à la COG de 204 ETPM (708-504 prévus en cumul 2014 à 2016).

¹⁵ L'ACOSS attribue ces départs « anticipés » en 2014 et 2015 à l'effet « carrières longues » et aux incertitudes sur l'avenir des retraites complémentaires avant l'accord de 2015.

Tableau 16 : Évolution des ETPM en CDI réalisés et plafond annuel COG

	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul 2014-2016
CDI ETP réels	14 164	13 987	13 679	13 456		
CDI ETP COG	14 171	14 075	13 908	13 667	13 431	
Écart N-(N-1) réels		- 177	- 308	- 223		- 708
Écart N-(N-1) COG		- 96	- 167	- 241	- 236	- 504
Avance prise sur la réduction annuelle COG		81	141	- 18		204

Source : COG et ACOSS, traitement mission.

[220] Le même suivi est effectué pour les CDD, l'ACOSS considérant que les ETPM de CDD se décomptent en plus des CDI. Elle fait alors le calcul d'une réduction cumulée des ETPM mêlant CDI et CDD s'élevant à 680 à fin 2016. Elle rapproche cette diminution de la variation de charge traduite en ETP qui est estimée à - 648. L'écart de 32 ETP reste inexpliqué selon le schéma présenté à l'observatoire de gestion¹⁶.

[221] Ces éléments sont présentés au comité de pilotage de la performance et à l'observatoire de gestion. Chaque trimestre, le contrôle de gestion produit une note d'analyse détaillée des évolutions des effectifs des URSSAF, CNT et CNV et un bilan annuel d'évolution des ETP par macro processus pour les URSSAF.

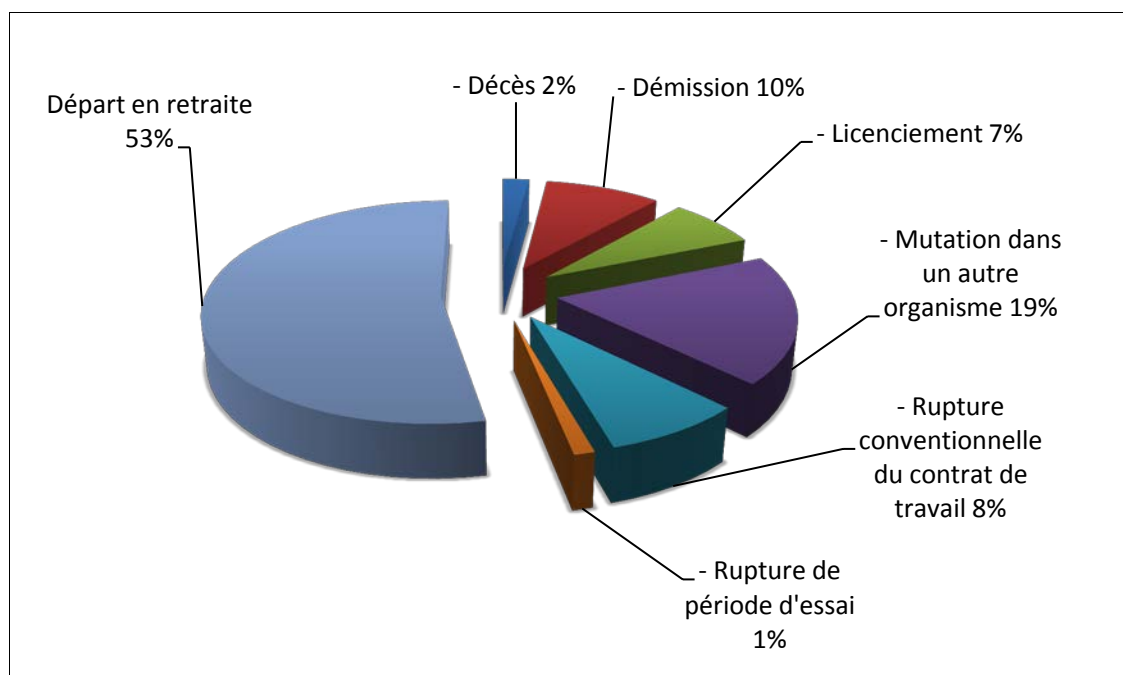
2.3 Les départs à la retraite s'accompagnent d'un turnover croissant

Un flux de départs croissant est observé depuis le début de la COG pour des motifs autres que l'admission à la retraite. Ce dernier motif représentait près de 62 % de l'ensemble en 2014, il ne constitue plus que 53 % des motifs de départs en 2016.

L'augmentation du turnover, hors départ à la retraite, donne davantage de possibilités à la branche pour adapter la structure de ses effectifs.

¹⁶ Séance du 3 avril 2017.

Graphique 5 : Motifs des départs de la branche recouvrement en 2016



Source : ACOSS, DGR, traitement mission

Tableau 17 : Évolutions des départs selon les motifs entre 2014 et 2016

Motifs de départs	2014	2015	2016
Autres départs	247	329	349
Décès	19	14	16
Démission	73	72	70
Licenciement	36	57	54
Mutation dans un autre organisme	92	131	139
Rupture conventionnelle du contrat de travail	25	53	61
Rupture de période d'essai	2	2	9
Départs à la retraite	394	383	397
Départ en retraite	394	382	397
Départ en retraite invalidité	0	1	0
Total général	641	712	746

Source : ACOSS, DGR, traitement mission.

[222] Ce turnover concerne l'ensemble des organismes sur les trois premières années de la COG (2014, 2015 et 2016). L'URSSAF d'Île-de-France ne se distingue pas du reste du réseau. En revanche, le turnover apparaît plus élevé en proportion pour les CERTI et l'ACOSS que les départs en retraite.

Tableau 18 : Total des départs 2014 à 2016 par organisme et par motif

Années 2014-2015-2016	Autres motifs de départ	Départs en retraite	Total des départs	% des départs pour un autre motif	% des départs en retraite
AcoSS	101	41	142	71 %	29 %
Certi	51	19	70	73 %	27 %
URSSAF	773	1114	1887	41 %	59 %
Urssaf d'Alsace	17	25	42	40 %	60 %
Urssaf d'Aquitaine	46	58	104	44 %	56 %
Urssaf d'Auvergne	14	27	41	34 %	66 %
Urssaf de Basse Normandie	22	26	48	46 %	54 %
Urssaf de Bourgogne	20	24	44	45 %	55 %
Urssaf de Bretagne	25	68	93	27 %	73 %
Urssaf de Champagne Ardenne	13	16	29	45 %	55 %
Urssaf de Corse	9	2	11	82 %	18 %
Urssaf de Franche Comté	20	20	40	50 %	50 %
Urssaf de Haute Normandie	18	19	37	49 %	51 %
Urssaf de Languedoc Roussillon	25	38	63	40 %	60 %
Urssaf de Lorraine	23	35	58	40 %	60 %
Urssaf de Midi-Pyrénées	20	45	65	31 %	69 %
Urssaf de PACA	66	73	139	47 %	53 %
Urssaf de Picardie	14	43	57	25 %	75 %
Urssaf de Poitou-Charentes	15	36	51	29 %	71 %
Urssaf de Rhône Alpes	98	93	191	51 %	49 %
Urssaf des Pays de Loire	32	65	97	33 %	67 %
Urssaf d'Ile de France	203	293	496	41 %	59 %
Urssaf du Centre	32	49	81	40 %	60 %
Urssaf du Limousin	9	12	21	43 %	57 %
Urssaf du Nord Pas de Calais	32	47	79	41 %	59 %
Total	925	1174	2099	44 %	56 %

Source : ACOSS, traitement mission.

2.4 La variation des ETP depuis le début de la COG n'est pas complètement expliquée

[223] Les variations d'ETP telles que prévues lors de la négociation de la COG et tel qu'elles ont été identifiées par l'ACOSS à fin 2016 sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 19 : Variations identifiées dans le cadre de la COG

Variations identifiées - ETP	Prévisions COG	À fin 2016
Accroissement du nombre de comptes	200	-129
Fiabilisation des données déclaratives (hors DSN)	30	52
Renforcement de l'expertise	10	2
Prise en charge des travailleurs frontaliers	140	139
Extension du périmètre de contrôle	0	4
Abandon de la certification de service	-40	-40
Gains de la régionalisation	-300	-311
Gains de la dématérialisation	-150	-69
Dont : Dématérialisation des comptes RG	-21	-10
Dématérialisation comptes TI	-59	-18
Poursuite du projet 100 % dématérialisation	-21	-13
Dématérialisation interne (platypus -20 ; Edi-CFE et huissiers -14)	-34	-26
CESU PAJE	-16	-2
Déploiement d'une stratégie multicanal	-150	-70
Dont : Mise en œuvre de l'accueil sur rendez-vous	-100	-40
Développement SVI	-30	-25
Réduction nombre de plateformes et mutualisation interrégionale	-20	-5
Réduction des écarts d'efficacité entre organismes	-480	-263
Dont : Réduction des dysfonctionnements informatiques, amélioration REI	-30	-76
Contribution organismes multibranches	-50	-48
Contribution ACOSS	-30	-5
Contribution informatique (dont AC Certi et Assistance)	-45	-21
Restructuration TESE	-25	-23
Déploiement OPEX	-130	-91
Bouclage COG – autres impacts	-170	0
Total des variations identifiées dans la COG	-740	-685
Fiabilisation des données déclaratives DSN		61
MAREVA Clé-a (IHM)		-10
CSM-PUMA		-14
Total des variations	-740	-648
Total des variations hors CSM-PUMA	- 740	- 634

Source : ACOSS, observatoire de gestion, séance du 3 avril 2017, (périmètre URSSAF, ACOSS, CERTI) et rectification DAS du 6 juillet 2017.

[224] Les éléments identifiés par l'ACOSS à fin 2016 résultent des différentes études conduites par la DAS, selon la méthode MAREVA¹⁷ dès lors que les projets ont une forte composante SI. Les études dont la mission a pris connaissance, détaillent les éléments qui conduisent à identifier les évolutions de charges, traduites en ETP au cours de chacun des projets. Elles font l'objet

¹⁷ méthode d'analyse et de remontée de la valeur. Cf. [performance et gestion publiques](#)

d'actualisations au fil de la conduite du projet. C'est le cas par exemple de l'étude d'impact de la régionalisation produite en 2013 et dont la dernière version date d'octobre 2015. La distinction des réductions d'effectifs liés à la régionalisation et à d'autres projets (comme la dématérialisation) est parfois délicate.

[225] La mission note que cette réduction plus rapide que prévu, dépassant les évolutions identifiées par la branche elle-même, n'a pas eu d'impact majeur ou entraîné des dysfonctionnements importants jusqu'à fin 2016. Les éléments recueillis au cours de ses investigations montrent que la branche interprète cette situation comme résultant de plusieurs facteurs : des marges de manœuvre plus importantes que prévues en début de COG, un cadencement des évolutions de charges moins favorables en fin de COG, une situation du réseau en plus tendue sans que cela transparaisse dans les résultats¹⁸.

[226] Lors des déplacements en URSSAF, CNT et CIRTIL, les interlocuteurs locaux ont tous indiqué que la réduction d'effectifs pesait sur les organisations. Toutefois la mission a noté, d'une part que des initiatives locales et interrégionales visaient à améliorer l'efficacité des organisations en recourant à des innovations ou par l'optimisation de certains processus et d'autre part que l'impact de la DSN n'était pas encore suffisamment appréhendé en termes de gestion des comptes.

2.5 Des évaluations prudentes et des adaptations locales expliquent en partie la situation actuelle

[227] La mission estime que les évaluations de gains de productivité sont plutôt prudentes et que dans certains cas, les mécanismes d'adaptation locaux ont permis des gains d'effectifs supérieurs aux prévisions. Cette hypothèse est confortée par le fait que le programme lancé par la branche en 2015 d'optimisation des processus n'a pas été accompagné d'une étude prévisionnelle de retour sur investissement. Cependant, le déploiement et la conduite de cette démarche dans le réseau a donné lieu à un bilan des travaux et à des réflexions pour la poursuite de cette démarche¹⁹. L'expérimentation s'est déroulée de fin 2015 à fin 2016 en 4 vagues, elle a concerné 15 URSSAF et l'ACOSS ; 40 processus ont été optimisés. Un accompagnement à la démarche a été réalisé par des consultants et des formations dispensées. Lors des trois premières vagues, les gains attendus par l'optimisation n'ont pas pu être évalués faute de collecte de données. Pour la vague 4, un gain de 8 ETP relatif à 11 processus optimisés pour 10 URSSAF et l'ACOSS a été estimé. Cette estimation est jugée minimale compte tenu du fait que les données n'étaient pas disponibles pour tous les processus et que par ailleurs, il est noté « la réticence des URSSAF à quantifier les gains opérationnels ».

[228] Si l'optimisation de la vague 4 laisse espérer une réduction de 8 ETP, les gains attendus pour les 4 vagues pourraient correspondre environ à 32 ETP (soit 4 x 8). Rappelons que l'estimation est minimale, les gains totaux peuvent être supérieurs. La démarche devant se poursuivre en 2017 et au-delà, les gains potentiels devront être évalués pour la prochaine COG.

[229] L'analyse des évolutions annuelles d'effectifs (ETP) pour les seules URSSAF, présentée à l'observatoire de gestion pour les macro-processus fait état d'une diminution de 474 ETP fin 2016 par rapport à 2013. Cette forte diminution est atténuée par la création de deux centres nationaux

¹⁸ Cf. notamment présentation au Conseil de réseau du 28 janvier 2016.

¹⁹ *Optimisation des processus URSSAF/ACOSS, bilan des travaux et réflexion prospective*, présentation du 21 février 2017.

de traitement des travailleurs frontaliers en Suisse (CNTFS) en Rhône-Alpes et Franche-Comté comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 20 : Évolution des ETP selon les entités du réseau entre 2013 et 2016

ETPU	2013	2014	2015	2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2016/2013	%
URSSAF	11 853	11 754	11 478	11 379	-99	-275	-99	-474	-4%
CESU	200	204	202	207	4	-2	6	7	4%
PAJE	133	129	128	124	-4	0	-5	-10	-7%
CNV	80	75	77	78	-5	3	0	-2	-3%
TEE_CETPE	80	63	53	53	-17	-10	0	-27	-34%
CEA	37	39	36	39	2	-3	3	2	6%
FRONTALIERS	0	0	104	139	0	104	35	139	
	12 383	12 263	12 078	12 019	-120	-184	-59	-364	-3%

Source : ACOSS, observatoire de gestion.

[230] Les réductions d'effectifs sont liées à l'évolution des projets au cours de la COG. On peut mentionner entre autres : le déploiement des machines OPEX pour le traitement des flux entrants non dématérialisés (FEND), la stratégie multicanal pour la relation cotisant, de nombreux départs à la retraite pour le contrôle insuffisamment anticipés compte tenu du temps de formation (18 mois), le redéploiement des effectifs consacré au pilotage consécutif à la fin du processus de régionalisation, la réorganisation des services suite à la régionalisation pour l'informatique locale.

[231] L'augmentation des effectifs est notable pour la sécurisation juridique, les contributions aux fonctions nationales assurées par les URSSAF et la formation et la vie sociale correspondant à un effort de formation lié au turnover et aux évolutions réglementaires.

[232] Enfin, le non affectable correspond aux différences entre les effectifs de la comptabilité analytique (OGUR) et les effectifs suivis par la direction de la gestion du réseau (DGR)²⁰.

Encadré 4 : Concentration des flux entrants non dématérialisés – FEND, et machines OPEX

La mission mentionne l'expérience des URSSAF de PACA et d'Ile-de-France concernant la concentration du traitement des FEND

L'URSSAF d'Ile-de-France a centralisé les flux postaux sur Montreuil et a réorganisé la gestion des FEND en 2015. Le délai moyen de traitement du courrier (pré-tri, ouverture, préparation et numérisation) s'établit à 0,51 jour en 2015 alors qu'il était de 3,51 jours en 2014. Le délai d'encaissement des chèques est passé de 1,38 jour en 2014 à 0,84 jour en 2015.

L'URSSAF PACA a réorganisé la gestion des FEND initialement dispersée sur trois secteurs. La diminution d'environ un tiers de ces flux en un an a conduit à concentrer la gestion sur deux secteurs seulement, ce qui a permis le redéploiement de 11 ETP. La question se pose du devenir des machines OPEX. La prestation peut être proposée à d'autres organismes ou partenaires pour augmenter le temps d'utilisation des machines, ou bien les machines peuvent être redéployées vers d'autres organismes.

Source : URSSAF PACA et URSSAF Ile-de-France.

²⁰ L'essentiel des écarts est dû à des mi-temps thérapeutiques et figure dans cette activité « non affectable »

Tableau 21 : Évolutions des ETP CDI et CDD de 2013 à 2016 – périmètre URSSAF

	2013		2014				2015				2016				2016 / 2013	
	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI	CDD	CDI+CDD	%	CDI+CDD	%
FEND	539	5%	544	35	579	5%	460	35	495	4%	416	32	448	4%	-91	-17%
GESTION DES COMPTES	2 870	24%	2 823	81	2 904	25%	2 768	100	2 868	25%	2 768	119	2 887	25%	17	1%
RECOUVREMENT AMIABLE ET FORCE	912	8%	879	30	909	8%	858	34	892	8%	877	47	925	8%	13	1%
RELATION COTISANTS	944	8%	862	57	918	8%	804	80	884	8%	742	118	860	8%	-84	-9%
CONTROLE	1 652	14%	1 629	2	1 631	14%	1 619	1	1 620	14%	1 587	1	1 588	14%	-64	-4%
GESTION COMPTABLE	335	3%	282	3	285	2%	266	3	268	2%	265	3	267	2%	-68	-20%
SECURISATION JURIDIQUE	270	2%	290	10	299	3%	289	17	306	3%	306	21	327	3%	57	21%
TRESORERIE	191	2%	143	5	147	1%	127	3	130	1%	123	4	127	1%	-64	-34%
METIER	7 714	65%	7 450	222	7 672	65%	7 191	273	7 464	65%	7 085	345	7 430	65%	-284	-4%
PILOTAGE STRATEGIQUE	878	7%	768	10	778	7%	726	14	740	6%	665	14	679	6%	-199	-23%
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	201	2%	227	2	229	2%	226	4	230	2%	228	3	231	2%	30	15%
RESSOURCES HUMAINES	328	3%	322	12	334	3%	303	17	320	3%	307	20	327	3%	-1	0%
GESTION CPTABLE SUPPORT	119	1%	133	2	136	1%	138	2	140	1%	132	3	134	1%	15	13%
GESTION DES MOYENS	393	3%	344	9	353	3%	351	8	359	3%	337	12	349	3%	-44	-11%
GESTION INFORMATIQUE LOCALE ET	380	3%	353	8	361	3%	327	3	329	3%	317	3	320	3%	-60	-16%
SECURISATION JURIDIQUE SUPPORT	36	0%	41	0	41	0%	38	0	38	0%	41	0	41	0%	5	14%
SUPPORT	2 335	20%	2 187	43	2 230	19%	2 109	48	2 157	19%	2 025	56	2 081	18%	-254	-11%
MANAGEMENT	1 004	8%	962	1	963	8%	912	3	916	8%	888	1	889	8%	-115	-11%
FORMATION ET VIE SOCIALE	497	4%	526	9	535	5%	546	12	558	5%	559	24	583	5%	86	17%
NATIONAL	280	2%	328	2	330	3%	340	4	344	3%	350	7	357	3%	77	28%
NON AFFECTABLE	23	0%	21	2	22	0%	39	1	40	0%	34	5	38	0%	15	67%
AUTRES	1 804	15%	1 837	14	1 851	16%	1 837	21	1 857	16%	1 831	37	1 868	16%	64	4%
TOTAL	11 853	100%	11 474	279	11 754	100%	11 137	341	11 478	100%	10 941	438	11 379	100%	-474	-4%
%			98%	2%			97%	3%			96%	4%				

Source : ACOSS, observatoire de gestion.

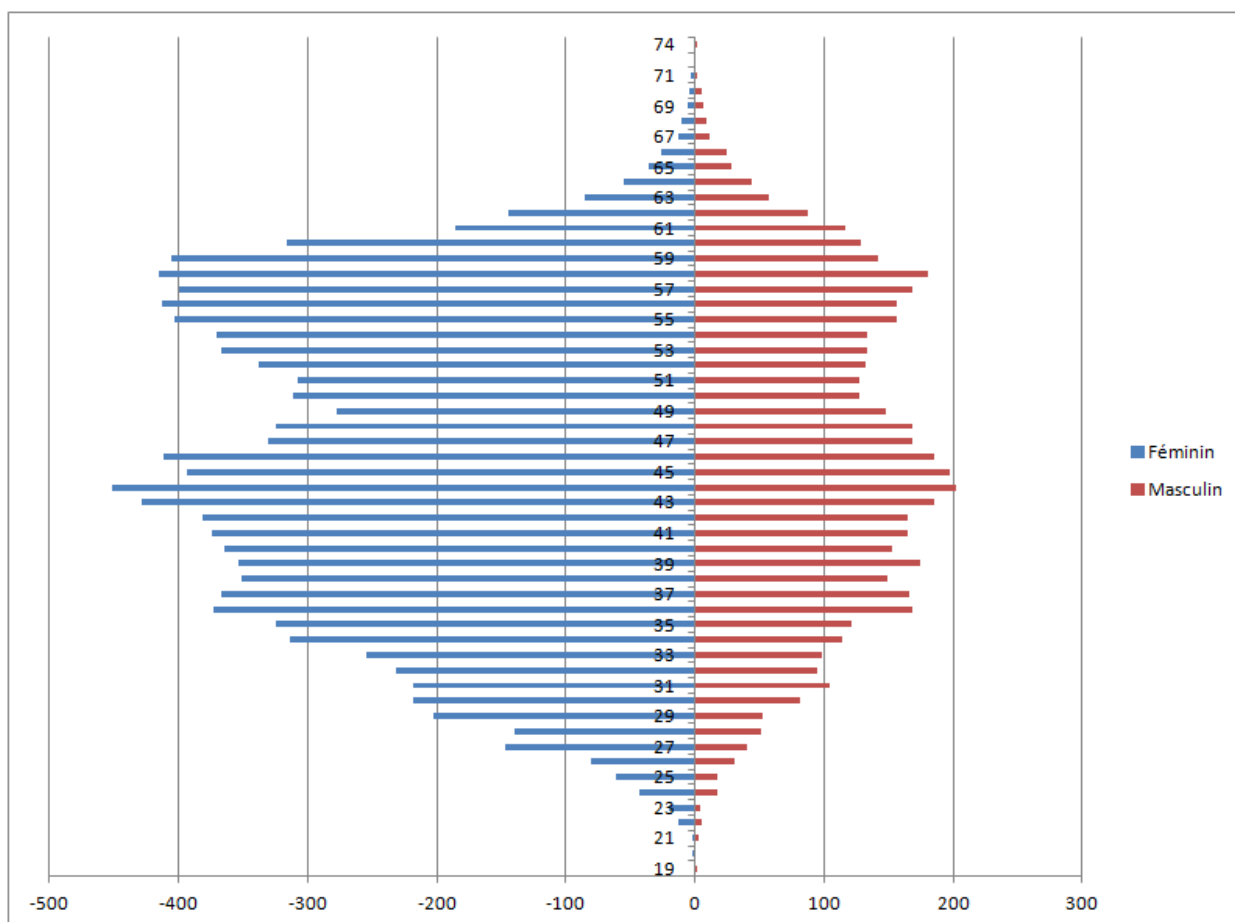
[233] Une analyse plus fine est proposée pour le même périmètre chaque trimestre au niveau des activités. (cf. appendice).

2.6 Pour la prochaine COG, les prévisions de départ à la retraite sont à prendre avec précaution tant les comportements de départs sont difficilement prévisibles

[234] Concernant les prévisions, elles sont établies par la DGR sur la base de la réglementation. La prévision consiste à dénombrer par année le nombre de personnes atteignant l'âge de 62 ans. En réalité, compte tenu des comportements de départs au cours de la COG en cours, l'âge moyen des départs est plutôt de 62 ans et 6 mois. Cet âge moyen masque des écarts importants avec des départs avant 62 ans compte tenu du dispositif « carrière longue ». Il y a également une proportion non négligeable de départs après 62 ans pour des motifs divers comme la pyramide des âges des agents en CDI à fin 2016 le révèle.

[235] La pyramide établie fin 2016 montre, compte tenu de sa forme, que les classes d'âge nombreuses arriveront à l'âge de départ en fin de COG (à partir de 2021). (Histogramme 59 ans et moins sur la pyramide).

Graphique 6 : Pyramide des âges des agents en CDI - décembre 2016



Source : ACOSS.

[236] À partir des données fournies par l'ACOSS, la mission a élaboré des estimations de départ pour les quatre années de la prochaine COG.

Tableau 22 : Estimation des départs durant la COG 2018-2021

Hypothèse sur l'âge de départ	2018	2019	2020	2021	2018-2021
62 ans	332	436	491	474	1 733
63 ans	209	332	436	491	1 468
62,5 ans	271	384	464	483	1 601

Source : ACOSS, traitement mission.

[237] Les prévisions de départ se ventilent de manière relativement homogène en région. Les départs à la retraite représenteraient entre 7 et 20 % des ETPMA 2016 de chaque organisme (cf. tableau ci-après).

Tableau 23 : Prévisions des départs à la retraite par organisme durant la prochaine COG et % des effectifs 2016 concernés – âge de départ estimé 62,5 ans

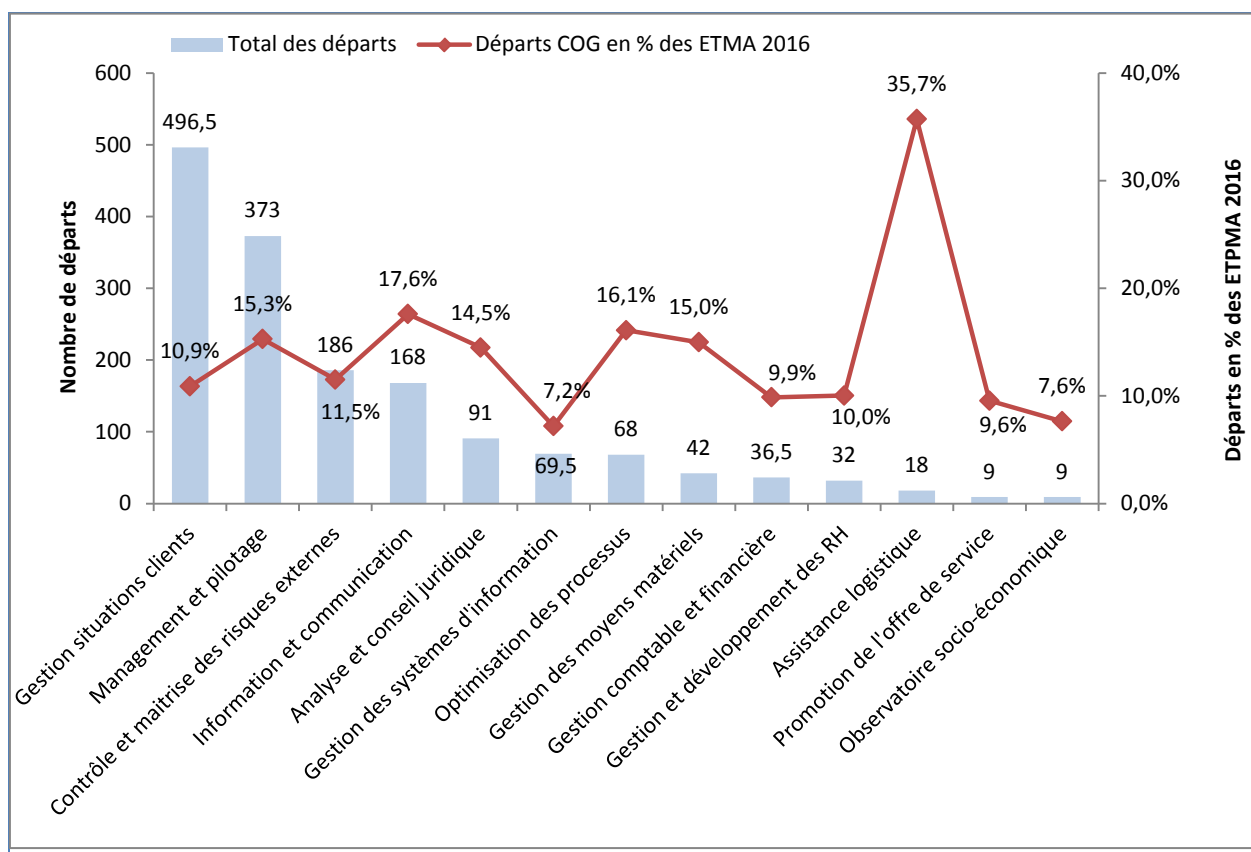
Organismes	2018	2019	2020	2021	Total COG	ETPMA 2016	% ETP 2016 dép. retraite
ACOSS	17	16	15	20	67	571	11,6 %
CERTI (intégrés dans DNSI)	9	12	12	13	44	609	7,2 %
Urssaf Alsace	4	5	10	10	28	306	9,1 %
Urssaf Aquitaine	10	13	17	22	62	680	9,1 %
Urssaf Auvergne	7	12	13	12	43	372	11,6 %
Urssaf Basse-Normandie	6	7	7	8	27	241	11,0 %
Urssaf Bourgogne	8	11	10	11	39	270	14,5 %
Urssaf Bretagne	13	16	17	20	66	538	12,3 %
Urssaf Centre	8	15	14	12	48	405	11,9 %
Urssaf Champagne Ardenne	4	3	8	13	27	201	13,2 %
Urssaf Corse	1	2	3	3	8	77	10,4 %
Urssaf Franche-Comté	2	5	8	8	22	246	8,8 %
Urssaf Haute-Normandie	5	6	7	9	26	257	10,1 %
Urssaf Ile-de-France	63	105	135	120	423	2 469	17,1 %
Urssaf Languedoc-Roussillon	11	10	9	9	38	461	8,2 %
Urssaf Limousin	4	9	8	8	28	145	19,4 %
Urssaf Lorraine	4	7	9	12	31	327	9,5 %
Urssaf Midi-Pyrénées	8	15	24	21	67	590	11,3 %
Urssaf Nord Pas-de-Calais	11	19	23	21	74	565	13,0 %
Urssaf Pays de Loire	11	15	18	19	62	581	10,6 %
Urssaf Picardie	6	10	11	10	37	240	15,2 %
Urssaf Poitou-Charentes	7	7	12	18	44	316	13,8 %
Urssaf Provence Alpes Côte d'Azur	24	26	32	37	118	948	12,4 %
Urssaf Rhône-Alpes	34	44	46	53	177	1 407	12,5 %
Total général	271	384	464	483	1 601	12 820	12,5 %

Source : Données ACOSS, traitement mission.

[238] La prévision par famille professionnelle et par métier fait apparaître des départs nombreux dans les secteurs de la gestion des situations clients, le management et le pilotage, la maîtrise des risques externes, l'information et la communication. Toutefois, en proportion, ces départs à la retraite ne représentent sur la durée de la COG qu'au plus 17,6 % des effectifs du secteur information et communication.

[239] On observe que la proportion des départs est la plus importante pour la famille professionnelle relative à l'assistance logistique qui ne regroupe qu'une faible proportion des effectifs des fonctions support. En regroupant les deux familles professionnelles, gestion des moyens matériels et assistance logistique, le total des départs au cours de la prochaine COG s'élève à 60. Cela représente 18,1 % des effectifs 2016 de ces deux familles, proportion un peu supérieure, mais cohérente avec celles des principales familles professionnelles.

Graphique 7 : Total des départs en retraite par famille professionnelle au cours de la prochaine COG et proportion de ces départs des ETPMA 2016 – âge de départ estimé 62,5 ans



Source : Données ACOSS, traitement mission.

Nota bene : ne figurent pas sur ce graphique les départs des familles professionnelles Offre de soins, intervention sociale ou non déterminé dont les effectifs (7,1 ETP) représentent moins de 0,06 % du total (cf. tableau ci-après).

[240] Les prévisions au niveau des métiers montrent que la proportion des départs la plus forte pour les compétences clés de la branche concerne les gestionnaires des litiges et créances (24,5 %).

Tableau 24 : Prévisions des départs à la retraite par famille professionnelle et métier durant la prochaine COG en ETP et % des effectifs 2016 concernés - âge de départ estimé à 62,5 ans

Famille professionnelle et métiers	2018	2019	2020	2021	Total COG	ETPMA 2016	% des ETPMA 2016
Analyse et conseil juridique	15	22	29	25	91	628,0	14,5 %
Conseiller juridique	5,5	6	10,5	11,5	33,5	393,3	8,5 %
Gestionnaire des litiges et des créances	9,5	16	18,5	13,5	57,5	234,7	24,5 %
Assistance logistique	4	4,5	5,5	4	18	50,4	35,7 %
Agent de sécurité	0	0	0,5	1	1,5	7,0	21,6 %
Agent hôtelier	1,5	1,5	1,5	0,5	5	10,5	47,8 %
Technicien de l'imprimerie	2	2,5	3	2	9,5	29,0	32,8 %
Technicien de transport	0,5	0,5	0,5	0,5	2	4,0	50,0 %
Contrôle et maîtrise des risques externes	38,5	50,5	49,5	47,5	186	1 615,1	11,5 %
Contrôleur des situations individuelles	0	0,5	0,5	0	1	8,8	11,3 %
Contrôleur du recouvrement	0,5	4	7	5,5	17	180,2	9,4 %
Inspecteur du recouvrement	38	46	42	42	168	1 426,1	11,8 %
Gestion comptable et financière	4,5	8	12	12	36,5	369,6	9,9 %
Comptable	3	7	11,5	11	32,5	274,4	11,8 %
Contrôleur de gestion	1,5	1	0,5	0,5	3,5	54,6	6,4 %
Trésorier	0	0	0	0,5	0,5	40,6	1,2 %

RAPPORT IGAS N°2017-009 – ANNEXE 5

Famille professionnelle et métiers	2018	2019	2020	2021	Total COG	ETPMA 2016	% des ETPMA 2016
Gestion des moyens matériels	3,5	8,5	14,5	15,5	42	280,3	15,0 %
Gestionnaire des achats	3	6	9,5	10,5	29	201,7	14,4 %
Gestionnaire du patrimoine immobilier	0	0,5	1	1	2,5	32,6	7,7 %
Techniciens tous corps d'état	0,5	2	4	4	10,5	46,1	22,8 %
Gestion des situations clients	82,5	119,5	142	152,5	496,5	4 554,2	10,9 %
Conseiller offres de services	6,5	8	6	9	29,5	542,7	5,4 %
Gestionnaire du recouvrement	48,5	71,5	82,5	84,5	287	2 734,8	10,5 %
Médiateur de la sécurité sociale	0	0	0,5	0,5	1	3,0	32,9 %
Référent technique gestion des situations clients	27,5	40	53	58,5	179	1 273,7	14,1 %
Gestion des systèmes d'information	10,5	15,5	20,5	23	69,5	966,4	7,2 %
Chargé de la mise à disposition et de la maintenance des infrastructures	2,5	5	5,5	3	16	246,6	6,5 %
Chargé de l'organisation et de l'évolution du SI	0	0	0	0	0	21,0	0,0 %
Chargé du cycle de vie des applications	5	3	5,5	9,5	23	383,1	6,0 %
Chargé du support et de l'assistance aux utilisateurs	3	7	9	10,5	29,5	289,3	10,2 %
Chargé du support, méthode, qualité et sécurité	0	0,5	0,5	0	1	26,4	3,8 %
Gestion et développement des ressources humaines	5,5	7,5	8,5	10,5	32	319,1	10,0 %
Chargé du développement des ressources humaines	3,5	4,5	5,5	6,5	20	166,9	12,0 %
Gestionnaire administratif des ressources humaines	2	3	3	4	12	152,1	7,9 %
Information et communication	28	41,5	47	51,5	168	954,4	17,6 %
Chargé de communication	0	0,5	1,5	3	5	58,8	8,5 %
Documentaliste	1	0,5	0,5	0,5	2,5	19,0	13,2 %
Secrétaire	11	13,5	11	12,5	48	331,8	14,5 %
Technicien réalisateur de supports de communication	1	1	0,5	0,5	3	15,0	19,9 %
Technicien traitement de l'information	15	26	33,5	35	109,5	529,8	20,7 %
Intervention et développement social	0	0	0	0	0	1,0	0,0 %
Chargé d'intervention sociale	0	0	0	0	0	1,0	0,0 %
Management et pilotage	66,5	86,5	108,5	111,5	373	2 441,3	15,3 %
Manager opérationnel	28	42,5	61	63,5	195	1 430,9	13,6 %
Manager réseaux et projets	9,5	12,5	11,5	13,5	47	351,4	13,4 %
Manager stratégique	29	31,5	36	34,5	131	658,9	19,9 %
Observatoire socio-économique	1,5	1,5	2,5	3,5	9	117,8	7,6 %
Chargé de statistiques et d'études	1,5	1,5	2,5	3,5	9	117,8	7,6 %
Offre de Soins et de prise en charge du Handicap	0,5	0,5	0	0	1	4,2	23,8 %
Infirmier	0,5	0,5	0	0	1	4,2	23,8 %
Optimisation des processus	9	16	20	23	68	422,4	16,1 %
Auditeur	0,5	1,5	1,5	1	4,5	17,0	26,5 %
Conseiller en organisation	1	1,5	1	3	6,5	33,2	19,6 %
Conseiller qualité	0,5	0,5	0,5	1,5	3	34,0	8,8 %
Gestionnaire maîtrise des risques	7	12,5	17	17,5	54	338,3	16,0 %
Promotion de l'offre de service	1	1,5	3,5	3	9	94,1	9,6 %
Chargé de marketing	0	0,5	0,5	0	1	28,9	3,5 %
Conseiller utilisateur des offres de services	1	1	3	3	8	65,2	12,3 %
Non déterminé	0	0,5	0,5	0	1	1,9	52,2 %
Non Déterminé	0	0,5	0,5	0	1	1,9	52,2 %
Total général	270,5	384	463,5	482,5	1600,5	12 820,3	12,5 %

Source : Données ACOSS, traitement mission.

Appendice 5.1 : répartition des sites par URSSAF et effectifs au 1^{er} janvier 2017

Au 1 ^{er} janvier 2017	Nbre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Alsace	3	348	319,8
Siège Strasbourg		219	204,6
Site de Colmar		5	3,0
Site de Mulhouse		124	112,2
Aquitaine	6	737	697,8
Établissement de La Dordogne		74	69,8
Établissement de La Gironde		381	360,6
Établissement des Landes		71	67,7
Établissement Lot et Garonne		62	60,7
Établissement Pyr.At. Anglet		72	65,4
Établissement Pyr.At. Billere		77	73,7
Auvergne	5	414	374,5
Site Allier St Benoit		55	54,3
Site Cantal		41	36,6
Site Haute-Loire		42	38,8
Site Haute-Loire CPE (centre Paje)		128	114,6
Site Puy de Dôme		148	130,2
Basse-Normandie	4	319	298,9
Établissement Alençon		43	39,7
Établissement Saint Lo		96	86,5
Siège social Caen		124	116,9
UNICA (CERTI)		56	55,8
Bourgogne	4	303	282,2
Site de Côte d'Or		118	111,6
Site de la Nièvre		34	31,7
Site de l'Yonne		60	55,0
Site Saône et Loire		91	83,9
Bretagne	5	595	556,3
Site de Brest		83	74,7
Site de Plérin		106	101,1
Site de Quimper		79	74,6
Site de Rennes		200	185,6
Site de Vannes		127	120,3
Centre	8	417	394,3
Siège Orleans		84	77,3
Site 1 de Tours		93	84,7
Site 2 de Tours		27	26,6
Site 2 Orléans		20	19,2
Site de Blois		56	54,4
Site de Bourges		48	46,1
Site de Chartres		54	51,2
Site de Châteauroux		35	34,9
Champagne-Ardenne	4	223	198,8
Site de Charleville		39	36,1
Site de Chaumont		26	24,8
Site de Reims		105	90,6
Site de Troyes		53	47,3
Corse	2	89	79,1
Urssaf Antenne de Bastia		7	7,0
Urssaf de la Corse		82	72,1
Franche-Comté	6	273	250,8
Site ALPIA Besançon		17	15,4

RAPPORT IGAS N°2017-009 – ANNEXE 5

Au 1 ^{er} janvier 2017	Nbre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Site de Belfort		20	18,8
Site de Besançon		81	71,8
Site de Montbéliard		71	69,2
Site de Vesoul		40	33,9
Site Lons-Le-Saunier		44	41,8
Haute-Normandie	4	272	257,4
Établissement Dieppe		34	31,9
Établissement Évreux		75	71,1
Établissement Le Havre		61	58,0
Établissement Rouen		102	96,4
Ile-De-France	13	3 296	2 994,5
ACOSS		508	475,9
Ddr 93 Seine Saint-Denis		227	197,6
Ddr de L Essonne 91		164	142,6
Ddr des Hauts-De-Seine 92		188	177,2
Ddr des Yvelines 78		141	130,6
Ddr du Val d'Oise 95		125	117,3
Ddr du Val de Marne 94		143	132,0
Ddr Paris Nord		464	421,6
Ddr Paris Sud		352	318,3
Ddr Seine et Marne 77		193	169,7
Urssaf Centre Informatique		14	12,0
Urssaf Idf Lagny		401	380,1
Urssaf Idf Marceau		376	319,5
Languedoc-Roussillon (L-R)	6	527	502,9
CIPAM Montpellier (CERTI Marseille)		14	14,0
Urssaf L-R		154	147,4
Urssaf L-R Béziers		55	52,3
Urssaf L-R Carcassonne		55	53,5
Urssaf L-R Nîmes		128	119,2
Urssaf L-R Perpignan		121	116,5
Limousin	3	158	147,0
Établissement Corrèze		55	50,3
Établissement Creuse		25	24,3
Établissement Haute-Vienne		78	72,3
Lorraine	5	436	394,3
CERTI de Nancy		69	65,3
Site d'Épinal		59	52,1
Site de Bar-Le-Duc		31	27,8
Site de Nancy		111	100,2
Urssaf Lorraine		166	149,0
Midi-Pyrénées	9	816	747,3
C.I.R.S.O. (CERTI Toulouse)		137	130,5
Établissement de Haute-Garonne		308	281,7
Établissement de l'Ariège		37	32,8
Établissement de l'Aveyron		63	57,1
Établissement du Gers		40	35,5
Établissement du Lot		39	36,9
Établissement du Tarn		85	78,8
Établissement du Tarn-Et-Garonne		48	43,4
Établissement Hautes Pyrénées		59	50,7
Nord-Pas-de-Calais	8	695	646,9
CERTI de Lille		31	30,4
CERTI Lille Cimaïse		25	24,7
Site d'Arras		139	128,7

RAPPORT IGAS N°2017-009 – ANNEXE 5

Au 1 ^{er} janvier 2017	Nbre de sites	Effectif physique	Effectif en ETP
Site de Calais		66	63,4
Site de Douai		75	68,8
Site de Lille		233	213,0
Site de Tourcoing		61	56,2
Site de Valenciennes		65	61,9
PACA	8	1 264	1 161,5
C.I.P.A.M. (CERTI Marseille)		73	68,8
CNIR Sud		93	88,9
Site Alpes de Haute Provence		40	35,1
Site Alpes-Maritimes		251	235,9
Site Bouches du Rhône		473	421,6
Site du Var		191	178,5
Site du Vaucluse		98	91,1
Site Hautes-Alpes		45	41,6
Pays de la Loire	7	715	663,8
CIRTI de Nantes		70	68,8
Établissement Angers 49		103	93,1
Établissement Cholet 49		23	20,9
Établissement La Roche-Sur-Yon 85		107	102,1
Établissement Laval 53		50	44,9
Établissement Le Mans 72		99	91,2
Établissement Nantes 44		263	242,8
Picardie	5	268	240,8
Établissement Amiens		110	94,6
Établissement Laon		36	32,6
Établissement de Beauvais		64	57,9
Établissement de Creil		32	30,6
Établissement de Saint-Quentin		26	25,0
Poitou-Charentes	4	342	323,3
Site Charente		61	58,8
Site Charente-Maritime		136	129,7
Site Deux Sèvres		67	60,9
Site Vienne		78	73,9
Rhône-Alpes	13	1 780	1 637,5
CIRTI		195	182,2
Site d'Annecy		183	173,5
Site de Bourg-En-Bresse		111	105,1
Site de Chambéry		95	85,0
Site de Grenoble		192	175,3
Site de Lyon		416	384,1
Site de Privas		58	54,5
Site de Roanne		40	39,2
Site de Valence		100	90,4
Site de Vienne		24	22,1
Site de Villefranche		41	39,8
Site Saint Étienne Loubet		114	98,3
Site Saint Étienne Chateaucieux (CESU)		211	188,2
Total général	132	14 287	13 169,2

Source : Données ACOSS, traitement mission.

**Appendice 5.2 : Évolution trimestrielle des ETP par métier et activité entre
2015 et 2016 dans les URSSAF**

RAPPORT IGAS N° 2017-009 – PIECE JOINTE

Processus - Activité	T4 2015	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	T4 2016 - T4 2015	T4 2016 - T3 2016
Métier	7 426	7 394	7 364	7 499	7 457	30	-42
FEND	454	445	450	463	432	-22	-31
GESTION DES FEND ET DE L'IMAGE	454	445	450	463	432	-22	-31
GESTION DES COMPTES	2 917	2 880	2 829	2 927	2 911	-6	-16
FIABILISATION DES DONNÉES GDC	322	355	353	362	357	35	-6
GÉRER REMBOURS.	142	132	131	132	141	-1	9
GESTION ADM COMPTES COTISANTS	845	832	804	816	792	-53	-24
GESTION ADRESSES DÉFAILLANTES	47	43	45	53	49	2	-4
GESTION DE LA DUE/DPAE	47	46	41	39	40	-7	1
GESTION DES CAF CAV CAI	211	158	178	199	219	8	20
GESTION DES DÉCLARATIONS	1 113	1 122	1 093	1 135	1 132	18	-3
IMPUT CRÉDITS SUR LES COMPTES	176	167	166	173	163	-12	-10
TRAIT. ANO RÉPARTITION - ORDO	15	24	20	18	19	3	0
RECouvreMENT AMIABLE ET FORCE	899	898	914	952	934	35	-18
ADMISSION EN NON VALEUR	28	30	31	36	29	1	-8
ASSIGNATION RUIJ	132	138	137	131	139	7	8
EXPLOITAT. LISTE DÉBIT AMIABLE	85	86	90	105	93	7	-12
GESTION DES DEMANDES DE DÉLAIS	137	134	127	132	136	-1	4
RECOUV FORCÉ PROCÉDURES INDIV	243	235	241	240	229	-15	-11
RELANCES TÉLÉPHONIQUES	93	96	99	111	113	20	2
REMISES DE MAJO ET PÉNALITÉS	61	66	69	76	75	14	-1
SUIVI DES HUISSIERS	120	113	121	120	122	2	1
RELATION COTISANTS	857	873	852	839	876	20	38
ACCUEIL PHYSIQUE	218	136	117	105	80	-138	-25
ACCUEIL RDV	15	84	98	98	102	87	4
ACCUEIL TÉL	445	455	467	449	498	53	50
GESTION DES COURRIELS (NIV1)	68	69	63	70	82	14	12
GESTION DES RÉCLAMATIONS	110	129	108	117	115	4	-2
CONTROLE	1 594	1 585	1 596	1 588	1 583	-11	-5
AUT ACT. CTRL RECH. ENQ. PRÉV.	70	68	66	75	80	10	4
CCA - TGE	49	64	100	81	42	-8	-39
CCA AUTRES COMPTES	962	955	808	880	992	30	112
CCA GE ET VLU	59	105	206	113	54	-5	-59
CONTRÔLE D'ASSIETTE SUR PIÈCES	161	159	172	176	164	3	-12
LUTTE CONTRE TRAVAIL ILLÉGAL	292	234	245	264	251	-41	-12
SECURISATION JURIDIQUE	316	320	325	331	334	18	3
GESTION DES RECOURS ET LITIGES	252	247	253	261	270	18	9
RÉPONSE JURIDIQ AUX COTISANTS	65	73	72	70	64	0	-5
GESTION COMPTABLE	264	269	267	269	264	0	-5
GESTION R ET S	61	70	62	68	61	0	-7
TRAIT. ANO RÉPARTITION - AC	20	23	22	19	17	-3	-2
VÉRIF CPTABLE - GDC AUTRES	84	88	84	86	82	-1	-4
VÉRIF CPTABLE - GEST REMBOURS	75	70	77	72	73	-2	1
VÉRIF CPTABLE - RAF	25	19	21	24	31	7	7
TRESORERIE	125	125	130	130	122	-3	-8
GESTION ET PREV TRESORERIE	56	56	58	64	60	4	-4
GESTION TITRES FINAN	68	69	73	65	62	-7	-4
Support	2 166	2 108	2 061	2 084	2 068	-98	-17
GESTION CPTABLE SUPPORT	141	143	135	133	125	-16	-8
GESTION ET VÉRIF COMPTABLE GA	141	143	135	133	125	-16	-8
GESTION DES MOYENS	362	349	347	348	351	-10	4
ACHATS MARCHÉS, ORDONNANCEMENT	88	87	84	88	90	2	2
GESTION ET SUIVI BUDGÉTAIRE	22	21	20	20	24	2	5
LOGISTIQUE ET GESTION IMMOB.	252	241	243	240	237	-14	-3
GESTION INFORMATIQUE LOCALE ET	320	328	323	317	312	-8	-5
GESTION DU SYST. DE PRODUCTION	140	145	146	131	139	-1	9
INFORMATIQUE/ BUREAUTIQUE	180	183	177	186	173	-7	-14
RESSOURCES HUMAINES	317	323	326	333	325	8	-8
GESTION ADMINIST DU PERSONNEL	91	96	99	98	93	2	-5
RESSOURCES HUMAINES	146	146	146	153	153	7	1
TRAITEMENT DE LA PAIE	80	80	81	83	79	-1	-4
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	239	232	220	241	230	-9	-11
ANIMAT. DE LA MDR ET VDC	140	135	125	139	137	-3	-3
CONTRÔLE DE GESTION	26	26	25	27	24	-3	-3
STATISTIQUES	73	71	70	75	70	-3	-5
PILOTAGE STRATEGIQUE	748	693	670	670	681	-67	10
AIDE AU PILOTAGE	449	396	377	387	388	-61	1
FUSION / RÉGIONALISATION	5	0	0	2	3	-2	1
PILOTAGE	176	174	167	169	163	-13	-6
PROJETS LOCAUX	44	48	58	44	54	10	10
PROMO, COMM INTERNE ET EXTERNE	74	75	68	68	73	-1	4
SECURISATION JURIDIQUE SUPPORT	40	40	39	42	43	3	1
VEILLE ET EXPERTISE JURIDIQUE	40	40	39	42	43	3	1
Autres	1 963	1 833	1 905	1 813	1 920	-44	107
NATIONAL	350	345	356	351	375	25	24
AUTRE ACTIVITÉ NATIONALE	11	12	12	10	17	6	7
CENTRES NATIONAUX	34	41	47	53	43	9	-10
CONTRIB. FORMATION NATIONALE	16	7	8	8	9	-7	1
MANDAT SYNDICAL NATIONAL	32	30	29	29	31	-1	2
MISSION NATIONALE DÉLÉGUÉE	45	51	48	48	51	6	3
MOA DÉLÉGUÉE	15	15	15	15	18	3	2
PARTICIP. EXPERTS AUX ACT NAT	84	88	86	80	85	1	5
PARTICIP. INSTANCES NATIONALES	37	36	45	37	48	10	11
PÔLE COMPÉTENCE NATIONAL (PCN)	3	3	3	3	3	0	0
PROJETS NATIONAUX	63	53	55	60	59	-5	-1
PROMO DES OFFRES DE SERVICE	6	5	4	5	6	0	1
VALIDATION (HORS CNV)	5	4	4	4	7	2	3
NON AFFECTABLE	41	40	37	40	36	-5	-4
FORMATION ET VIE SOCIALE	679	554	615	519	646	-32	127
FORMATIONS ET TUTORAT	553	430	494	412	519	-34	107
VIE SOCIALE	125	124	121	107	127	2	20
MANAGEMENT	893	894	898	903	862	-31	-41
Total général	11 556	11 336	11 330	11 396	11 444	-112	48

Source : ACOSS

PIECE JOINTE :
ANALYSE SI, DOCUMENT MCKINSEY



Missions IGAS – Équipe d'appui

Diagnostic détaillé SI et numérique de l'ACOSS

28 Avril 2017

Le numérique présente une opportunité majeure pour l'ACOSS tant en terme d'efficience, d'efficacité de la collecte qu'au niveau de la qualité de service

- L'utilisation du numérique à l'ACOSS pourrait permettre de **redéployer jusqu'à 1200 ETP** et **d'augmenter la collecte de plus de 1,7 Md€**
- L'analyse de l'interface du compte cotisant en ligne montre le biais créé par le **développement d'outils pensés autour des fonctionnalités et non des expériences des usagers**

Le diagnostic SI et numérique de l'ACOSS montre:

- Des **infrastructures robustes** supportant **des applicatifs qui ne suivent plus les évolutions du métier**
- **Une fonction SI dont l'efficience n'est pas optimisée**, en surcharge sur le personnel interne
- **Des réflexions numériques naissantes** mais peu structurées et ne saisissant pas les opportunités du *Big Data*

10 initiatives ont été identifiées autour de 4 axes de développement:

- **Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier.** La **finalisation de la transformation du SI cœur** (Clé-a et SNT) devra être complétée par **l'utilisation croissante de méthodologie agiles** permettant une implémentation rapide de nouveaux services.
- **Finir l'industrialisation de la fonction SI.** La **gestion des processus SI et le pilotage des compétences** sont nécessaires au développement d'une fonction SI de haut niveau.
- **Assurer l'efficience du SI.** Les leviers d'efficience de la fonction SI devront être étudiés par exemple la **rationalisation de la cartographie applicative, le recours aux progiciels, la centralisation des fonctions supports SI ou le cloud public.**
- **Transformer le métier de l'ACOSS face aux attentes et possibilités du digital.** Les priorités en termes de numériques pour l'ACOSS sont à la **refonte digitale des processus** pour minimiser les actions en back office et à **l'implémentation des cas d'usages à fort retour d'investissement sur le *Big Data***

Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

Bien que des évolutions notoires aient été mises en place, des actions clés définies dans la COG 2014-2017 restent à compléter

Points d'avancement sur la COG 2014 – 2017

- 1 Sécurisation de la trajectoire du SI cœur**
Nouveau plan de transformation Clé-a, incluant des *quick wins* pendant 2016 (e.g., vue 360°, automatisation des délais)
- 2 Mise en place d'évolutions métiers clés**
Relation huissier (ODP), planification du contrôle (OPC), dématérialisation des flux
- 3 Adaptation aux nouvelles réglementations**
Mise en place de la DSN et adaptation à l'organisation ISU
- 4 Consolidation du socle technique SI**
Premières briques d'architecture SOA, rationalisation des *data center* (de 4 à 2)
- 5 Renforcement de la performance SI**
Mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise et industrialisation de processus SI

Actions non complétées / reste à faire

- 6 Atteinte des objectifs métiers et techniques Clé-a**
Refonte des applicatifs métiers (RAF Nouveau, réalisation du contrôle, encaissement) et mise en place de la nouvelle architecture Clé-a orientée service
- 7 Ouverture de services numériques de qualité**
Création d'espaces en lignes performants (e.g., *self-service*) et refonte des portails web pour les cotisants et les partenaires
- 8 Industrialisation et rationalisation de l'organisation SI**
Définition d'un catalogue de services et de processus SI standardisés; Mise en place de guichets uniques (e.g., support, production); déploiement du plan de gestion RH
- 9 Garantie de la disponibilité et de la qualité du SI**
Création du Plan de Continuité d'Activité (PCA); Evolution des services de cybersécurité (e.g., authentification, détection d'intrusions); Outillage de la supervision; cartographie de l'architecture applicative
- 10 Introduction de nouveaux outils de support interne**
Rénovation des outils de gestion budgétaire et RH; Rénovation de la trésorerie et des outils statistiques

La COG 2014 – 2017 est organisée autour des 4 grands axes

Axes majeurs

1

Améliorer la performance du Recouvrement

Description

- **Renouveler les méthodes de travail** en analysant la situation de chaque cotisant au regard du risque de non recouvrement, de non déclaration ou fraude
- **Consolider les offres de service**, pour en améliorer la qualité de service et les modalités de gestion
- **Adapter la stratégie de relation** avec les cotisants au regard des évolutions technologiques
- **Améliorer la sécurisation juridique** des cotisants
- **Fiabiliser les processus** comptables et de répartition

2

Garantir le recouvrement sur le long terme

- **Refondre le système d'information** pour répondre à l'obsolescence et s'adapter aux enjeux de la branche (évolutivité, ergonomie, productivité)
- **Valoriser le patrimoine de données**, et ainsi renforcer la pertinence des opérations de recouvrement
- **Etendre le périmètre de compétence de la branche** (Tunisie, control social, trésorerie)

3

Consolider la branche

- **Compléter le processus de régionalisation** de la branche
- **Mettre en place un schéma directeur SI** et approfondir la réorganisation de la fonction SI
- **Mettre en place l'organisation de l'Interlocuteur Social Unique (ISU)**
- **Adapter la GPEC**, et notamment renforcer la formation continue et l'accompagnement au changement

4

Utiliser les ressources de façon optimale

- **Déployer des politiques d'achats efficaces**, basées notamment sur la mutualisation
- **Achever la dématérialisation** des déclarations et poursuivre l'offre 100% dématérialisée
- **Améliorer le pilotage de la performance** de la branche et réduire les écarts entre les organismes

L'apport SI est direct via les thématiques 16 et 17 et indirect pour l'ensemble des autres thématiques « métier »

■ Thématiques spécifiques SI
 ■ Thématiques « métier » dont l'apport SI est structurant

Axes majeurs

1

Améliorer la performance du recouvrement

2

Garantir le recouvrement sur le long terme

3

Consolider la branche















4

Utiliser les ressources de façon optimale

Thématique

1	Relation de service cotisant	
2	Gestion des contact cotisants	
3	Gestion des comptes et fiabilités des données	
4	Recouvrement amiable et forcé	
5	Sécurisation Juridiques	
6	Contrôle	
7	Lutte contre la fraude	
8	Comptabilité et répartition	
9	Trésorerie	
10	Statistique	
11	Relation de service partenaires	
13	Déclaration Sociale Nominative	
16	Clé-a, évolutions fonctionnelles, techniques et sécurité	
12	Interlocuteur Social Unique	
14	Ressources humaines	
17	Cohérence du système d'information, organisation et pilotage de la fonction informatique	
15	Gestion des moyens	
18	Maitrise des risques	
19	Pilotage de la performance	
20	Organismes multi-branches	

A date, seules 3 actions SI se sont terminées

Actions de la fiche 17	Echéance				Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
	2014	2015	2016	2017		
17.1.1 Architecture d'entreprise		✓			 Fonction d'architecture d'entreprise en place	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'équipe Finaliser la cartographie applicative
17.1.2 Mise à disposition de données			✓		 Cahier des charges établi par l'architecture d'entreprise; Premières expérimentations	<ul style="list-style-type: none"> Choix technologique et architectural sur l'entrepôt de libération des données
17.1.3 Livraison des versions du SI et de mise en prod.				✓	 Projet Redmine d'inscription dans les trains sur l'ensemble du périmètre des applications	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du guichet unique de livraison
17.2.1.1 Fonction maîtrise d'ouvrage	✓				 Instance nationale DCMOA en place	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation de la fonction MOA
17.2.2.1 Politique des moyens externes du SI		✓			 Marché AMOA renouvelé Accord cadre national sur les E&D	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation de la base nationale des marchés informatiques
17.2.2.2 Pilotage des activités SI		✓			 Pilotage du portefeuille annuel (PIA) remplacé par un pilotage en mode plan de charge	<ul style="list-style-type: none"> Automatisation et enrichissement des tableaux de bords basés sur les plans de charge
17.2.3.1 Organisation de l'informatique				✓	 Mise en place d'une direction nationale E&D; Agence comptable unique CERTI	<ul style="list-style-type: none"> Plan DSI 2018; mutualisation des fonctions support
17.2.3.2 Assistance des utilisateurs		✓			 Etude sur la généralisation des niveaux 2 et 3; Pilote sur le guichet unique	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du guichet unique au niveau national Transition sur les niveaux 2 et 3
17.2.3.3 Politique RH informatique			✓		 Référentiel emploi pour les CERTI; parcours de formation pour le management; lettre DSI	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration du plan de développement informatique dans le contexte DSI 2018
17.2.3.4 Catalogue de services de la DSI		✓			 Trentaine de fiches pour le CNP et l'assistance	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser le catalogue, la gouvernance et les conventions associées
17.2.4.1 Gestion de la demande		✓			 Processus formalisé et en place au 1 ^{er} semestre 2017	<ul style="list-style-type: none"> -
17.2.4.2 Qualité des études et développements		✓			 Pilotage par la valeur acquise sur Clé-a; Plateforme de qualification fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du bureau de pilotage; extension du pilotage de la valeur sur l'ensemble des projets
17.2.4.3 Stratégie de tests		✓			 Pré production; formalisation du processus de tests	<ul style="list-style-type: none"> Pilote puis mise en place du processus de test sur l'ensemble des projets
17.2.4.4 Qualité de la production			✓		 Codir de production; processus de gestion des changements; validation des processus	<ul style="list-style-type: none"> Standardiser le processus de supervision; Gestion Sciforma homogène

Les retards sont notables sur Clé-a... (1/2)

Actions de la fiche 16	Echéance				Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
	2014	2015	2016	2017		
16.1.1.1 Ouverture du REI	✓				●	▪ -
16.1.1.2 Répertoire commun des déclarants	✓				●	▪ -
16.1.1.3 Applicatifs du CFE	✓				●	▪ -
16.1.1.4 Outil de pilotage du contrôle	✓				●	▪ -
16.1.1.5 Échanges avec les huissiers de justice	✓				●	▪ -
16.1.2.1 Gestion administrative				✓	◐	▪ Refonte des IHM et gestion multi comptes; orchestration nationale des liasses CFE
16.1.2.2 Gestion des comptes				✓	◐	▪ Arrondis, exonérations, 2 ^{ème} lot d'intégration des contrôles; modernisation de l'incidence comptable
16.1.2.3 Recouvrement amiable et forcé				✓	◐	▪ Gestion du RAF par SIREN; RAF sur la PAJE
16.1.2.4 Comptabilité détaillée dans Clé-a				✓	◐	▪ Système d'Analyse Auxiliaire et Extra-Comptable (SAAEC) sur RG, CESU et PAJE fin 2016
16.1.2.5 Outil de réalisation du contrôle				✓	◐	▪ Quick win en prod en 2016
16.1.2.6 Gestion des encaissements				✓	◐	▪ Choix d'architecture basé sur l'outil existant
16.1.2.7 Alimentation du décisionnel				✓	◐	▪ -
16.1.2.8 Articulation de la DSN avec Clé-a				✓	◐	▪ Lancement du développement de la base transitoire
16.1.3.1 Architecture de Clé-a				✓	◐	▪ Intégration d'Axway
16.1.3.2 Briques applicatives transverses : planification				✓	◐	▪ Mise en place d'une vue 360 du cotisant; développement du portail agent
16.1.3.3 Solution technique pour Clé-a				✓	◐	▪ Modernisation de l'environnement COBOL; choix de l'ordonnanceur

... ainsi que sur la sécurisation technique du SI (2/2)

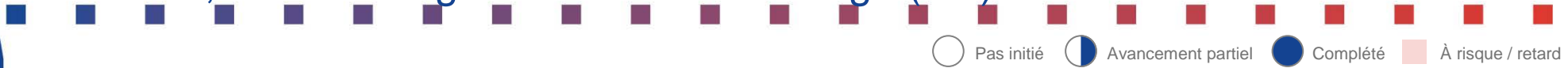
Actions de la fiche 16	Echéance				Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
	2014	2015	2016	2017		
16.1.4.1 Trajectoire anticipée ACT	✓				● Nouveau plan de transformation en place	-
16.1.4.2 Construction du programme (lots)				✓	◐ Plan avec 11 chantiers, 49 projets, 98 sous-projets et mise en production régulières	Prise en compte et traçabilité des exigences dans les cahiers des charges et les spécifications
16.1.4.3 Jalonnement du programme				✓	● Revues régulières et audit permanent de la DSS	-
16.1.4.4 Engagement de résultats pour les prestataires				✓	◐ Gestion des achats au niveau national	Mise en place d'engagement forfaitaire ou a minima de centres de services
16.3.1.1 PCA		✓			◐ Mise en production d'une version Harmonie v6 compatible avec le PRA	Gestion industriel du PCA / PRA (niveau national, catalogue de service, cartographie des applications)
16.3.1.2 Architecture SOA	✓				● Lié au projet Clé-a; services SNV2 et modernisation du socle technique en cours	-
16.3.1.3 Stratégie logicielle		✓			◐ Première version d'une liste des composants en lien avec les mises à jour de sécurité	Utilisation du cloud (SaaS, Paas ou IaaS); outillage de la gestion des actifs
16.3.1.4 Outil de métrologie et de supervision		✓			◐ Cockpit de supervision au CNP de Paris; Travaux sur les outils de métrologie des couches basses	Préparation d'un marché sur les outils de métrologie applicative.
16.3.2.1 Surveillance sécurité				✓	◐ Etude en cours	-
16.3.2.2 Conformité du SI		✓			◐ Processus de gestion des vulnérabilités formalisé	Mettre en oeuvre d'une démarche Référentiel Général de sécurité
16.3.2.3 Gestion des risques informatiques		✓			◐ Centralisation des logs de sécurité; analyse de risque menée sur le décomissionnement CNP75	Renforcer la capacité de détection des attaques info.
16.3.2.4 Gestion du périmètre des annuaires				✓	◐ IdSynchro a été remplacé par un produit opensource LSC	-
16.3.2.5 Évolution des infrastructures sécurité				✓	◐ Infrastructures de filtrage internet renouvelées	Renouvellement de l'infrastructure des points d'accès et des systèmes d'authentification
16.3.2.6 Services de contrôle d'accès		✓			◐ -	-
16.3.2.7 Sécurisation des données				✓	◐ Traçabilité des accès administratifs	Services de sécurisation des données et documents à travers des composants cryptographiques





Le SI a joué un rôle clé dans le développement des thématiques « métier », avec un degré d'avancement mitigé (1/2)

○ Pas initié ◐ Avancement partiel ● Complété ◑ À risque / retard

Thématiques « métier »	Enjeux SI clé	Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
1 Relation de service cotisant	<ul style="list-style-type: none"> Offres de services simplifiées Optimiser la relation cotisant 	<ul style="list-style-type: none"> Production de bulletins en ligne (offres simplifiées) Outils de double écoute 	<ul style="list-style-type: none"> Espace documentaire en ligne pour les offres simplifiées
2 Gestion des contacts cotisants	<ul style="list-style-type: none"> Outils de la relation multi canal Outils digitaux 	<ul style="list-style-type: none"> Dématérialisation flux; Optimisation des outils front office; Prélèvement automatique; contact SMS 	<ul style="list-style-type: none"> Refonte du site Urssaf.fr; Coffre-fort individuel; Co browsing cotisant; Accessibilité mobile et tablette
3 Gestion des comptes et fiabilité des données	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des données du SI Adapter les outils de GC 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation et tableau de bord Echange de pièces justificatives industriel 	<ul style="list-style-type: none"> Dématérialisation des liasses CFE; amélioration de la gestion des précomptes; Intégration de l'AGESSA/MDA
4 Recouvrement amiable et forcé	<ul style="list-style-type: none"> Outils de recouvrement et démat flux de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> Dématérialisation des échanges avec les huissiers 	<ul style="list-style-type: none"> Démat des échanges avec tribunaux de commerces et mandataires judiciaires; Moyens de RA alternatifs
5 Sécurisation juridique	<ul style="list-style-type: none"> Unification des outils de suivi Diffusion de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Dématérialisation des lettres collectives, circulaires, réponses ACOSS 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des bases aux inspecteurs en mode déconnecté et aux cotisants sur le site Urssaf.fr
6 Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Outils de pilotage et de planification Efficience des contrôles 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux critères; contrôles pour l'AGIRC-ARRCO; outil d'investigation en milieu démat. 	<ul style="list-style-type: none"> Notion de groupe social dans le contrôle; Contrôle pour le CICE; Outil national de gestion des inspecteurs
7 Lutte contre la fraude	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des outils de détection des fraudes 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des signalements par les tiers; Intégration de normes professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Echanges des données avec Pôle emploi; nouveaux critères de sélection des entreprises
8 Comptabilité et répartition	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation aux évolutions 	<ul style="list-style-type: none"> Modification des calendriers de clôture comptable; 	<ul style="list-style-type: none"> Rénovation de l'outil de recouvrement direct
9 Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de la gestion de la trésorerie centrale; prevs. très 	<ul style="list-style-type: none"> Progiciel pour les opérations de marché 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation des outils pour piloter la trésorerie des Urssaf; Automatisation des flux; prévision et imulation
10 Statistique	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Rénover et intégrer les outils statistiques
11 Relation de service partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Développer des outils pour gérer la relation partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> Centralisation du versement transport 	<ul style="list-style-type: none"> Outiller la gestion des partenaires
12 ISU	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration du fonctionnement de l'ISU et de la qualité de service 	<ul style="list-style-type: none"> Outils intégrés RSI/ACOSS; services dématérialisés; 3 en un 	<ul style="list-style-type: none"> Fiabiliser les données administratives entre l'ACOSS et le RSI
13 DSN	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de la solution technique permettant la DSN 	<ul style="list-style-type: none"> Outil DSN en place ainsi que les impacts dans le SI ACOSS 	<ul style="list-style-type: none"> Entrepôt des données individuelles Impacts CTC
14 Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Support et outillage des adaptations en terme de GPEC sur la COG 	<ul style="list-style-type: none"> Formations et didacticiels en ligne; Nouvel outil de gestion des temps 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux outils RH

Le SI a joué un rôle clé dans le développement des thématiques « métier », avec un degré d'avancement mitigé (2/2)



Thématiques « métier »	Enjeux SI clé	Avancement à date	Reste à faire / points de progrès
15 Gestion des moyens	<ul style="list-style-type: none"> Leviers d'optimisation des coûts 	 <ul style="list-style-type: none"> Marché nationaux; Mise en place des outils de visioconférence 	<ul style="list-style-type: none"> Rénover les outils de gestion budgétaire
18 Maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> Cartographier les risques; Intégrer la maîtrise des risques dans les outils SI 	 <ul style="list-style-type: none"> Outil déclaratif CNIL; outil ONMR 	<ul style="list-style-type: none"> Cartographier les risques; développer les contrôles embarqués
19 Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> Outils de pilotage de la performance 	 <ul style="list-style-type: none"> Tamara; Outil de comptabilité analytique et intégration de la DSI dans l'outil 	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser le SID
20 Organismes multibranches	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des organismes multi branches dans le SI ACOSS 	 <ul style="list-style-type: none"> Optimisation de l'informatique des CGSS et CSSS 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place TESE et CEA dans les DOM

Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

Le diagnostic repose sur une évaluation « à 360° » du SI / numérique...



1
Les applications et le portefeuille projets sont-ils en ligne avec les impératifs stratégiques ?



Architecture applicative

2
Les composantes techniques contribuent-elles à l'efficacité et la stabilité ?



Infrastructure

4
Dans quelle mesure les opportunités du numérique sont-elles capturées ?



Capacités numériques

3
La fonction SI est-elle réactive et efficace ?



Modèle d'exécution

... et 12 analyses clés facilitant la comparaison entre les caisses

Analyse

Question à résoudre



Architecture applicative

- 1.1 Maturité fonctionnelle des applications
- 1.2 Santé technique des applications (n/a pour l'ACOSS)
- 1.3 Bilan du portefeuille projets
- 1.4 Architecture numérique

Capacité des applications clés à répondre aux besoins métier et identification des principales limitations

Robustesse technique des applications (e.g., fiabilité, performance, obsolescence, expertise interne)

Équilibre du portefeuille projets 2014-2017 (incl. projets COG / SDSI, répartition par type, taille / nombre et respect des délais)

Existence des outils numériques pour répondre aux besoins métiers (e.g., BI / Big Data, automatisation, cloud)



Infra-structure

- 2.1 Maturité de l'infrastructure
- 2.2 Cyber sécurité (n/a pour l'ACOSS)

Maitrise de l'infrastructure (e.g., serveurs, bases de données, stockage, data centers) comme pilier des capacités métier

Gestion des risques de cyber sécurité



Modèle d'exécution

- 3.1 Maturité de l'organisation SI
- 3.2 Maturité des pratiques agiles
- 3.3 Benchmark des coûts SI

Capacité de l'organisation SI pour répondre aux besoins métier de façon efficiente (incluant les fournisseurs)

Maturité des pratiques agiles permettant d'accélérer la mise en place des projets

Efficience du SI et répartition des moyens pour atteindre les objectifs de la COG



Capacités numériques

- 4.1 Maturité numérique de la caisse
- 4.2 Organisation et compétences num.
- 4.3 Parcours et interfaces numériques

Maturité des capacités numériques globale de la caisse pour répondre aux nouvelles attentes numériques des utilisateurs

Disponibilité de la structure et les ressources nécessaires pour le développement et la maintenance des projets numériques

Opportunité d'amélioration des processus métier grâce au numérique

La phase de diagnostic fait ressortir 5 sujets majeurs d'amélioration pour l'ACOSS (1/2)

Opportunités d'amélioration majeures

Architecture applicative

Points forts

- **Homogénéité nationale du parc applicatif** (~90% des applications nationales)
- **Bonne capacité à intégrer les demandes métier dans le portefeuille projets**, non perturbé par le réglementaire (~66% des charges dédiées au métier)
- **Trajectoire Clé-a redressée via un dispositif de suivi et de contrôle indépendant « DISC »** et un passage sur un mode de livraison incrémental / itératif permettant de minimiser l'« effet tunnel »
- **Architecture numérique naissante**
 - Premières initiatives *Big Data* (POC *data lake* Cloudera à périmètre constant sur les indicateurs de contrôle)
 - Cloud privé en place et premières expériences SaaS (package RH TalentSoft)

Opportunités d'amélioration

- **Architecture fragmentée** (~300 applications) **ne répondant plus aux les besoins métiers**
 - SNT (système national de trésorerie) basé sur des développements internes nécessitant des tâches manuelles ou basées sur des Excel additionnels
 - SNV2 (SI cœur recouvrement, périmètre Clé-a) , e.g. absence de RAF par SIREN, traitements *batch*, absence des mises à jour en masse, expérience utilisateur à améliorer
 - Osiris (contrôle, périmètre Clé-a) – Fonctionnalités manquantes, couverture partielle des populations, expérience utilisateur à améliorer, non mobile
 - Multiples applicatifs nécessitant des évolutions majeures (e.g., CESU, PAJE, ISP, COALA, REI)
- **Portefeuille projets fortement fragmenté** (~190 projets), **avec multiplicité d'initiatives tactiques** (~92% des projets < 5 ETPs) entraînant une complexité de pilotage
- **Sous-exécution du portefeuille** (>20% de charges non consommées) lié à un arbitrage limité (différence de <5% entre les projets demandés et validés) et à la dispersion des ressources
- **Risques toujours existants sur Clé-a** (sujets structurants à aborder, faible implication MOA, prestataires majoritairement en mode régie)
- **Potentiel des outils *Big Data* pas saisi**
 - Premier POC *Big Data* limité : Expérimentation technologique vs. cas d'utilisation métier
 - Pas de plan pour capturer les opportunités sur le contrôle (e.g., modèles de *data analytics*) et le recouvrement (e.g., analyse prédictif d'insolvabilité)

Infrastructure

- **Infrastructure très mature** (99,5% Oracle / PostgreSQL, stockage haute gamme, réseau performant, téléphonie IP, 100% des sites équipés de visioconférences)
- **Standardisation du parc de serveur autour des technologies x86** et d'un seul constructeur (HP)
- **Rationalisation des data center** (de 4 à 2)

Opportunités d'amélioration ponctuelles

- Professionnalisation de la gestion d'actifs SI (e.g., gestion plus rigoureuse des licences Oracle pour éviter les pénalités liées à une mauvaise utilisation)
- Plan de Continuité d'Activité à mettre en place
- Obsolescence de la bureautique (Office 2007, IBM Notes 8.5)

La phase de diagnostic fait ressortir 5 sujets majeurs d'amélioration pour l'ACOSS (2/2)

Opportunités d'amélioration majeures



Modèle d'exécution

Points forts

- **Transformation organisationnelle de la fonction SI**
 - Centralisation des CERTIs en cours, avec un rattachement hiérarchique à la DSI nationale (plan DSI2018)
 - Mise en place d'une cellule d'architecture d'entreprise pour supporter la stabilisation des applis
 - Création d'une organisation permanente DCMOA permettant de piloter la demande de façon centralisée
- **Début de standardisation des processus SI**
- **Transparence économique**, avec une nouvelle comptabilité analytique SI



Capacités numériques

- **Transition au numérique en cours via des initiatives « classiques »** (e.g., *responsive design* pour le site web)
- **Sponsor métier digital** nommé début 2017

Opportunités d'amélioration

- **Structure décentralisée**
 - 11 sites régionaux en cours de centralisation mais peu spécialisés (notamment les fonctions support et les opérations)
 - Organisation SI URSSAF (~30% de l'informatique)
- **Standardisation des processus SI embryonnaire** (seulement ~10% finalisés)
- **Très faible maturité agile** (1 seul projet)
- **Potentiel d'optimisation de la dépense SI**
 - Coûts SI croissants (+2% p.a.) et supérieurs au *benchmark* (~14% des coûts d'opération vs. ~9% *benchmark*)
 - Poids significatif du récurrent au détriment de l'innovation (42% *run* / 58% *build* vs. *benchmark* de 34% *run* / 66% *build*)
 - Mix de ressources déséquilibré (interne vs. contrats de service, applications *in-house* vs. progiciel)
- **Absence de stratégie numérique** facilitant le passage à la vitesse suivante en termes d'innovation
- **Quick wins numériques disponibles** (déports de charges vers le cotisant incl. mobile, automatisation de la gestion de comptes, *Big Data* sur recouvrement et contrôle)
- **Absence d'organisation numérique** proprement dite et compétences digitales limitées

1.1 La multiplication des applications ne permet plus de répondre pleinement aux besoins métiers

■ Besoins métiers couverts
 ■ Besoins métiers partiellement couverts
 ■ Besoins métiers non couverts

NON EXHAUSTIF

Cartographie des applicatifs clés

Relations et gisements de données

Net-entrp.fr Portail DSN	Portail ISU Outil agent Trav. Indep.	Portail agent Outil agent RG	Aladin Lecture auto docs.	Watt2 Gestion des workflows
Urssaf.fr Portail RG	VICO Vue 360° cotisant	CONTACT Accès multimédia	CIME Indexation docs.	Genesis Routage des appels

Pilotage / statistiques

Sidéral Portail décisionnel
ISP Requêtage SNV2
TAMARA Aide à la maîtrise des risques
Platypus Pilotage opérationnel
COALA Gestion des anomalies V2
ONMR Maîtrise des risques

Middleware

Saturne Pilotage de la production SNV2
Synapse Planification et suivi d'exploitation
ESB Bus de service

Recouvrement

ODP Rels. partenaires	CESU Chèque emp. serv.	SNV2 Système national de gestion des comptes cotisants
PAJE Accueil jeune enf.	CTC Offre TPME	
Sherlock Virements	Recours Contentieux	
DPAE Decl. embauche	CFE Formalités entrp.	
Teledep Télépaiement		

Comptabilité attributaire

Sicomor Comptabilité attributaire

Référentiels

Gesabel Annuaire abonnés
Gestiers Annuaire tiers
REI Référentiel des entreprises et des individus
RCD Référentiels déclarants DSN

Contrôle

OPC Planification du contrôle	Osiris Réalisation du contrôle
---	--

Trésorerie

Soft Flux de trésorerie URSSAF
Titan Opérations de marché
Synatra Portail et Flux de trésorerie ACOSS

Support

GRH Gestion des RH Urssaf RH	Scribe Bibliothèque de courriers Assistance à la rédaction	Ogur Compta analytique Fi-CO	GED Archivage documentaire Documentaire
--	--	--	---

>270 applications
objectif de décommissionnement tardif
dans le cadre de Clé-a

1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (1/4)

F Fonctionnalité
 A Automatisation
 U Usabilité
 Besoins métiers couverts
 Besoins métiers partiellement couverts
 Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

Domaines

Applications clé

Principales limitations perçues par les métiers

Relations et gisements de données

- Net-entrp.fr
- Urssaf.fr
- Portail ISU
- VICO
- Portail agent
- CONTACT
- Aladin
- CIME

- F **Faible maturité des services administratifs offerts au cotisant**
 - Quelques fonctionnalités basiques sont disponibles (e.g., demandes d'étalement des délais de paiements)
 - Visibilité limitée sur le statut d'avancement des demandes administratives
 - Services de support / accompagnement (e.g., *co-browsing*)
- F **Absence de coffre-fort sécurisé** permettant l'échange des pièces justificatives avec le cotisant et son stockage / récupération rapide
- F **Faible niveau d'info disponible** (e.g., sur les démarches à suivre)
- U **Ergonomie limitée** (responsive design, compatibilité avec de multiples navigateurs)
- A **Outil non intégré avec le portail des agents pour le régime général**, mitigeant l'efficience des équipes (formation, flexibilité des agents, double saisie d'informations)
- F **Vue « 360° » incomplète** (e.g. remontée des remises / remboursements depuis le système SNV2)
- F **Fonctionnalités des anciens portails pas toujours intégrées** (e.g., Harmonie, Scribe – Aide à la rédaction des courriers)
- A **Absence d'outillage pour traiter les cas des entreprises gérés par des multiples URSSAF** (e.g., communication et répartition de tâches entre les URSSAF, regroupement des informations provenant des multiples URSSAF)
- U **Absence d'adaptation aux profils des utilisateurs internes** (e.g., vues différents pour un manager et un agent)
- U **Outil d'utilisation complexe, avec des multiples modules par type de contact** (e.g., courriel, téléphone)
- A **Absence de reconnaissance automatique des types de documents**, résultant sur la classification manuelle par un agent post scan

1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (2/4)

F Fonctionnalité
 A Automatisation
 U Usabilité
 Besoins métiers couverts
 Besoins métiers partiellement couverts
 Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

Domaines

Applications clé

Principales limitations perçues par les métiers

Recouvrement

- ODP
- CESU
- PAJE
- CTC
- Sherlock
- Recours
- DPAE
- CFE
- Teledep
- SNV2

- A Transfert des dossiers entre huissier non dématérialisé
- F Gestion des activités des partenaires non huissiers non dématérialisée (e.g., avocats)

- F Absence de fonctionnalités de gestion du recouvrement (amiable ou forcé)

- U Modification des données cotisant pas possible suite à la première DPAE (e.g., dans le cas d'un changement d'adresse), générant du retravail des utilisateurs et du personnel de la caisse

- A Certaines demandes d'exonération ne sont dématérialisées (e.g., ACRE)
- A Transferts des clients manuel suite à des changements d'URSSAF (e.g., changements d'adresse), résultant sur des transferts fait une fois par an
- U IHM et enchaînement d'écrans non optimisés

- F Gestion du recouvrement amiable / forcé par SIRET vs. SIREN / Groupe (i.e., gestion par établissement vs. entreprise / groupe)
- F Déclarations avec des montants négatifs (lié à la DSN et aux régularisations mensuelles)
- F Gestion particulière liée aux entreprises d'interim
- A Traitements *batch*. Exemple : Absence de mise à jour automatique des dates de prescription
 - Entraînant une manque de transparence / réactivité vis-à-vis du cotissant
 - Complicant la capacité de recouvrement de l'ACOSS (visibilité claire sur les opérations en cours)
 - Obligeant la caisse à faire des actions de mise à jour manuelles
- A Absence des mises à jour en masse
- U IHM et enchaînement des écrans non optimisés

1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (3/4)

F Fonctionnalité
 A Automatisation
 U Usabilité
 Besoins métiers couverts
 Besoins métiers partiellement couverts
 Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

Domaines	Applications clé	Principales limitations perçues par les métiers
Contrôle	OPC	
	Osiris	<ul style="list-style-type: none"> F Fonctionnalités de contrôle manquantes (e.g., taxes des labos pharmaceutiques) F Populations non couvertes (e.g., CESU, PAJE, CTC) F Impossibilité de contrôle pour le compte des tiers (e.g., AGIRC-ARRCO) A Intégration des redressements non automatique U Outil pas personnalisé au type de l'entreprises (e.g., mêmes indicateurs, mêmes affichages d'information) U Expérience utilisateur à améliorer, avec des processus complexes (l'outil date de 1998) U Impossibilité de gestion du contrôle sur appareil mobile
Comptabilité attributaire	Sicomor	<ul style="list-style-type: none"> F ne permet pas de couvrir l'ensemble des contraintes et besoins ACOSS et partenaires en termes de suivi d'opérations, de sécurisation des flux financiers et comptables et de disponibilité, en temps réel, de l'information
Trésorerie	Soft	<ul style="list-style-type: none"> F Multiples taches papiers et bureautique (e.g., signatures manuelles)
	Titan	
	Synatra	<ul style="list-style-type: none"> A Utilisation de mails et d'opérations manuelles pour synchroniser les opérations avec les partenaires U Evolutivité compliquée (6 ans pour mettre en place les Euro Commercial Papers) F Absence d'aide à la décision pour les versements et décaissements F Nombreuses applications annexes de pilotage artisanales (e.g., suivi des frais, des incidents, des actions avec les partenaires) F Absence d'une vision centralisée des flux et des engagements financiers, Pas de vision prévisionnelle des flux ou de simulation
Référentiels	Gesabel	
	Gestiers	
	REI	<ul style="list-style-type: none"> A Erreurs de synchronisation avec le SNV2 (e.g. contraintes d'unicité des SIREN dans le REI ne sont pas existantes côté V2) F Notion de contact entreprise (e.g., CFO) manquante (portée par un autre référentiel, Gesabel), empêchant la réalisation des relances en masse
	RCD	

1.1 Les limitations sont concentrées sur les portails, le cœur du métier et le pilotage (4/4)

F Fonctionnalité
 A Automatisation
 U Usabilité
 Besoins métiers couverts
 Besoins métiers partiellement couverts
 Besoins métiers non couverts (impact critique sur opérations actuelles)

Domaines

Applications clé

Principales limitations perçues par les métiers

Pilotage / statistiques

Support

- Sidéral
- ISP
- Tamara
- Platypus
- COALA
- ONMR
- GRH
- Scribe
- Ogur
- GED

- F Indicateurs de pilotage à J+1 (vs. temps réel), avec un impact sur la réactivité du pilotage
- U Outil **obsolète** (IBM Impromptu, fin de vie en 2018), plus aligné avec les meilleures pratiques de visualisation et ne répondant pas aux besoins de flexibilité des statisticiens
- F Absence des capacités de pilotage du réalisé et du reste à faire
- F Impossibilité de pilotage des actions en inter organisme
- A Absence d'intégration avec les outils des gestionnaires, permettant de basculer des analyses / requêtes aux actions (e.g., traitement des consignes)
- A Visualisation des besoins de traitement manuels / anomalies éclatée entre Platypus et COALA
- A Reporting / pilotage RH non automatisée, générant du rétravail manuel (fichiers Excel ou Access)
- A Absence d'intégration avec le portail agent (client lourd)

1.3 Le programme Clé-a ambitionne de refondre le SI cœur de métier de l'URSSAF pour répondre aux besoins métiers

Cartographie des grands domaines applicatifs ACOSS

Clé-a
XX% Estimation de l'impact sur le domaine applicatif

Portail agent unique

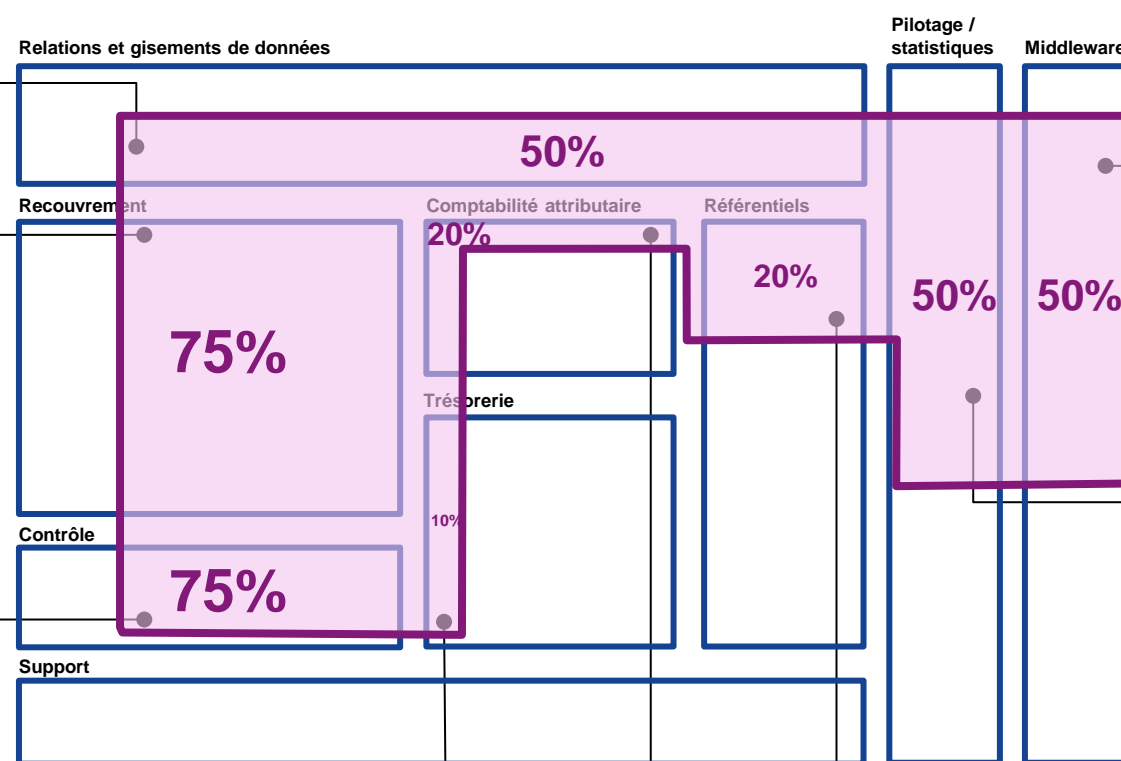
Vue 360° du cotisant

Introduction des concepts modernes de recouvrement (e.g., SIREN)

Décomposition de la partie recouvrement de SNV2

Module de gestion administrative

Implémentation intégrale du contrôle avec des capacités état de l'art (e.g., configurabilité, mobilité)



Couche de services (SOA)

Ordonnanceur

Modernisation du pilotage opérationnel (vision synthétique, temps réel et intégrée aux outils opérationnels)

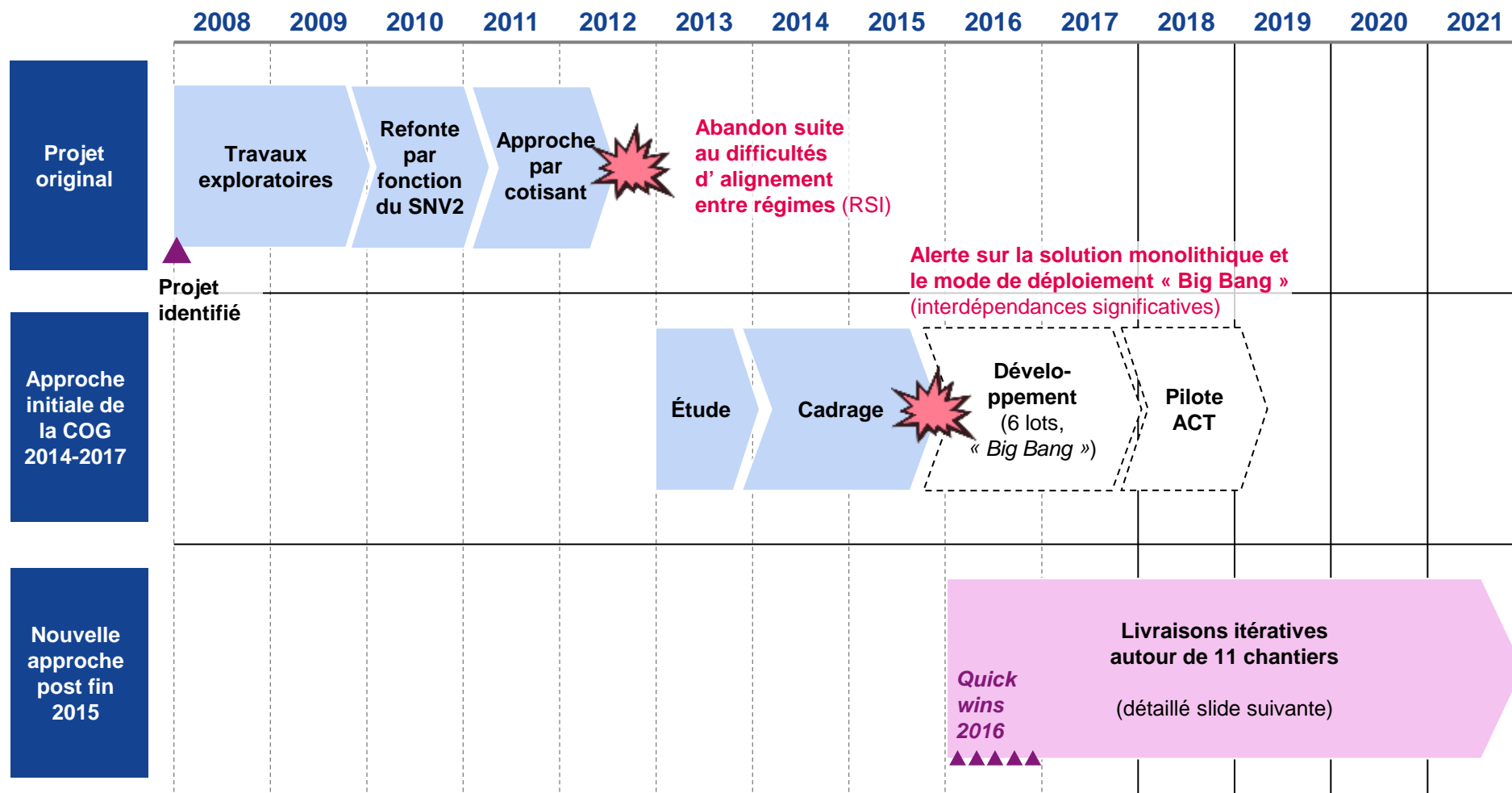
Nouveau référentiel DSN avec données individuelles

Référentiel Gestion Administrative unique

Harmonisation des pratiques d'encaissement

Système comptable indépendant du système de gestion

1.3 La complexité du programme a entraîné 2 revues de trajectoire sur les 9 dernières années pour sécuriser les livraisons au métier...



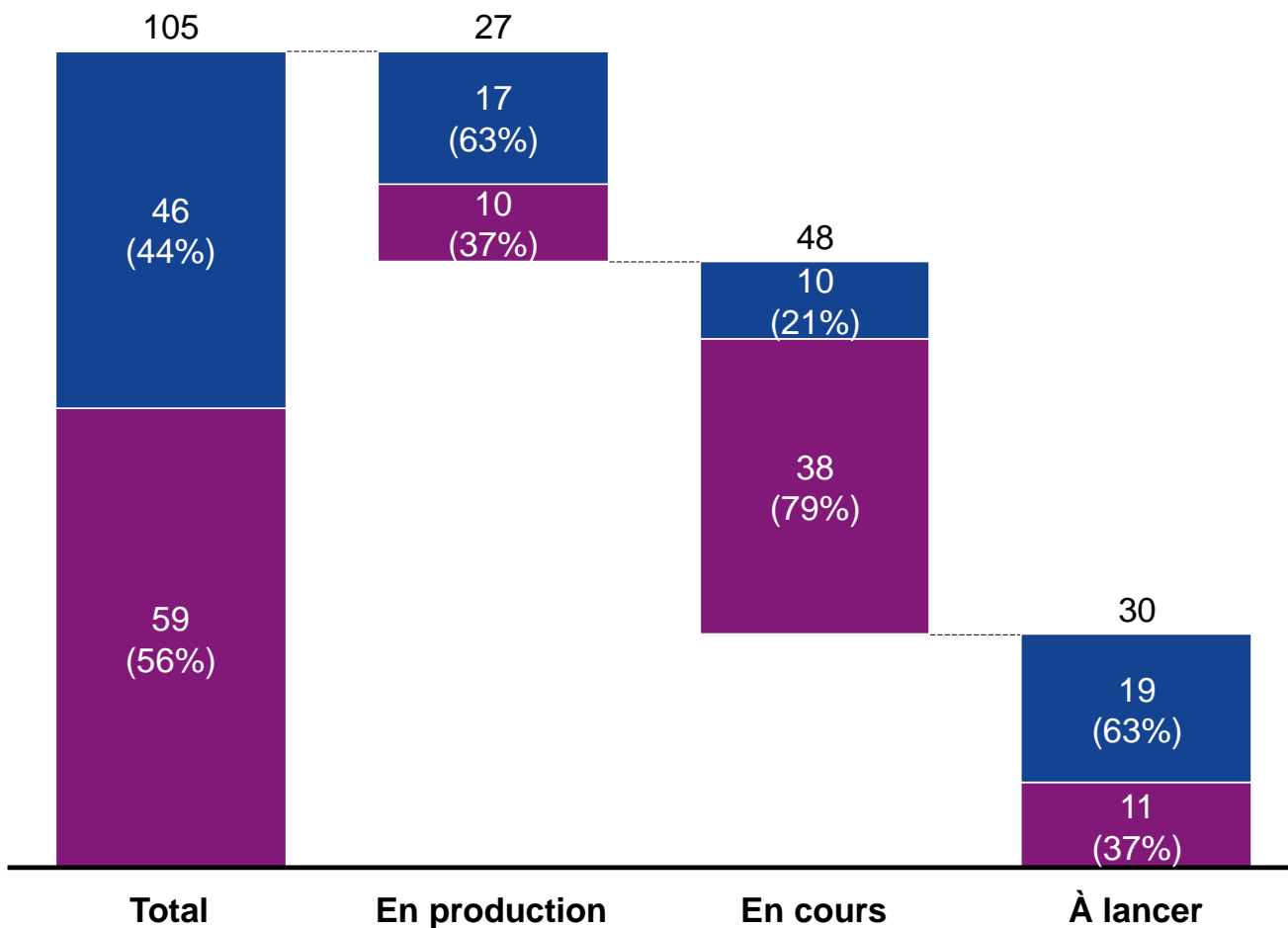
1.3

... dont la dernière a permis des premières mises en production accompagnées de retards mineurs

- Livré à temps
- En retard / risque de retard

Lots avec mise en production associée

lots



- **92% des mises en production prévues en 2016 ont été mises en production avant le 15/01/2017**
- **Des retards existent, néanmoins, l'effet tunnel est réduit grâce à l'approche itérative (retard moyen de ~2 mois)**
- **L'année 2016 s'est focalisée sur les quick win, les sujets structurants commencent en 2017**

1.3 Les facteurs de risque sur Clé-a concernent principalement l'implication des ressources humaines internes et externes

Dimension	Facteurs clé de succès	Évaluation	Commentaires
Alignement métier	▪ Sponsorship du top management	✓	
	▪ Participation forte des métiers	✓	▪ Risque identifié sur l'adéquation de la participation des métiers en quantité et en qualité sur les différents chantiers
	▪ Objectifs métier clairs	✓	▪ Faible visibilité sur les jalons clés dans un mode pluriannuel entraînant une possible perte de vue de la cible
	▪ Business case rigoureux , incluant coûts et bénéfices	✓	▪ Business case seulement opportunistes sur certains sujets (e.g., ORC, RAFN)
Technologie	▪ Gestion du changement holistique	✓	▪ Mise en place fin 2016
	▪ Technologie éprouvée dans des situations comparables	✓	▪ Difficultés liées à la montée en compétences sur la notion de service
	▪ Périmètre clair et solution simple / standard	✓	▪ Solutions non standardisées
	▪ Architecture modulaire basée sur des services	✓	
Ressources	▪ Infrastructure technique flexible et robuste	✓	
	▪ Contrat(s) avec fournisseurs / fabricants robustes , incluant des rôles et responsabilités claires	✓	▪ Gestion des prestataires se basant sur des contrats en régie, mais 1ères créations de centre de services
	▪ Mix équilibré de ressources internes / externes	✓	
Approche d'implémentation	▪ Equipe projet dédiée, qualifiée et motivée	✓	▪ Ressources E&D et MOA internes non dédiées
	▪ Approche de développement itérative (Agile ou releases régulières dans le cas des approches « cycle en V »)	✓	
	▪ Feuille de route de transformation claire	✓	
	▪ Implication des métiers continue et en amont	✓	▪ Risque potentiel sur la capacité de validation des métiers
	▪ Gestion de projet rigoureuse et PMO neutre	✓	▪ Mise en place d'un dispositif « Value Assurance Office » indépendant mais manques identifiés sur la partie pilotage (compétences et méthodologies) (e.g. gestion pluriannuelle)

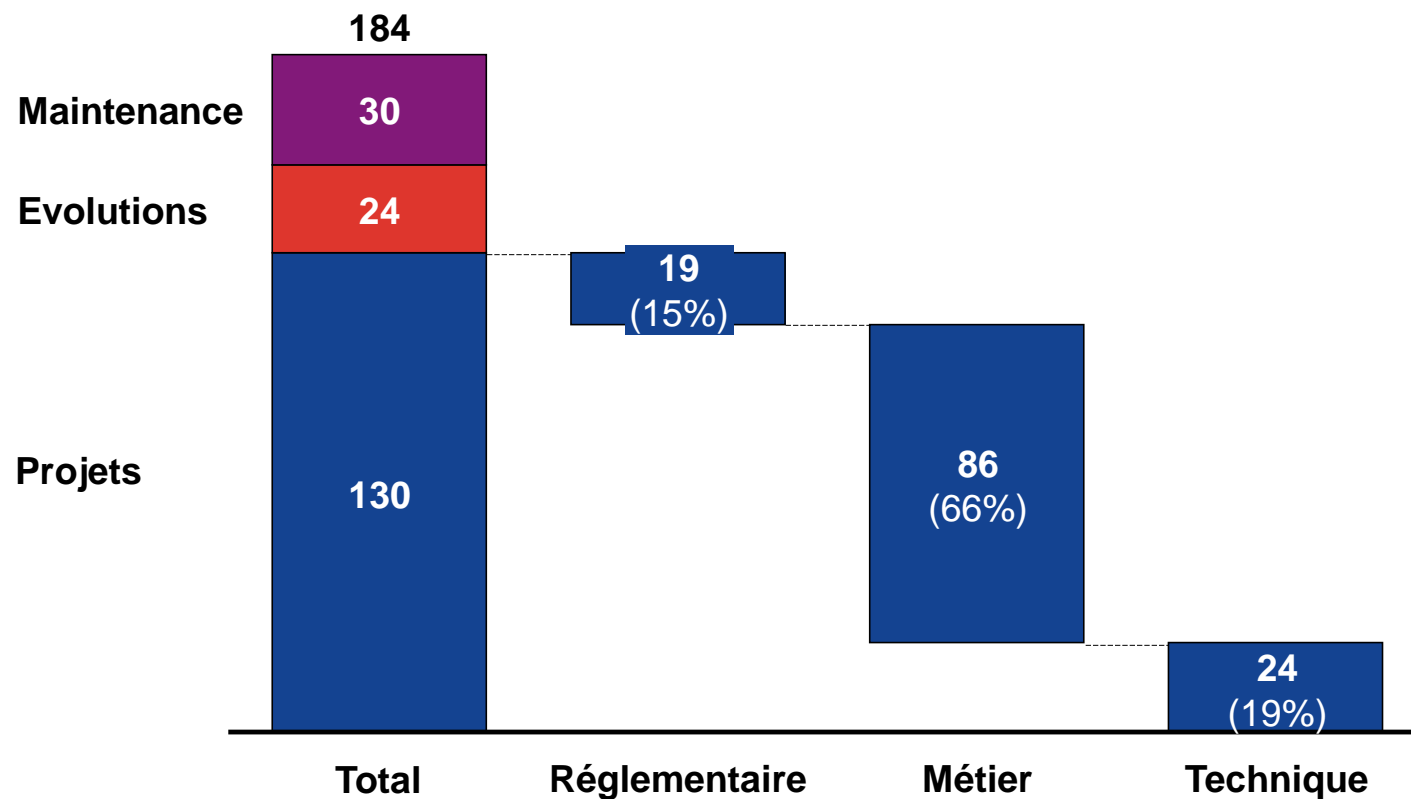
✓ En place
 ✓ Potentiellement en place
 ✗ Pas présent

Sur l'ensemble des programmes, l'ACOSS démontre une bonne capacité à adresser les demandes des métiers



Portefeuille de projets 2015-2016

JH'000 internes et externes consommés

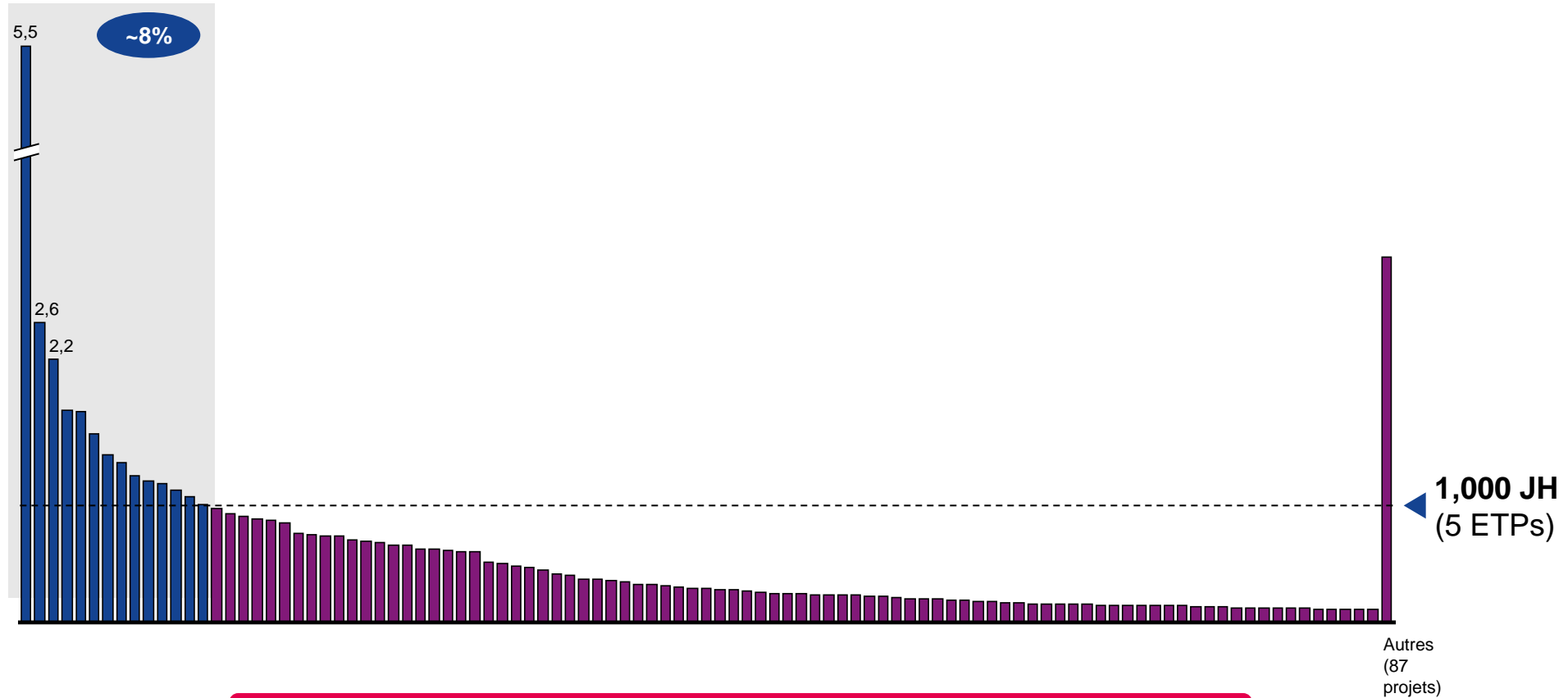


- **2/3 du portefeuille projet dédié aux besoins métiers**, non perturbé par le réglementaire, grâce à une bonne planification en amont
- **Renouvellement de la couche technique** en cours

1.3 Le portefeuille projet est fortement fragmenté

Portefeuille de projets 2016

JH'000 internes et externes consommés



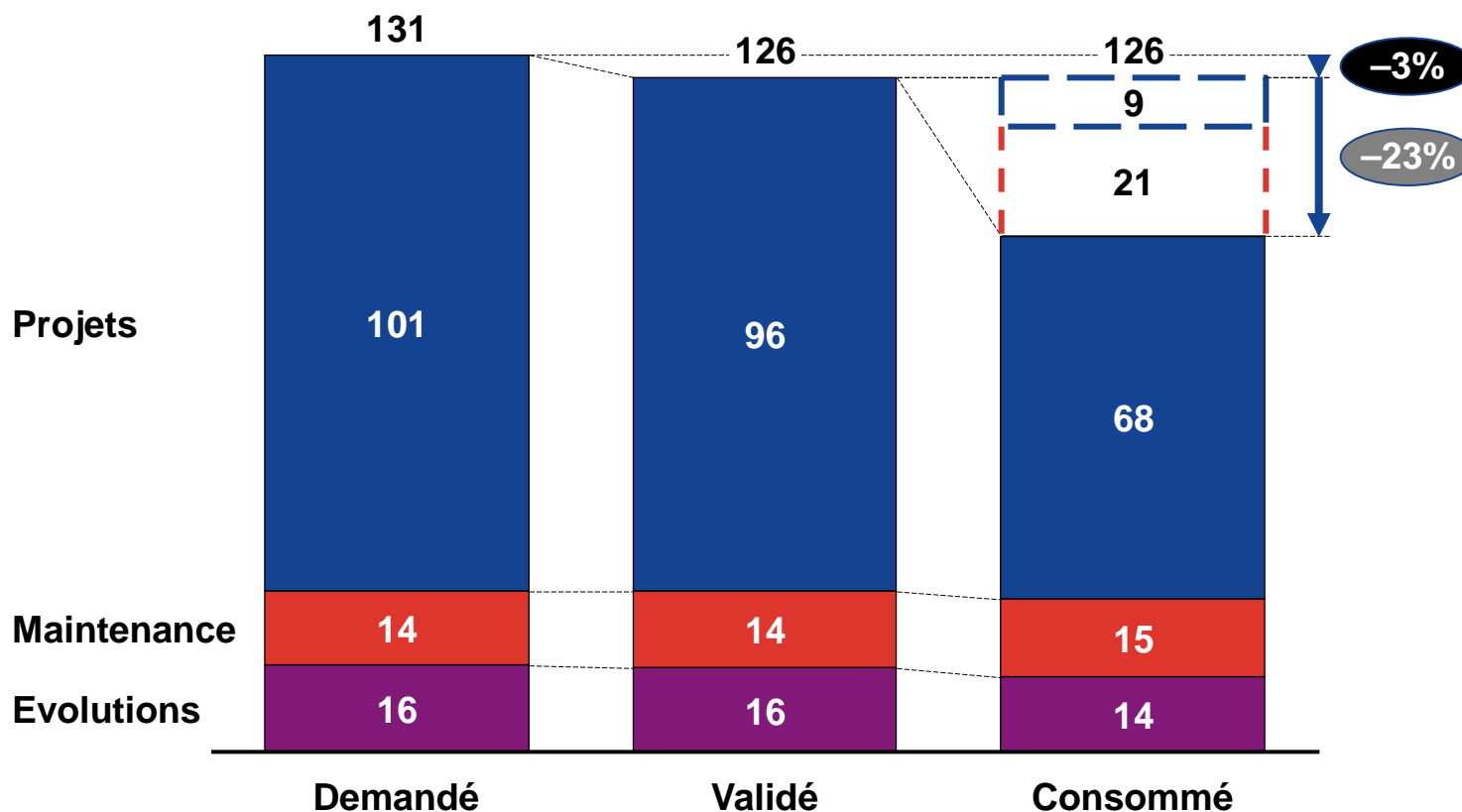
Un portefeuille basé sur de multiples *quick win* plutôt que des grands projets permettant de renouveler et simplifier l'architecture

1.3 La fragmentation, unie à une faible priorisation, pourrait expliquer la sous-consommation du portefeuille

Portefeuille de projets 2016

JH'000 internes et externes

Charge non consommée - interne
 Charge non consommée - externe



~23% des charges non consommées

- Arbitrage minime en entrée générant des possibles déséquilibres charge – capacité
- Ressources dispersées sur un grand nombre de projets, résultant en complexité de pilotage
- Ressources spécialisées et non multi disciplinaires

1.4 Le *Big Data* constitue une opportunité majeure pour l'ACOSS



○ Faible ◐ Intermédiaire ● Forte

Technologie numérique

BI décisionnel et *Big Data*

Description de l'existant

- **Architecture classique basée sur la suite IBM et Oracle**
- **Premières expérimentations *data lake*** sur le domaine du contrôle, à périmètre constant (pour valider la technologie / expérimenter)
- **Paysage des outils d'analyse des données et de visualisation** vieillissant et pas rationalisé

Opportunités

- **Résolution des problèmes d'intégration des données** via une couche de « *staging* » permettant de valider les données avant de les intégrer
- **Utilisation du *data lake* pour intégrer l'ensemble du patrimoine des données pas exploité à date** (e.g., données DSN, données de signalement)
- **Utilisation d'outils d'*advanced analytics* sur le contrôle** (e.g., amélioration des modèles de contrôle intégrant des multiples variables) **et le recouvrement** (e.g., analyse prédictif d'insolvabilité)
- **Modernisation des capacités de *reporting* et pilotage**, potentiellement via des nouveaux outils de visualisation avancée (e.g., pour le pilotage de stocks)

Criticité pour l'ACOSS



Cloud

- **Cloud privé (IaaS et PaaS)** basé sur la suite vCloud
- **Premier logiciel en SaaS** (TalentSoft)

- **Définition d'une stratégie cloud hybride, pour profiter des avantages du cloud public** (e.g., absorber les pics de charge)
- **Moderniser le parc applicatif avec des outils SaaS** « clé en main »



Automatisation / robotisation

- -

- **Robotisation des tâches de *back office*** (e.g., traitement des flux entrants non matérialisés, prise de décision automatiques sur les demandes des délais ou de remises)

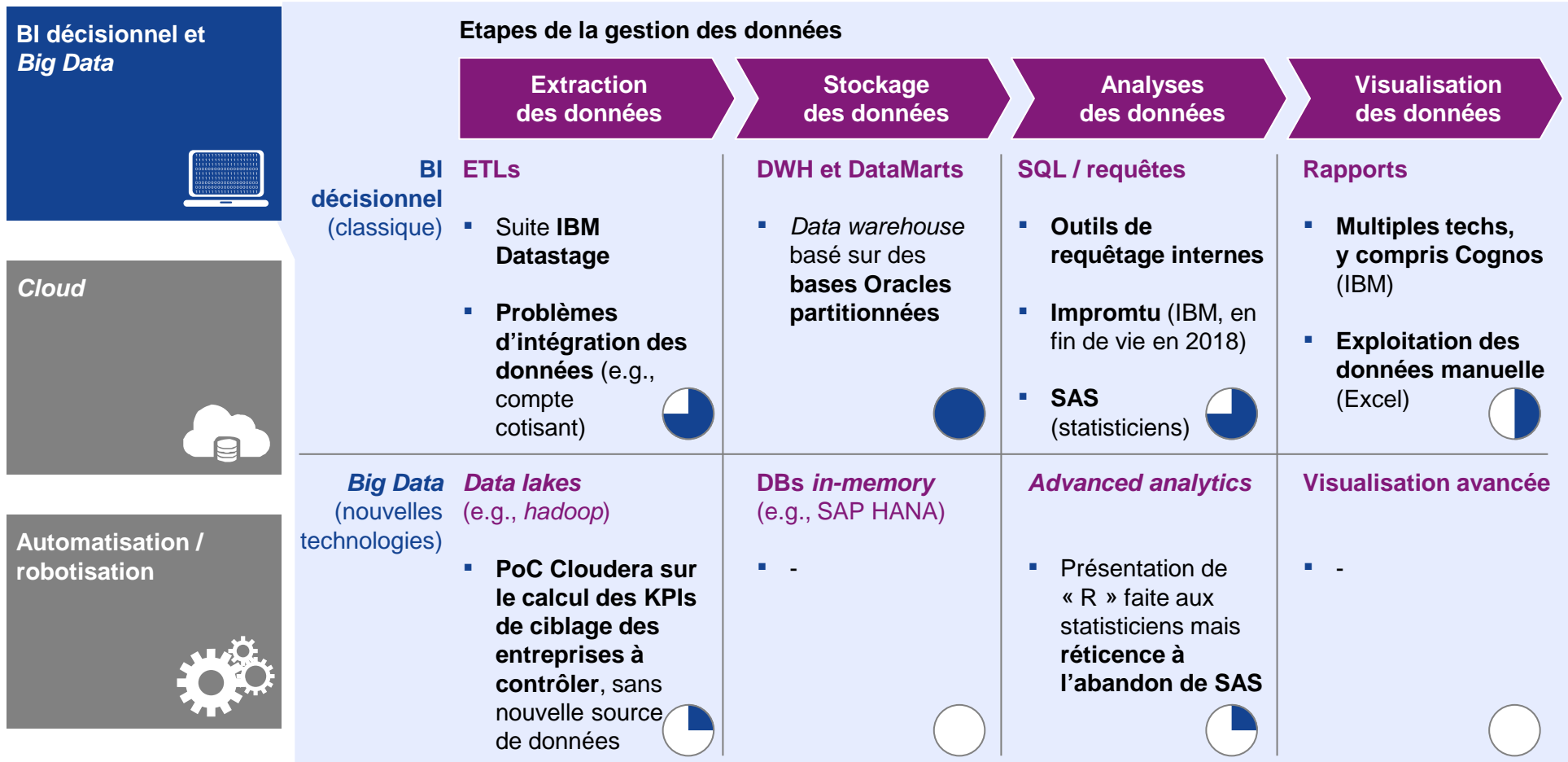


1.4 L'informatique décisionnelle ACOSS est largement traditionnelle, avec des premières expérimentations *Big Data*

Mature / sans soucis
 Potentiel d'amélioration
 A développer entièrement

Technologie numérique

Description détaillée de l'existant



1.4 L'industrialisation des infrastructures a permis la mise en place d'un cloud privé qui doit maintenant évoluer vers un modèle hybride

✓ Exploité
 ✓ Utilisation naissante
 ✗ Non Exploité

Technologie numérique

BI décisionnel et Big Data

Cloud

Automatisation / robotisation

Description détaillée de l'existant

Mode de service		Mode de déploiement		
		Public	Hybride	Privé
IaaS (infra)	<ul style="list-style-type: none"> - 	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> Suite vCloud en place et portail de mise à disposition d'infra Capacité à identifier le cout et à le facturer (mais non utilisée) ✓
PaaS (plateformes)	<ul style="list-style-type: none"> - 	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> Provisionnement automatique des deux types d'environnements standards (temps de provision immédiate, ~90% des applis) ✓
SaaS (applications)	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de Talentsoft (RH) Besoin de monter en compétences (e.g., sécurité applis SaaS, CNIL) ✓ 	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> -

2.1 L'ACOSS est équipée avec une infrastructure moderne...

Pilier d'infrastructure

Description de l'existant

Dispositifs utilisateur



- ~ 14 500 PC fixes et ~ 4 700 PC portables
- **Renouvellement tous les 4-5 ans**
- ~ 1700 smartphones déployés sans amortissement ni règles de renouvellement claires
- **Expérimentation en cours sur les hybrides tablettes / portable** (type Surface)

Bases de données



- PostgreSQL 8-9 (~ 1 400 bases)
- Oracle 11g / 12c (~ 750 bases)
- Reliquats MySQL (40 bases) et SQL Server (50 bases)

Serveurs



- **Serveurs x86 HP Proliant** (versions 7 à 9), seulement **8 serveurs IBM AIX** restant
- ~95% Linux
- ~99,7% de virtualisation via VMWare (10 000 VM sur 350 serveurs)
- **Présence d'équipement locaux** suivant le niveau de responsabilité du site

Stockage



- Acquisition de nouvelles baies de stockage effectuée en 2016
- **Nouveaux équipements haute gamme Hitachi** (~ 2Po), **équipements legacy moyenne gamme EMC** (~2,5 Po)

Data center & PCA



- **5 data centers en cours de consolidation vers 3**
 - Paris et Lille en cours de fermeture
 - Objectif : 2 data centers de production (Toulouse Tier 3+, Lyon St Priest Tier 3+) et 1 de secours (Lyon Feyzin Tiers 3)
- **PCA en cours de définition**

Réseau



- **ACOSS opère ses réseaux au maximum en propre** (opérateur à partir du niveau 2)
- **2 opérateurs**, SFR et Orange Business Services
- **2 réseaux** (RENAR et MARS), avec la possibilité de basculer les flux critiques de l'un à l'autre
- **Ensemble des sites de métropole fibrés**

Pilier d'infrastructure	Qualité de service	Obsolescence	Standardisation	Automatisation	Capacité	Commentaire
Dispositifs utilisateur	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	-
Bases de données	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Risque majeur	<ul style="list-style-type: none"> Audit Oracle révèle un pilotage complexe des licences (risque de pénalités)
Serveurs	Sans risque	Risque mineur	Sans risque	Sans risque	Sans risque	<ul style="list-style-type: none"> Reliquat IBM AIX à décommissionner
Stockage	Risque mineur	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Risque mineur	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation exponentielle des besoins observés, liés notamment aux nouveaux modes de développement et aux pratiques DevOps. Pannes sur les éléments EMC
Data center & PCA	Sans risque	Sans risque	Risque mineur	Risque mineur	Sans risque	<ul style="list-style-type: none"> Opportunité de consolidation de <i>data centers</i> (en cours) PCA à mettre en place, notamment alignement des RTO¹ par application avec les besoins métiers
Réseau	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	Sans risque	-

■ Risque majeur
■ Risque mineur
■ Sans risque

¹ Recovery Time Objective

2.1

Les outils de communication et collaboration utilisent des technologies classiques ...

Outil de communication et collaboration

Description de l'existant

Téléphonie



- **100% IP**
- **3 constructeurs** : MyTel, Alcatel-Lucent et Cisco
- **Projet pour supprimer les points d'accès régionaux** (Trunk SIP)

Vidéoconférence



- **Système de visio conférence déployé sur l'ensemble du territoire**
- **1 ou plus salles de visio conférences par site** pour un total de 221 salles
- **Visio directement sur le PC en cours de test**

E-mail et bureautique



- **Suite IBM Lotus Notes** (version 8.5)
- **Bureautique office 2007**
- **Réflexion en cours autour du passage à Office365**

Messagerie instantanée (IM)



- **IBM Sametime** (lié à Lotus Notes)

Espace de travail collaboratif



- **Sharepoint** (2013 et 2016)

Stockage / partage des documents



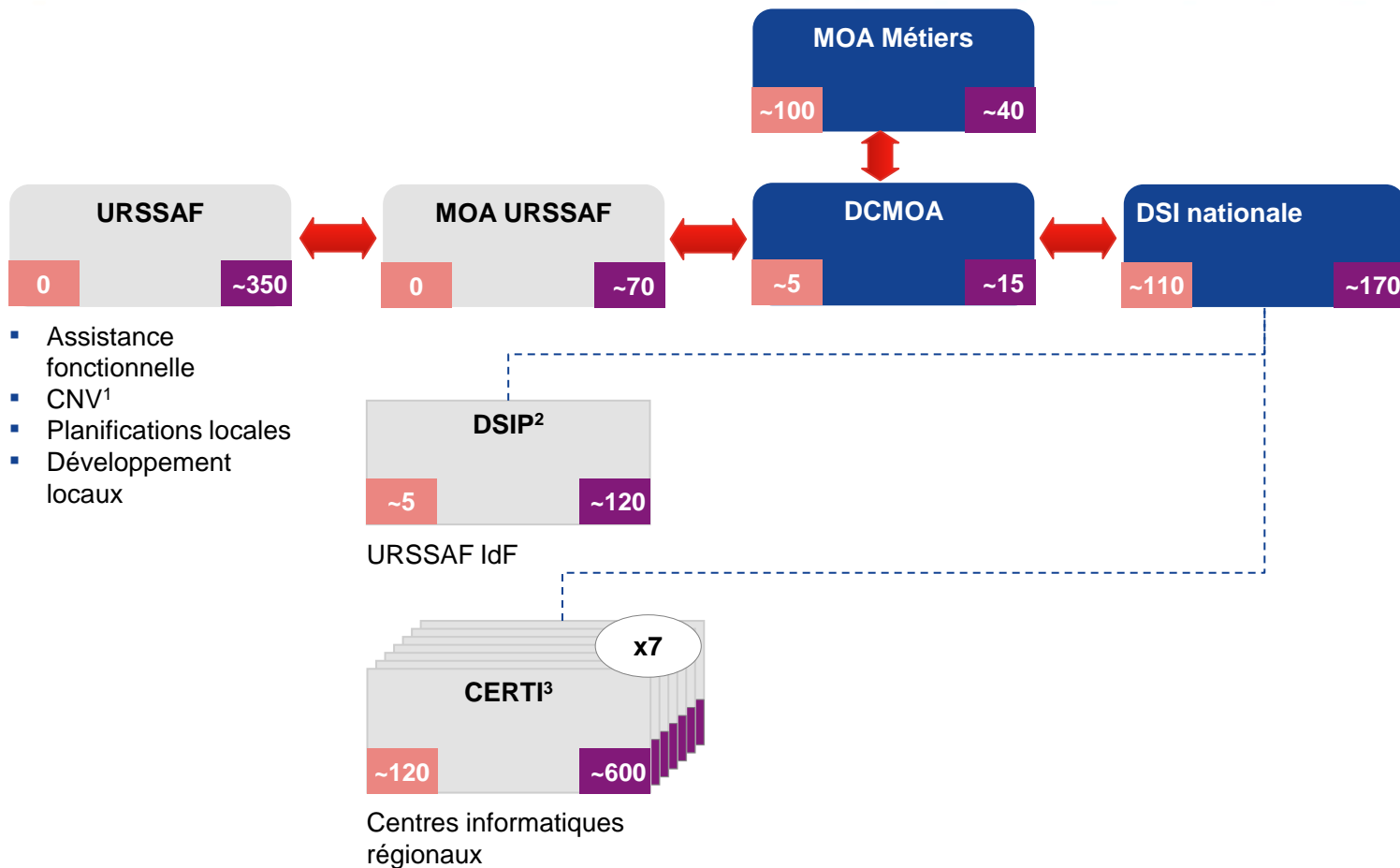
- **2 systèmes**
 - 1 en organisme pour gérer les flux entrant (docu base)
 - 1 modèle national en centre de production (base Cassandra) associé à un service de moteur de recherche

2.1 ... avec du potentiel d'amélioration sur la bureautique

Outil de communication et collaboration	Qualité de service	Obsolescence	Standardisation	Automatisation	Capacité	Commentaire
Téléphonie 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appel d'offre en cours pour passer de trois constructeurs à un constructeur
Vidéoconférence 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
E-mail et bureautique 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Office 2007 non maintenu à partir d'octobre 2017 ▪ IBM Notes 8.5 non maintenu à partir de septembre 2018
Messagerie instantanée (IM) 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lié à la transformation bureautique
Espace de travail collaboratif 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu utilisés car pas dans les habitudes des utilisateurs, préférences pour les multiples envois d'email
Stockage / partage des documents 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ -

Risque majeur
 Risque mineur
 Sans risque

3.1 L'organisation SI inclus une DCMOA centrale et une DSI en cours de centralisation



- x Effectifs SI internes
- x Effectifs prestataires
- Entité Nationale
- Entité locale

- Assistance fonctionnelle
- CNV¹
- Planifications locales
- Développement locaux

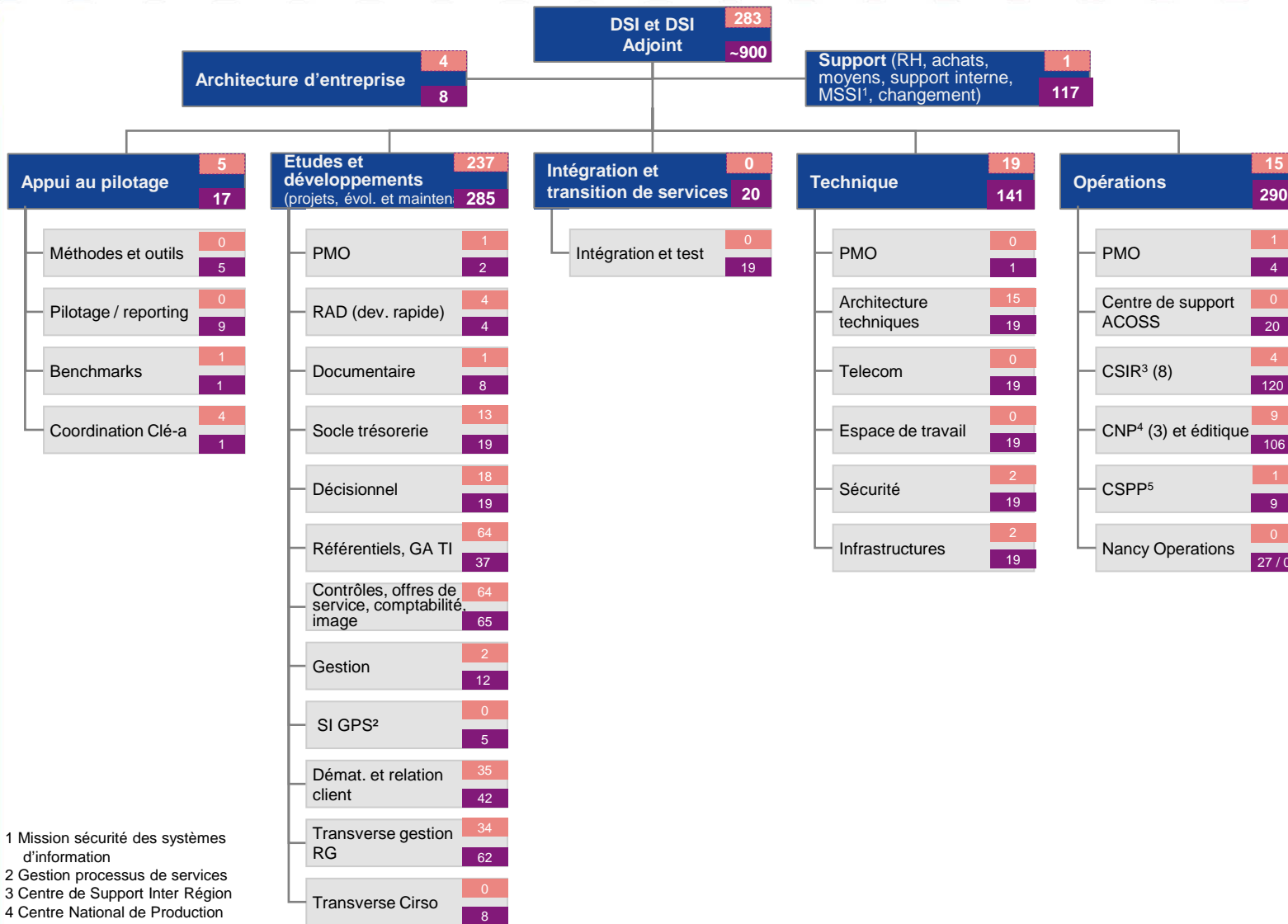
- + La création de la DCMOA apporte une **coordination** entre les multiples MOA et la MOE
- ~28% de la force informatique en local (URSSAF)
- + Le plan DSI 2018 prévoit la **disparition des CERTI**, avec un rattachement hiérarchique des équipes à la DSI nationale
- **Taux d'externalisation faible** (~29%, 3 / 10 ressources externes vs 3 / 7 bench)

NOTE: Les effectifs prestataires ont été rétro-calculés à titre purement indicatif afin de comparer la charge interne/ externe et ne correspondent pas à de la régie.
Hypothèses de 200 jours travaillés par an

1 Centre national de validation
2 Direction des Systèmes d'Information de Paris (URSSAF IdF)
3 Centre Régional de Traitement d'Information

3.1 L'organisation SI a une structure classique...

DSI centrale, CERTI et DSIP



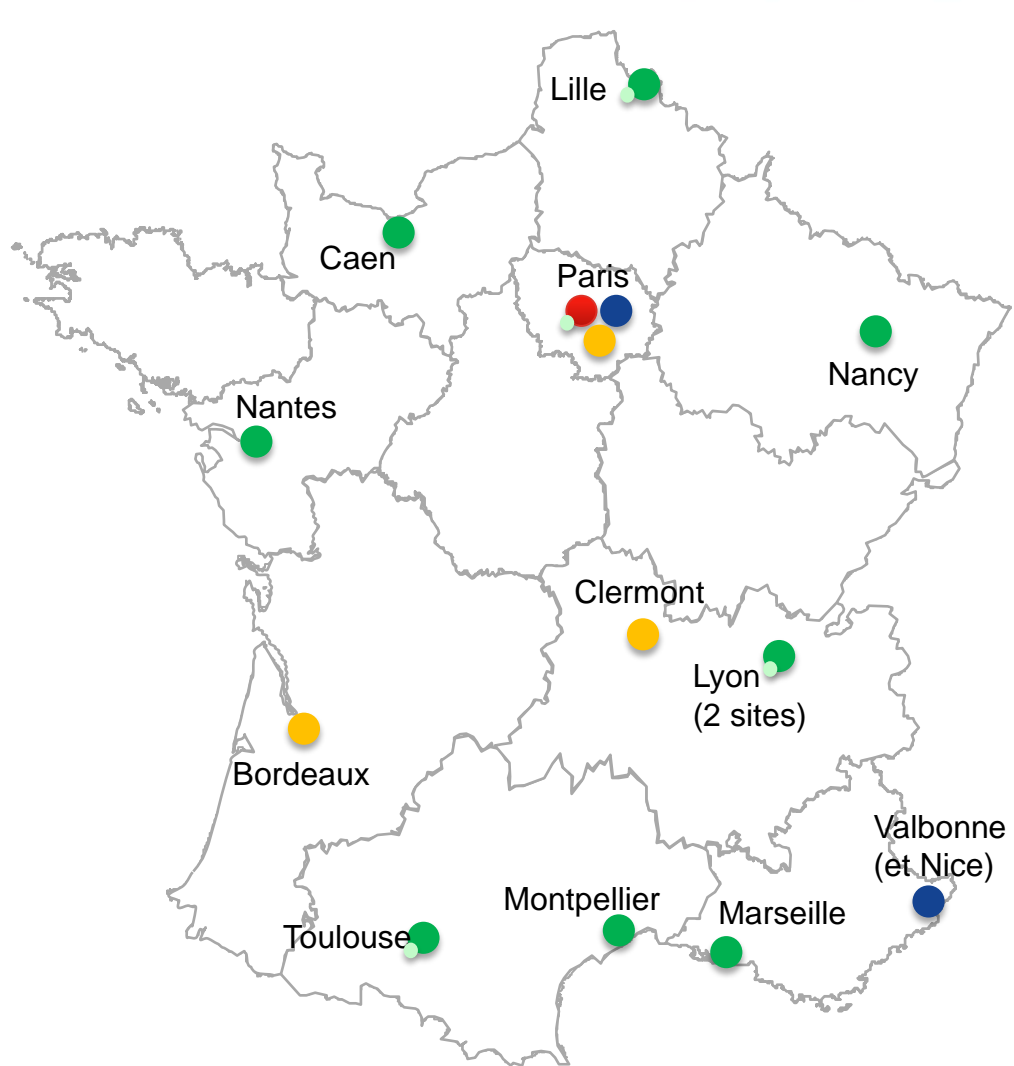
x Effectifs SI internes
 x Effectifs prestataires

- + **Cellule d'architecture d'entreprise** au niveau des sous directions
- + **Intégration séparée**
- **Eclatement des études et développement sur de multiples domaines**
- **Équipes décisionnelles sans data analyst (DISEP)**
- **PMO réparties** entre les différentes divisions
- **Potentiel de mutualisation des centres de support** (dédiés à une région ou une inter région)
- **Cybersécurité éclatée** : MSSi, équipes cybersécurité de la sous direction technique et équipes d'études et développements

1 Mission sécurité des systèmes d'information
 2 Gestion processus de services
 3 Centre de Support Inter Région
 4 Centre National de Production
 5 Centre de Service Inter Régional

3.1

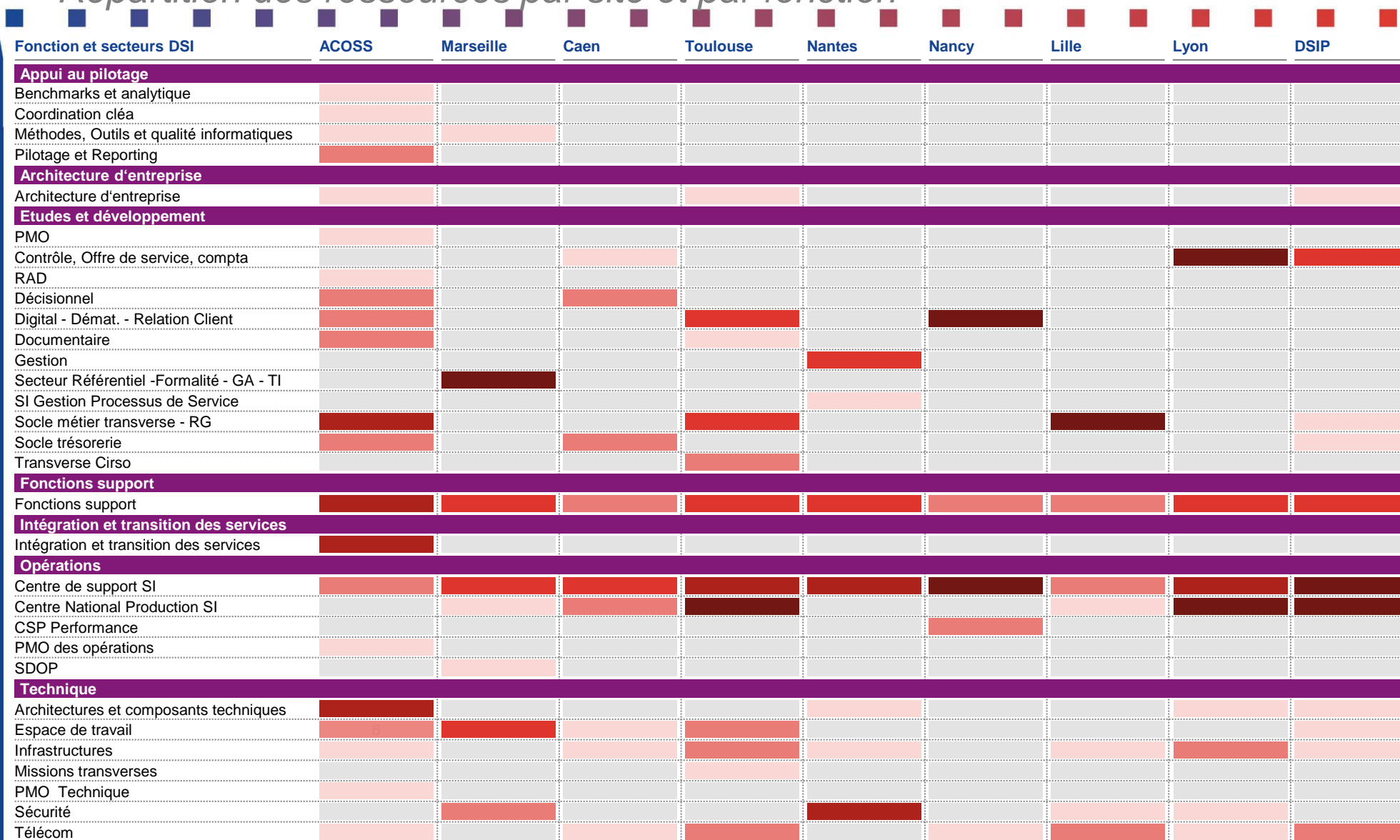
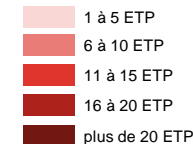
... répartie en 10+ sites en France...



- DSI nationale
- DSIP URSSAF (IdF)
- CERTI (x7)
- CNV (x3)
- CNP / data center (x5)

... qui sont peu spécialisés

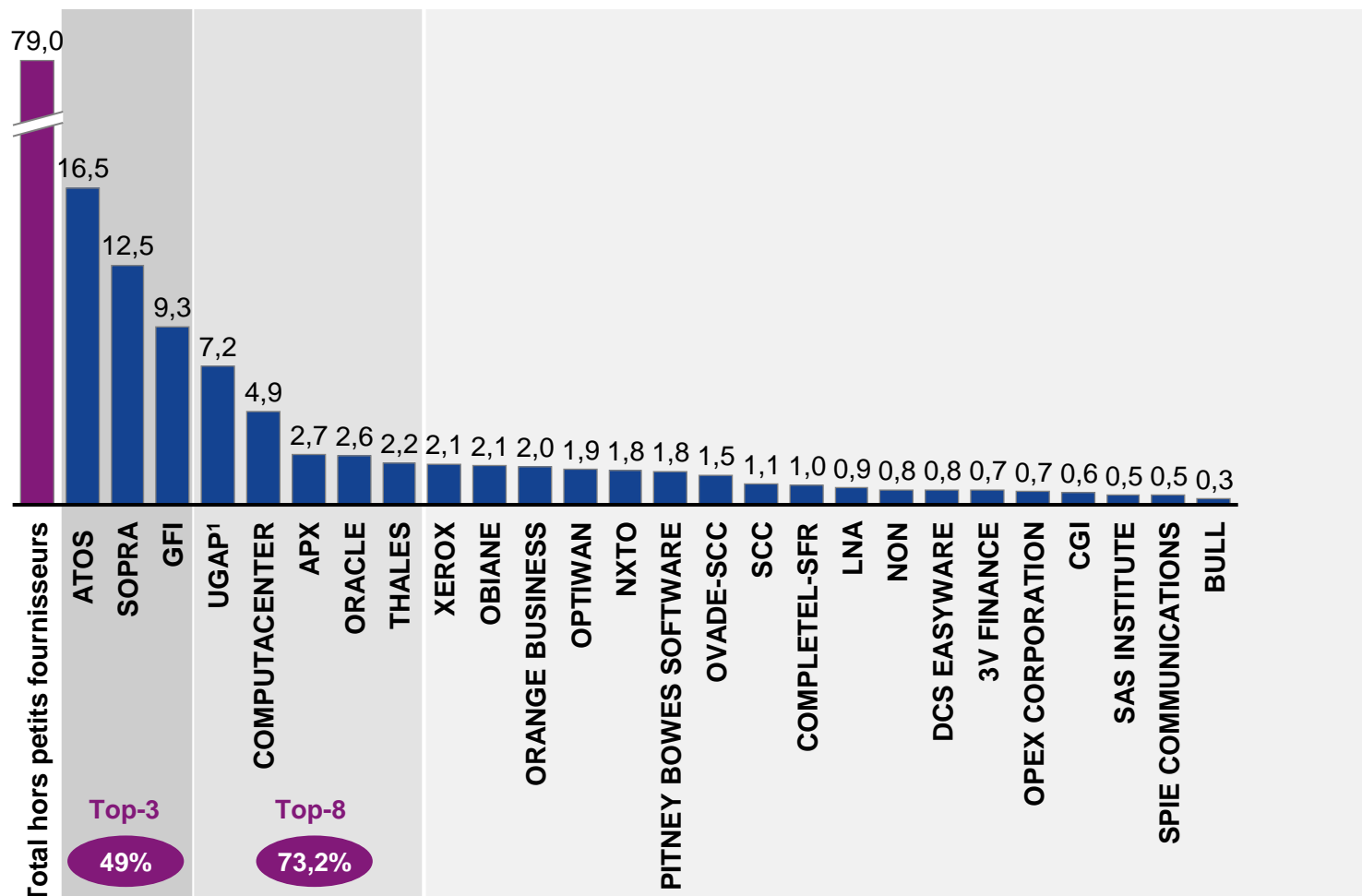
Répartition des ressources par site et par fonction



3.1 Le portefeuille de fournisseurs de l'ACOSS pourrait être plus rationalisé

Dépense fournisseurs SI (2016, applications et infrastructure, fournisseurs avec dépense >300k€)

€ mn, 2016



- **70 fournisseurs** en dessous de 300K€ de dépenses formant une *long tail*
- **Pas de dépendance à une SSII** grâce à une répartition autour de 3 acteurs (ATOS, SOPRA, GFI)
- **Utilisation de la plateforme d'achat nationale UGAP** (1^{er} fournisseur hors prestataires de services)

¹ Centrale d'achats, avec 6,1M€ d'achats d'investissements et 1,2M€ d'achats de fonctionnement

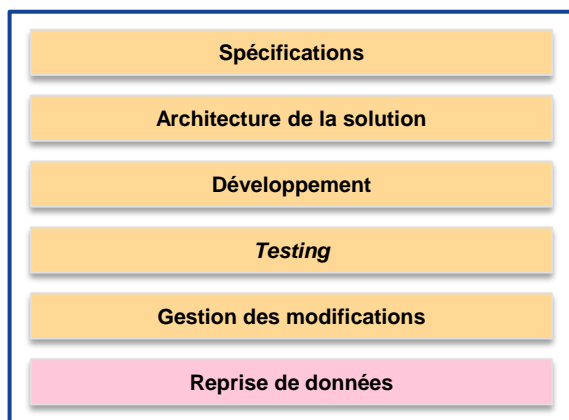
3.1 La définition des processus SI a été initialisée en 2016 mais reste encore parcellaire

■ Déployé ■ En cours ■ Prévu

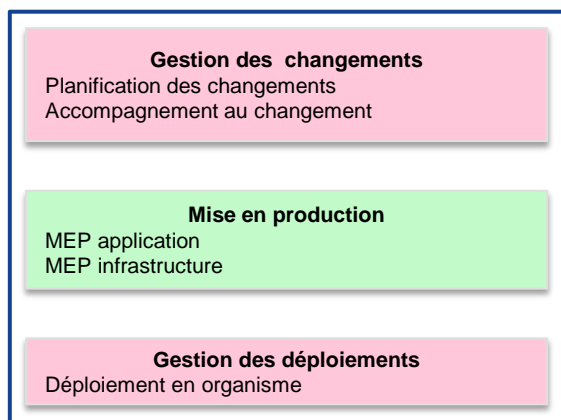
Gouvernance Informatique



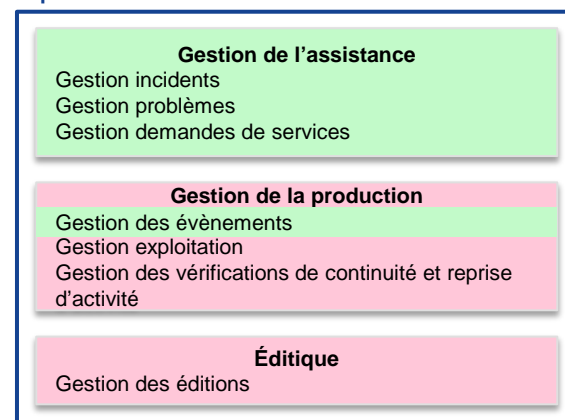
Construction



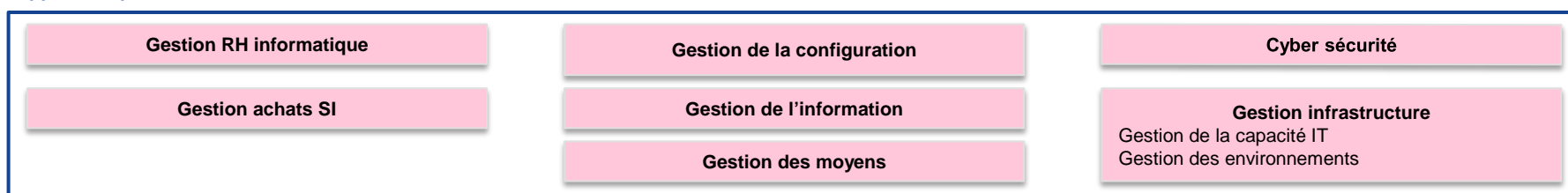
Transition



Opération



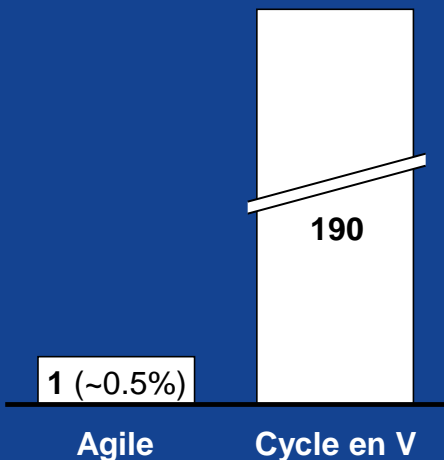
Support aux processus



3.2 Une première expérimentation agile initiée par le SI

Description de l'actuel

- Une seule équipe agile dans le cadre d'une expérimentation sur le recouvrement amiable et force des SIREN
- Absence de plans clairs d'utilisation de l'agile dans le futur

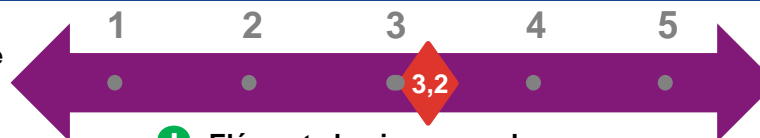


Niveau de maturité de l'expérimentation agile

◆ Niveau actuel

Méthodologie

Méthode agile pas formalisée et manquante d'éléments clés (e.g., MVP, cérémonies agiles, sprints courts, *product backlog*, méthodes estimation, métriques de productivité visuelles)

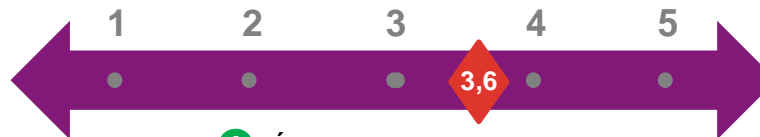


- + Eléments basiques en place
- Absence d'éléments permettant la capture des gains de performance (suivi visuel, productivité, estimation d'efforts)

Méthode agile définie sur base des meilleures pratiques (e.g., Scrum) et adaptée aux spécificités de l'organisation

Équipe

Équipes agiles sans rôles et responsabilités claires, de taille importante, éclatée et essentiellement intégrée par des informaticiens

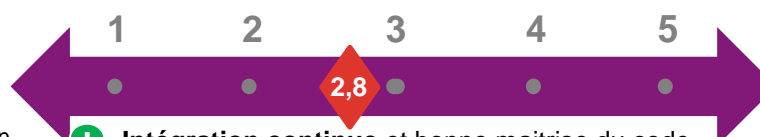


- + Équipe co-localisée (à Montpellier)
- + Rôles agiles clairs
- Complexité à impliquer le métier

Équipes agiles avec des rôles bien définis (e.g., Product Owner, Scrum Master), incluant ~10 personnes, co-localisées et intégrant le métier et les utilisateurs

Pratiques de développement

Mauvaises pratiques (e.g., absence de gestion documentaire, programmation individuelle, intégration non automatisée, *testing* pas automatisés, séparation dev. – opérations)



- + Intégration continue et bonne maîtrise du code
- Manque de coord. développeurs – infra (DevOps)
- Tests non automatisés
- Volume de documentation à simplifier

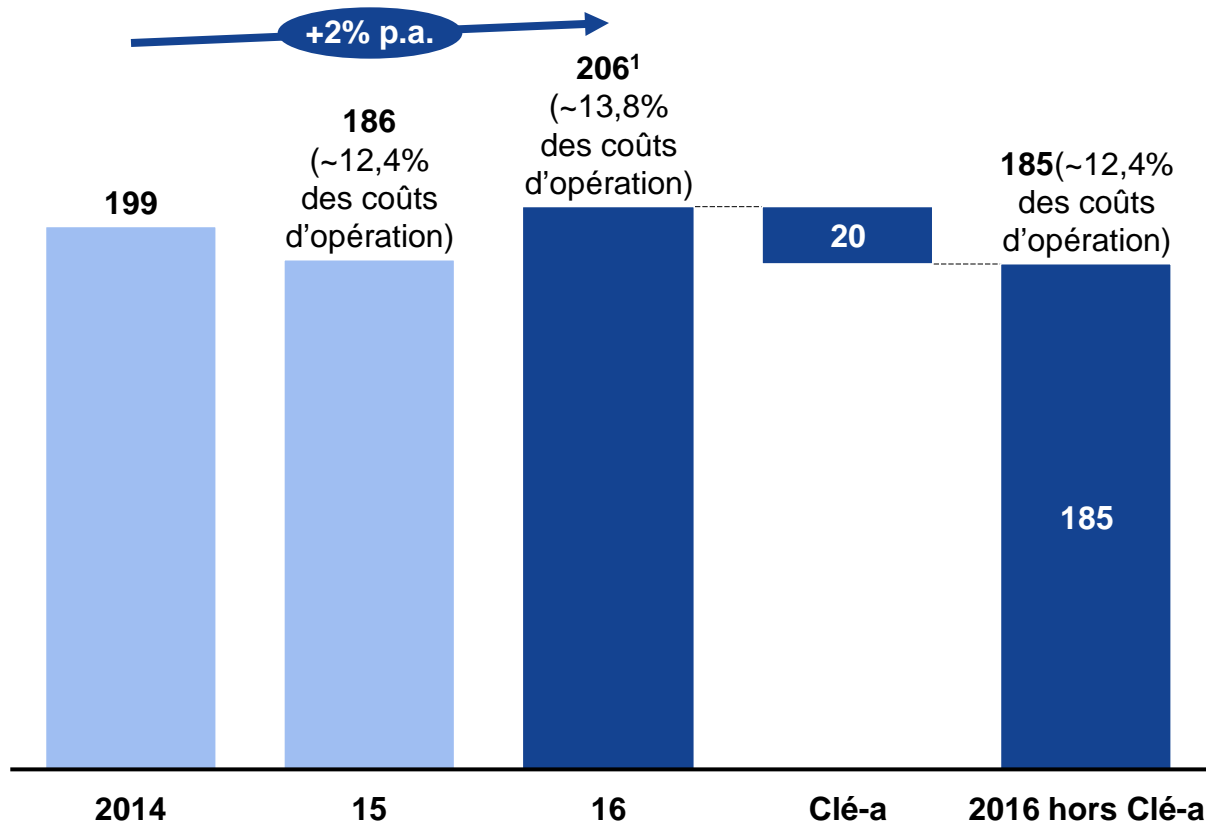
Meilleures pratiques de développement en place (e.g., gestion documentaire simple, *pair programming*, intégration continue, *testing* automatisée, DevOps)

3.3

Les coûts SI sont croissants et supérieurs aux autres institutions du secteur public...

Analyse des dépenses SI

€ mn (vue cash-out)



Benchmark, %

9,2%

9,2%

Ecart, pp

+3,2 pp

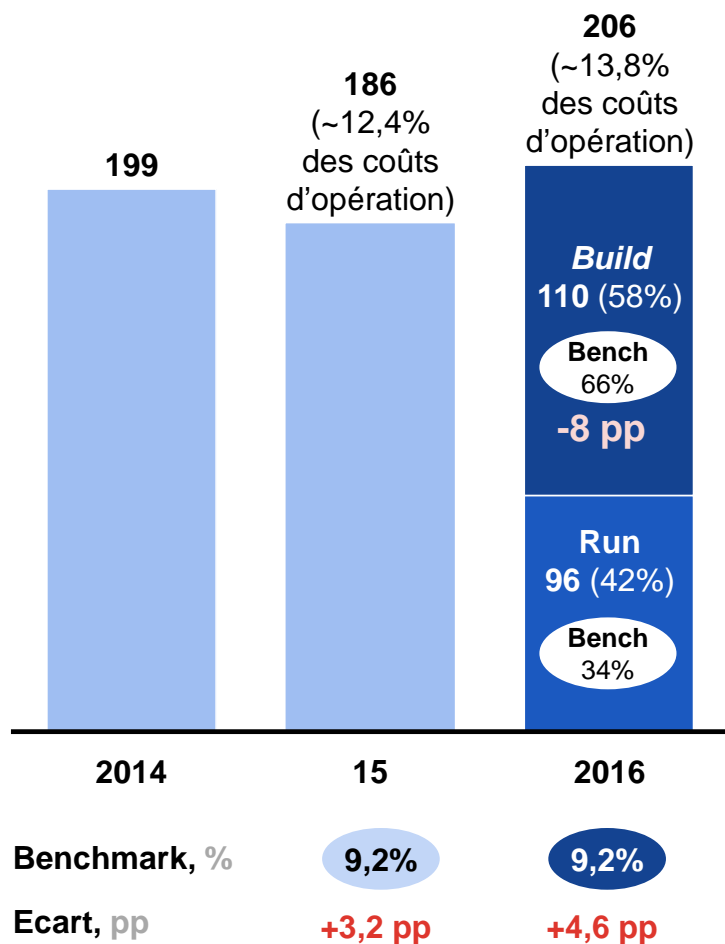
+4,6 pp

1 Estimation basée sur le consommé PEI 2016 et les données de comptabilité analytique 2015

3.3 ... avec un poids significatif des activités récurrentes au détriment de l'innovation...

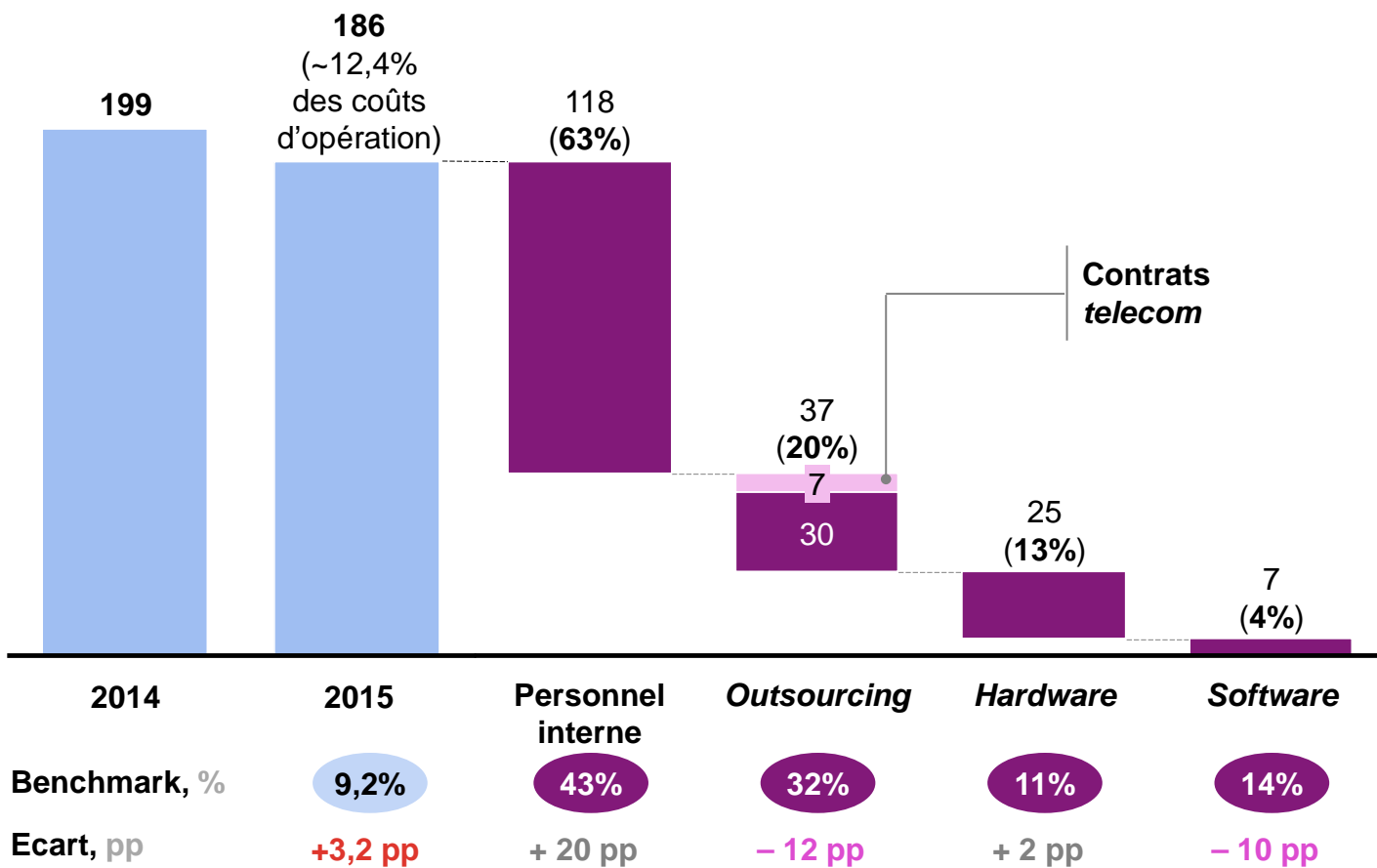
Analyse des dépenses SI

€ mn (vue *cash-out*)



Analyse des dépenses SI

€ mn (vue cash-out)



Modèle de développement interne (vs. contrats de services avec partenaires SI)

Potentiel pour augmenter la part des progiciels (vs. applications in-house)

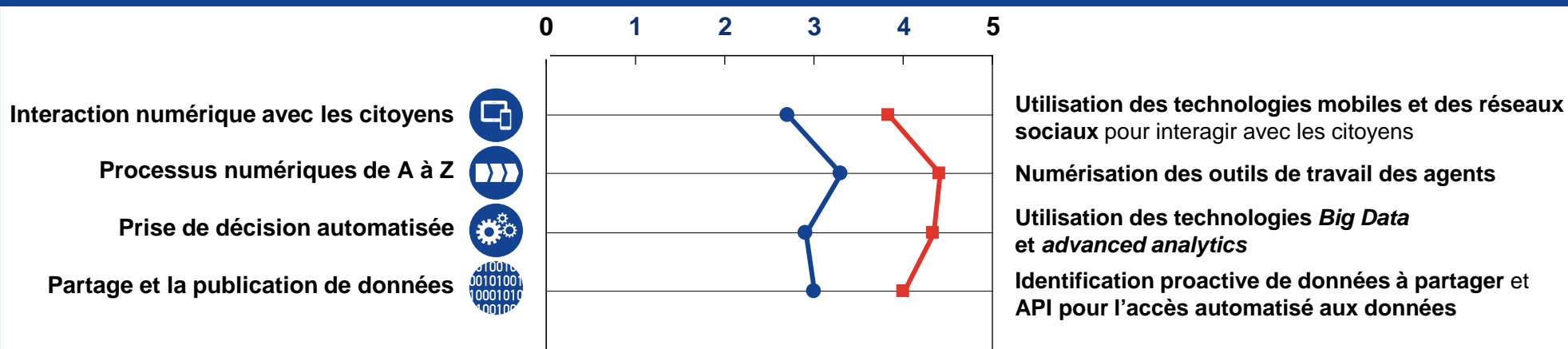
4.1 Les répondants considèrent que l'ACOSS a une maturité moyenne sur l'ensemble des sujets numériques

● ACOSS ■ Illustration meilleure pratique (administration européenne)

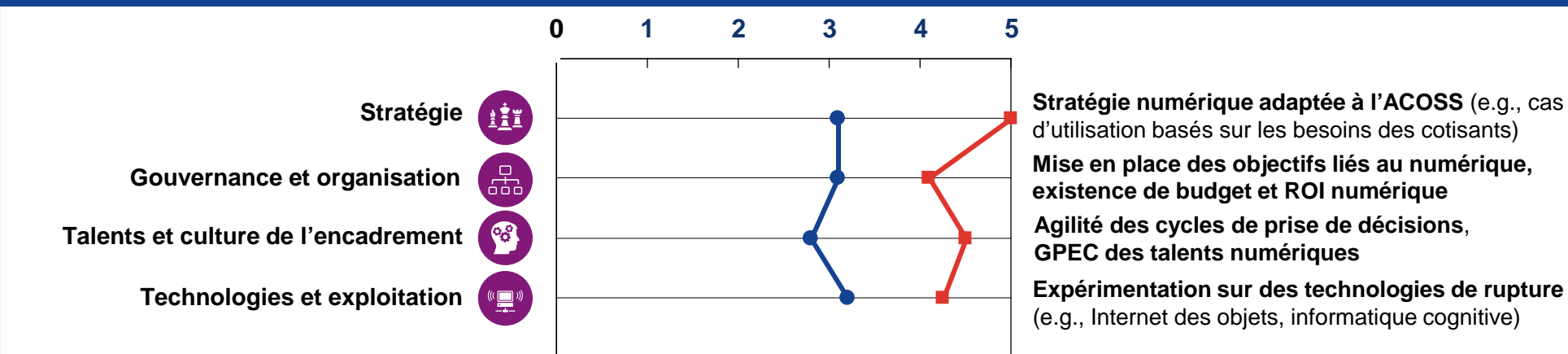
Maturité (5 = meilleure pratique)

Écarts avec les meilleurs pratiques

Aspects clés de l'administration numérique



Compétences numériques



4.1 Les priorités numériques visent à sécuriser les bases, au détriment de la construction d'une vision ambitieuse à long terme

XXX Bases numériques
 XXX Disruptions numériques

Initiatives numériques prioritaires pour les répondants

Taille de chaque mot fonction du nombre d'occurrences



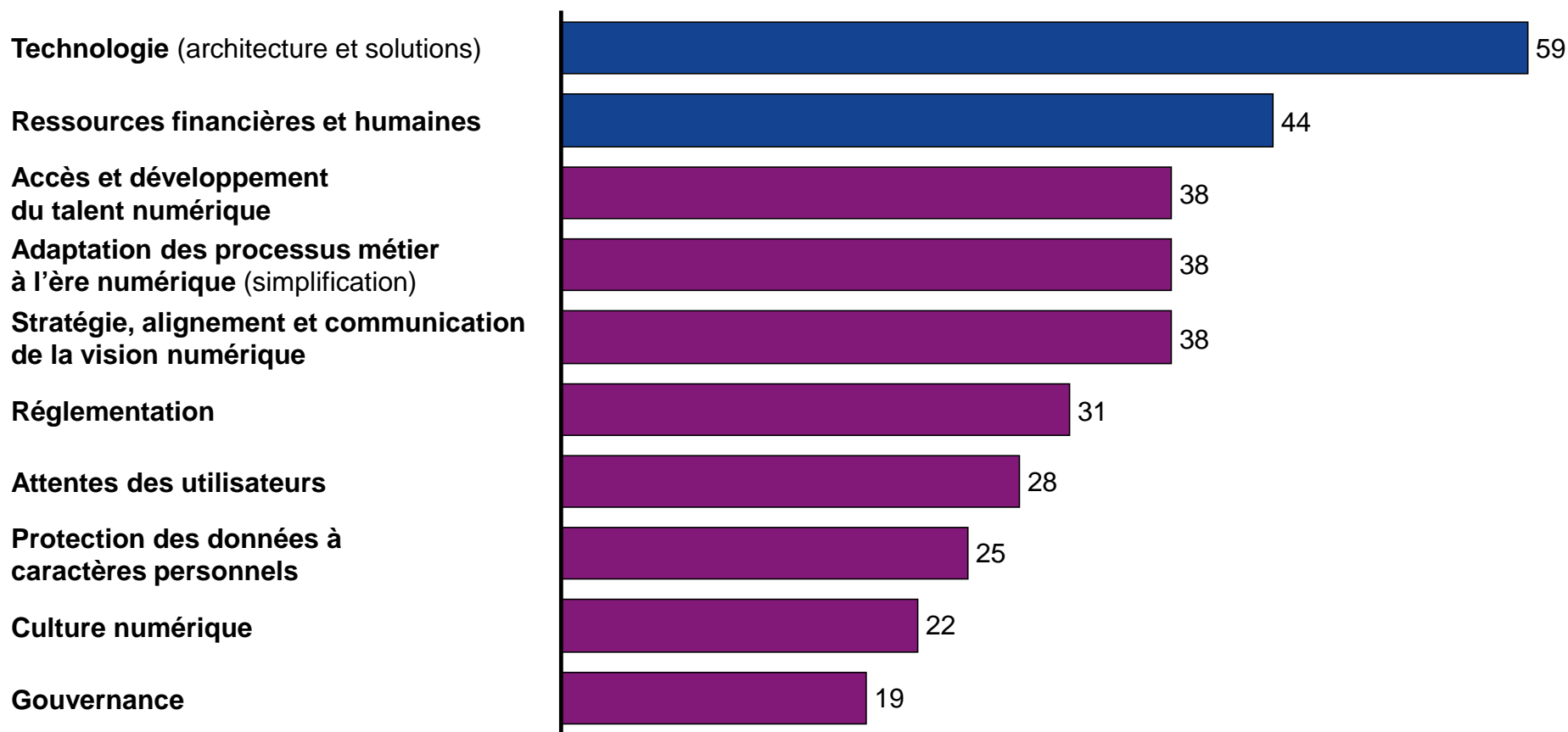
- La priorité est donnée aux initiatives « classiques » (mise en ligne des services, environnement de travail pour les agents)
- L'importance de la refonte cœur et de l'architecture des services est soulignée
- Il y a un intérêt naissant pour le Big Data
- Les répondants sont moins orientés sur la vision long terme du digital et les nouvelles méthodes agiles

4.1

Les technologies et les ressources ressortent comme les principaux obstacles à la numérisation

Top-10 des plus grands défis / obstacles à la numérisation rencontrés par les répondants

% de répondants (5 choix possibles)



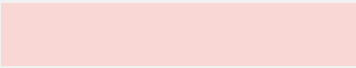








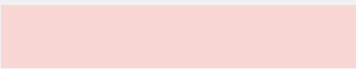




















L'ACOSS manque d'une organisation numérique dédiée...

Une absence
d'organisation
numérique

- **Absence d'équipe / pôle dédié au numérique** (e.g., mobilité, Big Data, innovation digital / *hackatons*, digitalisation des parcours de bout en bout, APIs, start-ups)
- **Le directeur de la Direction de la Relation Cotisant de la Production et de la Maitrise de la production (DRCPM) a été nommée comme sponsor digital métier** pour l'ACCOS en début 2017, le DSI est identifié comme sponsor digital technique
 - **Les sujets de réflexion numériques restent néanmoins « classiques »** (gestion des flux, offre de services, dématérialisation, enquêtes clients), avec une volonté d'explorer des nouveaux sujets (e.g., *bots*, co-browsing)
 - **Des groupes de travaux ad-hoc sont organisés pour alimenter la réflexion sur les évolutions numériques** nécessaires (e.g., avec agents URSSAF)
- **Des équipes DSI traitant des problématiques de 'relation cotisant et dématérialisation'** (technologies *front / web*)

Compétences numériques (dans la DSI ou ailleurs)

	Présence d'experts	Importance pour l'ACOSS	Evaluation
Innovation digitale (e.g., services digitaux)			
Communication digital (e.g. SEO/SEM, campagnes)			
Redesign des parcours usagers			
Expérience utilisateur (UX)			
Agile (e.g., Scrum)			
Développement web			
Développement mobile			
Middleware / APIs			
Big Data / Analytics			
Cyber sécurité			

- L'ensemble des compétences numériques sont vues comme critiques au futur de l'ACOSS
- L'ACOSS dispose d'un bon niveau de ressources de développement web
- Un manque important est à noter sur les compétences hors développement web

Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

Objectifs de l'exercice

Analyser l'interface sur 2 volets

- **Fonctionnalités**
- **Ergonomie/ Utilisabilité**

Evaluer les évolutions prévues sur cette interface

Méthodologie

- Analyse conduite par un expert UX McKinsey, travaillant avec les équipes ACOSS pendant 4 jours
 - Utilisation d'une grille des meilleures pratiques ergonomiques
- Espace connecté avec un profil **Employeur au Régime Général**
<https://monurssaf.fr>
- Evaluation conduite **dans les conditions techniques suivantes**:
 - Apple MacBook Pro, écran 15"
 - Connexion fibre optique



L'espace connecté est l'espace en ligne de préférence des cotisants...

Description générale

- Mission globale : Permettre au cotisant de gérer ses principales interactions avec l'Urssaf de manière autonome.
- Trafic :
 - 9,6 millions de visiteurs uniques (décembre 2015)
 - 2,075 millions d'abonnés au service pour le Régime Général (juin 2016)
- Dernière version majeure mise en ligne le 8 septembre 2015 (e.g., charte graphique, espace informatif)
- Pas de version mobile ni responsive
- Intégration à l'écosystème numérique de l'Urssaf :
 - Le portail fonctionne en complémentarité avec net-entreprises.fr et les logiciels de paie pour la DSN
 - Les fonctionnalités de déclaration de cotisation sont pour l'instant conservées sur urssaf.fr pour les cas particuliers (e.g., laboratoires) et les entreprises ne respectant pas l'obligation légale de la DSN phase 3 (e.g., secteur public et quelques entreprises n'ayant pas encore adhéré à un logiciel de paies)

...et permet de répondre à 6 besoins clefs

Besoins	Description
0 Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension de l'utilité générale de l'espace sécurisé
1 Payer les cotisations	<ul style="list-style-type: none"> Paiement des cotisations en ligne Gestion des coordonnées bancaires
2 Gérer ma situation	<ul style="list-style-type: none"> Gestion du profil cotisant Gestion des entrées du personnel
3 Suivre mon compte	<ul style="list-style-type: none"> Accéder aux relevés de créances Consulter les historiques Obtenir une attestation
4 Entrer en relation avec l'Urssaf	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer une requête auprès de l'Urssaf (e.g., demande de remboursement, délai de paiement)
5 Gérer mon espace sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les comptes utilisateurs de mon espace sécurisé

Deux grilles d'analyse pour évaluer l'adéquation et la performance de l'espace cotisants :

- A Fonctionnelle** – Adéquation du périmètre fonctionnel actuel à l'ensemble de ces besoins
- B Utilisabilité** – Qualité de la scénarisation de l'expérience au regard des bonnes pratiques

A Une majorité des fonctionnalités nécessaire est présente ... (1/2)

- Constaté pendant l'audit
- Non constaté pendant l'audit



	Description	Présence actuelle	Présence post-refonte
1 Payer les cotisations	▪ Gérer les mandats SEPA	■	■
	▪ Gestion des coordonnées bancaires	■	■
	▪ Déclarer une cotisation	■	■
	▪ Télépayer	■	■
	▪ Voir les impayés (dans le cas d'un télépaiement)	■	■
	▪ Payer les créances	■	■
	▪ Demander un changement de périodicité	■	■
2 Gérer ma situation	▪ Saisir une modification administrative	■	■
	▪ Déclaration Préalable A l'Embauche	■	■
	▪ Modifier une DPAE	■	■
	▪ Rechercher un employé	■	■
	▪ Exporter la liste des employés	■ En cours de test	■
	▪ Saisir une affiliation	■	■
	▪ Saisir une radiation	■	■
3 Suivre mon compte	▪ Voir les archives de DPAE	■	■
	▪ Ré-éditer un AR DPAE	■	■
	▪ Mise à disposition des Bilans d'Identification des Salariés	■	■
	▪ Voir la situation du compte consolidée	■	■
	▪ Voir les contrats des salariés	■	■
	▪ Voir mes accords de délai de paiement	■	■
	▪ Voir l'historique des versements	■	■
	▪ Consulter les soldes / créances	■	■
	▪ Visualiser les échéances	■	■
	▪ Consulter l'historique des déclarations	■	■
	▪ Télécharger un relevé de situation comptable	■	■
	▪ Consulter l'historique des taux AT	■	■
	▪ Modifier une déclaration de cotisation	■	■
	▪ Modifier un paiement en instance	■	■

Livraison prévue pour 2018

A Une majorité des fonctionnalités nécessaire est présente ... (2/2)

- Constaté pendant l'audit
- Non constaté pendant l'audit



	Description	Présence actuelle	Présence post-refonte		
4	Gérer mon espace	▪ Gérer les comptes utilisateurs	●	●	Test de la fonctionnalité en intégrant les questions / réponses les plus récurrentes sur les pages d'accueil de rubrique
		▪ Gérer les comptes entreprises en portefeuille	●	●	
		▪ Modifier mes informations (e.g., mot de passe, coordonnées)	●	●	
		▪ Envoyer un message via un formulaire	●	●	
		▪ Prendre un rendez-vous sous condition de motif	●	●	
		▪ Bénéficier d'un suivi personnalisé	●	●	
		▪ Accéder à une FAQ	●	●	
		▪ Echanger dans un Forum	●	●	
		▪ Retrouver l'historique des échanges dématérialisés	●	●	
		▪ Accéder au statut des demandes	●	●	
5	Entrer en relation avec l'URSSAF	▪ Obtenir une attestation de vigilance	●	●	Intégration de cette fonctionnalité non étudiée
		▪ Déposer un fichier DPAE ou déclaration de paiement	●	●	
		▪ Estimer des cotisations	●	●	
		▪ Demander un délai de paiement	●	●	
		▪ Demander une remise de majoration / pénalité	●	●	
		▪ Demander un remboursement	●	●	
		▪ Demander une adhésion VLU	●	●	
		▪ Etre informé des contentieux/nouveaux messages	●	●	
		▪ Etre alerté sur la nécessité d'une action (e.g., validation incomplète)	●	●	
		▪ Recevoir une mise à jour informative	●	●	
					Ambition d'accéder à l'historique en multicanal
					La fonctionnalité, actuellement présente dans la partie informative, sera intégrée dans le bouquet de services

- Un périmètre fonctionnel en bonne adéquation avec les besoins utilisateurs
- Une refonte qui devrait permettre de mieux valoriser la richesse de l'offre de services numériques, via notamment la création d'une page d'accueil valorisant les actions clés et la synthèse du compte
- Une faiblesse sur la possibilité laissée à l'utilisateur de s'informer par lui-même (faq, forum)

B ...mais difficilement utilisables à cause de la structure du site

● Satisfaisant
 ● Moyen
 ● Non Satisfaisant



Besoins	Critères					
	Architecture globale de l'information	Ergonomie des interfaces	Simplicité des parcours	Accessibilité du champ sémantique	Fonctionnalités relationnelles	Personnalisation des contenus ou services
Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail	Moyen	Moyen	Non Satisfaisant	Satisfaisant	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Payer les cotisations	Moyen	Moyen	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Gérer ma situation	Satisfaisant	Moyen	Satisfaisant	Satisfaisant	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Suivre mon compte	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Gérer mon espace	Moyen	Moyen	Moyen	Satisfaisant	Non Satisfaisant	Non Satisfaisant
Entrer en relation avec l'URSSAF	Non Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant

- La majorité des parcours sont complexes et gagneraient à être rendus plus directs et plus fluides
- L'accessibilité du champ sémantique est satisfaisante, malgré le niveau « technique » des informations à diffuser
- Le service présente de fortes lacunes en termes relationnels et personnalisation; l'utilité générale du service et sa valeur pourraient être fortement améliorées en développant ces deux axes
- L'accès à l'information est globalement complexe, notamment sur l'accueil et l'entrée en relation

Un espace compte déconnecté des contenus informatifs

Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail



- **Le compte cohabite avec les contenus informatifs sans réelle interconnexion** (e.g. la rubrique « Indépendants » reste accessible malgré un profil employeur, les contenus informatifs ne sont pas contextuels aux services), ce qui nuit à la fluidité du parcours entre les contenus informatifs et les outils proposés.
- **En palliatif**, un menu déroulant « Services » est proposé afin de pouvoir accéder au bouquet de services depuis les zones informatives
- **Le moteur de recherche**, pourtant situé dans la même zone que le bloc connexion ne propose que des résultats informatifs

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

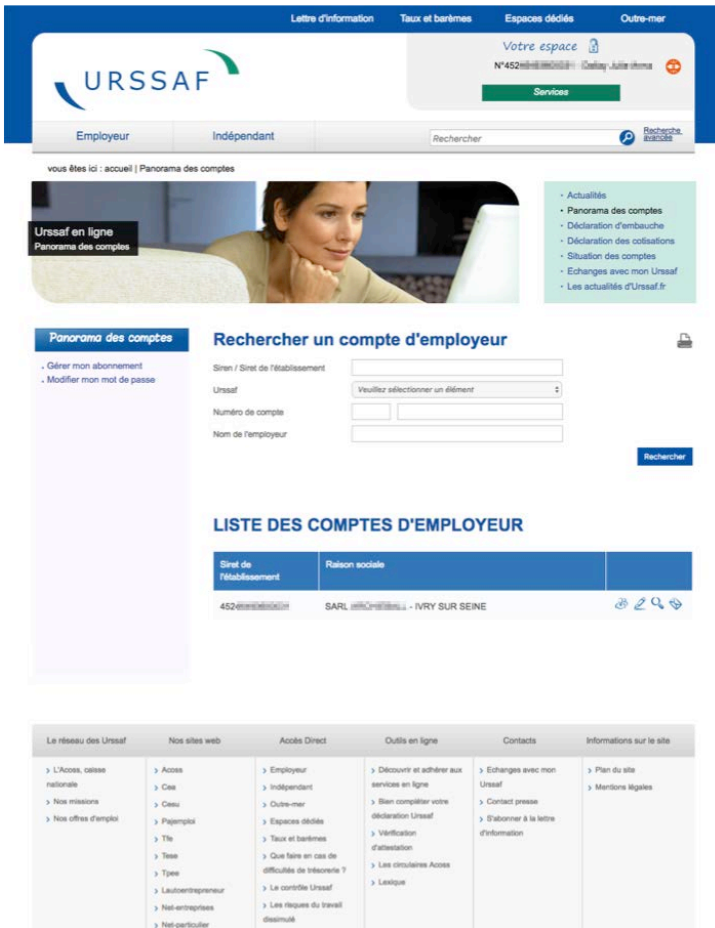
Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Une page d'accueil sans proposition de valeur

Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail



The screenshot shows the URSSAF website interface. At the top, there are navigation links: 'Lettre d'information', 'Taux et barèmes', 'Espaces dédiés', and 'Outre-mer'. Below this is a header with the URSSAF logo and a 'Votre espace' section containing a user ID and a 'Services' button. A search bar is present with 'Employeur' and 'Indépendant' filters. The main content area features a 'Panorama des comptes' section with a search form for employer accounts, a list of results, and a sidebar with 'Actualités' and 'Panorama des comptes' links. At the bottom, there is a 'Le réseau des Urssaf' section with a grid of links for various services and contact information.

- **Une page de contenu par défaut** qui ne met pas en avant les fonctionnalités récurrentes (e.g., paiement des cotisations, demande de délais) ou propres à mon profil (e.g. alerte pour le paiement de dettes, messages de l'urssaf)
- **Absence d'une vision « Tableau de bord »** avec affichage des contenus liés à mon compte (e.g., montant des derniers paiements, dernières déclarations d'emploi)
- **Titre de la page déroutant**, qui ne correspond ni à l'attendu (i.e., notion d'accueil) ni au nom de la page affichée
- **Éléments de gestion de l'abonnement** placés de manière non standard
- **Disparité des éléments graphiques** (e.g, picto déconnexion, recherche, impression)
- **Visuel peu porteur de sens** et répété sur toutes les pages.

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

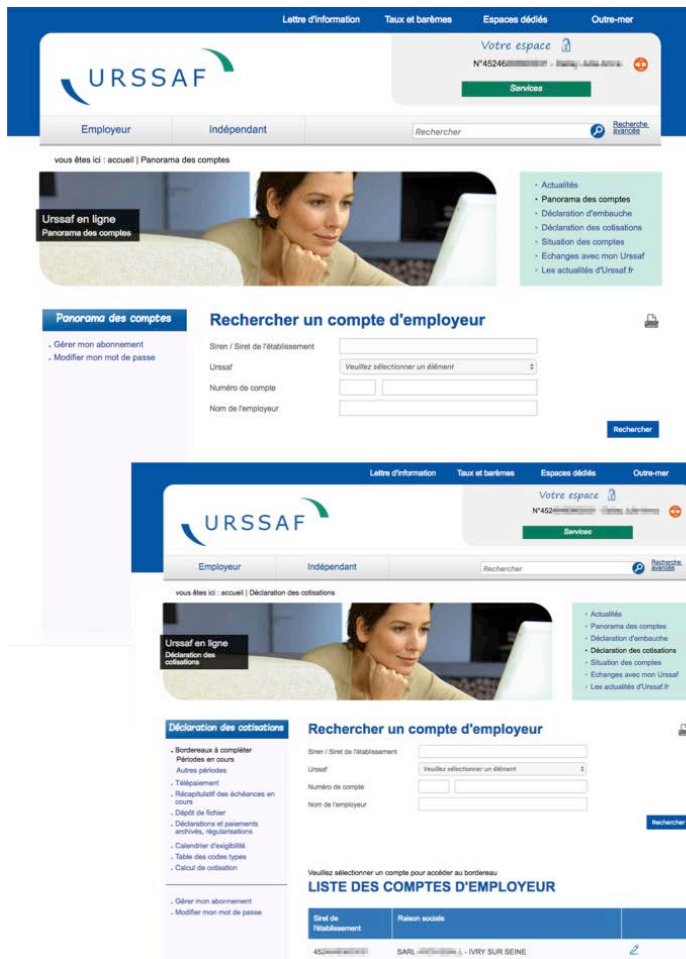
Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Une navigation souffrant de graves lacunes

Accéder aux fonctionnalités et contenus de l'ensemble du portail



The top screenshot shows the 'Panorama des comptes' page with a search bar and a list of services. The bottom screenshot shows the 'Déclaration des cotisations' page with a search bar and a list of services. Both pages feature a search bar and a list of services, but the navigation is inconsistent and lacks clear visual cues.

- **Mauvaise visibilité de la navigation principale** traitée comme une série de liens contextuels
- **Champ sémantique parfois peu prédictible** (e.g., Actualités/Les actualités d'Urssaf.fr, Panorama des comptes/Situation des comptes, Echanges avec mon Urssaf vs Contact)
- **Absence d'accès visible aux besoins clés** (e.g. paiement des cotisations, demande de délai)
- **Sous menu décorrélé de la navigation principale** (i.e., emplacement, codes graphiques)
- **Comportement au clic hétérogène** (e.g. Déclaration des cotisations affiche le même contenu que la page « Panorama », mais avec un autre menu contextuel)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Un parcours peu prévisible qui engendre un effort cognitif important

Paieement des cotisations

The screenshot shows the URSSAF website interface. At the top, there are navigation links: 'Lettre d'information', 'Taux et barèmes', 'Espaces dédiés', and 'Outre-mer'. Below this is a header with the URSSAF logo and a 'Votre espace' section containing a user ID and a 'Services' button. A search bar is also present. The main content area is titled 'Déclaration des cotisations' and features a navigation menu on the left with options like 'Télépaiement', 'Payer mes déclarations', and 'PAIEMENTS EN INSTANCE'. The main content includes a section for 'PAYER MES DÉCLARATIONS' with account details and a 'PAIEMENTS EN INSTANCE' section with instructions on how to initiate a payment.

- **Phrase d'introduction en forme d'avertissement** lié à une autre démarche
- **Informations peu pertinentes** placées en premier niveau de lecture (e.g., coordonnées de mon compte et de mon urssaf)
- **Manque de mise en avant de fonctions associées** (e.g., créer une cotisation, demande de délais)
- **Accès complexe à cette page**, par des liens non prédictibles (i.e., Déclaration des cotisations > Télépaiement)
- **Hiérarchie non respectée** des titres et sous-titres (e.g., le titre de la pages est situé au dessus du sous-menu, le titre attendu correspond au bloc de coordonnées, le contenu attendu est situé sous un autre titre)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

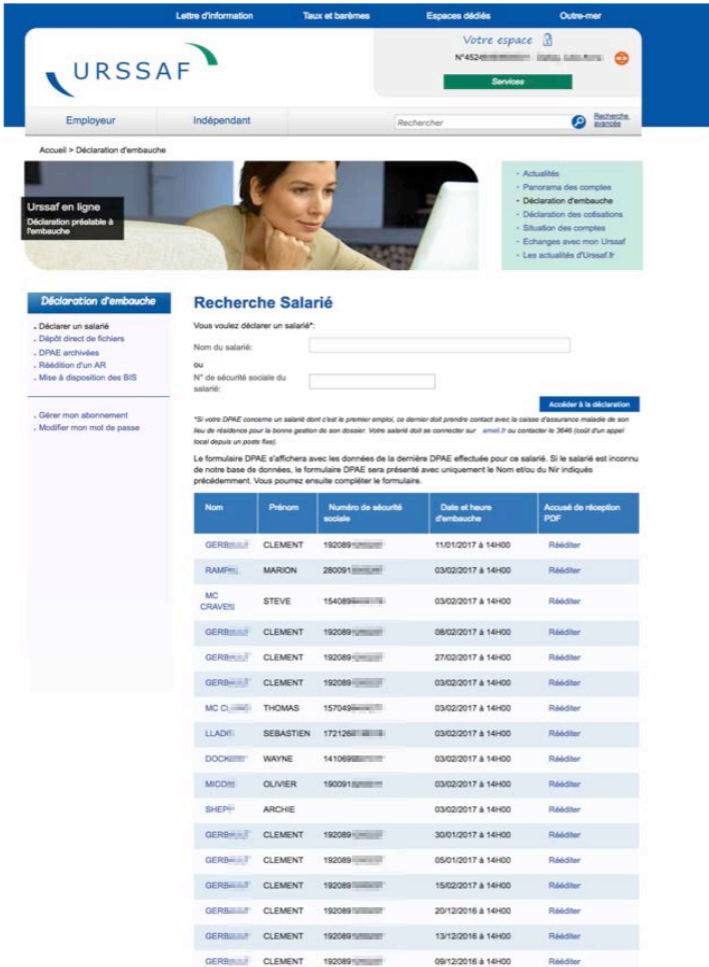
Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

DPAE



URSSAF

Employeur Indépendant Rechercher

Accueil » Déclaration d'embauche

Recherche Salarié

Vous voulez déclarer un salarié* :

Nom du salarié:

ou

N° de sécurité sociale du salarié:

Accéder à la déclaration

*Si votre DPAE concerne un salarié dont c'est le premier emploi, ce dernier doit prendre contact avec le caisse d'assurance maladie de son lieu de résidence pour la bonne gestion de son dossier. Votre salarié doit se connecter sur [annu.fr](#) au contacteur 3646 (sauf d'un appel gratuit depuis un pays fixe).

Le formulaire DPAE s'affichera avec les données de la dernière DPAE effectuée pour ce salarié. Si le salarié est inconnu de notre base de données, le formulaire DPAE sera présenté avec uniquement le Nom et/ou du Niv indiqués précédemment. Vous pouvez ensuite compléter le formulaire.

Nom	Prénom	Numéro de sécurité sociale	Date et heure d'embauche	Accusé de réception PDF
GERB...	CLEMENT	192089	11/01/2017 à 14h00	Rédiger
RAMP...	MARION	280091	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
MC CRAVE...	STEVE	154089	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	08/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	27/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
MC CL...	THOMAS	157049	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
LLADI...	SEBASTIEN	172126	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
DOCK...	WAYNE	141069	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
MICO...	OLIVIER	190091	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
SHEP...	ARCHE	0302	03/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	30/01/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	05/01/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	15/02/2017 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	20/12/2016 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	13/12/2016 à 14h00	Rédiger
GERB...	CLEMENT	192089	09/12/2016 à 14h00	Rédiger

- **Simplicité de l'accès à la fonctionnalité**
- **Accès rapide à la page de déclaration affichée par défaut**
- **Ambiguïté du titre principal de la page**
Recherche Salarié alors que la fonctionnalité proposée est celle d'un ajout)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

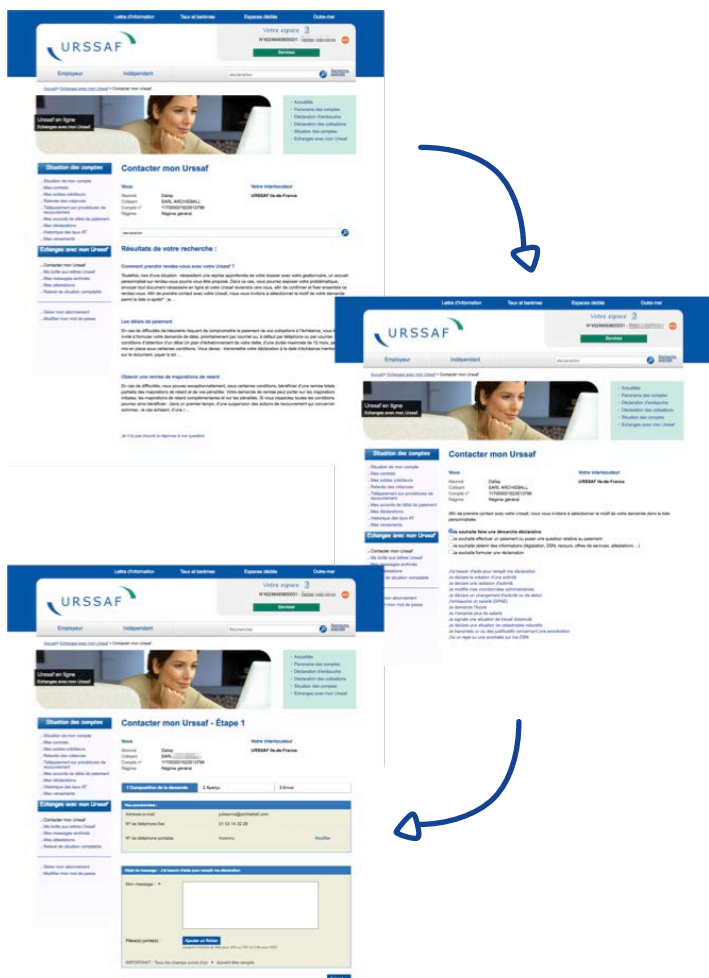
Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Contact



- **Intitulé peu prédictible** dans la navigation
- **Nécessité de passer par une étape de recherche infructueuse** pour pouvoir accéder aux fonctionnalités de contact
- **Pages d'atterrissage hétérogènes** en fonction des choix effectués (e.g., formulaires à étapes ou simples, textes d'information)

Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Un parcours complexe qui engendre une charge cognitive importante à chaque étape

Demande de délai de paiement

Situation des comptes

- Situation de mon compte
- Mes contrats
- Mes soldes créditeurs
- Régularité des échéances
- Télépaiement sur procédures de recouvrement
- Mes accords de délai de paiement
- Mes déclarations
- Historique des taux AT
- Mes versements

Échanges avec mon Urssaf

- Contacter mon Urssaf
- Ma boîte aux lettres Urssaf
- Mes messages arrivés
- Mes attestations
- Régularité de situation comptable
- Gérer mon abonnement
- Modifier mon mot de passe

Contacter mon Urssaf - Étape 2

Vous

Abonné : SARL
Cotisant N° : 11702000000000000000
Régime : Régime général

Votre interlocuteur

URSSAF Île-de-France
Contacter mon Urssaf

NATURE DE VOTRE DEMANDE

Nature: demande de délai

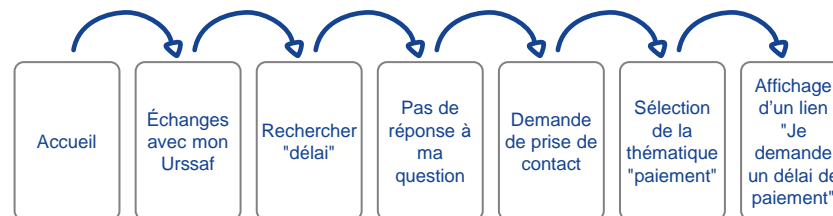
IDENTIFIANTS DE LA DEMANDE

Nom/prénom sociale
N° SIREN : 452000000
N° de compte Urssaf : 43 RUE
Adresse de l'établissement : 84200 IVRY SUR SEINE
Adresse de correspondance : Votre courrier est adressé à l'adresse de votre siège
Téléphone : 0145
Fax : 0145

DÉTAIL DE VOS SOLDES DÉBITEURS À RÉGULARISER AU 30/03/2017

Périodes	Part sociale	Part patronale	Part salariale	Majorations de retard	Frais de justice	Crédit	Remarque
Janvier 2017	185,00 €	332,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Cotisations à venir
Février 2017	447,00 €	716,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Cotisations à venir

- Absence d'un accès direct par la navigation, nécessité de passer par le parcours de contact
- Titre de la page incohérent
- Atterrissage sur une « Etape 2 », sans passage par l'étape précédente
- Affichage d'informations doublées et non pertinentes à ce niveau (e.g., coordonnées)
- Intitulé de bouton inadéquat avec la fonctionnalité attendue (i.e., « Etape suivante »)



Architecture globale de l'information

Ergonomie des interfaces

Simplicité des parcours

Accessibilité du champ sémantique

Fonctionnalités relationnelles

Personnalisation des contenus ou services

Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne

Analyse d'impact du numérique

Recommandations

Pour comprendre l'impact du numérique, les leviers digitaux ont été mis en regard de la performance de l'ACOSS

Objectif de l'analyse

Estimer l'impact sur la performance métier du numérique à l'ACOSS

- Identifier quelles pourraient être les opportunités numériques dans les différentes fonctions de l'ACOSS
- Evaluer les gains qui pourraient être attendus de ces opportunités numériques
 - Efficience
 - Montants collectés
 - Qualité de service

Méthodologie

Étape de l'analyse

1

Evaluation de la performance

2

Analyse des leviers numériques

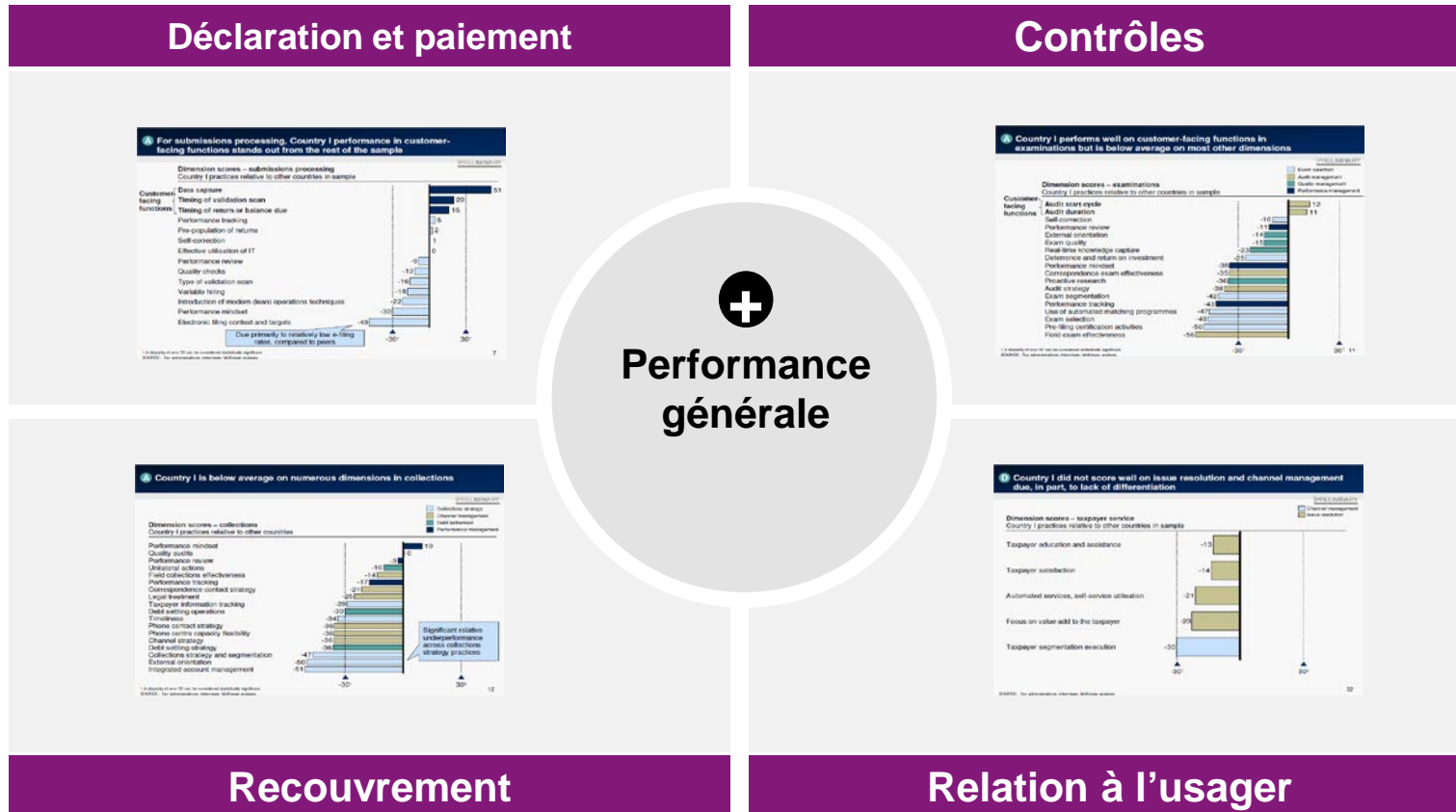
Description

- Génération des indicateurs de performance de l'ACOSS
- Comparaison aux *benchmarks* McKinsey et OCDE sur les organismes collecteurs de taxes (entreprises et particuliers)
- Synthèse des gains typiques observés chez d'autres acteurs grâce au numérique
- Identification des opportunités numériques à l'ACOSS par fonction
- Calcul macro des gains attendus en fonction des gains typiques et des opportunités

Sources de données

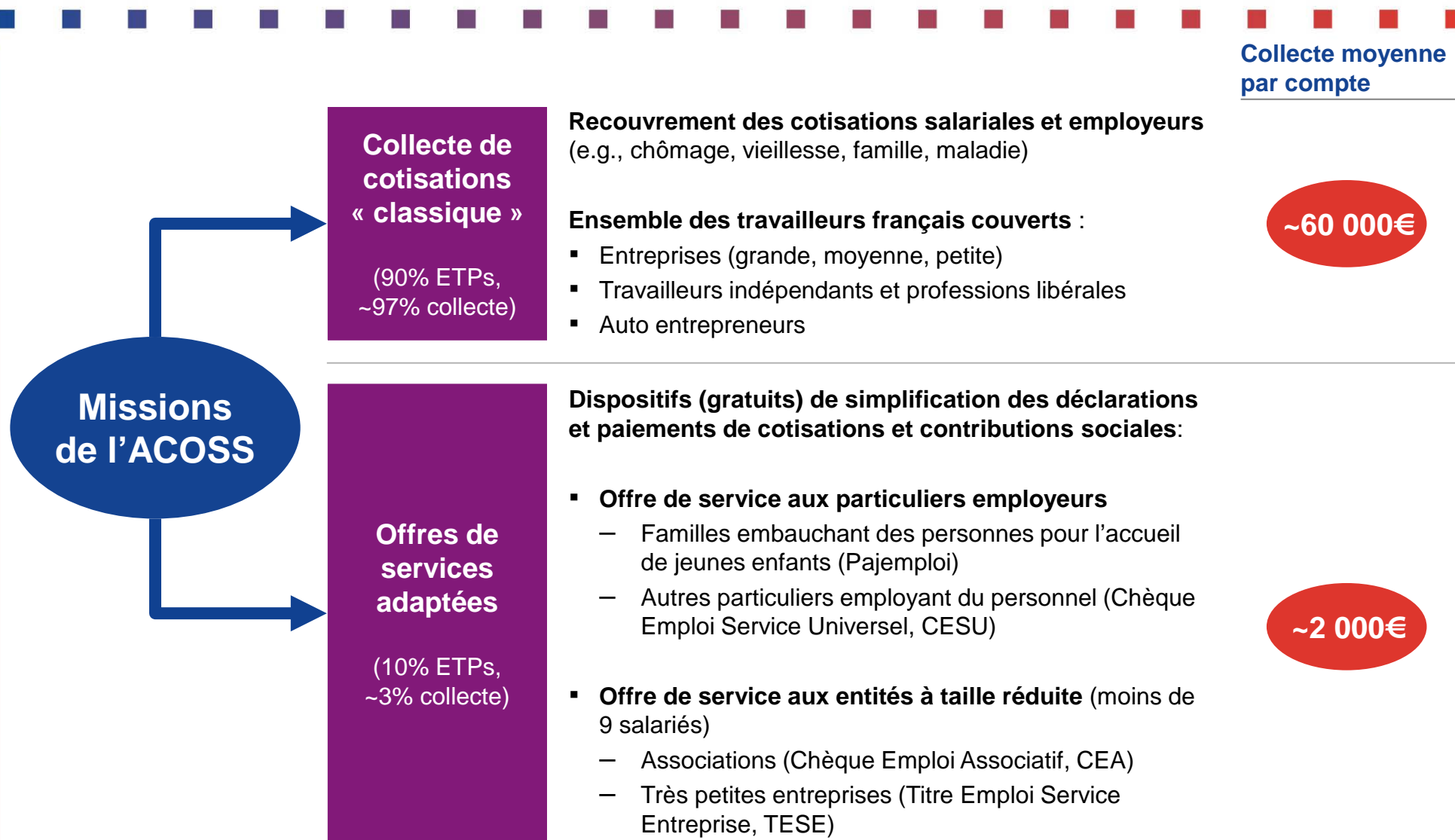
- Rapports annuels et thématiques ACOSS
- Comptabilité analytique ACOSS
- McKinsey tax *benchmark*
- OECD tax administration 2015
- Retour d'expérience des experts
- Entretiens

Le benchmark McKinsey est une collection de plus de 10,000 points de performance basés sur les autorités fiscales de 15 pays et 8 états américains



Les établissements fiscaux présentent certaines disparités avec l'ACOSS dont l'objectif est de collecter les cotisations sociales. Ainsi par exemple, les déclarations ACOSS sont aujourd'hui trimestrielles là où celles des autorités fiscales gèrent des déclarations annuelles.

1 L'ACOSS gère deux types de collecte de natures très différentes



1 Les performances de l'ACOSS sont en lignes avec le benchmark mais présentes encore des marges d'amélioration

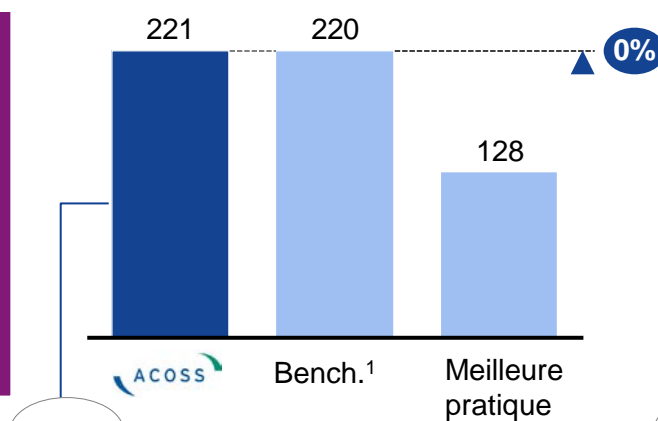
Cout de gestion

€/ compte

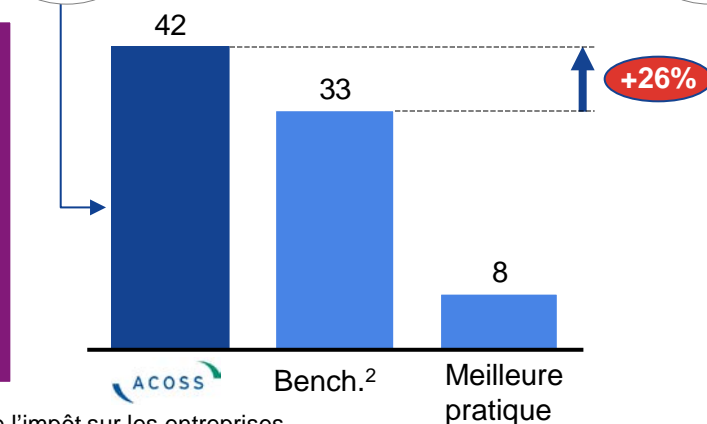
Cout par unité collectée

%

Collecte de cotisations « classique »

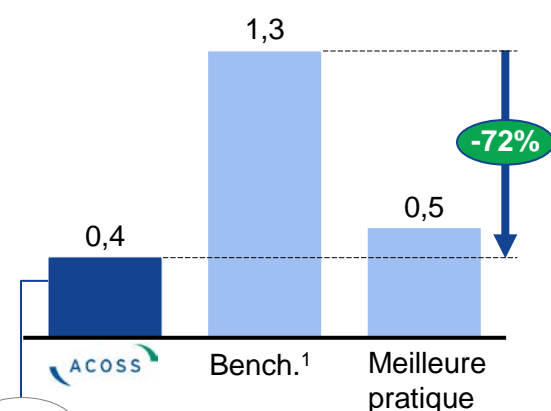


Offres de services adaptées

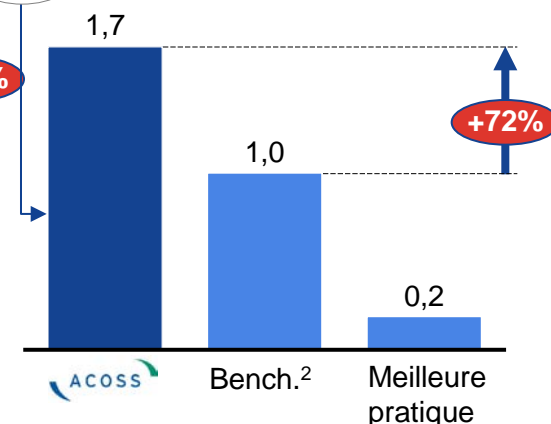


1 Moyenne collecte de l'impôt sur les entreprises

2 Moyenne collecte de l'impôt sur les particuliers



+362%



+72%

Un cout de collecte faible lié au fort taux de contribution (contribution moyenne ACOSS à 60 000 € vs bench 25 400 €)

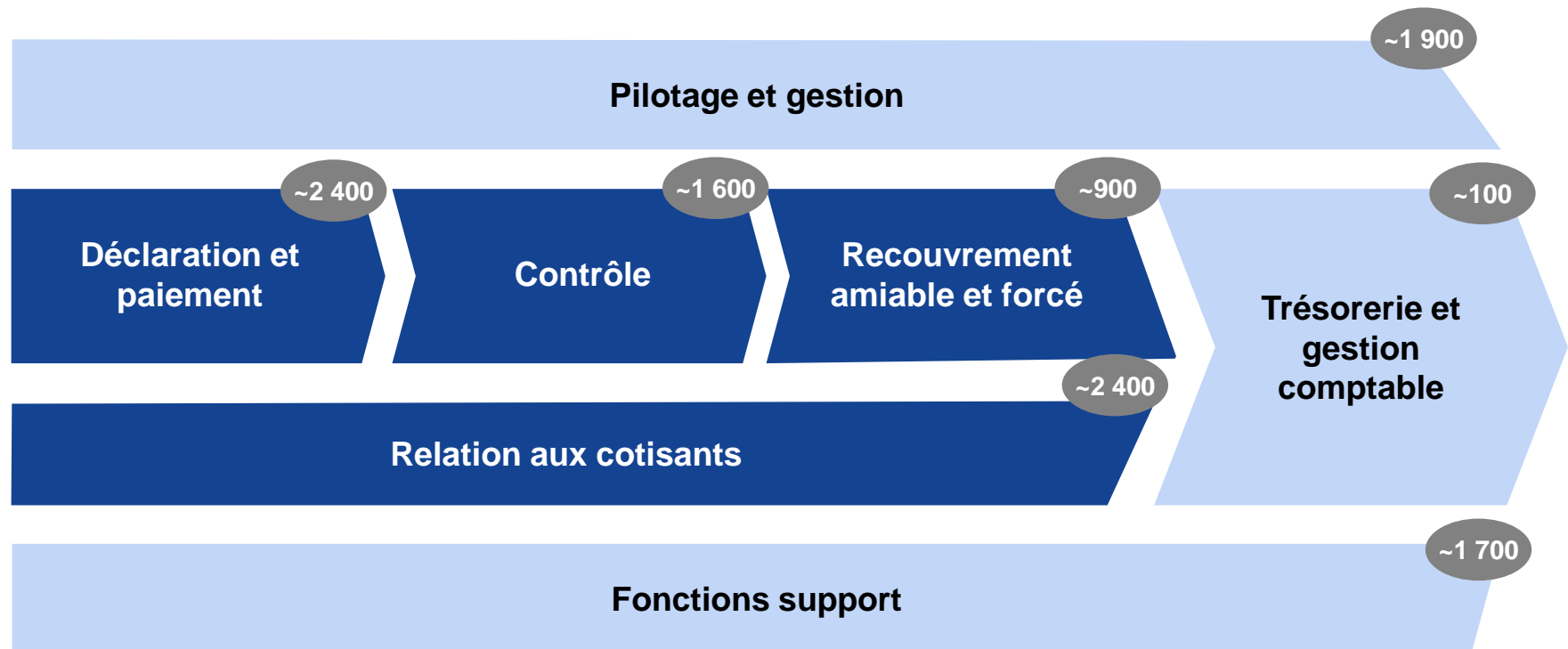
Une productivité de collecte inférieure aux cotisations classiques pour des montants inférieurs (contribution moyenne ACOSS à 2 000 € vs bench 5 300 €)

1

La performance de l'ACOSS peut être analysée au regard des fonctions classiques d'un organisme collecteur de taxes

XXX ETP
par fonction

■ Evalué dans
la page suivante



1 L'excellence atteinte sur la déclaration pourrait être répliquée dans les étapes avales du cycle de recouvrement

Déclaration et paiement

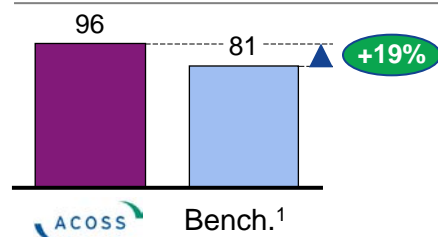
Contrôle

Recouvrement
amiable et forcé

Service aux cotisants

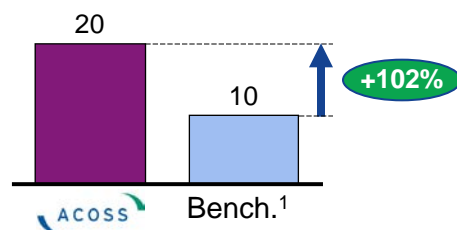
Taux de dématérialisation

% des déclarations



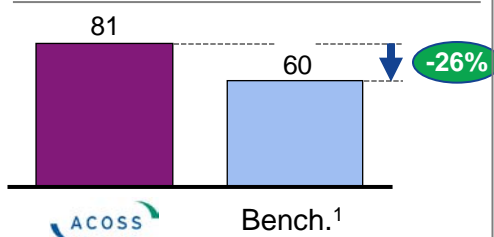
Productivité de la déclaration

'000 déclarations par ETP



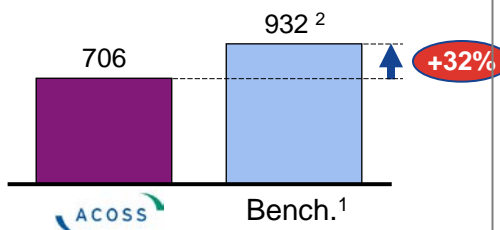
Productivité du contrôle

contrôles / ETP



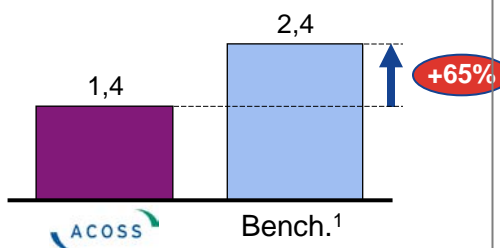
Montant moyen redressé

'000' € / contrôle



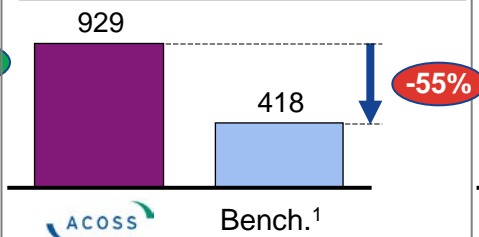
Taux de couverture³

% des comptes contrôlés



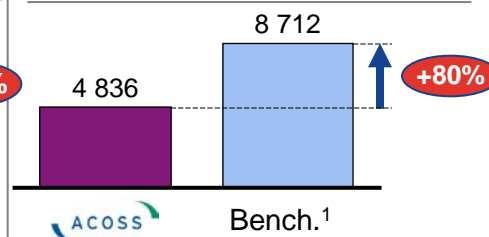
Stock de créance

de débiteur / ETP



Volume d'appels

d'appels / ETP



1 Moyenne collecte de l'impôt sur les entreprises

2 Hors états américains

3 Toutes populations confondues

2 Trois leviers numériques sont typiquement utilisés pour améliorer la performance

Leviers numériques

Interfaces numériques

Nouveaux canaux et services digitaux (e.g., web, mobile)



Digitalisation des parcours et automatisation

Refonte des processus « de bout en bout » avec injection des capacités digitales et robotisation



Data analytics

Techniques d'analyse des grandes masses des données

00100100
00101001
10001010
11001001

Autres leviers (hors périmètre)

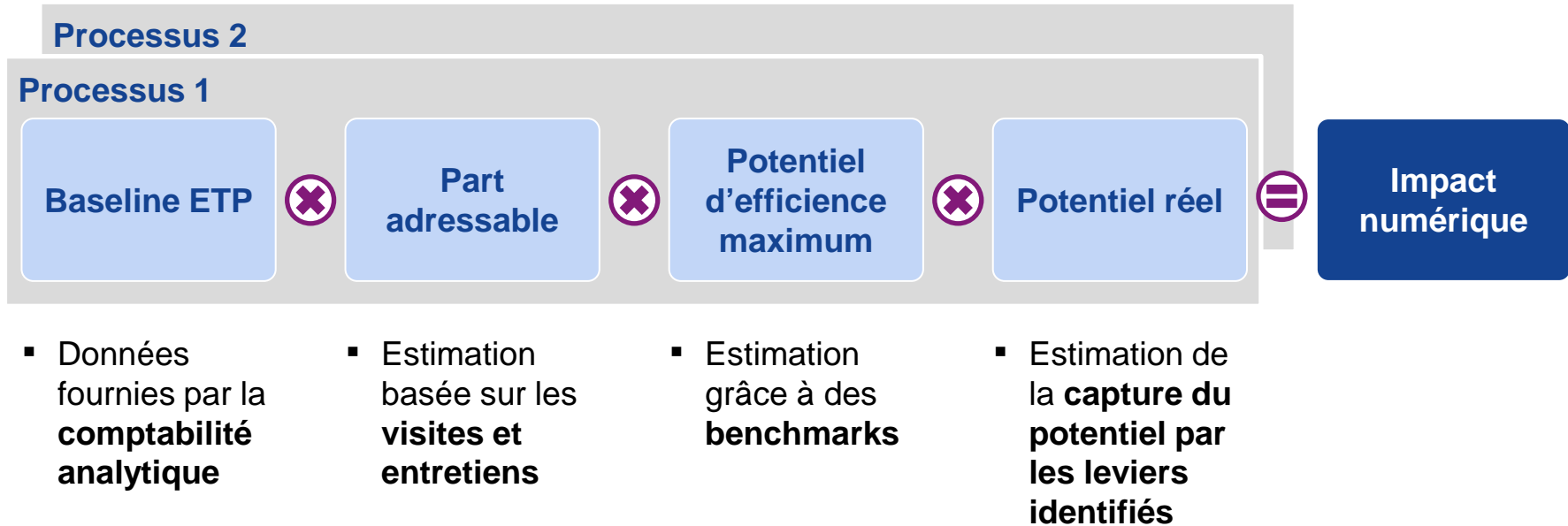
Mutualisation / Centralisation

Elimination des postes redondants

Lean classique

Simplification de l'organisation

2 Une approche top-down a été adoptée pour estimer les enjeux d'efficacité liés au numérique



- **Cette analyse vise à être directionnellement correcte** dans la qualification des enjeux et ne doit pas être vue comme une quantification précise du potentiel ou objectif de réduction
- **La capture des gains estimés est conditionnée par la mise en place d'une réelle transformation** dont les investissements nécessaires n'ont pas été quantifiés

2 Des expériences avec d'autres acteurs ont montré un potentiel significatif en termes de gain de productivité, d'efficacité de la collecte et de satisfaction

Leviers numériques

Interfaces numériques



Digitalisation des parcours et automatisation



Data analytics

 00100100
 00101001
 10001010
 11001001

Nature de l'impact

Efficienc

- **10-15% de gains** observés via la mise en place de nouveaux services en lignes (élimination des tâches) et d'accès facilité à l'information

- **30 à 60% de gain** de productivité à l'automatisation des tâches et à l'automatisation d'échanges de données (e.g., pré-remplissage, contrôle temps réel)

- -

Montant collecté

- **Amélioration des montants collectés par simplification des démarches pour les populations non expertes** (e.g., particuliers, indépendants)

- **10 à 15% d'amélioration du recouvrement grâce à l'automatisation des processus** permettant une augmentation des relances et de la qualité des données (e.g., efficacité des contacts)

- **1-2% d'amélioration de la collecte dont**
 - 10 à 15% d'augmentation des montants recouverts
 - 100% à 200% d'augmentation des montants redressés

Qualité de Service

- **25% de gain de satisfaction usager (ou gain de 10 points de NPS¹)** grâce à la fourniture d'information claire et en le laissant maître de ses modifications

- **Amélioration des délais de réponse et de la qualité de la réponse**

- **Personnalisation des actions**

Illustration des opportunités numériques

- **Applications mobiles** avec des offres de services dédiées (e.g., employeurs indépendants)
- **Services en ligne des consultations des cotisations détaillées** exploitant les informations de la DSN

- **Digitalisation du parcours de déclaration des cotisants**
- **Automatisation des tâches des fonctions support** (e.g., RH : Filtrage automatique des CVs des candidats)
- **Amélioration de la qualité des données de contact pour le recouvrement**

- **Intégration de sources de données supplémentaires dans les segmentations** pour un meilleur service, contrôle et recouvrement
- **Détection anticipée des dossiers avec risque de fraude**

1 Net Promoter Score

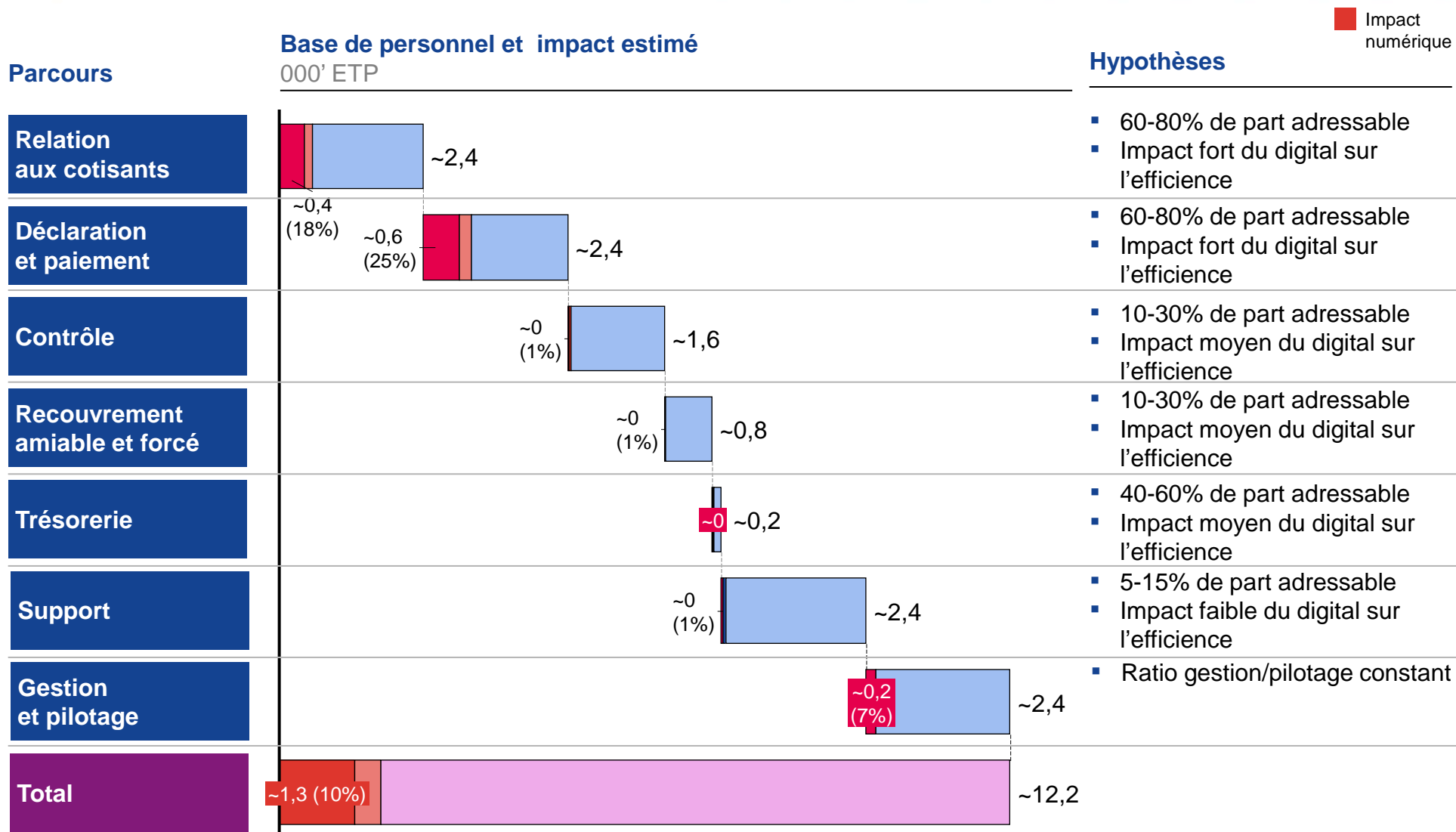
2 Leviers numériques identifiés et impacts associés (1/2)

Parcours	Opportunité numérique	Impact du numérique		
		Efficiency	Montant collecté	Qualité de service
Relation aux cotisants	I Transfert de la gestion administrative des comptes vers le cotisant (analyse des motifs de contacts téléphoniques et physiques)	●	○	◐
	I Information en libre service (mise en place d'un moteur de recherche avancé et de forums entre cotisants) (3 des top 10 motifs de contacts téléphoniques sont pour de l'information)	●	◐	◐
	A Utilisation de technologies d'intelligences cognitive ou de chatbot pour le premier niveau de réponse en ligne et l'aide aux déclarations	◐	○	◐
	A Vidéocodage des flux entrants permettant de diminuer les besoins de ressources sur l'indexation	◐	○	○
	D Personnalisation des contacts, affinage de la stratégie multicanale et des informations fournies suivants les profils	○	○	◐
	D Prédiction des flux , planification grâce à l'intégration de données externes (e.g., données économiques, réseaux sociaux)	◐	○	◐
Déclaration et paiements	I Paiement mobile	◐	◐	◐
	I Applications mobiles de gestion des offres simplifiées et pour les TI/PAM/PL	◐	◐	◐
	A Refonte digitale des parcours entraînant le plus de sollicitations des agents pour la gestion des déclarations (1070 ETP), pouvant aller jusqu'à la disparition de certaines déclarations	●	○	◐
	A Fiabilisation des déclarations par pré remplissage et contrôle en temps réel	●	◐	◐
	A Automatisation des demandes de remises	◐	○	◐
Contrôle	A Digitalisation du processus de contrôle	◐	◐	◐
	A Reconnaissance automatique de pièces de contrôle	◐	◐	◐
	A Automatisation du contrôle sur pièces	○	◐	○
	D Ciblage des entreprises basé sur des analyses big data (enrichissement des sources de données)	◐	●	◐
	D Conseil expert type IBM Watson	◐	◐	◐

2 Leviers numériques identifiés et impacts associés (2/2)

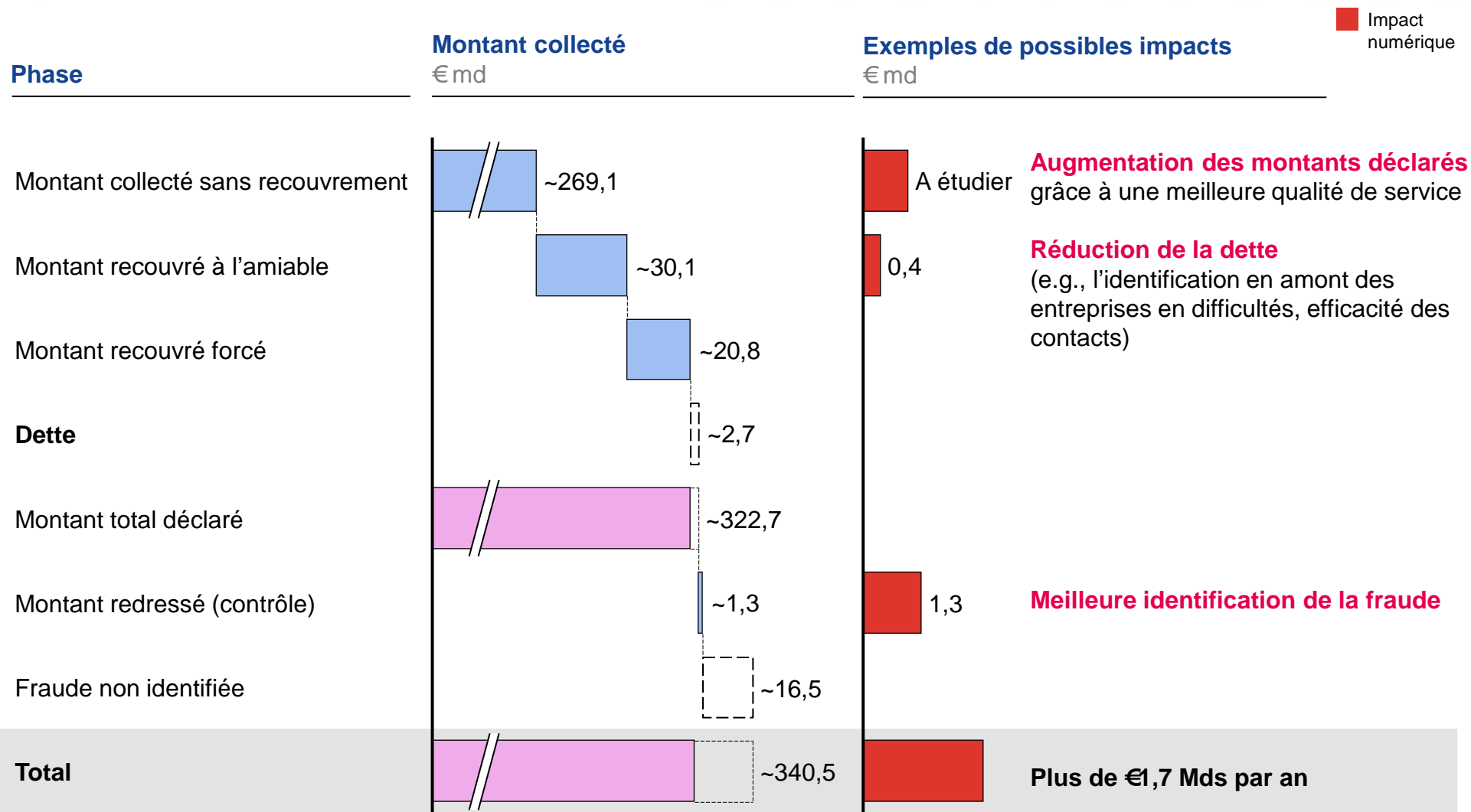
Parcours	Opportunité numérique	Impact du numérique		
		Effizienz	Montant collecté	Qualité de service
Recouvrement amiable et forcé	A Automatisation des relations avec les partenaires			
	A Automatisation du cycle de recouvrement amiable sur les populations à moindre risque			
	A Amélioration de la qualité des données (e.g., données de contacts) grâce à l'intégration de sources de données externes			
	D Intégration de multiples sources de données pour prévoir les difficultés des entreprises et modéliser les risques			
	D Analyse pour affiner les segmentations et multiplier les stratégies permettant un contact au moment opportun			
Trésorerie	D Prédiction des flux de trésorerie plus fin grâce à l'intégration de multiples sources de données et à des analyses prédictives			
	A Automatisation du traitement de vidages et flux de trésorerie automatisés			
Support	I Plateformes digitale RH, Achats			
	A Processus RH digital (analyse automatique de CV, pré tests en lignes)			
	I Outils collaboratifs permettant une centralisation des fonctions supports (fonctions supports à distance)			

2 Les opportunités du numériques présentent un enjeu de redéploiement de l'ordre de 10% des effectifs



2

Le digital présente un enjeu significatif sur l'efficacité des différentes phases de la collecte



Bilan de la COG

Axes d'approfondissement SI / numérique

Analyse d'interface du compte cotisant en ligne





Analyse d'impact du numérique

Recommandations

Les opportunités d'améliorations issues du diagnostic permettent d'identifier 4 axes de développement pour l'ACOSS

Opportunités d'amélioration majeures

Opportunités d'amélioration issues du diagnostic SI et « reste à faire » des COGs

 <p>Architecture applicative</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombreux besoins métiers non couverts en attendant la finalisation de Clé-a et du SNT ▪ Outils des offres de services en retard (e.g., CESU, PAJE) ▪ Portefeuille de projets fragmenté 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie applicative incomplète 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture applicative fragmentée ▪ Gestion des prestataires majoritairement en régie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de socles technologiques liés aux nouvelles technologies (<i>analytics</i>, visualisation, robotisation) ▪ Opportunité de renouvellement des outils de support interne utilisant des logiciels SaaS (e.g., finance, HR)
 <p>Infrastructure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité limitée de gestion d'actifs SI (e.g., licences Oracle) ▪ PCA non défini 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescence de la bureautique ▪ Opportunités d'exploration du cloud hybride 	
 <p>Modèle d'exécution</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de la MOA limitée (ressources dédiés) ▪ Usage très limité des méthodes agiles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un plan de gestion des compétences au long terme ▪ Processus et catalogue de services SI partiellement standardisés ▪ Sites régionaux peu spécialisés (e.g., support aux utilisateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CERTI en cours de rattachement à la DNSI ▪ Coûts SI élevés vs. <i>benchmark</i> ▪ Poids significatif du récurrent au détriment de l'innovation ▪ Mix de ressources déséquilibré (interne vs. contrats de service, applications in-house vs. progiciel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
 <p>Capacités numériques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de stratégie numérique ▪ Absence d'organisation numérique ▪ Opportunités numériques non exploitées (interfaces numériques, <i>Big Data</i>, automatisation)

Axes de développement

a Adapter l'architecture SI au plus tôt pour répondre aux évolutions du métier

b Finir l'industrialisation de la fonction SI

c Assurer l'efficience du SI

d Transformer le métier de l'ACOSS face aux attentes et possibilités du digital

Ces axes reposent sur 10 initiatives clé

Axes de développement SI / numérique

a
*Adapter l'architecture
 SI au plus tôt pour
 répondre aux
 évolutions du métier*

b
*Finir l'industrialisation
 de la fonction SI*

c
*Assurer l'efficience
 du SI*

d
*Adapter le métier du
 recouvrement à l'ère
 du digital*

Initiatives clé

a1. *Finir l'implémentation de Clé-a et du SNT pour moderniser le cœur SI de la branche*

a2. *Définir une méthodologie agile ACOSS, de l'identification du projet à la mise en production, permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services*

a3. *Restructurer le portefeuille de projets pour en faciliter le pilotage*

b1. *Finaliser la définition de processus SI « industriels »*

b2. *Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI répondant aux possibilités offertes par le plan DSI 2018*

c1. *Inscrire le décommissionnement d'applications dans la feuille de route SI*

c2. *Définir et mettre en place un plan d'efficience SI à horizon 2021*

d1. *Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers*

d2. *Mettre en place une organisation supportant la stratégie numérique*

d3. *Créer une architecture Big Data et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement*

Définir une méthodologie agile ACOSS permettant d'accélérer le déploiement des nouveaux services

Objectifs

- Accélérer le déploiement de nouveaux services
- Augmenter l'adéquation des applicatifs développés aux besoins des utilisateurs

Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Pistes d'action à explorer

Adaptation de la méthodologie SCRUM au contexte ACOSS

- Préparer un cadre méthodologique décrivant les des phases projets, les rôles/responsabilités et les livrables clés
- Choisir les outils permettant de supporter la méthodologie (e.g., JIRA)

Définition de la gouvernance autour des projets agiles

- Décider des critères pour initier un projet en mode agile (vs. « cycle en V »)
- Mettre en place des mécanismes de coordination entre projets agile et projets traditionnels
- Créer les règles budgétaires applicables aux projets agiles

Diffusion des pratiques agiles au sein des organisations SI et métier

- Communiquer dans l'ACOSS et les URSSAF sur la méthodologie agile, ses principes et ses avantages
- Mettre en place un plan de formation permettant de disposer des compétences nécessaires (e.g., *product owners*, *scrum masters*, DevOps)

Lancement de pilotes agiles

- Utiliser les méthodes agiles pour redéfinir les offres de services les moins performantes (e.g., TESE)

Acteurs clés

- DSI (Sponsor)
- DRCPM (*Product owners*)
- Bureau de Pilotage DSI (méthodologie)
- Sous-direction Etudes et développements

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Part de projets agile	▪ 0,5%	▪ >10%

Restructurer le portefeuille projet pour en faciliter le pilotage

Objectifs

- Permettre un pilotage efficace et une localisation des efforts autour des initiatives critiques
- Optimiser la capacité à faire de la fonction SI de l'ACOSS

Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Pistes d'action à explorer

Rationalisation du portefeuille

- Définir une hiérarchie claire des initiatives de transformation (e.g. programme, projet, lot)
- Adapter les modes de pilotage pour chaque type d'initiative
- Regrouper les projets de taille réduite ou les réorienter vers la maintenance évolutive
- Arrêter les initiatives à faible valeur et/ou non alignées avec les objectifs de la transformation
- Disposer d'une vision unifiée portefeuille projet entre la MOE et la MOA

Affinage du pilotage

- Introduire les notions de dates de débuts et de date de fin prévues et réalisées
- Mettre en place un tableau de bord permettant le pilotage à un niveau stratégique
- Inclure au nouveau comité d'arbitrage une revue régulière du portefeuille projet

Acteurs clés

- BPIL
- SDED

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Nombre de projets	▪ 190	▪ 100

b1 Finaliser la définition de processus SI « industriels »

Objectifs

- Normaliser les niveaux de service offerts aux clients de la fonction SI
- Garantir la stabilité du SI et le niveau de service
- Sensibiliser le métier aux coûts SI liés à leurs demandes

Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

4 / 5 processus par an

Pistes d'action à explorer

Définition des processus non encore industrialisés

- Identifier les bonnes pratiques liées à chaque processus SI, en gardant un bon niveau d'ambition transformatrice
- Identifier un porteur permettant une refonte profonde du processus
- Préparer un plan d'industrialisation, basé sur une priorisation des processus SI non définis
- Documenter les différents processus en fonction du plan défini

Mise en place d'un catalogue de service SI

- Lister les services mis à disposition par la DNSI (applicatifs et infrastructures)
- Définir différents niveaux de services garantis pouvant être choisis par les métiers (SLA)
- Identifier les coûts associés aux différents services afin de pouvoir les communiquer pour augmenter la prise de conscience des métiers sur ces sujets

Initialisation du plan de continuité d'activité

- A partir du catalogue, proposer aux différentes directions métiers des processus de continuité adaptés à la criticité de leurs applications
- Tester le plan de continuité

Acteurs clés

- Sous directions DNSI
 - BPIL
 - SDAT
 - SDED
 - SDOP

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ % de processus SI définis	▪ 10%	▪ 100%

Mettre en place une GPEC sur l'ensemble de la DSI répondant aux possibilités offertes par le plan DSI 2018

Objectifs

- Garantir l'adéquation des compétences disponibles avec les besoins de transformation SI de l'ACOSS

Horizon d'exécution

	2018		2019		2020		2021	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
DSI 2018	◆							
	Plan							Exécution

Pistes d'action à explorer

Etat des lieux de la population SI

- Réaliser un état des lieux de la pyramide des âges, de son évolution prévue et des compétences SI disponibles (DSI, MOA, CERTI, URSSAF)

Définition de la cible

- Définir une cible de compétences SI à l'horizon 4 ans nécessaires à l'ACOSS
- Etudier les impacts sur l'organisation SI, notamment
 - La spécialisation des sites (e.g., pour le support aux utilisateurs)
 - La rationalisation des fonctions supports
 - Le mode de couverture (interne ou externe)

Définition de la trajectoire permettant d'atteindre la cible

- Définir et mettre en œuvre le plan de formation
- Définir et mettre en œuvre le plan de recrutement
- Outils la gestion des compétences afin de pouvoir faire le suivi (e.g., *heatmap* des compétences SI)

Acteurs clés

- DSI
- RH
- Ensemble des sous directions pour définir les compétences

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
Taux de couverture de la cible, %	-	70-80%

Objectifs

- Définir une trajectoire permettant
 - D'atteindre un niveau de dépense SI plus proche des niveaux du marché
 - De rééquilibrer le budget SI entre ressources humaines, logiciels et prestataires externes

Pistes d'action à explorer

Analyse de la dépense SI

- Construire une projection exhaustive des dépenses SI sur les 4 années de la COG
- Identifier les leviers d'optimisation à court et long terme (e.g. gestion de la demande, répartitions des ressources, centralisation des fonctions supports)
- Etudier les possibles leviers de mutualisation inter branches permettant des gains d'efficience SI (e.g., achats, centres de services)

Optimisation du Run et du Build

- Etudier les opportunités sur les dépenses de type Run (e.g., massifier et gérer nationalement les contrats de maintenance, externaliser certaines activités non critiques)
- Etudier les modalités de mise en place d'un modèle cloud hybride (public et privé) et son impact sur les coûts

Pilotage de la dépense SI

- Améliorer la remontée des informations dans la comptabilité analytique pour pouvoir augmenter la réactivité
- Impliquer les métiers dans le niveau de dépense SI en leur communiquant les coûts des services mis en place

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Niveau de dépense SI hors Clé-a, %	▪ 12,4%	▪ A définir (rappel bench: 9,2%)
▪ Part des ressources internes sur le budget SI, %	▪ 43%	▪ A définir (rappel bench: 43%)

Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Analyse de la dépense | Quick Win | Execution à long terme

Acteurs clés

- DSI (sponsor)
- Responsable du budget SI

Définir une stratégie numérique adaptée aux attentes des cotisants et des métiers

Objectifs

- Réinventer la relation cotisant et les processus métiers conformément aux attentes
- Aligner l'ensemble de l'organisation autour d'une stratégie commune
- Identifier et partager les priorités permettant de maximiser l'impact du numérique
- Evaluer les gains attendus sur les prochaines années

Pistes d'action à explorer

Cartographie des parcours et des attentes

- Cartographier les parcours cotisants et métiers et identifier les besoins et irritants sur ces parcours

Construction d'une vision des services numériques souhaités à l'ACOSS en fin de COG

- Mettre en place des ateliers d'ideation, des visites externes ainsi que des événements internes en collaboration avec des partenaires innovants (e.g. start-up, écoles) pour identifier les améliorations possibles et nécessaires sur les parcours ainsi que de possibles nouveaux services à développer
- Etudier l'opportunité de redéfinir les parcours du support interne, notamment par l'utilisation de logiciels en SaaS
- Lister les initiatives permettant d'implémenter les améliorations

Priorisation des initiatives

- Faire une estimation macro des gains potentiels en terme d'efficacité et de qualité de service (inclus les montants collectés) pour prioriser les initiatives
- Valider le portefeuille d'initiatives numériques en se basant sur les impacts
- Définir un calendrier identifiant les principaux jalons pour le déploiement de services numériques

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Satisfaction cotisant	▪ 7,31	
▪ Cout à l'euro collecté, €	▪ 0,25%-0,4%	A définir
▪ Cout unitaire d'un compte actif pondéré, €	▪ 139,6	

Horizon d'exécution

2017	2018		2019		2020		2021		
	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Anticipation
des travaux
en 2017

Acteurs clés

- DG (sponsor)
- DSI
- MOA
- Directions métiers (DRCPM sponsor métier)

Mettre en place une organisation numérique supportant la stratégie numérique

Objectifs

- Disposer d'une organisation dédiée au numérique permettant de mettre en place la stratégie définie
- Décloisonner les équipes IT et métiers

Horizon d'exécution

2017	2018		2019		2020		2021		
	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Anticipation des travaux en 2017 Pilote Organisation finale

Pistes d'action à explorer

Mise en place d'une organisation numérique pilote pour la mise en place de la stratégie et les premières initiatives

- Nommer un porteur clair de la stratégie numérique (porteur cross fonctionnel)
- Identifier et organiser les ressources nécessaires dans chaque division (e.g., DRCPM, DIRES, DIRREC, DSI) pour mener à bien de premières initiatives pilotes (e.g., refonte en agile des offres de services)
- Mesurer le succès des pilotes et en tirer les enseignements en terme d'organisation

Définition de l'organisation numérique cible

- Identifier les compétences numériques nécessaires pour mener à bien la stratégie numérique sur la COG
- Identifier le bon modèle d'organisation propre à l'ACOSS (e.g. division dédiée, ressources partagées) et les rôles clés (e.g., *scrum masters*, *data analysts*, développeurs mobiles)
- Identifier les expertises sur lesquelles une mutualisation inter branche pourrait être plus efficace
- Identifier l'organisation dédiée aux sujets big data à inclure dans l'organisation digitale et permettant de croiser les compétences de la DIREC, de la DIRES et de la DSI
- Définir le plan de recrutement et de formation, et mettre en place la gouvernance associée

Acteurs clés

- DG
- DSI
- Directions Métiers (DRCPM sponsor métier)
- MOA

Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> Taille des équipes dédiées au numérique 		A définir

Créer une architecture *Big Data* et mettre en place des cas d'utilisation contrôle et recouvrement

Objectifs

- Créer des applicatifs à l'état de l'art permettant de pérenniser l'apport du Big Data à l'ACOSS
- Mettre en place des cas d'utilisations à fort retour sur investissement

Horizon d'exécution

2018		2019		2020		2021	
S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2

Architecture et premier cas d'usage

Ajouts de cas d'usage tout au long de la COG

Acteurs clés

- DSI
- DIRREC
- DISEP

Pistes d'action à explorer

Définition de l'architecture big data

- Définir les briques incontournables (e.g., *data lake*)
- Définir les infrastructures à utiliser et leur mode de mise à disposition, mettre l'accent sur la capacité à être scalable afin de pouvoir construire par itération

Articulation du modèle d'organisation

- Identifier les ressources nécessaires côté IT, côté métiers ainsi que les compétences à acquérir en externe
- Définir clairement les responsables du *Big Data* et des développements des cas d'utilisation (e.g.,

Mise en place des premiers cas métier

- Affiner le ciblage des entreprises pour le contrôle
- Améliorer les stratégies de recouvrement en segmentant plus finement les entreprises

Identification de cas d'usages additionnels

- étudier les opportunités sur les autres fonctions
- Etudier les possibilités de mutualisation sur les différents niveaux: technologies, cas d'usage et organisation

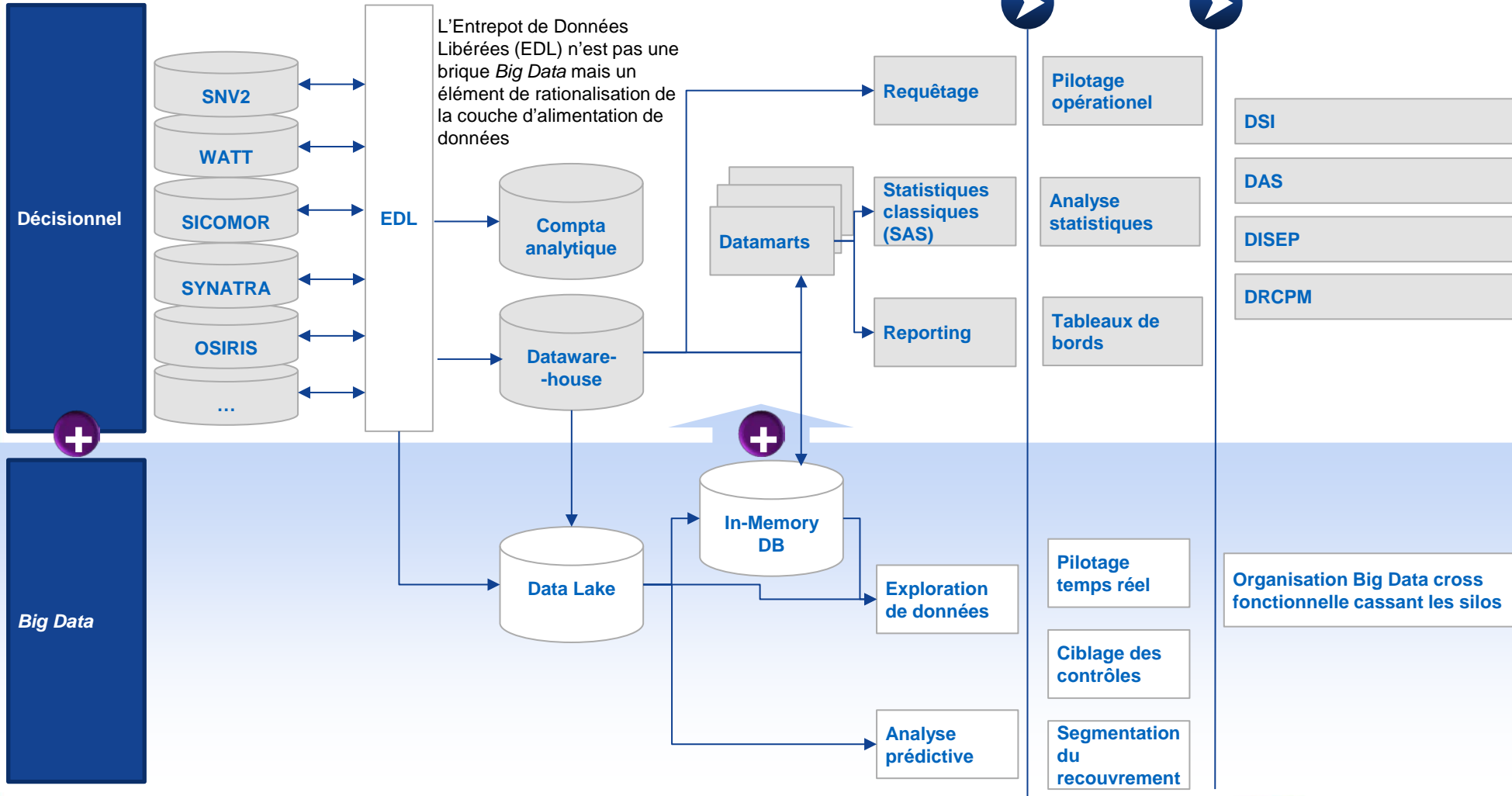
Indicateurs de suivi

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
▪ Nombre de cas d'utilisation en production	▪ 0	▪ 5
▪ Indicateurs d'impacts <i>Big Data</i> (e.g., Montant redressé par an, Taux de reste à recouvrer)	A définir	

d3 La mise en place du *Big Data* à l'ACOSS nécessite un chantier sur 3 niveaux

■ Existant □ A créer

Définition de la couche technologique couplée au SI décisionnel ...



... permettant la mise en place des cas métiers ...

...Et s'appuyant sur une organisation dédiée