



PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

Caisse Autonome Nationale de Compensation d'Assurances Vieillesse
des Artisans
CANCAVA
28, Boulevard de Grenelle
75737 PARIS cedex 15

Luc RENAUD

Direction Obligations et Répertoire général

Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants
I.N.A.S.T.I.
6, Place Jean Jacobs
1000 BRUXELLES

AVRIL / MAI 2002

Remerciements

Je souhaite exprimer, en préambule, toute ma gratitude à Monsieur Ludo PAEME, Administrateur général de l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants, pour m'avoir permis de suivre le programme de formation PUMP et m'avoir facilité le stage auprès de la CANCAVA. Qu'il en soit ici, pour ce soutien, vivement remercié, ainsi que mes collègues de l'INASTI pour leur compréhension.

Mes remerciements s'adressent également au Ministre belge de la Fonction publique qui soutient la formation en management public ;

A l'équipe PUMP de l'Ecole de Commerce Solvay qui a agréé le projet de stage et plus particulièrement à Madame VAN GILS, coordinatrice scientifique, pour ses précieux conseils qui m'ont été d'une grande aide dans l'analyse d'une démarche « qualité ».

Monsieur Eric PARDINEILLE, Directeur général de la CANCAVA, m'a ouvert sans restriction les portes de l'institution française de sécurité sociale des artisans. Je l'en remercie.

Madame Murielle BIALES-TOUREN, chargée de mission en charge de la certification, m'a guidé avec attention, convivialité et disponibilité - malgré un emploi du temps chargé - dans l'étude de la certification « engagements de service ». Son professionnalisme et les contacts qu'elle m'a permis de nouer au sein de l'institution m'ont été d'un secours déterminant.

Monsieur Vincent DUPONT, chargé de mission, a été un interlocuteur attentif lors d'échanges de vues critiques et fructueux.

Je m'en voudrais de ne pas inclure dans mes remerciements tout le personnel de la CANCAVA pour son hospitalité et plus particulièrement les collaborateurs de la direction « Contrôle interne » pour leur convivialité.

Luc RENAUD

Mai 2002

Tables des matières

Remerciements -----	1
Tables des matières-----	2
Les objectifs -----	3
I. Présentation de la CANCAVA -----	0
Qui est artisan ? -----	0
Les risques gérés par les AVA -----	0
La structure-----	1
Les instances élues -----	2
Les instances administratives-----	2
II. La démarche de certification engagement de services -----	3
Le contexte d'engagement contractuel de la sécurité sociale avec l'Etat. -----	3
<u>Les Conventions d'objectif et de gestion (C.O.G.)</u> -----	3
Le choix du mode de certification : "engagements de service" ou ISO -----	3
Les objectifs de la démarche de certification du régime des artisans.-----	4
1. Améliorer la qualité de l'offre de service rendu aux assurés. -----	5
2. Concrétiser et garantir la même qualité de service au sein du réseau des caisses AVA dans le cadre du principe d'égalité de traitement devant le service public. -----	6
3. Réduire les écarts de performance entre les organismes de base -----	6
4. Mobiliser l'ensemble du personnel sur les enjeux de la COG (Convention d'Objectif et de Gestion) 6	
5. Répondre à la logique de la COG -----	7
6 Démontrer le professionnalisme d'organismes "monopolistiques". -----	7
Les différentes étapes de la démarche-----	7
<u>Les acteurs de la démarche</u> -----	8
Le groupe de travail "Certification"-----	8
Les Caisses AVA -----	8
La CANCAVA -----	8
La structure de pilotage -----	8
L'AFAQ -----	9
<u>Etape 1 : l'élaboration et la validation du référentiel de certification</u> -----	9
L'élaboration du référentiel des engagements de service-----	9
L'élaboration des outils d'accompagnement de la démarche -----	10
La validation et la publication du référentiel. -----	11
<u>Etape 2 : La mise à niveau des caisses par rapport au référentiel</u> -----	11
<u>Etape 3 : L'attribution et le maintien de la certification</u> -----	11
La réalisation des audits de certification-----	11
. La communication des engagements de service -----	12
. Le suivi de la certification -----	12
. Planning -----	13
Observations -----	0
Similitudes avec les organismes belges de sécurité sociale -----	0
Les tâches exécutées-----	0
Le lien avec le contrôle interne -----	0
Implication des services de support-----	1
Transfert des compétences – "remontée" de bonnes pratiques -----	2
L'enquête de satisfaction-----	2
Mobilité du référentiel -----	2
L'auto-évaluation -----	2
La Formation -----	3
Les ressources humaines -----	3
En guise de conclusion-----	3
ANNEXES -----	0

Les objectifs

Les objectifs assignés étaient multiples :

- rendre compte d'une démarche de certification qualité originale;
- examiner dans quelle mesure cette démarche avait un impact sur l'institution et les processus de production;
- constater les conditions d'amélioration, la remontée des bonnes pratiques et leur transfert;
- les modalités de mise en œuvre de la démarche, l'acquisition d'une méthodologie;
- discerner les facteurs critiques de succès;
- la participation à certains processus;
- évaluer si l'expérience de la CANCAVA était transférable à la sécurité sociale belge.

« Management » : du vieux français « ménagements », soit gérer les contradictions

(Sylvie TROSA)

I. Présentation de la CANCAVA

L'Institution d'Assurances Vieillesse des Artisans - AVA- est un régime autonome de sécurité sociale créé en 1949 (Loi du 17 janvier 1948). Elle s'adresse exclusivement aux artisans et à leur conjoint.

A la différence de la Belgique qui connaît un seul régime de sécurité sociale pour les travailleurs indépendants - le statut social géré par l'INASTI et les institutions coopérantes que sont les caisses d'assurances sociales, sous la tutelle du Ministre chargé des Classes moyennes., le schéma organisationnel de la sécurité sociale française des travailleurs indépendants s'articule autour de deux axes.

Le premier axe est l'identité socioprofessionnelle du groupe assuré correspondant à un organisme de sécurité sociale déterminé : les AVA pour les artisans, la Mutuelle sociale agricole (MSA) pour les exploitants agricoles, ORGANIC pour les commerçants et la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL).

Le deuxième axe est la nature du risque assuré. Ainsi, l'artisan qui cotise aux AVA pour les risques vieillesse et invalidité-décès, relève de la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) pour les prestations familiales, et de la Caisse maladie régionale (CMR) et des organismes conventionnés (OC) pour le secteur des soins de santé.

Pour un aperçu synthétique de la sécurité sociale en France, voir annexe I.

Qui est artisan ?

Deux critères : l'activité et la dimension

Sont considérées comme artisanales les entreprises ayant une activité indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service dont la liste est définie par voie de décret, exercée à titre principal ou secondaire, et qui emploient moins de dix salariés.

Si, au cours de son activité, l'artisan occupe du personnel salarié excédant la dizaine, il peut sous condition, maintenir son affiliation dans l'artisanat.

Les entreprises entrant dans la définition d'exploitation artisanale doivent être immatriculées au Répertoire des Métiers tenu par la Chambre des Métiers : elles constituent le secteur des métiers. Au premier janvier 1999, 820.000 entreprises artisanales y étaient inscrites.

Au premier janvier 2001, les Assurances Vieillesse des Artisans regroupent 1.295.494 personnes (actifs et bénéficiaires) :

502.333 artisans en activité cotisant aux AVA

495.937 artisans retraités perçoivent les prestations AVA

219.777 conjoints sont bénéficiaires d'une retraite de réversion

63.132 personnes sont bénéficiaires d'un droit de conjoint à charge

14.315 invalides perçoivent une pension

Les risques gérés par les AVA

Les AVA gèrent trois régimes obligatoires et deux assurances volontaires.

le régime vieillesse de base depuis 1949. Alignée sur le régime général, elle garantit à tous les assurés des prestations et des cotisations rigoureusement identiques à celles des salariés du secteur privé. Cette branche est gérée en répartition. Elle est intégrée, quant à son financement et à sa pérennité, dans le cadre de la solidarité nationale.

le régime vieillesse complémentaire obligatoire depuis 1979

Le régime complémentaire est financé exclusivement par les cotisations versées aux artisans et les produits financiers issus du placement de la réserve.

le régime invalidité-décès depuis 1961

L'assurance invalidité intervient lorsqu'un chef d'entreprise artisanale en activité est dans l'incapacité d'exercer son métier.

Le régime garantit en outre le versement d'un capital au décès d'un artisan cotisant ou retraité.

dans le cadre de la Mutuelle Nationale de retraite des Artisans (MNRA) :

une retraite complémentaire individuelle - ARIA - depuis 1987

une assurance invalidité- décès facultative - Artivie - depuis 1995.

Les AVA gèrent également un **fonds d'action sociale** finançant un programme d'aide aux artisans actifs et retraités.

L'institution assure à la fois l'encaissement des cotisations, la liquidation et le paiement des prestations de toute nature. Le coût de sa gestion administrative est de ce fait calculé par rapport aux mouvements financiers.

La structure

Réparties sur tout le territoire, les trente deux Caisses AVA, dont trente interprofessionnelles et deux caisses professionnelles, l'une pour les métiers de bouche, l'autre pour les coiffeurs et leurs points d'accueil départementaux assurent le contact direct avec tous les assurés. Elles gèrent le paiement mensuel des pensions, l'encaissement des cotisations et les aides de l'action sociale.

La Caisse Autonome Nationale de Compensation de l'Assurance Vieillesse Artisanale - CANCAVA- fédère les trente deux caisses AVA. Elle détermine la politique générale de l'Institution, assure son unité financière et la représente auprès des pouvoirs publics.

Au plan technique, la gestion des comptes cotisants et retraités est assurée grâce à une structure informatique verticalisée en télétraitement (ordinateur central à la Caisse nationale, terminaux d'émission de données et de consultation dans les caisses de base).

L'effectif du personnel est de 1.500 agents (réseau des AVA) dont environ 250 travaillent au siège parisien de la CANCAVA

En bref, l'Institution d'assurance vieillesse et invalidité-décès des artisans se caractérise par la concentration des moyens techniques de gestion et la décentralisation du contact avec la clientèle.

Les instances élues

Les Assurances Vieillesse des Artisans sont gérées par les artisans eux-mêmes. Comme tous les régimes de sécurité sociale, celui des artisans est soumis au contrôle des pouvoirs publics.

Tous les 6 ans ont lieu les élections socioprofessionnelles ¹ au cours desquelles sont élus les administrateurs des AVA. Les artisans candidats administrateur sont présentés sur des listes d'organisations professionnelles ou syndicales. La plus importante est l'UPA (Union Professionnelle Artisanale) qui regroupe les organisations professionnelles dites traditionnelles.

Les 756 administrateurs des 32 AVA sont élus, pour 6 ans, au suffrage universel direct à un seul degré, à la représentation proportionnelle par scrutin de liste.

Depuis 1977, le nombre des élus est fonction de la densité artisanale du département.

Les administrateurs de chaque AVA élisent notamment le président du Conseil d'administration et les membres du Bureau du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration de la CANCAVA comprend au moins un représentant de chaque AVA ou caisse de base soit 32 administrateurs "actifs" et 8 administrateurs retraités. Les administrateurs de la CANCAVA élisent notamment le Président du Conseil d'administration et les membres du bureau du Conseil d'administration.

Parallèlement à ces instances d'exécution élues sont institutionnalisés les Assemblées interrégionales qui, à l'échelon de la concertation et du dialogue ont pour mission première d'examiner les moyens à mettre en œuvre au titre de l'action sociale. Elles soumettent leurs vœux à l'assemblée générale des AVA.

Au nombre de 6, ces Assemblées interrégionales et professionnelles sont composées des délégués des AVA élus dans les mêmes conditions et en même temps que les membres du Bureau du Conseil d'administration des AVA mais le mandat est limité à deux ans.

L'assemblée générale des délégués des caisses AVA se réunit à l'appel du Conseil d'administration de la CANCAVA au moins une fois tous les deux ans. sa mission est l'examen de toutes les propositions concernant la politique générale du régime.

Les instances administratives

Le directeur, (le sous-directeurs si la fonction est prévue) et l'agent comptable sont nommés par le conseil d'administration des AVA.

(voir annexe IV)

Le schéma est identique au niveau national : le directeur général, le directeur général adjoint et l'agent comptable sont nommés par le conseil d'administration de la CANCAVA (voir annexe III).

¹ Comparé aux autres branches de la sécurité sociale, le taux de participation dans le régime des artisans est élevé. Lors des élections de décembre 1997, 383.000 suffrages se sont exprimés soit un taux de participation de 38.17 %.

II. La démarche de certification engagement de services

Le contexte d'engagement contractuel de la sécurité sociale avec l'Etat.

Les Conventions d'objectif et de gestion (C.O.G.)

Les conventions d'objectif et gestion (COG) conclues entre l'Etat et les caisses nationales des principaux régimes de sécurité sociale ont pour but de formaliser dans un document contractuel la délégation de gestion du service public de sécurité sociale aux organismes gestionnaires.

Leur conclusion s'inscrit dans une démarche de modernisation du service public de la protection sociale. Elles obligent les caisses et l'Etat à s'assigner des objectifs clairs et publics pour la mise en œuvre des dispositions législatives et réglementaires et pour améliorer la qualité du service rendu à l'usager.

Signée pour une durée de 3 ou 4 ans, ces conventions réunissent cinq éléments essentiels : un pacte, une stratégie, une programmation des moyens ², des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et une évaluation .

Les conventions, qui sont signées par le président et le directeur général de la caisse concernée et par les ministres de tutelle, sont déclinées en contrats pluriannuels de gestion (CPG) entre la caisse nationale et les caisses locales.

La CANCAVA a réalisé une première mouture de la COG en janvier 1997, convention signée ensuite en octobre 1998 pour une durée de 3 ans.

La deuxième Convention d'Objectif et de gestion (2002 - 2005) est actuellement en cours de négociation. Elle intègre les objectifs de la démarche de certification "engagements de service"

Le choix du mode de certification : "engagements de service" ou ISO

Cette démarche de certification s'effectue dans le respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la certification de services : loi n°94-442 du 3 juin 1994 et décret n° 95-354 du 30 mars 1995, intégrés respectivement aux articles L.115_27 et suivants et R.115-1 et suivants du Code de la Consommation.

Elle consiste, qu'il s'agisse d'une certification norme ISO ou d'une certification "engagements de services", en un système de management de la qualité. Cependant, au-delà de cet objectif final commun, plusieurs différences sont observables.

La certification norme ISO, sous sa nouvelle forme, repose sur une logique qui replace le management au cœur de la maîtrise des risques. Cette norme préconise l'utilisation de principes communs de management fournit un langage commun à l'assurance qualité.

² N'est pas affecté par les négociations avec le ministère la gestion technique soit (Belgique) le budget des différents secteurs de la sécurité sociale des artisans.
par contre, le budget de la CANCAVA et des AVA - le budget global pluriannuel - aussi dénommé gestion administrative fait lui l'objet de négociations

(approche structurelle via notamment les processus = l'assurance que le mode de gestion génère de la qualité; à différencier de l'objectif qualité qui est une finalité).

L'application de cette norme suppose la définition préalable des besoins du client, la délimitation d'un champ d'actions et consiste en l'élaboration et en l'analyse systématique des processus destinés à mettre en œuvre le plan d'actions adéquat.

La nécessaire conformité est une tâche complète et approfondie qui s'appuie par conséquent sur une approche très structurante des processus et des contrôles.

Le certificat AFAQ engagements de service ® est l'une des trente prestations proposées par l'organisme certificateur, l'Association Française de l'Assurance Qualité (AFAQ) et présente comme caractéristique première de fonder la certification de la qualité de service. Cette norme créée par l'AFAQ n'est pas reconnue internationalement (à la différence de la norme ISO).

Il consiste en l'évaluation du respect d'engagement de services consignés dans un référentiel validé par les clients et non en un contrôle du respect des procédures internes. Corollairement, le principe retenu est celui d'une obligation de résultat et non de moyen.

La certification "engagements de services " répond en cela à une logique et à des objectifs différents de ceux de la démarche ISO :

- ❖ L'ensemble des métiers des AVA font ainsi l'objet, au travers du référentiel, d'engagements de service spécifiques : le champ d'action de la certification est ainsi élargi.
- ❖ La démarche, si elle suppose la mise en œuvre de procédures, présente, dans l'ensemble, un caractère moins administratif et moins formaliste que celui des normes ISO

La certification "engagement de services" est apparue, aux yeux des AVA, comme la réponse la mieux adaptée à la fois à leur stratégie "qualité" (nationale et non locale – un référentiel d'engagements sur l'ensemble des missions de l'Institution) et à la structure même du régime. En effet, l'Institution des AVA se caractérise par un réseau autonome de caisses gérées par leur propre conseil d'administration. La qualité de service homogène recherchée ne semblait pas pouvoir s'imposer par un recours à une certification ISO imposée et imposant les mêmes processus à toutes les caisses en dépit de spécificités ou de particularités régionales.

Il n'en demeure pas moins que l'Institution des AVA recherche par le mode de certification engagements de services une cohérence et une homogénéité des pratiques et des processus. Homogénéité des pratiques orientée client tels l'accueil, le traitement des réclamations et des demandes. Homogénéité des processus : outre l'outil informatique commun à toutes les AVA, le respect d'un référentiel a pour incidence d'étendre les processus les plus performants à tout le réseau

Les objectifs de la démarche de certification du régime des artisans.

La démarche qualité de l'Institution des AVA repose sur différentes expériences. Ainsi, la CANCAVA a notamment mis en place des enquêtes de satisfaction, détaillées à l'échelle locale et consolidée à l'échelon national.

D'autre part, une première expérience de certification ISO 9002 a été menée en 1994 par une des caisses du réseau, l'AVA RENNES, et a consisté en une certification de la gestion des services de cotisations et de retraite.

Par ailleurs, plusieurs organismes de sécurité sociale se sont engagés dans une démarche de certification, la plupart du temps au travers de démarches locales, notamment la Mutualité Sociale Agricole (MSA) de Strasbourg, la branche Famille (les caisses d'allocations familiales) ou les CMR. Le projet de la branche de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés prévoit ainsi que chaque Caisse primaire d'assurance maladie devra faire certifier l'un de ses processus d'ici fin 2003.

La démarche de certification des caisses AVA, dans le cadre de cette logique de service, répond aux objectifs suivants :

1. Améliorer la qualité de l'offre de service rendu aux assurés.

La notion de qualité à promouvoir n'est plus seulement celle du service rendu : elle doit être celle de la qualité du service **attendu** par l'assuré, ce qui présuppose une prise en compte de ses besoins et de ses attentes.

Les AVA entendent, au travers d'une démarche de certification :

- ❖ Placer l'artisan au cœur de leur stratégie "qualité" en élaborant un référentiel d'engagements de service à partir de la définition de ses besoins;
- ❖ Développer une offre de service adaptée intégrant ces engagements de service.

Pour améliorer la qualité de l'offre de service rendu aux artisans, les AVA poursuivent la mise en œuvre des orientations suivantes :

- ❖ **la mise en place d'objectifs de qualité reflétant un réel niveau de performance, concrétisés par des engagements de service mesurables, traçables et contrôlables en interne comme en externe.** Le contrôle externe, exercé par l'organisme certificateur, permet en effet de crédibiliser la démarche et les résultats obtenus.
- ❖ **L'assurance d'un niveau de qualité régulier et durable au sein de chacun des organismes de base;** La certification est avant tout le moyen privilégié et incontestable de pérenniser la qualité de l'offre de service de chacune des caisses. La réalisation d'audits externes annuels pour évaluer le bon fonctionnement du système qualité est un gage de cette inscription dans la durée encore renforcée par un pilotage de la qualité qui procède aux ajustements nécessaires.
- ❖ **La prise en compte de l'hétérogénéité des publics des AVA et des attentes de chacun d'entre eux.** Si le souci de la qualité rend indispensable la satisfaction d'un socle commun de services, il est aujourd'hui essentiel d'également répondre aux nouvelles attentes détectées et différenciées des différents publics du régime. Cette exigence de qualité attendue appelle une "segmentation des réponses"³, approche retenue par la certification lors de l'élaboration du référentiel comme lors de son suivi et de son adaptation permanente.

³ Michel BAUER : *Rapport sur les compétences des Agents de Direction des Organismes de Sécurité Sociale, Horizon 2000-2005.*

- ❖ **Une évaluation externe de la qualité de service et de la satisfaction des assurés.** Vis-à-vis d'assurés et de partenaires de plus en plus exigeants en matière de qualité, l'obtention d'un certificat, résultat d'un contrôle externe et continu de la performance en matière de qualité, est une preuve incontestable de la valeur du service qui leur est rendu (publication au Journal Officiel).

2. Concrétiser et garantir la même qualité de service au sein du réseau des caisses AVA dans le cadre du principe d'égalité de traitement devant le service public.

C'est en réalité l'un des axes majeurs de la politique qualité des AVA : **La certification multisite**. L'objectif est de garantir et de pérenniser une démarche qualité identique pour l'ensemble des assurés et l'égalité de traitement sur l'ensemble du territoire.

Ce type de certification apparaît parfaitement adapté à la logique de réseau propre aux AVA, ensemble de sites proposant la même prestation et disposant d'un même système de management.

Cette approche consiste en effet en l'élaboration d'un référentiel d'engagements de service unique pour toutes les caisses AVA, en la mise en œuvre de pratiques dès lors nécessairement homogénéisées mais aussi et surtout en l'affirmation d'une solidarité de réseau matérialisée par une interdépendance des caisses vis-à-vis de l'obtention et de la conservation du certificat. C'est la deuxième caractéristique de la démarche de la CANCAVA en cette matière : **une certification par intégration progressive**.

3. Réduire les écarts de performance entre les organismes de base

Le respect d'un référentiel d'engagements de service national et l'obtention d'un certificat unique concourent également à la réduction des écarts de performance entre les organismes de base, ces derniers devant tous se mettre au niveau requis pour la certification d'ici 2005.

La mise en œuvre de la démarche de certification, au travers de la définition de procédures harmonisées et structurantes, de la réalisation d'audits internes, de l'élaboration d'outils standardisés et d'une responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs est donc tout à la fois un outil d'amélioration globale de la performance et le moyen de faire progresser les résultats individuels des organismes de base.

4. Mobiliser l'ensemble du personnel sur les enjeux de la COG (Convention d'Objectif et de Gestion)

"Une politique de levier"

La certification doit constituer un vecteur de cohésion pour le réseau et de management par objectifs vis-à-vis des collaborateurs. Cette dimension de la démarche présente plusieurs aspects.

Tout d'abord, la participation d'un certain nombre de collaborateurs à l'élaboration du référentiel contribue à faire reconnaître la valeur du travail effectué au sein des caisses.

Ensuite, la certification facilite l'appropriation des enjeux du régime par une déclinaison "métiers" des objectifs et une complémentarité des engagements entre la COG, les CPG et

la certification. Elle redonne également du sens aux missions traditionnelles des collaborateurs en opérant un enrichissement par le biais de la qualité du travail de production.

Enfin, ces objectifs concrets, mesurables et régulièrement évalués sont constitutifs d'une nouvelle dynamique dans les relations professionnelles, notamment par le biais d'une politique de formation adaptée et évaluée.

5. Répondre à la logique de la COG

L'ordonnance du 24 avril 1996 a instauré le principe d'une contractualisation entre l'Etat et les Caisses Nationales de Sécurité sociales sur des objectifs précis, notamment en matière de qualité de service. Ainsi, les exigences de l'Etat envers les organismes de sécurité sociale dépassent le strict cadre de leurs missions de service public et s'inscrivent dans celui de l'amélioration du service rendu aux assurés, en vertu notamment des impératifs de gestion et du principe d'efficacité.

Dans le même temps, cette logique contractuelle suppose une évaluation fiable de l'atteinte des objectifs.

Cet axe "Qualité" de la COG, est selon la Direction de la sécurité sociale, une "orientation à privilégier " ⁴ Il précisait que : "le point d'entrée dans la certification est la qualité de service (...) cette préoccupation renvoie donc aux procédures mises en place dans les Conventions d'Objectifs et de Gestion".

La démarche de certification, telle que celle engagée par la CANCAVA s'inscrit dans cette logique en tant qu'outil d'évaluation d'un niveau de performance contractualisé d'une part avec l'Etat, par le biais de la COG et d'autre part avec les caisses , au travers des CPG.

6 Démontrer le professionnalisme d'organismes "monopolistiques".

Régulièrement, les organismes de sécurité sociale font l'objet de critiques, notamment quant à l'utilisation faite de leur ressources. La certification est dans ce contexte, pour les AVA, le moyen de repositionner l'assuré au centre de leurs préoccupations et d'apporter la preuve irréfutable, parce qu'apportée par un tiers reconnu, de leur professionnalisme.

La certification des caisses AVA est également le moyen d'améliorer l'image du régime auprès des artisans et des différents partenaires.

Les différentes étapes de la démarche

Rappelons que le Conseil d'administration de la CANCAVA du 19 avril 2001 a marqué son accord sur la mise en œuvre d'une démarche de certification.

⁴ interview de Mr Thierry Desclos in mémoire du CNESSS, "Contrôle interne et certification dans les organismes de sécurité sociale: quels points de convergence ? " , octobre 2000

Les acteurs de la démarche

Le groupe de travail "Certification"

Il est apparu essentiel que ce projet, concrétisé par un référentiel d'engagements de service, et d'actions de progrès, soit l'aboutissement d'une réflexion commune, partagée et fédératrice au sein du réseau.

Pour ce faire, un groupe de travail a été constitué au sein de la Commission de Recherche et d'Etudes Administratives et Techniques, appelée également la CREAT.

Cette Commission statutaire, présidée par le directeur général de la CANCAVA et composée de six directeurs de caisse et six agents comptables désignés par leurs pairs pour une durée de trois ans, a pour mission d'étudier tous les aspects administratifs et techniques intéressant l'ensemble des caisses. L'ordre du jour de ses réunions est fixé en concertation entre le rapporteur du groupe et la direction générale de la CANCAVA.

Le groupe "Certification" de la CREAT s'est réuni en moyenne deux fois par mois entre avril et octobre 2001 (11 réunions du groupe CREAT et ainsi que douze réunions internes à la CANCAVA° afin de dégager les grands axes du référentiel et les moyens et actions à mettre en œuvre.

Les Caisses AVA

Elles sont chargées, au travers de leurs missions, de la mise en œuvre des engagements de service et de l'organisation correspondante.

Elles réalisent également une auto-évaluation de leur niveau de respect des engagements de service afin de préparer leur intégration dans la certification.

La CANCAVA

En raison du caractère multi-site de la certification, elle définit les dispositions de suivi de la démarche, est chargée de mesurer la certification des artisans et vérifie, par le biais de la structure de pilotage national, auprès des caisses, le respect des engagements de services et leur suivi.

La structure de pilotage

Directement rattachée à la direction générale de la CANCAVA, la structure de pilotage s'est vue définir deux missions principales.

Elle est tout d'abord chargée d'accompagner les caisses dans la mise en œuvre de la démarche, au travers notamment de la mise à disposition d'un certain nombre d'outils, procédures, documents, supports... mais aussi d'une assistance appropriée lorsque des difficultés plus spécifiques seraient constatées au sein d'une caisse.

Elle devra en suite assurer le suivi des engagements de service et des actions qu'ils impliquent, ce qui signifie également organiser, réaliser, consolider le suivi des divers audits liés à la certification.

Afin de remplir au mieux sa fonction et de fournir aux caisses un service adapté à leurs attentes et à leurs besoins dans le cadre du respect des engagements de service, la structure de pilotage s'appuiera également sur les compétences des directeurs de caisse, compétences techniques, managériales et organisationnelles.

L'AFAQ

Organisme certificateur, elle est chargée d'accompagner les AVA dans l'élaboration et la validation du référentiel de certification, de vérifier le respect des engagements de service ainsi que l'efficacité de l'organisation mise en place et de certifier les engagements communiqués.

**

*

La démarche de certification d'engagements de service s'articule autour de trois étapes majeures, détaillées infra, soit

Etape 1 : L'élaboration et la validation du référentiel de certification

- L'élaboration du référentiel à partir de la détermination des besoins et attentes des artisans
- L'élaboration des outils d'accompagnement de la démarche
- La validation du référentiel par des représentants des clients et des pouvoirs publics
- La publication des principaux engagements au Journal Officiel

Etape 2 : La mise à niveau des caisses A V A par rapport au référentiel

- La mise en œuvre de l'organisation correspondant aux engagements de service
- L'auto-évaluation

Etape 3 : L'attribution et le maintien de la certification .

- La réalisation des audits de certification
- La communication des engagements de service .
- Le suivi de la certification

Etape 1 : l'élaboration et la validation du référentiel de certification

L'élaboration du référentiel des engagements de service

La certification AFAQ Engagement de service ® repose des référentiels publiés au Journal Officiel afin d'en assurer l'opposabilité, définissant :

- ❖ les engagements de service correspondant aux attentes des clients
- ❖ les dispositions d'organisation : les moyens et actions
- ❖ les engagements de vérification : les moyens de preuve.

Le choix des engagements de service résulte d'une analyse des attentes des artisans en matière de service. Celle-ci a été réalisée à partir de deux outils principaux : le baromètre de satisfaction envoyés aux artisans et exploité chaque année par les AVA ainsi qu'une étude

approfondie menée en 1999 par la revue des *Cahiers de Générations* auprès de 500 artisans en activité

Il est également le reflet d'un niveau de performance atteint ou à atteindre et doit permettre de dégager des objectifs de service cohérents avec l'ensemble de la politique qualité des AVA, explicites, précis et mesurables.

Plusieurs axes majeurs ont ainsi pu être définis, autour de cinq cibles et d'engagements communs à ces dernières:

- La création d'entreprise;
- La prévention et la résolution des difficultés d'entreprise ou des situations sociales difficiles;
- La préparation retraite;
- Le passage à la retraite;
- Le service au retraité.

Quarante engagements de service, répartis sur les cibles validées par le Conseil d'Administration, ont été proposés par le groupe de travail «Certification» au travers de la définition d'objectifs communs, de modalités d'organisation et d'actions partagées et suite à des arbitrages nécessaires entre contraintes locales spécifiques.

Le référentiel est ainsi le résultat d'une analyse transversale et participative; l'état d'avancement du projet a, en effet, notamment fait l'objet d'une diffusion, suite à chacune des réunions du groupe «Certification », à l'ensemble du réseau. Un projet de référentiel a également été communiqué aux directeurs des Caisses, lors d'une réunion nationale le 15 juin 2001, afin de recueillir leurs observations et l'approbation des secteurs géographiques.

Enfin, le référentiel des engagements de service, sous sa version finalisée, a été présenté à l'ensemble des Agents de Direction du réseau des A VA lors du séminaire qui les a réunis du 08 au 10 octobre 2001. Ce séminaire national et annuel, dont l'axe central était la démarche qualité, a permis ainsi de consolider, à partir d'interventions extérieures sur le thème de la qualité et de présentations internes des outils à mettre en place, les enjeux de la démarche pour le réseau et les artisans.

L'élaboration des outils d'accompagnement de la démarche

Il est possible de distinguer plusieurs outils permettant d'accompagner et de piloter la démarche de certification «Engagements de service ». Il s'agit essentiellement des éléments de preuve, des formations et des outils d'évaluation.

Les éléments de preuve guident la mise en œuvre des différents engagements de service et sont les supports de la vérification de leur respect.

Constitués de procédures, de supports d'informations ou de communication, de courriers..., ils doivent garantir une vérification objective et fiable. Ils sont précisés au sein du référentiel et voient leurs modalités d'organisation précisées.

La réalisation de formations adaptées et spécifiques est rendue nécessaire par la définition d'engagements précis et l'innovation d'une démarche qualité impliquant l'ensemble des collaborateurs du réseau. La CANCAVA a dans ce cadre pour rôle de définir les modalités de réalisation et de suivi de ces formations spécifiques tandis que les besoins en

formation sont évalués par les Directeurs de caisse également chargés de mesurer l'efficacité des stages.

Les outils d'évaluation, supports de l'auto-évaluation pratiquée de façon continue par les caisses et de la mesure globale des niveaux de performance sont constitués d'indicateurs qualité, des enquêtes de satisfaction, des plans, nationaux et locaux d'actions correctrices ainsi que d'un tableau récapitulatif des points de contrôle.

La validation et la publication du référentiel.

Le référentiel a été validé en première séance et à l'unanimité par une Commission de Validation composée de représentants de la tutelle et des artisans.

Le référentiel est ensuite déposé par l'AFAQ auprès du Ministère chargé de l'Industrie pour publication au Journal Officiel.

Etape 2 : La mise à niveau des caisses par rapport au référentiel

Afin d'homogénéiser le service rendu aux artisans et de permettre le respect des engagements de service, les caisses A V A doivent mettre en œuvre les actions définies par le référentiel.

Pour ce faire, elles disposent d'outils mis à leur disposition par la CANCA VA, outils principalement issus des éléments de preuve cités, des bilans d'auto-évaluation, des plans d'actions correctrices ainsi que d'une assistance de la caisse nationale en matière organisationnelle et technique.

Elles doivent également élaborer et mettre en œuvre les dispositions d'organisation locales appropriées, c'est-à-dire garantissant le respect des engagements définis dans le référentiel tout en prenant en considération les contraintes d'organisation locales (exemple des plages horaires d'accueil des visiteurs).

Au sein de chacune des caisses, un animateur qualité est désigné par le directeur afin de réaliser les opérations d'auto-évaluation et de renseigner les indicateurs. Chaque collaborateur se voit de surcroît informé des engagements dont il a la responsabilité.

Lorsque la caisse est à niveau par rapport au référentiel, elle peut se déclarer candidate à la certification.

Etape 3 : L'attribution et le maintien de la certification

L'approche retenue entre les A V A et l' A F A Q est celle de la certification par intégration progressive. Cela signifie la définition de périmètres successifs de certification à partir d'une hypothèse de 8 caisses candidates à la certification chaque année sur 4 ans, en moyenne.

La réalisation des audits de certification

Les audits de certification ont pour objet de :

- vérifier, à partir des éléments définis dans le référentielle respect des engagements;
- apprécier la fiabilité des dispositions d'organisation et de suivi de la qualité de service;
- fournir les éléments de décision quant à l'attribution du certificat.

Leur réalisation s'inscrit dans le cadre suivant:

Chaque année, l'AFAQ procède, en vertu de règles d'échantillonnage statutairement définies et dans le cadre de l'hypothèse de départ, à 3 audits de certification.

La CANCAVA est dès lors chargée de l'audit des caisses restantes, et s'appuie pour cela sur sa structure de pilotage. Cette dernière fait elle-même l'objet d'un audit de la part de l'AFAQ, audit chargé d'apprécier sa fiabilité.

Les modalités de réalisation des audits sont définies et répertoriées au sein d'un plan de contrôle externe validé par la Commission de Validation.

Une synthèse des résultats de l'audit et la définition d'éventuelles actions correctrices sont formalisées au sein d'un rapport d'audit.

Le certificat AF AQ Engagements de service ® est délivré pour une période trois ans et publié au Journal Officiel.

. La communication des engagements de service

Les supports de communication sur la certification de service, le certificat AFAQ et tout support dont l'objet est la certification de service doivent obligatoirement mentionner:

- Le logo AF AQ Engagements de service ®
- L'adresse d'AFAQ : BP 40 / 92224 BAGNEUX Cedex
- Le code du référentiel: REF -000-00 et le nom du référentiel
- La liste des principaux engagements de service

.

. Le suivi de la certification

Le suivi de la certification prend plusieurs formes: les bilans annuels, les audits de suivi et les audits de renouvellement.

Les bilans annuels ont pour objet de fournir un reflet de la qualité de service et du respect des engagements.

Le bilan annuel local est réalisé par les caisses à partir des résultats de leur auto-évaluation et communiqué à la structure de pilotage nationale pour consolidation.

Le bilan annuel national est réalisé par la structure de pilotage de la CANCAVA à partir des éléments d'analyse suivants: bilans locaux, indicateurs consolidés, résultats de l'enquête de satisfaction et rapports d'audits. Ce bilan est diffusé à l'ensemble du personnel concerné par la démarche.

Les audits de suivi assurent que le respect des engagements et le niveau de qualité du service rendu aux assurés s'inscrivent dans la durée. Ils sont réalisés selon les modalités définies dans le plan de contrôle externe et suivant les mêmes dispositions que l'audit de certification.

Lorsque des écarts sont constatés, des axes de progrès sont proposés, sous forme d'actions correctrices. L'évaluation du suivi de ces actions, au bout de six mois, détermine la décision

de conservation du certificat.

Les audits de renouvellement, réalisés lorsque la période de délivrance du certificat est écoulée (durée de trois ans) suit les mêmes modalités de réalisation que les audits précédents.

. *Planning*

Validation du référentiel de certification, à l'unanimité, lors de la première réunion plénière de la Commission de validation, le 18 janvier 2002.

Publication du référentiel au Journal Officiel attendue en mai 2002.

Définition avec l'AFAQ du périmètre de certification 2002 – 2005. Le planning prévisionnel est le suivant :

	Nombre de sites concernés	Audits de certification		Audits de suivi		Audits de renouvellement	
		AFAQ	CANCAVA	AFAQ	CANCAVA	AFAQ	CANCAVA
2002	8	3	5				
2003	16	3	5	2	6		
2004	24	3	5	4	12		
2005	32	3	5		16	3	5

Observations

Similitudes avec les organismes belges de sécurité sociale

Le contexte en France et en Belgique est similaire : les matières traitées, la contractualisation des missions –convention d'objectifs et de missions pour les uns, contrat d'administration pour les autres - , les impératifs budgétaires – faire mieux sans accroissement de budget - , l'exigence de qualité de service toujours plus grande formulées par les assurés sociaux. Ainsi la démarche de certification de la CANCAVA, visée par la Convention avec la tutelle, se réalisera à politique budgétaire constante (hormis une simple indexation)

Le recrutement de collaborateurs au profil adéquat est par contre plus aisé à la CANCAVA : le personnel bénéficie de contrats de droit privé (mais la convention collective applicable contient des clauses similaires à celles de la fonction publique). La CANCAVA recrute elle-même et, par le biais de points attribués en cours de contrat, peut augmenter de manière conséquente le salaire des collaborateurs donnant satisfaction. La politique salariale est donc plus souple et permet de conserver les bons éléments.

Le système belge ne permet pas – actuellement - cette opportunité.

Les tâches exécutées

La première partie de mon stage a principalement été consacrée à l'étude de la démarche qualité et aux contacts avec les différents services concernés.

La deuxième partie du stage m'a permis de m'impliquer dans l'élaboration du planning prévisionnel des tâches (voir annexe) et de rédiger en collaboration avec mon mentor les fiches de définition des indicateurs de performance "qualité" ainsi que les procédures qui accompagnent les indicateurs (voir annexes). Cet exercice a permis d'engranger une réelle plus-value : la méthodologie utilisée, qui dérive des pratiques du contrôle interne, est très fortement formalisée. L'avantage réside dans une meilleure précision du scope et des mesures. L'agrément des services opérationnels concernés par les définitions des indicateurs et principalement la manière de les mettre en œuvre est un requis fondamental.

Un regret : je n'ai pu personnellement valider avec l'informatique les procédures que j'avais décrites; cette phase se déroulant la semaine qui suit la fin de mon stage.

L'occasion m'a été donnée, au retour du stage, de mettre en œuvre cette méthode dans le cadre du plan d'administration de l'INASTI. Les ambiguïtés que soulevaient les 12 services déconcentrés d'une direction opérationnelle ont été immédiatement levées.

Le lien avec le contrôle interne

Le contrôle interne est rendu obligatoire par un décret de 1993 dans tous les organismes de sécurité sociale. Il se définit comme l'ensemble des processus visant à garantir de façon permanente l'organisme contre les risques encourus dans l'exercice de ses missions.

Ainsi, à la CANCAVA, une soixantaine de processus couvrant l'ensemble des activités a été répertorié. Une société d'audit externe a guidé la démarche de contrôle interne. Chaque processus fait l'objet d'une procédure écrite mentionnant les règles à suivre, les vérifications, les améliorations, le degré de risque mais aussi et surtout des objectifs de performance et de qualité. Le pilotage, qui prévoit des bilans d'auto-évaluation semestriels et un plan d'actions correctrices est assuré par la direction "contrôle qui débute en 2002 une phase d'audit.

Les exigences du contrôle interne sont donc couplées avec les objectifs de la démarche de certification "engagements de service" . Le contrôle interne est ainsi associé au pilotage de la démarche qualité.

J'ai pu constater que les procédures mises en place pour le contrôle interne avaient vocation à servir de support au cadrage qualité. Les malentendus au sujet de la notion de qualité, que j'éprouvais avec mes interlocuteurs français, se sont à ce stade dissipés. La distinction est établie entre le produit ou service conforme, qui relève de la bonne application de la réglementation des procédures internes de contrôle, d'avec la qualité qui se définit en fonction de l'appréciation par l'utilisateur du service ou produit attendu. Ainsi, le nombre d'erreurs détectées dans l'instruction des dossiers pension au stade de la vérification – avant notification – que l'on retrouve sous la rubrique "Qualité" dans les contrats d'administration de certains organismes de sécurité sociale belges sont répertoriés dans le volet "contrôle interne" des organismes français. (voir en annexe le schéma pyramidal qui synthétise l'approche).

La CANCAVA estime actuellement plus fiables en matière de management, les données qui proviennent du contrôle interne. Le contrôle de gestion proprement dit –qui existe- devra être restructuré.

Je voudrais mettre en exergue une bonne pratique du contrôle interne qui consiste à consacrer, le lendemain d'un audit dans une caisse AVA, le temps nécessaire à un debriefing immédiat avec les collaborateurs et la direction. Cette attitude contribue à mieux faire comprendre le rôle de l'audit et permet l'expression de risques ou de difficultés occultés.

Implication des services de support

" La qualité ne se décrète pas", elle doit être approprié par chaque service.

Pour atteindre les objectifs fixés par la COG, la CANCAVA a instauré depuis cette année 2002 une convention interne d'objectifs et de service. Chaque direction a dû établir un plan qui prévoit, en parallèle avec les objectifs de la COG (et donc de la certification "engagements de service") les services et actions que va entreprendre ou livrer la direction concernée et dans un deuxième volet, les attentes de la direction vis-à-vis des autres services de la CANCAVA afin de pouvoir assumer ses objectifs. Cette tentative de contractualisation inter-direction (chaque direction est cliente des autres et réciproquement) n'a pas encore été validée et rendue "obligatoire". J'y vois un risque pour la bonne fin de la démarche de qualité. L'orientation client que procure la démarche qualité rend infiniment plus exigeant les services opérationnels qui doivent atteindre les objectifs. Des tensions se font jour – surtout dirigées vers la direction informatique (comme dans toute institution, cette entité est présumée ne pas rencontrer les besoins des utilisateurs et vivre en autarcie).

Le comité de pilotage doit donc encadrer la démarche mais surtout s'assurer que les directions fonctionnelles sont totalement responsabilisées.

A mes yeux, la contractualisation inter-services aurait dû revêtir plus d'exigences.

Les besoins des services opérationnels devraient avoir pour conséquence une réorganisation des structures (notamment des directions) qui se retrouvent en deuxième ou troisième position dans la résolution de problèmes confiés à des chargés de mission. La démarche de certification offre cette opportunité de changement qui est souhaitée.

Comme dans beaucoup d'institutions, les missions transversales nécessitent l'abandon de réflexes de "baronnies" ancrées sur des compétences figées par les aspects réglementaires des tâches. La CANCAVA est en passe de relever ce challenge me semble-t-il, dans un proche avenir.

Le plan de communication était en gestation lors de mon stage. Je n'ai donc pu apprécier que des apports ponctuels du service communication à la démarche qualité.

Une information claire et précise des enjeux, un plan de communication susceptible de mobiliser l'intérêt de tous les collaborateurs est un facteur critique de succès. La coordination de la certification en a pleinement conscience.

Transfert des compétences – "remontée" de bonnes pratiques

Les performances des caisses AVA sont actuellement hétérogènes. La caisse de RENNES, par exemple, est certifiée ISO 9002. D'autres caisses sont connues pour leur gestion efficaces; elles se retrouvent parmi les 8 AVA premières candidates fin 2002 à la certification.

Dans le cadre des indicateurs "nouvelles affiliations", j'ai pu constater que les bonnes pratiques de l'une ou l'autre caisse servent de guide à l'ensemble du réseau AVA. On peut parler d'auto-ajustement vers le haut. La démarche qualité a cette vertu qu'il faut souligner (les objectifs qualité sont précisément ceux qu'une minorité de caisses atteignent). Des moyens informatiques (applications spécifiques à une caisse) seront "mutualisés" et étendu à l'ensemble du réseau, à l'occasion de la mise en place de moyens de preuve d'obtention de la qualité.

Le réseau des correspondants qualité, désignés dans chaque caisses AVA, facilite par un contact direct, l'échange d'expériences et d'innovations. La standardisation des pratiques se réalise dans les faits par ce biais et par le formalisme des procédures.

L'enquête de satisfaction

Elle est réalisée dans des conditions de neutralité exemplaires : objet d'un marché public, la société spécialisée retenue rédigera elle-même les questions (les cibles étant spécifiques, neuf questionnaires sont prévus), agrégera les réponses dans une perspective locale et nationale et fixera elle-même le taux de satisfaction atteint (75% est escompté).

Mobilité du référentiel

L'on pouvait craindre une démarche qualité "a minima" et figée. La possibilité de réévaluer le référentiel en fonction notamment de l'enquête annuelle de satisfaction est un gage d'une démarche en mouvement qui suit l'exigence de qualité réclamé par l'artisan ainsi que les modifications légales et réglementaires.

L'auto-évaluation

Les caisses non candidates à la certification en 2002 doivent via un tableau de 27 pages procéder à une auto-évaluation. Le but est d'évaluer à tout moment le niveau de respect des engagements définis dans le référentiel de certification, de constater les écarts afin de dégager des axes de progrès et d'assurer la mise à niveau des caisses avant leur entrée dans le périmètre de certification. Cette évaluation est très complète car elle reprend au regard des objectifs, les indicateurs, le niveau de respect des engagements (taux de satisfaction) ainsi que notamment le nombre de formations réalisées pour satisfaire un engagement. Chaque écart constaté doit donner lieu à l'établissement d'une fiche reprenant les actions correctrices et leur résultat.

J'ai donc constaté une remontée réelle des écarts et une véritable gestion de mise à niveau (vers le haut) du réseau AVA.

La Formation

Chaque nouveau collaborateur reçoit une formation spécifique sur la démarche qualité.

Le guide de formation 2002 réalisé par le centre de formation du réseau des AVA (le CEFOP) inclut de nombreuses formations nouvelles destinées tout spécialement au support de la démarche qualité. J'ai noté avec intérêt que chaque direction qui requiert l'aide du centre de formation est appelée à évaluer la formation dispensée dans les trois mois en fonction de l'efficacité accrue dans l'exercice du métier (mesure du résultat atteint).

Les ressources humaines

Avec l'aide d'un consultant externe qui a prodigué des formations, la CANCAVA a mis en place fin 2001 un nouveau système d'évaluation des collaborateurs qui inclut différents entretiens de fonctionnement. La contribution de chaque collaborateur à la bonne fin de la démarche qualité fait l'objet d'une rubrique spécifique et dans l'entretien et dans la fixation/l'évaluation des objectifs annuels. Les conditions de responsabilisation du personnel sont ainsi assurées.

En guise de conclusion

La certification "engagements de service" redonne ses lettres de noblesse aux services opérationnels interlocuteurs des assurés sociaux.

Cette démarche est moins lourde que d'autres certifications et convient parfaitement à un réseau d'entités autonomes.

La démarche qualité n'est pas un enjeu neutre pour l'institution La capacité de l'institution à finaliser des projets transversaux est un requis.. Elle permet d'endiguer certains errements consécutifs à une vision uniquement productiviste (je me réfère à l'expérience de la caisse de maladie de Strasbourg qui a lancé une démarche qualité pour corriger une production performante mais qui recueillait de nombreuses plaintes).

Mais elle risque d'autre part d'accroître les tensions et les malentendus à défaut d'une nouvelle orientation des services support qui tiennent compte des objectifs assignés. Si la démarche qualité structure dans les faits les services opérationnels, des effets identiques sont attendus en matière d'organisation de l'institution. Une plus grande horizontalité des services est escomptée, compte tenu du basculement du pôle d'attraction de la CANCAVA vers ses clients.

Se focalisant sur la finalité d'une institution de sécurité sociale – le service attendus par les assurés sociaux -, la démarche qualité, qui **associe** les artisans et retraités français, apparaît comme la voie royale d'une politique du changement.

ANNEXES

I : régimes de sécurité sociale

II : synthèse comparative Belgique-France

III : Organisation CANCAVA

IV : Organisation AVA

V : Acteurs de la certification

VI : Insertion de la démarche qualité

VII : schéma de fonctionnement de la certification

VIII : Référentiel

IX : Extraits d'indicateurs

X : procédure d'auto-évaluation

XI : Plan d'action AVA

XII : Bilan annuel AVA certifiée

XIII : Bilan annuel National des caisses certifiées

XIV : Cahier des charges enquête de satisfaction

XV : agenda prévisionnel des tâches à réaliser

XVI : programme de stage

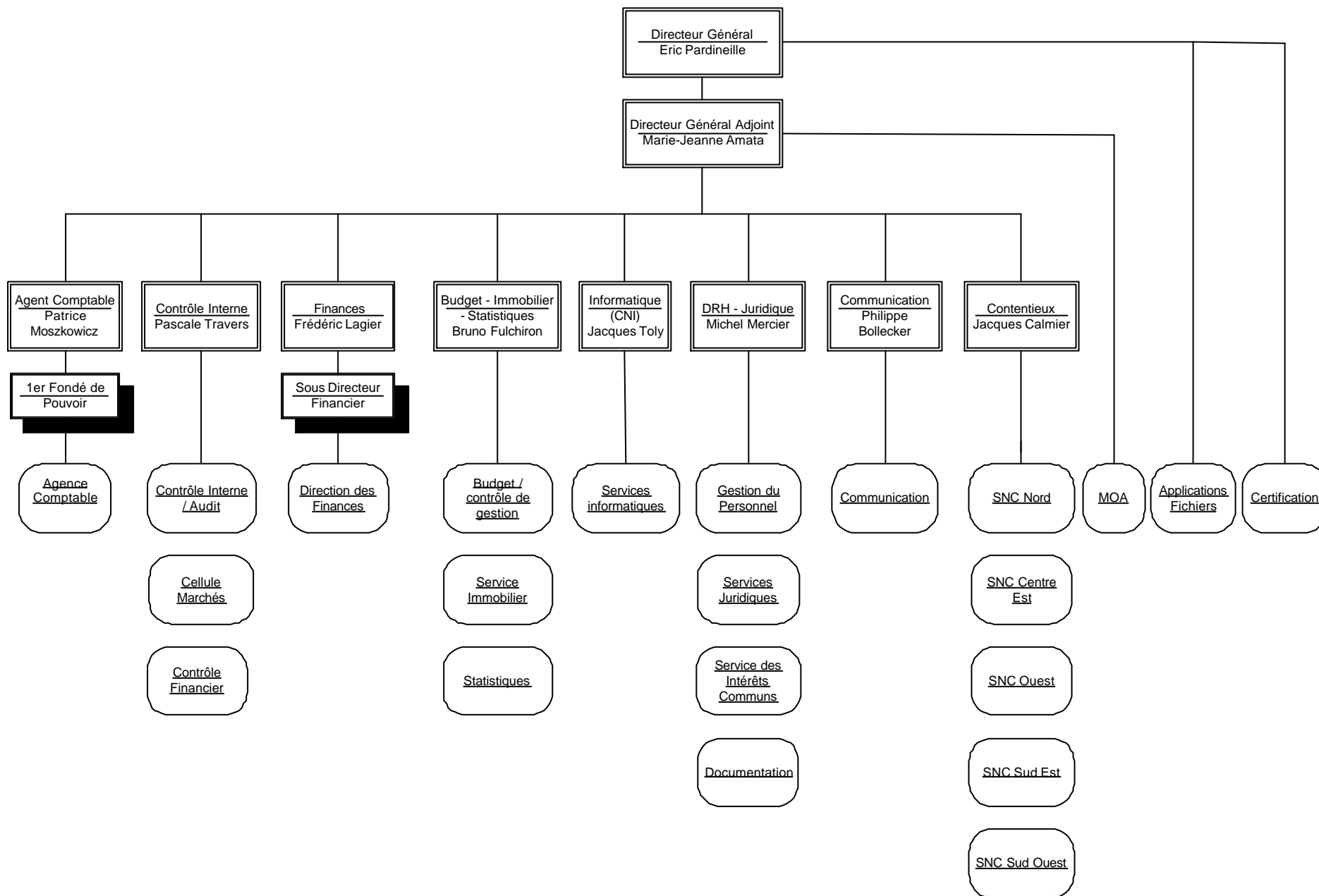
ANNEXE I

TUTELLES	REGIMES DE SECURITE SOCIALE					
	<u>Catégories de population</u>	<u>Régimes de sécurité sociale</u>	<u>Famille</u>	<u>Recouvrement</u>	<u>Vieillesse</u>	<u>Maladie</u>
DSS / DRASS Budget	Salariés de droit privé	Régime Général	CNAF / CAF	ACOSS / URSSAF	CNAV / CRAM	CNAM / CPAM
DSS / DRASS Budget DECAS	Artisans	Régimes des indépendants		CANCAVA / AVA CANAM / CMR ACOSS / URSSAF	CANCAVA / AVA	CANAM / CMR
DSS / DRASS Budget DECAS	Commerçants			ORGANIC / ORGANIC CANAM / CMR ACOSS / URSSAF	ORGANIC	
DSS / DRASS Budget Ministères spécifiques	Professions Libérales			CNAVPL / Sections CANAM / CMR ACOSS / URSSAF	CNAVPL / Sections	
DSS / DRASS Budget Agriculture	Agriculteurs			Régime agricole	MSA / MSA	
DSS / DRASS Budget Ministères spécifiques	SNCF, EDF, RATP, Fonction Publique....	Régimes spéciaux		Caisses spéciales	Caisses spéciales	Caisses spéciales

ANNEXE II

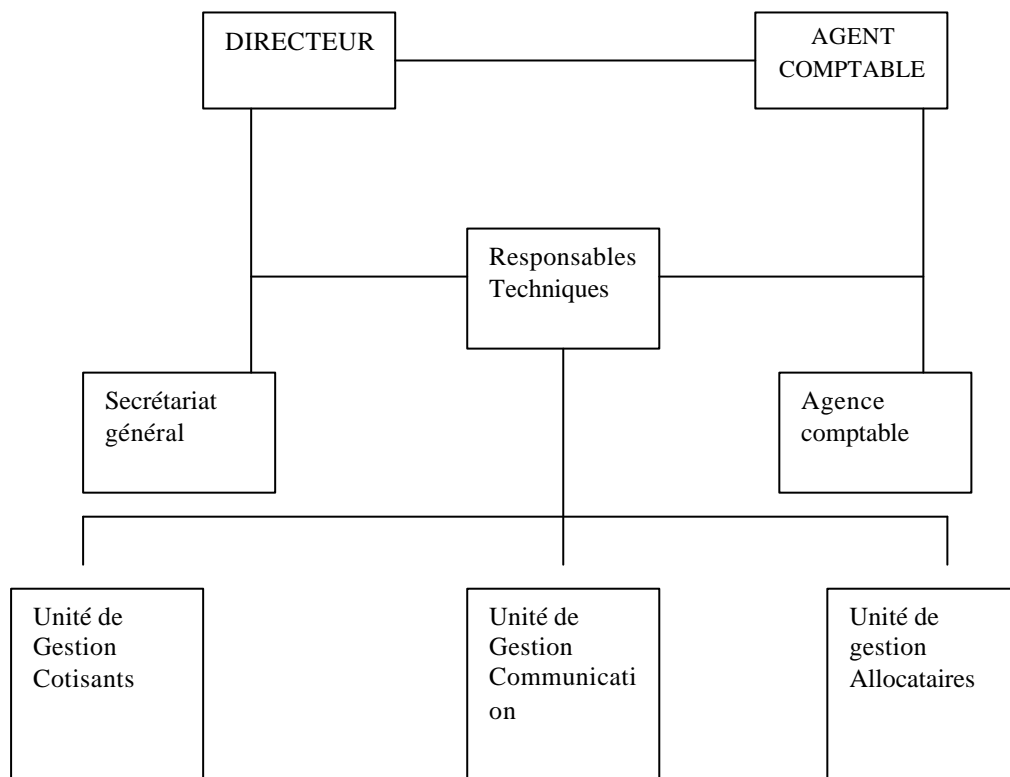
L'artisan français		
OBLIGATIONS	PERCEPTION	PRESTATIONS
RETRAITE Paie cotisations <ul style="list-style-type: none"> • assurance retraite • assurance retraite obligatoire (ARCO) • assurance retraite facultative 	Aux AVA	Octroi et paiement par AVA
Prestations familiales * Paie cotisations	à URSSAF	Paiement par CAF
Assurance invalidité Paie cotisation	Aux AVA	Indemnités payées par AVA
Assurance maladie * Paie cotisation	aux organismes conventionés-OC-/CMR	Paiement par OC(organismes conventionnés)
Le travailleur indépendant belge		
Une cotisation trimestrielle Couvrant les secteurs <ul style="list-style-type: none"> • Pension • Allocations familiales • Assurance maladie et invalidité • Assurance faillite 	Aux caisses d'assurances sociales	Pension : octroi INASTI et paiement ONP Allocations familiales et assurances faillite : caisses d'assurances sociales Assurance maladie et invalidité : paiement par mutualités

* Le paiement des prestations familiales et le bénéfice de l'assurance maladie depuis peu (couverture maladie universelle –CMU-) ne sont plus conditionnés par le paiement des cotisations.

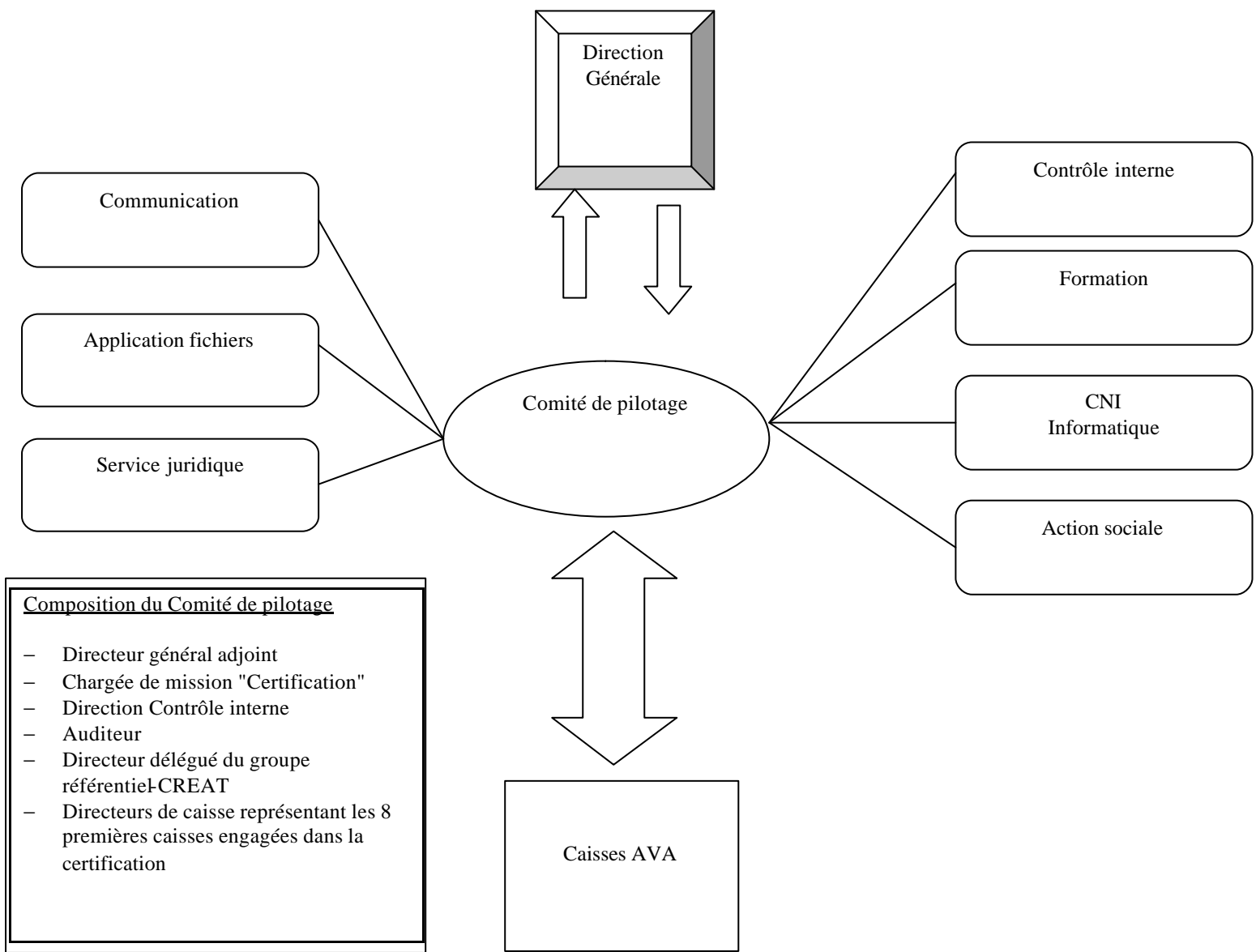


ANNEXE IV

Schéma organisationnel des services AVA



Annexe "Composition du Comité de pilotage " acteurs de la certification



OBJECTIFS

*EVALUATION
LOCALE*

EVALUATION NATIONALE

*Respect des
engagements de
service*

*Auto-évaluation
de certification*

*Respect des
procédures
internes*

BILANS
|
de contrôle interne

AUDITS

*Indicateurs de
gestion*

