



Inspection générale
des affaires sociales

Evaluation de la COG 2012-2015 du Régime Social des Indépendants (RSI)

TOME 1 : RAPPORT DEFINITIF

Établi par

Anne BRUANT-BISSON, Annelore COURY,
Marie DAUDE et Louis-Charles VIOSSAT

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

- Novembre 2015 -

2015-020R

Sommaire

SYNTHESE.....	5
INTRODUCTION.....	9
1 LE RSI EST UN REGIME DE SECURITE SOCIALE ORIGINAL QUI EST SOUMIS A DE VIVES CRITIQUES	11
1.1 Un régime de sécurité sociale original, créé il y a presque dix ans, qui offre aux travailleurs indépendants une couverture sociale spécifique.....	11
1.1.1 Le second régime de protection sociale par la taille.....	11
1.1.2 Des assurés aux caractéristiques marquées et une couverture spécifique et adaptée.....	12
1.2 Un régime critiqué et sous tension.....	14
2 LE RSI N'A ATTEINT QUE PARTIELLEMENT SES OBJECTIFS EN DEPIT D'UN ACTIVITE REFORMATRICE SOUTENUE	16
2.1 Une convention d'objectifs et de gestion courte, claire et ambitieuse.....	16
2.2 Une convention d'objectifs et de gestion qui n'est pas un véritable outil de pilotage et comporte des défauts.....	17
2.3 Des objectifs conventionnels dont le bilan est en demi-teinte.....	18
2.3.1 Un score décevant au regard des indicateurs de résultat.....	18
2.3.2 Une mise en œuvre satisfaisante, mais en apparence seulement, des engagements du RSI et de l'Etat.....	20
3 LE RSI EST FRAGILISE DANS SA RELATION AVEC SES RESSORTISSANTS, SES FONCTIONS METIERS ET SES SYSTEMES D'INFORMATION	22
3.1 Des relations avec les usagers détériorées, qu'une stratégie et des plans d'actions récents n'ont pas encore permis d'améliorer sensiblement.....	22
3.1.1 Des relations détériorées et un manque de confiance persistant dans le régime.....	22
3.1.2 Une stratégie et des plans d'actions pertinents mais qui sont trop récents pour que leur impact soit sensible.....	23
3.2 Un bilan globalement positif de la délégation de gestion de l'assurance maladie aux organismes conventionnés en dépit de difficultés de pilotage.....	23
3.2.1 Deux réseaux distincts d'organismes conventionnés.....	23
3.2.2 Un fonctionnement satisfaisant dans l'ensemble.....	25
3.2.3 Un manque de visibilité, notamment sur les coûts, et des difficultés de pilotage.....	26
3.3 Une liquidation des pensions qui n'est toujours pas satisfaisante malgré une récente amélioration de la productivité.....	27
3.3.1. Une activité retraite du RSI qui présente de nombreuses spécificités.....	27
3.3.2. Des délais de liquidation des pensions dégradés.....	27
3.4 Un interlocuteur social unique (ISU) qui progresse mais pas assez.....	29
3.4.1 L'ISU, une réforme de modernisation ambitieuse qui mobilise d'importants moyens humains.....	29
3.4.2 Des performances toujours très dégradées.....	30
3.4.3 Des progrès en cours sur plusieurs fronts.....	32
3.4.4 Une organisation commune au milieu du gué.....	33
3.4.5 Un système d'information et une chaîne du recouvrement qui posent toujours des problèmes.....	33
3.5 Une gestion de l'action sanitaire et sociale qui pourrait être améliorée.....	34
3.5.1 Des aides aux cotisants en difficulté, cœur de l'ASS du RSI, adaptées par chaque caisse de base au contexte local.....	35
3.5.2 Des aides individuelles encore trop nombreuses.....	35
3.5.3 Des aides collectives sur l'opportunité desquelles on peut s'interroger.....	36
3.5.4 Un accompagnement au départ en retraite qui pose question.....	36

3.5.5	Un pilotage et une évaluation des actions encore insuffisants	37
3.6	Un système d'information dont le renforcement de la gouvernance reste un enjeu à part entière	37
3.6.1	Des difficultés persistantes de gouvernance pour une direction des systèmes d'information fragilisée	38
3.6.2	De réels efforts de renforcement de la gouvernance	39
4	LA CAPACITE D'ABSORPTION PAR LE RSI DE NOUVELLES REFORMES MAJEURES EST LIMITEE	41
4.1.	Une optimisation nécessaire des réformes en cours ou à l'étude.....	41
4.1.1	La prolongation et l'accentuation des actions entreprises par le RSI pour restaurer la confiance des usagers	41
4.1.2	Un resserrement du réseau qui constitue une opportunité si de strictes conditions sont satisfaites	42
4.1.3	Une liquidation unique des retraites qui devrait permettre de réaliser des gains réels en ETP en fin de COG mais présente des risques certains	45
4.1.4	Un choix à faire entre un renforcement de l'encadrement actuel de la délégation de gestion de l'assurance maladie et un transfert au régime général à échelonner dans le temps.....	48
4.2	Des réformes indispensables.....	51
4.2.1	Un investissement prioritaire dans la refonte du pilotage des systèmes d'information.....	51
4.2.2	De nécessaires progrès de l'ISU	52
4.2.3	Un recentrage de l'ASS sur les prestations individuelles existantes et une meilleure évaluation des actions financées.....	54
5	LA COG 2016-2019 DOIT CONDUIRE LE RSI A NORMALISER SON FONCTIONNEMENT ET A RESTAURER SES PERFORMANCES.....	56
5.1	Une COG 2016-2019 qui va décider de l'avenir du RSI	56
5.2	Une convention resserrée, stratégique et orientée sur les clients et les résultats, avec des objectifs conventionnels limités, clairs et cadencés dans le temps	58
5.3	Une COG 2016-2019 avec des indicateurs de résultat axés sur la productivité et la qualité.....	59
5.4	Des gains potentiels d'ETP sur la durée de la COG.....	61
5.4.1	Les marges liées à l'impact de Trajectoire.....	61
5.4.2	La baisse de charge, conséquence de la liquidation unique.....	62
5.4.3	Les gains de productivité liés à une stabilisation des systèmes d'information	62
5.4.4	Des gains en partie à redéployer.....	62
	CONCLUSION	64
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.....	65
	LETTRE DE MISSION.....	71
	LISTE DES SIGLES UTILISES	73
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	77
	LISTE DES ANNEXES	85
	REPONSE DU RSI ET OBSERVATIONS DE LA MISSION.....	87
	REPONSE DE L'ACOSS ET OBSERVATIONS DE LA MISSION	119
	REPONSE DU RSI.....	127
	REPONSE DE L'ACOSS.....	163

SYNTHESE

- [1] Au titre de son programme de travail pour 2015, précisé par une commande des ministres chargés de la santé et du budget, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a procédé à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2012-2015 du Régime social des indépendants (RSI).
- [2] Le contexte actuel de remise en cause du RSI a conduit le Gouvernement à charger, par ailleurs, Mme Sylviane Bulteau, députée de la Vendée, et M. Fabrice Verdier, député du Gard, d'une mission relative au fonctionnement du RSI dans sa relation avec les usagers dont le rapport a été remis le 21 septembre 2015 au Premier ministre. En outre, le Président du Sénat a saisi le Conseil économique, social et environnemental (CESE), au même moment, d'une autre mission sur le fonctionnement du RSI.
- [3] La lettre de mission des ministres, du 4 mai 2015, demande à l'IGAS d'évaluer la COG actuelle en vue de préparer la suivante, qui porte sur les années 2016-2019, en analysant quatre sujets en priorité : la relation avec les usagers, le programme Trajectoire 2018 de reconfiguration du réseau, la délégation de gestion de l'assurance maladie aux organismes conventionnés (OC), le bilan du déploiement de l'outil ASUR de liquidation des retraites et, plus globalement, l'organisation de l'activité retraite dans la perspective de la mise en œuvre de la liquidation unique des retraites.
- [4] Outre ces quatre priorités, la lettre de mission identifie quatre autres sujets : la situation de l'interlocuteur social unique (ISU), l'évolution du site de Valbonne après la suppression de la contribution sociale de solidarité des entreprises (C3S), le pilotage des systèmes d'information (SI) et les dépenses d'action sanitaire et sociale (ASS) et leur efficacité.

Le RSI est un régime de sécurité sociale original soumis à de vives critiques

- [5] Créé il y a presque dix ans, en 2006, le RSI offre aux travailleurs indépendants non-agricoles (commerçants, artisans et professions libérales) une couverture sociale complète en-dehors des allocations familiales qui relèvent des CAF mais y compris une couverture retraite complémentaire.
- [6] C'est, avec 6,3 millions de ressortissants et 2,8 millions de cotisants, le second régime de protection sociale par la population couverte. Marqué par un fort turn-over, c'est aussi, à la différence de la MSA, un régime de passage pour beaucoup de ses ressortissants entre deux périodes de salariat.
- [7] La plupart des prestations qu'il sert sont alignées sur le régime général mais certaines demeurent spécifiques : les droits à retraite calculés dépendent des seules cotisations versées à la date d'arrêt du compte, et les droits aux indemnités journalières ne sont ouverts que si les cotisations ont été effectivement payées. Le calcul des cotisations sociales est également plus complexe que dans les régimes salariés : il existe plusieurs assiettes et cotisations minimales notamment. Leur mode d'acquittement, par paiement direct du cotisant, leur périmètre, correspondant à l'ensemble « part salariale » et « part patronale », et leur taux global facial élevé, près de 50%, en raison d'une assiette étroite, le revenu net, contribuent à rendre le prélèvement social très visible et sensible à une population de ressortissants dont une minorité n'a jamais été totalement acquise au système solidaire de sécurité sociale.
- [8] Le régime est critiqué et sous tension depuis sa naissance. Le rapport d'évaluation de la précédente COG était déjà intervenu dans un contexte de tension « sur fond de crise grave et persistante ». Cette situation a perduré et a trouvé même une nouvelle actualité depuis l'an dernier, avec la montée en puissance de mouvements de contestation (« Sauvons nos entreprises », « Les pendus »), l'irruption dans le débat politique et une campagne négative dans les médias.

Le RSI n'a atteint que partiellement ses objectifs en dépit d'une activité réformatrice soutenue

- [9] La COG 2012-2015, courte, globalement claire et de meilleure facture que la précédente, trace une feuille de route ambitieuse. Elle n'a pourtant guère été utilisée comme outil de pilotage, de nombreux autres outils et tableaux de bord spécifiques (ISU, suivi des stocks retraite) en tenant lieu sur les principaux métiers.
- [10] De plus, en dépit d'un investissement soutenu du régime sur le champ du recouvrement, de la retraite et de la relation avec les usagers, le bilan de sa mise en œuvre est en demi-teinte.
- [11] Le RSI a atteint, en effet, 62 % de ses objectifs appréciés à l'aune des indicateurs de résultat conventionnels.
- [12] Seule la moitié des 26 cibles définies dans la convention au travers des indicateurs de résultats a été atteinte en totalité. Quatre cibles ont été atteintes partiellement et neuf n'ont pas été atteintes du tout. Surtout, parmi les cibles majeures sur les priorités et les métiers clés (qualité de service aux usagers : taux de décroché téléphonique ; santé : taux de remboursement dans les délais des feuilles de soins ; retraites : taux de paiement dans les délais des pensions de droit direct ; recouvrement : taux de restes à recouvrer hors taxation d'office), aucune n'a été atteinte sauf dans le domaine santé qui ressort à nouveau comme le plus performant de tous.
- [13] Le RSI atteint un score apparemment meilleur en matière de mise en œuvre de ses 165 engagements conventionnels, mais ce score est en partie trompeur en raison de la façon dont les engagements sont rédigés.

Le RSI est fragilisé dans sa relation avec ses ressortissants, ses fonctions métiers et ses systèmes d'information

- [14] Les relations avec les usagers sont détériorées et les plans d'action récents n'ont pas encore permis de redresser la barre nettement : selon la première enquête de satisfaction réalisée par Médiamétrie pour le RSI en octobre 2014, 36 % des assurés interrogés (26 % des affiliés les plus récents) se disent mécontents ou très mécontents. Multiples sont les exemples de problèmes relevés par la mission comme par la mission parlementaire et celle du CESE et qui ont entraîné un manque de confiance persistant dans le RSI. Face à cette situation, et confronté jusqu'à la fin de l'année 2012 aux dysfonctionnements majeurs de l'ISU, le RSI n'a longtemps pu que gérer l'urgence et répondre aux réclamations et ce n'est que depuis 2013 qu'il a formalisé une stratégie globale.
- [15] Le bilan de la délégation de gestion à l'assurance maladie aux 20 organismes conventionnés (OC) est globalement positif. La caisse nationale du RSI (CNRSI) manque toutefois de visibilité sur les coûts de gestion et le déploiement des systèmes d'information et est confronté plus globalement à une difficulté de pilotage, notamment à l'égard des 19 OC mutualistes.
- [16] La liquidation des retraites n'est pas encore satisfaisante. Les délais de liquidation des pensions sont dégradés car le déploiement du nouvel outil de liquidation ASUR à périmètre incomplet a durablement affecté les conditions de liquidation par le RSI, empêchant notamment de liquider les pensions de réversion pendant près de trois mois, de mi-mai à fin juillet 2013.
- [17] L'interlocuteur social unique (ISU), créé en 2008 avec les URSSAF pour simplifier les formalités de paiement des cotisations des artisans et des commerçants, progresse mais pas suffisamment après un désastre qui a duré plusieurs années après sa création. Les performances de l'ISU sont toujours très dégradées, avec un taux de restes à recouvrer significativement plus élevé que celui des régimes comparables et un stock de créances très élevé. Si des progrès sont en cours sur plusieurs fronts, notamment celui de la collaboration conjointe entre le RSI et les URSSAF, des problèmes significatifs subsistent : le projet d'organisation commune est encore en milieu du gué, après l'arrêt du projet de système d'information commun, dédié et partagé (SCDP), l'investissement sur les chaînes existantes laisse perdurer des défaillances informatiques importantes et le processus de la collecte et du recouvrement amiable et forcé demeure perfectible à plusieurs étapes de la chaîne.

[18] La gestion de l'action sanitaire et sociale pourrait également être améliorée. Aide phare de l'action sanitaire et sociale du RSI, l'aide aux cotisants en difficulté est gérée par les caisses selon des critères d'attribution fixés localement. Les attributions sont sensiblement différentes selon les régions et des marges de progrès existent sur le suivi de l'impact de l'aide. Il y a un nombre trop important d'aides individuelles et les aides collectives, dont l'objet principal semble rester encore le financement du fonctionnement de nombreuses associations, sans évaluation réelle ex post des projets, posent problème. La mission s'interroge par ailleurs sur la pertinence du maintien de l'accompagnement au départ en retraite.

[19] Le renforcement de la gouvernance du système d'information demeure enfin un enjeu à part entière. Dispersée géographiquement sur quatre sites, confrontée à des difficultés de recrutement, la DSI peine encore à appréhender de manière large et transversale le pilotage d'ensemble des projets SI, comme sa propre capacité à les porter. S'il n'y a pas de dépassement dans la réalisation budgétaire en fin d'exercice, par contre, le risque de dépassement du budget informatique paradoxalement couplé à un sous-engagement de l'ordre de 50 % identifié par exemple en juin 2015, témoigne de ces difficultés de pilotage

La nécessaire optimisation des réformes en cours ou à l'étude

[20] Une optimisation des réformes en cours, qui comportent des risques non nuls, est nécessaire. Le rapport fait une série de recommandations en ce sens.

[21] C'est le cas des actions entreprises par le RSI pour restaurer la confiance des usagers. L'amélioration de la relation avec les usagers passe à la fois par l'efficacité et par l'articulation de l'ensemble des canaux de contact à disposition comme des réponses à leurs demandes, ainsi que par un accès rapide et aussi transversal que possible à l'information sur le compte assuré pour les agents d'accueil.

[22] Le projet Trajectoire 2018 de resserrement du réseau, ambitieux et nécessaire pour gagner en qualité, en homogénéité du service rendu ainsi qu'en productivité, constitue une opportunité si de strictes conditions sont satisfaites. Ce projet demeure un pari risqué, qui repose à la fois sur une forte mobilisation des agents au niveau national comme en région, ainsi que sur des outils et des systèmes d'information performants. Le risque d'une nouvelle dégradation du service à l'assuré doit être anticipé et le projet, qui est tout autant une réorganisation territoriale qu'une refonte des processus et des organisations, doit être l'occasion de poser le sujet des implantations et du bon niveau de prise en charge de chaque activité, en incluant dans la réflexion les caisses de Corse et d'Outre-mer.

[23] La prochaine liquidation unique des retraites des trois régimes alignés, si elle porte pour les assurés l'assurance à venir d'une réelle simplification et celle de gains potentiels importants pour le RSI, n'est pas non plus exempte de risques. Outre un calendrier contraint pour les trois régimes, l'activité de gestion des retraites du RSI est encore loin de converger avec le niveau des autres régimes, et ce alors même que l'outil ASUR de liquidation des retraite est encore en cours de montée en charge.

[24] La délégation de gestion aux organismes conventionnés doit être réinterrogée dans la perspective de recherche d'une plus grande productivité et d'une moindre hétérogénéité du service rendu. Le maintien de cette délégation n'est pas à exclure, et cela suppose d'en resserrer les conditions, tant en termes d'homogénéisation des coûts de gestion par bénéficiaire pour fixer le niveau des remises de gestion, que de développement des pratiques et outils pour simplifier, dématérialiser et améliorer l'efficacité globale du dispositif. Enfin, le niveau du seuil de conventionnement doit être revu, pour permettre un pilotage plus adapté de la caisse nationale sur le réseau des OC. Si le transfert au régime général devait en revanche être envisagé, ce ne pourrait être qu'au prix d'une préparation suffisante tant en matière de périmètre du transfert que de systèmes d'information.

- [25] Certaines autres réformes sont également tout à fait indispensables, comme le recommande le rapport. C'est le cas de l'investissement dans la refonte du pilotage des systèmes d'information. C'est le cas aussi de la poursuite de la réforme de l'ISU, notamment par la mise en place d'un véritable service commun URSSAF/RSI du recouvrement gérant « de bout en bout » tous les processus du recouvrement du début à la fin. C'est encore le cas du recentrage de l'action sanitaire et sociale sur les prestations individuelles existantes, ASS qui devrait également mieux évaluer les actions qu'elle finance.
- La COG 2016-2019 doit conduire le RSI à normaliser son fonctionnement et à restaurer ses performances
- [26] La COG 2016-2019 est un moment important car elle va certainement décider de l'avenir du RSI. Il est impératif que la nouvelle période conventionnelle soit celle de la normalisation, en particulier dans les trois domaines où le régime n'est toujours pas à la hauteur de ce qu'attendent les assurés : le recouvrement des cotisations, la liquidation des retraites et la relation client. A défaut, des scénarios d'adossement, voire d'intégration, à d'autres régimes en place devront être envisagés, le niveau de service fourni aux assurés du RSI devant désormais se refléter par l'expression d'une satisfaction des assurés comparables à celle d'autres régimes de sécurité sociale obligatoire.
- [27] Recentrée autour d'indicateurs en nombre limité (cinq par grand champ), la future COG, resserrée et stratégique, doit être orientée clairement vers les usagers et vers les résultats. La mission propose ce que pourraient être les futurs indicateurs de résultat.
- [28] Au-delà la normalisation, la future COG doit être celle de la performance, le régime ayant été créé dans une double perspective : celle de la simplification pour l'utilisateur et celle de la réalisation de gains de productivité. Les futures évolutions du réseau, comme de la retraite, la stabilisation des systèmes d'information et l'harmonisation des pratiques et organisations, sont porteurs de ces gains importants de productivité, que le régime devra valoriser sur la durée de la COG et au-delà.
- [29] L'heure n'est pas à la multiplication des priorités tous azimuts mais à la concentration sur quelques objectifs essentiels, précis et concrets.
- [30] Cette normalisation suppose enfin que le régime puisse absorber les réformes en cours, avant de lui en imposer de nouvelles.

INTRODUCTION

- [31] Au titre de son programme de travail pour 2015, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) avait prévu de procéder à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2012-2015 du Régime social des indépendants (RSI). La contestation du régime par une partie de ses assurés qui s'est développée en fin d'année 2014 et au début de l'année 2015 a conduit les ministres chargés de la santé et du budget à formaliser une commande spécifique.
- [32] Le chef de l'IGAS a confié cette mission à Mesdames Anne Bruant-Bisson, Annelore Coury et Marie Daudé ainsi qu'à Monsieur Louis-Charles Viossat, coordonnateur.
- [33] La lettre de mission du 4 mai 2015¹ demande à l'IGAS d'évaluer la convention d'objectifs et de gestion en vue de préparer la suivante en analysant quatre sujets en priorité :
- la relation avec les usagers, en prenant en compte les travaux de la mission confiée parallèlement à deux parlementaires par le Premier ministre par lettre de mission du 8 avril 2015 ;
 - le programme Trajectoire de reconfiguration du réseau, dont il s'agit d'examiner les conditions de réussite et les gains potentiels dans le prolongement du programme OPTIMO ;
 - la délégation de gestion de l'assurance maladie aux organismes conventionnés (OC), en en faisant un bilan et en proposant, sur la base d'un rapport MAP de 2013², des pistes d'optimisation ;
 - le bilan du déploiement de l'outil ASUR de liquidation des retraites, et plus globalement l'organisation de l'activité retraite dans la perspective de la mise en œuvre de la liquidation unique des retraites (LURA) puis du répertoire de gestion des carrières unique (RGCU).
- [34] Outre ces quatre priorités, la lettre de mission demande à l'IGAS de se pencher sur quatre autres sujets :
- la situation de l'interlocuteur social unique (ISU) afin de faire des propositions sur la gestion du recouvrement et le contentieux ;
 - le site de Valbonne, dédié pour partie au recouvrement de la contribution sociale de solidarité des entreprises (C3S), afin de proposer des scénarios d'évolution du site ;
 - le pilotage des systèmes d'information, notamment dans la perspective du chantier retraite ;
 - les dépenses d'action sanitaire et sociale et leur efficacité.
- [35] En accord avec les commanditaires, plusieurs sujets, parfois importants, ont été écartés du champ de la mission comme par exemple les questions liées à l'affiliation et à la radiation des cotisants, l'organisation de la caisse nationale, la gestion des ressources humaines, les marchés de la CNRSI et les risques invalidité-décès ainsi que la gestion des retraites complémentaires.
- [36] Les constats chiffrés de la mission portent souvent sur la période 2012-2014 seulement en raison de l'indisponibilité des données pour 2015. A noter, au demeurant, que la mission a été confrontée à de multiples reprises à des difficultés pour disposer de données chiffrées fiables et cohérentes entre les différentes sources, y compris au sein du RSI.
- [37] Ses travaux se sont déroulés du mois d'avril 2015 au mois de septembre 2015.

¹ Cf. pièce jointe 1.

² IGAS/IGF, Rapport sur les coûts de gestion de l'assurance maladie, septembre 2013.

- [38] Les constats et les préconisations qui sont à la base du rapport s'appuient sur l'étude d'une documentation fournie principalement par le RSI, l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) et la Direction de la sécurité sociale (DSS) et collectée par ailleurs par la mission lors de ses entretiens et sur internet. Ils s'appuient sur des entretiens à Paris avec l'administration centrale (DSS, Direction générale des finances publiques – DGFIP et Direction du budget - DB) et les caisses nationales de sécurité sociale (Caisse nationale du RSI - CNRSI, ACOSS, Caisse centrale de mutualité sociale agricole - CCMISA) ainsi que des visites de terrain dans huit villes : Lyon (caisse RSI et URSSAF du Rhône), Orléans (caisse RSI et ex-SICC Nord-Est), Paris (caisse RSI Ile de France Centre, URSSAF d'Ile de France), Reims (caisse RSI et URSSAF), Rennes (caisse RSI et URSSAF), Rouen (Caisse RSI), Valbonne (département C3S) et Strasbourg (site de la direction des systèmes d'information, caisse RSI) ainsi que des entretiens téléphoniques. Plusieurs organismes conventionnés ont été rencontrés ainsi que leurs têtes de réseau.
- [39] Les travaux de l'IGAS tiennent également compte des constats et des propositions de la mission parlementaire qui a remis le 22 septembre 2015 son rapport au Premier ministre.
- [40] Le présent rapport de synthèse s'appuie sur neuf annexes qui contiennent les constats et recommandations détaillés auxquels le lecteur peut faire appel pour approfondir tel ou tel aspect : une annexe transversale sur les objectifs et les indicateurs de la COG et huit annexes thématiques correspondant à chacun des axes de la lettre de mission (*cf. supra*) à l'exception des systèmes d'information qui sont abordés dans chaque annexe thématique et font l'objet d'un développement particulier dans le rapport de synthèse.
- [41] Près de dix ans après sa création, le RSI, régime de sécurité sociale original qui est soumis à de vives critiques (1), n'a atteint que partiellement ses objectifs en dépit d'une activité réformatrice soutenue (2). Le RSI est fragilisé dans sa relation avec ses ressortissants, ses fonctions métiers et ses systèmes d'information (3) et sa capacité d'absorption de nouvelles réformes majeures est désormais très limitée (4). La COG 2016-2019 doit le conduire à normaliser son fonctionnement et à restaurer rapidement ses performances, dans un contexte qui reste propice à l'élaboration de scénarios alternatifs (5).

1 LE RSI EST UN REGIME DE SECURITE SOCIALE ORIGINAL QUI EST SOUMIS A DE VIVES CRITIQUES

1.1 Un régime de sécurité sociale original, créé il y a presque dix ans, qui offre aux travailleurs indépendants une couverture sociale spécifique

1.1.1 Le second régime de protection sociale par la taille

[42] La mise en place du Régime social des indépendants (RSI) en 2006 résulte de l'ordonnance n°2005-1528 du 8 décembre 2005 qui a regroupé dans un souci de simplification les régimes de retraite et invalidité-décès des professions artisanales et des professions industrielles (CANCAVA³) et commerciales (ORGANIC⁴) ainsi que le régime maladie-maternité des non-salariés non-agricoles (CANAM⁵). Toutefois, la simplification souhaitée a été partielle puisque le RSI ne couvre pas, à la différence de la Mutualité sociale agricole (MSA), l'ensemble des risques (allocations familiales, assurance vieillesse des professions libérales) des travailleurs indépendants non salariés (artisans, commerçants et professions libérales).

Tableau 1 : Le RSI et la protection sociale des travailleurs indépendants non-agricoles

	Avant la réforme		Après la réforme	
	Artisans commerçants	Professions libérales	Artisans commerçants	Professions libérales
Recouvrement CSG, CRDS, cotisation famille	Urssaf		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><u>ISU</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - affiliation RSI - déclarations de revenus RSI - recouvrement jusqu'à 30 jours par délégation et pour le compte du RSI Urssaf - recouvrement après 30 jours RSI </div>	Urssaf
Cotisation retraite (régimes de base et complémentaires) invalidité-décès	Cancava Organic	CNAVPL CNBF		Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales CNAVPL / Caisse nationale des barreaux français CNBF
Cotisation maladie	Organismes conventionnés avec le réseau Canam			<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"> Organismes conventionnés avec le <u>RSI</u> (gestion déléguée) </div>
Prestations Retraite (régimes de base et complémentaires), invalidité-décès	Cancava Organic	CNAVPL CNBF	RSI	CNAVPL CNBF
Maladie	Organismes conventionnés avec le réseau Canam		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"> Organismes conventionnés avec le <u>RSI</u> (gestion déléguée) </div>	

Source : Cour des comptes, RALFSS 2012

³ Caisse autonome nationale de compensation de l'assurance vieillesse artisanale.

⁴ Organisation autonome nationale de l'industrie et du commerce.

⁵ Caisse nationale d'assurance maladie des professions indépendantes.

- [43] Par ailleurs, la gestion de l'assurance maladie est déléguée à des organismes conventionnés (mutuelles et sociétés d'assurance) et le recouvrement des cotisations des artisans et des commerçants, confié par l'ordonnance n°2005-1529 du 8 décembre 2005 à un interlocuteur social unique (ISU), est délégué en partie aux URSSAF. Enfin, les cotisations des professions libérales sont recouvrées par les URSSAF, les organismes conventionnés (OC), la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL) et la Caisse nationale des barreaux français (CNBF).
- [44] Le RSI compte en 2014 au 31 décembre 214 5726 ETP, effectif en baisse sur la durée de la COG (5867 en 2012 et 5806 en 2013)⁶. 4747 ETP sont affectés dans le réseau (28 caisses régionales du RSI et deux caisses Professions libérales) en 2014, dont 20,5 % sur l'activité retraite, 18,1 % sur l'activité recouvrement, 16 % sur l'information le conseil et l'accueil, 11,3 % sur la santé et le suivi des organismes conventionnés, 9,7 % sur l'affiliation et 6 % sur l'action sanitaire et sociale⁷.
- [45] Le RSI compte 6,3 millions de ressortissants⁸ et 2,8 millions de cotisants, artisans, commerçants et professions libérales au 31 décembre 2014. Cela en fait le second régime de protection sociale par la population couverte, devant la MSA mais loin derrière le régime général.
- [46] Le chiffre de ressortissants a progressé sur toute la période de la COG, bien que la croissance se soit infléchi : + 0,6 % entre 2013 et 2014, contre 4,9 % de 2011 à 2013. La progression du nombre de ressortissants est portée dans chacune des trois catégories par le public des auto-entrepreneurs (+7,6 %), créés par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008. On constate là aussi un infléchissement de cette hausse puisque elle était de 33,1 % pour la période 2011-2013 et encore de 9,2 % en 2013.
- [47] En 2014, ce sont 16 Mds € de cotisations qui ont été encaissées sur l'ensemble des risques, y compris cotisations famille et CSG-CRDS de l'ISU. Le RSI a servi cette même année 17,7 Mds€ de prestations : 8,5 Mds€ de prestations d'assurance maladie au titre des régimes de base, 9 Mds€ de pensions de retraite (dont 7,3 Mds€ pour les retraites de base) et 0,3 Md€ de pensions invalidité-décès.
- [48] Après compensation, le déficit du régime est financé par le reversement d'une part de la contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S), ce qui a représenté 2,5Mds€ en 2014. La suppression progressive de la C3S sera relayée par une compensation du régime général auquel le RSI est désormais intégré financièrement depuis la loi de financement de la sécurité sociale rectificative du 8 août 2014.

1.1.2 Des assurés aux caractéristiques marquées et une couverture spécifique et adaptée

- [49] Le RSI présente des caractéristiques bien particulières au regard de ses assurés, de la couverture qu'il assure et des cotisations qui le financent.

1.1.2.1 Une population composite aux spécificités réelles

- [50] La population de ressortissants du RSI, les travailleurs indépendants non-agricoles, comprend trois composantes : les artisans (36 %), les commerçants (38,5 %) et les professions libérales (25,5 %)⁹.

⁶ Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public 2015.

⁷ Outil analytique RSI CAPCEA – 2014.

⁸ Projet de rapport annuel 2014.

⁹ Source : évaluation par le RSI du nombre de cotisants au 31 décembre 2014, y compris conjoints collaborateurs.

- [51] Les ressortissants du RSI peuvent avoir des statuts juridiques et fiscaux différents : indépendants, gérants non-salariés de sociétés et auto-entrepreneurs (AE). Ces derniers, rattachés au régime à la création de l'auto-entrepreneuriat, représentent 37 % des effectifs en 2014. Cette population spécifique, dont le dynamisme (*cf. supra*) tire la croissance des effectifs totaux du RSI, est particulièrement bien représentée au sein des professionnels libéraux (43 %), ainsi que parmi les artisans (41 %) mais ne constituent que 30 % de la population des cotisants commerçants.
- [52] Chaque composante de cette population est elle-même différente selon le secteur concerné (par exemple, les professions libérales réglementées sont différentes des professions libérales non réglementées ; le secteur de la boucherie est différent de celui de la coiffure) et selon la taille de l'unité économique (la distinction entre travailleur indépendant à son propre compte et travailleur indépendant employant des salariés est importante).
- [53] Parmi les ressortissants du RSI, les travailleurs « free-lance » de la nouvelle économie collaborative côtoient par exemple les avocats d'affaires, les restaurateurs mais aussi les salariés qui ont créé leur petite auto-entreprise de réparation. Cette différenciation des publics est croissante.
- [54] Le RSI est, en outre, à la différence du régime de la MSA par exemple, un régime de passage pour beaucoup de ses ressortissants. Avec un total de 520 000 affiliations et de 470 000 radiations de cotisants sur la période 2012-2014, le taux de turn-over annuel, bien qu'en baisse sur la période, est de 18 % en moyenne, et même de 31 % pour les auto-entrepreneurs. Cela explique une durée moyenne d'activité dans le régime relativement courte, de onze ans et quatre mois pour les artisans et de dix ans et quatre mois pour les commerçants (hors auto-entrepreneurs). Moins de la moitié des artisans et des commerçants ont une durée d'activité dans le régime supérieure à dix ans.
- [55] La proportion (16 %) de polyactifs, significative par rapport aux autres régimes, est une autre caractéristique du régime qui découle des deux précédentes.
- [56] Les ressortissants du RSI ont, sauf exception, des revenus à la fois relativement peu élevés et fluctuants. C'est vrai des artisans et commerçants, dont le revenu moyen, de 23,5 K€ pour les artisans et de 22 K€ pour les commerçants en 2013, est très inférieur à celui des professions libérales (50 K€ environ). Près de 85 % des artisans et commerçants ont des revenus inférieurs au plafond de la sécurité sociale (37,5 K€), contre 55 % des professions libérales. C'est plus vrai encore par nature (leur CA est limité selon l'activité à 81,5 K€ ou à 32,6 K€ par an) des auto-entrepreneurs : un tiers des auto-entrepreneurs a un revenu nul et près des trois-quarts des auto-entrepreneurs artisans et commerçants ont un revenu annuel inférieur à 5 000 €. Ce revenu varie en outre sensiblement d'une année sur l'autre à la différence de celui des salariés.
- [57] La population des travailleurs indépendants a montré, enfin, qu'elle était moins encline que la population des salariés à assumer un haut niveau de prélèvement social et fiscal et a manifesté à plusieurs reprises, par exemple à l'époque des mouvements contestataires menés par le CID-UNATI puis le comité de défense des artisans et commerçants (CDCA), son mécontentement face aux régimes sociaux voire son refus de l'affiliation obligatoire à la sécurité sociale.

1.1.2.2 Une couverture ayant gardé quelques spécificités et financée par des cotisations dont le calcul est complexe

- [58] Le RSI présente une spécificité forte : l'ouverture de nombreux droits (pensions de retraite ou d'invalidité, prestations en espèces) est directement liée au paiement effectif des cotisations. Il s'agit d'un paiement personnel, sans précompte, et avec d'éventuelles régularisations.
- [59] Le calcul des cotisations sociales est également plus complexe que dans les régimes de salariés : il existe plusieurs assiettes et les taux et les modes de calcul sont plus fractionnés que dans les autres régimes. Il existe en parallèle des règles propres aux auto-entrepreneurs, dont les assiettes, les taux et les modalités de déclaration et de recouvrement différent de ceux des travailleurs indépendants classiques.
- [60] Comme le RSI est un régime aligné, les prestations en nature de l'assurance maladie sont identiques à celles du régime général. La retraite de base du RSI est également comparable à celle du régime général. Par ailleurs, les prestations familiales des travailleurs indépendants, servies par les CAF, sont alignées sur celles des salariés.
- [61] Toutefois, plusieurs spécificités subsistent. En matière de retraite, le mode de validation des trimestres, les dispositifs de rachats de trimestres et le calcul du revenu annuel moyen et des périodes assimilées sont différents du régime général.
- [62] En matière de prestations en espèces, les assurés du RSI touchent des indemnités journalières forfaitaires pour la maternité et calculées différemment selon leurs revenus en cas de maladie-maternité depuis un décret de février 2015.

1.2 Un régime critiqué et sous tension

- [63] La précédente évaluation de la COG par l'IGAS était déjà intervenue dans un contexte de tension, « sur fond de crise grave et persistante que connaît le RSI depuis l'échec de la mise en œuvre de l'ISU le 1^{er} janvier 2008 »¹⁰.
- [64] Cette situation de tension a perduré et a connu un point d'orgue avec la diffusion sur la chaîne M6 en décembre 2014 d'un reportage mettant en exergue l'absurdité de certaines situations et de certains appels de cotisations ainsi que la qualité très mauvaise d'une partie de la réponse téléphonique, au demeurant assurée au nom du RSI par un sous-traitant dans le cadre d'un marché passé par l'ACOSS. La communication rassurante du RSI affirmant que celui-ci était « sorti du tunnel » et « engagé depuis dans une démarche d'amélioration progressive », n'a certainement pas convaincu et a sans doute exaspéré une partie de ses assurés, confrontés à une absence de réponse ou au contraire à une avalanche de courriers générés automatiquement par le système d'information du recouvrement de l'ACOSS (SNV2), et a contrasté avec l'organisation de manifestations de rue par des mouvements contestataires.
- [65] En réaction à cette situation, le Gouvernement a lancé une mission parlementaire afin de faire le point sur les relations avec les usagers et proposer des pistes de solution. Dans leur rapport intermédiaire, remis le 8 juin 2015 au Premier ministre, les deux parlementaires en mission pointent, en dépit des améliorations et des initiatives récentes du RSI, de nombreux points noirs qui perdurent. Ils relèvent que c'est avant tout le domaine de l'appel de cotisations et du recouvrement qui cristallise aujourd'hui encore la majeure partie du mécontentement. Ils constatent que si les dysfonctionnements majeurs ont cessé, des anomalies trop nombreuses continuent d'exister, liées notamment à la gestion automatique des courriers par le système d'information, à l'absence de traitement personnalisé et à un recours trop rapide aux huissiers sans démarche amiable suffisante.

¹⁰ Rapport IGAS RMP2011-118P – octobre 2011.

- [66] En matière de retraite, les difficultés liés au déploiement de l'outil retraite ont également généré des retards que le paiement d'acomptes est venu pallier en partie, mais qui mobilisent les agents, les empêchant d'être plus présents sur l'information des usagers.
- [67] De manière générale, les parlementaires regrettent le manque de communication du régime, à la fois individuelle et collective, en direction de ses assurés.
- [68] La poursuite de l'action des mouvements contestataires sur le terrain, les annonces gouvernementales du 25 juin 2015 (« Vingt mesures pour les assurés du régime social des indépendants ») puis le communiqué fait à la suite de la remise du rapport final des deux parlementaires en mission, le 21 septembre 2015, qui annonce la création d'un comité de suivi spécifique pour s'assurer des progrès du régime, maintiennent clairement le RSI sous tension et sous une exigence de résultats rapides.
- [69] Dans ce contexte, la mission d'évaluation de l'IGAS s'est efforcée de dresser le bilan de la mise en œuvre de la COG 2012-2015, qui s'avère être en demi-teinte en dépit des efforts louables du RSI.

2 LE RSI N'A ATTEINT QUE PARTIELLEMENT SES OBJECTIFS EN DEPIT D'UN ACTIVITE REFORMATRICE SOUTENUE

2.1 Une convention d'objectifs et de gestion courte, claire et ambitieuse

[70] La convention d'objectifs et de gestion 2012-2015 qui lie l'Etat et le RSI est une convention ambitieuse, et qui est de meilleure facture que la précédente. Elle est construite autour de trois axes et de 16 programmes et comporte 43 pages seulement, auxquelles il faut ajouter 85 pages d'annexes.

Tableau 2 : Synthèse de la convention d'objectifs et de gestion

Axes d'engagement	Programmes	Objectifs	Engagements RSI et Etat	Indicateurs de résultat et de pilotage
3 axes d'engagement	16 programmes	48 objectifs	187 engagements (165 RSI et 22 Etat)	51 indicateurs, (27 de résultat et 24 de performance)
Axe 1 : Améliorer la qualité du service aux assurés du régime	6 programmes -Rétablir et optimiser la qualité du service aux assurés du régime -Garantir la gestion des droits acquis pour les prestations en espèces -Assurer une affiliation fiable et rapide des travailleurs indépendants -Mieux informer les assurés et garantir une liquidation rapide et sûre des droits dans les domaines de la santé, de la retraite et de l'invalidité -Poursuivre l'unification des domaines retraite et invalidité -Consolider la politique d'action sanitaire et sociale	15 5 1 3 3 1 2	65+12 = 77 16+0 5+3 15+2 11+4 13+1 5+2	9+8 = 17 3+2 1+0 3+2 2+2 0 0+2
Axe 2 : Gérer les risques en cohérence avec les politiques publiques	6 programmes -Développer la connaissance de la population des travailleurs indépendants pour construire une politique d'offre de services et de gestion du risque adaptée -Améliorer le niveau et la qualité du recouvrement -Consolider le contrôle et l'évaluation des prestations santé dans un objectif de maîtrise médicalisée des dépenses -Garantir aux travailleurs indépendants un accès à une offre de prévention axée notamment sur l'activité professionnelle -Déployer une politique de prévention, de contrôle et de lutte contre les fraudes, fautes et abus sur l'ensemble des risques gérés -Renouveler les politiques de contrôle interne et de maîtrise des risques	16 2 2 3 3 5 1	54+7 = 61 4+0 6+2 9+2 6+0 17+2 12+1	10+9 = 19 0 2+5 1+1 2+0 3+1 2+2
Axe 3 : Développer la performance du régime	4 programmes -Moderniser les systèmes d'informations pour améliorer la performance du RSI -Adapter les ressources humaines aux enjeux de la COG -Rechercher une meilleure efficacité des fonctions de pilotage et de production -Améliorer le recouvrement de la contribution sociale de solidarité des sociétés	17 4 3 6 4	46+3 = 49 4+1 11+2 15+0 16+0	8+7 = 15 1+1 1+3 2+3 4+0

Source : COG Etat-RSI et mission IGAS

- [71] Sa structure ressemble à celle des autres conventions qui lient l'Etat et les caisses nationales de sécurité sociale. Elle fixe 48 objectifs et 187 engagements, dont 165 engagements du RSI et 22 engagements de l'Etat. Elle fait appel à 51 indicateurs, dont 27 indicateurs de résultat et 24 indicateurs dits de performance. Elle fixe enfin un calendrier prévisionnel des engagements.
- [72] Le texte conventionnel, ramassé et résumé en préambule dans un court document d'une dizaine de pages appelé « grandes orientations », est d'une lecture aisée dans l'ensemble, grâce à sa rédaction fluide et sa structuration en fiches programmes synthétiques.
- [73] Il se compare favorablement aux autres conventions actuelles. Deux à trois fois plus court qu'elles, il comporte un nombre légèrement inférieur de programmes. Il échappe à l'inflation du nombre d'engagements qui frappe les conventions les plus récentes.

Tableau 3 : Comparaison des conventions du RSI, de la MSA, de l'ACOSS et de la CNAVTS

	RSI 2012-2015	MSA 2011-2015	ACOSS 2014-2017	CNAVTS 2014-2017
Pages (hors annexes)	43	101	137	108
Axes	3	4	4	4
Programmes	16	36	20	20
Objectifs	48	108	55	Nd
Engagements (branche et Etat)	165 + 22 = 187	179 + 39 = 218	432+77 = 509	307+10 = 317
Indicateurs	51	46	51	23

Source : Mission IGAS et COG RSI, MSA, ACOSS et CNAVTS

- [74] La convention du RSI est globalement moins touffue et plus lisible que celle de la MSA et plus précise que celle de la CNAVTS, dont la partie constat et enjeux de chaque fiche est néanmoins intéressante.
- [75] Ses objectifs sont globalement clairs et ne font pas apparaître de contradiction apparente. Sauf exception, l'atteinte des objectifs dépend plus de l'action du régime lui-même que de l'évolution du contexte et de la stratégie d'autres acteurs. Les objectifs sont en général assez concrets et précis pour se prêter en principe à une mesure de la performance. La correspondance entre les objectifs et les indicateurs de résultat permettant de mesurer leur atteinte, quand elle existe, est repérable.

2.2 Une convention d'objectifs et de gestion qui n'est pas un véritable outil de pilotage et comporte des défauts

- [76] Le rapport d'évaluation de la COG 2007-2011 regrettait que la convention ne soit pas un véritable document stratégique d'orientation. Un même reproche peut être fait à l'encontre de la convention 2012-2015 et pour des motifs similaires.
- [77] Le directeur général du RSI a, au demeurant, convenu à plusieurs reprises devant la mission du rôle relativement modeste que joue la COG pour lui et ses équipes de ce point de vue. Cette situation est regrettable et devrait être corrigée à l'occasion de la prochaine convention.
- [78] Le tableau de bord ISU, qui est un important outil de pilotage en pratique pour une partie de l'activité, est mal articulé avec la COG car il découle de la mise en place de l'organisation commune qui n'a pas été traduite par avenant dans celle-ci.
- [79] De même, les limites des indicateurs associés à la COG et la multiplication des indicateurs hors COG ajoutent au problème. Il est révélateur aussi que dix des dix-huit indicateurs qui servent à l'évaluation annuelle des directeurs des caisses régionales ne soient pas des indicateurs de la COG.

- [80] En dépit des préconisations de la mission d'évaluation de la COG précédente, aucune annexe commune à la COG de l'ACOSS n'a été signée qui permettrait de garantir la cohérence des objectifs et des actions des deux réseaux.

2.3 Des objectifs conventionnels dont le bilan est en demi-teinte

- [81] La mission de l'IGAS chargée d'évaluer la convention 2007-2011 avait considéré que « malgré de réelles avancées, le bilan de la première COG [du RSI] était globalement négatif ». En dépit de réalisations notables, le rapport de mission avait souligné en particulier, à l'époque, l'échec de l'ISU, la qualité de service dégradée pour les assurés et le caractère inachevé de la fusion. Le même rapport avait pointé une forte disparité de la performance par métier et par domaine d'activité, faisant ressortir un écart entre le domaine santé, plutôt satisfaisant, et le domaine retraite.
- [82] Pour la période 2012-2015, la présente mission d'évaluation dresse un bilan toujours en demi-teinte des résultats du RSI, en dépit d'une activité réformatrice soutenue.

2.3.1 Un score décevant au regard des indicateurs de résultat

- [83] Le tableau figurant à la page suivante présente de façon synthétique le degré d'atteinte des cibles fixées par la convention pour les 27 indicateurs de résultat du RSI et mentionne les données du *benchmark* quand elles sont disponibles.
- [84] De façon synthétique, et sur la base d'un score de 100 % pour un objectif atteint, de 50 % pour un objectif partiellement atteint et de 0 % pour un objectif non atteint, le score moyen du RSI est décevant et s'établit à 62 %.
- [85] Globalement, sur 26 indicateurs de résultat évaluables, seules 13 cibles sont atteintes totalement, soit la moitié. Quatre sont atteintes partiellement et neuf ne sont pas atteintes. Surtout, parmi les cibles majeures sur les priorités et sur les métiers clés (qualité de service aux usagers : taux de décroché téléphonique ; santé : taux de remboursement dans les délais des feuilles de soins ; retraites : taux de paiement dans les délais des pensions de droit direct ; recouvrement : taux de restes à recouvrer hors taxation d'office), aucune n'est atteinte sauf dans le domaine santé qui ressort à nouveau comme le plus performant de tous.
- [86] Le classement du *benchmark* réalisé chaque année sous l'égide de la DSS renforce ce constat. En effet, selon les derniers chiffres disponibles qui portent sur l'année 2013, le RSI se classe pour cinq des sept indicateurs qui entrent dans le champ du benchmark au dernier ou à l'avant-dernier rang. S'agissant des deux derniers indicateurs, qui ne sont pas strictement comparables, le RSI se classe dans la moyenne du benchmark pour l'un (taux des activités support dans les coûts du régime) et plutôt dans le groupe de tête pour l'autre (délais de remboursement des feuilles de soins électroniques).
- [87] L'examen des tendances sur les six premiers mois de l'année relativise un peu ces constats négatifs sur deux points notamment : il laisse espérer, fin 2015, des progrès en matière de décroché téléphonique, si et seulement si l'internalisation des ressources dédiées à la réponse téléphonique répond aux attentes ; en matière de retraite, les stocks de dossiers de droits propres diminuent et le volume de dossiers de droits propres liquidés est le plus élevé pour la même période depuis 2012.

Tableau 4 : Analyse du score au regard des indicateurs de résultat au 31/12/2014

Indicateurs de résultat	Degré d'atteinte	Performance benchmark 2013	Commentaire
Qualité de service aux usagers			
Taux de décroché téléphonique (FP01101)		Avant-dernier du benchmark après CNAF	Largement en-dessous de la cible
Taux de réponse dans les délais aux réclamations (FP01200)		Hors champ	Seule l'année 2014 est conforme
Taux de personnes reçus dans un délai inférieur à 20mn (FP01600)		Dernier du benchmark	Objectif peu ambitieux
Affiliation et radiation			
Taux de traitement des affiliations dans les délais (FP03100)		Hors champ	Taux 2015 très bas
Taux de traitement des radiations dans les délais (FP03150)		Hors champ	Cible atteinte en moyenne sur 3 ans, mais pas en 2012
Santé			
Délais d'ouverture des droits CMU-CMUC (FP03700)		Hors champ	Hors cible en 2015
Taux de remboursement dans les délais des feuilles de soins (FP04110)		Indicateur différent. Bon classement du RSI	Tangente la cible en 2015
Taux de participation au bilan santé retraite (FP10100)		Hors champ	Cible pour 2014 et 2015 seulement
Taux de participation au bilan prévention pro (FP10200)		Hors champ	
Retraite			
Taux de mise en paiement dans les délais requis des droits propres retraite (FP04300)		RSI avant-dernier du benchmark après CNBF	
Taux de régularisation des comptes des actifs et des radiés (FP02100)		Hors champ	Indicateur égal à 100 % par construction
Qualité des dossiers validés du domaine retraite (FP12210)		Hors champ	
Taux d'incidence financière des erreurs du domaine retraite (FP12310)		Hors champ	
Recouvrement			
Taux de RAR de l'exercice hors TO (FP08111)		Benchmark yc TO. RSI dernier	
Taux de RAR de l'exercice yc TO - PL (FP08102)		Hors champ	
Taux de RAR de la C3S (FP16100)		Sans objet	
Montant des redressements C3S (FP16620)		Sans objet	Cible atteinte en 2012
Taux de recouvrement des redressements C3S (FP16600)		Sans objet	
Taux couverture du fichier pour contrôle C3S (FP16610)		Sans objet	
Lutte contre la fraude			
Montant préjudices détectés au titre plan contrôle santé (FP09100)		Hors champ	
Montant des fraudes et abus constatés au titre de la lutte contre fraude (FP11200)		Hors champ	Cible non atteinte en 2013
Nombre de sanctions administratives prononcées (FP11300)		Hors champ	
Taux de recouvrement des indus au titre de la lutte contre la fraude (FP11410)		Hors champ	Seul 2014 disponible
Gestion administrative			
Taux de respect des jalons du SDSI (FP13500)		Hors champ	
Taux d'emploi salariés handicapés (FP14200)		Hors champ	
Taux activités support dans coûts du régime (FP15100)		Dans le champ mais avec indicateur différent. RSI dans la moyenne	
Taux dispersion coûts de gestion (FP15300)	Pas évaluable	Plus forte dispersion	Cible inconnue

Source : RSI et mission IGAS. La couleur verte indique que l'objectif est atteint ; la couleur orange indique qu'il est partiellement atteint ; et la couleur rouge indique que l'objectif n'est pas atteint.

- [88] Au niveau régional, le constat qui prévaut – comme il y a quatre ans - est celui d'écarts parfois très importants dans l'atteinte des objectifs fixés par les contrats pluriannuels de gestion (CPG) quels que soient l'activité et le champ concernés.
- [89] Le domaine retraite est particulièrement représentatif de cette hétérogénéité. S'agissant des droits propres, l'écart est non seulement très important entre les deux caisses extrêmes (plus de 65 points) mais la dispersion est aussi très importante de façon générale, avec sept caisses ayant un indicateur compris entre 14 % et moins de 50 % (pour un objectif 2014 de 80 %), quatre caisses de 50 % à 60 %, onze caisses de 60 % à 70 % et quatre au-delà de 70 % dont une seule caisse au-delà de 80 %. La même observation peut être faite pour la liquidation des droits dérivés, avec un écart de plus de 45 points entre les deux extrêmes et des situations très différentes selon les caisses (résultats qui plus est très peu satisfaisants en valeur absolue).
- [90] L'activité recouvrement témoigne de la même dispersion. Le taux de restes à recouvrer y compris taxation d'office varie ainsi de 10,57 % à 24,04 % (hors caisses outre mer, 59,41 % pour La Réunion et 69,21 % Antilles-Guyane), avec une répartition entre quatre groupes de caisses : huit caisses avec un indicateur inférieur à 13 %, cinq caisses présentant un taux de 13 à 15 %, cinq caisses de 15 à 19 %, et sept caisses un taux compris entre 20 et 24,04 %) ; l'écart interquartile étant de 7,64.
- [91] En matière de santé, l'écart entre les délais d'ouverture des droits à la CMU-C est de 24 jours entre les deux extrêmes. Et en matière de relations avec les usagers, le taux de décroché téléphonique fait apparaître un écart de plus de 30 points entre les deux extrêmes, et là aussi des situations très hétérogènes : six caisses présentent un résultat supérieur à 85 % (objectif COG) dont quatre avec un taux de plus de 90%, quatre caisses approchent du résultat attendu (taux de décroché compris entre 80 % et 85 %), dix caisses ont un taux compris entre 70% et 80 % et six caisses n'atteignent pas le taux de 70 %.

2.3.2 Une mise en œuvre satisfaisante, mais en apparence seulement, des engagements du RSI et de l'Etat

- [92] De façon complémentaire, la mission a également cherché à évaluer les résultats obtenus par le RSI au regard de chacun des 165 engagements qui figurent dans sa convention.
- [93] Au vu de la méthode retenue par la mission, le RSI obtient un score de 84 %, qui est apparemment satisfaisant. Huit programmes sur 16, c'est-à-dire ceux concernant l'affiliation, l'action sanitaire et sociale, la connaissance des travailleurs indépendants, le recouvrement, le contrôle et l'évaluation des prestations santé, la prévention, le contrôle interne et la maîtrise des risques et les ressources humaines, obtiennent un score supérieur au score moyen. Les scores les plus bas concernent le droit des prestations en espèces, les systèmes d'information et la qualité de service.
- [94] Ce score est toutefois en partie trompeur sur les avancées réalisées par le RSI au cours de la période conventionnelle. En effet, les engagements dont la mise en œuvre est évaluée sont rédigés en général sous forme d'action sans objectif de résultat clair (ex. « harmoniser l'organisation des sites d'accueil et rationaliser leur implantation ») : cela a conduit souvent le RSI et la mission elle-même à considérer que l'engagement était atteint même si l'action réalisée était éventuellement limitée.

Tableau 5 : Degré d'atteinte des engagements du RSI

Programmes	Degré d'atteinte	Programmes	Degré d'atteinte
Qualité de service	69 %	Contrôle et évaluation des prestations santé	89 %
Droits des prestations en espèces	60 %	Prévention	92 %
Affiliation	90 %	Fraudes	74 %
Prestations santé, retraite et invalidité	82 %	Contrôle interne et maîtrise des risques	94 %
Retraite et invalidité	85 %	Systèmes d'information	63 %
ASS	90 %	Ressources humaines	100 %
Connaissance des TI	100 %	Pilotage et production	87 %
Recouvrement	92 %	C3S - Programme	84 %

Source : RSI et mission IGAS

- [95] La convention du RSI comporte, par ailleurs, 22 engagements de l'Etat. C'est un nombre limité par rapport aux engagements du RSI lui-même. C'est aussi un nombre limité par rapport aux engagements figurant dans les conventions de l'ACOSS ou de la CNAVTS par exemple. On relève que cinq programmes sur seize ne comportent aucun engagement de l'Etat alors qu'un programme en comporte quatre.
- [96] L'auto-évaluation faite par la DSS, et confrontée au jugement du RSI et aux constats de la mission, fait ressortir un taux de mise en œuvre de 77 % de ses engagements par l'Etat.
- [97] C'est un score également apparemment satisfaisant. Toutefois, comme ceux du RSI, la plupart des engagements de l'Etat sont énoncés dans des termes vagues et dont les résultats recherchés ne sont pas suffisamment concrets (ex : « étudier les propositions de simplification administrative formulées par le RSI », « accompagner l'ACOSS et le RSI dans la définition dans le cadre de la convention commune relative à l'ISU d'engagements réciproques en matière de maîtrise des risques » ; « assurer l'accompagnement légal et réglementaire des projets »...).
- [98] Il est malaisé pour ces raisons de porter un jugement objectif sur la mise en œuvre par l'Etat de ses engagements et de se satisfaire de ce bilan.

3 LE RSI EST FRAGILISE DANS SA RELATION AVEC SES RESSORTISSANTS, SES FONCTIONS METIERS ET SES SYSTEMES D'INFORMATION

3.1 Des relations avec les usagers détériorées, qu'une stratégie et des plans d'actions récents n'ont pas encore permis d'améliorer sensiblement

3.1.1 Des relations détériorées et un manque de confiance persistant dans le régime

- [99] Comme pointé par la mission parlementaire (*cf. supra*), et malgré une normalisation en cours des fonctions de production, la confiance dans le régime a été durablement écornée.
- [100] L'absence de communication et d'information sur les dysfonctionnements liés à l'ISU au moment où ceux-ci survenaient, le blocage d'une partie des comptes et l'absence d'appels de cotisations pour fiabiliser les données, la reprise ensuite à compter de 2012 du recouvrement sans que les assurés concernés aient été incités, pendant la période de dysfonctionnements, à provisionner, les rappels sur des périodes de plusieurs années, les erreurs certes peu à peu corrigées, tout ceci a contribué à l'exaspération et la méfiance des cotisants.
- [101] D'autant que jusqu'à une instruction du 21 mai 2015 de la direction de la sécurité sociale, les remboursements de trop-perçus n'intervenaient que de manière très différée, et après des contrôles poussés, y compris pour des remboursements inférieurs à 9 000 €, mettant en difficulté la trésorerie des entreprises les plus fragiles.
- [102] Malgré les améliorations indéniables constatées, des anomalies subsistent ; elles sont régulièrement évoquées, et pas seulement dans les médias mais à la fois par les assurés rencontrés dans les caisses et les agents du RSI eux-mêmes.
- [103] Les exemples suivants, s'ils ne sont pas représentatifs de la majorité des assurés, illustrent ces difficultés persistantes du RSI à renouer le lien avec son public. Ont ainsi été évoqués ou constatés par la mission :
- la persistance d'appels de cotisations avec des montants incohérents pour une période donnée, et des explications non convergentes selon les interlocuteurs du RSI ;
 - les renvois de responsabilité entre URSSAF et RSI et les réponses différentes selon l'interlocuteur ;
 - l'absence de mise à jour des numéros de téléphone sur certains documents ;
 - des réponses à des réclamations sur le retard de paiement d'une pension mettant en cause l'informatique ;
 - le déplacement d'assurés parce qu'ils ne pouvaient joindre le RSI au téléphone, ce que corrobore un taux de décroché à 76 % sur l'année 2014 ;
 - la piètre qualité de la réponse téléphonique ;
 - les délais excessifs pour mettre en place les solutions d'aides retenues (étalement des cotisations, re-calculation en cas d'erreurs, aide au paiement)¹¹ ;
 - la multiplicité des courriers sans vision claire et consolidée du compte ;
 - le recours trop rapide à l'huissier sans prise en compte du dommage en termes d'image (irruption des huissiers sur le lieu de travail, dans une boulangerie, un petit commerce).

¹¹ Remarques des médiateurs bretons.

3.1.2 Une stratégie et des plans d'actions pertinents mais qui sont trop récents pour que leur impact soit sensible

- [104] Face à cette situation, le RSI s'est longtemps concentré, confronté il est vrai aux dysfonctionnements majeurs de l'ISU, sur la gestion de l'urgence et la réponse aux réclamations.
- [105] Le régime s'est d'abord attaché à piloter de manière étroite et coordonnée cette gestion des réclamations, dont la majorité porte encore sur le périmètre ISU et le sujet de l'appel ou du recouvrement des cotisations. Leur nombre a baissé en 2014 de plus de 15 % et l'on assiste désormais à une montée en puissance des demandes concernant la retraite (39 %).
- [106] Ce n'est que depuis 2013 que le RSI a formalisé une stratégie globale, autour de trois axes : fiabilité, réactivité et sens du service ; c'est depuis 2014 seulement qu'il a entrepris véritablement de rationaliser l'approche opérationnelle de sa relation avec les assurés.
- [107] L'accueil physique comme téléphonique a fait l'objet d'instructions entre avril 2014 et octobre 2014 afin d'homogénéiser les pratiques en matière d'horaires et d'organisation de la réponse ; la ré-internalisation complète de la réponse téléphonique, pour laquelle le régime a obtenu 80 postes en année pleine, doit permettre à l'assuré, d'après le régime, d'obtenir un interlocuteur et une réponse de qualité.
- [108] La définition de parcours clients par type de situation autour des trois moments clefs que sont l'affiliation, le paiement des cotisations et la demande de retraite vient de s'achever et la finalisation, pour chaque parcours, du mode de traitement le plus adapté est en cours.
- [109] Le régime a commencé à développer une offre dématérialisée dont le contenu s'est enrichi progressivement ; l'ouverture de comptes internet progresse sur 2015 mais n'atteint encore que 30,9 % à mi 2015.
- [110] Par ailleurs, le déploiement de l'organisation commune en matière de recouvrement s'est achevée en juillet 2015 (*cf. infra*), avec comme corollaire un accès théoriquement vraiment partagé des agents des URSSAF et RSI à l'ensemble des informations sur un compte assuré et la volonté de déployer largement des accueils communs.
- [111] Enfin, le « 3 en 1 », nouvelle modalité d'appel des cotisations (*cf. infra*), rapproche depuis cette année la cotisation du revenu réel et permet à l'assuré d'ajuster le prélèvement au revenu.

3.2 Un bilan globalement positif de la délégation de gestion de l'assurance maladie aux organismes conventionnés en dépit de difficultés de pilotage

3.2.1 Deux réseaux distincts d'organismes conventionnés

- [112] La délégation de la gestion du régime maladie obligatoire des travailleurs indépendants à des organismes conventionnés (OC) date de 1969. Ces OC sont chargés du service des prestations d'assurance maladie-maternité des artisans, commerçants et professions libérales et du recouvrement des cotisations maladie des professions libérales (PL), celui-ci n'ayant pas été transféré aux URSSAF au moment de la mise en place de l'ISU. La création du RSI n'a pas modifié le principe de la délégation de gestion, dont les règles ont cependant évolué dans le sens d'un pilotage renforcé par la caisse nationale.

- [113] Deux réseaux distincts sont en charge de la gestion de l'assurance maladie : les OC appartiennent soit à la famille des sociétés d'assurance, soit à celle des organismes mutualistes. Côté assureurs, depuis 2005¹², un seul organisme a reçu délégation de gestion : la Réunion des assureurs maladie (RAM), au sein de laquelle 1 400 ETP environ sont affectés à la gestion du régime maladie obligatoire des indépendants.
- [114] C'est l'association loi de 1901 Apria RSA (Réunion des sociétés d'assurance), qui est un groupement de moyens comportant 77 membres fin 2014, qui assure la gestion du régime obligatoire à travers la RAM.
- [115] 19 organismes mutualistes avaient fin 2014 délégation de gestion. C'est l'AROCMUT (Association de représentation des organismes conventionnés mutualistes), association loi de 1901, qui est l'organe national interlocuteur de la caisse nationale. Avant la création du RSI, les OC mutualistes étaient au nombre de 168 (chiffre 2006). De 63 organismes en 2008, à 42 en 2010, ils sont donc désormais 19 en 2014, le passage du seuil de ressortissants de 15 000 à 23 000 en 2008 ayant accéléré les processus de fusion d'organismes. En tout, ils représentent 1 214 ETP en 2014.
- [116] Les OC sont répartis dans toutes les régions, le nombre d'OC par caisse de RSI variant de un à huit. Seule la RAM est conventionnée sur tout le territoire. 4,2 millions de personnes étaient couvertes en 2014, dont 57 % par la RAM, qui possède donc la part de marché la plus importante. Cette part de marché est en revanche très éclatée au sein du réseau des organismes mutualistes puisque 13 OC sur 19 ont moins de 2 % de parts de marché. Cinq OC (RAM, Harmonie Mutuelle, URMPI, Adrea et Mutuelle Bleue) détiennent plus de 80 % des parts de marché. La part de la RAM a progressé par rapport à celle des organismes mutualistes ces dernières années, puisqu'elle a augmenté de près de quatre points depuis 2007.
- [117] Les prestations payées représentent des montants en revanche peu différents, puisqu'en 2014 la RAM a liquidé 2,493 Mds€ de prestations contre 2,207 Mds€ pour le réseau mutualiste.
- [118] En matière de recouvrement des cotisations des PL, la concentration est encore plus marquée, puisque quatre OC se partagent le marché (RAM, Harmonie Mutuelle, Mutuelles du soleil et Mut'Est). Et c'est la RAM qui domine largement dans ce secteur, puisque sa part de marché est à 81,22 %.
- [119] Depuis la création du RSI, le pilotage des OC se fait au niveau national, au moyen d'un arsenal conventionnel. La caisse nationale signe sur la même période que la COG une convention nationale d'objectifs et de moyens (CNOM) avec les organes représentant les deux réseaux.
- [120] Par ailleurs, cette CNOM fait elle-même l'objet de contrats locaux d'objectifs et de moyens (CLOM), signés entre l'organe national et chaque OC qu'il représente, afin de la décliner localement. L'OC signe enfin une convention avec la caisse nationale, conforme à une convention type fixée par arrêté, qui précise notamment son champ géographique d'intervention, et n'est reconduite dans le temps que si le seuil de 23 000 personnes bénéficiaires des prestations maladie ou de 15 000 cotisants PL est atteint deux années de suite.
- [121] Enfin, pour fonctionner et couvrir leurs coûts de gestion, les OC reçoivent du RSI des remises de gestion, qui sont réparties par la caisse nationale entre les deux têtes de réseau. Après une période de hausse entre 2008 et 2011, celles-ci ont entamé un mouvement de décroissance dans le cadre de la COG 2012-2015 qui fixe une enveloppe fermée sur les quatre ans, en diminution de 3,5 % sur la période (208,5 M€ en 2012 contre 202,2 M€ en 2015). Une part variable est accordée, en plus d'une part fixe, au sein des remises de gestion, en fonction des résultats obtenus par rapport à des objectifs fixés dans la CNOM.

¹² Avant 2005, étaient aussi délégataires les AGF (Assurances générales de France) et les MMA (Mutuelles du Mans Assurances).

- [122] Auparavant accordées en fonction du nombre de personnes protégées, avec application d'un coût marginal dégressif à partir de 2008¹³, la nouvelle CNOM change les règles d'attribution des remises de gestion. La nouvelle répartition entre les deux réseaux tient désormais à la fois compte des dotations historiques, mais lisse leur impact en le pondérant par un coefficient qui tient compte de l'évolution des parts de marché de chacun des deux réseaux. Cette nouvelle formule, peu lisible et complexe pour les acteurs, avait pour objectif de rapprocher les coûts de gestion des deux types d'organismes (*cf. infra*).

3.2.2 Un fonctionnement satisfaisant dans l'ensemble

- [123] Le fonctionnement des deux réseaux présente dans l'ensemble des résultats satisfaisants.
- [124] Si l'on se base tout d'abord sur la performance des OC traduite par les indicateurs de résultat de la CNOM¹⁴, celle-ci est bonne puisque six indicateurs sur sept atteignent voire dépassent leur cible¹⁵. Mis à part pour le premier indicateur, les résultats des OC mutualistes sont au-dessus de ceux de la RAM.
- [125] Les résultats sont également largement supérieurs à ceux du RSI pour les mêmes types d'indicateurs sur les autres risques. Ils sont enfin dans l'ensemble également supérieurs dans le benchmark aux indicateurs similaires de la branche maladie du régime maladie, notamment sur le délai de traitement des FSP et des FSE, comme sur le délai de versement des IJ.
- [126] Les OC constituent ensuite un véritable réseau de proximité, avec de nombreux points d'accueil sur le territoire (la RAM affiche 91 sites et les OC mutualistes 585 délégations), et un taux de visite plus important que dans les points d'accueil du RSI. Il en va de même pour les courriers ou les emails reçus. La plupart des OC se sont dotés d'un outil de relation client intégré dans leur logiciel de gestion et tous ont une offre de télé-services, plus ou moins développée, mais incluant systématiquement la possibilité d'avoir un compte assuré en ligne. En revanche, en matière de dématérialisation des procédures, le RSI et les OC sont plutôt en retard par rapport au régime général.
- [127] Enfin, les modalités de gestion des OC se sont rationalisées. Les plus gros d'entre eux ont notamment mis en place des réorganisations de leurs centres de gestion afin de mutualiser les différents processus en les regroupant par délégation inter-régionale. Les sites sont ainsi spécialisés en "pôles métiers" ("pôle prestations en nature"; "pôle prestations en espèces"...), et deviennent des centres de ressources transversaux pour l'ensemble du réseau.

¹³ 45 % du coût moyen de gestion de référence en 2008 (celui de 2007), 37 % pour 2009 et 33 % pour 2010 et 2011.

¹⁴ Au nombre de sept : taux de décrochés téléphoniques; délai de réponse aux réclamations sur les prestations maladie; taux de remboursement dans les délais des feuilles de soins électroniques (FSE) ; délais de traitement des feuilles de soins « papier » (FSP) ; délai de versement des indemnités journalières ; délai de réponse aux réclamations sur le recouvrement des professions libérales; taux de restes à recouvrer de l'exercice en cours y compris taxation d'office.

¹⁵ Le taux de décrochés téléphoniques atteint en 2014 87 % au lieu de 90 %, en raison de la défaillance d'outil d'un OC mutualiste, en voie d'être résolu.

3.2.3 Un manque de visibilité, notamment sur les coûts, et des difficultés de pilotage

- [128] Ce bilan plutôt positif ne doit pas occulter les difficultés existantes, souvent intrinsèques à la notion de délégation de gestion même.
- [129] La mission a en effet relevé un manque de visibilité de la caisse nationale, et des caisses de base, sur la gestion des OC, associées à des faiblesses dans le pilotage.
- [130] C'est tout d'abord vrai sur les coûts de gestion. Le coût moyen par personne protégée, calculé à partir des remises de gestion accordées, est en 2014 de 44,80 € ce qui en fait un coût supérieur à celui qui serait celui de la CNAM si le régime général récupérait la gestion des prestations (39 € cf. *infra*). Surtout il est très hétérogène entre les deux réseaux, la RAM étant nettement moins chère que le réseau mutualiste (43,01 € pour la RAM contre 47,21 € pour le réseau mutualiste), et au sein même du réseau mutualiste (de 39 € à 60 €). La mise en place de la nouvelle formule de répartition des remises de gestion en 2012 n'a réduit l'écart que de 1,27 € sur la période.
- [131] Une différence forte persiste entre le réseau assureur et le réseau mutualiste, différence due avant tout au maintien d'une répartition qui repose encore sur des dotations historiques, qui prennent en compte le fait que le réseau assureur a absorbé une forte hausse des effectifs à un moment où la rémunération par personne protégée supplémentaire baissait. La RAM reçoit proportionnellement à ses effectifs moins que le réseau mutualiste (poids dans les effectifs de 57,22 % et poids dans les remises de gestion de 54,93 % en 2014).
- [132] Les modalités d'attribution des remises de gestion n'ont pas constitué pour le RSI un véritable outil de pilotage des coûts de gestion des OC. Surtout, le RSI manque de visibilité sur la composition des coûts de gestion des OC, et notamment au sein du réseau mutualiste. Très peu d'éléments sont demandés aux OC et la mission a eu des difficultés à se procurer des ratios de productivité classiques (nombre de feuilles de soins liquidées par ETP, nombre d'IJ liquidées par ETP, coût d'une FSE, nombre de bénéficiaires par ETP...). Le montant des réserves des OC mutualistes est également un chiffre non disponible.
- [133] C'est ensuite vrai en matière de systèmes d'information. Les OC ont leurs propres SI (Activ'RO de CEGEDIM et Star Web du CIMUT), et leurs propres CIOC (Centres informatiques des OC, au nombre de trois), certes labellisés et audités par la caisse nationale, mais sans que celle-ci ne pilote réellement les évolutions et le fonctionnement des applications en place. La crise de juin 2015 en lien avec la généralisation de FIDES aux consultations externes (facturation individuelle des établissements de santé) au cours de laquelle les SI de certains OC ont bloqué toutes les chaînes de liquidation du RG vers les établissements de santé pendant plusieurs semaines, en est un exemple significatif. Dans un contexte où les chantiers inter-régimes ne cessent de s'accroître, et où va devoir se mettre en place la réforme du tiers-payant généralise, la question du pilotage des SI des OC est clairement posée.
- [134] Ce défaut de visibilité et de pilotage ressort également en matière d'offre de services et de relation client, où le RSI a essayé d'instaurer depuis 2014 un chantier commun avec les OC d'évolution des sites internet, de composition des courriers, de gestion des réclamations, ou même de mise en place d'outil de la relation client, en harmonisant les dispositifs des OC et en les liant avec ceux du RSI. Aucun de ces chantiers n'a pu réellement être mené à bien, en raison de la diversité des OC et de leur réticence à collaborer sur des outils communs.
- [135] Enfin, les faiblesses de pilotage des OC, aggravées par les imbrications entre les compétences des OC et celles du RSI inévitables en cas de délégation de gestion et déjà évoquées, ont des conséquences en termes d'efficience.

[136] En définitive, la mission ne peut que souligner, malgré les progrès accomplis, le déficit de pilotage de la caisse nationale, qui se traduit aussi dans la faiblesse et l'éparpillement des ETP consacrés au niveau national au suivi des OC. Ce déficit est particulièrement frappant pour le réseau mutualiste composé de 19 organismes, AROCMUT ne constituant qu'un interlocuteur national du RSI, sans être un lieu de consolidation de données et de connaissance approfondie des modalités de fonctionnement de chacun des OC. Il existe autant de pratiques de gestion que d'OC mutualistes.

3.3 Une liquidation des pensions qui n'est toujours pas satisfaisante malgré une récente amélioration de la productivité

3.3.1. Une activité retraite du RSI qui présente de nombreuses spécificités

[137] Les 2.08 millions de retraités du RSI sont à 56 % des commerçants et à 44 % des artisans. Sur la période de la COG, le nombre de ces retraités a augmenté de 2,6 %.

[138] Cette activité retraite s'exerce dans le cadre de deux régimes de retraite de base et d'un régime complémentaire obligatoire fusionné au 1^{er} janvier 2013. 1,6 millions de pensions de droit direct sont versées contre 0,5 million de pensions de droit dérivé.

[139] Les prestations vieillesse du RSI se caractérisent par des problématiques qui leur sont propres. Trois spécificités du régime en particulier doivent être soulignées :

- pour les travailleurs indépendants, artisans et commerçants, les droits à retraite calculés dépendent des seules cotisations versées à la date d'arrêt du compte ;
- le profil des pensionnés du RSI est atypique en ce que la durée moyenne d'assurance dans le régime est relativement courte. La carrière en tant qu'indépendant n'est souvent qu'une étape au sein d'un parcours professionnel et les retraités du RSI sont en très forte majorité poly-pensionnés : 93 % des retraités artisans et 89 % des commerçants ont exercé une activité salariée au cours de leur carrière ;
- les pensions mensuelles de droit propre comme de droit dérivé sont faibles. Elles sont en moyenne de 283 € pour les commerçants et 353 € pour les artisans en 2013 pour les droits propres et de 131 € pour les droits dérivés.

3.3.2. Des délais de liquidation des pensions dégradés

[140] Les engagements conventionnels du RSI portent sur deux sujets principaux. D'une part, à la suite de la forte détérioration du taux d'attribution des droits propres mis en paiement dans le délai requis qui a résulté de la crise de l'ISU, le régime devait se rapprocher des niveaux de performance observés dans les autres régimes concernant la garantie d'une liquidation rapide et à bon droit des prestations retraite. D'autre part, à la suite de la loi du 9 novembre 2010 sur les retraites, le RSI s'est engagé sur la mise en œuvre du régime complémentaire des indépendants unique (RCI). Le RSI a souhaité également commencer la préparation de la fusion des régimes vieillesse de base.

[141] Dans une période d'augmentation du nombre de demande de retraites, le régime n'a pas été en mesure de remplir simultanément ces deux objectifs. Si le RCI unique a bien été mis en place conformément aux impératifs de calendrier fixé par la loi, les indicateurs de taux de mise en paiement dans les délais se sont fortement dégradés à partir de 2013 : les taux étaient alors de 52,28 % pour les droits propres et de 17,68 % pour les droits dérivés.

[142] Malgré une légère remontée en 2014 pour l'indicateur portant sur les droits propres (à hauteur de 56,07 %), l'objectif fixé pour cette même année a ainsi été rendu inatteignable (l'indicateur portant sur les droits dérivés a par contre continué à baisser pour atteindre 16,17 %).

- [143] Les facteurs explicatifs de cette détérioration, qui ne s'est pas accompagnée d'une détérioration de la qualité de la liquidation, tiennent à plusieurs mécanismes.
- [144] D'une part, l'engagement du RSI portant sur la garantie d'une liquidation des droits retraite rapide et à bon droit nécessitait dans un premier temps de fiabiliser les droits acquis dans le cadre de la reconstitution des carrières, notamment en cas de période ISU. Pour mémoire, en 2012, le RSI avait fixé comme une priorité de premier plan la reprise des droits retraites figurant dans son outil de gestion des carrières (SCR) qui, du fait des difficultés liées à l'ISU, n'étaient plus fiables. Cette absence de fiabilité entraînait des risques d'erreur tant lors de la liquidation que lors de la transmission des informations en inter-régimes et une surcharge de travail importante pour les agents du régime (en termes de calcul et de contrôle).
- [145] Fin 2013, le RSI a pu déployer l'application des droits acquis unique (ADAU) permettant de transformer les flux d'information issus du SNV2 de manière industrialisée en droits acquis puis de les transmettre à SCR. Cette application a constitué une avancée essentielle pour améliorer la productivité des équipes de liquidation qui, jusqu'alors, étaient obligées de faire manuellement cette transformation en droits acquis.
- [146] Néanmoins, les services de liquidation doivent continuer de systématiquement comparer les informations contenues dans leur outil carrière SCR avec celles issues d'ADAU en vérifiant si tout ou partie du dossier n'a pas été mis à jour ou si les périodes de cotisations/d'exonérations (et assimilées) affichées sont incohérentes. Les versions successives d'ADAU devraient permettre progressivement de limiter les contrôles induits par cette comparaison entre ces deux applications. Il n'en reste pas moins qu'à ce jour les services de liquidation, dans certaines caisses, par méfiance vis-à-vis de ces applications, procèdent à des contrôles qui vont au-delà des instructions données par la caisse nationale sur le sujet, ce qui rallonge leur délais de liquidation.
- [147] D'autre part, pour respecter la date du 1er janvier 2013 fixée par la loi de 2010, le RSI a fait le choix de développer une application unique permettant la liquidation de la retraite de base comme de réversion et la retraite complémentaire obligatoire (ASUR). A cette fin, il s'est appuyé sur une application déjà existante pour la liquidation des droits à pension des commerçants au détriment de celle existant pour les artisans.
- [148] L'application ASUR a été déployée dans les délais, en mai 2013. Les pensions déjà liquidées n'ont pas été perturbées et aucune pension n'ayant été inférieure ou supérieure d'un € ou plus au montant versé avec les applications antérieures.
- [149] Toutefois, les conditions de déploiement à périmètre incomplet de cette application ont durablement affecté les conditions de liquidation par le RSI. En particulier, alors que l'outil devait être global, ASUR n'a pas permis de liquider les pensions de réversion pendant près de trois mois de mi-mai à fin juillet 2013.
- [150] Le régime s'est fortement mobilisé pour améliorer le périmètre d'ASUR et soutenir les caisses régionales (suivi des anomalies, mise à disposition d'un référentiel ASUR, ...). 83 mises en production d'ASUR ont été réalisées entre mai 2013 et juin 2015. Le RSI a également développé des solutions de contournement qui permettent de liquider les pensions même si elles sont lourdes pour les services. Il s'agit :
- du versement d'acomptes (liquidations entièrement manuelles, hors ASUR, qui sont confirmées chaque mois au service comptable en fonction des évolutions du périmètre d'ASUR et sont complètement transparentes pour les assurés). Fin 2014, le RSI décomptait 7 500 acomptes ;
 - du développement à partir de décembre 2014 de la possibilité de liquider manuellement dans ASUR certaines pensions. Dans ce cas, les services liquidateurs doivent remplir une à une toutes les rubriques d'ASUR sans que ces dernières soient remplies automatiquement.

- [151] Ces deux facteurs, conjugués à une forte disparité des pratiques et des organisations dans les caisses, au fait que les procédures appliquées sont les mêmes quel que soit le montant de la pension alors que le RSI liquide un nombre non négligeable de pensions d'un niveau très faible, et à une relative méfiance des services dans les applications ont conduit à la dégradation des délais et à une forte augmentation des stocks à traiter.
- [152] Depuis 2014, avec les améliorations successives d'ADAU et d'ASUR, la productivité des caisses régionales concernant l'activité retraite se redresse cependant fortement. Le stock de dossiers, évalué à 27 447 fin 2013, est ainsi passé à 20 498 en mars 2015. Le régime entend poursuivre ses efforts pour atteindre d'ici fin 2016 un niveau frictionnel qu'il estime nécessaire pour mettre en œuvre la liquidation unique dans des conditions satisfaisantes.
- [153] La hausse de la productivité recherchée rend cependant indispensable la réduction des écarts de performance entre caisses régionales qui se sont creusées de plus de dix points, sur ce métier, depuis 2012.

3.4 Un interlocuteur social unique (ISU) qui progresse mais pas assez

3.4.1 L'ISU, une réforme de modernisation ambitieuse qui mobilise d'importants moyens humains

- [154] La création de l'ISU est intervenue en janvier 2008, soit dix-huit mois après celle du RSI. Il s'agissait de simplifier de façon très significative les formalités imposées aux artisans et aux commerçants pour payer leurs charges sociales en créant un guichet unique qui remplacerait les quatre collecteurs existants (URSSAF, ORGANIC, CANCAVA et CANAM) et d'harmoniser les règles existantes, très différentes d'un régime à l'autre, dans le domaine du recouvrement.
- [155] Avec 17 Mds€ de cotisations liquidées, l'ISU représente environ 60 % du total des cotisations des travailleurs indépendants non-agricoles liquidées l'an dernier en métropole, qui se montent à près de 29 Mds€¹⁶. L'ISU est, sur ce segment, un collecteur environ quatre fois plus important que la MSA (4,7 Mds € en 2013 pour les seuls non-salariés agricoles, y compris CSG, CRDS et cotisations de retraite complémentaire). L'ISU ne représente toutefois que 5,1 % seulement du total des cotisations et contributions liquidées par les URSSAF (334 Mds€ en France entière en 2014). L'ISU a permis de limiter à un seul le nombre d'interlocuteur des artisans et des commerçants sans salariés, et à deux (ISU et URSSAF) celui des artisans et commerçants qui ont des salariés. Les professions libérales ont néanmoins toujours trois interlocuteurs (leur URSSAF, les organismes conventionnés et l'une des sections professionnelles de la CNAVPL ou la CNBF).

¹⁶ Hors CNBF.

Tableau 6 : L'ISU et les collecteurs des travailleurs indépendants non-agricoles

Collecteur	ISU	URSSAF seules	4 Organismes conventionnés	10 sections professionnelles de la CNAVPL et CNBF
Cotisants	Artisans et commerçants	<ul style="list-style-type: none"> • Professions libérales • Artisans, commerçants et PL employeurs de salariés 	Professions libérales	Professions libérales
Cotisations et contributions sociales concernées	CSG, CRDS, cotisations famille, maladie, vieillesse base et complémentaire, invalidité, décès	<ul style="list-style-type: none"> • CSG, CRDS, cotisations AF • Toutes cotisations des salariés 	Cotisations maladie	Cotisations vieillesse, invalidité-décès
Total des cotisations et charges sociales liquidées en 2014 = 28 628 M€	17 044 M€	7 839 M€	1 701 M€	2 044 M€ (hors CNBF)

Source : Mission IGAS, ACOSS, OC, CNAVPL

[156] Près de 2 900 ETP sont affectés dans les caisses de base du RSI et les URSSAF au recouvrement sur le champ ISU. Selon le RSI, celui-ci employait en 2014 un effectif ETP de près de 1 550 agents pour le recouvrement proprement dit, contre 1 400 environ en 2012. Les URSSAF pour leur part affectaient la même année plus de 1 300 ETP (en 2013), dont 1 000 environ à la gestion de comptes proprement dit.

3.4.2 Des performances toujours très dégradées

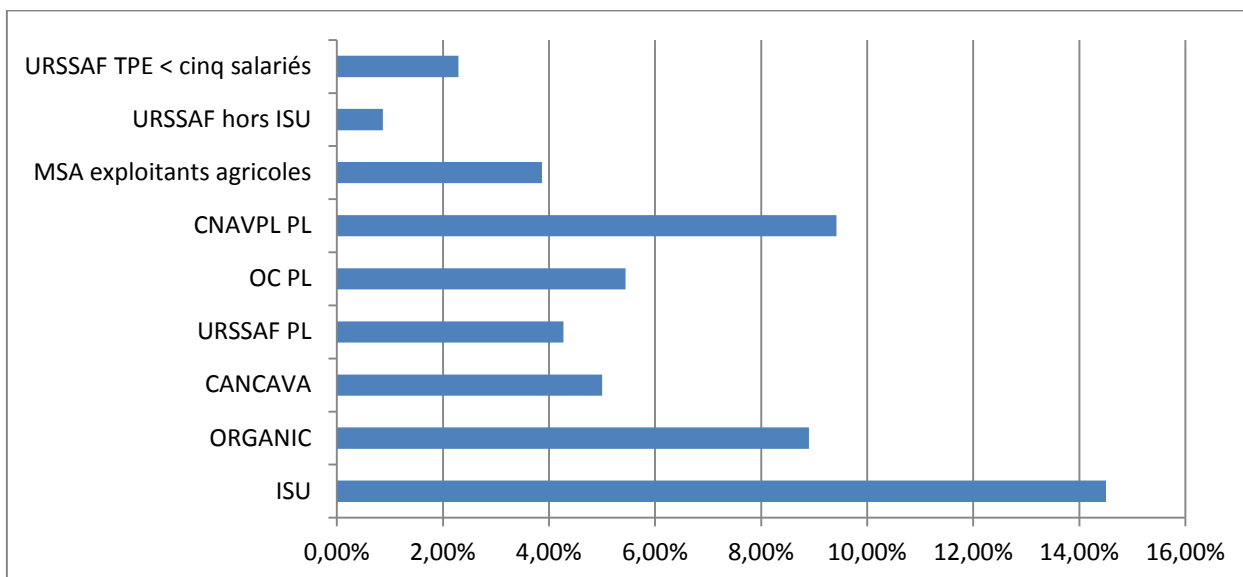
[157] L'ISU a malheureusement souffert d'importants vices de conception et de nombreuses erreurs dans la conduite du projet. En particulier, la répartition compliquée des rôles entre le RSI et les URSSAF a fait fi de l'unicité et de la continuité indispensable du processus du recouvrement depuis l'affiliation du cotisant jusqu'au paiement de la créance. C'est aussi l'impréparation totale des migrations de données et l'inadaptation durable des traitements aux caractéristiques de la population ISU sur la chaîne applicative de gestion du compte cotisant qui expliquent l'extrême gravité de la crise.

[158] Les conséquences en ont été désastreuses pour les artisans et les commerçants, pour les finances publiques et pour le RSI lui-même. La crédibilité du régime a été gravement et durablement atteinte comme en témoignent notamment les mouvements de contestation actuels.

[159] L'envoi d'appels de cotisations, de mises en demeure ou de contraintes calculés sur une situation non à jour du compte des cotisants se produit encore, selon les propos des responsables locaux de l'ISU, sans qu'il soit malheureusement possible d'en connaître la proportion. En raison du système d'information du recouvrement, la volumétrie des mises en demeure, derniers avis avant poursuite et contraintes et autres courriers générés par chaque mouvement sur les comptes, est très importante ; en outre, la lisibilité des courriers reçus par les cotisants est limitée (*cf. supra*).

- [160] Le taux de restes à recouvrer de l'ISU (métropole, y compris taxation d'office, y compris procédures collectives) était de 14,5 % en 2014, soit un niveau supérieur de 5 à 13 points environ à celui des comparateurs existants, passés ou actuels¹⁷.

Graphique 1 : Comparaison entre collecteurs des taux de restes à recouvrer en métropole (y compris taxations d'office et y compris procédures collectives, 2014 sauf MSA 2013 et CANCAVA, ORGANIC 2007)



Source : RSI, ACOSS, MSA, CNAVPL

- [161] La baisse des RAR à recouvrer de l'ISU de l'ordre de trois points entre fin 2011 et fin 2014 a représenté un gain d'encaissement de près de 500 ME. Toutefois, dans l'hypothèse d'un taux de restes à recouvrer de 5 %, l'ISU aurait collecté 1,6 Mds€ de plus en 2014. Ce taux de 5 % ne peut pas raisonnablement être atteint à court-terme mais il représente néanmoins un ordre de grandeur du manque à gagner annuel qui découle des performances structurellement dégradées de l'ISU.
- [162] Le stock des créances ISU s'élevait à la fin de l'année 2014 à 11,1 Mds€ et représentait plus de 80 % du total des créances sur tous les travailleurs indépendants, trois trimestres d'encaissements de cotisations et plus de 40 % du stock total de créances de l'ACOSS.
- [163] Par défaut de déclaration de leurs revenus, un nombre important d'artisans et de commerçants voient leurs cotisations calculées sur la base d'une taxation d'office (TO)¹⁸. Les taxations d'office représentent de l'ordre de la moitié des restes à recouvrer totaux et détériorent les restes à recouvrer de l'ordre de six points environ. Il existe une très forte dispersion des performances entre les régions (*cf. supra*) mais aussi entre les types de cotisants eux-mêmes, notamment entre ceux qui emploient des salariés et les autres et ceux qui paient selon un rythme mensuel et ceux qui paient selon un rythme trimestriel.

¹⁷ Le RSI et l'ACOSS ont de fortes réserves, pour des raisons méthodologiques qu'ils conviendraient de creuser précisément, sur les comparaisons de taux de restes à recouvrer. La même conclusion vaut pour les estimations de manque à gagner.

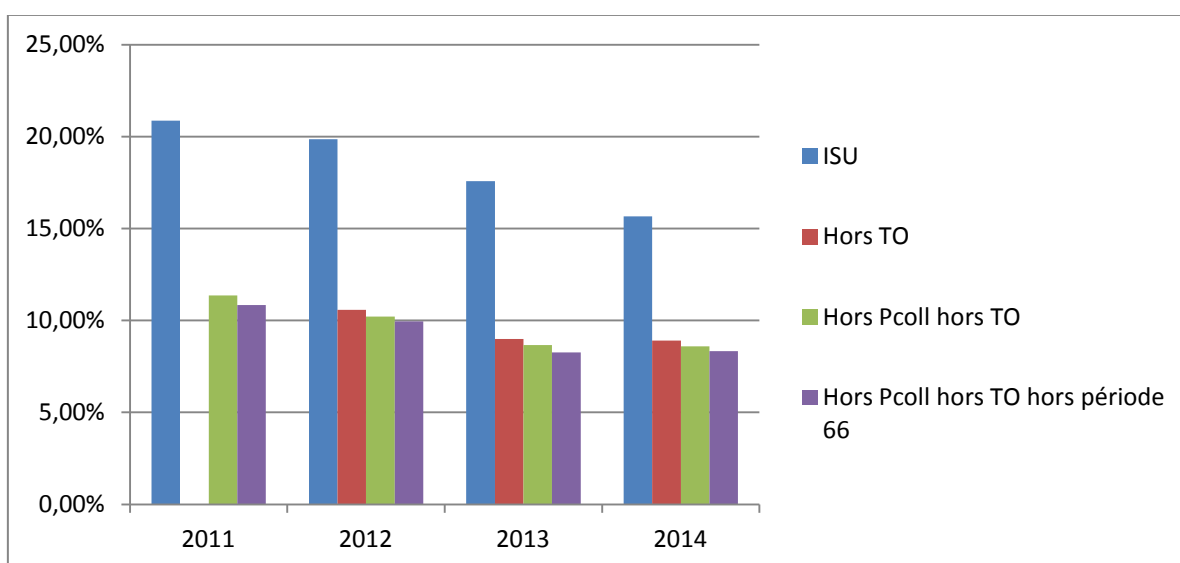
¹⁸ La taxation d'office est une méthode définie par la loi de fixation à titre provisionnel du montant des cotisations, en fonction des versements effectués au titre des exercices antérieurs ou, à défaut, par tous autres moyens, lorsqu'une déclaration n'a pas été produite dans les délais prescrits.

[164] L'efficacité relative du recouvrement amiable et forcé est malheureusement mal mesurée. On ne dispose ni des taux de récupération des créances à 100 jours et à 300 jours ni de l'essentiel des autres indicateurs que publie chaque année le régime général. De façon générale, au demeurant, le suivi des performances de l'ISU est très limité, ni le RSI ni l'ACOSS n'ayant suffisamment investi dans ce sujet.

3.4.3 Des progrès en cours sur plusieurs fronts

[165] Les réformes et les efforts entrepris par la direction générale du RSI et par la direction nationale du programme ISU au cours des dernières années ont toutefois commencé à porter des fruits. Les taux de restes à recouvrer ont diminué assez significativement depuis 2011 comme le montre le graphique suivant :

Graphique 2 : Evolution des taux de restes à recouvrer entre les exercices 2011 et 2014 – France entière



Pcoll = procédures collectives – TO = taxation d'office

Source : ACOSS

[166] Des modifications nombreuses de la réglementation et des procédures ont été mises en œuvre ou annoncées, qu'il convient encore d'évaluer dans la durée. C'est le cas notamment du « 3 en 1 » qui vient d'entrer en vigueur : la loi de financement de la sécurité sociale pour 2015 a simplifié le calendrier et modifié les règles de calcul des cotisations, afin de rapprocher le montant des cotisations provisionnelles et la régularisation des revenus perçus. C'est le cas également de l'envoi, à compter de la fin de l'année 2015, d'une partie des contraintes sans recourir à un huissier.

[167] Une très importante activité de maîtrise des risques a permis de fiabiliser bon nombre de processus (immatriculations, radiations, prescriptions, admissions en non-valeur), et a autorisé d'ailleurs une certification des comptes du RSI pour la première fois en 2015.

[168] Après l'annonce de l'abandon du système d'information commun, dédié et partagé (SCDP), la mise en place d'une « organisation commune » aux URSSAF et aux caisses régionales du RSI (*cf. infra*) a été décidée et déployée en trois phases entre janvier 2014 et juillet 2015, en franchissant un pas supplémentaire par rapport aux « task forces » et aux « cellules mixtes » qui avaient été créées pour gérer la crise. L'organisation commune concerne aujourd'hui près de 2 300 agents et près de 1 900 ETP en métropole et en outre-mer.

- [169] L'organisation du contentieux a également évolué et conduit à une reprise en main des anciens services inter-caisses du contentieux (SICC) par les caisses régionales.

3.4.4 Une organisation commune au milieu du gué

- [170] La mise en place d'une « organisation commune » aux URSSAF et aux caisses régionales du RSI est une évolution très significative de l'ISU qui n'était pas prévue par la COG et qui a été déployée entre janvier 2014 et juillet 2015 selon des modalités très diverses sur le territoire.
- [171] Définie par une convention nationale signée le 31 juillet 2013, l'organisation commune comporte un échelon national et des échelons régionaux, sur la base de conventions régionales répondant à un modèle-type.
- [172] L'organisation commune prévoit en principe un accueil commun et unique localisé au RSI, et elle a un champ de compétences qui porte sur les activités de gestion des données administratives, la gestion du compte cotisant, le recouvrement amiable, la définition du plan de contrôle des cotisants et la réception et le traitement des réclamations. En pratique, cela signifie que la limite fixée par les textes au 30^{ème} jour après l'exigibilité de la créance, supposée déterminer ce qui relève des URSSAF et ce qui relève des caisses régionales du RSI, n'a plus cours en pratique.
- [173] Demeurent exclus de l'organisation commune l'affiliation, l'encaissement et la vérification et le décaissement des crédits et des remboursements, le recouvrement forcé et la mise en œuvre des contrôles sur place.
- [174] Dans les régions, des modèles différents ont été mis en œuvre, répondant soit au principe du « bout en bout » soit au principe du « bloc de compétences », selon un kaléidoscope complexe et selon le libre arbitre des responsables locaux.
- [175] En pratique, pour l'instant, il n'existe aucune région dans laquelle l'intégralité du processus du recouvrement est gérée de bout en bout par les agents du RSI ou de l'URSSAF de façon indifférenciée dans le cadre d'un service véritablement commun. Et les dossiers des cotisants passent donc, au cours de leur parcours, d'un réseau à l'autre, éventuellement à plusieurs reprises.
- [176] Les réticences à travailler ensemble, et les cultures de travail différentes, demeurent également entre les deux réseaux, mais de façon beaucoup plus modérée qu'il y a quelques années.

3.4.5 Un système d'information et une chaîne du recouvrement qui posent toujours des problèmes

- [177] Les limites et les faiblesses du système d'information du recouvrement, qui regroupe le SNV2 des URSSAF, et les applications TAIGA¹⁹ et SCR du RSI, continuent de peser sur les performances et la qualité de service de l'ISU.
- [178] Le nettoyage des fichiers des cotisants n'a été fait que partiellement depuis 2008. Beaucoup d'erreurs semblent toujours subsister, sans qu'il ne soit possible d'en chiffrer la proportion. Les arrêts du processus du recouvrement, les écarts négatifs non rattachés à une structure, les problèmes d'adresse (NPD/NPAI) ne sont pas rares.

¹⁹ L'application TAIGA comprend le fichier des assurés en maladie et leurs revenus.

- [179] Le report puis l'arrêt de SCDP (système d'information commun, dédié et partagé entre le RSI et les URSSAF), qui était une priorité clé de la COG 2012-2015, était la moins mauvaise solution compte tenu de la médiocre conduite du projet. Mais cet arrêt a été tardif, n'a pas été communiqué assez clairement et n'a pas été non plus compensé par un investissement suffisant dans des développements du SNV2 et du portail ISU. En conséquence, les applicatifs dont se servent les gestionnaires de compte aujourd'hui comportent des défauts et des faiblesses qui nuisent tant à leur productivité et à leurs conditions de travail qu'à la qualité du service rendu aux cotisants.
- [180] La stratégie de gestion du risque du recouvrement est, par ailleurs, lacunaire, en raison notamment de l'absence de segmentation raisonnée des cotisants et des débiteurs, et il n'y a pas eu pour l'instant de véritable politique d'animation du recouvrement des URSSAF et des caisses régionales du RSI.
- [181] Les échanges de données concernant les travailleurs indépendants entre l'administration fiscale et l'ISU ont été insuffisamment développés au cours des dernières années. C'est un des facteurs explicatifs, mais pas le seul, de l'importance des taxations d'office. De même, on peut regretter la faiblesse persistante du taux de dématérialisation des paiements qui tient notamment aux erreurs intervenues en matière de prélèvement automatique et à l'absence de solutions de télé-règlement ainsi qu'à la crise de confiance dans le régime.
- [182] La volumétrie des mises en demeure, derniers avis avant poursuite et contraintes est toujours très élevée, comme celle des procédures mises en œuvre par les huissiers. Enfin, les activités de contrôle sur place des artisans et des commerçants sont en sommeil depuis de trop nombreuses années maintenant.

3.5 Une gestion de l'action sanitaire et sociale qui pourrait être améliorée

- [183] L'action sanitaire et sociale (ASS) du RSI résulte de la somme de l'action sanitaire et sociale de chacune des trois caisses qui ont précédé son existence. Les précédentes COG, comme la COG actuelle, ont été le moyen d'unifier les actions financées et d'élaborer une véritable stratégie commune en matière d'ASS.
- [184] Deux objectifs ont été assignés au RSI sur la période : rénover le socle commun de l'ASS individuelle et rationaliser le soutien à l'offre médico-sociale et aux projets associatifs (ASS dite collective).
- [185] Le RSI s'est vu attribuer par la COG 2012-2015 111,3 M€ de budget en 2012, soit une augmentation de 1 % par rapport à la réalité de l'exécution 2011. C'est cette norme de 1 % d'augmentation qui a été retenue pour l'évolution des années suivantes.
- [186] La période 2012-2014 s'est caractérisée par une tendance constante en matière de budget exécuté : légère hausse des aides individuelles (2,29 % sur les trois ans et stabilisation à compter de 2014), baisse des aides collectives (-14,86 %) et hausse de l'aide aux cotisants en difficulté (ACED) (+18,21 %), notamment en 2014. Elle s'est caractérisée également par un taux de consommation décroissant des crédits : 93 % en 2012, 87 % en 2013 et 85 % en 2014. En 2014, seule l'aide aux cotisants a eu un taux de consommation de plus de 90 %. 18 M€ ont été reportés d'un exercice sur l'autre depuis 2012.

3.5.1 Des aides aux cotisants en difficulté, cœur de l'ASS du RSI, adaptées par chaque caisse de base au contexte local

- [187] L'ACED, destinée aux ressortissants qui rencontrent des difficultés pour régler leurs cotisations, est l'aide phare de l'ASS du RSI, et elle a été présentée ainsi à la mission par les administrateurs, lors de tous ses déplacements. Elle a d'ailleurs bien un statut à part : il existe un fonds spécifique destiné à la financer et une commission d'action sociale nationale spécifique, présidée par le président du conseil d'administration est entièrement dédiée à sa gestion.
- [188] Le règlement intérieur de l'ASS, et la lettre réseau 2009/014 du 24 février 2009, précisent que cette aide s'adresse d'abord aux entreprises viables et aux primo-débiteurs. Elle doit permettre de régler un trimestre de cotisations, éventuellement renouvelable une fois. L'aide intervient en dernier ressort, après révision des cotisations sur une assiette estimée et étude d'un nouvel échéancier²⁰.
- [189] En 2014, pour les artisans et commerçants, le nombre d'aides s'est élevé à 14 360, avec un taux de 40,85 % de rejets. L'aide moyenne accordée est de 2 385 € et depuis 2012, l'ACED n'a cessé de se développer, que ce soit en nombre d'accords, de part de cotisants aidés, du montant d'aide moyenne ou de la part des cotisations prises en charge.
- [190] Si la mission n'a pas constaté de réels conflits d'intérêt avec les administrateurs concernant l'attribution de cette aide, qui est aussi accordée par la MSA pour des montants globalement similaires, et également en forte augmentation²¹, contrairement aux autres prestations, évoquées *infra*, il n'existe pas de barème national en matière d'ACED. Les caisses de base ont mis en place des barèmes qui leur sont propres. Une étude menée récemment par le RSI montre que les aides se concentrent dans certaines régions : ainsi, le montant moyen a été de plus de 3 100 € dans les régions Centre, Bourgogne, Franche-Comté Rhône-Alpes et Picardie.
- [191] Par ailleurs, il semble que l'aide n'est pas toujours prise en compte correctement par les URSSAF sur le compte cotisant. Cette prise en compte est pourtant classée comme une action de maîtrise des risques dans le référentiel de contrôle interne du RSI qui devrait remonter au service chargé du contrôle interne chaque trimestre, ce qui n'est pas le cas dans les faits.
- [192] Enfin, l'indicateur d'efficacité de l'ACED inscrit dans la COG, qui montre un retour à l'équilibre pour plus de 60 % des comptes cotisants dans les six mois qui suivent l'aide, est mal appréhendé voire ignoré par les caisses. C'est la caisse nationale qui le consolide dans la plupart des cas. Il n'est en outre pas utilisé comme critère dans l'affectation des crédits entre les caisses, ce qui est regrettable : cela pourrait inciter les caisses de base à suivre réellement l'assuré et le devenir de l'aide, comme cela se fait dans certaines régions.

3.5.2 Des aides individuelles encore trop nombreuses

- [193] En 2012, près de 85 000 aides individuelles avaient été accordées, l'ASS individuelle représentant plus de 56 % des aides accordées sur le budget d'action sociale. Selon leur nature, elles sont financées par la branche santé ou la branche retraite, qui constitue le principal financement de l'ASS individuelle et collective.

²⁰ Les assurés visés sont ceux qui subissent un événement ponctuel extérieur (travaux de proximité, défaillance d'un partenaire important...), victimes d'accidents de la vie, femmes avec de jeunes enfants ou assurés malades poursuivant une activité avec baisse de revenus.

²¹ 30,5 M€ en 2014, contre 19,8 M€ en 2010, la hausse étant donc là plus importante sur la période, pour une population de cotisants nettement inférieure.

- [194] Une quinzaine d'aides individuelles existent. A ces aides listées dans le règlement intérieur de l'ASS du RSI peuvent s'ajouter des aides locales. Si un grand nombre de ces aides font maintenant l'objet de barèmes nationaux, ce n'est pas encore le cas pour l'ensemble d'entre elles.
- [195] La mission observe en revanche les résultats des orientations nouvelles fixées par le RSI : baisse des bénéficiaires de l'aide ménagère à domicile (AMD), ne représentant plus que 47 % des bénéficiaires des aides individuelles, contre 56,5 % en 2011 ; augmentation des prestations d'évaluation globale des besoins à domicile, les bénéficiaires passant de 462 en 2012 à 7 453 en 2014, hausse des bénéficiaires d'un soutien à une complémentaire santé (leur part passant sur la période de 5,2 % à 8,51 %) ; et baisse de ceux à qui l'on compense des restes à charge.

3.5.3 Des aides collectives sur l'opportunité desquelles on peut s'interroger

- [196] La COG 2012-2015 a été l'occasion pour le RSI de revoir sa stratégie en matière d'ASS collective, dont les crédits ont fortement diminué sur la période.
- [197] Le règlement intérieur précise ainsi que ne sont plus financées des constructions d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendants (EHPAD), mais des offres d'hébergement de transition plus diversifiées et préservant mieux l'autonomie des personnes âgées - foyers-logements, résidences-services, maisons d'accueil rurales pour les personnes âgées (MARPA) - en échange de places réservées aux assurés du RSI.
- [198] Sont également subventionnées des associations, œuvrant dans la sphère des personnes âgées, malades, handicapées ou en risque de fragilité. Le soutien au financement de ces structures ne doit pas viser à assurer leur fonctionnement, ce qui était largement le cas sur la période précédente, mais à financer des projets. En 2014, 405 associations ont été subventionnées, pour 1,3 M€ et 138 établissements pour 1,2 M€.
- [199] Cette section finance aussi les actions inter-régimes, issues notamment de la convention signée entre la CNAV, la MSA et le RSI en janvier 2014 pour la prévention et la préservation de l'autonomie des personnes âgées, sur la base souvent de structures locales associatives chargées de faire de l'évaluation des besoins et de proposer des ateliers de prévention.
- [200] La finalité même de ces actions (hors inter-régimes) pose question. Concernant le financement des établissements, le taux de réservation pour les ressortissants du RSI est conforme à la proportion de retraités de travailleurs indépendants sur le territoire, ce qui relativise l'intérêt de ce système de réservation. Concernant le financement d'associations, la mission constate qu'il est extrêmement éparpillé sur le territoire, et que les montants accordés ne permettent pas le financement de projets d'ampleur. Ensuite, les associations de retraités semblent être au cœur du financement opéré par le régime, ce qui sous-entend que c'est d'abord leur fonctionnement qui est financé. Enfin, le suivi des actions et leur évaluation sont défaillants. La mission a par ailleurs pu noter lors de ses déplacements que les mêmes associations étaient souvent subventionnées plusieurs années de suite, alors même que le retour sur les projets financés n'avait pas été transmis à la caisse régionale. En cela, la pratique du RSI est très différente de celle de la CNAV, les CARSAT effectuant une vraie évaluation des projets financés.

3.5.4 Un accompagnement au départ en retraite qui pose question

- [201] Les origines de la mise en place de l'ADR remontent à la suppression dans la loi de finances pour 2015 de l'indemnité de départ (IDD) financée sur le budget de l'Etat. Sa montée en charge de cette aide se fait lentement. 191 dossiers ont été instruits à fin septembre 2015 et 91 aides accordées, soit un taux de rejet de plus de 50 %. 426 dossiers sont encore en instance dans les caisses. Les montants dépensés sont de 970,8 K€.

[202] La mission ne peut, par ailleurs, que reprendre à son compte les constats qui avaient été fait par le rapport du contrôle général économique et financier sur l'IDD en mai 2011, notamment sur le maintien d'une aide à la vocation ambiguë, à la fois économique (baisse du prix de cession du fonds de commerce ou de l'entreprise) et sociale (aide de transition et soutien à de faibles retraites), alors même que les différences avec les autres régimes de retraite s'estompent, et que les périodes de forte restructuration de l'appareil commercial et artisanal sont révolues. Elle présente en outre clairement des doublons avec d'autres aides existantes du RSI : la possibilité d'obtenir une prise en charge de cotisations via l'ADR fait double emploi avec l'ACED, et l'aide de transition pour financer une complémentaire ou un déménagement est également prise en charge sur certaines aides de l'ASS individuelle.

3.5.5 Un pilotage et une évaluation des actions encore insuffisants

[203] Il existe enfin des faiblesses en matière de pilotage et d'évaluation de l'ASS. Le pilotage est aujourd'hui affaibli, notamment en raison de la faible performance de l'outil informatique (ASI), qui oblige à un suivi budgétaire manuel sur le logiciel Excel dans les caisses de base (à la demande de la caisse nationale) et qui nécessite également une ressaisie dans l'outil comptable Eric's, les deux outils n'ayant pas d'interface. La mission a ainsi eu des difficultés à obtenir des chiffres consolidés identiques selon les documents transmis.

[204] En matière de remontées des actions, le suivi semble artisanal, que ce soit par exemple sur le nombre de dossiers examinés sur l'ADR ou sur les aides collectives. Plus globalement, la mission a relevé un déficit en matière d'évaluation des actions financées, au niveau local, comme au niveau national.

3.6 Un système d'information dont le renforcement de la gouvernance reste un enjeu à part entière

[205] La modernisation du système d'information du RSI est un objectif majeur de la COG 2012-2015. Déclinés dans un schéma directeur, ses objectifs principaux détaillés dans une annexe visent à :

- renforcer la gouvernance des systèmes d'information ce qui passe notamment par une amélioration de la gouvernance entre direction du régime, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, une adaptation des ressources humaines et technologiques et une amélioration du reporting relatif à l'exécution des projets ;
- construire avec l'ACOSS les nouveaux systèmes de gestion du recouvrement ;
- terminer la convergence des environnements d'exploitation des outils inscrits au schéma directeur des systèmes d'information (SDSI).

[206] Ces objectifs s'articulent avec l'engagement du RSI d'identifier, d'étudier et de mettre en œuvre les opportunités de mutualisation en inter-régimes concernant l'éditique, la production, la santé et la retraite.

[207] Les systèmes d'information sont pilotés par la direction des systèmes d'information (DSI) qui présente la particularité d'être implantée sur quatre sites issus de l'organisation des régimes ayant fusionné au sein du RSI : deux sites axés sur l'activité de production et le développement (Toulouse et Valbonne), un site parisien et un site plus spécialisé sur l'activité de qualification (Strasbourg). Historiquement implantée sur cinq sites, la fermeture du site de Saint Charles (situé à Paris) a été organisée en 2013-début 2014. La DSI gère, en 2015, un budget de l'ordre de 83 M€²² dont 28 % est consacré à de l'investissement et le reste à du fonctionnement.

²² Y compris report des charges constatées d'avance, source comité de pilotage stratégique SI du 3 juin 2015

3.6.1 Des difficultés persistantes de gouvernance pour une direction des systèmes d'information fragilisée

- [208] L'indicateur de résultat fixé par la COG concernant le taux de respect des jalons du SDSI s'est dégradé pendant la période de la COG pour passer d'un résultat évalué par le régime à 100 % de respect des jalons sur les objectifs stratégiques à 73,68 % en 2013 et 58,5 % en 2015. Alors que le cadre même du schéma directeur a été profondément modifié avec l'arrêt de SCDP en 2013 notamment, cette dégradation s'explique en partie par la méthode de mesure plus stricte retenue par le RSI en 2014. Elle est cependant révélatrice également d'une difficulté de mise en œuvre, plusieurs projets ayant fait l'objet, par exemple, pour la seule année 2014, de reconfiguration ou de changement de stratégie (refonte des indemnités journalières, mise en place de la nouvelle gestion électronique des documents GED/GDT).
- [209] De même, si le RSI souligne qu'il n'y a pas de dépassement dans la réalisation budgétaire et que début novembre, le taux d'exécution budgétaire prévisionnel est estimé à 99%, cette difficulté dans la gouvernance est illustrée par le fait qu'au début du mois de juin 2015, le RSI présentait à la fois :
- un risque de dépassement de son budget alloué de l'ordre de 5,7 M€(soit 6,9 % du budget SI) centré sur les dépenses d'investissement ;
 - un niveau d'engagement faible avec un taux de 50 % seulement, ce qui ne manquait pas de soulever des incompréhensions parmi les administrateurs de la commission nationale de l'informatique (CNI) et certains directeurs de caisse rencontrés par la mission.
- [210] La DSI met en avant comme facteur explicatif principal de ces difficultés ses propres capacités à évaluer ses projets en jours hommes.
- [211] La présente COG prévoyait dans la lignée des préconisations de la précédente mission d'évaluation l'internalisation de 50 postes pour pallier un taux d'externalisation problématique. Néanmoins, l'application notamment de la règle de diminution des effectifs à la plus grosse direction du RSI a conduit à ce qu'il n'y ait que 17 postes complémentaires dont dix effectivement recrutés, le RSI rencontrant par ailleurs des difficultés pour recruter.
- [212] La capacité en production de la DSI n'a donc pas pu fondamentalement être modifiée pendant la COG. Elle se situe autour de 50 000 jours hommes alors que la sous-traitance représente autour de 330 000 jours hommes. En 2013, selon le rapport de *benchmark* établi par la direction de la sécurité sociale, avec un coût des ressources humaines rapportée au coût global de l'informatique de l'ordre de 33 %, le RSI se situe à 15 points en dessous de la CNAMTS, 17 points de la MSA et 19,8 points de la CNAVTS.
- [213] Mais au-delà de cette faiblesse des effectifs internes, la DSI est restée une direction marquée par de nombreuses fragilités.
- [214] Dans le cadre de la réorganisation, à la suite du changement de directeur fin 2013, un cabinet d'expertise missionné par l'instance commune du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a mené des entretiens au sein de la direction. Dans ce cadre, ce cabinet considérait encore, au début de l'année 2015, que les critiques émises par les salariés de la DSI dans des ateliers menés en 2013 étaient toujours d'actualité. Il était ainsi reproché un désordre organisationnel, des relations sociales délétères, un effet démotivant de l'externalisation, un manque de mobilité professionnelle et de développement des compétences, une désaffectation des postes d'encadrement et, enfin, un sentiment d'iniquité et de non-respect accompagné d'absence de reconnaissance.

- [215] La critique portant sur une certaine forme de désaffectation des postes d'encadrement renvoie notamment à l'organisation de la chefferie de projet qui prévalait jusqu'en 2014. En effet, jusqu'à la nouvelle organisation mise en œuvre, certains responsables de projet et de programmes détenteurs de lettres de mission pouvaient être rattachés fonctionnellement par exemple au directeur général tout en étant en charge de fonctions de management importantes - qu'ils n'assumaient plus toujours - dans des départements très lourds.
- [216] La dispersion géographique des équipes de la DSI au sein de chaque département reste importante malgré les efforts soulignés par les différents responsables hiérarchiques. Ces derniers tentent autant que possible de regrouper les fonctions sur un même site mais se heurtent soit à des situations historiques soit à des difficultés de recrutement (à l'instar du département d'urbanisme qui a beaucoup de mal à recruter des architectes).
- [217] Les différents responsables de la DSI rencontrés par la mission soulignent tous de manière unanime la difficulté du régime, issue de la fusion et déjà soulignée par la précédente mission d'évaluation de la COG, à développer une vision plus intégrée du système d'information :
- le schéma directeur technique n'a pu être élaboré que tardivement avec la définition des orientations retenues concernant les socles des plateformes techniques et logicielles. En 2013, le RSI a refusé une première version qui avait été réalisée sur ce sujet par un prestataire « en raison d'un manque d'orientations stratégiques et de retours d'expériences sur certains choix » ;
 - de même, seule la cartographie applicative à visée financière, indispensable pour obtenir la certification des comptes du régime, est disponible. La cartographie plus générale et dynamique, c'est-à-dire prenant en compte les différentes évolutions en cours, semble difficile à finaliser du fait de l'absence de retour des informations nécessaires auprès du département de l'urbanisme et de la sécurité.
- [218] Enfin, le cloisonnement des univers métiers et systèmes d'information au sein du régime a également été souligné auprès de la mission. La dernière enquête de satisfaction menée sur les systèmes d'information en mai 2015 permet d'ailleurs également de le relever.

3.6.2 De réels efforts de renforcement de la gouvernance

- [219] Alors que l'enjeu reste toujours de construire un système d'information plus intégré, cohérent et mieux piloté, le RSI a engagé plusieurs réformes.
- [220] La précédente mission d'évaluation de la COG avait pointé la nécessité d'un renforcement de la fonction de maîtrise d'ouvrage (MOA) au sein du RSI. C'est ainsi que 12 recrutements ont été effectués en 2012 pour renforcer le département de la maîtrise d'ouvrage qui a d'abord été positionné au sein de la direction du recouvrement et de la maîtrise d'ouvrage avant d'être intégré en 2014 à la direction de la production et du service aux assurés (DPSA). Sa fonction liée à la conduite du changement a par ailleurs été développée avec la création d'un pôle visant à gérer de manière plus rapprochée la relation avec les caisses (gestion des forums sur la partie applications métiers, mise à jour des référentiels ...).
- [221] Depuis avril 2014, le RSI a également cherché à structurer davantage le pilotage du SDSI en mettant en place 16 comités domaine fonctionnels par métiers, associant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, et se réunissant périodiquement pour assurer le suivi des besoins des métiers, du planning de réalisation, des budgets et faire des propositions d'arbitrage pour respecter les enveloppes de référence. Les arbitrages sont ensuite préparés dans le cadre de comités opérationnels puis opérés par le comité de pilotage stratégique des SI présidé par le directeur général. Le pilotage du SDSI devrait être également facilité par le déploiement d'une nouvelle solution de gestion financière (Clarity) mis en place pour la maîtrise d'ouvrage en 2014 avec la saisie des temps par projet et qui est en cours d'appropriation par la maîtrise d'œuvre (MOE).

- [222] Sur le plan de la méthode, la DSI a depuis 2012 cherché à instaurer une approche par portefeuille. Des premiers portefeuilles de projets ont été élaborés en avril 2013 après une démarche d'analyse des actions planifiées dans le SDSI, un état des lieux entre MOA et MOE métier, une priorisation des besoins et actualisation des chiffrages dans le cadre d'ateliers avant arbitrage. Le calendrier a été progressivement harmonisé avec l'année civile pour permettre aux équipes de disposer d'une feuille de route validée sur une base annuelle.
- [223] Enfin, début 2015, l'organisation de la direction a été repensée dans un sens qui paraît plus satisfaisant :
- la fonction de suivi du schéma directeur est renforcée. Il s'agit désormais d'un pôle au sein du département appui et pilotage. Sept personnes (en cible) auront pour objectif de travailler à cette finalité alors qu'une seule personne était en charge de ce sujet début 2012 ;
 - la fonction d'allotissement est désormais confiée au pôle appui et pilotage, deux personnes dont le chef de pôle ayant pour objectif d'obtenir une meilleure planification des mises en production et leur coordination avec les plans de reprise d'activité ;
 - un département de l'urbanisme et de la sécurité est créé à part entière au sein de la DSI. Un tel positionnement était d'autant plus indispensable que, d'une part, les effectifs consacrés à cette thématique étaient faibles jusqu'à présent et que, d'autre part, l'architecture des systèmes d'information du RSI semble rester, à dire d'experts, comme une organisation en silo largement issue des systèmes antérieurs à la création du RSI ;
 - pour renforcer la logique de transversalité au sein du département de l'ingénierie du développement, les chefs de projets majeurs (GAC, LURA, ASUR, ...) sont appuyés par des personnes chargées de la conception générale ;
 - le département de la qualification est désormais placé sur un pied d'égalité par rapport aux autres départements, ce qui tend à le renforcer ;
 - enfin, la fonction tests est aussi renforcée avec la volonté d'en faire une fonction à part entière alors qu'elle était jusqu'à présent effectuée par des experts métiers.
- [224] L'appropriation de cette nouvelle organisation est cependant toujours en cours. Des notes d'organisation étaient en rédaction au cours de l'été 2015. Elles auront vocation à traiter les sujets d'articulation entre départements et à préciser les modes d'organisation du travail à développer. Elles s'accompagnent d'une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le RSI ayant fait réaliser une étude spécifique dont le besoin avait été souligné par la précédente mission d'évaluation de la COG.

4 LA CAPACITE D'ABSORPTION PAR LE RSI DE NOUVELLES REFORMES MAJEURES EST LIMITEE

4.1. Une optimisation nécessaire des réformes en cours ou à l'étude

4.1.1 La prolongation et l'accentuation des actions entreprises par le RSI pour restaurer la confiance des usagers

[225] La stratégie, initiée mi 2014 autour des trois axes de la fiabilité, la réactivité et du sens du service est progressivement déclinée dans une approche multi-canal qui doit être renforcée et sa mise en œuvre accélérée tant est grande l'impatience des ressortissants qui attendent une normalisation depuis la création du RSI, qui était supposée apporter simplification accrue et meilleure qualité de service.

[226] Chaque outil ou media doit être construit et pensé en lien avec les autres, dans un souci constant non pas tant d'améliorer chaque canal d'accès que d'améliorer et d'optimiser l'offre globale. La démarche initiée sur les parcours clients relève bien de cette approche ; elle doit désormais produire des développements concrets.

[227] De façon synthétique, l'amélioration de la relation avec les usagers passe à la fois par l'efficacité et l'articulation de l'ensemble des canaux de contact à la disposition des usagers comme des réponses à leurs demandes d'une part et, d'autre part, par un accès rapide et aussi transversal que possible à l'information sur le compte assuré pour les agents d'accueil.

4.1.1.1 Un accès multi-canal large et cohérent

[228] Une bonne articulation et optimisation des différents canaux est un enjeu majeur pour le régime, en terme d'image comme d'utilisation plus efficace de ces moyens : tout appel téléphonique abouti, tout courriel traité rapidement sont potentiellement une réclamation ou une visite évitée.

[229] La réponse téléphonique, dont l'efficacité montre au début de l'année 2015 une progression prometteuse²³, doit être optimisée et sécurisée à la fois en termes de taux de décroché et de qualité de service.

Recommandation n°1 : Accroître rapidement le taux de décroché et optimiser la qualité de l'accueil téléphonique sur l'ensemble du territoire

[230] L'accueil physique, globalement satisfaisant, doit lui aussi être optimisé. Le développement du rendez-vous doit être un véritable objectif, à la fois pour gagner en qualité de réponse et pour optimiser l'organisation des accueils et permanences.

Recommandation n°2 : Généraliser les accueils sur rendez-vous

[231] L'offre de service dématérialisée se développe et le compte assuré s'est enrichi ces derniers mois afin de faciliter l'accès des assurés à des documents plus nombreux ou de formuler leurs demandes en ligne.

[232] Il faut désormais accentuer la promotion de ces outils, quitte à aider certains cotisants plus éloignés de ce média à se l'approprier. La mission parlementaire suggère à ce propos d'introduire une courte formation à l'occasion des stages de créateurs d'entreprise.

²³ Le taux de décroché téléphonique était supérieur à 80 % en juin 2015.

[233] Il est également nécessaire de concevoir cette offre dématérialisée de façon plus large. Le compte assuré est de ce point de vue un produit-phare. La généralisation rapide d'applications sur tablettes pour faciliter la prise de rendez-vous et la consultation de son compte à l'instar de ce que fait la caisse Provence Alpes, mais aussi pour gérer toutes les formalités nécessaires en quelques clics, est une priorité. Le développement de bornes en libre service et de visio-guichets en s'appuyant sur des partenariats avec les départements impliqués (à l'instar de ce qui se fait en Provence ou Côte d'Azur) sont autant d'axes prioritaires d'une approche plus globale qui reste encore à promouvoir.

[234] La caisse nationale du RSI doit encourager ces initiatives, faire connaître les bonnes pratiques et les relayer pour en faire des axes de sa propre stratégie.

Recommandation n°3 : Accélérer le développement de l'offre dématérialisée sous tous ses formes

4.1.1.2 Des courriers et réponses lisibles

[235] Le sujet des courriers, qu'ils soient générés automatiquement par le SNV2 ou émanent du RSI, cristallise le mécontentement des assurés. Le chantier, engagé par le RSI en avril 2015, doit permettre à la fois de simplifier et de rendre clairs ces courriers, d'harmoniser leur rédaction et, pour ceux issus de SNV2, d'en revoir le cadencement. Ce chantier doit aboutir rapidement car la complexité liée au système d'information SNV2 ne pourra pas être un argument audible très longtemps ; de premières réalisations concrètes sont indispensables et l'ACOSS doit s'y impliquer aux côtés du RSI pour en faire une priorité de premier plan dans sa programmation informatique.

Recommandation n°4 : Faire de l'aboutissement du chantier courrier-éditique au premier semestre 2016 un des engagements du RSI dans la COG

4.1.1.3 Un accès des agents d'accueil à l'ensemble des données du compte

[236] La mission l'a souligné, la multiplicité des outils et applicatifs ne facilite pas le travail des agents d'accueil, qui n'ont au surplus pas la vision globale en temps réel des comptes, le portail ISU ne constituant qu'une interface. L'outil CALI, présenté comme une solution définitive, notamment auprès de la mission parlementaire et qui devrait être disponible à la fois pour les agents du RSI et ceux des URSSAF, doit être déployé dans les meilleurs délais et avant fin 2015 en tout état de cause. Les annonces et les attentes sont si grandes que tout retard entamerait la crédibilité du régime.

[237] De façon générale enfin, la satisfaction des assurés doit être suivie et mesurée plus régulièrement, sur l'ensemble des principales activités.

Recommandation n°5 : Mesurer avec une fréquence régulière la satisfaction des assurés sur chacun des principaux métiers

4.1.2 Un resserrement du réseau qui constitue une opportunité si de strictes conditions sont satisfaites

[238] La direction du régime est consciente de la nécessité d'améliorer la qualité du service, dans un contexte de ressources contraintes et dans un environnement par ailleurs largement en évolution, puisque la suppression de la C3S annoncée en avril 2014 se traduit d'ores et déjà par une diminution significative de l'activité du site important de Valbonne. C'est pourquoi le régime s'est engagé sur ces deux points dans un travail d'anticipation des évolutions.

4.1.2.1 Trajectoire 2018, un pari audacieux et risqué visant l'efficience et la qualité de service

- [239] Le projet Trajectoire 2018 a d'abord été porté à compter de la fin de l'année 2012 par la direction générale. Puis il a été pris en charge politiquement à la fin de l'année 2013 par le président du RSI qui l'a fait évoluer et voter au conseil d'administration du 7 juillet 2015 après des débats animés, par 29 voix contre 17, le vote ayant eu lieu à bulletins secrets.
- [240] Le projet comporte deux axes :
- le resserrement du réseau à 13 caisses de base contre 29 actuellement, les caisses ultramarines et Corse demeurant dans leur périmètre actuel ;
 - l'harmonisation et l'homogénéisation des organisations et des pratiques.
- [241] Le projet, ambitieux compte tenu des difficultés du RSI et de sa faible maturité, répond bien à l'exigence de rationalité déjà soulignée par la mission d'évaluation de la précédente COG et au constat toujours d'actualité de l'hétérogénéité du réseau territorial.
- [242] Caisses de tailles très différentes (de 46 ETP pour la Corse à 303 pour l'Ile-de-France centre), écarts de coûts et de productivité importants (de 1 à 7 selon les activités) et différences flagrantes dans l'atteinte des objectifs de la COG sont autant d'éléments qui militent pour une recherche d'efficacité au service d'une qualité de service homogène sur l'ensemble du territoire, tout en améliorant globalement la productivité.
- [243] Le projet comporte néanmoins, à ce moment de la courbe d'expérience du régime, des risques significatifs et sa réussite passe par des conditions dont le régime n'a pas toute la maîtrise, d'où un calendrier raisonnable en matière de mise en œuvre des objectifs, notamment de gains à en attendre.
- [244] Le premier risque est la dégradation, même relative, du service rendu aux assurés. En effet, l'investissement en temps et en moyens des agents du RSI pour gérer le projet Trajectoire ne peut, par construction, que disperser les moyens et les énergies déjà mobilisées pour l'amélioration de la qualité des relations avec les usagers et qui doivent l'être plus encore.
- [245] Le deuxième risque est celui d'une démobilisation des agents qui sortent du traumatisme de l'ISU mais sont encore entièrement mobilisés dans le cadre des plans d'action de maîtrise des risques, et qui sortent aussi des tensions liées au déploiement d'ASUR.
- [246] Un troisième risque est un manque de clarté des objectifs du projet, notamment s'agissant des gains attendus et de la refonte concrète des organisations.
- [247] Il faut également tenir compte du manque de fiabilité des systèmes d'information en raison de l'opération de fusions de bases, de la question de la capacité des équipements à supporter les nouveaux flux, de l'adaptation des applicatifs en cours de développement ou de déploiement (gestion électronique des documents ORCHESTRA, nouvel applicatif comptable Synergie, outil de relation clients CALI, etc.) aux nouvelles organisations qui découleront du projet, et de la stabilisation encore à trouver de l'environnement informatique sur les métiers de production.
- [248] Enfin, la capacité du régime à accompagner le projet en matière de ressources humaines, qui implique un investissement financier et humain non négligeable, dans un contexte contraint de non-mobilité géographique imposée, est un dernier risque.

[249] Au-delà des moyens humains et financiers dédiés, la réussite du projet doit s'analyser de deux manières : sous l'angle des conditions de son déroulement dans un contexte social apaisé d'une part, et à l'aune de son impact réel en termes d'efficacité, de gains de productivité et de service à l'assuré d'autre part. Ces deux approches ne se recouvrent pas totalement, et notamment en termes de calendrier.

[250] Sur le premier aspect, la réussite passe pour la mission tout d'abord par un pilotage fort et dynamique du projet, avec une direction de programme bien positionnée, légitimée, s'appuyant sur une petite équipe et une gouvernance resserrée.

[251] La désignation en janvier 2016, dès la fin de l'état des lieux et pour préparer le futur CPG commun, de préfigureurs, d'agents comptables préfigureurs et d'équipes-projets en région sur les métiers principaux apparaît comme une seconde condition de réussite : elle permettra au projet de s'incarner rapidement en région, de faciliter la construction du CPG et conduire plus efficacement le dialogue social.

Recommandation n°6 : Désigner des directeurs-préfigureurs et des agents-comptables préfigureurs régionaux dès le 1^{er} janvier 2016

[252] Autre condition de réussite, la négociation d'un protocole d'accord avant la fin de l'année 2015 doit définir les conditions d'accompagnement du projet et favoriser, autant que faire se peut, une réelle mobilité fonctionnelle et géographique.

[253] Enfin, une information anticipée des assurés, sur les objectifs recherchés comme sur les aspects pratiques, doit être mise en œuvre pour éviter une nouvelle mise à mal de la confiance des assurés dans le régime.

[254] S'agissant de l'impact du projet et des gains à en attendre, cette réussite passe notamment par plusieurs conditions.

[255] La direction générale et la direction de programme doivent, en premier lieu, afficher clairement que de tels gains sont attendus et les identifier assez rapidement.

Recommandation n°7 : Afficher rapidement et clairement les objectifs en matière de gains attendus liés à Trajectoire 2018

[256] Il est aussi indispensable d'initier rapidement, et sans attendre la fusion juridique, les mutualisations et les regroupements afin que tout soit mis en œuvre effectivement au 1^{er} janvier 2019. La conclusion d'un contrat pluriannuel de gestion au niveau des groupes de caisses fusionnées, annoncée par la direction générale, doit permettre de soutenir cette démarche.

Recommandation n°8 : Construire dès 2016 un CPG pour chaque groupe de fusion de caisses régionales, décliné en identifiant l'objectif commun et, pour chaque caisse, l'objectif spécifique contribuant à l'atteinte de l'objectif commun

[257] Au-delà des fusions de caisses, les travaux sur les processus et organisations doivent en outre être l'occasion de revoir le sujet du niveau efficace d'implantation territoriale des activités en fonction des métiers.

[258] Ces travaux sont aussi l'occasion de poser la question des petites caisses (Corse et caisses ultramarines qui restent en l'état dans leurs circonscriptions territoriales) à l'aune de l'efficacité de leur fonctionnement et de l'harmonisation des pratiques.

Recommandation n°9 : Recentrer la caisse Corse sur le front-office et la relation client et déléguer à la caisse PACA les activités de back-office à l'échéance de la fin de la COG

Recommandation n°10 : Dans les caisses des DOM, mutualiser ou confier par délégation, sur le modèle de l'activité retraite à La Réunion, la gestion des activités les moins performantes à des caisses mieux armées

- [259] Enfin, une dernière condition de réussite de Trajectoire repose sur la capacité du RSI à stabiliser l'environnement des systèmes d'information, ce qui permettra, aussi, de gagner en productivité.
- [260] La direction générale du régime a conscience de l'ensemble de ces enjeux qu'elle a pour partie déjà anticipé. Sous ces conditions, le projet Trajectoire 2018 devrait permettre, après 18 à 24 mois de préparation, de dégager de premières marges de manœuvre dans le cadre de la future COG (2018-2019) et au-delà (*cf. infra*).

4.1.2.2 Reconvertir le site de Valbonne vers des activités créatrices de valeur ajoutée

- [261] La suppression annoncée de la C3S diminue l'activité de recouvrement, qui mobilise 135 agents sur le site de Valbonne, puisque de 300 000 entreprises assujetties en 2014, leur nombre est déjà passé à 100 000 pour 2015 et sera de 20 000 seulement en 2016.
- [262] Le redéploiement de 45 ETP est d'ores et déjà engagé vers deux activités : l'une de recouvrement contentieux pour le compte des caisses Provence Alpes et Côte d'Azur appelées à fusionner (25 ETP), l'autre de fiabilisation des données de revenus (20 ETP), en préfiguration qui reste à confirmer d'un service national. Il s'agit là d'activités mal, voire pas du tout, prises en charges par le régime, puisque le contrôle relève en principe des URSSAF.
- [263] A mesure de la libération d'agents supplémentaires, la mission suggère plusieurs autres pistes afin d'optimiser le redéploiement de ces agents, et notamment : la ré-internalisation de la tierce recette applicative, actuellement financée sur marché public pour plus de 20 M€ ou un appui au CNIC d'Auray dans le cadre de la centralisation en cours de l'ensemble des activités de modification et de radiation.
- [264] La mission recommande également d'envisager d'affecter certains agents au contrôle comptable d'assiette des cotisants ISU, voire d'en faire un véritable service spécialisé d'inspection et de contrôle.

Recommandation n°11 : Redéployer les agents de Valbonne vers des activités peu ou mal prises en charge et d'une forte valeur ajoutée pour le régime

4.1.3 Une liquidation unique des retraites qui devrait permettre de réaliser des gains réels en ETP en fin de COG mais présente des risques certains

- [265] Pour un assuré poly-affilié des régimes alignés, la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites pose le principe qu'à partir du 1^{er} janvier 2017, un seul régime liquidateur totalisera les cotisations, périodes d'assurance et trimestres acquis dans les trois régimes alignés (régime général, RSI et MSA), puis calculera et servira la pension comme si l'assuré n'avait relevé que de lui. La règle de compétence n'est pas déterminée par la loi et un texte réglementaire devrait préciser que le régime liquidateur est le dernier régime d'affiliation de l'assuré à l'un des trois régimes.
- [266] Pour les régimes alignés, la mesure devrait réduire le nombre de liquidations de pensions de base parmi les assurés poly-affiliés estimé entre 130 000 et 170 000 par an dans les années à venir. Cette réduction n'est cependant pas homogène pour tous les régimes. La direction de la sécurité sociale estime que les baisses de liquidation seront de 35 % pour la CNAVTS, de 57 % pour le RSI et de 80 % pour la MSA.
- [267] Pour les assurés, au-delà de la simplification attendue, la liquidation unique aura un impact sur les paramètres de calcul de la pension qui devraient être modifiés dans les régimes dans le sens d'une plus grande égalité de traitement.

- [268] La mise en œuvre d'une réforme aussi structurante s'articule à ce jour autour de six chantiers principaux menés en inter-régimes et portant sur les aspects juridiques de la réforme, la maîtrise des risques, le suivi statistique, les relations avec les assurés, les reconstitutions de carrière et les systèmes d'information. Sur ce dernier aspect, des évolutions importantes sont nécessaires en inter-régimes et plus de dix chantiers d'importance et de complexité inégales dans ce seul champ ont fait l'objet de travaux à ce jour.
- [269] En inter-régimes, le projet de déploiement de la liquidation unique doit être conduit dans des délais très contraints. Au niveau juridique, le calendrier de publication des textes d'application devra être compatible avec les évolutions à apporter aux systèmes d'information des différents régimes et notamment du RSI. Une appréciation, effectuée au mois de juillet 2015 par la DSS et les trois régimes alignés, du niveau de réalisation des jalons en termes de système d'information illustre la difficulté du projet d'ensemble. Ainsi, si cinq chantiers sont considérés comme conformes aux jalons du rétro-planning, deux chantiers majeurs (la création d'un répertoire de demande et les échanges avec les complémentaires) sont considérés comme étant en niveau d'alerte et deux autres sont en vigilance.
- [270] Surtout, malgré les efforts du régime, l'activité de gestion des retraites du RSI, qui aujourd'hui est encore loin de converger avec le niveau des autres régimes alignés, pourrait être fragilisée par la mise en place de la liquidation unique.
- [271] La liquidation unique induit en effet des changements importants pour les systèmes d'information du RSI. Le RSI souhaitait rénover ses applications carrière (SCR A et SCR C) dans la perspective de la fusion des régimes obligatoires de base des artisans et commerçants envisagée dans la COG. Le calendrier de mise en œuvre de la liquidation unique l'a obligé à réfléchir à une solution transitoire dégradée avec la création d'une nouvelle application, le répertoire commun unique (RCU), qui ne se substituera pas aux applications carrière actuelles. Le projet de liquidation unique revient donc à créer une application supplémentaire et à générer des flux supplémentaires entre applications ce qui peut poser des difficultés.
- [272] Alors même qu'ASUR est encore en train de monter en charge au sein du RSI en 2015, la liquidation unique consiste également à revenir sur le principe même d'une liquidation unique de la retraite de base et de la retraite complémentaire pour une part importante des nouveaux retraités dont la pension sera liquidée par le régime général. ASUR devra par ailleurs pouvoir être modifié à temps pour prendre en compte les éventuelles évolutions juridiques en cours d'examen.
- [273] Enfin, alors que le chantier concernant le système d'échange avec les complémentaires était considéré comme en alerte en juillet 2015, le RSI souligne que, contrairement à la MSA qui a déjà un flux de données avec l'AGIRC-ARRCO, il ne dispose d'aucun système d'information qui lui permettrait de pallier une difficulté dans le déploiement de ce chantier en inter-régimes.
- [274] Au-delà des questions posées en termes de système d'information, le déploiement de la liquidation unique au RSI présente des risques particuliers liés à ses spécificités actuelles en matière d'activité retraite :
- les équipes du RSI craignent réellement de revivre un nouvel épisode de type ISU si le régime ne s'avérait pas prêt à l'échéance. Cette crainte est d'autant plus forte que le RSI connaît une proportion de poly-pensionnés beaucoup plus importante qu'au régime général par exemple et qu'une part prépondérante des liquidations qu'il aura à gérer ou pour lesquelles il interviendra en 2017 se situera dans le cadre de la liquidation unique ;
 - cette crainte se conjugue avec le fait que les régimes alignés se sont très tôt inquiétés du fait que la campagne du droit à l'information de 2015 et 2016 ne pourra anticiper, dans les estimations de montant de pensions qu'elle délivrera, les conséquences de la liquidation unique sur le montant des pensions. Le risque de réclamation des assurés et de contestation de la liquidation unique est réel pour les trois régimes mais au RSI, compte tenu du contexte

actuel de relation avec ses assurés, c'est un point qui est perçu comme pouvant encore davantage fragiliser le régime ;

- les difficultés actuelles du RSI, malgré les améliorations apportées, sont sans doute sous estimées par les autres régimes alignés. Il faudra que le RSI ait réussi à atteindre un niveau de stock frictionnel, tout en réalisant des actions reportées en 2014 et 2015 du fait du traitement prioritaire des stocks, pour qu'il puisse arriver dans des conditions satisfaisantes à gérer la mise en place de la liquidation unique. Or, le bon déploiement de la liquidation unique suppose aussi du temps de formation et d'échange pour une bonne appropriation des outils, des règles de droit et des pratiques inter-régimes.

Recommandation n°12 : Concentrer en 2016 tous les efforts de productivité du métier retraite sur la réduction des stocks de dossiers à traiter et la préparation de la liquidation unique

[275] Compte tenu des difficultés rappelées ci-dessus, l'impact en ETP lié à la mise en œuvre de la liquidation unique pourrait être relativement limité en début de COG.

[276] En 2017, à calendrier de déploiement inchangé pour la liquidation unique, la productivité du régime devrait être affectée négativement par ce nouveau processus. Le régime, après enquête menée à dire d'experts à la demande de la mission, estime qu'il lui restera 47,64 % de la charge actuelle concernant les dossiers de liquidation qui seront gérés par un autre régime aligné du fait notamment de la charge liée à la liquidation de la retraite complémentaire obligatoire.

[277] Les gains en ETP qui devront résulter du passage à la liquidation unique pourraient donc être relativement limités cette première année de mise en place (de l'ordre de 77 ETP par rapport à 2014 selon le RSI)²⁴.

[278] Ce n'est qu'à partir de 2018 que les gains en ETP pourraient devenir plus substantiels (de l'ordre de 144 ETP par rapport à 2014, en retenant un niveau de productivité au niveau de 2014).

[279] Il convient de noter que le RSI considère toutefois, pour sa part, que 100 ETP supplémentaires lui seraient nécessaires en amont de la mise en place de la liquidation unique si une éventuelle modification de la liquidation par rapport à la date d'arrêt du compte devait être retenue.

[280] Enfin, concernant le répertoire de gestion des carrières unique (RGCU), le RSI considère qu'il n'a pas les moyens de s'investir dans ce projet au regard de la priorité que constitue la liquidation unique.

Recommandation n°13 : Identifier les ETP nécessaires pour participer dans de bonnes conditions au déploiement du RGCU et les affecter par redéploiement

Recommandation n°14 : A l'issue de la mise en place de la liquidation unique et du RGCU, fusionner les deux régimes vieillesse de base des artisans et des commerçants

²⁴ Cette estimation de gain en ETP est issue d'un calcul du RSI selon lequel la liquidation unique permettra un gain moyen en ETP entre 2017 et 2019 de 135 ETP diminués de 58 ETP à redéployer sur des activités complémentaires issues de la liquidation unique (77 = 135 - 58).

4.1.4 Un choix à faire entre un renforcement de l'encadrement actuel de la délégation de gestion de l'assurance maladie et un transfert au régime général à échelonner dans le temps

[281] Face au constat dressé par la mission sur la délégation de gestion, deux options différentes peuvent être mises à l'étude : le maintien de la délégation de gestion, en la modernisant et en la mettant sous contrainte de façon à améliorer la productivité des OC ; ou sa suppression pour transférer cette gestion à un autre régime existant, de façon à réaliser des gains au niveau macro-économique.

4.1.4.1 Le maintien de la délégation de gestion, sous conditions

[282] La première option présente pour la mission un avantage certain : elle évite, sur la durée de la future COG, de fragiliser au sein du RSI, qui dispose encore de zones de difficultés manifestes sur les autres risques, un dispositif maladie qui, malgré des faiblesses certaines, fonctionne correctement, est apprécié des usagers et défendu par les administrateurs. Il permet aussi de mener dans des délais raisonnables une véritable étude de faisabilité de scénarios alternatifs.

[283] Il est clair en revanche que le dispositif actuel ne peut être maintenu en l'état. Les OC sont trop nombreux et trop hétérogènes, côté mutualiste notamment, pour que cela puisse permettre un pilotage satisfaisant du réseau. Le fait que les organismes fonctionnent plutôt globalement correctement est un atout sur lequel il faut s'appuyer pour réformer la délégation de gestion : contrairement aux autres risques du régime, des réformes structurantes peuvent intervenir, sans que cela ne mette en danger la relation de service.

[284] Dans un contexte économiquement contraint, le montant des remises de gestion devrait de toute façon être revu à la baisse, le RSI devant participer aux économies prévues sur les dépenses de gestion de la sphère sociale, notamment sur la période 2015-2017²⁵. La mission évalue cette baisse entre 6 % et 15 % selon les hypothèses effectuées. Si l'on prend la fourchette haute, plus de 30M€ seraient économisés sur la période et le coût de gestion par personne protégée atteindrait 37,23 € fin 2019, soit une baisse de plus de 13 %.

[285] Les modalités de répartition des remises de gestion devraient également évoluer pour agir plus fortement sur la convergence des coûts de gestion. Il paraît en effet indispensable d'abandonner une répartition basée sur des dotations historiques, qui se sont construites au cours du temps, et n'ont plus aujourd'hui de signification en matière de charges de gestion. Il paraît également raisonnable d'abandonner la formule qui vise à atténuer l'impact de l'histoire en redistribuant un peu plus à la RAM lorsqu'elle absorbe plus de 50 % des effectifs d'une année. Cette formule est trop compliquée pour être maîtrisée par les acteurs qui se la voient appliquer, et a en outre montré son impact limité. Il devient incompréhensible aujourd'hui pour les acteurs de ne pas être rémunéré de la même façon pour un service équivalent. La formule la plus simple consisterait en la fixation d'un coût cible en fin de période uniforme entre les deux réseaux, plus bas que le coût de l'organisme le moins coûteux actuellement.

[286] Une pondération pourrait être introduite en fonction du montant des prestations versées par assuré, afin de prendre en compte les caractéristiques de la population couverte, sujet que la mission n'a pu approfondir faute de données précises de la part des organismes, et en fonction de la productivité des organismes (nombre de feuilles de soins traitées par ETP par exemple).

Recommandation n°15 : Revoir les modalités de répartition des dotations de gestion entre les deux réseaux, en fixant un coût de gestion homogène par personne protégée à horizon

²⁵ Plan d'économies de 50 Mds€ annoncé début 2014, avec une participation de 1,25 Mds€ des caisses de sécurité sociale, passée depuis à 1,5 Mds€

2019, plus bas que le coût de l'organisme le moins coûteux actuellement, en pondérant éventuellement en fonction des caractéristiques de la population assurée

[287] Le maintien de la délégation de gestion doit s'accompagner de la recherche de gains d'efficacité pour pouvoir faire face à la baisse des remises de gestion, notamment en termes de dématérialisation des processus, de simplification des mutations avec le régime général ou de modernisation de TAIGA, qui gère le fichier des assurés et les échanges informatiques entre le RSI et les OC.

Recommandation n°16 : Accroître la dématérialisation des processus au sein des OC

Recommandation n°17 : Finaliser les travaux en cours de la CNAMTS sur la simplification des mutations inter-régimes

Recommandation n°18 : Relancer les travaux sur une base commune des assurés OC/RSI

[288] La mesure de l'efficacité des OC devra se retrouver au sein de la CNOM dans des indicateurs de résultat plus précis et plus révélateurs de leur productivité, notamment par agent (cf. partie 5).

[289] Le pilotage de la caisse nationale sur les OC doit par ailleurs impérativement se renforcer. Ce renforcement passe par une réorganisation des services chargés du suivi des OC au niveau national (centralisation du suivi) et par une homogénéisation du contrôle exercé sur les OC (harmonisation des plans de contrôle interne des OC, encadrement des audits des caisses de base, rénovation des outils de maîtrise des risques de la caisse nationale...).

Recommandation n°19 : Renforcer les capacités de pilotage de la caisse nationale en termes d'organisation interne et de modalités de contrôle

[290] Enfin, il est apparu clairement à la mission que, tant pour permettre aux OC de faire face à la baisse des remises de gestion et aux restructurations qu'elle va nécessairement entraîner, que pour faciliter le pilotage national du RSI sur les OC, notamment dans le cadre du projet Trajectoire, le seuil de conventionnement des OC devrait être relevé. La cible idéale en termes de pilotage serait d'avoir un seul organisme mutualiste, mais cela semble impossible à générer rapidement, étant donné la gouvernance des mutuelles, et difficile à imposer, au regard du droit de la concurrence. Le processus doit se faire donc par des fusions/regroupements et le relèvement du seuil encouragerait ce mouvement.

[291] Cela pourrait se faire par étapes, avec un point de départ à 100 000 personnes couvertes, une année étant laissée aux OC pour pouvoir s'adapter²⁶. Porter le seuil au-delà entraînerait des restructurations très importantes, qui nécessiteraient une période d'adaptation plus longue, et demanderait par ailleurs un temps d'expertise au regard des exigences du droit de la concurrence. En revanche, dans le cadre des nouvelles caisses régionales issues de Trajectoire, le nouveau seuil pourrait être couplé avec un minimum de personnes assurées par région ou par inter-région, le seuil actuel étant calculé nationalement, ce qui devrait également accélérer les regroupements.

Recommandation n°20 : Accroître le seuil de conventionnement des OC et y ajouter une déclinaison minimale par région ou inter-région

²⁶ En portant le seuil à 100 000 personnes, on conserverait quatre organismes mutualistes : Harmonie Mutuelle, URMPI, Adrea, Mutuelle Bleue. En le portant à 500 000, seule Harmonie Mutuelle resterait a priori en place, sous réserve des fusions que pourraient réaliser les autres mutuelles pour accroître leurs effectifs en commun.

4.1.4.2 Le transfert de gestion au régime général

- [292] L'autre option consisterait en l'abandon de la délégation de gestion. Si les défauts de pilotage d'un réseau de délégataire trop hétérogène ont été soulignés *supra*, et si ceux-ci peuvent en partie être résolus par les moyens qui viennent d'être développés, il n'en reste pas moins qu'une partie d'entre eux est intrinsèque au dispositif de la délégation de gestion, notamment l'absence de visibilité globale sur les modalités de fonctionnement des organismes. Passer à un système intégré est un des moyens d'éviter ces écueils.
- [293] Si la réinternalisation au sein du RSI de la liquidation des prestations en nature, des prestations en espèces et du recouvrement des cotisations des professions libérales ne semble pas techniquement possible, le régime n'ayant pas de compétences sur tous ces points (à l'exception sans doute des IJ), contrairement à ce qui était le cas de la MSA lors de la réintégration du GAMEX en 2014, le transfert de la liquidation des prestations en nature et des prestations en espèces à un régime déjà existant est une option sérieuse.
- [294] Elle l'est d'autant plus que les coûts de reprise sont nécessairement inférieurs aux coûts de gestion des OC pour deux raisons : ils ne prennent en compte qu'une partie des fonctions, les autres étant déjà assumées par ailleurs pour leurs ressortissants et mutualisées, et ils portent par définition sur un périmètre plus large, incluant en plus des activités des OC des fonctions assumées par les caisses de RSI (affiliation, etc.). La mission considère que c'est le transfert au régime général qui présenterait, dans cette configuration, le plus d'avantages, notamment en raison du poids des mutations entre le RSI et le régime général aujourd'hui. En 2014, plus de 75 % des nouveaux entrants au RSI venaient du régime général et plus de 77 % des sortants du régime partaient pour le même régime général. Ces mutations ont un coût pour les deux régimes, et posent parfois de sujets d'accès aux droits pour les assurés. La CNAM a estimé pouvoir reprendre la gestion des prestations maladie à un coût de 39 € contre plus de 44 € aujourd'hui pour les OC.
- [295] Ce transfert pose cependant un certain nombre de questions, notamment sur les transferts de fichiers à réaliser ou sur le devenir de la liquidation des prestations en espèces, qui est aujourd'hui largement partagée entre les OC et le RSI. Si demain, les CPAM devaient gérer entièrement la liquidation des IJ, il faudrait notamment qu'elles puissent accéder au « Portail ISU », afin de vérifier les conditions d'ouverture de droits des ressortissants, puisque le versement des IJ est lié à la mise à jour du compte cotisant, et qu'elles soient destinataires des revenus des travailleurs indépendants pour calculer l'IJ. Il serait aussi nécessaire que le RSI ait accès à des informations détenues par les CPAM, notamment pour pouvoir continuer à exercer des actions de prévention, à accorder de l'action sanitaire et sociale pour ouvrir des droits ou pour liquider des pensions d'invalidité. Une telle réforme entraînerait donc la mise en place de systèmes d'information communs ou à tout le moins de passerelles entre le RSI et le régime général, qui nécessiteraient un temps de conception et d'implantation long. Une solution plus simple sur ce sujet consisterait à découpler prestations en espèces et prestations en nature, les premières étant réintégrées au sein du RSI, mais cela supposerait que les assurés aient deux interlocuteurs en matière de maladie.
- [296] Dans le cadre de la mise en place de la protection universelle maladie (PUMA), le PLFSS pour 2016 pose les jalons d'une évolution de la délégation de gestion, renvoyée à un texte réglementaire. Une mission complémentaire expertisant les modalités techniques d'un transfert au régime général de la gestion des prestations en nature et des prestations en espèces est en cours.
- [297] Concernant le recouvrement des cotisations maladie des professions libérales, le PLFSS pour 2016 prévoit son transfert au régime général et a fixé son délai de réalisation au 1^{er} janvier 2018 au plus tard. Il conviendra de s'assurer que les fichiers sont transférés de façon satisfaisante et que les systèmes d'information sont adaptés à cette nouvelle organisation.

4.2 Des réformes indispensables

4.2.1 Un investissement prioritaire dans la refonte du pilotage des systèmes d'information

- [298] Les trois objectifs de l'actuel schéma directeur des systèmes d'information sont :
- l'amélioration de la qualité de service des systèmes d'information (rationalisation des moyens de production, amélioration de la qualité de l'accès aux systèmes d'information, achèvement des programmes de convergence) ;
 - la fiabilisation des données ;
 - le développement de la performance des systèmes d'information.
- [299] Pendant la prochaine COG, la réalisation de ces objectifs doit être une priorité majeure du RSI. En particulier le renforcement de la gouvernance et du pilotage des projets ainsi que du suivi des moyens et des ressources humaines affectées aux projets et aux programmes est essentielle.
- [300] A cet égard, le pôle appui et pilotage de la DSI doit mener à leur terme le plus rapidement possible en 2016 ses travaux concernant :
- l'allotissement des projets en vue d'une meilleure planification des mises en production et leur coordination avec les plans de reprise d'activité ;
 - le dimensionnement optimal des équipes de la DSI en fonction de la manière dont les projets sont menés ;
 - la définition de règles de maintenance et d'évolution des projets. Pour éviter la multiplication des versions modificatives de certaines applications, la réflexion envisagée par la DSI sur le cadencement de versions majeures, mineures et de patch sur une base respectivement trimestrielle, mensuelle et hebdomadaire apparaît en effet intéressante ;
 - la définition du rôle des chefs de projet en termes de pilotage tout en travaillant sur les processus types en matière de conduite de projet.
- [301] La réalisation du plan d'urbanisation des systèmes d'information du RSI tant en ce qui concerne l'infrastructure que les applications doit être une priorité en début de COG. Elle doit s'accompagner d'une diminution du nombre d'applications et de versions de ces applications.

Recommandation n°21 : Réaliser dès 2016 le plan d'urbanisation des systèmes d'information du RSI et renforcer la gouvernance et le pilotage de ces systèmes, notamment en ce qui concerne l'allotissement des projets et la définition de règles de maintenance et d'évolution des applications

Recommandation n°22 : S'appuyer, à la suite des préconisations du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et de la mission parlementaire confiée à Mme Bulteau et M. Verdier, sur un audit indépendant des systèmes d'information du régime

- [302] A l'occasion du projet Trajectoire, le positionnement et l'utilisation des services informatiques régionaux (SIR), qui comptent environ 90 agents, doivent également être questionnés. Ces agents positionnés dans les caisses régionales ont des profils assez divers et des fonctions tenant notamment à la gestion des demandes et incidents des caisses. Le DSI considère qu'aujourd'hui ils jouent un rôle important pour adapter les outils et applications aux besoins des utilisateurs dans les caisses.

[303] Enfin, la mission rejoint l'analyse de la DSI sur le fait qu'il ne sera sans doute pas possible, dans le contexte budgétaire et économique actuel, de modifier durablement les équilibres entre ressources internes et sous-traitance. Sous réserve d'une appréciation divergente de l'audit sus mentionné, le RSI doit donc dès 2016 élaborer une stratégie lui permettant de concentrer ses ressources internes sur son cœur de métier stratégique tout en contrôlant mieux l'action des prestataires.

[304] De même, au regard des moyens effectifs dont dispose le régime sur les systèmes d'information, la réflexion stratégique du régime sur les modalités d'appui au cours des prochaines années sur les systèmes d'information développés par le régime général doit être approfondie. Cette réflexion n'est pas nouvelle et ne va pas sans poser des difficultés. Elle n'en reste pas moins un axe de réflexion indispensable.

Recommandation n°23 : Prendre acte d'un niveau d'externalisation important persistant et élaborer une politique permettant de recentrer les ressources internes sur le cœur de métier stratégique du RSI, éventuellement en s'appuyant davantage sur les outils du régime général

4.2.2 De nécessaires progrès de l'ISU

[305] La COG 2012-2015 a permis de sortir l'ISU d'une situation de crise aigue. Mais il existe encore des marges de progrès significatives en ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement du recouvrement des charges sociales des artisans et des commerçants.

[306] Ainsi, l'élaboration d'une véritable politique de gestion du risque adaptée à la situation différenciée des cotisants est une orientation prioritaire. Pour ce faire, une connaissance fine de la population des cotisants et des débiteurs et de leur comportement face à leurs obligations déclaratives et de paiement est une exigence. Et cela passe par un investissement significatif des directions des statistiques et des études du RSI (DEEP) et de l'ACOSS (DISEP) dans le suivi de ses performances et la segmentation de ses cotisants et de ses débiteurs.

Recommandation n°24 : Renforcer la coopération entre DEEP et DISEP et davantage intégrer les travaux sur l'ISU dans le programme de travail prioritaire de la DISEP

[307] Il n'est pas possible de se satisfaire de la situation très détériorée qui prévaut dans certaines caisses sur le territoire, tant du point de vue de l'égalité devant la loi et les charges publiques que du point de vue du rendement. Cela exige de mettre en œuvre dans les caisses d'Ile de France Centre, de Corse, de Provence-Alpes et de Côte d'Azur comme dans les caisses des DOM, des plans pluri-annuels spécifiques de redressement, intégrés dans les nouveaux CPG qu'il convient de conclure et suivis attentivement au plan national.

Recommandation n°25 : Mettre en œuvre des plans de redressement des caisses de Corse, Ile de France Centre, Provence-Alpes et Côte d'Azur ainsi que des caisses des DOM

[308] De même, le montant des dettes des très gros débiteurs atteint un montant proche de 800 M€ et elles n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante jusqu'à présent, selon les propos recueillis par la mission dans plusieurs caisses régionales. Cela pose là encore un problème au regard de l'égalité devant la loi et les charges publiques ainsi qu'une question très concrète de ressources, mais également de dissuasion vis-à-vis des cotisants passés, actuels et futurs de mauvaise foi.

Recommandation n°26 : Lancer un plan spécifique aux très gros débiteurs afin de recouvrer les créances et de prévenir l'apparition de telles créances dans le futur

[309] Au plan organisationnel, un approfondissement de l'organisation commune est la démarche la plus logique qui s'inscrit dans la continuité de ce qui a été engagé. Il conviendrait en particulier de généraliser dans les deux premières années de la COG la gestion de bout en bout des processus qui existe dans les différentes régions, et d'inclure également le recouvrement forcé ainsi que l'encaissement dans le champ de l'organisation commune.

[310] L'encadrement du service commun du recouvrement devrait également être renforcé et il devrait être placé sous une autorité fonctionnelle, voire hiérarchique, unique dans chaque région, soit un directeur d'URSSAF soit un directeur du RSI selon le cas.

[311] Un regroupement physique sur une même plateforme des agents du RSI et des URSSAF affectés au service commun du recouvrement serait utilement engagé dans le cadre de Trajectoire.

Recommandation n°27 : Mettre en place pour fin 2017 un véritable service commun du recouvrement RSI-URSSAF gérant de bout en bout tous les processus sauf l'affiliation, et placé sous une autorité fonctionnelle, voire hiérarchique, unique

[312] Plusieurs progrès sont possibles et souhaitables s'agissant du processus du recouvrement lui-même.

[313] Au stade initial, la connaissance exacte des revenus des artisans et des commerçants est l'une des clés d'un recouvrement efficace et à moindre coût. Les échanges de données informatisées avec la DGFIP, mais aussi les échanges de bonnes pratiques et de personnels, devraient être (re)lancés activement et prioritairement à cette fin dans le cadre d'un plan d'action pluri-annuel qui pourrait utilement être annexé à la prochaine COG.

Recommandation n°28 : Arrêter avant la fin 2015 un plan pluriannuel d'action sur la fiabilisation des déclarations de ressources et les échanges de données avec la DGFIP, annexé à la prochaine COG

[314] Comme le suggère la récente mission confiée à deux parlementaires, les études sur la possibilité d'aligner les assiettes sociales et fiscales devraient également être poursuivies.

[315] Il serait, par ailleurs, utile de mettre en place un dispositif de rappel dématérialisé par envoi de courrier, de courriel ou de sms, proche de chaque échéance, afin de faciliter le respect de celle-ci par les redevables.

Recommandation n°29 : Mettre en place un dispositif automatique de rappel dématérialisé aux cotisants par envoi de courrier, de courriel ou de sms proche de chaque échéance

[316] Les moyens et les pratiques de paiement ont profondément évolué au cours des dernières années, tant dans la vie de tous les jours que dans les relations avec l'administration fiscale. Cette dernière a fait des progrès très significatifs et rapides en matière de télépaiement comme de télédéclaration, qui n'ont pas été suivis au même rythme par le RSI. Il est temps de rattraper ce décalage. L'obligation de télépayer au premier euro devrait être mise en œuvre après une période de rodage des formules modernes de télé-règlement qui seront disponibles au début de l'année prochaine.

Recommandation n°30 : Obliger les cotisants à télé-payer au premier euro les cotisations et contributions sociales, et à télé-déclarer, au 1^{er} janvier 2018

- [317] Le contrôle externe des cotisants est une exigence pour l'efficacité de la procédure de recouvrement et la dissuasion de l'évasion et de la fraude sociale. Sa mise en sommeil, pour l'essentiel, depuis la création de l'ISU est une zone d'ombre qu'il faut traiter au plus vite. La relance indispensable des contrôles comptables d'assiette passe par une mobilisation d'un nombre plus important qu'aujourd'hui, qui est extrêmement bas, d'inspecteurs dans le cadre des plans de contrôle. Elle passe également, compte tenu du faible rendement structurel d'un contrôle comptable d'assiette de travailleur indépendant par rapport à celui d'une entreprise, par la spécialisation d'une unité dédiée, dont les personnels seraient fournis par les URSSAF et par le RSI lui-même (le cas échéant par redéploiement d'une partie des agents établis à Valbonne : *cf. supra*).

Recommandation n°31 : Relancer les contrôles comptables d'assiette sur les travailleurs indépendants, sur la base de plans de contrôle adaptés, fondés sur une analyse segmentée du fichier des cotisants

Recommandation n°32 : Constituer une unité spécialisée d'inspecteurs des cotisations des travailleurs indépendants issus des URSSAF et du RSI

4.2.3 Un recentrage de l'ASS sur les prestations individuelles existantes et une meilleure évaluation des actions financées

- [318] La COG 2012-2015 a été une première étape dans la rationalisation des aides accordées au titre de l'ASS : stabilisation des aides individuelles et barémisation de celles-ci, décroissance des aides collectives, hausse de l'ACED... La future COG doit s'inscrire dans la continuité de la précédente.

- [319] Sur l'ACED tout d'abord, sans empiéter sur la liberté de décision des administrateurs, la mission estime, au vu de l'ampleur des écarts sur les montants accordés dans les régions, que la caisse nationale pourrait travailler sur une ébauche de socle commun de règles.

Recommandation n°33 : Élaborer un socle commun de règles d'attribution en matière d'ACED (plafond, montant, fréquence...)

- [320] Sur les aides individuelles ensuite, la mission a noté que de plus en plus de barèmes nationaux ont été mis en place pour encadrer et pour harmoniser les actions des caisses régionales. Cette barémisation est allée de pair avec une simplification des procédures, le passage en CASS se faisant a posteriori et pour information. Il paraît important de continuer dans cette voie. Par ailleurs, comme cela a été vu supra, les caisses locales ajoutent parfois d'autres aides à celles déjà listées dans le règlement intérieur de la caisse nationale. La mission recommande de limiter le nombre des aides individuelles, la multiplicité de celles-ci rendant l'offre du régime peu lisible et empêchant un suivi rigoureux de la part de la caisse nationale. Enfin, certains secours pourraient prendre la forme de prêts.

Recommandation n°34 : Réduire le nombre d'aides individuelles, poursuivre leur barémisation et développer les prêts plutôt que les secours

- [321] Sur les aides collectives par ailleurs, la mission estime que c'est la décroissance des crédits qu'il faut encourager, pour arriver à terme à une extinction des principales actions (en dehors des aides inter-régimes), dont la légitimité suscite des interrogations. Le RSI doit également achever la vente des établissements dont il est propriétaire.

[322] A l'inverse, l'inter-régimes paraît une voie à privilégier : elle permet une mutualisation des crédits et un maillage optimal du territoire et, à l'inverse, elle évite les doublons. Lors de ses déplacements, la mission a pu constater que les réalisations étaient inégales selon les régions, en fonction du passé de coopération entre les régimes au niveau local, et des problèmes de gouvernance associés. Les actions inter-régimes sont pourtant un axe à renforcer dans les années qui viennent, si l'on veut rationaliser l'offre sur le territoire, la rendre plus lisible pour les assurés et réaliser des économies.

Recommandation n°35 : Supprimer progressivement les aides collectives en redéployant les crédits sur les aides inter-régimes

[323] Sur l'ADR enfin, la mission estime qu'elle ne doit pas être reconduite sur la prochaine COG, ce qui ne devrait pas empêcher le RSI de continuer, comme il le fait déjà aujourd'hui, avec les secours, le soutien à une complémentaire ou l'ACED, à soutenir les retraités et futurs retraités en difficulté. Si le RSI tient à conserver ce nouveau type d'aide, elle ne pourra clairement pas être financée par des crédits supplémentaires, et le régime devra donc établir des priorités entre les actions qu'il souhaite financer.

[324] En revanche la mission souligne que les dossiers d'IDD reçus avant le 31 décembre 2014 et acceptés en commission doivent pouvoir être financés par l'Etat, ce qui n'est pas le cas pour l'instant.

[325] Enfin, la mission n'est pas non plus favorable à la mise en place d'une aide à la transmission d'entreprise comme le RSI souhaite l'expérimenter, notamment parce que celle-ci n'est aujourd'hui mise en place dans aucun autre régime présentant pourtant des problématiques équivalentes.

Recommandation n°36 : Ne pas reconduire l'ADR et honorer de la part de l'Etat le paiement des dossiers d'IDD en cours

[326] D'une façon plus générale, la mission recommande de renforcer les capacités de la caisse nationale en matière de pilotage et d'évaluation des actions financées, en modernisant l'outil ASI, de façon à éviter la surcharge de travail occasionnée par les saisies manuelles dans les caisses de base, et en lançant une véritable politique d'évaluation des actions financées.

Recommandation n°37 : Mettre en place un véritable suivi des actions financées

[327] Ce renforcement de l'évaluation devrait se traduire dans les indicateurs de la future COG. A ces indicateurs, pourraient s'ajouter des résultats d'enquêtes de satisfaction ciblées sur l'ASS, la dernière datant de 2010.

5 LA COG 2016-2019 DOIT CONDUIRE LE RSI A NORMALISER SON FONCTIONNEMENT ET A RESTAURER SES PERFORMANCES

5.1 Une COG 2016-2019 qui va décider de l'avenir du RSI

- [328] Au vu du bilan général de la COG 2012-2015 et à la veille du dixième anniversaire de la création du régime, la future COG sera pour le RSI celle où se décidera très vraisemblablement son avenir.
- [329] Soit à l'issue de celle-ci, ses performances atteindront des niveaux équivalents aux autres régimes, soit elles resteront en demi-teinte comme c'est le cas aujourd'hui, et il sera nécessaire alors, 13 ans après la création du RSI, d'envisager des évolutions plus structurantes pour assurer à ses ressortissants la qualité de service attendue d'un organisme de sécurité sociale.
- [330] Afin que le RSI puisse rester un régime autonome, il est donc impératif que la future période conventionnelle soit celle de la normalisation et ce, dans les trois domaines où aujourd'hui le régime n'est toujours pas à la hauteur de ce qu'attendent les assurés : le recouvrement des cotisations, la liquidation des retraites (droits propres comme droits dérivés) et la relation client.
- [331] Les indicateurs de la future COG devront refléter non seulement les progrès réalisés, mais aussi prouver que les résultats atteints sont semblables à ceux des autres régimes, notamment sur les taux de restes à recouvrer, les délais de liquidation des pensions ou les taux de décrochés téléphoniques. Cette phase de stabilisation du régime ne pourra être atteinte que s'il est fait une pause dans les modifications législatives et réglementaires ou réorganisations apportées au régime, en plus de celles déjà prévues (liquidation unique et Trajectoire notamment).
- [332] Si le régime ne réussit pas à entrer dans cette phase de normalisation, malgré les améliorations certaines déjà apportées, et alors même que le projet Trajectoire aura été enclenché, d'autres options devront être envisagées, et notamment celle d'un transfert de gestion vers un autre régime.
- [333] Le transfert vers la MSA est un scénario qui a été évoqué dans le passé. Le rapport MAP IGAS IGF de septembre 2013 sur les coûts de gestion de l'assurance maladie traçait par exemple les grandes lignes de ce que devraient être les deux grands régimes d'assurance maladie de demain : l'un pour les salariés, autour de la CNAM, et l'autre pour les non salariés, autour de la MSA, qui récupérerait ainsi la gestion maladie du RSI. Ce scénario a de nouveau été évoqué dans le rapport du Haut Conseil du Financement de la Protection Sociale (HCFi-PS) sur l'architecture financière des différents risques remis au Premier ministre le 15 juillet 2015.
- [334] Ce rapport en souligne cependant les principaux inconvénients, constat que partage la mission : maintien des mutations avec le RG, et questionnement sur l'unicité d'approche autour des deux types de population, très différentes. La mission s'interroge de plus sur l'argument souvent avancé du maillage territorial, reposant sur les anciens cantons et qui risque par ailleurs d'être contre-productif au moment où le RSI s'engage dans la démarche de Trajectoire, basée sur des grandes régions. Enfin, la taille respective des deux régimes est aussi un élément à prendre en compte : en maladie, la MSA gère 3,2 millions d'assurés et 11,4 Mds€ de prestations et récupérerait 4,2 millions personnes protégées et 8,5 Mds€ de prestations, ce qui revient à doubler sa taille actuelle. Il lui faudrait aussi absorber près de 2 400 ETP, alors qu'elle en consacre 4 100 à la maladie, selon le rapport MAP.
- [335] Même si la MSA couvre par ailleurs d'autres risques, il ne s'agit donc pas du tout du même type d'opération que la reprise du GAMEX, alors même que dans ce cas précis elle gérait déjà une partie de la population concernée.

- [336] La MSA ne souhaite pas, par ailleurs, une intégration complète du RSI dans son propre régime. Elle craint, si c'est le cas, de perdre la gestion des salariés agricoles, qui seraient alors transférés vers le régime général pour créer un régime des salariés d'un côté et un régime des indépendants de l'autre, comme évoqué *supra*. Elle propose en revanche de devenir le délégataire du RSI en matière de gestion des prestations en nature et des prestations en espèces.
- [337] Cette délégation, outre les difficultés qui seraient posées en termes de systèmes d'information, identiques à celles évoquées *supra* dans le cas d'un transfert au régime général, et qui nécessiteraient un temps d'expertise approfondi, soulève un certain nombre d'interrogations : elle perpétue notamment les rapports délégant / délégataires qui, comme cela a été vu, ne facilite pas un pilotage précis des activités déléguées, emportant une perte d'efficacité dans les processus utilisés.
- [338] La MSA propose aussi de récupérer à horizon 2020 la liquidation des pensions et le recouvrement des cotisations à horizon 2022, sans en chiffrer les coûts et toujours sous forme de délégation. La mission a en revanche noté que les coûts de reprise chiffrés par la MSA sur la maladie étaient probablement sous-estimés²⁷.
- [339] En définitive, et pour toutes les raisons qui viennent d'être exposées, la mission n'a pas estimé crédible, à ce stade de la réflexion, le scénario de reprise du RSI par la MSA.
- [340] Un transfert au régime général, si le RSI échoue à retrouver des performances comparables à celles des autres régimes de sécurité sociale, de la gestion de l'ensemble des prestations, semble plus réaliste.
- [341] Le transfert des prestations maladie a déjà été évoqué, et nécessitera de toute façon un délai d'expertise approfondi. A celui-ci pourrait s'ajouter un transfert du recouvrement des cotisations à l'ACOSS et aux URSSAF qui le gère déjà en large partie dans le cadre de l'ISU, et un transfert de la liquidation des pensions de base au régime général, puisque les régimes sont aujourd'hui alignés et que la liquidation unique va renforcer le processus d'intégration au régime général.
- [342] Dans ce scénario, le RSI perdurerait comme un régime centré sur l'invalidité, la retraite complémentaire et l'action sanitaire et sociale. Il serait également toujours en charge de l'affiliation des travailleurs indépendants, et un "guichet" identifié pour ceux-ci. Adossé au régime général pour tous les risques "de base", mis à part peut être l'invalidité, il resterait un "noyau" à part, interlocuteur des assurés et du régime général. Les professions libérales sortiraient en revanche de son champ, le risque retraite étant très distinctement géré en dehors du régime général, avec des règles très différentes.
- [343] A terme, ce scénario pousse en réalité pour une totale intégration du régime de sécurité sociale des indépendants au régime général, tous risques confondus, avec comme hypothèse possible au sein de chaque branche un service identifié, en charge de gérer plus spécifiquement cette population (par exemple en termes d'invalidité ou d'ASS à la CNAM, ou de retraite complémentaire et d'ASS à la CNAV).

²⁷ Elle demande 1 000 ETP de moins que la CNAM pour récupérer la gestion des PN et des PE, mais en ne tenant compte pour le calcul des ETP que d'un ratio de feuilles de soins gérées par ETP²⁷, alors que les calculs de la CNAM sont basés sur leur comptabilité analytique, fonction par fonction, et prenant donc en compte un périmètre plus large (accueil, contrôle...).

5.2 Une convention resserrée, stratégique et orientée sur les clients et les résultats, avec des objectifs conventionnels limités, clairs et cadencés dans le temps

- [344] La future COG devra à la fois garder les caractéristiques positives qui sont les siennes et soulignées par la mission (un texte court et ramassé, avec des objectifs concrets et compréhensibles) et tirer les leçons du bilan qui en est fait dans le présent rapport.
- [345] La mission recommande de conserver une division en grands axes stratégiques et programmes, comme cela a été le cas avec la COG 2012-2015. Mais celle-ci doit être structurée plus clairement.
- [346] Tout d'abord, par souci de lisibilité, chaque fonction métier ou risque devra faire l'objet d'un programme, afin d'éviter la multiplication des programmes transversaux qui obligent pour chaque activité à aller piocher des objectifs et indicateurs dans des programmes différents.

Recommandation n°38 : Elaborer un programme par fonction métier ou risque couvert

- [347] Ensuite, chaque programme devra se rattacher à un axe stratégique précis de la COG, afin que les différentes parties de la COG soient cohérentes. Il sera nécessaire de retrouver cette cohérence de façon plus globale entre tous les documents de la COG (annexe, préambule, résumé...). La présentation des fiches programme devra par ailleurs être homogène, avec l'instauration d'une partie "constat", section utile pour éclairer les objectifs et les engagements du régime. Il faudra également veiller à ce que le nombre d'objectifs et d'engagements par programme soit également être standard.

Recommandation n°39 : Assurer une cohérence entre axes stratégiques et programmes et harmoniser la présentation des programmes

- [348] En outre, la future COG devra prioriser les objectifs et engagements. Ceux-ci ne sont pas toujours d'importance équivalente. C'est à cette condition que la COG pourra devenir un véritable outil de pilotage pour la caisse nationale et les caisses de base.

Recommandation n°40 : Prioriser plus clairement les programmes et les objectifs clés de la prochaine convention

- [349] Toujours dans l'objectif de faire de cette COG un outil de pilotage, la mission recommande de ne pas multiplier les autres documents de pilotage ; les différents outils de suivi, évaluation individuelle ou collective et tableaux de bord, lorsqu'ils existent (ISU, retraite, CNOM) doivent être étroitement corrélés et cohérents avec la COG, et reprendre *a minima* les mêmes indicateurs.

Recommandation n°41 : Faire de la COG un vrai outil de pilotage en en faisant la référence et le socle de tous les outils de suivi des activités

- [350] Les objectifs seront simples, ne renvoyant pas à plusieurs actions distinctes, et rédigés de façon lisible. Ils devront être associés à un calendrier précis, qui porte sur toute la durée de la convention, et pas simplement les premières années. C'est à cette condition que la COG pourra réellement être une COG "de résultat" où la performance du régime est mesurée par des indicateurs limités répondant à des objectifs hiérarchisés et précis.

Recommandation n°42 : Prévoir des engagements et objectifs ayant un contenu simple et concret, avec un calendrier précis sur toute la durée de la COG

[351] Les objectifs principaux du régime pour la future COG devront donc être peu nombreux et porter sur ce que pourraient être les quatre futurs axes stratégiques de la COG :

- une satisfaction maximale des clients ;
- des taux de recouvrement tendant vers ceux des TPE du régime général ;
- un versement des pensions dans les délais et la mise en œuvre de la liquidation unique ;
- une rationalisation du réseau.

[352] La mission recommande enfin de décliner les programmes et objectifs de la COG dans les CPG, en incluant au sein de ceux-ci une partie plus "stratégique" qu'aujourd'hui.

Recommandation n°43 : Créer une partie qualitative et programmatique dans chaque CPG

5.3 Une COG 2016-2019 avec des indicateurs de résultat axés sur la productivité et la qualité

[353] La mission s'est penchée avec les responsables nationaux et régionaux du RSI ainsi qu'avec la direction de la sécurité sociale sur l'évolution possible et souhaitable des indicateurs conventionnels de résultat.

[354] La mission préconise de limiter le nombre d'indicateurs de résultat prioritaires dans la prochaine COG. Des indicateurs additionnels, de pilotage ou de suivi, peuvent être définis le cas échéant sous forme de tableaux de bord pour les gestionnaires du régime.

Recommandation n°44 : Retenir un nombre limité d'indicateurs de résultats prioritaires de l'ordre d'une vingtaine, dont cinq environ par grand métier (retraite, santé, recouvrement).

[355] La mission préconise également de limiter au maximum les problèmes méthodologiques constatés au cours de la présente période conventionnelle.

Recommandation n°45 : Ne retenir que des indicateurs dont la définition et le champ sont clairs en début de période conventionnelle et dont la disponibilité est, au pire, annuelle et proscrire les changements de définition ou de champ des indicateurs en cours de convention

[356] S'agissant des différents métiers et domaines d'action, la mission recommande d'adopter les indicateurs suivants comme indicateurs de résultat de la prochaine COG :

- pour la relation avec les usagers :
 - Taux de décroché téléphonique (85 % dès la première année de la COG avec l'atteinte de l'objectif par 2/3 au moins des caisses de base)
 - Taux de respect des engagements de service (indicateur global de suivi)
 - Taux d'accueil sur rendez-vous (au moins 80 %)
 - Taux synthétique de satisfaction des usagers, et taux par grands métiers : recouvrement, retraite, santé, ASS (avec atteinte des objectifs de taux de satisfaction par au moins la moitié des caisses de base)
 - Taux d'atteinte des indicateurs clés de la relation avec l'utilisateur par un nombre minimal de caisses

- pour le recouvrement :
 - Taux de restes à recouvrer y compris taxation d'office y compris régularisations post-radiation (période 66) et y compris procédures collectives
 - Taux de récupération des créances à 100 jours
 - Taux de récupération des créances à 300 jours
 - Taux de dématérialisation des paiements
 - Coût de gestion de l'euro collecté

- Pour la retraite :
 - Taux de mise en paiement dans les délais requis des droits propres retraite²⁸
 - Taux de mise en paiement dans les délais requis des droits dérivés retraite
 - Taux d'incidence financière des erreurs retraite
 - Réduction des écarts de performance sur la retraite
 - Délai dans lequel le RSI donne son « top carrière vérifiée » dans le cadre de la reconstitution des carrières

- pour la santé :
 - Délais d'ouverture des droits CMU-CMUC
 - Taux de remboursement dans les délais des feuilles de soins
 - Taux de paiement dans les délais des IJ (pour avoir une symétrie avec les prestations en nature)
 - Taux de participation au bilan santé-retraite
 - Taux de participation au bilan prévention pro

[357] Concernant les indicateurs devant figurer dans la CNOM signée avec les têtes de réseau des OC, ceux-ci devront être regroupés au sein du même document (et non pas être répartis entre le corps de la CNOM et ses annexes), et être plus ciblés sur des thématiques de productivité (nombre de bénéficiaires par ETP, nombre d'IJ ou de FSE liquidées par ETP) ou d'efficience (part des FSE, part des virements bancaires, part des comptes en ligne). Ils devront également permettre une véritable évaluation de la performance (rejet des FSE, rejet TAIGA, non délivrance des cartes vitale...).

[358] Enfin, lorsqu'ils sont formulés comme les indicateurs assignés au RSI, leur contenu devra être identique (définition similaire du taux de décroché ou des réclamations).

- pour l'action sanitaire et sociale :
 - Taux d'efficacité de l'ACED
 - Taux de prise en compte de l'ACED par les URSSAF dans les comptes cotisants
 - Degré de réalisation des projets financés par l'ASS collective

²⁸ Il convient également d'harmoniser la définition inter-régimes au sein des régimes alignés de cet indicateur et du suivant.

- pour le réseau :
 - Taux standards de productivité par segment d'activité (à définir sur la base d'un approfondissement de l'utilisation d'ASTA en Languedoc Roussillon et Côte d'Azur)
 - Taux synthétique de performance des caisses régionales

5.4 Des gains potentiels d'ETP sur la durée de la COG

5.4.1 Les marges liées à l'impact de Trajectoire

- [359] Le projet Trajectoire va permettre de dégager des marges de productivité puisque des gains sont attendus de la constitution de structures de taille plus importante. Plusieurs axes de travail ont d'ores et déjà été identifiés pour concrétiser ces marges d'efficience : spécialisation d'un site par groupe de fusion sur les activités de numérisation de flux, constitution d'équipes uniques pour la communication et le support informatique local notamment, regroupement de la politique d'achats pour les marchés locaux au niveau de la nouvelle caisse, voire en inter-caisses.
- [360] A moyen terme, l'essentiel des gains réalisables repose sur les activités supports les plus consommatrices de ressources (ressources humaines, comptabilité) :
- par la centralisation des activités RH ;
 - par la constitution d'une agence comptable unique et l'exécution d'un budget unique pour l'ensemble des caisses appelées à être fusionnées²⁹.
- [361] Les gains reposeront aussi sur la réingénierie des processus et l'harmonisation des organisations, qui est le second volet de Trajectoire, encore à réaliser.
- [362] Les états des lieux viennent de débiter et devraient s'achever d'ici à la fin de l'année 2015. En l'absence de possibilité de chiffrage précis pour chacune des activités concernées, une première estimation globale a donc été réalisée en alignant les niveaux de productivité sur la caisse la plus performante de chaque groupe de fusion et en instaurant un seuil minimal de productivité à 3 000 points par ETP. Ce scénario permet de dégager 213 ETP. Un scénario à 3 100 points d'activité permet de dégager 242 ETP. Ces deux approches sont *a minima* selon la mission.
- [363] En effet, dans l'outil CAPCEA, les coûts des activités support et management sont répartis sur les activités métiers proportionnellement au nombre d'ETP intervenant sur chacune des activités de production ; or il est certain que les gains seront supérieurs sur les fonctions supports.
- [364] De plus, la Corse et les caisses Outre-mer sont exclues de la modélisation. Il est pour autant inenvisageable que le projet Trajectoire soit sans impact sur ces caisses dont la performance est globalement plus faible (La Réunion 2 671 points ; Antilles-Guyane 2 795 points, Corse 2 012 points).
- [365] Ces marges ne seront pas immédiates et la mission estime que les 18 premiers mois de montée en charge devraient sans doute, au contraire, mobiliser les équipes de manière significative, notamment sur les supports ressources humaines et systèmes d'information. En revanche, ces gains devraient être obtenus sur les deux années suivantes de la COG.

²⁹ Le PLFSS 2016 prévoit une disposition permettant au directeur de la caisse nationale de désigner parmi les directeurs des caisses appelées à fusionner, celui chargé d'élaborer et d'exécuter le budget unique et d'arrêter le compte unique, et de désigner également, parmi les agents comptables des caisses appelées à fusionner, celui chargé d'établir le compte unique.

5.4.2 La baisse de charge, conséquence de la liquidation unique

- [366] Sachant que le RSI ne liquiderait plus environ 57 % des demandes de pension, mais qu'il conserverait environ 47 % de la charge actuelle concernant les dossiers de pensions non concernés par la liquidation unique, c'est à terme 135 ETP *a minima* qui seraient libérés selon l'estimation du RSI, à productivité constante en moyenne sur les années 2017, 2018 et 2019.
- [367] La mission considère que cette estimation du RSI constitue une hypothèse basse et qu'un retour à un taux de productivité moyen au moins égal à celui de 2014 permettrait dès 2018 de libérer 59 ETP supplémentaires.

5.4.3 Les gains de productivité liés à une stabilisation des systèmes d'information

- [368] La mission a été sensibilisée dans ses déplacements, comme à l'occasion de ceux réalisés par la mission parlementaire, par les remarques des directions et des agents sur le temps passé à revoir des listes pour contrôler et fiabiliser les données (recouvrement) ou à suppléer les faiblesses de l'applicatif (ASUR/ADAU).
- [369] Faute de pouvoir obtenir d'estimation globale de ce temps « perdu », les extrapolations suivantes ont été réalisées sur la base d'estimations fournies par deux caisses régionales. La première caisse estime à 13 % des ETP retraite la perte de productivité liée à l'insuffisance d'ASUR ; la seconde à au moins 20 % les ressources des deux métiers principaux (recouvrement, retraite) qui sont consacrées à contourner les insuffisances des outils, soit un total de 337,5 ETP (estimation rapportée à la totalité des ETP affectés dans l'ensemble des caisses à ces activités dans l'outil analytique³⁰).
- [370] Il s'agit certes là d'approches très grossières. Par ailleurs et comme le souligne justement la caisse nationale, certaines opérations manuelles ou utilisation de calepines ne sont pas recommandées par le niveau national mais continuent d'être réalisées régionalement par manque de confiance dans les outils, ce qui tend à donner une vision exagérée de ce « temps perdu ». Sans compter que la vision idéale d'un système d'information qui fonctionnerait sans aucune anomalie n'est pas plus raisonnable que l'absence d'erreur humaine. Pour autant, il paraît difficilement contestable à la lumière des constats de la mission que le fonctionnement des systèmes d'information n'est pas totalement stabilisé et que des marges de productivité existent. Faute d'éléments plus précis, la mission a globalement estimé à 5 % des effectifs retraite (droits propres et droits dérivés) et recouvrement les gains en ETP susceptibles d'être gagnés à ce titre, soit 85 ETP.

5.4.4 Des gains en partie à redéployer

- [371] La mission a pu relever qu'un certain nombre de champs sont aujourd'hui peu ou pas investis par le régime comme le développement du contact téléphonique en matière de recouvrement amiable, l'analyse des dossiers contentieux pour définir une réelle stratégie en matière de recouvrement et de contentieux et l'analyse de l'activité des huissiers.

³⁰ CAPCEA 2014 – 1687 ETP Recouvrement et Retraite (liquidation droits propres et droits dérivés).

[372] En l'absence de projection du régime sur le sujet, la mission a estimé, sur la base d'un redéploiement de 15 % des marges dégagées par Trajectoire et une optimisation des systèmes d'information, que ce sont 50 ETP³¹ qui pourraient être redirigés vers ces activités. En matière de retraite, le RSI estime par ailleurs à 58 ETP en moyenne à partir de 2017 la charge liée aux activités supplémentaires qui seront à sa charge dans le cadre de la réforme de la liquidation unique (charges qui tiennent au calcul et versement de l'ASPA, aux révisions de pension et à la reconstitution de carrière). Ces chiffres ne tiennent cependant pas compte par ailleurs des ETP qui devront être affectés à la préparation de la réforme du RGCU.

Tableau 7 : Approche des gains en ETP potentiels

		2016	2017	2018	2019	Total
Trajectoire	Hypothèse basse		20	80	113	213
	Hypothèse haute		30	90	130	250
LURA	hypothèse basse (RSI ³²)		135			135
	Hypothèse haute		143	59	26	228
Optimisation SI	Hypothèse 5 %	10	15	30	30	85
Redéploiement³³		83	25			108
Total	Hypothèse basse	-73	145	110	143	325
	Hypothèse haute	-73	163	179	186	455

Source : Projections RSI et extrapolations mission

[373] Par ailleurs, la suppression de la C3S amène à terme la suppression en base des ETP affectés au recouvrement sur le site, soit 118,3 ETP directement affectés au recouvrement et 127,3 ETP en incluant les activités transverses.

³¹ Sur la base de l'hypothèse haute - 334 ETP (250 Trajectoire et 84 SI) - cf. tableau *infra*.

³² Moyenne 2017-2018-2019 par convention positionnée en 2017. Comparaison par rapport à 2014.

³³ La mission n'a pas pu échelonner ces redéploiements et c'est donc par convention que ces ETP sont positionnés en 2016 et 2017.

CONCLUSION

- [374] Les travaux de la mission d'évaluation de l'IGAS, qui ont duré près de six mois et se sont appuyés sur des visites de terrain dans huit villes et plus de cent entretiens, ont permis de souligner les réels efforts entrepris par la nouvelle direction générale du RSI et ses équipes au cours des dernières années qui ont apporté des améliorations certaines à une situation très critique.
- [375] Pour autant, près de dix ans après sa création, et après un bilan de la COG précédente qui était « globalement négatif », le bilan de la COG 2012-2015 est en demi-teinte. En effet, le RSI présente des performances de gestion globalement inférieures à celles des autres régimes auxquels ses ressortissants le comparent.
- [376] Cette conjugaison de problèmes explique la perte de confiance dont il souffre et la crise qui le frappe depuis de nombreuses années. Les événements des derniers trimestres en sont une sorte de précipité.
- [377] La prochaine COG, qui portera sur la période 2016-2019, est la dernière opportunité pour le RSI. Sinon, des réformes structurelles majeures devront être mises en œuvre.
- [378] La négociation et la signature de cette nouvelle COG représentent donc un moment important pour l'administration de tutelle comme pour le régime et son contenu devra être particulièrement stratégique et ciblé.
- [379] L'heure n'est pas à la multiplication des priorités tous azimuts mais à la concentration sur quelques objectifs essentiels, précis et concrets, et en tout premier lieu la qualité de service rendu aux usagers, et à la mise en œuvre très rigoureuse des engagements pris à tous les niveaux.
- [380] Les pouvoirs publics devraient être vigilants pour éviter d'imposer au RSI, sur cette période, des modifications législatives et réglementaires trop fréquentes qui déstabiliseraient un peu plus le régime et se feraient au détriment de ses ressortissants.

Anne BRUANT-BISSON

Annelore COURY

Marie DAUDE

Louis-Charles VIOSSAT

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
Relations usagers			
1	Accroître rapidement le taux de décroché et optimiser la qualité de l'accueil téléphonique sur l'ensemble du territoire	CNRSI	A initier dès 2016
2	Généraliser les accueils sur rendez-vous	CNRSI	A initier dès 2016
3	Accélérer le développement de l'offre dématérialisée sous tous ses formes	CNRSI	A initier dès 2016
4	Faire de l'aboutissement du chantier courrier-éditique au premier semestre 2016 un des engagements du RSI dans la COG	CNRSI - ACOSS	1 ^{er} semestre 2016
5	Mesurer avec une fréquence régulière la satisfaction des assurés sur chacun des principaux métiers	CNRSI	à initier dès 2016
Réseau-Trajectoire			
6	Désigner des directeurs-préfigurateurs et des agents-comptables préfigurateurs régionaux dès le 1er janvier 2016	CNRSI	Janvier 2016
7	Afficher rapidement et clairement les objectifs en matière de gains attendus liés à Trajectoire 2018	CNRSI	1 ^{er} trimestre 2016
8	Construire dès 2016 un CPG pour chaque groupe de fusion de caisses régionales, décliné en identifiant l'objectif commun et, pour chaque caisse, l'objectif spécifique contribuant à l'atteinte de l'objectif commun		
9	Recentrer la caisse Corse sur le front-office et la relation client et déléguer à la caisse PACA les activités de back-office à l'échéance de la fin de la COG	CNRSI	2018
10	Dans les caisses des DOM, mutualiser ou confier par délégation, sur le modèle de l'activité retraite à La Réunion, la gestion des activités les moins performantes à des caisses mieux armées	CNRSI	2019

11	Redéployer les agents du site de Valbonne vers des activités peu ou mal prises en charge et d'une forte valeur ajoutée pour l'efficacité globale du régime	CNRSI	2017
Retraite			
12	Concentrer en 2016 tous les efforts de productivité du métier retraite sur la réduction des stocks de dossiers à traiter et la préparation de la liquidation unique	CNRSI	2016
13	Identifier les ETP nécessaires pour participer dans de bonnes conditions au déploiement du RGCU et les affecter par redéploiement	CNRSI	4ème trimestre 2015
14	A l'issue de la mise en place de la liquidation unique et du RGCU, fusionner les deux régimes vieillesse de base des artisans et des commerçants	DSS - CNRSI	2019
Organismes conventionnés et délégation de gestion			
15	Revoir les modalités de répartition des dotations de gestion entre les deux réseaux, en fixant un coût de gestion homogène par personne protégée à horizon 2019, plus bas que le coût de l'organisme le moins coûteux actuellement, en pondérant éventuellement en fonction des caractéristiques de la population assurée	CNRSI	Fin 2015
16	Accroître la dématérialisation des processus au sein des OC	CNRSI - OC	A initier dès 2016
17	Finaliser les travaux en cours de la CNAMTS sur la simplification des mutations inter-régimes	CNRSI - CNAMTS	2017
18	Relancer les travaux sur une base commune informatique des assurés OC/RSI	CNRSI - OC	A initier dès 2016
19	Renforcer les capacités de pilotage de la caisse nationale en termes d'organisation interne et de modalités de contrôle	CNRSI - OC	A initier dès 2016
20	Accroître le seuil de conventionnement des OC et y ajouter une déclinaison minimale par région ou inter-région	DSS	2017
Gouvernance des systèmes d'information			
21	Réaliser dès 2016 le plan d'urbanisation des systèmes d'information du RSI et renforcer la gouvernance et le pilotage de ces systèmes, notamment en ce qui	CNRSI	2016

	concerne l'allotissement des projets et la définition de règles de maintenance et d'évolution des applications		
22	S'appuyer, à la suite des préconisations du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et de la mission parlementaire confiée à Mme Bulteau et M. Verdier, sur un audit indépendant des systèmes d'information du régime	CNRSI	2016
23	Prendre acte d'un niveau d'externalisation important persistant et élaborer une politique permettant de recentrer les ressources internes sur le coeur de métier stratégique du RSI, éventuellement en s'appuyant davantage sur les outils du régime général	CNRSI - DSS	2016
Interlocuteur social unique			
24	Renforcer la coopération entre DEEP et DISEP et davantage intégrer les travaux sur l'ISU dans le programme de travail prioritaire de la DISEP	CNRSI - ACOSS	A initier dès 2016
25	Mettre en œuvre des plans de redressement des caisses de Corse, Ile de France Centre, Provence-Alpes et Côte d'Azur ainsi que des caisses des DOM	CNRSI - ACOSS	A initier dès 2016
26	Lancer un plan spécifique aux très gros débiteurs afin de recouvrer les créances et de prévenir l'apparition de telles créances dans le futur	CNRSI - ACOSS	A initier dès 2016
27	Mettre en place pour fin 2017 un véritable service commun du recouvrement RSI-URSSAF gérant de bout en bout tous les processus sauf l'affiliation, et placé sous une autorité fonctionnelle, voire hiérarchique, unique	CNRSI - ACOSS	Fin 2017
28	Arrêter avant la fin 2015 un plan pluriannuel d'action sur la fiabilisation des déclarations de ressources et les échanges de données avec la DGFIP, annexé à la prochaine COG	CNRSI - ACOSS - DSS - DGFIP	Fin 2015
29	Mettre en place un dispositif automatique de rappel dématérialisé aux cotisants par envoi de courrier, de courriel ou de sms proche de chaque échéance	CNRSI - ACOSS	A initier dès 2016
30	Obliger les cotisants à télépayer au premier euro les cotisations et contributions sociales, et à télé-déclarer, au 1 ^{er} janvier 2018	CNRSI - ACOSS	1 ^{er} janvier 2018
31	Relancer les contrôles comptables d'assiette sur les travailleurs indépendants, sur la base de plans de contrôle adaptés, fondés sur une analyse et segmentée du fichier des cotisants	CNRSI - ACOSS	A initier dès 2016

32	Constituer une unité spécialisée d'inspecteurs des cotisations des travailleurs indépendants issus des URSSAF et du RSI	CNRSI - ACOSS	A initier dès 2016
Action sanitaire et sociale			
33	Élaborer un socle commun de règles d'attribution en matière d'ACED (plafond, montant, fréquence...)	CNRSI	A initier dès 2016
34	Réduire le nombre d'aides individuelles, poursuivre leur barémisation et développer les prêts plutôt que les secours	CNRSI	A initier dès 2016
35	Supprimer progressivement les aides collectives en redéployant les crédits sur les aides inter-régimes	CNRSI	A initier dès 2016
36	Ne pas reconduire l'ADR et honorer de la part de l'Etat le paiement des dossiers d'IDD en cours	CNRSI - DSS - DB - DGE	A initier dès 2016
37	Mettre en place un véritable suivi des actions financées	CNRSI	A initier dès 2016
COG			
38	Elaborer un programme par fonction métier ou risque couvert	CNRSI - DSS	Fin 2015
39	Assurer une cohérence entre axes stratégiques et programmes et harmoniser la présentation des programmes	CNRSI - DSS	Fin 2015
40	Prioriser plus clairement les programmes et les objectifs clés de la prochaine convention	CNRSI - DSS	Fin 2015
41	Faire de la COG un vrai outil de pilotage en en faisant la référence et le socle de tous les outils de suivi des activités	CNRSI - DSS	2016
42	Prévoir des engagements et objectifs ayant un contenu simple et concret, avec un calendrier précis sur toute la durée de la COG	CNRSI - DSS	Fin 2015
43	Créer une partie qualitative et programmatique dans chaque CPG	CNRSI	2016
44	Retenir un nombre limité d'indicateurs de résultats prioritaires de l'ordre d'une vingtaine, dont cinq environ par grand métier (retraite, santé, recouvrement)	CNRSI - DSS	Fin 2015

45	Ne retenir que des indicateurs dont la définition et le champ sont clairs en début de période conventionnelle et dont la disponibilité est, au pire, annuelle et proscrire les changements de définition ou de champ des indicateurs en cours de convention	CNRSI - DSS	Fin 2015
----	---	-------------	----------

LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES,
DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES

SECRETARIAT D'ETAT
AU BUDGET

Les Directeurs de cabinet

Paris, le 04 MAI 2015

NOTE

à l'attention de

Monsieur Pierre BOISSIER,
Chef de l'Inspection générale des affaires sociales

Objet : préparation du renouvellement de la convention d'objectifs et de gestion du RSI

La convention d'objectifs et de gestion (COG) conclue entre l'Etat et le Régime Social des Indépendants (RSI), signée le 27 février 2012, arrive à son terme à la fin de cette année. L'IGAS procédera à l'évaluation de la convention en prenant appui sur les éléments de bilan transmis par le régime et formulera des propositions en vue de la prochaine convention sur des sujets qui en constitueront des axes majeurs.

L'amélioration de la qualité de service aux ressortissants du régime et la réduction de ses dépenses de gestion nécessitent un examen approfondi de l'organisation du régime comme des marges d'économies possibles.

La mission s'attachera à analyser en priorité quatre sujets.

Le premier sujet, prioritaire, concerne l'organisation de la relation avec les usagers, qui fait l'objet d'une appréciation très dégradée. Le Premier ministre a confié le 8 avril dernier à deux parlementaires une mission d'évaluation de la réalité de la qualité du service offert aux assurés. Cette mission doit remettre un rapport d'étape avant le 30 mai 2015, afin que les orientations esquissées puissent être prises en compte dans le cadre de la prochaine COG. Aussi, vous conduirez ce travail sur la base de votre évaluation de l'état des lieux mais aussi en prenant en compte les premières recommandations de cette mission, dont vous pourrez préciser les modalités de réalisation possibles dans le cadre de la future COG et que vous pourrez compléter.

Le second sujet est le projet « Trajectoire » de réorganisation du réseau sur une base régionale, entraînant la réduction du nombre de caisses, dans le cadre d'un ambitieux plan de transformation (projet Trajectoire). Ce programme prend la suite du programme OPTIMO dont la mission s'attachera à objectiver les apports. La mission expertisera les conditions de réussite du projet « Trajectoire » et identifiera les gains qui pourront en résulter.

.../...

Le troisième domaine d'investigation, identifié dans le rapport MAP de septembre 2013 sur les coûts de gestion de l'assurance maladie, est la réforme de la gestion du régime d'assurance maladie - invalidité des indépendants, aujourd'hui déléguée par les caisses du RSI à des organismes conventionnés. Il est attendu de la mission qu'à la suite du rapport MAP elle établisse un bilan de cette délégation de gestion et qu'elle formule des préconisations en vue d'une optimisation de la gestion de l'assurance maladie des indépendants.

Le quatrième sujet concerne l'organisation de l'activité de gestion des retraites. La mission conduira le bilan de la mise en place de l'outil ASUR et évaluera les perspectives d'activité et leurs conséquences organisationnelles liées à la mise en œuvre à venir de la liquidation unique, puis du déploiement du Répertoire de Gestion des Carrières Unique (RGCU).

Outre ces quatre axes de travail prioritaires, la mission abordera également quatre enjeux de la prochaine COG.

Dans le domaine de l'interlocuteur social unique, la mission émettra des propositions sur l'organisation des processus de recouvrement et de gestion des contentieux.

Par ailleurs il est attendu de la mission qu'elle propose des scénarios d'évolution de l'activité du service de Valbonne, aujourd'hui dédié au recouvrement de la C3S.

En outre, le pilotage des systèmes d'information devra être étudié, notamment quant à la capacité du RSI à piloter les chantiers stratégiques des prochaines années (RGCU et liquidation unique en particulier).

Enfin, la mission examinera les dépenses d'action sociale afin de mesurer leur efficacité, ainsi que les évolutions qui pourraient être envisagées dans le sens d'une plus grande convergence inter-régimes.

Afin de mener à bien cette évaluation, la mission pourra solliciter l'agence centrale des organismes de sécurité sociale et les unions de recouvrement de cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales, avec lesquelles le RSI partage l'exercice de certaines de ses missions.

Compte tenu des délais de négociation de la nouvelle convention d'objectifs et de gestion et afin que les travaux de la mission puissent utilement éclairer les orientations à définir, nous souhaitons que le rapport nous soit remis au plus tard au mois de juillet 2015.


Bruno MAQUART


Guillaume ROBERT

LISTE DES SIGLES UTILISES

A/C	Artisans-Commerçants A/C
ACOSS	Agence centrale des organismes de sécurité sociale
ACS	Aide au paiement d'une complémentaire santé
ACED	Aide aux cotisants en difficulté
ADAU	Application des droits acquis unique
ADR	Accompagnement au départ en retraite
AE	Auto entrepreneur
AGIRC	Association générale des institutions de retraite des cadres
ARRCO	Association pour le régime complémentaire des salariés
ALD	Affection de longue durée
AMD	Aide ménagère à domicile
AMR	Action de maîtrise des risques
APA	Allocation personnalisée d'autonomie
AROCMUT	Association de représentation des organismes conventionnés mutualistes
ARS	Agence régionale de santé
ASI	Action sociale individuelle
ASPA	Allocation de solidarité pour les personnes âgées
ASS	Action sanitaire et sociale
ASUR	Application du système unique de retraite
CA	Conseil d'administration
CAC	Commissaire aux comptes
CAF	Caisse d'allocations familiales
CANAM	Caisse nationale d'assurance maladie des professions indépendantes
CANCAVA	Caisse autonome nationale de compensation de l'assurance vieillesse artisanale
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CASS	Commission d'action sanitaire et sociale
CAVP	Caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCMSA	Caisse centrale de mutualité sociale agricole
CCSS	Commission des comptes de la sécurité sociale
CDCA	Confédération de défense des artisans et des commerçants
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEAM	Carte européenne d'assurance maladie
CFE	Centre de formalités des entreprises
CGSS	Caisse générale de sécurité sociale
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIMUT	Centre informatique des mutuelles
CIOC	Centre informatique des organismes conventionnés
CLOM	Contrat local d'objectifs et de moyens
CMUC	Couverture maladie universelle complémentaire
CNAMTS	Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
CNASS	Commission nationale d'action sanitaire et sociale
CNAVTS	Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés
CNAVPL	Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales
CNBF	Caisse nationale des barreaux français
CNIC	Centre national d'immatriculation commun
CNOM	Convention nationale d'objectifs et de moyens
CNRSI	Caisse nationale du régime social des indépendants
COG	Convention d'objectifs et de gestion
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPG	Contrat pluriannuel de gestion
CPS	Comité de pilotage stratégique
CRA	Commission de recours amiable
CRDS	Contribution au remboursement de la dette sociale
CREDOC	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

CRPCEN	Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires
CSG	Contribution sociale généralisée
CSS	Code de la sécurité sociale
C3S	Contribution sociale de solidarité des sociétés
DAC	Date d'arrêt des comptes
DAI	Droit à l'information retraite
DCR	Déclaration commune des revenus
DD	Droits dérivés
DDR	Direction du réseau (RSI)
DEEP	Direction des études des équilibres et des placements (RSI)
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGRAS	Direction de la gestion des risques et de l'action sociale (RSI)
DISEP	Direction de la statistique des études et de la prévision (ACOSS)
DLA	Détermination de la législation applicable
DOM	Départements d'outre-mer
DP	Droits propres
DPSA	Direction de la production et du service aux assurés (RSI)
DR	Délégation régionale
DD	Droits dérivés
DRAAP	Dernier avis avant poursuite
DSI	Déclaration sociale des indépendants
DSS	Direction de la sécurité sociale
DUR	Demande unique de retraite
EDI	Echange de données informatisé
EGBD	Evaluation globale des besoins à domicile
EHPAD	Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EIG	Estimation indicative globale
EIRR	Echange inter-régimes de retraite
EOPPS	Espace des organismes partenaires de la protection sociale
ETP	Equivalent temps plein
FASS	Fonds national d'action sanitaire et sociale
FFSA	Fédération française des sociétés d'assurance
FNAS	Fonds national d'action sociale
FNMF	Fédération nationale de la Mutualité française
FSE	Feuille de soin électronique
FSP	Feuille de soins papier
FSV	Fonds de solidarité vieillesse
GDR	Gestion du risque
GED/GDT	Gestion électronique des documents et des tâches
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIP MDS	Groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales
GIR	Groupe iso-ressources
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
HCFiPS	Haut conseil pour le financement de la protection sociale
IC	Instance commune
IDD	Indemnité de départ
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IGF	Inspection générale des finances
IJ	Indemnité journalière
IRP	Instances représentatives du personnel
ISU	Interlocuteur social unique
LAD	Lecture automatisée de documents
LFI	Loi de finances initiale
LFR	Loi de finances rectificative
LFSS	Loi de financement de la sécurité sociale
LTCI	Lutte contre le travail illégal
LURA	Liquidation unique des retraites
MAPI	Maintien de l'activité professionnelle des indépendants
MARPA	Maison d'accueil rurale pour personnes âgées
MICO	Minimum contributif

MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOE	Maîtrise d'œuvre
MSA	Mutualité sociale agricole
MTP	Majoration tierce personne
NCRO	Régime complémentaire obligatoire des commerçants et professions industrielles
NIR	Numéro d'inscription au répertoire
OC	Organisme conventionné
ORGANIC	Organisation Autonome Nationale de l'Industrie et du Commerce
OTD	Opposition à tiers détenteur
PARI	Programme d'aide pour une retraite indépendante
PASS	Plafond annuel de la sécurité sociale
PE	Prestations en espèces
PL	Professions libérales
PN	Prestations en nature
LFSS	Loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS : projet)
RAM	Réunion des assureurs maladie
RAM	Revenu annuel moyen
RAP	Rapport annuel de performance
RAR	Restes à recouvrer
RCI	Régime complémentaire des indépendants
RCO	Régime complémentaire obligatoire des artisans
RCT	Recours contre tiers
RCU	Répertoire commun unique
RDS	Reprise de stock de données carrière
RG	Régime général
RGCU	Répertoire de gestion des carrières uniques
RID	Régime invalidité-décès
RIS	Relevé de situation individuelle
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RNCPS	Répertoire National Commun de la Protection Sociale
RNIAM	Répertoire national inter-régimes des bénéficiaires de l'assurance maladie
RO	Régime obligatoire
ROCA	Réunion des organismes conventionnés assureurs
ROP	Relevé d'observations provisoires
RSI	Régime social des indépendants
SAM	Salaire annuel moyen
SAPHIR	Suivi de l'activité hebdomadaire des instances de retraite
SCDP	Système commun dédié et partagé de recouvrement
SCR	Système commun retraite
SDR	Synthèse des droits acquis
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SEPA	Espace unique de paiement en euros
SICC	Service inter-caisses du contentieux
SISLU	Système d'information statistique liquidation unique
SLM	Section locale mutualiste
SNGC	Système national de gestion des carrières
TASS	Tribunal des affaires de sécurité sociale
TI	Travailleur indépendant
TITAM	Traitement des informations transmises à l'Assurance maladie
TO	Taxation d'office
TPE	Très petites entreprises
TRA	Tierce recette applicative
TRAR	Taux de restes à recouvrer
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
VFU	Versement forfaitaire unique

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Au niveau national

Cabinets des ministres

Yann-Gaël AMGHAR, directeur-adjoint du cabinet, ministère des affaires sociale, de la santé et des droits des femmes

Morgan DELAYE, conseiller comptes sociaux, secrétariat d'Etat chargé du budget

Sophie MARTINON, conseillère comptes sociaux, secrétariat d'Etat chargé du budget

Direction de la sécurité sociale

Thomas FATOME, directeur

Agathe DENECHERE, sous-directrice 3ème SD – retraites et institutions de la protection sociale complémentaire

Erwan LEBRAS, chef bureau 3A – régimes de retraite de base

Laurent GALLET, sous-directeur, 4ème sous-direction – gestion et systèmes d'information

Virginie CAYRE, adjointe au sous-directeur

Cédric PARIS, chef du bureau 4A – gestion comptable et budgétaire des organismes de sécurité sociale

Denis DARNAND adjoint au chef de bureau

Bernard TALBOT, bureau 4A

Marjorie SOUFFLET-CARPENTIER, chef du bureau 4B – organisation administrative et ressources humaines

Elodie VISCONTINI, adjointe à la chef de bureau

Abraham HAMZAWI, chef bureau 4C – systèmes d'information

Corina GURAN, chargée de mission bureau 4C

Amandine GIRAUD, sous-directrice 5ème sous-direction – financement de la sécurité sociale

Denis LE BAYON adjoint à la sous-directrice

Pauline HODILLE chef du bureau 5C – recouvrement

Hélène BELLART, bureau 5C

Direction du budget

Gauthier BAILLY, sous-directeur, 6ème sous-direction – sous-direction des finances sociales

Alexis GUILLOT, 6ème sous-direction, chef du bureau 6BRS – bureau des retraites et des régimes spéciaux

Emilie ROMAN, bureau 6 BRS

Direction générale des entreprises

Sonia BEURIER, sous-directrice du droit des entreprises

Fabrice DINGREVILLE, chef du bureau du droit fiscal et social

Arnaud BEAUMARD, adjoint au chef de bureau

Direction générale des finances publiques

Bruno ROUSSELET, chef du service de la gestion fiscale et ses collaborateurs

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

Mamadou GUEYE, chef du département appui aux administrations

Rémy MAZZOCHI, directeur de projet, direction interministérielle des systèmes d'information et de communication, service performance et maîtrise des risques

Ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt – Secrétariat général

Eric TISON, sous-directeur du travail et de la protection sociale

Cour des comptes

Jean-Pierre LABOUREIX, conseiller maître, président de section, 6ème chambre

David APPIA, conseiller maître, 6ème chambre

Xavier BONNET, rapporteur, 6ème chambre

CNRSI

- Administrateurs

Gérard QUEVILLON, président

Franck PEZET, président de la section professionnelle des industriels et commerçants, membre du comité ISU

Olivier AYNAUD, président de la section Profession libérales

Pierre GODET, président CASS de la caisse nationale du RSI

François FANTAUZZO, président section professionnelle des artisans

- Direction générale

Stéphane SELLIER, directeur général

Eric LE BONT, directeur général adjoint, directeur du recouvrement

Stéphanie DESCHAUME, chef de cabinet

Jérôme THOMAS, directeur du programme Trajectoire

Jean-Michel VAN GEYSEL, chargé de projet SI Trajectoire

- Direction du réseau

Patrice MAUDENS, directeur

Michel MERCIER, directeur des objectifs et des moyens

Jean-Paul FAURE, sous directeur, département du budget, des moyens et du contrôle de gestion

Véronique HELMERS, adjointe

Alban MUTELET, contrôleur de gestion

Aziz SAFI, contrôleur de gestion

Jean-François DAVIAUD, direction de l'animation du réseau

Bertrand CARPENTIER, co-pilote OPTIMO, direction de l'animation du réseau

- Direction comptable et financière

Franck GEOFFROIS, directeur du département maîtrise des risques

Catherine NUTTIN, département maîtrise des risques

- Direction de la gestion des risques et de l'action sociale

Dr PERROT, médecin conseil national, directeur

Alain MASCLAUX, directeur adjoint, directeur de la santé et de l'assurance maladie

Julien LESREL, adjoint au directeur de la santé et de l'assurance maladie, chef du pôle gestion des risque et assurance maladie

Patricia VERNAY, adjointe au directeur de la santé et de l'assurance maladie, chef du pôle politique de santé et prévention

Isabelle BITOUZET, chef du département de l'action sociale

- Direction de la production et du service aux assurés

Pierre PRIBILE, directeur

Murielle BIALES, adjointe au directeur puis directrice

Mélanie GLENAT, chef du département du pilotage de la production

Joseph FERRARO, chef du département de la maîtrise d'ouvrage

Bruno COL, directeur de programme SI

- Direction des systèmes d'information
Olivier SAILLENFEST, directeur
Patrick RIGUCCINI, chef de l'ingénierie des développements
Olivier SEIGLE, chef du département appui et pilotage
Philippe DEVAL, chef du département urbanisme et sécurité
Jean-Marc SENDEL, chef du département qualification et intégration

- Direction des études des équilibres et des placements
Emmanuel GIGON, directeur
Céline CAREL, responsable du service Statistiques

- Contrôle budgétaire
Marc DUBOURDIEU, contrôleur général

Caisse RSI des professions libérales

Bernard DELRAN, président de la caisse PL et président de la commission nationale de l'informatique
Philippe SALPIN, directeur

ACOSS

Jean-Louis REY, directeur général
Lionel DEMATZ, directeur adjoint
Jean-Baptiste COUROUBLE, directeur DSI
Alain GUBIAN, directeur de la statistique des études et de la prévision (DISEP)
Anne-Laure ZENOU, adjointe sous-direction de la statistique
Mme KLEIN, gestion du risque et suivi du recouvrement amiable et forcé et du contrôle
Benjamin COLIN, responsable mission Certification
Catherine LORPHELIN, directrice du réseau

CCMSA

Michel BRAULT, directeur général – caisse centrale
Karine NOUVEL, directrice des entreprises et partenariats associés
Olivier DEMAND, responsable du département recouvrement contentieux
Paul ISTRIA, directeur délégué aux ressources institutionnelles
Eric LENOIR, directeur du pilotage et des budgets
Franck DUCLOS, directeur délégué aux politiques sociales
Christine DUPUY, directrice chargée de la réglementation et de l'appui au réseau
Bruno LASCHESNAIE, directeur chargé de la direction du développement sanitaire et social
Ghislaine ROSAY, responsable du cabinet de la présidence et de la direction générale.

CNAMTS

Eric LE BOULAIRE, directeur délégué aux opérations
Pierre PEIX, directeur du réseau administratif et de la contractualisation
David XARDEL, directeur de l'organisation, de l'optimisation et du marketing
Cécile ALOMAR, directrice des maîtrises d'ouvrage métier
Mathilde LIGNOT-LELOUP, directrice déléguée à la gestion et à l'organisation des soins
Dr Christelle RATTIGNIER, responsable du département des produits de santé
Fanny RICHARD, responsable du département de la réglementation

CNAVTS

Pierre MAYEUR, directeur général
Jean François CAUSSE, responsable de la mission partenaires métiers retraite et responsable LU
Christine CAMBUS, directrice juridique au sein de la direction nationale de la retraite

UCANSS

Didier MALRIC, directeur général
Cyrille LEBRUN chef de cabinet
Brigitte BEZOT, juriste
Marie-Gabrielle DUBREUIL

GIP Union-Retraites

Jean-Luc Izard, directeur général
Florence BARAT-PERRAUD, secrétaire générale.

Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA)

Véronique CAZALS, directrice santé
Cécile MALGUID, sous-directrice
Manuel MABIRE, chargé d'études

Fédération nationale de la mutualité française (FNMF)

Emmanuel ROUX, directeur général
Isabelle MILLET-CAURIER, directrice des affaires publiques
Marianne BYE, responsable du département Développement Environnement Assurance santé

AROCMUT

Daniel HOSTALERY, président du directoire
Jeannine MURILLO, directrice

APRIA RSA

Jean-Marie PAULOT, directeur général
Luc LEBRETON, responsable de la division métiers et pilotage, direction centrale des gestions et du développement
Olivier de BEAUREGARD, directeur finance et contrôle
Marc PANAGANTIL, directeur central des gestions et du développement
Françoise TISSOT, responsable du département Comptabilité RO

Organismes conventionnés (niveau national)

Harmonie Mutuelle
François VENTURINI, directeur général
Pascal MORANDINI, directeur Service aux Adhérents

Organisations syndicales (nationales)

CFTC
Claude LAROCHE, directeur Caisse RSI Ile de France OUEST
Jean-Louis BENOIT, IDF Centre, communications et relations extérieures
Stanislas HOUNHOUAYENOU Stanislas, RSI IDF Ouest
CGC
Alain FUCH, médecin conseil RSI Côte d'Azur
Dominique POTEL, Caisse IDF Est
CGT
Christine VERSTRAETE RSI Haute-Normandie, secrétaire fédérale CGT- RSI
Valérie THEVENET- RSI Ile de France Est – cadre Retraite
Jean Baptiste CUEREL – RSI Midi-Pyrénées
Michel OBADIA – caisse de IDF OUEST – RCT (mandats fédéraux – non détachés)
CFDT
Yves LE BIHAN, secrétaire national en charge du secteur Sécurité Sociale, CFDT PSTE
Claire NDIAYE, agent de direction RSI, membre du Comité National de Concertation RSI
Emilie LE TEXIER, agent du RSI, membre de la commission professionnelle RSI
Thierry MAZURE, secrétaire national en charge du secteur RSI,

FO- FEC

Cyril CORNE, délégué syndical, RSI Rhône

Philippe HIBLOT, RSI IDF centre

SNFOCOS

Alain GAUTRON, secrétaire général SNFOCOS - Syndicat FO des cadres de sécurité sociale – toutes catégories de cadres

Jean-Marc GEORGE, directeur RSI Provence, représentant national SN Focos

Christian PORTA, agent comptable caisse Provence

Autres

Dominique LIBAULT, conseiller d'Etat

Pierre RICORDEAU, secrétaire général du ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes

Au niveau régional

BRETAGNE

- Caisse régionale RSI Bretagne

Philippe MAGRIN, président du conseil d'administration

Olivier FILIOL, directeur

Philippe LOCHET, directeur adjoint, directeur du recouvrement et ISU

Magali BOU, sous-directrice retraite et relation de service

Bruno MALLEJAC, responsable du département Relation Service

Thierry BOUJARD, adjoint au département

Valérie GAUDIN, responsable gestion comptes assurés et ASS

N PINEL, directrice finances comptabilité et maîtrise des risques

Roxanne LE MEUR, responsable des services, responsable du site de Quimper

Jean BATTINI, médecin conseil, directeur médical et santé

Dr Sylvie LEGRAND, médecin conseil, chef de service

Magali LEBRET, responsable prévention et gestion du risque

Catherine GORON, responsable adjoint du département prestations retraite

Camille PERRIGAULT, responsable adjoint du département prestations retraite

Fabrice BOISROUX, responsable gestion des carrières

Visio-conférence Trajectoire :

Francis LAVAUD, directeur régional Pays-de-Loire

P. TRAVERS, agent comptable Pays-de-Loire

- URSSAF Bretagne

Michel TREMEUR, directeur régional

Pierre SAMSONOFF, directeur adjoint

Daniel DEIN, directeur du recouvrement, Pilote ISU

Thierry VINTER,

Jean Claude MOY, médiateur Bretagne

Maryvonne SALLIC, médiatrice Bretagne

Emile LAGAVRE, médiateur Bretagne

- MSA Portes de Bretagne

Jacques ROLLAND, directeur

- CARSAT Bretagne

Marie-Hélène PALMIER, directrice

- OC Bretagne

Union RMPI

Jocelyne DELAFOSSE, directrice déléguée

Lyvia MORDEFROID, chef du pôle contrôle interne

RAM du Mans

Eric Delanoy, délégué inter-régional

Philippe BOUHOURS, chef de région des professions libérales
- Ordre des experts comptables
François PIFFARD, président

CENTRE

Caisse régionale RSI Centre
Eric SARRAZIN, directeur régional
COUTON, responsable Contentieux (ex SICC)

CHAMPAGNE ARDENNE

- Caisse régionale RSI Champagne-Ardenne

Jean Claude MUSIAL, Président
Michel BRESSY, administrateur
Martine LEMAN-PIAT, administratrice et présidente de la CASS
Patrick HARTEP, directeur régional
Catherine ERIGNOUX, directrice adjointe
Laurent BLANCHARD, agent comptable
Stéphanie PETIT, responsable du pôle retraite et relations clients
Sandrine LAURENT, adjointe à la responsable du pôle retraite
Virginie CARPENTIER, responsable du pôle social
Visio-conférence Trajectoire :
Françoise PICAUD, directrice RSI Bourgogne
Lionel KOENIG, directeur RSI Alsace
- URSSAF Champagne-Ardenne
Serge MAILLARD, directeur régional
Claudine GOSSET, directrice adjointe
- Experts comptables
Mickaël LOILLIER, membre de l'ordre
- MSA Marne Ardennes Meuse
Hubert BRUNEEL, directeur
- OC
Mutuelle sociale des indépendants
Bernard Hébert, directeur

HAUTE NORMANDIE

- Caisse régionale RSI Haute Normandie
Alain CLICQ, directeur
Véronique LEFRANCOIS, directrice adjointe, directrice du recouvrement et de l'organisation commune (Haute et basse Normandie)
Jacques YVON, agent comptable Haute et Basse Normandie
Eric CORNILLAUD, sous-directeur Prestations
Michel LEROY, médecin conseil régional, directeur du service médical et du service santé

RHONE

- Caisse régionale RSI Rhône
Claude VILLARD, président du conseil d'administration
Michel CHANDES, vice-président
Michel GAUDET, vice-président
Frédérique MINY, directrice régionale
Virginie MAURICE, directrice administrative
Bruno GUGLIELMINO, directeur des relations extérieures
Eric VELAY, directeur délégué à la gestion juridique et technique
Martine JUBAN, adjointe au directeur délégué
Jean Claude BRAY, responsable régional prestations

Brigitte BREYSSE, chef du pôle affiliation-cotisations
Josiane SALLIER, membre du pôle affiliation-cotisations
Stéphane MOULIN, agent comptable
Dr Patrick ALLARD, médecin conseil régional, service santé/médical
Gilles RONCO, chef du pôle industrialisation des activités santé au sein de la direction santé/médical
Emmanuelle CAYADO, adjointe à la responsable du service action sociale
Visio-conférence (Trajectoire) :
Françoise DUMAS, directrice régionale RSI Alpes
Pierre-Marc BOITARD, directeur régional RSI Auvergne
- MSA Rhône :
David MARSHALL, directeur adjoint
Jöelle RAYNAUD, directrice prestations sociales
Isabelle SECK, sous-directrice en charge du développement social et institutionnel
Mme DUCROS, responsable Recouvrement et affaires juridiques
- CARSAT Rhône
Yves CORVAISIER, directeur
Sylvie SALAVERT, directrice de l'action sociale
Madeleine MEDOLAGO, directrice assurance retraite
- OC Rhône
EOVI
Daniel HOSTALERY, directeur gestion du régime obligatoire
Stéphane HOLZER, responsable coordination RO
RAM
Patrice GONEL, délégué inter-régional
Barbara BESSON, directrice des régions Rhône et Auvergne
- URSSAF Rhône-Alpes
Gérard PIGAGLIO, directeur
- Experts-comptables
Jacques MAUREAU, président de l'Ordre
Jean-Marc MOREL, vice président de l'Ordre
Francis BERTHON, expert-comptable

ILE DE FRANCE

Caisse RSI Ile-de-France Centre
Jean-François DAUDET, directeur régional
Mme Mireille TONNER, directrice adjointe, directrice de la relation clients
Michael NAULEAU, agent comptable
Dominique DELAUNAY, directrice de l'administration générale
Catherine RENSON, directrice du contentieux Nord
Ginette BOULIC, responsable du contrôle interne
Bernadette TROMP, responsable du pôle juridique et commissions
Pierre-Olivier NASSER, responsable du service maîtrise des droits et dépenses de santé
Isabelle BARNIER, responsable du secrétariat médical

Caisse RSI Provence-Alpes

Jean-Marc GEORGE, directeur régional
Corinne SALAS, directrice Affaires juridique et relations clients

Caisse RSI Alsace

Agnès DANCOISNE, responsable service retraite invalidité

Caisse RSI Côte d'Azur

Benoît SERIO, directeur régional

Site de Valbonne

Philippe MOQUET, directeur du site, directeur du recouvrement C3S

Isabelle MORIANO, responsable du département Recouvrement C 3S

Organisations syndicales Valbonne

Patrice PICARD CGT

Patricia SEDKI CGT

Bérangère LE METAIS CGT

Camille APPERT CGT

Christiane ESLING CGT

Renaud PONT CGT

Fabrice PERRON CFDT

Marie-Noëlle LACHENAL CFDT

Clara CORTESOGNO CFDT

Aline LAMARRA CGT

Mireille POMMEREUL CGT

Annick SALORT CGT

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Les objectifs et les indicateurs de la COG et les résultats atteints par le RSI
ANNEXE 2	La relation avec les usagers
ANNEXE 3	OPTIMO 2013-2015
ANNEXE 4	La refonte du réseau du RSI : le projet TRAJECTOIRE 2018
ANNEXE 5	Les organismes conventionnés
ANNEXE 6	L'activité de gestion des retraites
ANNEXE 7	L'interlocuteur social unique
ANNEXE 8	L'évolution du site de Valbonne
ANNEXE 9	L'action sanitaire et sociale

REPONSE DU RSI ET OBSERVATIONS DE LA MISSION

ANNEXE 1 – LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS DE LA COG ET LES RESULTATS ATTEINTS PAR LE RSI

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI	Observations conclusives de la mission
15	[44]	<p>La COG fixe pour 4 ans tous domaines confondus les objectifs, les enjeux, les engagements du régime et de l'Etat ainsi que le calendrier prévisionnel de réalisation. Elle est nécessairement à vocation stratégique et de composition synthétique. Elle permet de rendre compte à l'Etat de l'avancée des engagements du régime.</p> <p>Bien évidemment, le pilotage opérationnel des domaines et des projets ne peut être réalisé uniquement à travers de ladite COG ; ils sont pilotés avec une batterie d'indicateurs complémentaire adaptés aux problématiques portées.</p>	Vu. Maintien des observations de la mission
19	[64] – [66]	<p>S'agissant du programme 16, le chiffrage de l'atteinte des objectifs (84%) a été réalisé sans prendre en compte la spécificité du contexte de suppression de la C3S. Ainsi 3 engagements non mis en œuvre partiellement ou totalement (sur 4) le sont systématiquement en raison de l'annonce de la suppression de la C3S : « enrichir MAD des informations en ligne », « participer à l'élaboration et à l'utilisation d'un répertoire commun en ligne » et « étudier intégration de l'applicatif spécifique à la C3S dans un système plus large ». Ils devraient donc être exclus du calcul. Dans ce cas, le degré d'atteinte s'établit à 97%.</p>	Vu. Mention faite dans une note de bas de page de l'annexe définitive.
27	Liste des recommandations	Elle n'appelle pas d'observation particulière de la part du RSI	

ANNEXE 2 – Relations avec les usagers

Paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI	Observations conclusives de la mission												
[100]	<p>Le taux de décroché à fin octobre 2015 se décline de la façon suivante :</p> <p><u>Taux de décroché ISU (flux direct RSI + PLV3 + Flux prestataire H2A jusqu'au 30 septembre)</u></p> <table border="1" data-bbox="551 459 1021 898"> <thead> <tr> <th></th> <th>Taux de décroché général ISU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juin</td> <td>75,8%</td> </tr> <tr> <td>Juillet</td> <td>90,7%</td> </tr> <tr> <td>Aout</td> <td>88,0%</td> </tr> <tr> <td>Septembre</td> <td>89,4%</td> </tr> <tr> <td>Octobre</td> <td>97,5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Taux de décroché cotisations RSI en cumulé à fin septembre 2015 (Caisses RSI + flux débordé prestataire jusqu'à juillet 2015 + PLV3) : 88,5%, cf. point de situation sur le déploiement de la PLV3 à fin octobre transmis.</p> <p>Taux de décroché COG en cumulé à fin septembre (Cotisations + hors cotisations) : 78,3 %</p> <p>Une nette amélioration des résultats est par ailleurs constatée depuis juillet 2015 (Cf. Bilan PLV3) :</p> <p><u>Taux de décroché Cotisations RSI (Caisses RSI + flux débordé prestataire jusqu'à juillet 2015 + PLV3)</u></p>		Taux de décroché général ISU	Juin	75,8%	Juillet	90,7%	Aout	88,0%	Septembre	89,4%	Octobre	97,5%	Vu. La confirmation de la tendance est ajoutée au §188 qui en faisait déjà état à la date de rédaction du rapport
	Taux de décroché général ISU													
Juin	75,8%													
Juillet	90,7%													
Aout	88,0%													
Septembre	89,4%													
Octobre	97,5%													

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept
Total RSI	91,7 %	89,4 %	89,2 %	87,0 %	77,8 %	86,0 %	91,2 %	89,3 %	94,0 %

Taux de décroché GLOBAL RSI Cumulé:

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept
Total RSI	78,6 %	77,2 %	77,0 %	76,6%	75,6 %	76,2 %	76,8 %	77,4 %	78,3 %

[101]	Concernant l'indicateur relatif au taux de participation au Bilan Santé retraite, il semble difficile de préjuger de l'atteinte ou non de l'objectif si l'ensemble des caisses proposaient cette action. Il est proposé de supprimer cette mention.	Certes mais l'objectif initial concernait bien l'ensemble des caisses. Rédaction revue en ce sens
[111]	Le chantier a permis de travailler sur 13 motifs déclinés en 96 sous-motifs de contacts, identiques pour tous les canaux et autour de trois moments clés : affiliation, paiement des cotisations et demande de retraite.	Vu
Reco 12	L'état actuel de la rédaction des fiches COG renvoie à un engagement de suivi du respect des engagements de service mais pas à un indicateur dédié en la matière. Les indicateurs propres à certains de ces engagements seront cependant suivis, soit au travers des indicateurs COG soit dans le cadre du pilotage national interne de la démarche.	Vu. La recommandation ne préjuge ni ne précise la façon de suivre cet engagement.
[124]	La procédure de traitement des réclamations repose sur une définition et une classification (sensibles / urgentes / standards) issues de travaux menés par le SGMAP. Ce processus fait l'objet d'instructions nationales également déclinées dans un socle commun ISU avec l'ACOSS et les Urssaf. De ce fait, le RSI a conduit un travail d'homogénéisation des pratiques, indicateurs, modalités de traitement sur l'ensemble du périmètre RSI ISU et hors ISU.	Dont acte

	Ce socle de traitement commun à l'ensemble des réclamations est intégré à l'outil de Gestion de la Relation Client qui permettra ainsi d'en assurer un pilotage global, quel que soit le canal d'entrée et l'acteur de traitement de ces réclamations.	
Reco 13	Des travaux sont lancés pour définir un parcours clients « réclamations », en particulier suite à la mise en place des médiateurs de terrain. Les conclusions de ces travaux sont attendues pour début 2016 et devraient permettre de revisiter, éventuellement, les modalités de traitement des réclamations et de pilotage de cette activité..	C'est noté
[128]	Le bilan au 30 septembre 2015 fait état de 147 interventions.	Dont acte, mise à jour dans l'annexe
Reco 14	A étudier dans le cadre de la préparation des CPG. Outillage informatique à prévoir.	Noté
Reco 15	Les instructions données sur la désignation des médiateurs prévoient une désignation interne au RSI.	Certes, mais cette recommandation est maintenue pour les raisons indiquées dans le rapport
[151]	Le pilote, réalisé en IDF Centre et complété depuis octobre par un pilote en Champagne Ardenne, se poursuit autour à la fois d'un contrôle systématique des données mais également de tests de l'ensemble des fonctionnalités attendues. Cette phase a d'ores et déjà permis d'apporter des évolutions ergonomiques et fonctionnelles en réponse aux premiers constats effectués. Associés aux travaux menés autour des parcours clients et de leur déclinaison en modes opérations, ces opérations ont ainsi permis de rassurer les équipes quant à la productivité au front office.	C'est noté, mention de la Champagne-Ardenne faite dans l'encadré CALI
Reco 16	Une étude est lancée sur le maillage territorial et sa déclinaison dans les régions. Ses conclusions sont attendues à la fin du 1T 2016.	Vu
Reco 17	La généralisation de l'accueil sur RDV, en particulier dans les permanences, est prévue par une instruction au réseau. Sa mise en œuvre effective sera facilitée par le déploiement, début 2016, d'un outil de prise de RDV sur internet. Un volant d'accueil spontané sera cependant maintenu, pour les questions simples ou urgentes, dans les sièges ou points d'accueil principaux des caisses. La COG et les CPG comportent un indicateur de pilotage sur cette thématique, dans la version actuelle de la fiche concernée.	Vu
[161]	Les scénarios de mutualisation d'accueil téléphonique portant sur les horaires 8h – 9h visent à optimiser l'allocation des ressources sur cette plage horaire à flux très faible. Un scénario de mutualisation nationale sur les appels « cotisations » existe par ailleurs, de 8h à 17h.	Vu, précisions apportées dans l'annexe
[185]	Voir observation §100	Voir réponse §100
Reco 18	La rédaction actuelle de la fiche COG concernée prévoit un objectif de taux de décroché dès 2016 de 85%.	Vu
Reco 19	Un objectif COG est fixé sur le chantier éditique. Différentes actions sont identifiées avec des dates de réalisation fixées sur les années 2016 à 2018. De façon prioritaire, l'analyse de l'ensemble des courriers prioritaires du RSI et des partenaires fait l'objet d'un engagement COG sur l'année 2016. La refonte des courriers s'échelonne sur les trois années.	Vu. Il est indispensable de donner un signal fort avec des réalisations concrètes dès 2016
[207]	Un marché national est en cours afin de doter l'ensemble du réseau d'un outil de prise de RDV sur internet unique et interfacé avec l'outil de GRC CALI. Cet outil de prise de RDV permettra également d'intégrer l'organisation de l'accueil commun et	Vu. Précision apportée dans le §.

	partagé avec les Urssaf sur l'ISU.	
Reco 20	Cf. observation § 207	Vu. La mission fait ici allusion à une application téléchargeable
[215]	Les assurés qui souhaitent demander un délai de paiement ne pouvait le faire prendre en compte par la caisse RSI ou l'URSSAF uniquement à l'échéance en cas de non-paiement	Vu, précision apportée
Reco 21	La rédaction des Parcours Clients répond à cet objectif général de promotion et de développement de la dématérialisation. A cet effet, le déploiement des parcours assurera la diffusion des bonnes pratiques en la matière.	Vu
Reco 22	Une enquête de satisfaction globale des assurés est prévue chaque année.	Certes mais la mission recommande de la réaliser effectivement (une seule enquête en octobre 2014) et surtout de prévoir des outils de mesure infra-annuel (cf. § 222).
Reco 23	Des questions sont posées dans l'enquête de satisfaction annuelle sur l'ensemble des champs métiers du RSI.	La recommandation porte sur le choix d'indicateurs pertinents pour la COG
Reco 24	L'atteinte de ces objectifs fera en tout état de cause l'objet d'un suivi par Caisse.	Certes, la recommandation va toutefois au-delà afin de s'assurer de l'homogénéité de traitement des assurés sur le territoire.

ANNEXE 3 – OPTIMO

Paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI	Observations conclusives de la mission
[268]	La centralisation des radiations fait partie des travaux qui seront menés dans le cadre de la future COG	Vu
[270]	L'externalisation de l'édition en matière de prévention fait partie des projets portés par le Régime mais n'est pas à ce jour réalisée.	Vu, modification faite.

ANNEXE 4 – Trajectoire

Paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI	Observations conclusives de la mission
[322]	La Direction de l'animation du réseau (DAR) ne figure pas dans l'organigramme de la DDR présenté dans le rapport. Sa création correspondant à la volonté stratégique du directeur général, pour répondre à la précédente mission IGAS de disposer au sein de la caisse nationale d'une direction en charge de la coordination et du pilotage du réseau.	L'organigramme est celui transmis par le régime le 24 juillet 2015 à la demande de la mission, qui n'avait de ce fait pas intégré que la DAR était une direction mais plutôt un directeur avec quelques collaborateurs.
Graphique 4 [355]	L'alinéa 35 présente les « bonnes » données concernant les regroupements de caisses. Il convient d'ajuster le graphique 4 qui comporte des éléments erronés.	Fait
[339]	Pour le nombre de sites inoccupés ou à vendre, une erreur s'est glissée. Fin 2014, il y a bien 129 sites. Par contre, sur les 118 sites du réseau, il y avait fin 2014 un total de 18 sites inoccupés (17 cas) à vendre ou occupés (1 seul cas) à vendre soit une implantation effective de 100 sites.	Modifié.

[351] à [358]	Comme le souligne le rapport, les éléments illustrant les écarts de productivité et de coûts entre les caisses doivent être appréhendés avec prudence au regard des limites actuelles de l’outil CAPCEA. Des travaux sont engagés par la DDR pour améliorer les performances de l’outil et sensibiliser les directeurs de caisse à la nécessité de le renseigner avec une plus grande rigueur.	Vu
Reco 25	La généralisation de l’outil ASTA a fait l’objet d’une étude de faisabilité dans le cadre d’OPTIMO. Le caractère très sophistiqué de cet outil (plusieurs centaines d’inducteurs) rend son déploiement à l’ensemble du réseau complexe et potentiellement générateur d’une forte charge additionnelle pour alimenter, caisse par caisse, les données. Dans ces conditions, la DDR a fait le choix de refondre l’outil CAPCEA et de travailler à son acceptation par le réseau.	Vu
Reco 26	Recommandation prise en compte dans le cadre d’un projet d’élaboration d’un tableau de bord « Trajectoire ». Cette action est identifiée comme prioritaire par la DDR dans le cadre de la prochaine COG	Vu
[364] à [374]	Les exemples cités par le rapporteur (écart de productivité de 1 à 13 – hors DOM – pour le processus « collecter les revenus ») sont particulièrement illustratifs des limites de l’outil actuel. Un part importante des écarts de productivité relevés résulte vraisemblablement de dysfonctionnements dans la déclaration des temps d’activité par les caisses.	Vu, mais le régime a néanmoins insisté dans les entretiens sur l’harmonisation en cours et les progrès réalisés sur la base du dictionnaire élaboré par le contrôle de gestion.
[379] et suivants	La direction générale du RSI considère, à l’instar du rapporteur, que Trajectoire est un programme de transformation global qui ne se résume pas à la rationalisation du réseau. Si les premières initiatives ont concerné le lancement des travaux au sein des groupes de fusion, le chantier national d’harmonisation des processus sera engagé dès le début de l’année 2016. Une opération de réingénierie sur les processus de réversion est d’ores et déjà lancée	Vu
[392]	La direction de programme sera particulièrement vigilante aux risques liés à la mobilisation des équipes locales sur le programme Trajectoire. C’est dans cette perspective qu’une offre d’accompagnement a été configurée afin de rendre disponibles en temps réels des ressources externes pour appuyer les équipes-projets locales.	Vu
[393]	La capitalisation sur les chantiers déjà amorcés dans le cadre d’OPTIMO est effectivement essentielle pour garantir la soutenabilité des travaux liés à Trajectoire. Un bilan complet partagé avec la DDR sera effectué sur les actions OPTIMO susceptibles d’être réouvertes dans le cadre de Trajectoire après la clôture officielle du programme OPTIMO (début 2016).	Vu
[399]	L’évolution du projet définitif de cartographie par rapport à la version présentée en 2013 résulte naturellement de la nécessité de prendre en compte l’évolution parallèle de l’organisation territoriale des services de l’Etat avec une convergence des ressorts territoriaux pour 6 caisses-cibles sur 9. Le projet définitif vise parallèlement à maximiser les effets d’échelle liés aux rapprochements des structures. La nouvelle cartographie permet de répondre à un enjeu d’homogénéisation du réseau pour lequel le rapport souligne, à juste titre, que l’objectif est atteint.	Vu

[402]	La constitution des groupes de fusion « Grand Est » et « Centre Val de Loire / Normandie » répondait à la nécessité pour ces deux régions d'atteindre une taille critique en termes d'effectifs salariés/ ressortissants. La mise en œuvre au sein de ces deux futures caisses des opérations de fusion fera l'objet d'adaptations dans le rythme et l'ampleur des réorganisations afin de garantir leur efficacité opérationnelle.	Vu
Reco 27	Le chiffrage des gains attendus de Trajectoire sera affiné puis partagé avec l'ensemble des parties prenantes à l'issue de la négociation de la COG.	Vu
[405]	Le RSI n'a jamais pris l'engagement d'une non mobilité fonctionnelle. Il est proposé d'enlever cette mention.	Le rapport ne dit pas qu'il s'agit d'un engagement du régime ; la mission souhaite simplement indiquer, au cas où certains pourraient l'évoquer dans le cadre de la négociation, qu'une telle modalité est à exclure
[409]	La refonte du SI comptable et budgétaire autour du produit SYNERGI ne constitue qu'une perspective de moyen terme. En tout état de cause, si le projet se concrétise, son déploiement n'interviendra qu'en fin de période et prioritairement dans un premier temps sur des caisses non concernées par la nouvelle cartographie afin de ne pas perturber les opérations de fusion. Par ailleurs, le recours à une solution de type PGI, très normative en termes d'organisation, impliquera une centralisation des fonctions supports d'ores et déjà prévue par le programme Trajectoire. En définitive, le nouveau cadre d'organisation du réseau des caisses RSI favorisera le déploiement de SYNERGI si cette solution vient à être retenue.	Dont acte
[410] à [413]	La fusion des bases informatiques constitue un chantier essentiel et complexe du programme Trajectoire. Une équipe-projet dédiée – rattachée au directeur général adjoint – est en charge de ce volet de la transformation. A ce stade et au regard des fragilités du système d'information, la fusion des bases est envisagée selon un calendrier très progressif (2016 : fusion des bases des domaines santé et support 2017 : autres domaines).	Vu
[414][415]	Le directeur des systèmes d'information a été mandaté pour conduire les études techniques préalables (performances des réseaux, architecture technique locale) sur les nécessaires évolutions du SI sur le plan technique. Cet axe, comme celui des fusions de bases, est intégré dans le futur SDSI du RSI.	Vu
[416][417]	L'ouverture des applications par le biais des habilitations est effectivement identifiée par la direction de programme comme un levier pour favoriser la mise en place d'organisations mutualisées au sein des groupes de fusion dans l'attente de la fusion des bases. Dans le même esprit, des pistes sont actuellement à l'étude pour organiser la dématérialisation des échanges : réorientation du projet Orchestra – adaptation de la solution technique GED/GDT actuellement utilisée par les caisses RSI. Une directrice de mission –	Vu

	rattachée à la direction de programme Trajectoire – est, dans cette perspective, missionnée depuis septembre 2015 pour assurer une MOA stratégique et transverse sur le chantier d’habilitation et de réaliser une étude sur les scénarios de dématérialisation.	
[422]	Si la fusion juridique interviendra au 1er janvier 2019, les groupes de fusion seront, dans le cadre de CPG communs, appelés à mettre en œuvre progressivement des réorganisations d’activités qui rythmeront la période transitoire. La mutualisation des gestions administratives au 1er janvier 2017 autour d’un directeur et d’un agent comptable « pivots » constitue par exemple un jalon très structurant de la transformation. Dans le même sens, le chantier d’harmonisation des processus – deuxième volet de Trajectoire – produira des livrables à déployer dans le réseau tout au long de la période transitoire.	Vu. Cf. préconisation en partie 2.2 de l’annexe
[430]	Une lettre de mission rappelant les objectifs assignés au directeur de programme, son positionnement et les chantiers dont il assure la responsabilité sera préparée pour la fin 2015	Vu
[432][433]	Le rattachement du directeur de programme au directeur général est une condition indispensable pour le portage du programme de transformation au niveau le plus adéquat. Ce positionnement a été clarifié au sein de la caisse nationale dans le cadre de la mise en place du dispositif de la gouvernance. Sur les moyens dédiés de la direction de programme, le choix a été fait de travailler dans un premier temps en étroite collaboration avec la DDR initiatrice des premiers travaux sur Trajectoire. L’équipe-projet « Trajectoire » est désormais en cours de constitution avec une cible de stabilisation en fonctionnement nominal au 1er janvier 2016.	C’est noté
Reco 28	Cf. réponses aux § 430, 432-433.	vu
[435]	La gouvernance du programme a été structurée autour : - D’un Comité de Pilotage Stratégique installé par le Directeur général en octobre 2015. Ce CPS se réunira tous les deux mois ; - D’un groupe de contact opérationnel réuni tous les quinze jours et qui associe les principaux directeurs de branche de la CN ; - Un comité de suivi opérationnel réuni par le directeur de programme tous les mois. Il est composé des référents métiers Trajectoire qui ont été désignés au sein de chaque direction de la CN. L’ensemble du dispositif de gouvernance du programme au plan national et local est documenté dans le document de référence validé par le Comité de Pilotage Stratégique	Vu
[436]	Un comité fusion associant les directeurs chefs de file au sein de chaque groupe de fusion sera réuni par le directeur de programme à compter de septembre 2016. Dans l’immédiat, le Comité de pilotage Stratégique est élargi, une fois sur deux, aux directeurs de caisse.	Vu. Précision apportée dans l’annexe sur ce comité « fusion ».
[439]	Le dispositif de gouvernance de Trajectoire a été conçu pour favoriser une gestion transversale du portefeuille de projets du RSI. Il n’est pas prévu, à ce stade, une réintégration des chantiers recouvrement forcé et centralisation du RCT dans le périmètre du programme Trajectoire compte tenu de l’état d’avancement de ces deux chantiers même si les adhérences sont fortes pour les projets de réorganisation territoriaux.	Une communication et une coordination étroites sont indispensables mais sans doute pas suffisantes.
Reco 29	Cf. réponses §435 et 436.	Vu

[444] à [452]	<p>L'analogie avec les fusions URSSAF ou ARS (12 à 18 mois) apparaît peu opérante au regard du calendrier différent dans lequel s'inscrit le programme Trajectoire (4 ans). Dans ce contexte, le choix a effectivement été fait, dans une phase préparatoire, de faire porter les travaux d'états des lieux et de préparation/négociation des CPG communs par l'ensemble des directeurs actuellement en responsabilité au sein de chaque groupe de fusion.</p> <p>La perspective de fusion budgétaire et comptable des gestions administratives au 1er janvier 2017 conjuguée à la signature des CPG communs au début du 2ème semestre 2016 constituera une nouvelle étape structurante du programme pour laquelle la désignation de directeurs « chefs de file » au sein du groupe de fusion s'imposera plus naturellement. Ces chefs de files disposeront d'une lettre de mission précisant leur rôle et leur articulation avec les directeurs actuellement en place.</p>	Ce parallèle est fait avec d'autres réorganisations et porte sur l'importance à incarner très vite la réforme en région. La mission maintient sa rédaction sur ces paragraphes
[453]	<p>La constitution d'une équipe-projet « Trajectoire » au sein de chaque groupe de fusion et la désignation par les directeurs concernés d'un référent-Trajectoire en charge de l'animation transversale des chantiers sont d'ores et déjà prévues par la LR 2015/114. La direction de programme s'assurera de la mise en place et d'un fonctionnement effectif de ce dispositif au sein de chaque groupe de fusion. A ce jour, à quelques exceptions (Groupe de fusion Provence-Alpes – Côte d'Azur), l'ensemble des groupes de fusion ont mis en place ces instances.</p>	Vu
Reco 30 à 33	<p>La désignation des directeurs et agents comptables « chefs de file » interviendra à compter du 1er septembre 2016 à l'exception des régions pour lesquelles les récents mouvements intervenus dans la désignation des directeurs permettront d'anticiper le processus de désignation.</p> <p>Ces directeurs « chefs de file » auront normalement vocation à devenir les responsables des caisses-cibles.</p> <p>Sur la base des orientations de la LR précitée, une structure d'animation régionale sera mise en place dès la désignation des directeurs chefs de file.</p>	Pour les raisons développées dans le rapport, la mission maintient en tout état de cause sa recommandation de directeurs préfigurateurs dès la négociation du CPG commun dès janvier 2016 et d'affichage rapide de leur positionnement actuel et futur
[461]	<p>Comme en 2015, la contribution des directeurs et des agents de direction à la réalisation des actions associées de Trajectoire sera, au cours des prochaines années, un élément central des objectifs individuels d'évaluation et des dispositifs de rémunération à la</p>	Vu

	performance associés. Le prochain accord d'intéressement du régime intégrera aussi cette préoccupation.	
[476]	Les sujets de mutualisation évoqués par le rapporteur sont des thématiques d'ores et déjà identifiées dans le cadre des états des lieux organisationnels en cours.	Vu
Reco 35	La Direction de programme entend effectivement rythmer la période transitoire par la mise en œuvre de paliers de service à atteindre chaque année au sein des groupes de fusion. La LR n°2015/114 annonce, à cet égard, une première série de priorités en termes de réorganisation. En outre, les CPC communs seront dotés d'un volet organisationnel proposé par les directeurs en responsabilité au sein de chaque groupe de fusion. Ce volet organisationnel détaillera, pour chaque année, les cibles de réorganisation envisagées au plan territorial.	Vu, la mission est totalement en phase avec cette importance à bien cadencer la période transitoire en fixant des objectifs de réalisations intermédiaires.
Reco 40	Compte tenu des prérogatives des Conseils d'administration, il n'est pas envisagé de modifier l'organisation et la gouvernance des CAS et des CRA au cours de la période transitoire. En revanche, un processus d'harmonisation des pratiques (dispositifs mobilisés, barèmes des aides distribuées) devra être envisagé au sein de chaque groupe de fusion pour favoriser un traitement équitable des assurés pour les caisses appelées à être regroupées et faciliter la convergence de ces politiques dans la perspective de la fusion juridique.	Vu. Sans modifier ces prérogatives pendant la période transitoire, on peut envisager dans le cadre de l'harmonisation des processus des modalités unifiées d'examen des demandes par exemple
[497]	La mise en œuvre d'une instance « ad hoc » de concertation avec les IRP fait partie des propositions formulées par l'employeur dans le cadre du projet d'Accord d'accompagnement.	Bien noté
[498] [500]	La Caisse nationale du RSI souhaite encourager fortement les mobilités géographiques et fonctionnelles pour garantir le succès opérationnel des nouvelles organisations. Néanmoins, cette orientation ne pourra qu'être concrétisée que par la mise en œuvre d'incitations financières fortes. Dans ces conditions, les marges de manœuvre qui pourront être dégagées dans le cadre de l'accord d'accompagnement avec l'aide de la tutelle sont essentielles.	Vu

Reco 43	La communication externe sur la nouvelle organisation territoriale du réseau RSI fera l'objet d'une vigilance particulière. Ceci dit, celle-ci ne pourra intervenir de manière efficace, qu'à la fin de la période transitoire et notamment après la désignation des sièges des futures caisses.	Vu
[523]	Comme le souligne justement le rapport, les gains évoqués dans le tableau 4 ne peuvent être considérés que comme une projection théorique et linéaire de l'évolution des fonctions supports sur la période de la prochaine COG. En complément des états des lieux organisationnels en cours de réalisation, une étude de dimensionnement des fonctions supports dans l'organisation-cible des futures caisses a été lancée en novembre 2015. Un des buts de cette étude est d'identifier le niveau pertinent d'allocations des ressources sur les fonctions supports au regard notamment de la situation observée dans des organismes publics comparables au RSI. Par un travail approfondi sur les effectifs dédiés dans le réseau RSI à ses fonctions supports (pyramide des âges et départs à la retraite, potentiel de reconversion fonctionnelle au regard des données GPEC), l'étude cherchera par ailleurs à déterminer de manière beaucoup plus précise les gains potentiels d'ETP attendus du rapprochement des fonctions supports au sein de chaque groupe de fusion.	Vu
[527]	Des gains sont effectivement escomptés de la réingénierie des processus et de l'alignement des organisations sur des standards performants sans qu'il soit possible, à ce stade du projet, de qualifier de manière rigoureuse l'ampleur de ces gains ni de définir un calendrier de mobilisation réaliste.	Vu. Une approche même imparfaite est néanmoins nécessaire
[528][529]	Les hypothèses présentées (alignement du niveau de productivité sur la caisse la plus performante / alignement général sur un seuil minimal de productivité de 3000 points/ETP) correspondent aux orientations données par le directeur général. En revanche, compte tenu des limites importantes de l'outil CAPCEA, soulignées par le rapporteur, les résultats obtenus ne peuvent être considérés que comme une base de travail et en aucun cas une cible de gains définitive.	Vu. Ce sont par nature des hypothèses, mais il paraît néanmoins qu'elles peuvent constituer de premiers objectifs à affiner (d'autant que les limites de CAPCEA peuvent aussi aboutir à dégager des marges supplémentaires – cf. supports)
[533]	Selon les projections internes du RSI, sur le segment « supports/management » les départs à la retraite attendus sur la période de la COG ne s'élèvent qu'à 77 ETP (dont près d'un quart à la Caisse nationale). Cet élément ne peut que souligner le fait que les gains	Vu. Le chiffre donné est une

	escomptés par la mission demeurent théoriques et difficilement mobilisables dans le calendrier envisagé.	estimation globale (supports et métiers) ; et on peut tout de même espérer quelques avancées, même sur les métiers, à l'horizon de la fin de la COG.
[535]	La mise en œuvre de Trajectoire doit effectivement contribuer à l'effort qui sera demandé au RSI en matière de budget de fonctionnement pour la prochaine COG. Des économies sont attendues de la massification des achats et de la professionnalisation des acheteurs au sein des nouvelles caisses sans qu'il soit possible de les évaluer de manière précise au démarrage du programme.	Certes. Il faut portant bien, dès lors que le régime lance un projet de cette envergure, qu'il en attende quelques gains.
[536][545]	Le chiffrage prévisionnel du plan d'accompagnement mentionné dans le présent rapport correspond aux premières prévisions esquissées par le RSI. Plusieurs postes importants de ce plan (dispositifs d'incitation à la mobilité géographiques, impacts de la transformation sur les frais de déplacement et de formation) ne pourront néanmoins être affinés qu'au regard des schémas de réorganisation des activités qui seront élaborés au sein de chaque caisse-cible.	Vu
[546]	En l'état actuel de la préparation du projet, il est prématuré d'afficher un coût estimé. Des études sont en cours qui permettront de poser les scénarii possibles et leur calendrier avec fixer comme objectif prioritaire les gains rapides sur la charge de travail en caisse.	Il ne s'agit en effet que d'une première approche de chiffrage, qui repose sur des hypothèses dont certaines pourront évoluer.
[557]	Pour le RSI, La réalisation de près de 47% des gains (100 sur 213 pour l'hypothèse basse) sur la période 2018-2019 apparait exagérément ambitieuse au regard des éléments suivants : - Le fort niveau de sollicitation des fonctions supports notamment RH en accompagnement de la fusion jusqu'au 1er janvier	Le calendrier du projet est lancé et la mission a

	<p>2019,</p> <p>- Le maintien jusqu'à la fusion juridique d'organismes juridiquement distincts notamment au regard du droit social qui pèsera sur la capacité du Régime à rationaliser complètement les fonctions supports selon le calendrier évoqué;</p> <p>Les faibles volumes de départs à la retraite prévisionnels sur les fonctions supports (cf. commentaires au § 533) qui conditionneront le processus de rationalisation des fonctions supports à des dispositifs de reconversion fonctionnel lourds et progressifs des équipes supports vers les métiers de production et de contact.</p>	<p>clairement indiqué qu'il ne fallait guère s'attendre, au contraire, à des gains sur les 18 premiers mois de la GOG. Il est revanche légitime d'espérer sur la base d'un CPG commun et d'un rapprochement des pratiques, une amélioration de la performance dès 2018 et plus encore sur la dernière année de la COG.</p>
--	---	--

ANNEXE 5 – Les organismes conventionnés

Paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI	Observations conclusives de la mission
[585]	Pour les prestations en espèces maladie à partir du 03/02/2015 et pour les prestations en espèces maternité à partir du 01/05/2015.	Vu, précisé dans l'annexe (cf. fin de l'encadré).
Chapitre 2.5.2	L'analyse présentée par la mission porte sur les remises de gestion et non sur des coûts de gestion.	Les deux notions sont étudiées : des coûts de gestion calculés à partir des dépenses

		d'exploitation des organismes, et des coûts calculés à partir des seules remises de gestion. C'est précisé ainsi dans l'annexe.
[683]	<p>L'analyse présentée dans le tableau gagnerait à notre sens à être complétée par une analyse de charges / personne protégée.</p> <p>Le passage pour la MSA d'un ratio de 186,97 €par bénéficiaires (données du tableau) à 88 €(dernier alinéa p 176) en enlevant les éléments relatifs à sa gestion du régime complémentaire pose question.</p> <p>En tout état de cause, une analyse plus approfondie sur des paramètres fiabilisés et partagés permettrait d'avancer utilement dans l'analyse des coûts entre régimes.</p>	La mission prend acte et recommande en effet d'affiner les calculs de coûts de gestion pour les régimes multi-risques.
[693] / encadré	<p>Les remises de gestion sont aujourd'hui paramétrées dans la COG sur une base globale avec une réduction de 3,5 % fixée pour la période COG (précédemment, il y avait effectivement une approche de remise de gestion per personne protégée).</p> <p>L'effectif de personnes protégées par les deux réseaux en droit plein (exclusion dont des personnes en maintien de droit inférieur et supérieur à un an) et leur évolution respective permettent de paramétrer la répartition des dotations des 2 réseaux.</p> <p>Vous trouverez en Annexe au 693 un tableau présentant l'effectif de personnes en maintien de droit sachant que la proportion de personnes consommant est estimée à 20 %. (travaux DEEP).</p>	La mission note que la part des "maintiens de droit" (MDD) supérieurs à un an est bien supérieure à celle des MDD inférieurs à un an, ce qui pose la question de la qualité et de la complétude des fichiers du RSI. Elle prend acte du taux de consommation de 20%, qui modifie donc le

Maintien de droit supérieur à 1 an		Nombre d'années									Population protégée	% de MDD sut Pop protégée
		2	3	4	5	6	7	8	9	Total		
Assurés	1- assureurs	50 784	33 113	27 325	24 753	11 333	9 769	5 016	74 118	236 211	1 659 208	14%
	2- mutuelles	33 464	19 367	14 358	13 004	6 533	5 686	3 409	49 497	145 318	1 290 450	11%
	Total	84 248	52 480	41 683	37 757	17 866	15 455	8 425	123 615	381 529	2 949 658	13%
Ayants droit	1- assureurs	30 436	16 556	12 687	10 561	8 477	6 517	5 689	49 555	140 478	761 396	18%
	2- mutuelles	17 205	8 709	5 822	4 419	3 424	3 185	2 938	25 465	71 167	517 245	14%
	Total	47 641	25 265	18 509	14 980	11 901	9 702	8 627	75 020	211 645	1 278 641	17%
TOTAL	1- assureurs	81 220	49 669	40 012	35 314	19 810	16 286	10 705	123 673	376 689	2 420 604	16%
	2- mutuelles	50 669	28 076	20 180	17 423	9 957	8 871	6 347	74 962	216 485	1 807 695	12%
	Total	131 889	77 745	60 192	52 737	29 767	25 157	17 052	198 635	593 174	4 228 299	14%

coût par personne protégée moins que si tous les MDD étaient pris en compte. Cette proportion tendrait à prouver que 80% des MDD sont en réalité consommants dans d'autres régimes. La mission ne peut donc tirer une quelconque conclusion de ces données en l'absence de leur objectivation, notamment sur la réalité de l'appartenance au RSI de ces assurés. L'encadré est cependant précisé sur ce point dans l'annexe.

	Maintien de droit inférieur à 1 an		Population protégée	% de MDD sut Pop protégée	
		1			
[693] / encadré (suite)	Assurés	1- assureurs	79 118	1 659 208	5%
		2- mutuelles	63 162	1 290 450	5%
		Total	142 280	2 949 658	5%
	Ayants droit	1- assureurs	69 489	761396	9%
		2- mutuelles	45 539	517245	9%
		Total	115 028	1 278 641	9%
	TOTAL	1- assureurs	148 607	2 420 604	6%
		2- mutuelles	108 701	1 807 695	6%
		Total	257 308	4 228 299	6%
[712]	<p>Les rôles au sein de la caisse nationale sont les suivants :</p> <p>La DDR assure un rôle de pilotage et de coordination ainsi que de pilotage et de suivi des aspects financiers et conventionnels ; Les directions assurent le pilotage et le suivi des activités déléguées relevant de leur champ de responsabilité. Le rôle principal revient à la DGRAS ; la DPSA et la DR sont également concernées.</p> <p>La DCF assume la partie comptable et coordonne les aspects de maîtrise des risques.</p>				Vu.
[723]	La part des arrêts de travail dématérialisés est de 2,2% en 2015. Ce très faible niveau démontre la difficulté de montée en charge du dispositif pour le RSI.				Vu. Chiffre intégré dans l'annexe (paragraphe 707).
[731]	<p>Les flux d'échanges rejetés entre le RSI et les OC font l'objet de retraitement par le RSI et/ou les OC ; travail chronophage.</p> <p>La principale problématique identifiée est celle de l'adresse, qui ne pose pas de problème en termes de rattachement.</p>				Vu. Précisé au paragraphe 731.
Recommandation 1	Accord				Vu.
Recommandation 2	Accord sur une réduction de l'écart entre réseaux à fixer dans le cadre de la future négociation avec les OC en respect du paramétrage financier globale qui sera fixée par la COG où les OC devront contribuer à l'effort tout en tenant compte des chantiers en cours : Tiers Payant, PUMA.				Vu.
Recommandation 3	Accord. Evolution tendancielle à la hausse.				Vu.
Recommandation 4	Accord. Le RSI souhaite bénéficier au maximum des télé services CNAMTS. A l'heure actuelle, il s'inscrit dans le projet MODE (sur les droits) en cours de déploiement par la CNAMTS dans le cadre du tiers payant.				Vu.
Recommandation 5	Accord sur le principe de mutualisation des RIB.				Vu.

Recommandation 6	Accord. Chantier à planifier en regard des autres évolutions identifiées en matière d'Indemnités journalières.	Vu.
Recommandation 7	Accord. Travaux en cours.	Vu.
Recommandation 8	Chantier lourd. Ne doit pas être un pré – requis aux évolutions nécessaires. Travaux en cours RSI/OC sur la fiabilisation des fichiers. Travaux dans le cadre de programme 2 / calypso de la CNAMTS.	Vu.
Recommandation 9	Accord ; relève de la négociation avec les OC.	Vu.
Recommandation 10	Accord ; relève de AROCMUT	Vu.
Recommandation 11	Cf réponse au 712 sur l'organisation nationale	Vu.
Recommandation 12	Cf réponse au 712 sur l'organisation nationale	Vu.
Recommandation 13	L'organisation est la suivante : Le plan de contrôle interne relève de la responsabilité de l'OC, personnalité juridique autonome soumise à la certification de ses comptes avec CAC en propre. Le régime mène par ailleurs dans le cadre du processus de certification des comptes du régime des audits de contrôle interne auprès des OC dont les résultats ont été remis à la mission. Leur champ, contenu et résultat induise nécessairement des ajustements et évolutions dans les plans de contrôle interne des OC.	Vu.
Recommandation 14	Accord. A travailler dans le cadre de Trajectoire.	Vu.
Recommandation 15	Accord sur la nécessité de mieux connaître les éléments de comptabilité analytiques des OC. Méthode à étudier.	Vu.
Recommandation 16	Accord. Impact significatif en gestion.	Vu.
Recommandation 17	Accord. A organiser dans le cadre de trajectoire. Nécessité d'avoir une approche homogène et efficiente.	Vu.
Recommandation 18	Travaux en cours sur TITAM. Réflexion sur le devenir de LIQMED. A étudier dans ce cadre.	Vu.
Recommandation 19	Accord. Travaux menés sur les accès au compte personnel OC depuis le site RSI. Sur interface CALI : à étudier. A noter le fait que les OC ont pour la plupart leur propre outil de GRC.	Vu.
Recommandation 20	Accord pour une association des OC au projet Trajectoire sur les chantiers les concernant.	Vu.
Recommandation 21	Perspectives de resserrement du réseau des OC est une orientation de la future COG adoptée par le CA du RSI. Son paramétrage est à positionner en lien avec l'Etat et les OC.	Vu.

ANNEXE 6 – L'activité de gestion des retraites

Paragraphe ou recommandation	Réponse RSI	Observations conclusives de la mission
[845]	Un élément complémentaire : seuls sont pris en compte les versements de cotisations qui interviendraient antérieurement à la Date d'Arrêt du Compte, soit le dernier jour du trimestre qui précède la date d'effet.	Effectivement, mais déjà mentionné un peu plus loin dans l'annexe au 3.1.1 qui détaille plus précisément cette spécificité du RSI
[849]	La fusion des régimes de base est un engagement reconduit dans le cadre des propositions du RSI pour la prochaine COG	Vu
[877]	L'indicateur taux d'incidence financière du RSI retenait en cas d'anomalie sur la date d'effet l'ensemble des échéances impactées, qu'elles se rapportent ou non à l'exercice en cours, contrairement à l'indicateur de la CNAVTS qui limite les impacts aux échéances de l'exercice en cours.	Vu. Précisé par note de bas de page dans l'annexe
Recommandation 66	Cet indicateur est reconduit dans les propositions du RSI sur la prochaine COG en tant qu'indicateur de résultat	Vu
Recommandation 68	Cet indicateur est supprimé dans le cadre des propositions du RSI pour la prochaine COG. Il est remplacé par un indicateur portant la fiabilité des carrières : taux de carrières « top vérifiées » sur les générations proches de la retraite	Vu
Recommandation 70	Un indicateur portant la fiabilité des carrières, en lien avec la mise en place de la liquidation unique est en effet prévu dans le cadre des travaux sur la prochaine COG : le taux de carrières « top vérifiées » sur les générations proches de la retraite	Vu
[881] à [887]	En 2014, on constate une production des liquidations de droits propres en très forte croissance : +25% par rapport à 2013 (95000 liquidations de pensions de droit propre en 2014 contre 75 000 en 2012 et 2013). Cette production reste élevée en 2015 malgré la mise en place de la liquidation manuelle pour une partie des pensions de réversion. Ainsi, tous droits confondus (droit propre et réversion) la production constatée sur les 9 premiers mois de l'année 2015 est identique à celle de 2014.	Effectivement, c'est d'ailleurs précisé au point [960] et [961]. Par contre, le chiffre de 95 000 dossiers liquidés en

		2014 mentionné dans le bilan annuel à la DSS n'est pas celui mentionné dans la note du RSI du 7/09/2015 qui a été retenu par la mission car c'est ce document qui a servi aux calculs d'impact de la LURA sur les ETP.
[906] et [907]	La reconstitution du stock des droits acquis retraite sur la période ISU a été réalisée tout au début de l'année 2014. Avant cette date, les agents devaient avant toute liquidation reconstruire manuellement les droits acquis sur la période 2008-2013, ce qui engendrait une charge d'activité très élevée. Des contrôles de cohérence entre l'écran SDA et l'état RAM de SCR ont été maintenus afin de contrôler les anomalies résiduelles identifiées dans le référentiel. Ce contrôle ne consiste pas en un recalcul systématique des droits mais en une comparaison entre deux états.	Vu
[921]	En vue d'un partage des bonnes pratiques, et de leur diffusion, renforcés dans le réseau, des réunions thématiques d'échange et de travail avec les caisses sont réalisées ou en cours de réalisation. Elles concernent notamment la gestion des stocks de liquidation et permettront d'aborder les questions des procédures de contrôle sur les droits acquis.	Vu
[933]	Le périmètre de la version ASUR mise en production en juillet 2013 concernait les réversions d'assurés décédés retraités sans dépassement. La version suivante fin septembre 2013 avait pour périmètre l'ensemble des réversions pour les assurés décédés retraités avec dépassement et cumul à « non ».	Vu, modifié dans l'annexe
[940]	Ce suivi et cette analyse était déjà réalisés avant janvier 2015.	Vu, modifié
[963]	Voir réponse sur point 921	Vu.
[988]	La DSS ne participe pas aux CPS Liquidation unique mais des réunions spécifiques sont organisées entre les Directeurs et Directeurs Généraux et le Directeur de la Sécurité Sociale, de manière régulière, afin d'assurer le suivi de ce projet.	Tout à fait
[999]	Le chantier Relation Assurés conduit également des travaux sur le parcours de demande de retraite, l'information des assurés et assure un lien avec le chantier communication.	Vu, modifié
[1011]	Il s'agit du 21 juillet 2015	Vu, modifié
[1045]	Le calendrier des travaux SI LURA est aujourd'hui le suivant : - Echanges carrières dans le SNGC+ : démarrage de la recette de bout en bout en janvier 2016 pour une mise en production	Vu.

	<p>(début du peuplement) en juin 2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Module de détermination du régime liquidateur : Mise en production prévue en juillet 2016. - Echanges avec les régimes complémentaires via la plateforme DGE : mise en production prévue en juillet 2016 pour assurer la transmission des informations comme convenu à l'AGIRC-ARRCO. - Répertoire des demandes : Mise en production prévue en juillet 2016. En cas de décalage, ce dernier ne peut aller au-delà du 1^{er} septembre 2016 afin de permettre l'application de la garantie de versement retraite. - Outil d'échange de services entre régimes : la solution transitoire retenue est l'outil LIO de la CNAV compte tenu des délais de mise à disposition d'un véritable outil d'échange d'informations et de services entre les régimes. Cependant, LIO ne permet pas de couvrir l'ensemble des fonctionnalités attendues. <p>Le calendrier des travaux RSI en lien avec la LURA, au-delà des points évoqués ci-dessus comporte également les chantiers ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une base carrière RCU : Livraison et test en janvier 2016 - Développement de la notion de carrière figée (signalement du top carrière vérifié) : date cible de mise en production : septembre 2016 - Evolution pour prise en compte de la date flottante : attente des règles validées en coordination avec la DSS. - Evolutions ASUR : date cible de mise en production : juillet 2016 <p>Evolutions Instances Communes en lien avec les modules inter-régimes de répertoire des demandes, plateforme DGE et module de détermination du régime liquidateur : mise en production cible en juillet 2016</p>	
[1054]	Le RSI conservera la responsabilité de la révision sur l'ensemble de ses liquidations, pas plus particulièrement celles du régime complémentaire	Vu modifié
[1072]	Ce besoin de 100 ETP est identifié prioritairement en amont de la mise en œuvre de la Liquidation unique	Vu modifié
[1083] Recommandations 11 - 12	<p>Compte tenu du projet Liquidation Unique et de son caractère prioritaire en termes de calendrier de mise en œuvre et de relation avec les assurés, le RSI a fait le choix de concentrer ses ressources expertes en matière de retraite sur ce projet.</p> <p>En parallèle, le RSI apporte cependant sa contribution au projet RGCU selon 3 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la validation des documents des chantiers au cœur du dispositif afin de ne pas retarder les travaux inter-régimes et de garantir une bonne intégration à terme du régime dans le RGCU - Contribuer aux réflexions et travaux ayant un impact direct sur l'utilisation future de l'architecture et des solutions fonctionnelles RGCU (priorisation de certains chantiers) - Préparer les accrochages du RSI en vision 2 à l'automne 2019 puis en vision 3 en 2021. <p>Ce calendrier s'appuie notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la nécessité de stabiliser le projet liquidation unique y compris sur le 1S 2017 et donc de démarrer le projet RGCU dans de bonnes conditions à l'issue de cette période <p>Sur la mobilisation de ressources autour du projet « Trajectoire » central dans la COG 2016-2019.</p>	Vu modifié

<p>Commentaire général sur les Recommandations de la mission relative à l'Annexe 6 sur les retraites (pour les recommandations n'ayant pas fait l'objet d'un commentaire spécifique ci-dessus)</p>	<p>Le RSI est en accord avec les recommandations formulées qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'inscrivent pour certaines dans le cadre de la négociation COG en cours notamment pour celles portant sur les indicateurs retraite [recommandations 1 à 5] et/ou nécessite des travaux benchmark [recommandation 6] attendu par le régime. - S'inscrivent dans un objectif de pilotage renforcé du domaine retraite que porte le RSI : amélioration de la productivité, homogénéisation des pratiques pour améliorer la qualité du service retraite dans le Régime et plus mettre en œuvre l'accompagnement retraite des TI (droit à l'information retraite, rachat de trimestre...). [recommandations 7 à 10] 	<p>Vu.</p>
--	---	------------

ANNEXE 8 – Evolution du site de Valbonne

Paragraphe ou recommandation	Réponse RSI	Observations conclusives de la mission
[1523]	Le responsable du site de Valbonne n'a pas autorité hiérarchique sur les personnels relevant de directions autres que DR et DGA.	Ce n'est pas ce qui ressortait de l'entretien du 20 avril, sans doute une confusion entre autorité hiérarchique et fonctionnelle.§ modifié.
Graphique 1	Le nombre d'agents du Département du Recouvrement s'établit à 94 et non 95.	Noté et corrigé
[1525]	Les données DGFIP ne sont pas préchargées « par des agents » .	Noté et précisé.
[1533]	Le pôle Maîtrise d'Ouvrage a pour missions la maintenance et la spécification des évolutions des applications spécifiques à la C3S (applicatifs de gestion et net-C3S) ainsi que le suivi des traitements et le support aux utilisateurs.	Vu
[1539]	L'estimation tient compte de « la prévision d'un abattement supplémentaire de 19 M€.. », il s'agit de 18 M€et non 19 M€(à la date de l'estimation seul le montant de 18 M€était connu)	Noté
Note de bas de	La suppression de l'obligation déclarative pour les entreprises dont le CA est inférieur au seuil d'imposition (760 000 €ou	Noté,

page 260	<p>abattement depuis 2015) n'est pas une mesure nouvelle puisqu'elle a été instituée par les articles 7 de l'ordonnance n° 2003-1213 du 18/12/2003 et 1er du décret n° 2004-197 du 2/03/2004).</p> <p>Cette mesure n'a de fait participé ni à la diminution du nombre d'entreprises assujetties en 2015 (causée exclusivement par le remplacement du seuil d'imposition de 760 000 € par l'abattement de 3 250 000 €), ni à la suppression de l'envoi systématique de mises en demeure aux entreprises non redevables (cette mesure concerne uniquement les entreprises dont le chiffre d'affaires est estimé par le RSI inférieur au nouvel abattement de 3,25 M€ et est directement liée à la réforme sur la taxation d'office).</p> <p>Le renvoi n° 260 pourrait être modifié ainsi :</p> <p>Conséquence de la réforme sur la taxation d'office en vigueur à compter du 1er/01/2015 (13ème alinéa de l'article L.651-5) ; jusqu'alors, à défaut de déclaration du CA par l'entreprise et /ou du CA transmis par la DGFIP, le RSI avait l'obligation de fixer forfaitairement ce dernier au montant du seuil d'imposition de 760 000 € et d'émettre une mise en demeure, alors même que l'entreprise s'avérait, in fine, non redevable de la C3S.</p> <p>Modification de la NBP faite dans l'annexe.</p>	modification de la NBP
Tableau 2	<p>Colonne « juridique et contentieux », ligne « nb d'ETP nécessaires pour actions et encours » pour 2015 : 6,51 et non 6,61, le total s'établissant à 72,30 et non 54,01.</p> <p>Colonne « juridique et contentieux », ligne « nb d'ETP nécessaires pour actions et encours » pour 2016 : 5,79 et non 6,7, le total s'établissant à 45,25 et non 46,16.</p>	Corrections faites
[1541]	<p>Le total de 118,3 ETP correspond aux effectifs du DC3S hors fonctions transverses (direction du site, responsables de département, assistante et département MOI, responsables contrôle interne, Statistiques et Communication / formation).</p> <p>Vu</p>	Vu
[1543]	<p>Il ne peut être faite une application mécanique du ratio nombre d'entreprises / ETP au regard notamment d'opérations de recouvrement, de LCF ou de gestion de contentieux qui ne portent pas exclusivement sur les entreprises redevables de l'année 2016. En l'occurrence les travaux récents d'estimation de la charge résiduelle C3S, concluent à la nécessité de disposer de 11 ETP en 2019 (hors fonctions transverses).</p> <p>Le contentieux de la C3S nécessite l'intervention tout au long des procédures, d'experts métiers en maîtrise d'une matière spécifique et technique, notamment auprès des avocats en charge des dossiers en justice. En conséquence de quoi, une externalisation de sa gestion et de son suivi n'apparaît pas sécurisante, ni efficiente.</p>	<p>Si l'application mécanique ne correspond pas à une réalité immédiate, elle permet une mise en perspective, l'objectif qu'elle affiche devenant de plus en plus réaliste à mesure que les contentieux sont traités. Dès lors que ceux-ci s'étireraient</p>

		pour un nombre très limité de dossiers, la question de l'externalisation ne peut être écartée sans autre argument.
[1547]	Etaient présents en février mars 2015 pour les ateliers de présentation des nouveaux métiers : le DSI adjoint et la responsable du pôle test de la DSI sur la TRA, un représentant de la cellule mixte de Nice et le responsable Clients et Accueil de la caisse de Toulouse sur la gestion administrative et la relation client.	Vu, précisions apportées
[1548]	Il n'est pas exact d'indiquer que le choix par le RSI des activités à confier à Valbonne a été notamment guidé par ce qu'il s'agissait d'« activités non susceptibles de créer un mécontentement rédhitoire des personnels ». Le 3ème critère de choix portait sur le fait qu'il s'agissait d'activités « distinctives » c'est-à-dire nécessaires et non réalisées jusqu'à présent faute de moyens et pouvant donner à Valbonne un statut de centre national d'expertise sur cette activité (telle que la fiabilisation des revenus).	C'est l'un des critères, bien que non exclusif qui a motivé le choix, et il a d'ailleurs été exprimé lors de l'entretien du 20 avril. Rédaction amendée mais mention maintenue.
[1549]	L'activité « Contentieux et recouvrement forcé » est réalisé pour le compte des caisses Provence Alpes, Côte d'Azur et les caisses des DOM.	Vu, ce n'était pas le cas à la date des investigations. Ajout d'une NBP
[1551]	L'activité confiée aux collaborateurs de Valbonne concerne l'ensemble du périmètre du recouvrement amiable et contentieux et pas seulement la fiabilisation du compte (et non de l'assiette).	Vu, précision apportée dans l'annexe
[1553]	Cf. remarque sur le § 1549 ci-dessous, s'agissant du commentaire sur le recouvrement des DOM	Vu, idem §1549
[1570]	L'activité déployée à Valbonne consiste à de la fiabilisation et du contrôle d'assiette via les données de revenus communiquées par la DGFIP ou au travers de la comparaison entre les données DGFIP et les données déclarées (DSI). Il ne s'agit pas de contrôles sur pièce ni de contrôles sur place	La mission l'a bien compris mais propose de réfléchir à cette option.

ANNEXE 9 – L'action sanitaire et sociale

Paragraphe ou recommandation	Réponse RSI	Observations conclusives de la mission
[1591]	Les actions « retraites » peuvent également concerner les actifs (cf. COG 2007-2011 – Annexe 7 règles budgétaires de l'action sanitaire et sociale) ; elles permettent par exemple sur cette catégorie de population de financer les actions de secours aux cotisants ou encore d'aide MAPI.	Vu. Modifié dans l'annexe.
[1592]	<p>Les ressources concernant l'Aced ont été précisées dans l'avenant technique N°1 de la COG 2007-2011 signé le 29 février 2008 en application de l'article R.133-23 du code de la sécurité sociale. Il dit en substance, au chapitre B Budgets nationaux de l'ASS 2007 - 2011 et du FAS ACED 2008-2011 au point 4 :</p> <p>4. Ressources utilisables pour assurer le financement de ce budget</p> <p>Conformément à l'article R. 133-23 du code de la sécurité sociale, le fonds est alimenté par les ressources du régime social des indépendants à hauteur de la prise en charge dont ces cotisations et contributions bénéficient grâce au fonds.</p> <p>Ce mode de financement est neutre pour le cotisant indépendant et pour l'équilibre financier du régime qui dépend <i>in fine</i> de la contribution sociale de solidarité des sociétés prévue à l'article L. 651-1 du code de la sécurité sociale.</p> <p>Par conséquent, les aides à la prise en charge des cotisations et contributions aux régimes obligatoires maladie, retraite, famille des commerçants et artisans sont financées selon la clé de répartition suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prélèvement sur cotisations maladie : 21,2% - Prélèvement sur cotisations retraites : 54,3% - Prélèvement sur CSG maladie : 24,5% <p>Les aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire des indemnités journalières des artisans et commerçants sont intégralement financées par prélèvements sur les cotisations IJ.</p> <p>Les aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire maladie des professions libérales sont intégralement financées par prélèvement sur cotisations maladie.</p>	Vu.
[1595] [1598]	La hausse exceptionnelle en 2014 ces budgets action sanitaire et sociale collective est liée au désengagement du RSI des immeubles sociaux. Le RSI était solidaire d'une créance liée à la convention tripartite d'un immeuble et a contribué au remboursement de la participation santé concernant les périodes pour lesquelles il était encore propriétaire du bien. (Presles). Finalement la mise en paiement a été reportée, l'exécuté a donc été plus faible qu'envisagé.	Vu.

L'approche intégrant les reports de crédits (18 millions fin 2014) montre un taux d'exécution budgétaire en baisse.

Toutefois, l'exécution budgétaire en euros montre une augmentation de la consommation des crédits depuis le début de la présente COG. **Il y a donc bien au total une augmentation de l'intervention du régime en matière d'ASS sur la période de la présente COG.**

BUDGET FNA SS COG 2012 - 2015 (en euros)	2012	2013	2014
	budget exécuté	budget exécuté	Budget exécuté
Section 1 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE INDIVIDUELLE			
Action sociale individuelle retraite *	49 747 588	49 726 394	49 510 552
Action sociale individuelle santé	5 484 500	6 385 045	6 889 757
Participation au fonds de financement de l'APA **	9 256 180	9 423 000	9 545 267
TOTAL ACTION SOCIALE INDIVIDUELLE	64 468 228	65 534 439	65 945 576
Section 2 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE COLLECTIVE (artisans, commerçants)			
Action sociale collective retraite	7 734 203	4 603 303	6 715 445
Autres charges (contributions diverses, immeubles sociaux)	1 025 588	1 906 973	350 000
Action sanitaire collective santé	247 005	310 856	190 350
Prévention perte d'autonomie	368 242	1 107 488	725 652
TOTAL ACTION SANITAIRE ET SOCIALE COLLECTIVE	9 375 038	7 928 619	7 981 447
Section 3 - ACTION SOCIALE "AIDE AUX COTISANTS"			
Aides à la prise en charge des cotisations et contributions aux régimes obligatoires d'assurance maladie, retraite, famille, et au régime indemnités journalières des commerçants et des	23 290 409	23 165 159	27 370 857
Aides à la prise en charge des cotisations aux régimes de retraite complémentaires et d'invalidité/décès des artisans et des commerçants	4 746 018	4 995 350	6 036 314
Total du FNAS "aides aux cotisants en difficulté" Artisans & commerçants	28 036 426	28 160 509	33 407 171
Aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire maladie des professions libérales	1 549 127	1 792 895	1 566 826
TOTAL DU FNAS "aides aux cotisants en difficulté"	29 585 553	29 953 403	34 973 998
Section 4 - CATASTROPHES ET INTEMPERIES			
TOTAL CATASTROPHES ET INTEMPERIES	76 200	766 000	1 544 000
TOTAL DU BUDGET	103 505 019	104 182 461	110 445 021

[1599]

Vu.

[1600]

Les dotations paramétriques permettent effectivement de prioriser des actions. Toutefois en 2013, il n'était pas possible de distinguer informatiquement les deux sous-domaines « soutien à la complémentaire santé » et « prise en charge des restes à charge ». Le paramétrage de la dimension santé n'agissait que sur le poids relatif des caisses pour ce domaine dans l'établissement

Vu.

de la dotation. Fin 2013, il a été possible de mesurer avec l'applicatif ASI la répartition des aides selon ces deux domaines pour la santé.

		2012		2013		2014		2015
		prévisionnel	réalisé	prévisionnel	réalisé	prévisionnel	réalisé	prévisionnel
santé	reste à charge	100%	81,10%		72,60%	70%	60,52%	63%
	soutien complémentaire santé		19,90%		27,40%	30%	33,89%	37%
	Sous-total							
retraite	AMD	63%	58,42%	58%	58,20%	55%	58,75%	51%
	cadre de vie	7%	3,81%	6%	9,20%	10%	7,53%	10%
	EGBD	2%	3,00%	5%	0,80%	6%	1,33%	5%
	secours retraité	14%	10,89%	12%	14,80%	15%	12,16%	15%
	secours cotisant	8%	5,50%	8%	7,30%	10%	7,94%	10%
	secours invalide	1%	1,08%	1%	0,50%	1%	0,59%	1%
	aide MAPI	5%	0,50%	10%	0,10%	3%	0,61%	4%
	bien vivre chez soi				4,20%		4,72%	5%
	Sous-total	100%	83,20%	100,00%	95,10%	100,00%	93,63%	100,00%
Aced	accès aux droits	20%		20%		20%		20%
	soutien de l'entrepreneur	80%		80%		80%		80%
	Sous-total	100%		100%		100%		100%

[1609]

La CNAS ACED n'a pas souhaité à ce jour mettre en place un barème d'intervention national afin de permettre aux commissions régionales de s'adapter à l'environnement économique et sociale des travailleurs indépendants. Toutefois, quelques commissions régionales ont défini un règlement intérieur sur les aides aux cotisants.

A noter que la croissance observée sur l'Aced en Bretagne, est liée aux répercussions des intempéries de début 2014 : les victimes ont fortement sollicité la CASS de Bretagne pour des prises en charges de cotisations suite à la perte d'activité subie à la suite des inondations.

Vu. Précision apportée dans l'annexe.

[1619]

Plusieurs caisses informent en particulier les ressortissants sur l'existence de l'action sanitaire et sociale par courriers personnalisés notamment à des TI en arrêt de travail. (Nord pas de Calais, Champagne Ardenne...)

Les aides anticipées existent depuis 2008 et permettent aux commissions d'intervenir sans que le travailleur indépendant ne soit déjà débiteur mais prévoit une faiblesse de trésorerie.

Vu. Précision apportée dans l'annexe.

[1625]

Les écarts observés peuvent s'expliquer par le contexte régional : ainsi par exemple, le Languedoc-Roussillon se caractérise souvent par des aides plus petites et plus nombreuses, reflet d'un tissu social fortement concerné par les minimas sociaux.

Vu. Précision apportée dans l'annexe.

[1626]	<p>L'études des aides sur les 4,5 années (2011 - mi 2015) soit 64 426 accords, montre que 2,3% des bénéficiaires ont reçu des aides multiples sur un même exercice. pour une dépense de 4,1% du budget.</p> <table border="1" data-bbox="383 229 1055 568"> <thead> <tr> <th>nombre d'aide</th> <th>bénéficiaires</th> <th>montants</th> <th>moyennes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 aide</td> <td>62913</td> <td>148 817 361</td> <td>2 365</td> </tr> <tr> <td>2 aides</td> <td>1444</td> <td>5 964 763</td> <td>4 131</td> </tr> <tr> <td>3 aides</td> <td>66</td> <td>299 804</td> <td>4 542</td> </tr> <tr> <td>4 aides et plus</td> <td>3</td> <td>19 847</td> <td>6 616</td> </tr> <tr> <td>ss totaux</td> <td>1 513</td> <td>6 284 413</td> <td>4 154</td> </tr> <tr> <td>totaux</td> <td>64426</td> <td>155 101 774</td> <td>2 407</td> </tr> </tbody> </table> <p>Par ailleurs sur la période 2011 à septembre 2015, 12,3% de l'ensemble des bénéficiaires ont reçu plus d'une aide pour une dépense de 21,6%, la plupart 10,2% des bénéficiaires n'a reçu que 2 aides Il s'agit souvent de personne en arrêt de travail qui perdure.</p> <table border="1" data-bbox="383 708 1016 1086"> <thead> <tr> <th>nombre d'aide</th> <th>bénéficiaires</th> <th>montants</th> <th>moyennes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 aide</td> <td>50342</td> <td>121 568 935</td> <td>2 415</td> </tr> <tr> <td>2 aides</td> <td>5855</td> <td>25 814 028</td> <td>4 409</td> </tr> <tr> <td>3 aides</td> <td>986</td> <td>6 030 007</td> <td>6 116</td> </tr> <tr> <td>4 aides</td> <td>164</td> <td>1 130 976</td> <td>6 896</td> </tr> <tr> <td>5 aides</td> <td>45</td> <td>400 399</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>6 aides et plus</td> <td>19</td> <td>157 429</td> <td>8 286</td> </tr> <tr> <td>sous totaux</td> <td>7069</td> <td>33 532 839</td> <td>4 744</td> </tr> <tr> <td>totaux</td> <td>57411</td> <td>155 101 774</td> <td>2 702</td> </tr> </tbody> </table>	nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes	1 aide	62913	148 817 361	2 365	2 aides	1444	5 964 763	4 131	3 aides	66	299 804	4 542	4 aides et plus	3	19 847	6 616	ss totaux	1 513	6 284 413	4 154	totaux	64426	155 101 774	2 407	nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes	1 aide	50342	121 568 935	2 415	2 aides	5855	25 814 028	4 409	3 aides	986	6 030 007	6 116	4 aides	164	1 130 976	6 896	5 aides	45	400 399	-	6 aides et plus	19	157 429	8 286	sous totaux	7069	33 532 839	4 744	totaux	57411	155 101 774	2 702	Vu. Précision apportée dans l'annexe.
nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes																																																															
1 aide	62913	148 817 361	2 365																																																															
2 aides	1444	5 964 763	4 131																																																															
3 aides	66	299 804	4 542																																																															
4 aides et plus	3	19 847	6 616																																																															
ss totaux	1 513	6 284 413	4 154																																																															
totaux	64426	155 101 774	2 407																																																															
nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes																																																															
1 aide	50342	121 568 935	2 415																																																															
2 aides	5855	25 814 028	4 409																																																															
3 aides	986	6 030 007	6 116																																																															
4 aides	164	1 130 976	6 896																																																															
5 aides	45	400 399	-																																																															
6 aides et plus	19	157 429	8 286																																																															
sous totaux	7069	33 532 839	4 744																																																															
totaux	57411	155 101 774	2 702																																																															
[1664]	<p>Depuis le début de l'année, au 15 octobre 2015, ce sont 524 demandes d'intervention reçues avec à compter de septembre 2015 un flux de 110 à 120 dossiers par mois.</p> <p>Les décisions déjà prises sont au nombre de 292 : 59 % de rejet et 41% d'accord pour une dépense au 15 octobre de 1,12M€ Le dossier moyen est de 9345 €</p> <p>Les dossiers en instance de décisions amènent à une estimation de consommation autour de 1 900 000€fin octobre 2015 pour une consommation qui devrait approcher 3 millions fin 2015.</p>	Vu. La mission conserve les chiffres à fin septembre qui lui avaient été communiqués par le RSI.																																																																
[1689]	<p>Les éléments chiffrés transmis par le département ASS sont issus de requêtes effectuées sur les bases de productions des caisses régionales ; ils sont le reflet de l'activité des caisses au moment où est effectuée la requête et peuvent donc varier selon la date à laquelle la requête est réalisée.</p>	Vu.																																																																

[1690]	L'application ASI permet de réaliser le suivi budgétaire des enveloppes budgétaires ASS aussi bien par nature de dépense que par type d'aides, caisse par caisse ; mais des compilations sont nécessaires au national.	Vu.
[1692]	C'est l'intégralité du plan de compte ASS qui est intégré dans ASI. Ainsi les écritures d'ordonnancement issues de l'application ASI sont conformes au plan de de compte ASS. Les interfaces ainsi générées sont intégrées automatiquement dans ERIC'S dans la majorité des caisses régionales (80% des caisses RSI). Le paramétrage d'ERIC's pour permettre le suivi budgétaire conformément aux sections COG, a été effectué et mis en service au 01/03/2015.	Vu, mais ne correspond pas à ce qui a été dit en caisses régionales à la mission.
[1695]	Le suivi de l'ADR est réalisé à partir de l'application ASI pour les caisses qui ont saisi les dossiers ADR avec le libellé correspondant.	Vu.
[1697] – [1698]	Les écarts entre les montants accordés par le RSI et ceux affectés par les URSSAF sont régulièrement restitués par le traitement mensuel « FE45 » qui est intégré automatiquement dans ASI et rapproché automatiquement du suivi de décisions (engagements). En cas d'absence de réponse pour un dossier donné, celui-ci est signalé comme étant en attente de retour URSSAF, il appartient alors au gestionnaires de l'ASS du RSI de se rapprocher de l'URSSAF compétente pour s'enquérir du traitement de ce dossier. Cette procédure permet d'identifier tous les dossiers « mal » traités et donc de ne pas laisser une décision non exécutée.	Vu.
[1699]	Ce type de situation est lié à des difficultés ponctuelles rencontrées par les URSSAF (retard dans l'intégration des flux, absence du gestionnaire « attiré » des dossiers FAS au sein de l'URSSAF). Les traitements des dossiers de PEC ACED sont automatiques, les traitements manuels sont réservés aux situations de rattrapage et/ou de régularisations.	Vu.
[1701]	La réalisation du suivi de l'activité doit se réaliser à partir de 30 requêtes réalisées sur chacun des serveurs des caisses sur chaque thème ou action, comme indiqué plus avant. Elle nécessite des consolidations et sont donc très chronophages. Néanmoins des bilans d'actions sont réalisés et présentés régulièrement en CNASS. L'outil ASI n'intègre pas actuellement un outil décisionnel.	Vu.
Recommandation 1	Accord	Vu.
Recommandation 2	Déjà en vigueur, rappel des règles au réseau à réaliser	Vu.
Recommandation 3	Déjà en vigueur, rappel des règles au réseau à réaliser	Vu.
Recommandation 4	Accord de principe Faisabilité à étudier	Vu.
Recommandation 5	Accord	Vu.
Recommandation 6	Accord, démarche déjà engagée	Vu.
Recommandation 7	A étudier.	Vu.

	Problématique de suivi à travailler (lourd en gestion). Difficulté opérationnelle pour les personnes non retraitées au RSI (en termes de récupération des sommes).	
Recommandation 8	En cours	Vu.
Recommandation 9	En cours	Vu.
Recommandation 10	Les administrateurs ont commencé à recentrer leurs décisions de financement en écartant les EHPAD.	Vu.
Recommandation 11	Cette disposition fait partie des recommandations nationales aux CASS régionales Outil de gestion à faire évoluer pour faciliter l'application de cette consigne.	Vu.
Recommandation 12	Démarche inter – régime engagée	Vu.
Recommandation 13	Les administrateurs souhaitent poursuivre l'accompagnement au départ à la retraite.	Vu.
Recommandation 14	Accord	Vu.
Recommandation 15	Accord. Travaux en cours (échéance à début 2016)	Vu.
Recommandation 16	Au total, la Caisse nationale est consciente de la lourdeur du dispositif actuel et a donc commandité un audit interne comme le souligne la mission IGAS. Un travail est désormais engagé pour simplifier et rendre plus efficient le dispositif de pilotage et de suivi financier de l'ASS.	Vu.
Recommandation 17	Ce type de situation est lié à des difficultés ponctuelles rencontrées par les URSSAF (retard dans l'intégration des flux, absence du gestionnaire « attitré » des dossiers FAS au sein de l'URSSAF). Les traitements des dossiers de PEC ACED sont automatiques, les traitements manuels sont réservés aux situations de rattrapage et/ou de régularisations.	Vu.
Recommandation 18	A étudier	Vu.
Recommandation 19	Accord	Vu.

REPONSE DE L'ACOSS ET OBSERVATIONS DE LA MISSION

ANNEXE 7 – ISU

Paragraphe ou recommandation	Réponse ACOSS	Observations conclusives de la mission
1102	Le partage des rôles n'était pas <i>très complexe</i> , sinon on n'en serait pas arrivé où on en est aujourd'hui et qui est reconnu dans la partie du rapport concernant l'organisation commune	Vu
1107-1109	Travail <i>baclé</i> , ou plus exactement <i>partiellement effectué</i> , sous la pression constante du secrétaire d'Etat et surtout de son directeur de cabinet qui sous-estimaient systématiquement les problèmes et ne voulaient rien lâcher sur le calendrier. La DSS n'a jamais été en mesure de <i>décider</i> quoique ce soit en la matière, et elle savait que si elle proposait un report il n'avait aucune chance d'être retenu...	Vu
1111-1114	Ce constat va très au delà de celui très sévère de la Cour des comptes à l'époque qui parlait pourtant de « catastrophe industrielle »... Il faut rappeler que plus de 80% des TI n'ont pas été touchés heureusement par la crise sinon le recouvrement du RG en aurait été lui-même très déstabilisé ce qui n'a pas été le cas.	Vu. La mission n'a pas connaissance des sources de cette estimation selon laquelle plus de 80% des TI n'ont pas été touchés par la crise de l'ISU
1123	Le nombre d'ETP consacré au contrôle est effectivement très faible en 2013 comme au 1er semestre 2015 (ce qui recouvre essentiellement de l'action LCTI, voir plus loin) puisque il n'a pas été prévu – par la COG ACOSS - de reprendre le CCA de cette population avant le 2ème semestre 2015 en y consacrant l'équivalent de 50 ETP contrôleurs	Vu
1172 et 1177	<p><i>...feuille de route claire même si elle n'était pas très ambitieuse.... Il ne semble pas au demeurant que les dirigeants de la CNRSI aient même été formellement associés à leur rédaction.</i></p> <p><i>et: Néanmoins, les engagements figurant dans la COG Etat-ACOSS qui portent sur les travailleurs indépendants et l'ISU sont globalement assez peu ambitieux, et sont concentrés sur les années 2014 et 2015.</i></p> <p>L'engagement pris par l'ACOSS auprès de la CNRSI était que la fiche de sa COG soit strictement en adéquation avec le contenu des engagements contenus dans la convention bilatérale de juillet 2013... qui venait d'être signée. Et cela a été clairement le cas.</p> <p>Appréciation discutable que celle du paragraphe 1177, car la période 2014-15 emporte la mise en</p>	<p>Vu</p> <p>Maintien de l'observation</p>

	place de l'organisation commune comme socle d'une gestion améliorée voire optimisée, et aussi celle de la maîtrise des risques. Ce dernier engagement – justement très fortement soutenu par la Cour des comptes - n'est pas repris dans le rapport : il convient de rappeler son existence et son effectivité.	
Recommandation n°5	Ce n'est pas utile alors que nous avons une convention bilatérale claire et reposant sur une base réglementaire, qu'il faut bien sûr faire évoluer et bien tôt reconduire car elle expire en décembre 2017.	Maintien de la recommandation
Recommandation n°6	Dans l'immédiat il est cohérent de retenir un indicateur hors TO car il y a un sujet TO spécifique à l'ISU et les actions ne sont pas totalement finalisées pour le traiter (exploitation des fichiers du Fisc...).	Maintien de la recommandation
1191	<p><i>Il n'y a pas davantage de cohérence avec les indicateurs de la COG de l'ACOSS 2014-2017. Celle-ci retient seulement comme indicateur de résultat le taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes, avec une cible de 80 % en 2017, et prévoit de construire un indicateur de suivi du taux de couverture (contrôle) du fichier des travailleurs indépendants.</i></p> <p>Mais il y a une cohérence interne à la COG ACOSS construite sur la volonté de l'Etat et de la Branche d'aller vers la généralisation de la dématérialisation des relations avec le cotisant quel qu'il soit... C'est le même sujet pour la généralisation dans notre COG de l'accueil du RV fin 2017 prévu par notre COG.</p> <p>D'autre part la reprise du CCA des TI a été discutée et retenue dans la négociation COG ACOSS pour le 2ème semestre 2015, et ce postérieurement à la convention bilatérale de juillet 2013.</p>	Certes
Recommandation n° 12	Le travail de la DISEP est et demeurera priorisé par les nombreuses demandes du gouvernement et de ses services (politique du prélèvement social) et de la Cour des comptes (certification des comptes).	Maintien de la recommandation
1215-1220	Le choix comme indicateur des restes à recouvrer y compris TO et procédures collectives et les comparaisons faites notamment avec les entreprises sont contestables ... surtout quand on lit plus loin (paragraphe 1224 et suivant) le développement sur les TO anormalement élevés... Ils aboutissent à un chiffre de manque à gagner qu'il l'est tout autant.	Maintien de la recommandation
Recommandation n°17	Démarche déjà lancée dans les caisses. Elle démontre que les 100 plus gros débiteurs (suivi par les services Contentieux du RSI) sont avant tout des assurés en TO. Ce qui doit conduire à neutraliser les TO et à suivre les 100 plus importants débiteurs réels.	Vu. C'est une première étape
1268	La disponibilité de moyens MOA n'est pas une question de priorité mais de capacité à prélever sur le réseau du temps d'activité des meilleurs parmi les agents... elle n'était pas en l'espèce du tout avérée pour le RSI au vu de ce qu'il y avait à faire pour la mise à niveau de l'ISU Pour que l'ACOSS puisse mener de front deux grands projets SI de ce type il aurait fallu qu'elle dispose de moyens humains et financiers très conséquents dont elle n'avait jamais disposé, ne	Vu.

	disposait pas et avec sa COG actuelle dispose encore moins... Budget et moyens humains très contraints reconnus d'ailleurs paragraphe 1274 Quand au caractère pas suffisamment prioritaire on rappellera que la branche recouvrement est placé dans un contexte de sollicitation constante et très forte de mise en œuvre de réformes (cf la dernière en date : la mise en œuvre d'une réduction dégressive de CSG/CRDS en lien avec les CAF...)	
Recommandation n° 19	Un audit externe de la fonction SI TI, s'appuyant sur l'analyse du process d'implémentation de la réforme du « 3 en 1 », vient d'être lancé par l'ACOSS.	L'audit doit être indépendant de l'ACOSS et du RSI
Recommandation n°20	C'est notre demande de disposer d'un budget de 4 millions annuels dédié à l'ISU. Mais il faut être bien conscient que le SI c'est du budget et des moyens humaines, et que si le budget est là les moyens humains ne sont pas nécessairement disponibles pour agir...	Vu
1282	le chiffre avancé par le COSEC est des plus fantaisistes. Il n'a aucun moyen de faire une telle estimation	Vu
	<p><i>Quelles que soient ses qualités, le SNV2 présente certainement des problèmes par rapport aux besoins spécifiques de l'ISU et des artisans et des commerçants. Sans exclusive, la liste suivante a été dressée par la mission au cours de ses visites de terrain :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>le gestionnaire de compte n'a pas de vision ni de gestion globale et cohérente du compte cotisant : et le Portail ISU ?</i> - <i>chaque opération engendre une sortie courrier sans contrôle du système sur la situation globale du compte cotisant, d'où la multiplication des courriers : c'est en partie inexact, une partie des problèmes naît de modes opératoires non suivis et d'insuffisance de supervision. Le SI a bon dos sur ce sujet même si des évolutions du SI sont évidemment nécessaires</i> - <i>les changements de caisse, de catégorie ou de statut suscitent des difficultés, et/ou des lenteurs, de gestion : à étayer car le processus de transfert d'organisme à organisme fonctionne dans la grande majorité des situations</i> - <i>il n'y a pas de possibilité d'accorder des délais de paiement par anticipation au constat de l'échéance impayée, ce qui doit donc être fait à la main pour l'instant et interdit une gestion préventive des délais englobant plusieurs périodes et ne permet pas de répondre positivement aux nombreuses sollicitations des cotisants (ex : anticipation d'une baisse de chiffre d'affaires liée à des travaux de voirie) ; l'outil SI existe - ONDE – et doit être adapté</i> 	<p>Observation maintenue avec une précision</p> <p>Amendement : « beaucoup d'opérations » au lieu de « chaque opération »</p> <p>Constats rapportés par gestionnaires de terrain</p> <p>En effet</p>
1292	La très grande majorité des cotisants n'a pu qu'être satisfaite par la mise en œuvre de la refonte du processus que constitue le « 3 en 1 » depuis mai de cette année.	Vu
1332	Il n'y a aucun obstacle à la délivrance des habilitations demandées. Ce serait bien de nous signaler où ces problèmes ont été détectés	Maintien de l'observation

1381 et recommandation n° 60	<p><i>La question se pose de savoir s'il ne faudrait pas y inclure également les activités de contrôle (planification et mise en oeuvre). La mission estime que c'est souhaitable. Cela passe par la création d'une unité dédiée d'inspecteurs spécialisés en matière de contrôle de l'ISU.</i></p> <p>On ne peut y être favorable : il ne faut surtout pas isoler une population cotisante pour des raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de coût : la formation initiale et permanente du corps de contrôle est très coûteuse et le rendement financier attendu d'un tel contrôle faible même s'il est indispensable ; et on ne saurait réduire l'effectif du nombre actuel d'inspecteurs des URSSAF à cet effet ; - de pilotage : toutes les techniques de ciblage sont partagées, l'outil SI OPC est unique, et la supervision doit être pour être efficace et rentable globale, professionnelle et exigeante sur le respect des procédures impitoyablement censurée par le juge ; - de RH : il ne faut pas enfermer une partie des inspecteurs/contrôleurs sur un tel segment de cotisants sauf à affaiblir fortement leur motivation et donc le produit de leur action, et l'idée de parcours est illusoire s'il y a une séparation de corps 	Recommandation maintenue
Recommandation n° 26	Autorité fonctionnelle c'est possible. Hiérarchique ce ne l'est pas : ce pouvoir ne saurait appartenir à un autre que le signataire du contrat d'embauche qui paie l'agent.	La deuxième formule est également possible mais plus complexe
Recommandation n° 28	C'est totalement illusoire : comment gère-t-on l'absence de mobilité géographique imposée et le refus – légitime- d'agents de s'enfermer dans la fonction ISU ?	Recommandation maintenue. C'est une orientation générale
Recommandation n° 29	Largement illusoire notamment pour une raison de coût.	Recommandation maintenue. Appelée de leurs vœux par les gestionnaires de terrain
Recommandations n° 30 et 31	C'est bien dans la dynamique de la politique engagée	Vu
Recommandation n° 32	C'est l'orientation inverse qu'il faudrait prendre : le programme national ISU doit être leader et s'appuyer sur le conseil technique des spécialistes des caisses nationales pour définir la politique	Recommandation maintenue
Recommandation n° 42	<p>C'est à la fois dangereux et contradictoire avec les propositions précédentes.</p> <p>L'auto-déclaration/auto liquidation est porteuse de gros risques financiers pour le RSI en termes de moindres rentrées de cotisations et donc aussi pour le RG qui l'équilibre financièrement désormais.</p> <p>Il est tout autant porteur de gros risques pour la gestion de la trésorerie du RG qui intègre désormais celle du RSI. Nous sommes et seront financés pour gérer notre trésorerie en grande majorité par le</p>	Recommandation maintenue

	<p>marché financier : on ne peut se permettre des centaines de millions sinon plus d'incertitudes ou se placer en nécessité d'apports supérieurs nécessairement coûteux lorsque la courbe des taux se renversera.</p> <p>Pourquoi faire toutes les évolutions proposées dont certaines seront coûteuses pour renoncer à terme au mode actuel de recouvrement ??? car une fois engagée l'expérimentation ne sera plus maîtrisable.</p> <p>A part satisfaire le lobby et les finances des experts comptables, car le TI devra bien sûr les rémunérer à cet effet, à quoi sert-elle ?</p>	
1506	Les opérations de contrôle LCTI des TI ne sont si rares que cela : 650 redressements alors qu'il y a eu pour tous les cotisants 7200 opérations de LCTI sur tout le territoire.	Vu

REPONSE DU RSI

Page	N° paragraphe ou recommandation	Commentaires RSI
6	[10]	Le RSI souhaite que soit présenté les principales réalisations du Régime pendant la période de la COG 2012 – 2016. A cet effet, il est proposé le tableau annexé.
7 / 39	[19] – [209]	<p>Le budget du SDI est piloté dans le respect des règles budgétaires et en recherchant le meilleur taux d'exécution : il n'y a pas de dépassement dans la réalisation budgétaire. Par contre, il est vrai qu'en cours d'année, la sommation des projets et produits informatiques en visibilité amène à une projection budgétaire qui peut être supérieur au budget alloué. Il y a réajustement au fil de l'année tenant compte de l'avancée des travaux, des capacités à faire et du budget disponible.</p> <p>Par ailleurs, le taux d'engagement de 50 % correspond à une situation au 30 juin de l'année 2015 (soit à mi-parcours) et ne préjuge pas de l'exécution finale.</p> <p>La caisse nationale a mis en place un département en charge du pilotage du SDI et des aspects budgétaires pour optimiser ce pilotage qui passe par une amélioration de la capacité à programmer raisonnablement les projets.</p> <p>Le taux d'exécution budgétaire prévisionnel à fin 2015 est aujourd'hui estimé à : 99%</p> <p>Il est demandé à la mission de reformuler cette partie du rapport.</p>
14	Chap 1.2	<p>Communication du régime :</p> <p>Le RSI a mené et mène des actions de communication auprès de ses assurés. Toutefois, à partir de la fin de l'année 2014, le RSI est devenu un tel objet du débat médiatique et politique que ses actions de communication ont été brouillées avec un impact érodé auprès de la population des travailleurs indépendants.</p>
31	[160]	Le RSI souligne qu'il convient d'être prudent dans les comparaisons. En effet, ne sont pas directement comparables des taux de reste à recouvrer sur des cotisations auto-liquidées ou non (donc avec ou quasi sans taxation d'office), pour des populations différentes (entreprises ou personnes physiques), à taux de rotation différents (à cet égard, les commerçants sont très atypiques : cf le taux élevé de l'ex- Organic, à l'opposé des exploitants agricoles, et sur des cotisations dont les taux sur la même assiette varient de 1 à 7 (cotisations maladie – ISU).

Note d'organisation de la réponse du RSI : Ce présent fichier comprend les commentaires du RSI pour les seuls éléments du projet de rapport IGAS n'étant pas intégrés dans les annexes thématiques.

Principales réalisations du RSI pendant la période de la COG 2012-2016

	Recouvrement	Retraite	Relation assurés
2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans d'action ISU 1 et 2 ▪ Mise en place des équipes mixtes URSSAF-RSI ▪ Fin des singletons ▪ Mise sous contrôle des stocks et flux de d'affiliation et de radiation ▪ Déploiement des circuits de pilotage des réclamations conjoint avec les URSSAF ▪ Ouverture de la possibilité de régularisation anticipée des cotisations dès le printemps n+1 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à disposition des écrans de consultation des droits retraite sur le portail ISU ▪ Ouverture de la fenêtre de 18 mois ouverts à certains assurés pour rachats de trimestres à condition préférentielle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture du portail assuré (compte individuel avec téléservices de consultation ou de transaction sur internet : accès au compte cotisant, attestation de marché public, relevé de carrière retraite, ...). ▪ Déploiement général de l'infrastructure technique et organisationnelle d'accueil téléphonique. ▪ Professionnalisation des téléconseillers interne
2013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernisation des formulaires déclaratifs de la DSI ▪ Première vague de mise en place des organisations communes URSSAF-RSI ▪ Début du redéploiement vers les caisses régionales des équipes du recouvrement forcé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création du RCI, régime de retraite complémentaire unique des artisans et commerçants ▪ Déploiement d'ASUR et fermeture des anciennes chaînes retraite artisans et commerçants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture du compte internet aux experts comptables ▪ Ouverture des numéros courts 3698 et 3648 ▪ Reprise du recouvrement amiable par téléphone
2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan conjoint de maîtrise des risques ▪ Remise en place des majorations de retard et des passages en ANV ▪ Apurement des stocks de crédits à affecter et à ventiler sur les comptes cotisants ▪ Premiers entretiens d'évaluation conjoints des directeurs régionaux URSSAF et RSI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réintégration des droits retraite période ISU dans la base carrière du régime ▪ Chargement en flux de l'EIRR (n'avait jamais fonctionné pour les populations de commerçants) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institution du médiateur national ▪ Refonte du courrier de bien venue à l'affiliation de l'assurée dans le cadre de la mise en service de GAC ▪ Généralisation du MAPI (maintien en activité professionnelle des indépendants) ▪ Ouverture du téléservice d'obtention automatique de délais de paiement
2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place du trois en un ▪ Levée par la Cour de la réserve de portée générale sur les comptes de l'ACOSS concernant les TI ; certification des comptes 2014 du RSI. ▪ Fin du déploiement de l'organisation commune régionale ▪ Accélération du remboursement des trop perçus de cotisations par modification des méthodes de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement des régimes d'invalidité artisans et commerçants ▪ Adoption par le parlement de la proposition du RSI de fusion des barèmes et de la validation des trois trimestres retraite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Millionième abonné aux comptes assurés en ligne ▪ Réinternalisation complète de l'accueil téléphonique ▪ Déploiement des médiateurs de terrain ▪ Ouverture du service de téléreglement des cotisations

ANNEXE 1 – LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS DE LA COG ET LES RESULTATS ATTEINTS PAR LE RSI

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
15	[44]	<p>La COG fixe pour 4 ans tous domaines confondus les objectifs, les enjeux, les engagements du régime et de l'Etat ainsi que le calendrier prévisionnel de réalisation. Elle est nécessairement à vocation stratégique et de composition synthétique. Elle permet de rendre compte à l'Etat de l'avancée des engagements du régime.</p> <p>Bien évidemment, le pilotage opérationnel des domaines et des projets ne peut être réalisé uniquement à travers de ladite COG ; ils sont pilotés avec une batterie d'indicateurs complémentaire adaptés aux problématiques portées.</p>
19	[64] – [66]	<p>S'agissant du programme 16, le chiffrage de l'atteinte des objectifs (84%) a été réalisé sans prendre en compte la spécificité du contexte de suppression de la C3S. Ainsi 3 engagements non mis en œuvre partiellement ou totalement (sur 4) le sont systématiquement en raison de l'annonce de la suppression de la C3S : « enrichir MAD des informations en ligne », « participer à l'élaboration et à l'utilisation d'un répertoire commun en ligne » et « étudier intégration de l'applicatif spécifique à la C3S dans un système plus large ». Ils devraient donc être exclus du calcul. Dans ce cas, le degré d'atteinte s'établit à 97%.</p>
27	Liste des recommandations	Elle n'appelle pas d'observation particulière de la part du RSI

ANNEXE 2 – LA RELATION AVEC LES USAGERS

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI																																																				
33	[100]	<p>Le taux de décroché à fin octobre 2015 se décline de la façon suivante :</p> <p><u>Taux de décroché ISU (flux direct RSI + PLV3 + Flux prestataire H2A jusqu'au 30 septembre)</u></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #003366; color: white;">Taux de décroché général ISU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Juin</td> <td style="text-align: center;">75,8%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Juillet</td> <td style="text-align: center;">90,7%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aout</td> <td style="text-align: center;">88,0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Septembre</td> <td style="text-align: center;">89,4%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Octobre</td> <td style="text-align: center;">97,5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Taux de décroché cotisations RSI en cumulé à fin septembre 2015 (Caisses RSI + flux débordé prestataire jusqu'à juillet 2015 + PLV3) : 88,5%, cf. point de situation sur le déploiement de la PLV3 à fin octobre transmis.</p> <p>Taux de décroché COG en cumulé à fin septembre (Cotisations + hors cotisations) : 78,3 %</p> <p>Une nette amélioration des résultats est par ailleurs constatée depuis juillet 2015 (Cf. Bilan PLV3) :</p> <p><u>Taux de décroché Cotisations RSI (Caisses RSI + flux débordé prestataire jusqu'à juillet 2015 + PLV3)</u></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Janvier</th> <th>Février</th> <th>Mars</th> <th>Avril</th> <th>Mai</th> <th>Juin</th> <th>Juillet</th> <th>Aout</th> <th>Sept</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Total RSI</td> <td style="text-align: center;">91,7%</td> <td style="text-align: center;">89,4%</td> <td style="text-align: center;">89,2%</td> <td style="text-align: center;">87,0%</td> <td style="text-align: center;">77,8%</td> <td style="text-align: center;">86,0%</td> <td style="text-align: center;">91,2%</td> <td style="text-align: center;">89,3%</td> <td style="text-align: center;">94,0%</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Taux de décroché GLOBAL RSI Cumulé:</u></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Janvier</th> <th>Février</th> <th>Mars</th> <th>Avril</th> <th>Mai</th> <th>Juin</th> <th>Juillet</th> <th>Aout</th> <th>Sept</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Total RSI</td> <td style="text-align: center;">78,6%</td> <td style="text-align: center;">77,2%</td> <td style="text-align: center;">77,0%</td> <td style="text-align: center;">76,6%</td> <td style="text-align: center;">75,6%</td> <td style="text-align: center;">76,2%</td> <td style="text-align: center;">76,8%</td> <td style="text-align: center;">77,4%</td> <td style="text-align: center;">78,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Taux de décroché général ISU		Juin	75,8%	Juillet	90,7%	Aout	88,0%	Septembre	89,4%	Octobre	97,5%		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Total RSI	91,7%	89,4%	89,2%	87,0%	77,8%	86,0%	91,2%	89,3%	94,0%		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Total RSI	78,6%	77,2%	77,0%	76,6%	75,6%	76,2%	76,8%	77,4%	78,3%
Taux de décroché général ISU																																																						
Juin	75,8%																																																					
Juillet	90,7%																																																					
Aout	88,0%																																																					
Septembre	89,4%																																																					
Octobre	97,5%																																																					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept																																													
Total RSI	91,7%	89,4%	89,2%	87,0%	77,8%	86,0%	91,2%	89,3%	94,0%																																													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept																																													
Total RSI	78,6%	77,2%	77,0%	76,6%	75,6%	76,2%	76,8%	77,4%	78,3%																																													

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
33	[101]	Concernant l'indicateur relatif au taux de participation au Bilan Santé retraite, il semble difficile de préjuger de l'atteinte ou non de l'objectif si l'ensemble des caisses proposaient cette action. Il est proposé de supprimer cette mention.
34	[111]	Le chantier a permis de travailler sur 13 motifs déclinés en 96 sous-motifs de contacts, identiques pour tous les canaux et autour de de trois moments clés : affiliation, paiement des cotisations et demande de retraite.
35	recommandation 12	L'état actuel de la rédaction des fiches COG renvoie à un engagement de suivi du respect des engagements de service mais pas à un indicateur dédié en la matière. Les indicateurs propres à certains de ces engagements seront cependant suivis, soit au travers des indicateurs COG soit dans le cadre du pilotage national interne de la démarche.
35	[121]	
36	[124]	La procédure de traitement des réclamations repose sur une définition et une classification (sensibles / urgentes / standards) issues de travaux menés par le SGMAP. Ce processus fait l'objet d'instructions nationales également déclinées dans un socle commun ISU avec l'ACOSS et les Urssaf. De ce fait, le RSI a conduit un travail d'homogénéisation des pratiques, indicateurs, modalités de traitement sur l'ensemble du périmètre RSI ISU et hors ISU. Ce socle de traitement commun à l'ensemble des réclamations est intégré à l'outil de Gestion de la Relation Client qui permettra ainsi d'en assurer un pilotage global, quel que soit le canal d'entrée et l'acteur de traitement de ces réclamations.
36	[128]	Le bilan au 30 septembre 2015 fait état de 147 interventions.
36	recommandation 13	Des travaux sont lancés pour définir un parcours clients « réclamations », en particulier suite à la mise en place des médiateurs de terrain. Les conclusions de ces travaux sont attendues pour début 2016 et devraient permettre de revisiter, éventuellement, les modalités de traitement des réclamations et de pilotage de cette activité.
38	recommandations 14 et 15	14 A étudier dans le cadre de la préparation des CPG. Outillage informatique à prévoir. 15 Les instructions données sur la désignation des médiateurs prévoient une désignation interne au RSI.
41	[151]	Le pilote, réalisé en IDF Centre et complété depuis octobre par un pilote en Champagne Ardenne, se poursuit autour à la fois d'un contrôle systématique des données mais également de tests de l'ensemble des fonctionnalités attendues. Cette phase a d'ores et déjà permis d'apporter des évolutions ergonomiques et fonctionnelles en réponse aux premiers constats effectués. Associés aux travaux menés autour des parcours clients et de leur déclinaison en modes opérations, ces opérations ont ainsi permis de rassurer les équipes quant à la productivité au front office.
43	recommandation 16	Une étude est lancée sur le maillage territorial et sa déclinaison dans les régions. Ses conclusions sont attendues à la fin du 1T 2016.

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
43	recommandation 17	La généralisation de l'accueil sur RDV, en particulier dans les permanences, est prévue par une instruction au réseau. Sa mise en œuvre effective sera facilitée par le déploiement, début 2016, d'un outil de prise de RDV sur internet. Un volant d'accueil spontané sera cependant maintenu, pour les questions simples ou urgentes, dans les sièges ou points d'accueil principaux des caisses. La COG et les CPG comportent un indicateur de pilotage sur cette thématique, dans la version actuelle de la fiche concernée.
44	[161]	Les scénarios de mutualisation d'accueil téléphonique portant sur les horaires 8h – 9h visent à optimiser l'allocation des ressources sur cette plage horaire à flux très faible. Un scénario de mutualisation nationale sur les appels « cotisations » existe par ailleurs, de 8h à 17h.
46	[185]	Voir observation n°100
47	recommandation 18	La rédaction actuelle de la fiche COG concernée prévoit un objectif de taux de décroché dès 2016 de 85%.
50	recommandation 19	Un objectif COG est fixé sur le chantier éditique. Différentes actions sont identifiées avec des dates de réalisation fixées sur les années 2016 à 2018. De façon prioritaire, l'analyse de l'ensemble des courriers prioritaires du RSI et des partenaires fait l'objet d'un engagement COG sur l'année 2016. La refonte des courriers s'échelonne sur les trois années.
51	[207]	Un marché national est en cours afin de doter l'ensemble du réseau d'un outil de prise de RDV sur internet unique et interfacé avec l'outil de GRC CALI. Cet outil de prise de RDV permettra également d'intégrer l'organisation de l'accueil commun et partagé avec les Urssaf sur l'ISU.
51	recommandation 20	Cf. point ci-dessus.
53	[215]	Les assurés qui souhaitent demander un délai de paiement ne peuvent le faire prendre en compte par la caisse RSI ou l'URSSAF uniquement à l'échéance en cas de non-paiement.
54	recommandation 21	La rédaction des Parcours Clients répond à cet objectif général de promotion et de développement de la dématérialisation. A cet effet, le déploiement des parcours assurera la diffusion des bonnes pratiques en la matière.
54	recommandation 22	Une enquête de satisfaction globale des assurés est prévue chaque année.
54	recommandation 23	Des questions sont posées dans l'enquête de satisfaction annuelle sur l'ensemble des champs métiers du RSI.
54	recommandation 24	L'atteinte de ces objectifs fera en tout état de cause l'objet d'un suivi par Caisse.

ANNEXE 3 – OPTIMO 2013-2015

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
71	[268]	La centralisation des radiations fait partie des travaux qui seront menés dans le cadre de la future COG
71	[270]	L'externalisation de l'édition en matière de prévention fait partie des projets portés par le Régime mais n'est pas à ce jour réalisée.

ANNEXE 4 – LA REFONTE DU RESEAU DU RSI : LE PROJET TRAJECTOIRE 2018

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
86	[322]	La Direction de l'animation du réseau (DAR) ne figure pas dans l'organigramme de la DDR présenté dans le rapport. Sa création correspondant à la volonté stratégique du directeur général, pour répondre à la précédente mission IGAS de disposer au sein de la caisse nationale d'une direction en charge de la coordination et du pilotage du réseau.
88/89	Graphique 4/355	L'alinéa 35 présente les « bonnes » données concernant les regroupements de caisses. Il convient d'ajuster le graphique 4 qui comporte des éléments erronés.
89	[339]	Pour le nombre de sites inoccupés ou à vendre, une erreur s'est glissée. Fin 2014, il y a bien 129 sites. Par contre, sur les 118 sites du réseau, il y avait à fin 2014 un total de 18 sites inoccupés (17 cas) à vendre ou occupés (1 seul site) à vendre soit une implantation effective de 100 sites.
92-93	[351] à [358]	Comme le souligne le rapport, les éléments illustrant les écarts de productivité et de coûts entre les caisses doivent être appréhendés avec prudence au regard des limites actuelles de l'outil CAPCEA. Des travaux sont engagés par la DDR pour améliorer les performances de l'outil et sensibiliser les directeurs de caisse à la nécessité de le renseigner avec une plus grande rigueur.
93	recommandation 25	La généralisation de l'outil ASTA a fait l'objet d'une étude de faisabilité dans le cadre d'OPTIMO. Le caractère très sophistiqué de cet outil (plusieurs centaines d'inducteurs) rend son déploiement à l'ensemble du réseau complexe et potentiellement générateur d'une forte charge additionnelle pour alimenter, caisse par caisse, les données. Dans ces conditions, la DDR a fait le choix de refondre l'outil CAPCEA et de travailler à son acceptation par le réseau.
93	recommandation 26	Recommandation prise en compte dans le cadre d'un projet d'élaboration d'un tableau de bord « Trajectoire ». Cette action est identifiée comme prioritaire par la DDR dans le cadre de la prochaine COG
96	[364] à [373]	Les exemples cités par le rapporteur (écart de productivité de 1 à 13 – hors DOM – pour le processus « collecter les revenus ») sont particulièrement illustratifs des limites de l'outil actuel. Une part importante des écarts de productivité relevés résulte vraisemblablement de dysfonctionnements dans la déclaration des temps d'activité par les caisses.
100	[379] et suivants	La direction générale du RSI considère, à l'instar du rapporteur, que Trajectoire est un programme de transformation global qui ne se résume pas à la rationalisation du réseau mais surtout à l'amélioration du service rendu aux assurés. Si les premières initiatives ont concerné le lancement des travaux de fusion au sein des groupes de fusion, le chantier national d'harmonisation des processus sera engagé dès le début de l'année 2016. Une opération de réingénierie sur les processus de réversion est d'ores et déjà lancée. La négociation de la CPG et celle des CPG communs sera également l'occasion de réorienter les moyens des fonctions supports vers les activités à renforcer ou à développer.

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
102	[386]	La CN du RSI conteste l'idée que la création du RSI " est tout juste digérée " en faisant référence à sa création; bien au contraire, la fusion entre les trois réseaux a été très rapidement assimilée et les organismes en ordre de marche des 2007. En revanche, il n'en est pas de même pour la mise en place de l'ISU, ce qui n'est pas du tout la même problématique. S'agissant du progiciel ASUR, si les difficultés de déploiement de cet outil informatique génèrent des charges additionnelles pour les services de liquidation, ces dernières sont en voie de résorption progressive. Il est également hors de doute qu'ASUR a permis une augmentation générale de la productivité du régime sur les activités de liquidation des retraites.
102	[387]	La Caisse nationale est consciente de la nécessité de mobiliser au-delà des équipes de direction l'ensemble des cadres du régime. L'association des experts métiers du réseau aux travaux d'harmonisation des processus apparait, à cet égard, indispensable.
102	[391] – [392]	La direction de programme sera particulièrement vigilante aux risques liés à la mobilisation des équipes locales sur le programme Trajectoire. C'est dans cette perspective qu'une offre d'accompagnement a été configurée afin de rendre disponibles en temps réels des ressources externes pour appuyer les équipes-projets locales. En tout état de cause, dans le cadre de la négociation de la prochaine COG, les volumes d'ETP à mobiliser (175) évoqués par le rapporteur constituent un argument décisif dans la présentation d'une approche prudente et progressive des gains attendus et dans le calendrier de dégage ment de ces gains.
103	[393]	La capitalisation sur les chantiers déjà amorcés dans le cadre d'OPTIMO est effectivement essentielle pour garantir la soutenabilité des travaux liés à Trajectoire. Un bilan complet partagé avec la DDR sera effectué sur les actions OPTIMO susceptibles d'être réouvertes dans le cadre de Trajectoire après la clôture officielle du programme OPTIMO (début 2016).
103	[395]	Le programme Trajectoire se doit de rester, dans sa mise en œuvre, transparent vis-à-vis des assurés. Au contraire, Trajectoire affiche clairement et prioritairement l'ambition de redéployer des moyens pour renforcer ses missions et son offre de service vis-à-vis d'eux.
103	[399]	L'évolution du projet définitif de cartographie par rapport à la version présentée en 2013 résulte naturellement de la nécessité de prendre en compte l'évolution parallèle de l'organisation territoriale des services de l'Etat avec une convergence des ressorts territoriaux pour 6 caisses-cibles sur 9. Le projet définitif vise parallèlement à maximiser les effets d'échelle liés aux rapprochements des structures. La nouvelle cartographie permet de répondre à un enjeu d'homogénéisation du réseau pour lequel le rapport souligne, à juste titre, que l'objectif est atteint.
104	[402]	La constitution des groupes de fusion « Grand Est » et « Centre Val de Loire / Normandie » répondait à la nécessité pour ces deux régions d'atteindre une taille critique en termes d'effectifs salariés/ ressortissants. La mise en œuvre au sein de ces deux futures caisses des opérations de fusion fera l'objet d'adaptations dans le rythme et l'ampleur des réorganisations afin de garantir leur efficacité opérationnelle.
105	[404]	Il n'est pas dans les projets du RSI d'envisager la non-mobilité fonctionnelle comme une option. Au contraire, la mobilité fonctionnelle apparait indispensable pour garantir l'efficacité opérationnelle des futures structures. Elle sera de ce fait fortement encouragée.
105	recommandation 25	Le chiffrage des gains attendus et leur calendrier de dégage ment de Trajectoire seront affinés puis partagés avec l'ensemble des parties prenantes à l'issue de la négociation de la COG.

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
105	[405]	Le RSI n'a jamais pris l'engagement d'une non mobilité fonctionnelle. Il est proposé d'enlever cette mention.
105	[409]	La refonte du SI comptable et budgétaire autour du produit SYNERGI ne constitue qu'une perspective de moyen terme. En tout état de cause son déploiement n'interviendra qu'en fin de période et prioritairement dans un premier temps sur des caisses non concernées par la nouvelle cartographie afin de ne pas perturber les opérations de fusion. Par ailleurs, le recours à une solution de type PGI, très normative en termes d'organisation, impliquera une centralisation des fonctions supports d'ores et déjà prévue par le programme Trajectoire. En définitive, le nouveau cadre d'organisation du réseau des caisses RSI favorisera le déploiement de SYNERGI.
105	[410] à [413]	La fusion des bases informatiques qui ne sont pas nationales constitue un chantier complexe du programme Trajectoire. Une équipe-projet dédiée – rattachée au directeur général adjoint – est en charge de l'instruction ce volet de la transformation. A ce stade et au regard des fragilités du système d'information, la fusion des bases ne serait envisagée que selon un calendrier très progressif.
105	[414] – [415]	Le directeur des systèmes d'information a été mandaté pour conduire les études techniques préalables (performances des réseaux, architecture technique locale) sur les nécessaires évolutions du SI sur le plan technique. Cet axe, comme celui des fusions de bases, est intégré dans le futur SDSI du RSI.
106	[416] – [417]	L'ouverture des applications par le biais des habilitations est effectivement identifiée par la direction de programme comme un levier prioritaire pour favoriser la mise en place d'organisations mutualisées au sein des groupes de fusion dans l'attente de la fusion des bases. Dans le même esprit, des pistes sont actuellement à l'étude pour organiser la dématérialisation des échanges : réorientation du projet Orchestra – adaptation de la solution technique GED/GDT actuellement utilisée par les caisses RSI. Une directrice de mission – rattachée à la direction de programme Trajectoire – est, dans cette perspective, missionnée depuis septembre 2015 pour assurer une MOA stratégique et transverse sur le chantier d'habilitation et de réaliser une étude sur les scénarios de dématérialisation.
106	[422]	Si la fusion juridique interviendra au 1 ^{er} janvier 2019, les groupes de fusion seront, dans le cadre de CPG communs, appelés à mettre en œuvre progressivement des réorganisations d'activités qui rythmeront la période transitoire. La mutualisation des gestions administratives au 1 ^{er} janvier 2017 autour d'un directeur et d'un agent comptable « pivots » constitue par exemple un jalon très structurant de la transformation. Dans le même sens, le chantier d'harmonisation des processus – deuxième volet de Trajectoire – produira des livrables à déployer dans le réseau tout au long de la période transitoire.
107	[430]	Une lettre de mission rappelant les objectifs assignés au directeur de programme, son positionnement et les chantiers dont il assure la responsabilité sera préparée pour la fin 2015
107	[432] – [433]	Le rattachement du directeur de programme au directeur général est une condition indispensable pour le portage du programme de transformation au niveau le plus adéquat. Ce positionnement a été clarifié au sein de la caisse nationale dans le cadre de la mise en place du dispositif de la gouvernance. Sur les moyens dédiés de la direction de programme, le choix a été fait de travailler en étroite collaboration avec la DDR initiatrice des premiers travaux sur Trajectoire. L'équipe-projet « Trajectoire » est désormais en cours de constitution avec une cible de stabilisation en fonctionnement nominal au 1 ^{er} janvier 2016.

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
108	recommandation 28	Cf. réponses aux § 430, 432-433.
108	[435]	<p>La gouvernance du programme a été structurée autour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'un Comité de Pilotage Stratégique installé par le Directeur général en octobre 2015. Ce CPS se réunira tous les deux mois ; - D'un groupe de contact opérationnel réuni tous les quinze jours et qui associe les principaux directeurs de branche de la CN ; - Un comité de suivi opérationnel réuni par le directeur de programme tous les mois. Il est composé des référents métiers Trajectoire qui ont été désignés au sein de chaque direction de la CN. <p>L'ensemble du dispositif de gouvernance du programme au plan national et local est documenté dans le document de référence validé par le Comité de Pilotage Stratégique.</p>
108	[436]	<p>Un comité fusion associant les directeurs « pivots » en charge du pilotage budgétaire au sein de chaque groupe de fusion sera réuni par le directeur de programme à compter de septembre 2016.</p> <p>Dans l'immédiat, le Comité de pilotage Stratégique est élargi, une fois sur deux, aux directeurs de caisse.</p>
108	[439]	<p>Le dispositif de gouvernance de Trajectoire a été conçu pour favoriser une gestion transversale du portefeuille de projets du RSI. Il n'est pas prévu, à ce stade, une réintégration des chantiers recouvrement forcé et centralisation du RCT dans le périmètre du programme Trajectoire compte tenu de l'état d'avancement de ces deux chantiers même si les adhérences sont fortes pour les projets de réorganisation territoriaux.</p>
108	recommandation 29	Cf. réponses §435 et 436.
109	[444] à [452]	<p>L'analogie avec les fusions URSSAF ou ARS (12 à 18 mois) apparaît peu opérante au regard du calendrier différent dans lequel s'inscrit le programme Trajectoire (4 ans). Dans ce contexte, le choix a effectivement été fait, dans une phase préparatoire, de faire porter les travaux d'états des lieux et de préparation/négociation des CPG communs par l'ensemble des directeurs actuellement en responsabilité au sein de chaque groupe de fusion.</p> <p>La perspective de fusion budgétaire et comptable des gestions administratives au 1^{er} janvier 2017 conjugée à la signature des CPG communs au début du 2^{ème} semestre 2016 constituera une nouvelle étape structurante du programme pour laquelle la désignation de directeurs « pivots » au sein du groupe de fusion s'imposera plus naturellement. Ces directeurs « pivots » seront plus particulièrement en charge du pilotage budgétaire et de la coordination des opérations de fusion au sein des groupes de fusion. Ils disposeront d'une lettre de mission précisant leur rôle et leur articulation avec les directeurs actuellement en place.</p>
109	[453]	<p>La constitution d'une équipe-projet « Trajectoire » au sein de chaque groupe de fusion et la désignation par les directeurs concernés d'un référent-Trajectoire en charge de l'animation transversale des chantiers sont d'ores et déjà prévues par la LR 2015/114. La direction de programme s'assurera de la mise en place et d'un fonctionnement effectif de ce dispositif au sein de chaque groupe de fusion. A ce jour, à quelques exceptions (Groupe de fusion Provence-Alpes – Côte d'Azur), l'ensemble des groupes de fusion ont mis en place ces instances.</p>

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
109	recommandations 30 à 33	<p>La désignation de directeurs et d'agents comptables préfigurateurs au 1^{er} janvier 2016 a été écartée au regard du calendrier de réalisation de Trajectoire (4 ans). La première année utile du programme (mi 2015/mi 2016) sera en effet consacrée à la réalisation d'états des lieux partagés et la définition commune des schémas de réorganisation des groupes de fusion.</p> <p>La désignation des directeurs et agents comptables « pivots » - qui de facto seront les préfigurateurs au sein des groupes de fusion- interviendra à compter du 1^{er} septembre 2016 à l'exception des régions pour lesquelles les récents mouvements intervenus dans la désignation des directeurs permettront d'anticiper le processus de désignation.</p> <p>Ces directeurs « pivots » auront normalement vocation à devenir les responsables des caisses-cibles.</p> <p>Sur la base des orientations de la LR précitée, une structure d'animation régionale sera mise en place dès la désignation des directeurs pivots.</p>
111	[461]	<p>Comme en 2015, la contribution des directeurs et des agents de direction à la réalisation des actions associées de Trajectoire sera, au cours des prochaines années, un élément central des objectifs individuels d'évaluation et des dispositifs de rémunération à la performance associés.</p> <p>La Caisse nationale du RSI souhaite que le prochain accord d'intéressement du régime intègre aussi cette préoccupation.</p>
113	[476]	<p>Les sujets de mutualisation évoqués par le rapporteur sont des thématiques d'ores et déjà identifiées dans le cadre des états des lieux organisationnels en cours.</p>
113	[477]	<p>A l'initiative de la DSS, le PLFSS 2016 comporte de nouvelles dispositions (article 57) de nature à sécuriser juridiquement une opération de fusion anticipée des gestions administratives (budget, achat, comptabilité) au sein de chaque groupe de fusion. Ces fusions sont envisagées au 1^{er} janvier 2017 avec deux pilotes (Ile-de-France et Grand-Est) pour lesquels cette fusion pourrait intervenir courant 2016.</p> <p>Des groupes de travail co-animés par la direction de programme, la DCF et la DDR et associant des agents comptables et directeurs issues du réseau ont d'ores et déjà été lancés pour préparer ce volet de la transformation.</p>
113	[480]	<p>Il n'est à ce stade pas envisagé de conserver des CPG pour les caisses actuelles mais un CPG unique pour chacun des 9 groupes de fusion. Pendant la période transitoire, le suivi de l'activité et des performances de chaque caisse continuera naturellement d'être assuré mais le dialogue de gestion entre la CN et le réseau sera structuré autour des CPG communs.</p> <p>Ces CPG communs comporteront des cibles de performance uniques pour le groupe de fusion à l'atteinte desquelles l'ensemble des caisses constitutives devront contribuer. La dynamique d'intégration sera également renforcée par une allocation des ressources opérée au niveau du groupe de fusion.</p>
113	recommandation 35	<p>La Direction de programme entend effectivement rythmer la période transitoire par la mise en œuvre de paliers de service à atteindre chaque année au sein des groupes de fusion. La LR n°2015/114 annonce, à cet égard, une première série de priorités en termes de réorganisation. En outre, les CPG communs seront dotés d'un volet organisationnel proposé par les directeurs en responsabilité au sein de chaque groupe de fusion. Ce volet organisationnel détaillera, pour chaque année, les cibles de réorganisation envisagées au plan territorial.</p>
114	recommandation 40	<p>Compte tenu des prérogatives des Conseils d'administration, il n'est pas envisagé de modifier l'organisation et la gouvernance des CAS et des CRA au cours de la période transitoire. En revanche, un processus d'harmonisation des pratiques (dispositifs mobilisés, barèmes des aides distribuées) devra être envisagé au sein de chaque groupe de fusion pour favoriser un traitement équitable des assurés pour les caisses appelées à être regroupées et faciliter la convergence de ces politiques dans la perspective de la fusion juridique.</p>

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
116	[497]	La mise en œuvre d'une instance « ad hoc » de concertation avec les IRP fait partie des propositions formulées par l'employeur dans le cadre du projet d'Accord d'accompagnement.
116	[498] – [500]	La Caisse nationale du RSI souhaite encourager fortement les mobilités géographiques et fonctionnelles pour garantir le succès opérationnel des nouvelles organisations. Néanmoins, cette orientation ne pourra qu'être concrétisée que par la mise en œuvre d'incitations financières fortes. Dans ces conditions, les marges de manœuvre qui pourront être dégagées dans le cadre de l'accord d'accompagnement avec l'aide de la tutelle sont essentielles.
117	recommandation 43	La communication externe sur la nouvelle organisation territoriale du réseau RSI fera l'objet d'une vigilance particulière. Ceci dit, celle-ci ne pourra intervenir de manière efficace, qu'à la fin de la période transitoire et notamment après la désignation des sièges des futures caisses.
120	[523]	<p>Comme le souligne justement le rapport, les gains évoqués dans le tableau 4 ne peuvent être considérés que comme une projection théorique et linéaire de l'évolution des fonctions supports sur la période de la prochaine COG.</p> <p>En complément des états des lieux organisationnels en cours de réalisation, une étude de dimensionnement des fonctions supports dans l'organisation-cible des futures caisses : il n'est pas possible de laisser dire que la création du RSI " est tout juste digérée " en faisant référence à sa création; bien au contraire, la fusion entre les trois réseaux a été très rapidement assimilée et les organismes en ordre de marche des 2007. En revanche, il n'en est pas de même pour la mise en place de l'ISU, ce qui n'est pas du tout la même problématique.</p> <p>Un des buts de l'étude lancée en novembre 2015 est d'identifier le niveau pertinent d'allocations des ressources sur les fonctions supports au regard notamment de la situation observée dans des organismes publics comparables au RSI. Par un travail approfondi sur les effectifs dédiés dans le réseau RSI à ses fonctions supports (pyramide des âges et départs à la retraite, potentiel de reconversion fonctionnelle au regard des données GPEC), l'étude cherchera par ailleurs à déterminer de manière beaucoup plus précise les gains potentiels d'ETP attendus du rapprochement des fonctions supports au sein de chaque groupe de fusion.</p>
120	[525] – [526]	<p>La mise en œuvre de Trajectoire doit emporter une réflexion interne de la Caisse nationale sur son périmètre d'activité, son organisation interne et ses modalités de pilotage d'un réseau recomposé.</p> <p>Dans cette perspective, un chantier « Trajectoire/caisse nationale » devra être ouvert au cours des mois à venir. La question de l'articulation entre la DRHM et la DRH-Réseau - voire de l'opportunité de maintenir deux structures distinctes - pourra à cette occasion être abordée.</p>
120	[527]	Des gains sont effectivement escomptés de la réingénierie des processus et de l'alignement des organisations sur des standards performants sans qu'il soit possible, à ce stade du projet, de qualifier de manière rigoureuse l'ampleur de ces gains ni de définir un calendrier de mobilisation réaliste.
121	[528] – [529]	Les hypothèses présentées (alignement du niveau de productivité sur la caisse la plus performante / alignement général sur un seuil minimal de productivité de 3000 points/ETP) correspondent aux orientations données par le directeur général. En revanche, compte tenu des limites importantes de l'outil CAPCEA, soulignées par le rapporteur, les résultats obtenus ne peuvent être considérés que comme une base de travail et en aucun cas une cible de gains définitive.
122	[533]	Selon les projections internes du RSI, sur le segment « supports/management » les départs à la retraite attendus sur la période de la COG ne s'élèvent qu'à 77 ETP (dont près d'un quart à la Caisse nationale). Cet élément ne peut que souligner le fait que les gains escomptés par la mission demeurent théoriques et difficilement mobilisables dans le calendrier envisagé.

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
123	[535]	La mise en œuvre de Trajectoire doit effectivement contribuer à l'effort qui sera demandé au RSI en matière de budget de fonctionnement pour la prochaine COG. Des économies sont attendues de la massification des achats et de la professionnalisation des acheteurs au sein des nouvelles caisses sans qu'il soit possible de les évaluer de manière précise au démarrage du programme.
123	[536] – [545]	<p>Le chiffrage prévisionnel du plan d'accompagnement mentionné dans le présent rapport correspond aux premières prévisions esquissées par le RSI.</p> <p>Plusieurs postes importants de ce plan (dispositifs d'incitation à la mobilité géographiques, impacts de la transformation sur les frais de déplacement et de formation) ne pourront néanmoins être affinés qu'au regard des schémas de réorganisation des activités qui seront élaborés au sein de chaque caisse-cible.</p> <p>Dans ces conditions, la caisse nationale s'interroge sur l'opportunité de mettre en visibilité et de manière très détaillée dans le cadre d'un rapport public l'ensemble des éléments de chiffrage avant que l'accord d'accompagnement ne soit agréé par la tutelle et ne bénéficie des financements nécessaires à sa mise en œuvre. Une version synthétisée des coûts liés à la mise en œuvre de Trajectoire pourrait être privilégiée.</p>
123	[546]	En l'état actuel de la préparation du budget, il est prématuré d'afficher un coût estimé. Des études sont en cours qui permettront de poser les scénarii possibles et leur calendrier avec fixer comme objectif prioritaire les gains rapides sur la charge de travail en caisse.
126	[557]	<p>Pour le RSI, La réalisation de près de 47% des gains (100 sur 213 pour l'hypothèse basse) sur la période 2018-2019 apparaît exagérément ambitieuse au regard des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fort niveau de sollicitation des fonctions supports notamment RH en accompagnement de la fusion jusqu'au 1^{er} janvier 2019, - Le maintien jusqu'à la fusion juridique d'organismes juridiquement distincts notamment au regard du droit social qui pèsera sur la capacité du Régime à rationaliser complètement les fonctions supports selon le calendrier évoqué; - Les faibles volumes de départs à la retraite prévisionnels sur les fonctions supports (cf. commentaires au § 533) qui conditionneront le processus de rationalisation des fonctions supports à des dispositifs de reconversion fonctionnel lourds et progressifs des équipes supports vers les métiers de production et de contact.

ANNEXE 5 – LES ORGANISMES CONVENTIONNES

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI																																																																																																																																																		
147	[585]	Pour les prestations en espèces maladie à partir du 03/02/2015 et pour les prestations en espèces maternité à partir du 01/05/2015.																																																																																																																																																		
177	Chap 2.5.2	L'analyse présentée par la mission porte sur les remises de gestion et non sur des coûts de gestion.																																																																																																																																																		
176	[683]	L'analyse présentée dans le tableau gagnerait à notre sens à être complétée par une analyse de charges / personne protégée. Le passage pour la MSA d'un ratio de 186,97 € par bénéficiaires (données du tableau) à 88 € (dernier alinéa p 176) en enlevant les éléments relatifs à sa gestion du régime complémentaire pose question. En tout état de cause, une analyse plus approfondie sur des paramètres fiabilisés et partagés permettrait d'avancer utilement dans l'analyse des coûts entre régimes.																																																																																																																																																		
178	[693] / encadré	<p>Les remises de gestion sont aujourd'hui paramétrées dans la COG sur une base globale avec une réduction de 3,5 % fixée pour la période COG (précédemment, il y avait effectivement une approche de remise de gestion per personne protégée).</p> <p>L'effectif de personnes protégées par les deux réseaux en droit plein (exclusion dont des personnes en maintien de droit inférieur et supérieur à un an) et leur évolution respective permettent de paramétrer la répartition des dotations des 2 réseaux.</p> <p>Vous trouverez en Annexe au 693 un tableau présentant l'effectif de personnes en maintien de droit sachant que la proportion de personnes consommant est estimée à 20 %. (travaux DEEP).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="9">Nombre d'années</th> <th rowspan="2">Population protégée</th> <th rowspan="2">% de MDD sut Pop protégée</th> </tr> <tr> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Maintien de droit supérieur à 1 an</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Assurés</td> <td>1- assureurs</td> <td>50 784</td> <td>33 113</td> <td>27 325</td> <td>24 753</td> <td>11 333</td> <td>9 769</td> <td>5 016</td> <td>74 118</td> <td>236 211</td> <td>1 659 208</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>2- mutuelles</td> <td>33 464</td> <td>19 367</td> <td>14 358</td> <td>13 004</td> <td>6 533</td> <td>5 686</td> <td>3 409</td> <td>49 497</td> <td>145 318</td> <td>1 290 450</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>84 248</td> <td>52 480</td> <td>41 683</td> <td>37 757</td> <td>17 866</td> <td>15 455</td> <td>8 425</td> <td>123 615</td> <td>381 529</td> <td>2 949 658</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Ayants droit</td> <td>1- assureurs</td> <td>30 436</td> <td>16 556</td> <td>12 687</td> <td>10 561</td> <td>8 477</td> <td>6 517</td> <td>5 689</td> <td>49 555</td> <td>140 478</td> <td>761396</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2- mutuelles</td> <td>17 205</td> <td>8 709</td> <td>5 822</td> <td>4 419</td> <td>3 424</td> <td>3 185</td> <td>2 938</td> <td>25 465</td> <td>71 167</td> <td>517245</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>47 641</td> <td>25 265</td> <td>18 509</td> <td>14 980</td> <td>11 901</td> <td>9 702</td> <td>8 627</td> <td>75 020</td> <td>211 645</td> <td>1 278 641</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">TOTAL</td> <td>1- assureurs</td> <td>81 220</td> <td>49 669</td> <td>40 012</td> <td>35 314</td> <td>19 810</td> <td>16 286</td> <td>10 705</td> <td>123 673</td> <td>376 689</td> <td>2 420 604</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>2- mutuelles</td> <td>50 669</td> <td>28 076</td> <td>20 180</td> <td>17 423</td> <td>9 957</td> <td>8 871</td> <td>6 347</td> <td>74 962</td> <td>216 485</td> <td>1 807 695</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>131 889</td> <td>77 745</td> <td>60 192</td> <td>52 737</td> <td>29 767</td> <td>25 157</td> <td>17 052</td> <td>198 635</td> <td>593 174</td> <td>4 228 299</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>			Nombre d'années									Population protégée	% de MDD sut Pop protégée	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	Maintien de droit supérieur à 1 an													Assurés	1- assureurs	50 784	33 113	27 325	24 753	11 333	9 769	5 016	74 118	236 211	1 659 208	14%	2- mutuelles	33 464	19 367	14 358	13 004	6 533	5 686	3 409	49 497	145 318	1 290 450	11%	Total	84 248	52 480	41 683	37 757	17 866	15 455	8 425	123 615	381 529	2 949 658	13%	Ayants droit	1- assureurs	30 436	16 556	12 687	10 561	8 477	6 517	5 689	49 555	140 478	761396	18%	2- mutuelles	17 205	8 709	5 822	4 419	3 424	3 185	2 938	25 465	71 167	517245	14%	Total	47 641	25 265	18 509	14 980	11 901	9 702	8 627	75 020	211 645	1 278 641	17%	TOTAL	1- assureurs	81 220	49 669	40 012	35 314	19 810	16 286	10 705	123 673	376 689	2 420 604	16%	2- mutuelles	50 669	28 076	20 180	17 423	9 957	8 871	6 347	74 962	216 485	1 807 695	12%	Total	131 889	77 745	60 192	52 737	29 767	25 157	17 052	198 635	593 174	4 228 299	14%
		Nombre d'années									Population protégée	% de MDD sut Pop protégée																																																																																																																																								
		2	3	4	5	6	7	8	9	Total																																																																																																																																										
Maintien de droit supérieur à 1 an																																																																																																																																																				
Assurés	1- assureurs	50 784	33 113	27 325	24 753	11 333	9 769	5 016	74 118	236 211	1 659 208	14%																																																																																																																																								
	2- mutuelles	33 464	19 367	14 358	13 004	6 533	5 686	3 409	49 497	145 318	1 290 450	11%																																																																																																																																								
	Total	84 248	52 480	41 683	37 757	17 866	15 455	8 425	123 615	381 529	2 949 658	13%																																																																																																																																								
Ayants droit	1- assureurs	30 436	16 556	12 687	10 561	8 477	6 517	5 689	49 555	140 478	761396	18%																																																																																																																																								
	2- mutuelles	17 205	8 709	5 822	4 419	3 424	3 185	2 938	25 465	71 167	517245	14%																																																																																																																																								
	Total	47 641	25 265	18 509	14 980	11 901	9 702	8 627	75 020	211 645	1 278 641	17%																																																																																																																																								
TOTAL	1- assureurs	81 220	49 669	40 012	35 314	19 810	16 286	10 705	123 673	376 689	2 420 604	16%																																																																																																																																								
	2- mutuelles	50 669	28 076	20 180	17 423	9 957	8 871	6 347	74 962	216 485	1 807 695	12%																																																																																																																																								
	Total	131 889	77 745	60 192	52 737	29 767	25 157	17 052	198 635	593 174	4 228 299	14%																																																																																																																																								

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI																																																	
178	[693] / encadré (suite)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th></th> <th>Population protégée</th> <th>% de MDD sur Pop protégée</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Maintien de droit inférieur à 1 an</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Assurés</td> <td>1- assureurs</td> <td>79 118</td> <td>1 659 208</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>2- mutuelles</td> <td>63 162</td> <td>1 290 450</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>142 280</td> <td>2 949 658</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Ayants droit</td> <td>1- assureurs</td> <td>69 489</td> <td>761396</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2- mutuelles</td> <td>45 539</td> <td>517245</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>115 028</td> <td>1 278 641</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">TOTAL</td> <td>1- assureurs</td> <td>148 607</td> <td>2 420 604</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>2- mutuelles</td> <td>108 701</td> <td>1 807 695</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>257 308</td> <td>4 228 299</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>				Population protégée	% de MDD sur Pop protégée	Maintien de droit inférieur à 1 an		1			Assurés	1- assureurs	79 118	1 659 208	5%	2- mutuelles	63 162	1 290 450	5%	Total	142 280	2 949 658	5%	Ayants droit	1- assureurs	69 489	761396	9%	2- mutuelles	45 539	517245	9%	Total	115 028	1 278 641	9%	TOTAL	1- assureurs	148 607	2 420 604	6%	2- mutuelles	108 701	1 807 695	6%	Total	257 308	4 228 299	6%
			Population protégée	% de MDD sur Pop protégée																																															
Maintien de droit inférieur à 1 an		1																																																	
Assurés	1- assureurs	79 118	1 659 208	5%																																															
	2- mutuelles	63 162	1 290 450	5%																																															
	Total	142 280	2 949 658	5%																																															
Ayants droit	1- assureurs	69 489	761396	9%																																															
	2- mutuelles	45 539	517245	9%																																															
	Total	115 028	1 278 641	9%																																															
TOTAL	1- assureurs	148 607	2 420 604	6%																																															
	2- mutuelles	108 701	1 807 695	6%																																															
	Total	257 308	4 228 299	6%																																															
183	[712]	<p>Les rôles au sein de la caisse nationale sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La DDR assure un rôle de pilotage et de coordination ainsi que de suivi des aspects financiers et conventionnels ; - Les directions assurent le pilotage et le suivi des activités déléguées relevant de leur champ de responsabilité. Le rôle principal revient à la DGRAS ; la DPSA et la DR sont également concernées. - La DCF assume la partie comptable et coordonne les aspects de maîtrise des risques. 																																																	
186	[723]	La part des arrêts de travail dématérialisés est de 2,2% en 2015. Ce très faible niveau démontre la difficulté de montée en charge du dispositif pour le RSI.																																																	
186	[731]	<p>Les flux d'échange rejetées entre le RSI et les OC font l'objet de retraitement par le RSI et/ou les OC ; travail chronophage.</p> <p>La principale problématique identifiée est celle de l'adresse, qui ne pose pas de problème en termes de rattachement.</p>																																																	

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
186	recommandation 1	Accord
	recommandation 2	Accord sur une réduction de l'écart entre réseaux à fixer dans le cadre de la future négociation avec les OC en respect du paramétrage financier globale qui sera fixée par la COG où les OC devront contribuer à l'effort tout en tenant compte des chantiers en cours : Tiers Payant, PUMA.
	recommandation 3	Accord. Evolution tendancielle à la hausse.
	recommandation 4	Accord. Le RSI souhaite bénéficier au maximum des télé services CNAMTS. A l'heure actuelle, il s'inscrit dans le projet MODE (sur les droits) en cours de déploiement par la CNAMTS dans le cadre du tiers payant.
	recommandation 5	Accord sur le principe de mutualisation des RIB.
	recommandation 6	Accord. Chantier à planifier en regard des autres évolutions identifiées en matière d'Indemnités journalières.
	recommandation 7	Accord. Travaux en cours.
	recommandation 8	Chantier lourd. Ne doit pas être un pré – requis aux évolutions nécessaires. Travaux en cours RSI/OC sur la fiabilisation des fichiers. Travaux dans le cadre de programme 2 / calypso de la CNAMTS.
	recommandation 9	Accord ; relève de la négociation avec les OC.
	recommandation 10	Accord ; relève de AROCMUT

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
186	recommandation 11	Cf réponse au 712 sur l'organisation nationale
	recommandation 12	Cf réponse au 712 sur l'organisation nationale
	recommandation 13	L'organisation est la suivante :
		Le plan de contrôle interne relève de la responsabilité de l'OC, personnalité juridique autonome soumise à la certification de ses comptes avec CAC en propre. Le régime mène par ailleurs dans le cadre du processus de certification des comptes du régime des audits de contrôle interne auprès des OC dont les résultats ont été remis à la mission.
		Leur champ, contenu et résultat induisent nécessairement des ajustements et évolutions dans les plans de contrôle interne des OC.
	recommandation 14	Accord. A travailler dans le cadre de Trajectoire.
	recommandation 15	Accord sur la nécessité de mieux connaître les éléments de comptabilité analytiques des OC. Méthode à étudier.
	recommandation 16	Accord. Impact significatif en gestion.
	recommandation 17	Accord. A organiser dans le cadre de trajectoire. Nécessité d'avoir une approche homogène et efficiente.
	recommandation 18	Travaux en cours sur TITAM. Réflexion sur le devenir de LIQMED. A étudier dans ce cadre.
	recommandation 19	Accord. Travaux menés sur les accès au compte personnel OC depuis le site RSI. Sur interface CALI : à étudier. A noter le fait que les OC ont pour la plupart leur propre outil de GRC.
	recommandation 20	Accord pour une association des OC au projet Trajectoire sur les chantiers les concernant.
	recommandation 21	Perspectives de resserrement du réseau des OC est une orientation de la future COG adoptée par le CA du RSI. Son paramétrage est à positionner en lien avec l'Etat et les OC.

ANNEXE 6 – L'ACTIVITE DE GESTION DES RETRAITES

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
219	[845]	Un élément complémentaire : seuls sont pris en compte les versements de cotisations qui interviendraient antérieurement à la Date d'Arrêt du Compte, soit le dernier jour du trimestre qui précède la date d'effet.
220	[849]	La fusion des régimes de base est un engagement reconduit dans le cadre des propositions du RSI pour la prochaine COG
225	[877]	L'indicateur taux d'incidence financière du RSI retenait en cas d'anomalie sur la date d'effet l'ensemble des échéances impactées, qu'elles se rapportent ou non à l'exercice en cours, contrairement à l'indicateur de la CNAVTS qui limite les impacts aux échéances de l'exercice en cours.
225	recommandation 66	Cet indicateur est reconduit dans les propositions du RSI sur la prochaine COG en tant qu'indicateur de résultat
225	recommandation 68	Cet indicateur est supprimé dans le cadre des propositions du RSI pour la prochaine COG. Il est remplacé par un indicateur portant la fiabilité des carrières : taux de carrières « top vérifiées » sur les générations proches de la retraite
226	recommandation 70	Un indicateur portant la fiabilité des carrières, en lien avec la mise en place de la liquidation unique est en effet prévu dans le cadre des travaux sur la prochaine COG : le taux de carrières « top vérifiées » sur les générations proches de la retraite
226-227	[881] à [887]	En 2014, on constate une production des liquidations de droits propres en très forte croissance : +25% par rapport à 2013 (95000 liquidations de pensions de droit propre en 2014 contre 75 000 en 2012 et 2013). Cette production reste élevée en 2015 malgré la mise en place de la liquidation manuelle pour une partie des pensions de réversion. Ainsi, tous droits confondus (droit propre et réversion) la production constatée sur les 9 premiers mois de l'année 2015 est identique à celle de 2014.
230	[906] et [907]	La reconstitution du stock des droits acquis retraite sur la période ISU a été réalisée tout au début de l'année 2014. Avant cette date, les agents devaient avant toute liquidation reconstruire manuellement les droits acquis sur la période 2008-2013, ce qui engendrait une charge d'activité très élevée. Des contrôles de cohérence entre l'écran SDA et l'état RAM de SCR ont été maintenus afin de contrôler les anomalies résiduelles identifiées dans le référentiel. Ce contrôle ne consiste pas en un recalcul systématique des droits mais en une comparaison entre deux états.
232	[921]	En vue d'un partage des bonnes pratiques, et de leur diffusion, renforcés dans le réseau, des réunions thématiques d'échange et de travail avec les caisses sont réalisées ou en cours de réalisation. Elles concernent notamment la gestion des stocks de liquidation et permettront d'aborder les questions des procédures de contrôle sur les droits acquis.
233	[933]	Le périmètre de la version ASUR mise en production en juillet 2013 concernait les réversions d'assurés décédés retraités sans dépassement. La version suivante fin septembre 2013 avait pour périmètre l'ensemble des réversions pour les assurés décédés retraités avec dépassement et cumul à « non ».
234	[940]	Ce suivi et cette analyse était déjà réalisés avant janvier 2015.

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
237	[963]	Voir réponse sur point 921
241	[988]	La DSS ne participe pas aux CPS Liquidation unique mais des réunions spécifiques sont organisées entre les Directeurs et Directeurs Généraux et le Directeur de la Sécurité Sociale, de manière régulière, afin d'assurer le suivi de ce projet.
242	[999]	Le chantier Relation Assurés conduit également des travaux sur le parcours de demande de retraite, l'information des assurés et assure un lien avec le chantier communication.
246	[1011]	Il s'agit du 21 juillet 2015
250	[1045]	<p>Le calendrier des travaux SI LURA est aujourd'hui le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echanges carrières dans le SNGC+ : démarrage de la recette de bout en bout en janvier 2016 pour une mise en production (début du peuplement) en juin 2016. - Module de détermination du régime liquidateur : Mise en production prévue en juillet 2016. - Echanges avec les régimes complémentaires via la plateforme DGE : mise en production prévue en juillet 2016 pour assurer la transmission des informations comme convenu à l'AGIRC-ARRCO. - Répertoire des demandes : Mise en production prévue en juillet 2016. En cas de décalage, ce dernier ne peut aller au-delà du 1^{er} septembre 2016 afin de permettre l'application de la garantie de versement retraite. - Outil d'échange de services entre régimes : la solution transitoire retenue est l'outil LIO de la CNAV compte tenu des délais de mise à disposition d'un véritable outil d'échange d'informations et de services entre les régimes. Cependant, LIO ne permet pas de couvrir l'ensemble des fonctionnalités attendues. <p>Le calendrier des travaux RSI en lien avec la LURA, au-delà des points évoqués ci-dessus comporte également les chantiers ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une base carrière RCU : Livraison et test en janvier 2016 - Développement de la notion de carrière figée (signalement du top carrière vérifié) : date cible de mise en production : septembre 2016 - Evolution pour prise en compte de la date flottante : attente des règles validées en coordination avec la DSS. - Evolutions ASUR : date cible de mise en production : juillet 2016 <p>Evolutions Instances Communes en lien avec les modules inter-régimes de répertoire des demandes, plateforme DGE et module de détermination du régime liquidateur : mise en production cible en juillet 2016</p>
252	[1054]	Le RSI conservera la responsabilité de la révision sur l'ensemble de ses liquidations, pas plus particulièrement celles du régime complémentaire
254	[1072]	Ce besoin de 100 ETP est identifié prioritairement en amont de la mise en œuvre de la Liquidation unique

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
256	[1083] Recommandations 11 - 12	<p>Compte tenu du projet Liquidation Unique et de son caractère prioritaire en termes de calendrier de mise en œuvre et de relation avec les assurés, le RSI a fait le choix de concentrer ses ressources expertes en matière de retraite sur ce projet.</p> <p>En parallèle, le RSI apporte cependant sa contribution au projet RGCU selon 3 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la validation des documents des chantiers au cœur du dispositif afin de ne pas retarder les travaux inter-régimes et de garantir une bonne intégration à terme du régime dans le RGCU - Contribuer aux réflexions et travaux ayant un impact direct sur l'utilisation future de l'architecture et des solutions fonctionnelles RGCU (priorisation de certains chantiers) - Préparer les accrochages du RSI en vision 2 à l'automne 2019 puis en vision 3 en 2021. <p>Ce calendrier s'appuie notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la nécessité de stabiliser le projet liquidation unique y compris sur le 1S 2017 et donc de démarrer le projet RGCU dans de bonnes conditions à l'issue de cette période <p>Sur la mobilisation de ressources autour du projet « Trajectoire » central dans la COG 2016-2019.</p>
	Commentaire général sur les Recommandations de la mission relative à l'Annexe 6 sur les retraites (pour les recommandations n'ayant pas fait l'objet d'un commentaire spécifique ci-dessus)	<p>Le RSI est en accord avec les recommandations formulées qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'inscrivent pour certaines dans le cadre de la négociation COG en cours notamment pour celles portant sur les indicateurs retraite [recommandations 1 à 5] et/ou nécessite des travaux benchmark [recommandation 6] attendu par le régime. - S'inscrivent dans un objectif de pilotage renforcé du domaine retraite que porte le RSI : amélioration de la productivité, homogénéisation des pratiques pour améliorer la qualité du service retraite dans le Régime et plus mettre en œuvre l'accompagnement retraite des TI (droit à l'information retraite, rachat de trimestre...). [recommandations 7 à 10]

ANNEXE 7 - L'INTERLOCUTEUR SOCIAL UNIQUE (ISU)

Page	N° paragraphe ou recommandation	COMMENTAIRES RSI
286	[1202]	Il est fait mention de « ce relatif désintérêt » pour l'ISU, cette expression est impropre et ne traduit pas la réalité, il serait plus juste d'écrire « cette incapacité faute de moyens et de données ».
289	& 3.3.1	Un niveau élevé de taxations d'office : ce niveau doit être appréhendé avec beaucoup de précaution. Beaucoup de ces taxations concernent en effet des comptes radiés non embarqués jusqu'ici dans les plans de radiation eu égard aux règles de gestion intégrées dans ces plans. La situation devrait substantiellement s'améliorer dans les prochains mois du fait de la mise à disposition des organismes de données de la DGFIP et des travaux menés à Valbonne dans le cadre de la fiabilisation des revenus.
297	[1238] recommandation 13	Si on peut souscrire à l'objectif, force est de reconnaître que le niveau plus élevé que la moyenne nationale sur ces régions est indépendant de la mise en place de l'ISU (le constat vaut également pour les comptes du régime général). Ce taux trouve notamment son fondement dans un turn-over très important dans la création et la disparition d'entreprises, turn-over qui se situe très en deçà de la moyenne nationale. Des éléments d'analyse des motifs de la situation en Ile de France Centre ont été transmis à la mission IGAS
300	recommandation 94	Cette recommandation est déjà prise en compte par la mise à disposition régulière des organismes des 100 plus gros débiteurs.
304	recommandation 97	La direction du RSI ne peut qu'approuver le constat d'une plus grande intégration de la MOE ACOSS dans l'organisation et le pilotage de l'ISU et la sanctuarisation des moyens correspondants.
305	haut de page	Il est faux de dire que le gestionnaire n'a pas de vision, ni de gestion globale et cohérente du compte cotisant. Outre le portail ISU, la mise en place des accès croisés permet aujourd'hui aux gestionnaires de comptes de disposer de cette vision globale.
329	[1439] – [1440]	Il est inexact de dire que de nombreux problèmes demeurent en ce qui concerne l'appel et le calcul des cotisations. Ce type de remarque générique conduit à maintenir un climat de doute très préjudiciable. Pour rappel, la Cour des Comptes lors de ses missions intermédiaires s'est livrée à des tests sur le calcul du trois en un et en a conclu que les calculs vérifiés étaient rigoureusement exacts.
335	recommandation 126	Un test est actuellement en cours dans deux régions (Centre et Nord-Pas-de-Calais) concernant cette modification des relances, mises en demeure et DRAAP. Si ce test s'avère concluant, le mécanisme sera généralisé courant 2016.

ANNEXE 8 - L'EVOLUTION DU SITE DE VALBONNE

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI
350	[1523]	Le responsable du site de Valbonne n'a pas autorité hiérarchique sur les personnels relevant de directions autres que DR et DGA.
350	Graphique 1	Le nombre d'agents du Département du Recouvrement s'établit à 94 et non 95.
351	[1525]	Les données DGFIP ne sont pas préchargées « par des agents » ; les données de la DGFIP sont automatiquement implémentées sur le site net-C3S via un traitement informatique.
351	[1533]	Le pôle Maîtrise d'Ouvrage a pour missions la maintenance et la spécification des évolutions des applications spécifiques à la C3S (applicatifs de gestion et net-C3S) ainsi que le suivi des traitements et le support aux utilisateurs.
353	[1539]	L'estimation tient compte de « <i>la prévision d'un abattement supplémentaire de 19 M€...</i> », il s'agit de 18 M€ et non 19 M€ (à la date de l'estimation seul le montant de 18 M€ était connu)
353-354	[1539] + note de bas de page 260	<p>La suppression de l'obligation déclarative pour les entreprises dont le CA est inférieur au seuil d'imposition (760 000 € ou abattement depuis 2015) n'est pas une mesure nouvelle puisqu'elle a été instituée par les articles 7 de l'ordonnance n° 2003-1213 du 18/12/2003 et 1er du décret n° 2004-197 du 2/03/2004).</p> <p>Cette mesure n'a de fait participé ni à la diminution du nombre d'entreprises assujetties en 2015 (causée exclusivement par le remplacement du seuil d'imposition de 760 000 € par l'abattement de 3 250 000 €), ni à la suppression de l'envoi systématique de mises en demeure aux entreprises non redevables (cette mesure concerne uniquement les entreprises dont le chiffre d'affaires est <u>estimé par le RSI</u> inférieur au nouvel abattement de 3,25 M€ et est directement liée à la réforme sur la taxation d'office).</p> <p>Le renvoi n° 260 pourrait être modifié ainsi :</p> <p>Conséquence de la réforme sur la taxation d'office en vigueur à compter du 1^{er}/01/2015 (13^{ème} alinéa de l'article L.651-5) ; jusqu'alors, à défaut de déclaration du CA par l'entreprise et /ou du CA transmis par la DGFIP, le RSI avait l'obligation de fixer forfaitairement ce dernier au montant du seuil d'imposition de 760 000 € et d'émettre une mise en demeure, alors même que l'entreprise s'avérait, in fine, non redevable de la C3S.</p>
355	Tableau 2	<p>Colonne « juridique et contentieux », ligne « nb d'ETP nécessaires pour actions et encours » pour 2015 : 6,51 et non 6,61, le total s'établissant à 72,30 et non 54,01.</p> <p>Colonne « juridique et contentieux », ligne « nb d'ETP nécessaires pour actions et encours » pour 2016 : 5,79 et non 6,7, le total s'établissant à 45,25 et non 46,16.</p>

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI
355	[1541]	Le total de 118,3 ETP correspond aux effectifs du DC3S hors fonctions transverses (direction du site, responsables de département, assistante et <u>département MOI, responsables contrôle interne, Statistiques et Communication / formation</u>).
356	[1543]	Il ne peut être faite une application mécanique du ratio nombre d'entreprises / ETP au regard notamment d'opérations de recouvrement, de LCF ou de gestion de contentieux qui ne portent pas exclusivement sur les entreprises redevables de l'année 2016. En l'occurrence les travaux récents d'estimation de la charge résiduelle C3S, concluent à la nécessité de disposer de 11 ETP en 2019 (hors fonctions transverses). Le contentieux de la C3S nécessite l'intervention tout au long des procédures, d'experts métiers en maîtrise d'une matière spécifique et technique, notamment auprès des avocats en charge des dossiers en justice. En conséquence de quoi, une externalisation de sa gestion et de son suivi n'apparaît pas sécurisante, ni efficiente.
357	[1547]	Etaient présents en février mars 2015 pour les ateliers de présentation des nouveaux métiers : le DSI <u>adjoint</u> et la responsable du pôle test de la DSI sur la TRA, un représentant de la cellule mixte de Nice et le responsable Clients et Accueil de la caisse de Toulouse sur la gestion administrative et la relation client
357	[1548]	Il n'est pas exact d'indiquer que le choix par le RSI des activités à confier à Valbonne a été notamment guidé par ce qu'il s'agissait d'« activités non susceptibles de créer un mécontentement réhibitoire des personnels ». Le 3 ^{ème} critère de choix portait sur le fait qu'il s'agissait d'activités « distinctives » c'est-à-dire nécessaires et non réalisées jusqu'à présent faute de moyens et pouvant donner à Valbonne un statut de centre national d'expertise sur cette activité (telle que la fiabilisation des revenus)
357	[1549]	L'activité « Contentieux et recouvrement forcé » est réalisé pour le compte des caisses Provence Alpes, Côte d'Azur <u>et les caisses des DOM</u> .
357	[1551]	L'activité confiée aux collaborateurs de Valbonne concerne l'ensemble du périmètre du recouvrement amiable et contentieux et pas seulement la fiabilisation du compte (et non de l'assiette).
357	[1553]	Cf. remarque sur le § 1549 ci-dessous, s'agissant du commentaire sur le recouvrement des DOM
359	[1570]	L'activité déployée à Valbonne consiste à de la fiabilisation et du contrôle d'assiette via les données de revenus communiquées par la DGFIP ou au travers de la comparaison entre les données DGFIP et les données déclarées (DSI). Il ne s'agit pas de contrôles sur pièce ni de contrôles sur place.

ANNEXE 9 - L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI
365	[1591]	Les actions « retraites » peuvent également concerner les actifs (cf. COG 2007-2011 – Annexe 7 règles budgétaires de l'action sanitaire et sociale) ; elles permettent par exemple sur cette catégorie de population de financer les actions de secours aux cotisants ou encore d'aide MAPI.
365	[1592]	<p>Les ressources concernant l'Acéd ont été précisées dans l'avenant technique N°1 de la COG 2007-2011 signé le 29 février 2008 en application de l'article R.133-23 du code de la sécurité sociale. Il dit en substance, au chapitre B Budgets nationaux de l'ASS 2007 - 2011 et du FAS ACED 2008-2011 au point 4 :</p> <p style="text-align: center;">4. Ressources utilisables pour assurer le financement de ce budget</p> <p>Conformément à l'article R. 133-23 du code de la sécurité sociale, le fonds est alimenté par les ressources du régime social des indépendants à hauteur de la prise en charge dont ces cotisations et contributions bénéficient grâce au fonds.</p> <p>Ce mode de financement est neutre pour le cotisant indépendant et pour l'équilibre financier du régime qui dépend <i>in fine</i> de la contribution sociale de solidarité des sociétés prévue à l'article L. 651-1 du code de la sécurité sociale.</p> <p>Par conséquent, les aides à la prise en charge des cotisations et contributions aux régimes obligatoires maladie, retraite, famille des commerçants et artisans sont financées selon la clé de répartition suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prélèvement sur cotisations maladie : 21,2% - Prélèvement sur cotisations retraites : 54,3% - Prélèvement sur CSG maladie : 24,5% <p>Les aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire des indemnités journalières des artisans et commerçants sont intégralement financées par prélèvements sur les cotisations IJ.</p> <p>Les aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire maladie des professions libérales sont intégralement financées par prélèvement sur cotisations maladie.</p>
366-367	[1595] [1598]	La hausse exceptionnelle en 2014 ces budgets action sanitaire et sociale collective est liée au désengagement du RSI des immeubles sociaux. Le RSI était solidaire d'une créance liée à la convention tripartite d'un immeuble et a contribué au remboursement de la participation santé concernant les périodes pour lesquelles il était encore propriétaire du bien. (Presles). Finalement la mise en paiement a été reportée, l'exécuté a donc été plus faible qu'envisagé.

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI																																																																																							
367	[1599]	<p>L'approche intégrant les reports de crédits (18 millions fin 2014) montre un taux d'exécution budgétaire en baisse.</p> <p>Toutefois, l'exécution budgétaire en euros montre une augmentation de la consommation des crédits depuis le début de la présente COG. Il y a donc bien au total une augmentation de l'intervention du régime en matière d'ASS sur la période de la présente COG.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">BUDGET FNA S S COG 2012 - 2015 (en euros)</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> <tr> <th>budget exécuté</th> <th>budget exécuté</th> <th>Budget exécuté</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Section 1 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE INDIVIDUELLE</td> </tr> <tr> <td>Action sociale individuelle retraite *</td> <td>49 747 568</td> <td>49 726 394</td> <td>49 510 552</td> </tr> <tr> <td>Action sociale individuelle santé</td> <td>5 464 500</td> <td>6 385 045</td> <td>6 889 757</td> </tr> <tr> <td>Participation au fonds de financement de l'APA **</td> <td>9 256 160</td> <td>9 423 000</td> <td>9 545 267</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACTION SOCIALE INDIVIDUELLE</td> <td>64 468 228</td> <td>65 534 439</td> <td>65 945 576</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Section 2 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE COLLECTIVE (artisans, commerçants)</td> </tr> <tr> <td>Action sociale collective retraite</td> <td>7 734 203</td> <td>4 603 303</td> <td>6 715 445</td> </tr> <tr> <td>Autres charges (contributions diverses, immeubles sociaux)</td> <td>1 025 588</td> <td>1 906 973</td> <td>350 000</td> </tr> <tr> <td>Action sanitaire collective santé</td> <td>247 005</td> <td>310 856</td> <td>190 350</td> </tr> <tr> <td>Prévention perte d'autonomie</td> <td>368 242</td> <td>1 107 488</td> <td>725 652</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACTION SANITAIRE ET SOCIALE COLLECTIVE</td> <td>9 375 038</td> <td>7 928 619</td> <td>7 981 447</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Section 3 - ACTION SOCIALE "AIDE AUX COTISANTS"</td> </tr> <tr> <td>Aides à la prise en charge des cotisations et contributions aux régimes obligatoires d'assurance maladie, retraite, famille, et au régime indemnités journalières des commerçants et des</td> <td>23 290 409</td> <td>23 165 159</td> <td>27 370 867</td> </tr> <tr> <td>Aides à la prise en charge des cotisations aux régimes de retraite complémentaires et d'invalidité décès des artisans et des commerçants</td> <td>4 746 018</td> <td>4 995 350</td> <td>6 036 314</td> </tr> <tr> <td>Total du FNAS "aides aux cotisants en difficulté" Artisans & commerçants</td> <td>28 036 426</td> <td>28 160 509</td> <td>33 407 171</td> </tr> <tr> <td>Aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire maladie des professions libérales</td> <td>1 549 127</td> <td>1 792 895</td> <td>1 566 826</td> </tr> <tr> <td>TOTAL DU FNAS "aides aux cotisants en difficulté"</td> <td>29 585 553</td> <td>29 953 403</td> <td>34 973 998</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Section 4 - CATASTROPHES ET INTEMPERIES</td> </tr> <tr> <td>TOTAL CATASTROPHES ET INTEMPERIES</td> <td>76 200</td> <td>766 000</td> <td>1 544 000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL DU BUDGET</td> <td>103 505 019</td> <td>104 182 461</td> <td>110 445 021</td> </tr> </tbody> </table>	BUDGET FNA S S COG 2012 - 2015 (en euros)	2012	2013	2014	budget exécuté	budget exécuté	Budget exécuté	Section 1 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE INDIVIDUELLE				Action sociale individuelle retraite *	49 747 568	49 726 394	49 510 552	Action sociale individuelle santé	5 464 500	6 385 045	6 889 757	Participation au fonds de financement de l'APA **	9 256 160	9 423 000	9 545 267	TOTAL ACTION SOCIALE INDIVIDUELLE	64 468 228	65 534 439	65 945 576	Section 2 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE COLLECTIVE (artisans, commerçants)				Action sociale collective retraite	7 734 203	4 603 303	6 715 445	Autres charges (contributions diverses, immeubles sociaux)	1 025 588	1 906 973	350 000	Action sanitaire collective santé	247 005	310 856	190 350	Prévention perte d'autonomie	368 242	1 107 488	725 652	TOTAL ACTION SANITAIRE ET SOCIALE COLLECTIVE	9 375 038	7 928 619	7 981 447	Section 3 - ACTION SOCIALE "AIDE AUX COTISANTS"				Aides à la prise en charge des cotisations et contributions aux régimes obligatoires d'assurance maladie, retraite, famille, et au régime indemnités journalières des commerçants et des	23 290 409	23 165 159	27 370 867	Aides à la prise en charge des cotisations aux régimes de retraite complémentaires et d'invalidité décès des artisans et des commerçants	4 746 018	4 995 350	6 036 314	Total du FNAS "aides aux cotisants en difficulté" Artisans & commerçants	28 036 426	28 160 509	33 407 171	Aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire maladie des professions libérales	1 549 127	1 792 895	1 566 826	TOTAL DU FNAS "aides aux cotisants en difficulté"	29 585 553	29 953 403	34 973 998	Section 4 - CATASTROPHES ET INTEMPERIES				TOTAL CATASTROPHES ET INTEMPERIES	76 200	766 000	1 544 000	TOTAL DU BUDGET	103 505 019	104 182 461	110 445 021
BUDGET FNA S S COG 2012 - 2015 (en euros)	2012	2013		2014																																																																																					
	budget exécuté	budget exécuté	Budget exécuté																																																																																						
Section 1 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE INDIVIDUELLE																																																																																									
Action sociale individuelle retraite *	49 747 568	49 726 394	49 510 552																																																																																						
Action sociale individuelle santé	5 464 500	6 385 045	6 889 757																																																																																						
Participation au fonds de financement de l'APA **	9 256 160	9 423 000	9 545 267																																																																																						
TOTAL ACTION SOCIALE INDIVIDUELLE	64 468 228	65 534 439	65 945 576																																																																																						
Section 2 - ACTION SOCIALE SANTE & RETRAITE COLLECTIVE (artisans, commerçants)																																																																																									
Action sociale collective retraite	7 734 203	4 603 303	6 715 445																																																																																						
Autres charges (contributions diverses, immeubles sociaux)	1 025 588	1 906 973	350 000																																																																																						
Action sanitaire collective santé	247 005	310 856	190 350																																																																																						
Prévention perte d'autonomie	368 242	1 107 488	725 652																																																																																						
TOTAL ACTION SANITAIRE ET SOCIALE COLLECTIVE	9 375 038	7 928 619	7 981 447																																																																																						
Section 3 - ACTION SOCIALE "AIDE AUX COTISANTS"																																																																																									
Aides à la prise en charge des cotisations et contributions aux régimes obligatoires d'assurance maladie, retraite, famille, et au régime indemnités journalières des commerçants et des	23 290 409	23 165 159	27 370 867																																																																																						
Aides à la prise en charge des cotisations aux régimes de retraite complémentaires et d'invalidité décès des artisans et des commerçants	4 746 018	4 995 350	6 036 314																																																																																						
Total du FNAS "aides aux cotisants en difficulté" Artisans & commerçants	28 036 426	28 160 509	33 407 171																																																																																						
Aides à la prise en charge des cotisations au régime obligatoire maladie des professions libérales	1 549 127	1 792 895	1 566 826																																																																																						
TOTAL DU FNAS "aides aux cotisants en difficulté"	29 585 553	29 953 403	34 973 998																																																																																						
Section 4 - CATASTROPHES ET INTEMPERIES																																																																																									
TOTAL CATASTROPHES ET INTEMPERIES	76 200	766 000	1 544 000																																																																																						
TOTAL DU BUDGET	103 505 019	104 182 461	110 445 021																																																																																						

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI																																																																																																																																																									
367	[1600]	<p>Les dotations paramétriques permettent effectivement de prioriser des actions. Toutefois en 2013, il n'était pas possible de distinguer informatiquement les deux sous-domaines « soutien à la complémentaire santé » et « prise en charge des restes à charge ». Le paramétrage de la dimension santé n'agissait que sur le poids relatif des caisses pour ce domaine dans l'établissement de la dotation. Fin 2013, il a été possible de mesurer avec l'applicatif ASI la répartition des aides selon ces deux domaines pour la santé.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="2">2013</th> <th colspan="2">2014</th> <th>2015</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>prévisionnel</th> <th>réalisé</th> <th>prévisionnel</th> <th>réalisé</th> <th>prévisionnel</th> <th>réalisé</th> <th>prévisionnel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>santé</td> <td>reste à charge</td> <td>100%</td> <td>81,10%</td> <td></td> <td>72,60%</td> <td>70%</td> <td>60,52%</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>soutien complémentaire santé</td> <td></td> <td>19,90%</td> <td></td> <td>27,40%</td> <td>30%</td> <td>33,89%</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sous-total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>retraite</td> <td>AMD</td> <td>63%</td> <td>58,42%</td> <td>58%</td> <td>58,20%</td> <td>55%</td> <td>58,75%</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>cadre de vie</td> <td>7%</td> <td>3,81%</td> <td>6%</td> <td>9,20%</td> <td>10%</td> <td>7,53%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>EGBD</td> <td>2%</td> <td>3,00%</td> <td>5%</td> <td>0,80%</td> <td>6%</td> <td>1,33%</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>secours retraité</td> <td>14%</td> <td>10,89%</td> <td>12%</td> <td>14,80%</td> <td>15%</td> <td>12,16%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>secours cotisant</td> <td>8%</td> <td>5,50%</td> <td>8%</td> <td>7,30%</td> <td>10%</td> <td>7,94%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>secours invalide</td> <td>1%</td> <td>1,08%</td> <td>1%</td> <td>0,50%</td> <td>1%</td> <td>0,59%</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>aide MAPI</td> <td>5%</td> <td>0,50%</td> <td>10%</td> <td>0,10%</td> <td>3%</td> <td>0,61%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>bien vivre chez soi</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4,20%</td> <td></td> <td>4,72%</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sous-total</td> <td>100%</td> <td>83,20%</td> <td>100,00%</td> <td>95,10%</td> <td>100,00%</td> <td>93,63%</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Aced</td> <td>accès aux droits</td> <td>20%</td> <td></td> <td>20%</td> <td></td> <td>20%</td> <td></td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>soutien de l'entrepreneur</td> <td>80%</td> <td></td> <td>80%</td> <td></td> <td>80%</td> <td></td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sous-total</td> <td>100%</td> <td></td> <td>100%</td> <td></td> <td>100%</td> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			2012		2013		2014		2015			prévisionnel	réalisé	prévisionnel	réalisé	prévisionnel	réalisé	prévisionnel	santé	reste à charge	100%	81,10%		72,60%	70%	60,52%	63%		soutien complémentaire santé		19,90%		27,40%	30%	33,89%	37%		Sous-total								retraite	AMD	63%	58,42%	58%	58,20%	55%	58,75%	51%		cadre de vie	7%	3,81%	6%	9,20%	10%	7,53%	10%		EGBD	2%	3,00%	5%	0,80%	6%	1,33%	5%		secours retraité	14%	10,89%	12%	14,80%	15%	12,16%	15%		secours cotisant	8%	5,50%	8%	7,30%	10%	7,94%	10%		secours invalide	1%	1,08%	1%	0,50%	1%	0,59%	1%		aide MAPI	5%	0,50%	10%	0,10%	3%	0,61%	4%		bien vivre chez soi				4,20%		4,72%	5%		Sous-total	100%	83,20%	100,00%	95,10%	100,00%	93,63%	100,00%	Aced	accès aux droits	20%		20%		20%		20%		soutien de l'entrepreneur	80%		80%		80%		80%		Sous-total	100%		100%		100%		100%
		2012		2013		2014		2015																																																																																																																																																			
		prévisionnel	réalisé	prévisionnel	réalisé	prévisionnel	réalisé	prévisionnel																																																																																																																																																			
santé	reste à charge	100%	81,10%		72,60%	70%	60,52%	63%																																																																																																																																																			
	soutien complémentaire santé		19,90%		27,40%	30%	33,89%	37%																																																																																																																																																			
	Sous-total																																																																																																																																																										
retraite	AMD	63%	58,42%	58%	58,20%	55%	58,75%	51%																																																																																																																																																			
	cadre de vie	7%	3,81%	6%	9,20%	10%	7,53%	10%																																																																																																																																																			
	EGBD	2%	3,00%	5%	0,80%	6%	1,33%	5%																																																																																																																																																			
	secours retraité	14%	10,89%	12%	14,80%	15%	12,16%	15%																																																																																																																																																			
	secours cotisant	8%	5,50%	8%	7,30%	10%	7,94%	10%																																																																																																																																																			
	secours invalide	1%	1,08%	1%	0,50%	1%	0,59%	1%																																																																																																																																																			
	aide MAPI	5%	0,50%	10%	0,10%	3%	0,61%	4%																																																																																																																																																			
	bien vivre chez soi				4,20%		4,72%	5%																																																																																																																																																			
	Sous-total	100%	83,20%	100,00%	95,10%	100,00%	93,63%	100,00%																																																																																																																																																			
Aced	accès aux droits	20%		20%		20%		20%																																																																																																																																																			
	soutien de l'entrepreneur	80%		80%		80%		80%																																																																																																																																																			
	Sous-total	100%		100%		100%		100%																																																																																																																																																			
368	[1609]	<p>La CNAS ACED n'a pas souhaité à ce jour mettre en place un barème d'intervention national afin de permettre aux commissions régionales de s'adapter à l'environnement économique et sociale des travailleurs indépendants. Toutefois, quelques commissions régionales ont défini un règlement intérieur sur les aides aux cotisants.</p> <p>A noter que la croissance observée sur l'Aced en Bretagne, est liée aux répercussions des intempéries de début 2014 : les victimes ont fortement sollicité la CASS de Bretagne pour des prises en charges de cotisations suite à la perte d'activité subie à la suite des inondations.</p>																																																																																																																																																									

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI																																																																
371	[1619]	<p>Plusieurs caisses informent en particulier les ressortissants sur l'existence de l'action sanitaire et sociale par courriers personnalisés notamment à des TI en arrêt de travail. (Nord pas de Calais, Champagne Ardenne...)</p> <p>Les aides anticipées existent depuis 2008 et permettent aux commissions d'intervenir sans que le travailleur indépendant ne soit déjà débiteur mais prévoit une faiblesse de trésorerie.</p>																																																																
372	[1625]	<p>Les écarts observés peuvent s'expliquer par le contexte régional : ainsi par exemple, le Languedoc-Roussillon se caractérise souvent par des aides plus petites et plus nombreuses, reflet d'un tissu social fortement concerné par les minimas sociaux.</p>																																																																
372	[1626]	<p>L'études des aides sur les 4,5 années (2011 - mi 2015) soit 64 426 accords, montre que 2,3% des bénéficiaires ont reçu des aides multiples sur un même exercice. pour une dépense de 4,1% du budget.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>nombre d'aide</th> <th>bénéficiaires</th> <th>montants</th> <th>moyennes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 aide</td> <td>62913</td> <td>148 817 361</td> <td>2 365</td> </tr> <tr> <td>2 aides</td> <td>1444</td> <td>5 964 763</td> <td>4 131</td> </tr> <tr> <td>3 aides</td> <td>66</td> <td>299 804</td> <td>4 542</td> </tr> <tr> <td>4 aides et plus</td> <td>3</td> <td>19 847</td> <td>6 616</td> </tr> <tr> <td>ss totaux</td> <td>1 513</td> <td>6 284 413</td> <td>4 154</td> </tr> <tr> <td>totaux</td> <td>64426</td> <td>155 101 774</td> <td>2 407</td> </tr> </tbody> </table> <p>Par ailleurs sur la période 2011 à septembre 2015, 12,3% de l'ensemble des bénéficiaires ont reçu plus d'une aide pour une dépense de 21,6%, la plupart 10,2% des bénéficiaires n'a reçu que 2 aides Il s'agit souvent de personne en arrêt de travail qui perdure.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>nombre d'aide</th> <th>bénéficiaires</th> <th>montants</th> <th>moyennes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 aide</td> <td>50342</td> <td>121 568 935</td> <td>2 415</td> </tr> <tr> <td>2 aides</td> <td>5855</td> <td>25 814 028</td> <td>4 409</td> </tr> <tr> <td>3 aides</td> <td>986</td> <td>6 030 007</td> <td>6 116</td> </tr> <tr> <td>4 aides</td> <td>164</td> <td>1 130 976</td> <td>6 896</td> </tr> <tr> <td>5 aides</td> <td>45</td> <td>400 399</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>6 aides et plus</td> <td>19</td> <td>157 429</td> <td>8 286</td> </tr> <tr> <td>sous totaux</td> <td>7069</td> <td>33 532 839</td> <td>4 744</td> </tr> <tr> <td>totaux</td> <td>57411</td> <td>155 101 774</td> <td>2 702</td> </tr> </tbody> </table>	nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes	1 aide	62913	148 817 361	2 365	2 aides	1444	5 964 763	4 131	3 aides	66	299 804	4 542	4 aides et plus	3	19 847	6 616	ss totaux	1 513	6 284 413	4 154	totaux	64426	155 101 774	2 407	nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes	1 aide	50342	121 568 935	2 415	2 aides	5855	25 814 028	4 409	3 aides	986	6 030 007	6 116	4 aides	164	1 130 976	6 896	5 aides	45	400 399	-	6 aides et plus	19	157 429	8 286	sous totaux	7069	33 532 839	4 744	totaux	57411	155 101 774	2 702
nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes																																																															
1 aide	62913	148 817 361	2 365																																																															
2 aides	1444	5 964 763	4 131																																																															
3 aides	66	299 804	4 542																																																															
4 aides et plus	3	19 847	6 616																																																															
ss totaux	1 513	6 284 413	4 154																																																															
totaux	64426	155 101 774	2 407																																																															
nombre d'aide	bénéficiaires	montants	moyennes																																																															
1 aide	50342	121 568 935	2 415																																																															
2 aides	5855	25 814 028	4 409																																																															
3 aides	986	6 030 007	6 116																																																															
4 aides	164	1 130 976	6 896																																																															
5 aides	45	400 399	-																																																															
6 aides et plus	19	157 429	8 286																																																															
sous totaux	7069	33 532 839	4 744																																																															
totaux	57411	155 101 774	2 702																																																															

Page	N° paragraphe	COMMENTAIRES RSI
380	[1664]	<p>Depuis le début de l'année, au 15 octobre 2015, ce sont 524 demandes d'intervention reçues avec à compter de septembre 2015 un flux de 110 à 120 dossiers par mois.</p> <p>Les décisions déjà prises sont au nombre de 292 : 59 % de rejet et 41% d'accord pour une dépense au 15 octobre de 1,12M€. Le dossier moyen est de 9345 €</p> <p>Les dossiers en instance de décisions amènent à une estimation de consommation autour de 1 900 000€ fin octobre 2015 pour une consommation qui devrait approcher 3 millions fin 2015.</p>
384	[1689]	<p>Les éléments chiffrés transmis par le département ASS sont issus de requêtes effectuées sur les bases de productions des caisses régionales ; ils sont le reflet de l'activité des caisses au moment où est effectuée la requête et peuvent donc varier selon la date à laquelle la requête est réalisée.</p>
385	[1690]	<p>L'application ASI permet de réaliser le suivi budgétaire des enveloppes budgétaires ASS aussi bien par nature de dépense que par type d'aides, caisse par caisse ; mais des compilations sont nécessaires au national.</p>
385	[1692]	<p>C'est l'intégralité du plan de compte ASS qui est intégré dans ASI. Ainsi les écritures d'ordonnancement issues de l'application ASI sont conformes au plan de de compte ASS. Les interfaces ainsi générées sont intégrées automatiquement dans ERIC'S dans la majorité des caisses régionales (80% des caisses RSI).</p> <p>Le paramétrage d'ERIC's pour permettre le suivi budgétaire conformément aux sections COG, a été effectué et mis en service au 01/03/2015.</p>
385	[1695]	<p>Le suivi de l'ADR est réalisé à partir de l'application ASI pour les caisses qui ont saisi les dossiers ADR avec le libellé correspondant.</p>
386	[1697] – [1698]	<p>Les écarts entre les montants accordés par le RSI et ceux affectés par les URSSAF sont régulièrement restitués par le traitement mensuel « FE45 » qui est intégré automatiquement dans ASI et rapproché automatiquement du suivi de décisions (engagements).</p> <p>En cas d'absence de réponse pour un dossier donné, celui-ci est signalé comme étant en attente de retour URSSAF, il appartient alors au gestionnaires de l'ASS du RSI de se rapprocher de l'URSSAF compétente pour s'enquérir du traitement de ce dossier. Cette procédure permet d'identifier tous les dossiers « mal » traités et donc de ne pas laisser une décision non exécutée.</p>
386	[1699]	<p>Ce type de situation est lié à des difficultés ponctuelles rencontrées par les URSSAF (retard dans l'intégration des flux, absence du gestionnaire « attitré » des dossiers FAS au sein de l'URSSAF).</p> <p>Les traitements des dossiers de PEC ACED sont automatiques, les traitements manuels sont réservés aux situations de rattrapage et/ou de régularisations.</p>
386	[1701]	<p>La réalisation du suivi de l'activité doit se réaliser à partir de 30 requêtes réalisées sur chacun des serveurs des caisses sur chaque thème ou action, comme indiqué plus avant. Elle nécessite des consolidations et sont donc très chronophages. Néanmoins des bilans d'actions sont réalisés et présentés régulièrement en CNASS. L'outil ASI n'intègre pas actuellement un outil décisionnel.</p>

N°	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES
1	Elaborer un socle commun de règles d'attribution en matière d'Aced (plafond montant)	Accord
2	Réaffirmer le plafonnement à 2 aides aux cotisants en difficulté / an	Déjà en vigueur, rappel des règles au réseau à réaliser
3	Affirmer le principe d'une seule aide aux cotisants en difficulté par an	Déjà en vigueur, rappel des règles au réseau à réaliser
4	Faire de l'indicateur d'efficacité de l'ACED un indicateur de résultat dans la COG et un critère de répartition des crédits entre les caisses de base et engager celles-ci à en faire un véritable suivi	Accord de principe Faisabilité à étudier
5	Supprimer la ventilation par risque des crédits Aced en tant qu'indicateur de pilotage dans la COG	Accord
6	Elaborer les règles communes pour l'ensemble des aides individuelles	Accord, démarche déjà engagée
7	Substituer progressivement des prêts aux secours financiers	A étudier. Problématique de suivi à travailler (lourd en gestion). Difficulté opérationnelle pour les personnes non retraitées au RSI (en termes de récupération des sommes).
8	Réduire le nombre d'aides individuelles, en santé, comme en retraite	En cours
9	Achever la vente des établissements médico-sociaux du RSI	En cours
10	Mettre fin progressivement au financement d'établissements	Les administrateurs ont commencé à recentrer leurs décisions de financement en écartant les EHPAD.
11	Mettre en place un véritable suivi des projets associatifs financés au niveau local et soumettre le bénéfice de nouvelles subventions à la bonne réalisation des projets antérieurs déjà financés, lorsque c'est le cas	Cette disposition fait partie des recommandations nationales aux CASS régionales Outil de gestion à faire évoluer pour faciliter l'application de cette consigne.
12	Renforcer les actions inter-régimes en fléchant l'essentiel des crédits ASS collectives sur ce type d'actions	Démarche inter – régime engagée

N°	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES
13	Ne pas reconduire l'ADR sur la prochaine COG	Les administrateurs souhaitent poursuivre l'accompagnement au départ à la retraite.
14	Faire en sorte que l'Etat honore ses engagements sur les dossiers IDD déposés avant le 31 décembre 2014 et pour lesquels une aide a été accordée, en prévoyant des crédits supplémentaires sur le programme 134	Accord
15	Intégrer le suivi budgétaire actuellement fait sur Excel au sein de l'outil ASI	Accord. Travaux en cours (échéance à début 2016)
16	Mettre en place une réelle interface entre ASI et Eric's et étudier la possibilité d'un outil unique	Au total, la Caisse nationale est consciente de la lourdeur du dispositif actuel et a donc commandité un audit interne comme le souligne la mission IGAS. Un travail est désormais engagé pour simplifier et rendre plus efficient le dispositif de pilotage et de suivi financier de l'ASS.
17	S'assurer de la mise en place du système d'information qui permettrait de contrôler que l'aide au cotisant est bien prise en compte sur le compte cotisant. En faire éventuellement un indicateur COG.	Ce type de situation est lié à des difficultés ponctuelles rencontrées par les URSSAF (retard dans l'intégration des flux, absence du gestionnaire « attiré » des dossiers FAS au sein de l'URSSAF). Les traitements des dossiers de PEC ACED sont automatiques, les traitements manuels sont réservés aux situations de rattrapage et/ou de régularisations.
18	Créer un indicateur d'évaluation de l'efficacité des actions autres que l'Aced, par exemple en matière d'ASS collective	A étudier
19	Réaliser à une fréquence plus soutenue des enquêtes de satisfaction sur l'ASS	Accord

REPONSE DE L'ACOSS

Montreuil le 17 novembre 2015

► Caisse nationale
du réseau des Urssaf

Le directeur de l'ACOSS

à l'Inspection générale des affaires sociales

A l'attention de M. Louis-Charles VIOSSAT

L'annexe n°7 de votre projet de rapport portant évaluation de la COG 2012-15 du RSI relative à l'Interlocuteur social unique appelle de notre part les observations suivantes :

Paragraphe 1102 : le partage des rôles n'était pas *très complexe*, sinon on n'en serait pas arrivé où on en est aujourd'hui et qui est reconnu dans la partie du rapport concernant l'organisation commune

Paragraphe 1107, 1108 et 1109 : travail *baclé*, ou plus exactement *partiellement effectué*, sous la pression constante du secrétaire d'Etat et surtout de son directeur de cabinet qui sous-estimaient systématiquement les problèmes et ne voulaient rien lâcher sur le calendrier. La DSS n'a jamais été en mesure de *décider* quoique ce soit en la matière, et elle savait que si elle proposait un report il n'avait aucune chance d'être retenu...

Paragraphe 1111 à 1114 : ce constat va très au delà de celui très sévère de la Cour des comptes à l'époque qui parlait pourtant de « catastrophe industrielle »... Il faut rappeler que plus de 80% des TI n'ont pas été touchés heureusement par la crise sinon le recouvrement du RG en aurait été lui-même très déstabilisé ce qui n'a pas été le cas.

Paragraphe 1123

Le nombre d'ETP consacré au contrôle est effectivement très faible en 2013 comme au 1^{er} semestre 2015 (ce qui recouvre essentiellement de l'action LCTI, voir plus loin) puisque il n'a pas été prévu – par la COG ACOSS - de reprendre le CCA de cette population avant le 2^{ème} semestre 2015 en y consacrant l'équivalent de 50 ETP contrôleurs

Paragraphe 1172 :

... feuille de route claire même si elle n'était pas très ambitieuse.... Il ne semble pas au demeurant que les dirigeants de la CNRSI aient même été formellement associés à leur rédaction.

et paragraphe 1177 : *Néanmoins, les engagements figurant dans la COG Etat-ACOSS qui portent sur les travailleurs indépendants et l'ISU sont globalement assez peu ambitieux, et sont concentrés sur les années 2014 et 2015.*

L'engagement pris par l'ACOSS auprès de la CNRSI était que la fiche de sa COG soit strictement en adéquation avec le contenu des engagements contenus dans la convention bilatérale de juillet 2013... qui venait d'être signée. Et cela a été clairement le cas.

Appréciation discutable que celle du paragraphe 1177, car la période 2014-15 emporte la mise en place de l'organisation commune comme socle d'une gestion améliorée voire optimisée, et aussi celle de la maîtrise des risques. Ce dernier engagement – justement très fortement soutenu par la Cour des comptes - n'est pas repris dans le rapport : il convient de rappeler son existence et son effectivité.

Recommandation n°5 : Conclure une convention RSI-ACOSS-Etat révisable tous les deux ans (2016-2017 puis 2018-2019) et annexée aux COG du RSI et de l'ACOSS

Ce n'est pas utile alors que nous avons une convention bilatérale claire et reposant sur une base réglementaire, qu'il faut bien sûr faire évoluer et bien tôt reconduire car elle expire en décembre 2017.

Recommandation n°6 : Retenir comme indicateur de résultat le taux de restes à recouvrer y compris taxation d'office

Dans l'immédiat il est cohérent de retenir un indicateur hors TO car il y a un sujet TO spécifique à l'ISU et les actions ne sont pas totalement finalisées pour le traiter (exploitation des fichiers du Fisc...).

Paragraphe 1191 : *Il n'y a pas davantage de cohérence avec les indicateurs de la COG de l'ACOSS 2014-2017. Celle-ci retient seulement comme indicateur de résultat le taux de dématérialisation des paiements des TI en nombre de comptes, avec une cible de 80 % en 2017, et prévoit de construire un indicateur de suivi du taux de couverture (contrôle) du fichier des travailleurs indépendants.*

Mais il y a une cohérence interne à la COG ACOSS construite sur la volonté de l'Etat et de la Branche d'aller vers la généralisation de la dématérialisation des relations avec le cotisant quel qu'il soit... C'est le même sujet pour la généralisation dans notre COG de l'accueil du RV fin 2017 prévu par notre COG.

D'autre part la reprise du CCA des TI a été discutée et retenue dans la négociation COG ACOSS pour le 2^{ème} semestre 2015, et ce postérieurement à la convention bilatérale de juillet 2013.

Recommandation n°12 : Intégrer davantage dans le programme de travail prioritaire de la DISEP les travaux sur le champ ISU, et plus généralement les travailleurs indépendants

Le travail de la DISEP est et demeurera priorisé par les nombreuses demandes du gouvernement et de ses services (politique du prélèvement social) et de la Cour des comptes (certification des comptes).

Paragraphes 1215 à 1220 : le choix comme indicateur des restes à recouvrer y compris TO et procédures collectives et les comparaisons faites notamment avec les entreprises sont contestables ... surtout quand on lit plus loin (paragraphe 1224 et suivant) le développement sur les TO anormalement élevés... Ils aboutissent à un chiffre de manque à gagner qu'il l'est tout autant.

Recommandation n°17 : Cibler spécifiquement les très gros débiteurs dans la stratégie de mise en recouvrement en adaptant les outils et la procédure mise en oeuvre à cette catégorie de redevables

Démarche déjà lancée dans les caisses. Elle démontre que les 100 plus gros débiteurs (suivi par les services Contentieux du RSI) sont avant tout des assurés en TO. Ce qui doit conduire à neutraliser les TO et à suivre les 100 plus importants débiteurs réels.

Paragraphe 1268 :

La disponibilité de moyens MOA n'est pas une question de priorité mais de capacité à prélever sur le réseau du temps d'activité des meilleurs parmi les agents... elle n'était pas en l'espèce du tout avérée pour le RSI au vu de ce qu'il y avait à faire pour la mise à niveau de l'ISU

Pour que l'ACOSS puisse mener de front deux grands projets SI de ce type il aurait fallu qu'elle dispose de moyens humains et financiers très conséquents dont elle n'avait jamais disposé, ne disposait pas et avec sa COG actuelle dispose encore moins...

Budget et moyens humains très contraints reconnus d'ailleurs paragraphe 1274

Quand au caractère *pas suffisamment prioritaire* on rappellera que la branche recouvrement est placée dans un contexte de sollicitation constante et très forte de mise en oeuvre de réformes (cf la dernière en date : la mise en oeuvre d'une réduction dégressive de CSG/CRDS en lien avec les CAF...)

Recommandation n°19 : Réaliser un audit indépendant du système d'information du recouvrement (RSI et ACOSS) en partant du processus métier et de la trajectoire d'évolution de la fonction et de l'organisation informatique

Un audit externe de la fonction SI TI, s'appuyant sur l'analyse du process d'implémentation de la réforme du « 3 en 1 », vient d'être lancé par l'ACOSS.

Recommandation n°20 : Doter le RSI d'une ligne budgétaire SI ISU afin de cofinancer les projets

C'est notre demande de disposer d'un budget de 4 millions annuels dédié à l'ISU. Mais il faut être bien conscient que le SI c'est du budget et des moyens humaines, et que si le budget est là les moyens humains ne sont pas nécessairement disponibles pour agir...

Paragraphe 1282 : le chiffre avancé par le COSEC est des plus fantaisiste. Il n'a aucun moyen de faire une telle estimation

Paragraphe 1285 *Quelles que soient ses qualités, le SNV2 présente certainement des problèmes par rapport aux besoins spécifiques de l'ISU et des artisans et des commerçants. Sans exclusive, la liste suivante a été dressée par la mission au cours de ses visites de terrain :*

le gestionnaire de compte n'a pas de vision ni de gestion globale et cohérente du compte cotisant : et le Portail ISU ?

chaque opération engendre une sortie courrier sans contrôle du système sur la situation globale du compte cotisant, d'où la multiplication des courriers : c'est en partie inexact, une partie des problèmes naît de modes opératoires non suivis et d'insuffisance de supervision. Le SI a bon dos sur ce sujet même si des évolutions du SI sont évidemment nécessaires

les changements de caisse, de catégorie ou de statut suscitent des difficultés, et/ou des lenteurs, de gestion : à étayer car le processus de transfert d'organisme à organisme fonctionne dans la grande majorité des situations

il n'y a pas de possibilité d'accorder des délais de paiement par anticipation au constat de l'échéance impayée, ce qui doit donc être fait à la main pour l'instant et interdit une gestion préventive des délais englobant plusieurs périodes et ne permet pas de répondre positivement aux nombreuses sollicitations des cotisants (ex : anticipation d'une baisse de chiffre d'affaires liée à des travaux de voirie) ; l'outil SI existe - ONDE – et doit être adapté

Paragraphe 1292 : la très grande majorité des cotisants n'a pu qu'être satisfaite par la mise en œuvre de la refonte du processus que constitue le « 3 en 1 » depuis mai de cette année.

Paragraphe 1332 : il n'y a aucun obstacle à la délivrance des habilitations demandées. Ce serait bien de nous signaler où ces problèmes ont été détectés

Paragraphe 1381 (et proposition n°60) : *La question se pose de savoir s'il ne faudrait pas y inclure également les activités de contrôle (planification et mise en oeuvre). La mission estime que c'est souhaitable. Cela passe par la création d'une unité dédiée d'inspecteurs spécialisés en matière de contrôle de l'ISU.*

On ne peut y être favorable : il ne faut surtout pas isoler une population cotisante pour des raisons :

- de coût : la formation initiale et permanente du corps de contrôle est très coûteuse et le rendement financier attendu d'un tel contrôle faible même s'il est indispensable ; et on ne saurait réduire l'effectif du nombre actuel d'inspecteurs des URSSAF à cet effet ;
- de pilotage : toutes les techniques de ciblage sont partagées, l'outil SI OPC est unique, et la supervision doit être pour être efficace et rentable globale, professionnelle et exigeante sur le respect des procédures impitoyablement censurée par le juge ;
- de RH : il ne faut pas enfermer une partie des inspecteurs/contrôleurs sur un tel segment de cotisants sauf à affaiblir fortement leur motivation et donc le produit de leur action, et l'idée de parcours est illusoire s'il y a une séparation de corps

Autorité fonctionnelle c'est possible. Hiérarchique ce ne l'est pas : ce pouvoir ne saurait appartenir à un autre que le signataire du contrat d'embauche qui paie l'agent.

Recommandation n°28 : Regrouper le service commun du recouvrement dans chaque région dans une ou deux plateformes physiques communes à l'horizon 2019

C'est totalement illusoire : comment gère-t-on l'absence de mobilité géographique imposée et le refus – légitime- d'agents de s'enfermer dans la fonction ISU ?

Recommandation n°29 : Mettre en place un dispositif intégré RSI/URSSAF de recrutement, de formation et d'évaluation des agents travaillant dans l'organisation commune et le futur service commun du recouvrement

Largement illusoire notamment pour une raison de coût.

Recommandations n°30 et n°31 / gestion du risque et profilage cotisants : c'est bien dans la dynamique de la politique engagée

Recommandation n°32 : construire et conduire une politique cohérente et complète d'animation du recouvrement de l'ISU, confiée à la direction du recouvrement du RSI

C'est l'orientation inverse qu'il faudrait prendre : le programme national ISU doit être leader et s'appuyer sur le conseil technique des spécialistes des caisses nationales pour définir la politique

Recommandation N°42 : expérimentation de l'auto-déclaration/auto-liquidation

C'est à la fois dangereux et contradictoire avec les propositions précédentes.

L'auto-déclaration/auto liquidation est porteuse de gros risques financiers pour le RSI en termes de moindres rentrées de cotisations et donc aussi pour le RG qui l'équilibre financièrement désormais.

Il est tout autant porteur de gros risques pour la gestion de la trésorerie du RG qui intègre désormais celle du RSI. Nous sommes et seront financés pour gérer notre trésorerie en grande majorité par le marché financier : on ne peut se permettre des centaines de millions sinon plus d'incertitudes ou se placer en nécessité d'apports supérieurs nécessairement coûteux lorsque la courbe des taux se renversera.

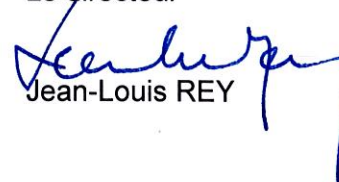
Pourquoi faire toutes les évolutions proposées dont certaines seront coûteuses pour renoncer à terme au mode actuel de recouvrement ??? car une fois engagée l'expérimentation ne sera plus maîtrisable.

A part satisfaire le lobby et les finances des experts comptables, car le TI devra bien sûr les rémunérer à cet effet, à quoi sert-elle ?

Paragraphe 1506 : les opérations de contrôle LCTI des TI ne sont si rares que cela : 650 redressements alors qu'il y a eu pour tous les cotisants 7200 opérations de LCTI sur tout le territoire.

Recommandation n°60 : constituer une unité spécialisée d'inspecteurs (voir plus haut **Paragraphe 1381**).

Le directeur


Jean-Louis REY