



RAPPORT ANNUEL L'ESSENTIEL 2014

LE RÉSEAU EN CHIFFRES

0,28 %

Le coût de gestion des sommes encaissées. Pour 100 euros encaissés, 28 centimes sont consacrés aux dépenses de fonctionnement du réseau.

2 303 MILLIARDS D'EUROS

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

1 278,9 MILLIONS D'EUROS

Exécution du Fonds national de gestion administrative

- 920,9 millions d'euros de masse salariale,
- 248,7 millions d'autres dépenses de fonctionnement,
- 109,3 millions d'euros de dépenses d'investissement.

36 ORGANISMES AVEC PERSONNALITÉ MORALE
(hors Acooss)

—
22 Urssaf régionales depuis le 1^{er} janvier 2014,

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

—
1 caisse de Sécurité sociale dans le Dom de Mayotte,

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

—
1 caisse maritime d'allocations familiales, (jusqu'au 31 décembre 2015),

—
7 centres informatiques interrégionaux auxquels s'ajoute la direction informatique de l'Urssaf Île-de-France.

95 % DES ENTREPRISES

déclarent des cotisations sur Internet.

98,5 % DES PARENTS EMPLOYEURS

déclarent des cotisations sur pajemploi.urssaf.fr.

8 CENTRES NATIONAUX SPÉCIALISÉS

(offres de service), sans personnalité morale

—
Le centre national du chèque Emploi service universel, géré par l'Urssaf Rhône-Alpes,

—
Le centre national Pajemploi, géré par l'Urssaf Auvergne,

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

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

—
Le centre national Firms étrangères, géré par l'Urssaf Alsace,

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

13 989 COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

ETP en CDI au 31/12/2014, et 289 ETP en CDD rémunérés (moyenne annuelle). La quasi-totalité des personnels de l'Acooss et du réseau des Urssaf sont des agents de droit privé, régis par des conventions collectives applicables au personnel des organismes de la Sécurité sociale.

9,5 MILLIONS DE COMPTES

de cotisants gérés, dont :

- 2,2 millions de comptes d'entreprises, administrations et collectivités locales,
- 3,2 millions de comptes de travailleurs indépendants (auto-entrepreneurs compris),
- 3,6 millions de comptes de particuliers employeurs,
- 0,5 million de comptes autres, dont les praticiens et auxiliaires médicaux.

476,4 MILLIARDS D'EUROS ENCAISSÉS*

en 2014, dont 102 milliards d'euros pour le compte de partenaires extérieurs au régime général.

* Hors reprise de dettes par la Cades.

LES ENCAISSEMENTS SONT EN HAUSSE DE 3,9 % PAR RAPPORT À L'ANNÉE 2013.

30 % des encaissements sont réalisés directement par l'Acooss. Les 70 % restant sont encaissés par le réseau des Urssaf.

CERTIFICATION DES COMPTES 2014

La Cour des comptes a certifié les comptes 2014 de la branche Recouvrement.

ACOSS : UN ORGANISME EN MOUVEMENT, AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'Acooss exerce une mission essentielle au cœur du financement de la protection sociale. Elle améliore ses performances et renforce ses compétences au bénéfice de l'ensemble de la population.

Au cœur du financement solidaire de la protection sociale

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

L'Acooss définit également les orientations en matière de recouvrement, de contrôle et de contentieux. Son savoir-faire et ses compétences permettent aux quatre branches de servir au quotidien des prestations qui bénéficient à tous les assurés sociaux, comme le remboursement de soins médicaux, les indemnités d'arrêt maladie ou de congés maternité, les pensions de retraite ou encore les allocations familiales. L'Acooss répartit les ressources et gère la trésorerie de la Sécurité sociale avec prudence et réactivité. Les cotisations encaissées sont mises à disposition des caisses prestataires en fonction de leurs besoins. L'Acooss élabore également des solutions de financement sécurisées qui permettent de surmonter le différentiel entre les recettes issues des cotisations et les dépenses des quatre branches.

Le recouvreur social de référence

À l'origine au service du seul régime général de la Sécurité sociale, la branche Recouvrement s'est vu confier le recouvrement de cotisations et de contributions pour un nombre croissant d'institutions et d'organismes. Ces partenaires attributaires sont aujourd'hui près de neuf cents. Désormais, l'Acooss et les Urssaf agissent, par exemple, pour le compte de l'Unédic, du Régime social des indépendants (RSI), du Fonds de solidarité vieillesse (FSV), de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), du fonds CMU, ou encore des Autorités organisatrices de transport (AOT). Son expertise et sa capacité à répondre aux grands défis positionnent aujourd'hui l'Acooss comme l'acteur incontournable du recouvrement social.

Une dynamique d'amélioration continue

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

L'ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

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

« UNE MOBILISATION DE TOUS NOS MÉTIERS AU SERVICE DE L'OPTIMISATION DU FINANCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE »

2014 est marqué par la signature de la Cog État-Accoss 2014-2017 et la contractualisation entre l'Accoss et les organismes du réseau. C'est également le démarrage des premiers travaux de cette nouvelle convention.

La convention d'objectifs et de gestion 2014-2017, entrée en vigueur en juillet 2014, est la cinquième conclue entre l'Accoss et l'État. Quelles sont ses ambitions ?

Jean-Eudes Tesson, président du conseil d'administration de l'Accoss : La Cog soutient la stratégie à long terme de la branche. Elle inscrit l'Accoss et le réseau des Urssaf au cœur du financement solidaire de la protection sociale, en confortant son rôle de recouvreur social de référence.

Jean-Louis Rey, directeur de l'Accoss : Cette ambition – d'être le recouvreur social de référence –, la branche se doit de l'atteindre pour plusieurs raisons. Parce qu'elle est le meilleur moyen de simplifier les formalités pour les cotisants dans une dynamique de « guichet unique » ; parce qu'elle offre l'opportunité de rationalisations administratives et financières importantes, sources d'économies de gestion ; parce que la branche dispose des compétences reconnues et certifiées par la Cour des comptes pour collecter et répartir les sommes entre de très nombreux attributaires et sécuriser l'assiette sociale, au service de l'équité et du jeu de la libre concurrence.

Quelles sont les orientations portées par la Cog ?

Jean-Eudes Tesson : Dans un contexte marqué par des besoins de financement et des déséquilibres importants dans l'ensemble de la sphère sociale, la performance de la branche Recouvrement apparaît plus que jamais cruciale. La Cog porte quatre ambitions pour y répondre : la première est d'améliorer les performances des métiers du recouvrement dans les domaines où il existe des marges de progrès réelles et nécessaires. La deuxième est de garantir la capacité de la branche à assurer ses missions de recouvreur social sur le long terme. La troisième est de consolider la branche, après une période marquée par des changements structurels majeurs et notamment la création des Urssaf



« DANS UN CONTEXTE PARTICULIER DE CONTRAINTES ÉCONOMIQUES, LA COG 2014-2017 EST PORTEUSE D'AMBITIONS POUR NOTRE BRANCHE. EN TANT QUE RECOUVREUR SOCIAL DE RÉFÉRENCE, ELLE EST AUJOURD'HUI DEVENUE L'UN DES ACTEURS INCONTOURNABLES DE LA VIE ÉCONOMIQUE FRANÇAISE. »

JEAN-EUDES TESSON,
PRÉSIDENT DE L'ACCOSS



« LA COG PORTE UNE VISION STRATÉGIQUE DE LONG TERME, GAGE DE DÉVELOPPEMENT ET DE CONFIANCE EN L'AVENIR. »

JEAN-LOUIS REY,
DIRECTEUR DE L'ACCOSS

régionales. Enfin, la quatrième ambition est de rechercher systématiquement l'utilisation optimale des ressources affectées à la branche. Ces ambitions doivent nous aider à demeurer les garants d'un service public de recouvrement fiable, efficient et durable vis-à-vis de nos 9,5 millions de cotisants et de nos 900 partenaires attributaires.

Jean-Louis Rey : Quatre chantiers majeurs constituent la clé de voûte de la Cog. Deux visent plus particulièrement à améliorer la qualité du service, une exigence due à tout usager du service public et rendue d'autant plus nécessaire qu'elle favorise le consentement au prélèvement social. Il s'agit tout d'abord de la refonte de la politique de contacts avec les cotisants, par le biais du déploiement d'une stratégie multicanal. Ensuite, la mise en œuvre d'une nouvelle phase de la refonte de notre système d'information Clé-a, conjuguée au chantier de la déclaration sociale nominative (DSN), qui va constituer un outil de simplification majeur au service des entreprises. Deux autres projets portent des ambitions fortes en termes d'optimisation et d'efficience : en premier lieu, le déploiement des nouvelles organisations de la branche, avec notamment la consolidation de l'organisation régionale et la mise en place, conjointement avec le RSI, d'une organisation commune pour gérer l'Isu. En second lieu, la recherche d'une performance accrue de la gestion, qui s'appuiera sur des gains liés notamment à la dématérialisation, à la régionalisation et à la réduction des écarts d'efficience entre les organismes.

Ces orientations ont été déclinées en contrats pluriannuels de gestion (CPG) négociés entre l'Accoss et les organismes du réseau. J'ai tenu à ce que l'Agence centrale se dote d'un dispositif équivalent, un cadre pluriannuel de gestion, pour marquer sa contribution à l'atteinte des performances et des objectifs de la branche.

Que reprenez-vous de l'année écoulée ?

Jean-Eudes Tesson : L'année a été consacrée pour une grande part à la négociation de la Cog qui est parvenue à concilier les perspectives de long terme de la branche avec la vision des tutelles, dans un contexte de finances publiques très difficile. Nous disposons maintenant d'une feuille de route claire sur laquelle nous allons pouvoir nous appuyer pour nous moderniser et franchir un nouveau seuil qualitatif, au service de l'optimisation du financement de la protection sociale. C'est un objectif partagé par tous les acteurs du réseau.

Jean-Louis Rey : La Cog est le fruit d'une démarche collective associant l'ensemble des partenaires sociaux, les équipes de l'Accoss et du réseau. Elle s'inscrit dans le prolongement des démarches de progrès et évolutions engagées. La branche a d'ores et déjà démontré sa capacité à tenir ses engagements, avec de très bons résultats obtenus. Ainsi, sur la Cog 2010-2013, 88,5 % des actions ont été réalisées et trois grands projets ont été conduits à leur étape prévue : régionalisation, transfert du recouvrement des cotisations d'assurances chômage, mise à niveau de l'Isu. Ce travail est le résultat de l'engagement de tous. Nous devons nous mobiliser pour le poursuivre et l'accélérer dans un double objectif de qualité de service aux cotisants et de performance du recouvrement. Nous avons à cet effet amplifié la démarche d'accompagnement du changement et déployé un schéma directeur des ressources humaines. L'objectif : renforcer l'implication de tous et développer la co-construction, l'esprit collectif et la mutualisation, qui seront la clé de notre réussite.

ZOOM SUR LA COG 2014-2017 : DES AMBITIONS FORTES

La Cog 2014-2017 porte quatre grandes ambitions, déclinées en engagements, objectifs et chantiers prioritaires. L'année 2014 a permis de poser les premiers jalons des projets.



**CHRISTOPHE
FRANCESCHI,**
DIRECTEUR DE L'AUDIT
ET DE LA STRATÉGIE

Quelles sont les grandes orientations de la Cog 2014-2017 ?

La Cog s'inscrit dans une stratégie de long terme qui vise à servir une ambition : faire de l'Acoss et du réseau des Urssaf le recouvreur social de référence, tant en termes de champ de compétences que d'expertise et d'efficacité dans les résultats. Pour nourrir cette ambition, nous avons redessiné des priorités, engagements et actions qui se déploient dans la lignée de la Cog précédente. L'enjeu est d'améliorer les performances de la branche, de consolider son organisation et de préparer l'avenir.

Précisément, quelles sont les directions données dans le cadre de la Cog ?

La Cog porte quatre ambitions fortes. La première est de poursuivre l'amélioration de nos métiers, à la base de notre performance : l'accueil, le recouvrement, la trésorerie, le contrôle, la répartition...

La deuxième ambition est de préparer l'avenir et d'inscrire la mission de la branche sur le long terme. Plusieurs projets stratégiques vont être déployés à cet effet : le système d'information cœur de métier Clé-a ; la déclaration sociale nominative (DSN) qui, en nous permettant d'accéder aux données individuelles, va ouvrir de nouvelles perspectives pour nos métiers ; la fiabilisation des données dont nous disposons, étape incontournable pour pouvoir tirer profit de tout leur potentiel.

La troisième ambition est de consolider l'organisation de la branche, qui a connu en peu de temps des évolutions nombreuses et fortes. Concrètement, nous allons conforter les organisations régionales, mettre en place une organisation commune avec le RSI autour de l'interlocuteur social unique (Isu) et poursuivre la conception et le déploiement de la nouvelle organisation informatique.



« AVEC UN TAUX D'AVANCEMENT DE 25,2 %, LE BILAN DE LA COG, À FIN 2014, EST SATISFAISANT. L'ENJEU POUR 2015 EST DE PILOTER DE MANIÈRE RAPPROCHÉE L'ENSEMBLE DE NOS PROJETS, AFIN DE POUVOIR LES MENER LE PLUS EFFICACEMENT POSSIBLE AU REGARD DES MOYENS QUI NOUS SONT AFFECTÉS. »



QUATRE AMBITIONS

AMÉLIORER la performance de nos métiers.

GARANTIR la capacité de la branche à assurer ses missions de recouvreur sur le long terme.

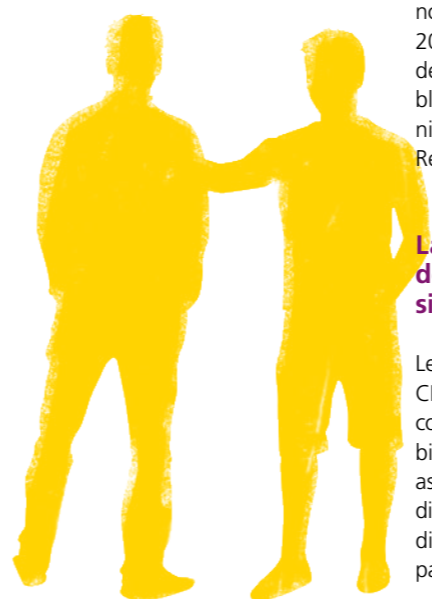
CONSOLIDER la branche, après une période de changements structurels majeurs.

RECHERCHER systématiquement l'utilisation optimale des ressources attribuées à la branche.

La quatrième ambition est centrée sur l'optimisation de nos ressources, dans un contexte de moyens restreints, avec notamment la diminution de 740 ETP CDI, d'ici à fin 2017, et la baisse de 15 % des autres dépenses de fonctionnement, d'ici à fin 2016. Pour nous aider à tenir nos engagements, des plans d'actions visant à accroître nos performances de gestion seront déployés tout au long de la période.

Que faut-il retenir de l'année 2014 ?

L'année s'est articulée autour de deux temps forts : d'une part, la négociation de la Cog qui a été signée le 28 juillet ; et d'autre part, le démarrage des premiers chantiers, avec la mise en œuvre des actions de cadrage. Le taux d'avancement sur l'ensemble de nos engagements conventionnels a atteint 25,2 % en 2014. Il est un peu en deçà du niveau attendu (32,8 %). Cependant, il reste satisfaisant, compte tenu à la fois de la mobilisation forte qu'a entraînée, pour l'Acoss et la branche, la négociation de la Cog, et de la complexité et de la quantité de projets engagés. Les chantiers qui ont le plus avancé sont ceux de l'Isu et de la DSN, qui avaient des étapes décisives à franchir dès 2014 : organisation régionale et développements informatiques pour l'Isu, préparation en vue d'un démarrage technique dès 2015, pour la DSN. La gestion des moyens (notamment avec la signature des contrats pluriannuels de gestion) a aussi constitué un élément très structurant de l'année.



Quelles sont vos priorités pour 2015 ?

L'année 2015 porte des enjeux majeurs, car elle va voir le déploiement concret de plusieurs projets phares, comme la DSN et les premières briques de la stratégie multicanal. La complexité des chantiers et le contexte budgétaire contraint dans lequel nous nous inscrivons vont nécessiter d'effectuer un pilotage fin, au plus près des réalités et priorités du moment. Nous nous sommes dotés à cet effet, dès 2010, d'un comité de revue de la Cog et des projets, dont le rôle est renforcé sur la période 2014-2017.

REPÈRES

LA COG

433 actions réparties en 20 domaines ou fiches thématiques et assorties d'indicateurs de résultats.

25,2 %

Taux d'avancement de la Cog.

CONTRACTUALISATION DES CONTRATS PLURIANNUELS DE GESTION (CPG) : UNE MOBILISATION DE SIX MOIS

Le 7 janvier 2015, les 22 Urssaf régionales, ainsi que les 4 caisses générales de Sécurité sociale (CGSS) d'outre-mer, la caisse de Sécurité sociale de Mayotte et les 7 centres informatiques (Certi) avaient chacun signé avec l'Acoss un contrat pluriannuel de gestion (CPG).

Celui-ci concrétise la déclinaison de la Cog dans les organismes du réseau. Il traduit et contractualise leur participation à l'atteinte des objectifs de la branche, en termes de métiers et de moyens.

En complément, la Caisse commune de Sécurité sociale de la Lozère a signé un contrat de gestion avec l'Acoss et, fait nouveau, l'Établissement public de l'Acoss s'est doté, début 2015, de l'équivalent d'un CPG, un « cadre » pluriannuel de gestion. Cet engagement matérialise la volonté de l'établissement public de participer, à l'instar de tous les organismes du réseau, à l'atteinte des objectifs de la branche Recouvrement et à l'utilisation optimale de ses ressources.

La phase de contractualisation, de la préparation à la négociation, a duré six mois, entre avril et octobre 2014.

Les travaux ont, en premier lieu, porté sur la conception des CPG : 18 fiches par domaine d'activité (relation de service cotisants, gestion des contacts, gestion des comptes et fiabilisation des données, recouvrement amiable et forcé...), associées à des indicateurs et cibles, ont été réalisées par la direction de la gestion du réseau, en lien avec les différentes directions métiers de l'Acoss, à partir des éléments portés par la Cog. Une 19^e fiche consacrée au traitement des volets

QUATRE PROJETS PRIORITAIRES

La **MISE EN ŒUVRE** d'une stratégie multicanal pour renforcer les relations avec les cotisants.

La deuxième phase de **CONSTRUCTION** du système d'information Clé-a, pour un réseau plus efficient.

Le **DÉPLOIEMENT** des nouvelles organisations de branche : consolidation des Urssaf régionales, organisation commune avec le RSI permettant de gérer l'Isu, et de l'informatique.

La **RÉALISATION** d'économies de gestion très significatives par le biais d'une optimisation des processus et d'une efficacité renforcée des méthodes et organisations.



« L'ANNÉE DE NÉGOCIATION D'UNE COG ET DES CPG EST TOUJOURS UNE ANNÉE TRÈS IMPORTANTE. LE CHEVAUCHEMENT AVEC LA DERNIÈRE VAGUE DE RÉGIONALISATION A RENDU PARTICULIÈREMENT DENSE CETTE ANNÉE. NOUS AVONS CONTRACTUELLEMENT SIX MOIS POUR MENER À BIEN L'ENSEMBLE DES NÉGOCIATIONS. NOS ENGAGEMENTS ONT ÉTÉ TENUS. »

CATHERINE LORPHELIN,
DIRECTRICE DE LA GESTION DU RÉSEAU



JEAN-BAPTISTE COUROUBLE, DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION DU RECOUVREMENT

SYSTÈME D'INFORMATION : UN NOUVEAU SCHÉMA DIRECTEUR, AU DIAPASON DE LA NOUVELLE COG

Le système d'information du recouvrement se place au cœur des activités du réseau des Urssaf et de l'Acoss. Il évolue selon un schéma directeur quadriennal, qui détaille les actions à déployer pour mieux accompagner les orientations stratégiques de la branche. Pour la première fois, sa préparation a été simultanée et partagée avec celle de la Cog 2014-2017. Validé en décembre, le nouveau schéma directeur décline chaque grande orientation de la Cog en projets informatiques. Il prévoit la poursuite de la refonte du système d'information et son recentrage sur le régime général, la consolidation de l'organisation informatique et la stabilisation de la production informatique en Urssaf.

SDRH : SOUTENIR LA STRATÉGIE DE LA BRANCHE

Le Schéma directeur des ressources humaines (SDRH) 2014-2017 est essentiel pour soutenir la stratégie de transformation de la branche et pour répondre aux enjeux d'optimisation décidés dans le cadre de la Cog. Nous l'avons co-construit avec les acteurs RH des Urssaf autour de quatre priorités : le déploiement d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) performante, le renforcement du rôle du manager, la mise en œuvre d'une politique formalisée de responsabilité sociale de l'employeur (RSE), le déploiement d'un Système d'information ressources humaines (SIRH) global qui permettra de gagner en efficacité. L'année 2014 marque le démarrage des travaux qui se sont traduits par la formalisation d'une politique santé/sécurité/bien-être au travail et le déploiement d'actions pour animer la communauté managériale.



CATHERINE LORPHELIN, DIRECTRICE DE LA GESTION DU RÉSEAU

CONFORTER LA RELATION DE SERVICE AUX COTISANTS

Le cap fixé par la Cog vise à renforcer la qualité du service rendu, condition nécessaire au consentement social. Cette stratégie passe par une double approche : consolider les offres de service spécifiques aux différentes catégories de cotisants et déployer une stratégie multicanal ambitieuse pour assurer une gestion plus efficace des contacts. Nous avons poursuivi le travail pour optimiser et enrichir nos offres de service. Nous avons aussi initié le chantier de rénovation du site urssaf.fr. Et nous avons formalisé de nouveaux engagements de service centrés sur l'accueil, l'écoute et la qualité de l'information. Avec 90 % de satisfaits, la perception des cotisants sur le service tend à progresser. Il faut poursuivre cette dynamique.

3.

GESTION DES CONTACTS COTISANTS : PRIORITÉ AU MULTICANAL

Pierre angulaire de la gestion des contacts cotisants, la stratégie multicanal a vocation à orienter le cotisant vers le support de communication le plus efficace et adapté, en faisant d'Internet le pivot de ses échanges avec son organisme. Articulée autour de trois axes de travail structurel, le digital, l'accueil, la qualité, la stratégie multicanal cible deux projets prioritaires : la rénovation du site urssaf.fr et la constitution de plateaux multimédia, assortis d'un serveur vocal intelligent et d'un dispositif d'accueil sur rendez-vous, pour apporter un niveau de conseil et de service enrichi. 2014 a marqué la définition de notre feuille de route, déclinée en 14 sous-chantiers, et le démarrage des travaux du site urssaf.fr, l'un des livrables très attendu en 2015.



JEAN-MARIE GUERRA, DIRECTEUR DE LA RÉGLEMENTATION, DU RECOUVREMENT ET DU SERVICE

CONTRÔLE ET LUTTE CONTRE LA FRAUDE : ENGAGEMENTS TENUS

En 2014, nous avons opéré plus de 1,45 milliard d'euros de régularisation dont 900 millions résultent du suivi et du contrôle régulier des cotisants, et plus de 400 millions, soit 37 % de plus qu'en 2013, proviennent des actions engagées en matière de lutte contre le travail dissimulé. Ces résultats traduisent l'efficacité de la stratégie de la branche, qui prend en compte l'ensemble des typologies d'évasion sociale et adopte pour chacune une approche spécifique. Nous avons renforcé les contrôles dans tous les secteurs d'activités, en améliorant de manière continue la qualité de ciblage des entreprises. Nous avons intensifié dans le même temps les coopérations nationales pour lutter contre la fraude à grande échelle.

5.

6. UNE ANNÉE IMPORTANTE POUR LA DSN

L'Acoss a été choisie comme point de dépôt, pour le régime général, de la déclaration sociale nominative (DSN). Elle aura remplacé la plupart des déclarations sociales actuelles au 1^{er} janvier 2016. En amont, son déploiement est progressif, en trois phases, sur un périmètre croissant de déclarations et d'entreprises. En 2014, nous avons préparé et testé sa phase 2, prévue pour mars 2015. Elle comporte l'intégration à la DSN du volet Urssaf de la déclaration unifiée de cotisations sociales (Ducs), sur laquelle repose la majeure partie des cotisations encaissées par la branche. Dans le même temps, nous avons mené des travaux relatifs aux impacts de la DSN sur les métiers de la branche, avec les directions de l'Acoss concernées.



LIONEL MATZ, DIRECTEUR DE PROGRAMMES

DES AVANCÉES MAJEURES POUR L'ISU

L'année 2014 a été celle de la mise en place d'une organisation régionale commune aux deux acteurs qui portent le dispositif de l'interlocuteur social unique (Isu) : le réseau du Régime social des indépendants (RSI) et celui des Urssaf. Elle optimise les processus de travail, avec l'enjeu d'en améliorer l'efficacité. Nous avons également achevé et déployé un socle commun de maîtrise des risques. Des progrès notables ont été réalisés en matière de qualité du service rendu aux cotisants, avec notamment la mise en place de deux numéros d'appel courts et l'harmonisation de la gestion des réclamations. Les performances du recouvrement ont également progressé. Un plan de prévention de la prescription a permis de sécuriser près de 210 millions d'euros de créances.

8. INFORMATIQUE : UNE MOBILISATION SUR TOUS LES FRONTS

En 2014, la Direction des systèmes d'information du recouvrement a accompagné la création des six dernières Urssaf régionales, au 1^{er} janvier, et procédé à de nombreux développements pour l'interlocuteur social unique (Isu). Nous avons également initié de grands travaux en lien avec le programme Clé-a, et préparé la phase 2 du déploiement de la déclaration sociale nominative (DSN). Dans le même temps, nous avons poursuivi notre démarche d'amélioration du système d'information de production des Urssaf. L'année 2014 a été celle du début de sa stabilisation, avec une réduction des dysfonctionnements. Un autre projet important a été la fusion, en septembre, des bases de données de l'Urssaf Île-de-France.

JEAN-BAPTISTE COUROUBLE, DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION DU RECouvreMENT



SYLVIE HEYLENS, DÉLÉGUÉE À L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

DAC : UNE CRÉATION, POUR ACCOMPAGNER LES GRANDES ÉVOLUTIONS

La Délégation à l'accompagnement du changement a été créée le 1^{er} octobre 2014. Elle apporte un soutien transverse au déploiement des grands projets stratégiques de la nouvelle Cog et hors Cog. Nous venons en support des chefs de projets des différentes directions de l'Acoss, afin de les aider à formaliser leur plan d'accompagnement. En 2014, nous avons suivi le projet d'organisation régionale commune de l'interlocuteur social unique (Isu) et celui de création des Centres nationaux de travailleurs frontaliers en Suisse. La Dac intervient également sur la coordination de la gouvernance. La constitution de notre équipe sera achevée et sa feuille de route finalisée, en 2015. Nous pourrions dès lors pleinement déployer notre action et approfondir la professionnalisation de la démarche d'accompagnement.

10. PILOTAGE DES ACTIVITÉS DU RÉSEAU : UN PÉRIMÈTRE ÉTENDU, POUR UNE EFFICACITÉ OPTIMALE

Le 1^{er} mars 2014, nous avons repris certaines missions de la Direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée. Elles élargissent notre champ d'action et nous avons changé de nom pour devenir la Direction de la production et de la maîtrise des activités. C'est une façon de signifier que le contrôle interne fait aujourd'hui partie intégrante, comme la production, de l'activité du réseau. Dans ces deux domaines complémentaires, l'année 2014 a été marquée par des avancées avec, à la fois, la baisse continue du stock en Urssaf et la finalisation de notre dispositif de maîtrise des risques. Nous avons également procédé à la création de deux Centres nationaux des travailleurs frontaliers en Suisse.



PIERRE FENEVROL, DIRECTEUR DE LA PRODUCTION ET DE LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS



YVES TERRASSE, AGENT COMPTABLE

L'AGENCE COMPTABLE : CONSOLIDER, POUR CONTINUER DE PROGRESSER

Le montant des produits comptables recouverts a poursuivi son augmentation, pour atteindre 419 milliards d'euros tous attributaires confondus. Près de 20 % de cette somme relève du recouvrement direct, opéré par l'Agence centrale. L'agence comptable a participé à la centralisation sur l'Acoss, en 2014, de deux flux financiers importants : la totalité des prélèvements sociaux du capital d'une part, et le versement transport d'autre part. Nous avons également commencé à réviser la procédure de validation à laquelle sont soumis les comptes des Urssaf. Enfin, nous avons continué la mise en œuvre de grands chantiers structurants, à l'exemple de la maîtrise des risques avec le renforcement de nos procédures de contrôle interne.

12. GESTION DE TRÉSORERIE : SÉCURISER, EN TOUTES CIRCONSTANCES

Dans une conjoncture restée atone, les montants recouverts par les Urssaf et l'Acoss ont tout de même progressé de 3,9%. Les dépenses du régime général ont connu une hausse moindre, mais ses tirages sont demeurés de 13,7 milliards supérieurs aux encaissements. En moyenne, sur l'année, nous avons dû emprunter 24,8 milliards d'euros, soit davantage qu'en 2013 et à un taux légèrement supérieur, mais toujours favorable. Pour une sécurisation optimale, la répartition des sources de financement a sensiblement évolué, avec notamment un recours majoré à la Caisse des dépôts. C'est aussi le banquier qui héberge nos comptes; nous avons renégocié, en 2014, la convention qui encadre et sécurise ses services bancaires à l'Acoss.



ALAIN GUBIAN, DIRECTEUR DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES ET DE LA PRÉVISION, DIRECTEUR FINANCIER

13. STATISTIQUES, ÉTUDES ET PRÉVISIONS : UNE ACTIVITÉ À FORTÉ VALEUR AJOUTÉE

La Direction des statistiques, des études et de la prévision a contribué à la préparation de la loi de financement de la Sécurité sociale et mené d'importants travaux sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi. Nous avons poursuivi nos études en amont sur le pacte de responsabilité et de solidarité. Tout au long de l'année, nous avons continué de publier des statistiques et des analyses sur l'emploi dans différents secteurs, avec notamment un bilan annuel des auto-entrepreneurs, très attendu. Nos équipes ont également travaillé à préparer l'arrivée de la déclaration sociale nominative (DSN) qui va impacter notre suivi des effectifs salariés du secteur privé.

DAS : UN PILOTAGE CENTRÉ SUR L'EFFICIENCE, AU SERVICE DU RÉSEAU

Nous avons étendu les travaux visant à faire progresser le niveau de performance de la branche. Les avancées se sont concrétisées de deux manières. D'une part, nous avons initié une instance de gouvernance destinée à renforcer l'efficacité du pilotage de la branche, en déployant des outils, méthodes et culture communs du pilotage au sein du réseau.

Cette instance a instauré des groupes de travail qui vont prochainement produire des résultats concrets (par exemple, une démarche d'optimisation des processus...).

Les audits produits par la Das se sont, d'autre part, amplifiés, avec la poursuite des audits d'entités et le déploiement d'un audit régional indépendant et objectif, d'ores et déjà déployé dans dix organismes, dont les huit Urssaf TGE.



CHRISTOPHE FRANCESCHI, DIRECTEUR DE L'AUDIT ET DE LA STRATÉGIE



GABRIELLE HOPPÉ, DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION, DIRECTRICE DE CABINET, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMMUNICATION : DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES SUR QUATRE ANS

Nos actions se sont centrées sur deux missions : la première a consisté à mobiliser les collaborateurs sur les orientations de la Cog 2014-2017. Nous avons à cet effet diffusé un Essentiel de la Cog, réalisé des éditions spéciales dans les supports de communication de la branche, organisé des réunions à destination des managers du réseau. La seconde mission a consisté à définir la feuille de route de la communication. Nous avons érigé en priorité le renforcement de la communication interne, avec pour objectif de développer une communication managériale, ainsi que le déploiement d'une stratégie digitale ambitieuse, qui place Internet au cœur de la relation cotisants. Celle-ci s'est matérialisée par la rénovation du site acoss.fr, lancée en mai 2014.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC : UNE AMÉLIORATION CONTINUE

Nous avons pour la première fois, dans le cadre de la Cog, signé un cadre pluriannuel de gestion (CPG). Celui-ci trace la feuille de route de l'Établissement public et l'engage sur un certain nombre d'actions, avec pour clé de voûte le développement de la transversalité, du « mieux vivre ensemble ». Nous avons, en parallèle, achevé des travaux de sécurisation de plusieurs de nos processus internes et déployé de nouveaux chantiers en ressources humaines, parmi lesquels une charte de management et le développement des contrats d'apprentissage visant à favoriser l'intégration des jeunes. Enfin, nous avons poursuivi les avancées en responsabilité sociale de l'employeur (RSE), chantier prioritaire de la Cog, et lancé des négociations dans le cadre de la qualité de vie au travail (QVT), qui encourage le travail à distance.



SYLVIE SAMBOU, DIRECTRICE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES MISSIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 31 décembre 2014.



JEAN-EUDES TESSON,
PRÉSIDENT



PIERRE-YVES CHANU,
VICE-PRÉSIDENT

REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS*

TITULAIRES	SUPLÉANTS
MEDEF	
MAURIN Florence	HENRY Patrick
GUÉRY Jean-Claude	BRIEUX Michel
LORÉAL Pierre-François	CAZALS Véronique
MARTINEZ Émilie	CELMA Patrick
RABATE Laurent	DELABRIÈRE Éric
TESSON Jean-Eudes	DELCOURT Dominique
CGPME	
CAVALIE Dominique	IZARD Marie-Françoise
PAGOLA Jean-Paul	SOUPIZET Christophe
UPA	
THOURON Philippe	POLO Gérard
CHATELAIN Jean-Jacques	PINEAU Christian

REPRÉSENTANTS DES ASSURÉS SOCIAUX*

TITULAIRES	SUPLÉANTS
CGT	
CHANU Pierre-Yves	MERGEL Francis
VANDAELE Michel	ISABEY Mijo
SALVIGNAC Marie-Martine	
FO	
BELLANCA Joseph	BOST Jean-Louis
PRIVAT Patrick	FAUVEL Hélène
MONGEREAU Jacky	DURUPT Jean-Claude
CFDT	
BECKER Xavier	AUBIN Virginie
CIGANA Serge	COLETTI Jean-Pierre
GODO-NOËL Annie	LAVIGNE Brigitte
CFTC	
LEBAS Jean-Michel	PARLE Marie-Josèphe
MERTEN Bernard	LE FRANC Annie
CFE/CGC	
CONSTENSOUX Xavier	GROSS Alain
ROGER Pierre	VINCENT Bernard

L'ANNÉE 2014 A ÉTÉ MARQUÉE PAR :

- La signature de la Cog 2014-2017, le 28 juillet 2014, fruit d'une élaboration concertée avec les partenaires sociaux, déclinée à travers les Contrats pluriannuels de gestion.
- La mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information 2014-2017, adopté par le conseil d'administration en sa séance du 19 décembre 2014.
- 39 réunions de commissions et de conseils d'administration se sont tenues en 2013 et 57 saisines ministérielles ont porté sur des textes ayant un impact financier sur la Sécurité sociale ou relevant du champ de compétence du réseau des Urssaf.

REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS*

TITULAIRES	SUPLÉANTS
UPA	
CROUZET Danièle	
CGPME	
MASSAS Bernard	ROGER Sandrine
UNAPL/CNPL	
GIORDANO Michel	MICHAUX Élisabeth

PERSONNES QUALIFIÉES*

BARBARA Emmanuelle
BERGÉ-SUET Élisabeth
BESNARD Jean-Louis
VASSELLE Alain

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

TITULAIRES	SUPLÉANTS
CGT	
LEGALL Jean-Michel	VIGNON Yves
MARTIN Daniel	
CFDT	
DEBIEZ Alain.	RAPEAU Serge

CONTRÔLE GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

ROUX Nathalie, contrôleur général
À NOTER : depuis le 6 février 2015, Luc Allaire a été nommé contrôleur général économique et financier.

REPRÉSENTANTS DES MINISTÈRES DE TUTELLE

Représentant du ministre chargé de la Sécurité sociale
 FATOME Thomas, directeur de la Sécurité sociale
 Représentant du ministre chargé du Budget
 MORIN Denis, directeur du Budget

* Voix délibérative.
 ** Voix consultative.

LES COMMISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 31 décembre 2014.

FINANCIÈRE ET STATISTIQUE

PRÉSIDENT : M. CIGANA



SALARIÉS	NON-SALARIÉS	PERSONNES QUALIFIÉES
M. MERGEL	M. PINEAU	M. VASSELLE
M ^{me} FAUVEL	M. GUERY	M. BESNARD
M. CIGANA	M. DELABRIÈRE	
M ^{me} PARLE	M ^{me} MARTINEZ	
M. GROSS	M. CAVALIE	

GESTION DES MOYENS

PRÉSIDENT : M. BELLANCA



SALARIÉS	NON-SALARIÉS	PERSONNES QUALIFIÉES
M ^{me} SALVIGNAC	M. PINEAU	M ^{me} BERGE-SUET
M. BELLANCA	M. CELMA	
M. BECKER	M. DELABRIÈRE	
M. LEBAS	M. HENRY	
M. GROSS	M. PAGOLA	

LÉGISLATION – SIMPLIFICATION

PRÉSIDENT : M. THOURON



SALARIÉS	NON-SALARIÉS	PERSONNES QUALIFIÉES
M ^{me} ISABEY	M. THOURON	M. VASSELLE
M. PRIVAT	M. RABATE	
M ^{me} AUBIN	M. LORÉAL	
M ^{me} PARLE	M ^{me} MARTINEZ	
M. ROGER	M. PAGOLA	

INFORMATIQUE GRANDS COMPTES

PRÉSIDENT : M. MERTEN



SALARIÉS	NON-SALARIÉS	PERSONNES QUALIFIÉES
M. VANDAELE	M ^{me} CROUZET	
M. DURUPT	M. HENRY	
M. COLETTI	M. DELCOURT	
M. MERTEN	M. SOUPIZET	
M. ROGER	M. GIORDANO	

QUALITÉ – COMMUNICATION

PRÉSIDENT : M. VINCENT



SALARIÉS	NON-SALARIÉS	PERSONNES QUALIFIÉES
M ^{me} SALVIGNAC	M. POLO	M ^{me} BERGE-SUET
M. BOST	M. DELCOURT	
M ^{me} GODO-NOËL	M. BRIEUX	
M ^{me} LEFRANC	M. HENRY	
M. VINCENT	M ^{me} IZARD	

COG

PRÉSIDENT : M. MASSAS



SALARIÉS	NON-SALARIÉS	PERSONNES QUALIFIÉES
M. VANDAELE	M. CHATELAIN	M ^{me} BARBARA
M. MONGEREAU	M. HENRY	
M ^{me} LAVIGNE	M. CELMA	
M. LEBAS	M. BRIEUX	
M. CONSTENSOUX	M. MASSAS	



LE COMITÉ DE DIRECTION

De gauche à droite : YVES TERRASSE, Agent comptable, GABRIELLE HOPPÉ, Directrice de cabinet, Secrétaire générale du conseil d'administration, Directrice de la communication, JEAN-MARIE GUERRA, Directeur de la réglementation du recouvrement et du service, JEAN-LOUIS REY, Directeur, LIONEL MATZ, Directeur de programmes, CATHERINE LORPHELIN, Directrice de la gestion du réseau, CHRISTOPHE FRANCESCHI, Directeur de l'Audit et de la Stratégie, PIERRE FENEYROL, Directeur de la production et de la maîtrise des activités, JEAN-BAPTISTE COUROUBLE, Directeur des systèmes d'information du recouvrement, SYLVIE HEYLENS, Déléguée à l'accompagnement du changement, SYLVIE SAMBOU, Directrice de la Diame, ALAIN GUBIAN, Directeur des statistiques, des études et de la prévision, Directeur financier.

A blue paperclip is positioned at the top center of the yellow box, appearing to hold the paper in place.

CONTACTS

PAR COURRIER
ACOSS - Dicom
36, rue de Valmy
93108 Montreuil Cedex

PAR TÉLÉPHONE
01 77 93 64 93

PAR COURRIEL
contact@acoss.fr