

I N T E R V I **E** W

LOUIS CHARLES VIOSSAT,

DU MINISTÈRE AU TERRAIN



Interview de Louis-Charles VIOSSAT, Directeur de l'ACOSS, ex Directeur de cabinet du Professeur MATTEI, et anciennement Conseiller au cabinet du Ministre Jacques BARROT (à l'époque où Elan social avait interviewé ce dernier, voir le numéro...). Autant dire que le nouveau responsable national du recouvrement est un connaisseur de l'Institution, puisqu'il a été un des instigateurs de ses deux plus grandes réformes sur cette dernière décennie. Au demeurant, le jeu des chaises tournantes entre les Cabinet du Ministère et les Caisses nationales semble fort à la mode, puisque Frédéric Van Rockeghem a pour sa part quitté les dits cabinets pour successivement diriger deux Branches du Régime général, et que Jean Louis Buhl, ex directeur de l'Acoss, se retrouve pour sa part Directeur de Cabinet du Ministre, ou il a retrouvé d'ailleurs Pierre Soutou, anciennement directeur national de l'Organic. Notons également que tout ce monde a été, à une époque ou à une autre, interviewé dans Elan

social, sauf justement Louis Charles VIOSSAT, de qui c'est donc le tour.

Certes, il n'est pas, comme Philippe Georges ou Jean François Chadelat par exemple, un familier de la maison, il n'avait guère jusqu'alors hanté les couloirs des Caisses nationales, et il n'est pas intimement connu des cadres et agents de direction.

La question se pose donc de savoir si l'intégration sera heureuse. Certes, quelques directeurs d'URSSAF estiment qu'il y a déjà beaucoup de hauts fonctionnaires dans la maison Acoss, du moins aux endroits où on est là pour leur dire ce qu'il faut faire. Mais il est peut-être un peu tôt pour se faire une religion, d'autant que la Branche vient, en peu de temps, de connaître deux directions au style fort différent. A

vrai dire, il n'y a pas de raisons pour que les choses ne se passe pas bien, tout corps exogène plongé dans la Sécu subissant une attraction inversement proportionnelle à l'éloignement de sa situation initiale. On ne parlera pas, pour l'instant de ceux qui s'en repartent pour d'autres cieux.

Louis Charles VIOSSAT est un spécialiste de la réforme de la Sécurité sociale, domaine dont la complexité n'échappe à personne et surtout pas à nous, et que ce soit en matière de gouvernance ou dans le domaine de la gestion du risque, il sait donc de quoi il parle. Il se trouve même dans l'intéressante situation, comme le directeur de la Cnamts, d'illustrer la théorie par la construction.

Les sujets de débat ne manquent pas. Nous avons passé le directeur de l'Acoss à la question à propos du « maillage », intéressante appellation plus ou moins contrôlée destinée à savoir à quel niveau il est opportun de restructurer le réseau. La restructuration à venir à l'occasion de la construction du RSI, comporte un risque non nul d'impacter plus ou moins l'organisation du réseau recouvrement. Les dialogues à venir entre les deux Institutions risquent donc de ne pas manquer de contenu.

Même s'il est un peu tôt encore pour entendre toutes les réponses à nos questions, on lira donc avec intérêt les propos de Louis Charles VIOSSAT.

Interview :

Gérard ARCEGA, Françoise MOURGUES, François COULLET - Photos G. A.

L-C VIOSSAT : Mon parcours professionnel est effectivement assez dense. J'ai tout d'abord intégré l'Inspection Générale des Affaires Sociales en 1992. Je suis d'ailleurs depuis peu Inspecteur Général. Fin 1995, je suis rentré au Cabinet de Jacques BARROT au Ministère du Travail et des Affaires Sociales en qualité de conseiller sécurité sociale, puis de conseiller budgétaire, où j'ai été pris par le « virus » de l'action politico-administrative. Cette expérience a aussi été pour moi une immersion dans les questions de Sécurité sociale à une époque particulièrement mouvementée avec notamment les ordonnances Juppé et la mise en place des ARH.

Puis, après un retour pour quelques mois au sein de l'IGAS, j'ai plongé dans une expérience très différente de politique de développement en Asie du Sud Est, en travaillant plus de deux ans pour la Banque Mondiale, politique de développement d'ailleurs fortement impactée par les sujets sociaux.

J'ai alors pris des fonctions dans un groupe pharmaceutique américain, en tant que Directeur des affaires économiques et membre du Comité de Direction de la filiale. C'est une expérience de management importante, en tant que membre du Comité de Direction (dans un groupe de plus de 10 000 salariés) et au titre des Directions des affaires économiques, des affaires réglementaires et de la communication.

Puis, en mai 2002, j'ai été appelé comme Directeur du Cabinet du Ministre de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées, auprès du Professeur Mattei. Ces fonctions comportent une dimension managériale tant en ce qui concerne le management direct du cabinet (au total, de l'ordre de 150 personnes), qu'au niveau du Ministère. Cette dimension est d'autant plus importante que la centralisation est prégnante dans le domaine de la Santé (et des hôpitaux en particulier). De fait, un Directeur de Cabinet est tout à la

fois un facilitateur et un protecteur pour le Ministre (notamment dans sa fonction de « filtre ») qu'un exercice de direction et de gestion.

Je commence dans mon poste une nouvelle expérience, celle de management d'un réseau, un réseau important mais qui conserve une taille humaine avec ses 15 000 agents

Par ailleurs, j'enseigne sans discontinuer depuis plus de 15 ans, à l'EN3S, à l'UCANSS, à l'ENA et aujourd'hui encore à Sciences Po où j'assure un cours magistral de questions sociales.

E.S. : *Beaucoup de Directeurs de Caisses Nationales interviewés par Elan Social se disent finalement surpris de découvrir la compétence des Directeurs de caisses locales, nonobstant leur caractère quelque fois frondeur. Quelle est votre impression ?*

L-C VIOSSAT : Je confirme que la Branche du recouvrement est constituée par un très bon réseau de Directeurs qui a su gérer des évolutions importantes. Mais, ce n'est pas une surprise pour moi. D'autre part, je crois qu'aujourd'hui le réseau fonctionne bien et que l'on a dépassé le temps des « baronies », dont nous avons naguère souffert.

E.S. : *Dans le réseau du recouvrement, quelles sont les marges de manœuvre des organismes locaux pour prendre des initiatives ?*

L-C VIOSSAT : Ces marges sont bien réelles dès lors qu'elles s'inscrivent dans le respect de la loi qui se doit d'être appliquée, à l'identique, sur tout le territoire national, et dans le cadre d'un fonctionnement en réseau. Or, sur ces deux sujets, nous pouvons encore progresser tout en laissant les initiatives locales s'exprimer au bénéfice des cotisants et du réseau.



E.S. : Vous reconnaissez la qualité du réseau, mais la direction de l'ACOSS semble s'entourer surtout d'Enarques. Les dirigeants des URSSAF ont-ils quelques chances de voir reconnaître leurs qualités au niveau national ?

L-C VIOSSAT : L'ACOSS est très ouverte au réseau ! Sur plus de 550 personnes qui la constituent aujourd'hui, il n'y a que six ou sept fonctionnaires. C'est finalement très peu au regard de son statut d'établissement public. D'autant que certains postes comme celui de Directeur ou d'Agent Comptable sont de droit nommés par le Ministre. Par ailleurs, j'estime que l'on gagne à la diversité. La Caisse Nationale doit bénéficier du concours des meilleurs, meilleurs au sein du réseau, mais aussi, éventuellement, d'autres horizons. Sur ce point, le degré d'exigence du réseau est, à juste titre, élevé et l'ACOSS se doit d'y répondre. Je suis personnellement favorable à une plus large ouverture, et cette ouverture doit s'effectuer dans les deux sens. La fonction publique doit s'enrichir de personnels extérieurs (par exemple, en provenance des réseaux de Sécurité sociale) et les réseaux peuvent s'enrichir également en intégrant, de façon provisoire ou plus permanente, des agents issus de l'Administration ou d'autres secteurs de la Protection sociale. L'essentiel reste d'avoir le personnel le plus compétent.

E.S. : Vous avez indiqué lors d'une réunion interrégionale que votre opinion sur l'organisation du réseau avait évolué depuis votre arrivée à la Direction de l'ACOSS et que vous considérez aujourd'hui que le maillage des Urssaf vous semblait satisfaisant. Est-ce à dire que le réseau doit rester en l'état ou doit-on s'attendre néanmoins à des évolutions ?

L-C VIOSSAT : Effectivement, mon opinion sur l'organisation du réseau a évolué depuis mes responsabilités au Cabinet de Jacques BARROT. A l'époque, le processus de décentralisation nous orientait vers la logique départementale avec le schéma type « une Urssaf, un département ». Aujourd'hui, ce principe ne me semble plus un objectif nécessairement pertinent. En effet, notre réseau ne doit pas être considéré comme une faiblesse. Il est au contraire, globalement, une force, d'une part parce qu'il nous place au contact de nos cotisants « clients », d'autre part, parce qu'il nous immerge dans les bassins d'emplois ou de vie qui sont pour l'essentiel des entreprises le niveau économique pertinent.

Il est très important pour la Branche d'être proche des petites entreprises et des particuliers ; le bon niveau de capillarité de notre maillage géographique est donc un enjeu.

Ainsi, dans la région parisienne, la centralisation était, sans doute, excessive ce qui a conduit à la création des directions départementales. Mais, les zones les plus rurales présentent, elles aussi, des spécificités, d'où la réflexion en cours sur le bon niveau de proximité pour nos cotisants, compte tenu, bien entendu, de la relation téléphonique.

E.S. : Le terme « maillage » est assez ambivalent : Parle-t-on d'entité juridique et politique ? Ou plutôt de simples structures d'accueil ?

L-C VIOSSAT : L'objectif n'est évidemment pas de créer un organisme de plein exercice dans chaque bassin d'emploi, mais il faut offrir une présence auprès des cotisants. Pour ce faire, il existe plusieurs scénarii, notamment celui des « maisons de la Sécurité sociale ». C'est vers ce type d'organisation pragmatique que l'on s'est orienté en Guyane où j'étais en déplacement tout récemment, et il pourrait peut-être convenir à certains départements.

Pour prendre un exemple hors Sécurité sociale, on observe aujourd'hui que les réseaux bancaires font des analyses sur l'impact de leur implantation et cela les conduit à créer des établissements locaux. Au contraire, la Banque de France et la comptabilité publique ont fait apparemment des choix différents. En ce qui nous concerne, nous manquons encore d'expertise sur ce sujet, il nous faut donc pro-

gresser rapidement en la matière.

E.S. : A la différence des agences bancaires, les Urssaf ont une dimension politique qui s'exprime par leur Conseil d'Administration, et dans leurs relations avec leurs partenaires départementaux. Cette dimension doit-elle être en cohérence avec le département ?

L-C VIOSSAT : La réponse appartient aux Conseils bien plus qu'au Directeur de l'ACOSS. Aujourd'hui, mon opinion sur le sujet n'est pas encore forgée. Si le réseau doit évoluer à l'horizon de quelques années, différents scénarii sont envisageables. Jean-Louis Buhl a au demeurant chargé l'IGAS de travailler sur une « organisation cible » de notre réseau. Une première voie, à l'instar de ce que l'UNEDIC a vécu et de ce qui se met, semble-t-il, en place avec le RSI, est une régionalisation. Une autre voie possible est la concentration d'une partie de l'activité sur un ou plusieurs centres nationaux ce qui est déjà mis en œuvre, pour certaines offres de service, au sein du recouvrement. Mais il existe encore d'autres modèles. Par ailleurs, en France, l'organisation administrative reste très axée sur le département (et ce malgré une réelle montée en puissance de la région) d'où l'intérêt pour des Institutions comme la notre de pouvoir présenter des interlocuteurs crédibles à ce niveau. Il appartiendra aux responsables de dessiner les évolutions les plus raisonnables ou, en d'autres termes, des solutions de compromis, en fonction de toutes les contraintes, et notamment de la contrainte politique.

E.S. : On distingue nettement trois logiques bien différenciées, la logique de la « proximité et du service avec ses clients », la logique de production et le niveau critique de coût et de productivité, et la logique politique, celle des conseils d'administrations et des partenaires locaux. Or, ces logiques n'aboutissent pas forcément au même schéma organisationnel. Quels seront les arbitrages à venir ?

L-C VIOSSAT : Vous avez tout à fait raison, il y a plusieurs logiques d'approche pour déterminer un maillage optimal. Aujourd'hui, nous sommes en phase de bilan et de diagnostic. Des progrès ont été faits en matière de production, de fonction support et aussi de service de proximité. Mais, nous pouvons encore progresser. Par exemple, avec le Chèque Emploi Service (CES), la branche a concentré la production, mais aussi le contact téléphonique. Or, nous constatons que la gestion de l'accueil physique reste à optimiser. Le dernier rapport de la Cour des Comptes souligne la faible implication dans cet accueil des Urssaf qui de fait, pour les cotisants, semblent étrangères au dispositif. De même, il est clair que notre dispositif d'allocation budgétaire ne favorise pas, voire dissuade, la promotion de cette offre, par les Directeurs d'Urssaf.

E.S. : L'organisation mise en place pour gérer les nouvelles offres de service du Titre Emploi Entreprise et du Chèque Emploi Associatif doit-elle être considérée comme un modèle permettant justement de concilier contrainte de production et proximité du service ?

L-C VIOSSAT : Il serait prématuré de répondre dès aujourd'hui,

mais c'est une logique à « creuser ». Si on la compare à la gestion du CES, on perd de la productivité en répartissant la gestion des comptes dans chaque Urssaf, mais on gagne en proximité.

E.S. : Au regard des choix retenus pour la mise en place de ces nouvelles offres de service, ne peut-on pas penser que l'accueil, la promotion, le contrôle et le contentieux relèveraient plutôt du niveau local alors que les opérations de masse ou de production auraient plutôt vocation à être centralisées ?

L-C VIOSSAT : C'est une piste possible, mais je le répète, rien n'est encore tranché. Il y a matière à plus de mutualisation pour obtenir des gains de productivité, mais il y a aussi matière à garder aux organismes de base des activités riches et nombreuses.

E.S. : Le projet du Régime Social des Indépendants (RSI) est également susceptible d'avoir un impact sur l'organisation du réseau. Les Urssaf doivent-elles se préparer à redéployer massivement leurs ressources ?

L-C VIOSSAT : Le RSI est avant tout un bon projet, tant en terme de simplification qu'en terme de rationalisation de « petits régimes ». De même, l'Interlocuteur Social Unique est un atout pour renforcer le rôle de collecteur du Régime Général. Mais il s'agit d'un projet d'ampleur, dans un schéma institutionnel compliqué. Dès lors, nous sommes loin d'être au bout du chemin de la réforme. Si nous savons déjà que le RSI et l'ISU vont changer notre façon de travailler pour collecter les cotisations des travailleurs indépendants, nous ne mesurons pas encore l'impact précis sur les Urssaf car cet impact sera fonction de « qui fait quoi » pour cette catégorie de cotisants.

E.S. : Justement, aujourd'hui, où en est-on du projet ?

L-C VIOSSAT : En ce qui concerne l'organisation du RSI, les choses avancent bien et devraient se concrétiser rapidement dans une prochaine ordonnance. Par contre, les groupes de travail qui avaient été initiés pour traiter des différents domaines de l'ISU ont interrompu leurs rencontres, en raison des difficultés que rencontre cette négociation. Il a donc été décidé de traiter dans un premier temps les questions relatives au service des prestations, et de traiter ensuite la question du recouvrement lorsque les responsables du RSI lui-même seront en place.

E.S. : Autre sujet d'actualité, le retour du MEDEF et de la CGPME dans les Conseils d'Administration des Urssaf. Quel changement peut-on attendre de ce retour ? Et est-il à envisager une assimilation à la réforme de l'Assurance Maladie concernant la gouvernance ?

L-C VIOSSAT : Tout d'abord, le retour du MEDEF et de la CGPME démontre leur attachement à la Branche, et l'on ne peut que s'en féliciter. C'est par ailleurs, un élément positif au regard de la gestion paritaire qui était amputée d'une part importante de sa parité.



E.S. : Le 03 février prochain, un colloque sur la lutte contre le travail illégal est organisé par l'ANDUR. Les Urssaf doivent-elles plus travailler dans ce domaine et sous quelles formes ?

L-C VIOSSAT : L'implication des Urssaf dans la lutte contre le travail illégal relève d'un devoir républicain, voire éthique pour lutter contre les distorsions de concurrence créées par le travail illégal. Il s'agit du cœur du métier du Recouvrement. L'enjeu économique est estimé à au moins quatre milliards d'euros de pertes de recettes, ce qui est d'autant plus important que nos bons résultats en terme de restes à recouvrer (0,91 % en métropole en 2004) limitent notre marge de manœuvre sur ce champ.

Une réflexion est engagée tant au plan européen qu'au plan national pour améliorer l'efficacité de la lutte contre le travail illégal. Un des axes prioritaires est le développement des partenariats, notamment avec l'Inspection du travail, la Dilti et les Finances.

D'autre part, en interne, nous menons des évaluations sur des actions de contrôle menées par les Urssaf de Toulon, de Bayonne et de Montpellier.

Des initiatives locales, comme une campagne de sensibilisation, sont également intéressantes et pourraient être généralisées au réseau.

E.S. : L'ACOSS a engagé une réflexion pour réformer un dispositif d'allocations des ressources budgétaires aujourd'hui à bout de souffle, à l'instar de la Cnamts, qui classe désormais les Caisses sur leur « rapport qualité/prix ». Où en est cette réflexion ?

L-C VIOSSAT : La Branche a été moderniste dans ce domaine en mettant en place des outils comme la banque des ratios et les points activités. Le dispositif a bien fonctionné, mais on en découvre aujourd'hui les limites. On a donc engagé une démarche de « benchmarking » pour analyser les avantages et inconvénients des différents modèles. Le principe d'un coût unitaire multiplié par un nombre de comptes est dépassé. Reste à trouver un dispositif qui sera aussi une incitation à développer la stratégie de la Branche. Or, il n'y a pas de modèle type ni de plan génial en la matière. La méthode doit donc passer par un diagnostic et une analyse partagée avant de faire un choix sur les meilleures options possibles.

E.S. : Depuis votre nomination, vous avez eu l'occasion de participer aux réunions du Comité des Carrières. Son mode de fonctionnement vous semble-t-il satisfaisant ?

L-C VIOSSAT : J'ai même participé, à l'époque, à sa création. Il est certain que ce dispositif est « un plus » en terme de transparence, par rapport au mode de gestion antérieure, pour les agents. C'est par ailleurs un instrument de la mobilité géographique, inter branche et inter catégorie de caisses. Les débats au sein du Comité des Carrières sont vivants et intéressants, mais subsiste une certaine frustration car le Comité ne peut pas auditionner les candidats. Il serait intéressant de pouvoir avoir ce contact direct mais il est évident que cela soulève des problèmes techniques importants.

L'outil a donc tenu très largement ses promesses. Mais, il est aussi exigeant puisque chaque mois, les quatre Directeurs de Caisse Nationale se rencontrent sous la présidence d'un tiers. C'est un fonctionnement de fait très particulier à l'image de la spécificité de la gestion des ressources humaines à la Sécurité sociale.

Cette gestion présente des forces et des faiblesses, l'une d'entre elle étant la gestion prévisionnelle insuffisante du vivier des agents de direction et des agents de direction eux-mêmes.

D'autre part, Patrick HERMANGE a proposé, pour améliorer l'homogénéité des critères d'évaluation, que ce soit la Caisse Nationale qui recrute qui évalue l'ensemble

des candidats et non chacune des Caisses Nationales d'origine des candidats.

Reste d'autre part le problème souligné par Philippe RENARD lors de sa dernière interview à Elan Social, à savoir l'insuffisante connaissance des agents de direction par l'ACOSS. Pour y remédier, il faudrait y consacrer plus de moyens.

E.S. : On constate aujourd'hui que la pénurie de candidat sur certaines vacances, autrefois limitée à des postes d'Agent comptable, touche aujourd'hui des postes de Directeur. Le tuilage des rémunérations suite à la création de trois niveaux de Sous-Directeur a pour effet de fossiliser le vivier des candidats en rendant financièrement non attractifs des postes de pleine direction dans les petits organismes pour un certain nombre d'agents de direction.

L-C VIOSSAT : Effectivement, on constate que certains postes n'attirent pas du tout (et il faudrait pouvoir réfléchir aux causes de cette désaffection car il y a probablement là un indicateur) et que d'autres, au contraire, sont très demandés, obligeant ainsi le Comité de carrière à faire un choix parmi des candidats en adéquation avec le poste. Il y a alors toujours une part de subjectivité dans le choix. Mais, on constate également, que certains postulent sur des postes pour lesquels ils sont en inadéquation évidente.

D'autre part, si l'effet du tuilage est bien réel, il ne faut pas mésestimer d'autres critères de choix pour les candidats, comme l'intérêt pour un poste de pleine Direction ou une gestion à plus long terme de leur carrière professionnelle.

Enfin, la vague démographique à venir va ouvrir des perspectives importantes pour la génération des 30/40 ans notamment.

E.S. : Pensez-vous que les Associations de cadres et dirigeants pourraient siéger au Comité des Carrières, afin d'en améliorer la représentativité, et la légitimité ?

L-C VIOSSAT : Serait-ce un bon mélange des genres ?

E.S. : Aujourd'hui, quel est le rôle de l'UCANSS ?

L-C VIOSSAT : L'UCANSS a de multiples rôles, de la gestion de la Convention Collective aux prestations de service en matière d'immobilier ou d'aide sur le droit du travail. Il y aurait d'ailleurs peut-être matière à simplifier cet inventaire à la Prévert. Cependant, l'UCANSS reste l'incarnation de l'Institution. La signature de multiples accords démontre que tout cela fonctionne globalement. Certes, plusieurs rapports ont souligné des imperfections, mais ces points de faiblesse relèvent pour beaucoup de son statut très singulier. A titre d'exemple de ce particularisme, les conventions collectives signées ne deviennent opérationnelles qu'une fois agréées (ce qui ne va pas sans modifier les conditions de la négociation) et l'employeur est de fait composé pour moitié de représentants des salariés. Ainsi, une des faiblesses de la Sécurité sociale réside dans « le mélange des genres » au sein duquel les partenaires sociaux subissent une tutelle forte de l'Etat et des ministères et où la politique gouvernementale est confrontée à ces mêmes partenaires sociaux. Dès lors, nous sommes bien loin du schéma type de l'autorité de décision unique ou de l'actionnaire majoritaire... Tel n'est pas le cas dans la fonction publique ou dans d'autres régimes paritaires, où il y a un patron ou du moins une ligne directrice.

E.S. : Pour terminer ce tour d'horizon que vous inspire la réforme de l'Assurance Maladie ? La convention qui vient d'être



François Couillet et Françoise Mourgues



signée vous semble-t-elle apte à répondre aux enjeux ?

L-C VIOSSAT : Je ne me prononcerai pas sur ce sujet qui ne concerne pas mes nouvelles attributions à la Direction de l'ACOSS, mais j'estime que la signature d'une convention dans les délais annoncés est une bonne chose car elle permet de renouer l'indispensable dialogue entre l'Etat, l'Assurance Maladie et les professionnels de santé.

E.S. : Sur le plan de l'organisation générale du système, ne pensez-vous pas qu'on court le risque de désespérer de plus en plus les médecins du secteur 1, tout en ne maîtrisant pas les dépassements des autres, à vouloir à tout prix conventionner tout le monde ? Ne faudrait-il pas organiser un conventionnement privilégié avec ceux qui veulent bien travailler avec l'Assurance maladie, quitte à limiter le remboursement des actes et des prescriptions des autres à une sorte de forfait ?

L-C VIOSSAT : Votre approche n'est pas, pour l'instant, possible à concrétiser dans un accord conventionnel. La loi a posé, avec le concept de médecin traitant, un premier pas dans la bonne direction.

la Lettre

n° 117
AVRIL-MAI
2004

du recouvrement

MENSUEL D'INFORMATION DE L'ACOSS

LOUIS-CHARLES VIOSSAT :

“Je serai au plus près du terrain”

Louis-Charles Viossat a pris ses fonctions de directeur de l'Agence Centrale le 15 avril dernier. Chantiers prioritaires, travail avec le réseau... Entretien.

En tant qu'imposant de l'IGAS, vous connaissez déjà la Branche du Recouvrement. Quelle image en avez-vous et en quoi a-t-elle été modifiée depuis votre arrivée ?

J'ai effectivement eu l'occasion de me « plonger » dans la Branche, dès les années 90, dans le cadre de deux missions pour l'IGAS. L'une sur le contrôle du recouvrement des cotisations, l'autre sur le contrôle des V.L. (Paysis visité 51 (passé)). J'ai, ensuite, en 2000-2001, participé à l'évaluation de la 1^{re} COG et à la préparation de l'annuaire. J'avais alors été

frappé par le chemin parcouru par la Branche, en 10 ans, en termes de modernisation. Dans son fonctionnement interne avec la Liai, la God, Watt ou encore les outils du contrôle, Osmis par exemple. Dans la dématérialisation des modalités de déclaration et de paiement des cotisations proposées aux assurés. Depuis un mois, j'ai confirmation de l'impact de ce que je percevais de l'extérieur.

La Recouvrement est une Branche moderne, dynamique, qui va au devant des attentes des assurés, avec des équipes motivées, tant à l'ACOSS qu'en Unisal ou en Cofis.

Comment envisagez-vous de travailler avec les collaborateurs de l'Assise et les organismes de réseau ?

Je m'inscrits dans la continuité de mes prédécesseurs, mes collègues Jean-Louis BHR et Frédéric Van Rockeghem. Jus-

