

## BILAN DE LA COG 2014-2017

2017

L'ESSENTIEL



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

## BILAN GLOBAL

### LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION 2014-2017 TRACE DES PERSPECTIVES STRATÉGIQUES AUTOUR DE 4 GRANDES AMBITIONS :

- **Ambition 1** : Améliorer les performances des métiers du Recouvrement là où il existe des marges de progrès, avec une forte dominante autour de la stratégie multi-canal.
- **Ambition 2** : Garantir la capacité de la branche à assurer ses missions de recouvreur sur le long terme, ce qui suppose notamment :
  - d'investir dans les projets de changements majeurs pour la branche (Clé-a et DSN),
  - de poursuivre l'extension du périmètre d'intervention de la branche.
- **Ambition 3** : Consolider la branche après une période de changements structurels majeurs.
- **Ambition 4** : Rechercher systématiquement l'utilisation optimale des ressources de la branche.

Le taux global d'avancement de la Cog s'établit à 80,6% à fin 2017. Il a progressé de 13 points sur la dernière année de période conventionnelle.

Par ailleurs, de nombreuses actions très structurantes qui ne figuraient pas dans les objectifs de la Cog ont été prises en charge par la branche sur la période conventionnelle : gestion de trésorerie pour le compte du RSI et de la MSA, re-

couvrement de la CSM – Puma, préparation du prélèvement à la source pour les offres simplifiées, mise en œuvre de la réforme de l'auto-entrepreneur,...

En ce qui concerne les indicateurs de résultats, 19 ont été suivis dans le cadre de la Cog 2014-2017 et les cibles 2017 ont été atteintes ou dépassées pour 13 indicateurs.

### LES PERFORMANCES MÉTIERS

Dans les domaines métiers (relation de services, collecte, lutte contre la fraude, gestion de trésorerie), la branche a mis en place près de 75% des actions initialement prévues dans la Cog.

En matière de relation de services, les principales briques de la stratégie multi-canal souhaitée par la branche ont été réalisées.

Ces briques ont aidé la branche à assurer un taux de décroché croissant proche de l'objectif Cog de 85% en fin de période, à produire une qualité de la réponse conforme aux attentes et à gagner en productivité, notamment par le biais de l'accueil sur rendez-vous.

Néanmoins, la mise en œuvre des objectifs a pris du retard sur certains sujets, notamment :

- les canaux « digitaux » : utilisation des tablettes et smartphones, dématérialisation des contacts sortants, dématérialisation des paiements des travailleurs indépendants (taux de 72,7% fin de Cog).
- les actions en lien avec l'écoute client : recueil des attentes et des besoins des cotisants, consolidation et analyse des motifs à l'origine des réclamations.

Enfin, en ce qui concerne les offres de services simplifiées proposées par la branche, des avancées sont à noter (suppression chèquiers papier Cesu, production généralisée de bulletins de salaire, dématérialisation des volets sociaux du

2018-2022

### VALORISER LES DONNÉES DSN POUR RENOUVELER NOS MÉTIERS ET NOTRE OFFRE DE SERVICES

- renforcer la garantie des droits des salariés,
- sécuriser davantage l'employeur en intensifiant le repérage des anomalies déclaratives,
- accroître nos capacités d'analyse sur l'impact de nouvelles mesures,
- enrichir les méthodes de ciblage des risques pour les démarches de contrôle,
  - détecter des signaux d'alerte permettant d'anticiper les difficultés des entreprises,
  - mieux accompagner les cotisants en fonction de leur profil.

Cesu) mais elles ne couvrent pas l'ensemble des objectifs de la Cog en raison notamment de l'important impact d'orientations hors Cog (prélèvement à la source, évolutions du Tese)

La Cog 2018-2022 permettront de poursuivre les ambitions de la branche en matière de relation de services, grâce notamment à la mise en œuvre du plan de transformation digitale de la branche et à une révision des processus de production dans une optique de renforcement de la satisfaction des cotisants.

Par ailleurs, des améliorations importantes ont été réalisées entre 2014 et 2017 sur les activités qui permettent de renforcer l'efficacité du recouvrement : structuration d'une fonction de fiabilisation des données déclaratives, mise en place d'une cellule d'expertise en matière d'analyse des difficultés des entreprises, déploiement du contrôle des travailleurs indépendants.

Ces avancées se sont traduites par une amélioration sensible des résultats en matière de recouvrement, avec notamment une nette amélioration du taux de restes à recouvrer.

Les engagements de la Cog 2018-2022 permettront de renforcer encore la performance de la branche tout en veillant à adapter les démarches aux difficultés des cotisants et en améliorant notre capacité à rétablir les droits des salariés suite aux opérations de contrôle.

Enfin, l'Accoss, caisse nationale des Urssaf, veille au bon fonctionnement du système de financement de la protection sociale en assurant la gestion de trésorerie des quatre

branches de la Sécurité Sociale. Dans ce domaine également la branche a pu renforcer son efficacité, notamment en internalisant la gestion de certains instruments de financement.

### MISSION DE RECOUVREUR SUR LE LONG TERME

Pour consolider son rôle de recouvreur social de référence, la branche a notamment tenu un rôle déterminant dans la montée en charge de la DSN qui est quasiment achevée. Compte tenu de cet investissement majeur, la branche a pris du retard dans l'exploitation des données individuelles de la DSN, mais des engagements forts sont inscrits dans la Cog 2018-2022, et des actions concrètes sont d'ores et déjà engagées (Focus).

La consolidation des missions de la branche devait également s'appuyer sur un système d'information rénové dans le cadre notamment du plan Cléa. Ce projet de grande ampleur a été interrompu temporairement dès 2015 et une trajectoire fonctionnelle et technique de transformation progressive du SI du recouvrement a été validée fin 2015.

In fine, et compte tenu des changements de trajectoire, les évolutions informatiques ont été moins importantes que prévues initialement, mais certains projets marquants ont pu être menés à terme en 2017 (refonte de l'outil de pilotage du contrôle, amélioration des outils de travail des collaborateurs,...).

La stratégie de recouvreur social de référence s'appuie également sur une extension progressive du périmètre d'intervention de la

branche. Dans ce domaine, des avancées notables ont été observées tout au long de la période, la plupart du temps hors du champ de la Cog : prise en charge des frontaliers travaillant en Suisse, poursuite de la mutualisation des trésoreries, lancement des travaux de prise en charge des contributions des VRP multi-cartes et des cotisations maladie des professions libérales.

Par ailleurs des travaux ont été engagés en fin de période pour améliorer la qualité des services fournis à certains partenaires (AOM, fonds de formation TI, URPS).

En matière de partenariat, la Cog 2014-2017 définissait également des orientations pour améliorer la gestion de l'interlocuteur social unique (Isu) et la majeure partie des objectifs ont été atteints (organisation régionale commune, mise en place du « 3 en 1 », amélioration des délais de remboursement,...).

Néanmoins, ces orientations ont pu se trouver en décalage avec l'actualité en matière de protection sociale des TI et la deuxième partie de la Cog a davantage été marquée par des projets très structurants comme l'intégration des travailleurs indépendants au régime général.

### CONSOLIDATION DE LA BRANCHE

L'ambition visant à consolider la branche après une période de changements structurels majeurs ne signifie pas immobilité. Ainsi, l'ensemble des structures de la branche a connu au cours de la période des ajustements d'organisation importants, d'où une période encore fortement marquée par des projets organisationnels pour les Urssaf, pour les centres informatiques, pour l'Accoss et pour les organismes multi-branches.

### OPTIMISATION DES RESSOURCES

Les engagements de la branche en matière de développement des Ressources humaines et d'optimisation de la gestion des moyens ont été réalisés à plus de 90%.

Les engagements en matière de couverture et d'articulation des dispositifs de maîtrise des risques, et en matière de pilotage de la performance restent quant à eux à consolider dans le cadre de la nouvelle période conventionnelle (promotion de l'innovation, analyse des tableaux de bord)

Par ailleurs, les objectifs de restitution de poste (-740 ETPMA) sont atteints fin 2017, ainsi que les objectifs de diminution des ADF (-15%).



## DE LA GESTION DES CONTACTS À LA RELATION DE SERVICE COTISANTS

En matière de relation de services, les principales réalisations de la Cog 2014-2017 concernent la stratégie multi-canal souhaitée par la branche, notamment sur les canaux « traditionnels » :

- refonte des sites Urssaf.fr et Cesu.fr,
- mise en place de l'accueil sur rendez-vous,
- déploiement de serveurs vocaux interactifs,
- mise en place de la double écoute,
- réduction du nombre de plates-formes multimédia, mutualisation des flux et professionnalisation des acteurs.

Une des priorités de la Cog 2018-2022 est de renforcer la qualité du service rendu aux cotisants. Cette priorité doit conduire à poursuivre les améliorations concernant la politique de front-office (accueil physique et téléphonique), mais aussi les processus de gestion des comptes, les politiques de moyens de paiement, la gestion des remboursements, les politiques de recouvrement, les pratiques de contrôle et la sécurisation juridique des cotisants.

Dans ce cadre, la notion de relation de services irrigue de nombreuses fiches de la Cog 2018-2022, et une feuille de route englobant l'ensemble des nouvelles offres de services a été lancée. Quatre leviers prioritaires ont ainsi été identifiés pour rétablir la confiance des cotisants :

- **l'accessibilité** : autonomiser le cotisant via l'enrichissement et la digitalisation des opérations en ligne et améliorer la réactivité suite à une sollicitation
- **le service** : simplifier les déclarations, paiements et remboursements, personnaliser les interactions et gagner en proactivité suite à des événements cotisants, développer des offres spécifiques par segment (Jeunes Entreprises / Tiers déclarants)
- **la posture et l'accompagnement des collaborateurs** : adopter une attitude bienveillante et accorder le droit à l'erreur, établir une relation individualisée avec le conseiller, Développer la posture de conseil et d'accompagnement
- **le rôle et le positionnement de l'Urssaf** : communiquer de façon pédagogique sur le rôle de l'Urssaf et les nouveaux services

## FAITS MARQUANTS



## LES ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DE LA BRANCHE

Après la régionalisation des Urssaf mise en œuvre dans le cadre de la Cog 2010-2013, l'ambition portée dans la Cog 2014-2017 était de consolider la branche après cette période de changements structurels majeurs.

Néanmoins, cette période a été encore fortement marquée par des **projets organisationnels**, notamment au sein des Urssaf :

- des ajustements organisationnels post-régionalisation,
- la mise en place des organisations régionales communes ISU (2014-2015),
- une nouvelle organisation du recouvrement des TI (2017).

Pour la période conventionnelle 2018-2022, **de nouveaux défis organisationnels** doivent être relevés :

- l'intégration d'une partie des équipes du RSI dans le cadre de la mise en place de la sécurité sociale des travailleurs indépendants,
- la prise en charge de nouveaux types de prélèvements ou d'activités avec dans certains cas l'intégration de nouveaux collaborateurs (Agessa-MDA, CCVRP,...),
- la nécessité de revoir le pilotage du réseau en trouvant notamment de nouveaux équilibres entre proximité territoriale et expertises nationales. Dans ce cadre, la branche s'engage dans une phase de redistribution de certaines activités au sein du réseau des Urssaf dans une logique de solidarité entre organismes permettant par ailleurs de maîtriser les coûts de gestion.

Dans ce contexte de fortes mutations, **une feuille de route RH sera déployée** pour accompagner l'ensemble des collaborateurs du réseau. Elle vise à :

- anticiper les évolutions des métiers de la branche,
- garantir l'employabilité des collaborateurs et le développement des compétences,
- accompagner les managers à mieux appréhender les transformations organisationnelles, culturelles et technologiques,
- améliorer la qualité de vie au travail pour en faire un levier de la performance sociale et collective

# CHIFFRES CLÉS

## BILAN DE LA COG 2014-2017

### 80,6%

#### TAUX D'AVANCEMENT DE LA COG

en fin de période conventionnelle. Il a progressé de 13% en 2017 (dernière année de Cog) et n'intègre pas les nombreux projets menés par la branche en dehors de la Cog.

### 73%

#### TAUX DE DÉMATÉRIALISATION

des déclarations et des paiements atteint en fin d'année 2017. Il intègre notamment la part des volets sociaux Cesu dématérialisés et le taux de paiements des travailleurs indépendants dématérialisés qui ont progressé de 20 points sur 4 ans.

### 197

#### NOMBRE D' ACTIONS COG 2014-2017

totalemment achevées fin 2017 parmi les 291 actions dont l'avancement est supérieur à 80%. Au total, la Cog était déclinée en 433 actions.

### 1,960

#### MILLIARDS D'EUROS

Montant, cumulé sur l'ensemble de la période conventionnelle, des redressements réalisés dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé. Les démarches innovantes d'analyse des risques et de ciblage des entreprises à contrôler, ont contribué à ces bons résultats.

### 0,72%

#### TAUX DE RESTES À RECOUVRER

à 15 mois à fin 2017. Il a progressé de 0,2% en 4 ans sous l'effet notamment de l'amélioration des actions de recouvrement amiable et forcé, et du niveau de récupération des créances.

### 1 596 456

#### ÉTABLISSEMENTS

sont en Dsn, soit 95,5 % des établissements ciblés.