



**Les engagements, les résultats à atteindre
et les moyens pour y parvenir**

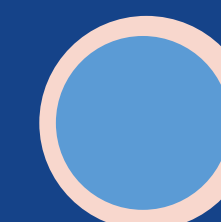


Les 4 grandes ambitions

 **4 ambitions**

 **10 fiches thématiques**

 **45 engagements**

 **150 actions**

Ambition 1



Offrir à nos publics des services plus performants et plus adaptés

Ambition 2



Assurer un recouvrement garantissant la qualité des données et le lien entre cotisations et prestations, pour un plus grand nombre de bénéficiaires

Ambition 3



Concilier performance du recouvrement et accompagnement des entreprises

Ambition 4

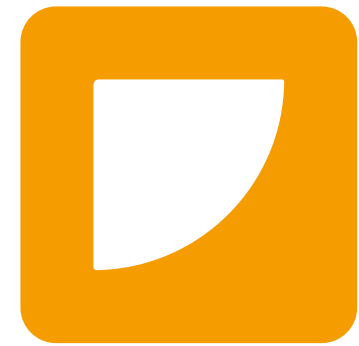


Promouvoir une organisation solidaire et responsable



Ambition 1

Offrir à nos publics des services plus performants et plus adaptés



Ambition 1

Offrir à nos publics des services plus performants et plus adaptés

Fiche 1

Garantir, sur l'ensemble du territoire, un socle de services communs et homogènes à tous les usagers

Un socle commun pour tous les usagers de l'Urssaf, accessible à tous avec une attention particulière sur l'inclusion numérique et pour les publics en difficulté.

Une volonté d'amélioration de nos modes de contacts et de l'expérience utilisateurs : une meilleure ergonomie, accessibilité et une volonté de personnaliser.

Les engagements



Engagement 1 – Offrir à tous les usagers un **socle de services homogènes et étendus**



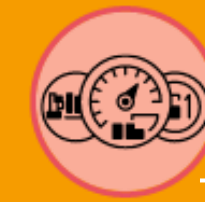
Engagement 2 – Garantir des **démarches numériques conformes** aux standards et aux engagements des services publics



Engagement 3 – Créer des services **améliorant l'expérience** des utilisateurs



Engagement 4 – Garantir une **qualité de service homogène** au sein du réseau



Huit indicateurs

- Taux d'appels aboutis toutes offres
- Taux de traitement des réclamations
- Taux de courriels traités dans les délais
- Taux de satisfaction globale
- Taux de satisfaction par contact
- Taux de réitération des contacts
- Taux de dématérialisation des paiements en volume
- Taux de comptes créditeurs



Ambition 1

Offrir à nos publics des services plus performants et plus adaptés

Fiche 2

Offrir des accompagnements supplémentaires harmonisés aux usagers en fonction de leurs besoins

Mettre en place une démarche plus proactive et personnalisée pour anticiper les besoins spécifiques de nos publics, particulièrement lors des événements clés de leurs parcours.

Construire et distribuer des offres de services harmonisées fondées sur une connaissance fine des besoins et répondre aux futurs usages encore méconnus.

Les engagements



Engagement 1 – Développer une **connaissance fine** de nos usagers, anticiper leurs besoins, prendre en compte leurs attentes afin de personnaliser la relation de service



Engagement 2 – En complément du socle de services, offrir une **sélection d'offres de services nationales pilotée par la valeur** qu'elle apporte à chaque catégorie d'usagers



Engagement 3 – Adapter notre accompagnement et nos offres de service aux **événements de vie** des usagers

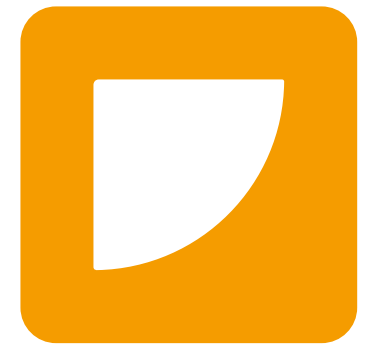


Engagement 4 – Valoriser nos offres auprès de notre **écosystème** et coconstruire des offres avec nos **partenaires** afin de garantir des services sans couture dépassant les missions de l'Urssaf



Un indicateur

- Taux d'affiliation des TI dans les délais



Ambition 1

Offrir à nos publics des services plus performants et plus adaptés

Fiche 3

Simplifier le parcours des usagers et contribuer à la lutte contre le non-recours aux droits

L'Urssaf détient de nombreuses données de revenus qui peuvent permettre une facilitation de l'accès aux droits.

Elle a une position centrale pour faciliter les parcours des usagers dans une dimension interbranches et mettre en œuvre le principe d'action publique « dites-le nous une fois » qui suppose des échanges fluides de données entre administrations.

Les engagements



Engagement 1 – Développer une politique attentionnée pour nos usagers intégrant le lien avec les autres branches de la sécurité sociale et d'autres partenaires



Engagement 2 – Contribuer à la mise en œuvre du principe d'action publique « Dites-le-nous une fois » pour faciliter l'accès de nos usagers à leurs droits sociaux



Un indicateur

- Nombre d'adhésions individuelles au dispositif avance immédiate, en cumul



Ambition 2

Assurer un recouvrement garantissant la qualité des données et le lien entre cotisations et prestations, pour un plus grand nombre de bénéficiaires



Ambition 2

Assurer un recouvrement garantissant la qualité des données et le lien entre cotisations et prestations, pour un plus grand nombre de bénéficiaires

Fiche 4

Garantir l'exactitude des données sociales à leurs destinataires et aux assurés sociaux

Renforcer la fiabilité des données de la DSN pour sécuriser l'ouverture des droits à prestations sociales.

Mieux accompagner les éditeurs, tiers déclarants et déclarants, créer une norme pour les écritures sociales et réfléchir à une labellisation des logiciels de paie notamment.

Les engagements



Engagement 1 – Garantir une fiabilisation des données individuelles



Engagement 2 – Concevoir et mettre en œuvre des actions de fiabilisation des DSN et de PASRAU dans un cadre partenarial, en particulier pour les besoins de ses attributaires



Engagement 3 – Renforcer l'accompagnement du déclarant dans la correction de ses données sociales



Trois indicateurs

- Taux d'évolution de la qualité initiale des déclarations
- Taux d'évolution de la qualité des déclarations après correction
- Taux de comptes employeurs sans déclaration à 10 jours



Ambition 2

Assurer un recouvrement garantissant la qualité des données et le lien entre cotisations et prestations, pour un plus grand nombre de bénéficiaires

Fiche 5

Simplifier les démarches des entreprises par la poursuite des transferts de collecte

L'Urssaf s'appuiera sur l'expérience acquise pour mettre en œuvre les transferts de collecte prévus par la loi.

Au-delà, il convient d'instruire les modalités et conditions d'éventuels nouveaux transferts, en veillant à ce que ces derniers répondent aux objectifs poursuivis de simplification pour les déclarants, de fiabilisation des droits des assurés et/ou de renforcement de l'efficacité du recouvrement pour les finances publiques.

L'extension des missions de l'Urssaf impose par ailleurs un enrichissement des engagements portés par l'Urssaf vis-à-vis de ses attributaires. De ce fait, l'Urssaf s'engage sur la mise en œuvre d'actions visant au renforcement du service rendu aux attributaires.

Les engagements



Engagement 1 - Assurer le **transfert** des cotisations de la **Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse** et des cotisations de la **Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires**



Engagement 2 - Définir et mettre en œuvre les **prérequis au transfert des contributions** conventionnelles de formation professionnelle et de dialogue social en en garantissant l'efficacité



Engagement 3 - Définir les **conditions de réussite** d'autres transferts de contributions



Engagement 4 – Renforcer le service rendu aux **attributaires**



Un indicateur

- Note de satisfaction des partenaires



Ambition 3

Concilier performance
du recouvrement et
accompagnement
des entreprises



Ambition 3

Concilier performance du recouvrement et accompagnement des entreprises

Fiche 6

Accroître la performance du recouvrement tout en poursuivant l'accompagnement attentionné des publics en difficulté

La gestion des suites de la crise sanitaire et économique et de la reprise du recouvrement constitue un enjeu majeur de la COG 2023-2027.

Dans ce contexte, l'Urssaf rénovera sa politique de recouvrement amiable et forcé selon trois axes fondamentaux : une personnalisation accrue du recouvrement selon la situation de l'utilisateur, un accompagnement renforcé des entreprises en difficulté et un renforcement de la performance du recouvrement.

Les engagements



Engagement 1 – Adapter le recouvrement à la sortie de la crise sanitaire en mettant en place dans la durée un recouvrement plus amiable et adapté au profil de l'utilisateur



Engagement 2 – Enrichir la **détection** et l'**accompagnement** des employeurs et des travailleurs indépendants en difficulté



Engagement 3 – Améliorer la **performance du recouvrement amiable et forcé** en passant d'une approche de conformité à une logique de performance financière



Engagement 4 – Renforcer le développement des **synergies avec le réseau de la DGFIP**



Engagement 5 – Assurer un **recouvrement de qualité** dans les territoires d'**outre-mer** en prenant en compte leurs **spécificités**



Quatre indicateurs

- Taux de maîtrise des taxations d'office (TO) des TI
- Taux de récupération des créances TI à un an en montant
- Taux de récupération des créances employeurs à un an en montant
- Taux de réduction du stock de créances en montant



Ambition 3

Concilier performance du recouvrement et accompagnement des entreprises

Fiche 7

Poursuivre la mise en œuvre du droit à l'erreur et adapter notre stratégie et nos modalités de contrôle

L'exigence de qualité et d'exactitude des déclarations sociales nécessite d'intensifier la sécurisation préventive. La sécurisation juridique des entreprises reposera sur une démarche générale d'information et de conseil aux cotisants, sur l'enrichissement du BOSS et sur la poursuite de la révision et de la simplification de la doctrine en matière de cotisations et contributions sociales.

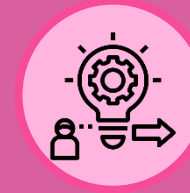
La stratégie de contrôle se centrera sur la mise en œuvre d'actions auprès des publics présentant un risque maximisé d'erreurs ou d'évasion sociale.

La définition d'une politique de règlement alternatif des litiges et la généralisation des échanges dématérialisés avec les juridictions contribueront à l'amélioration de la relation de confiance avec les usagers et à la réduction des délais de traitement des contentieux.

Les engagements



Engagement 1 – Développer et intensifier les modalités de sécurisation juridique et de prévention des erreurs



Engagement 2 – Poursuivre les travaux visant à une application plus raisonnée et adaptée de la réglementation



Engagement 3 – Redéfinir les périmètres d'intervention et les modalités des contrôles



Engagement 4 – Renforcer l'efficacité des contrôles et optimiser leur programmation



Engagement 5 – Adapter l'organisation et la méthodologie des contrôles aux spécificités des grands comptes



Engagement 6 – Simplifier les procédures et modalités d'échanges avec les juridictions pour assurer un traitement optimisé et moins coûteux des recours

Deux indicateurs



- Taux de contrôle des cotisations liquidées en cumul
- Taux de régularisation des TPE et PME (de 10 à 49 salariés)



Ambition 3

Concilier performance du recouvrement et accompagnement des entreprises

Fiche 8

Développer une stratégie de lutte contre la fraude en cohérence avec les nouveaux enjeux

L'Urssaf souhaite renforcer de façon très significative le degré de couverture du risque de fraude aux cotisations. Il s'agira de renforcer les ressources allouées mais également d'enrichir les méthodes et d'exploiter davantage les données. La lutte contre la fraude à la mobilité internationale constituera également un axe important de cette orientation.

L'Urssaf organisera par ailleurs l'exploitation des données fiscales et des données des opérateurs de plateformes pour lutter contre la dissimulation ou sous-déclaration d'activité par les micro-entrepreneurs, en mettant en place de nouveaux processus de régularisation.

Enfin, l'Urssaf travaillera avec les branches prestataires de la Sécurité sociale pour permettre la prise en compte de ses actions de contrôle dans le calcul des prestations, ainsi que pour partager des situations ou critères de risques

Les engagements



Engagement 1 – Poursuivre et approfondir les travaux d'évaluation de la fraude sociale, y compris sur le champ de la mobilité internationale



Engagement 2 – Accroître la couverture des risques de fraude au travail dissimulé



Engagement 3 – Développer le contrôle de la mobilité internationale afin de lutter contre le dumping social



Engagement 4 – Intensifier la lutte contre la fraude à l'égard des travailleurs indépendants et des auto-entrepreneurs en développant de nouvelles modalités de ciblage et de régularisation



Engagement 5 – Accroître la performance du recouvrement des créances frauduleuses



Engagement 6 – Sécuriser et fiabiliser les coordonnées bancaires de nos usagers



Engagement 7 – Renforcer les synergies avec les caisses prestataires en matière de lutte contre la fraude aux prestations



Engagement 8 – Déployer une stratégie de communication pluriannuelle de sensibilisation contre la fraude

Trois indicateurs

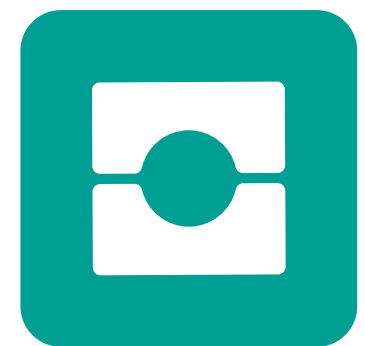
- Montant des cotisations des micro-entrepreneurs régularisées en cumul
- Montant des redressements LCTI en cumul
- Montants recouverts LCTI en cumul



Ambition 4

**Promouvoir une
organisation solidaire et
responsable**





Ambition 4

Promouvoir une organisation solidaire et responsable

Fiche 9

Garantir la continuité et la performance des activités

Dans un contexte incertain et face à l'émergence de nouveaux risques, l'Urssaf reste garante de la continuité du financement des prestations sociales. Elle poursuit par ailleurs sa recherche de meilleure performance et d'efficience.

Pour répondre à ces deux impératifs, elle mobilisera comme leviers :

- la modernisation des processus,
- l'utilisation de la donnée,
- l'évolution des systèmes d'informations,
- la convergence de la productivité entre organismes
- l'amélioration du dispositif de maîtrise des activités.

Les engagements



Engagement 1 – Poursuivre la sécurisation et la modernisation de la trésorerie et garantir, en toutes circonstances, la livraison des fonds attendus par l'ensemble des contreparties financières de la branche.



Engagement 2 – Maintenir un haut niveau de performance du réseau et réduire les écarts de productivité.



Engagement 3 – Poursuivre la modernisation du système d'information du réseau et garantir son alignement avec les orientations stratégiques.



Engagement 4 – Accroître la performance du métier par l'utilisation de nos données.



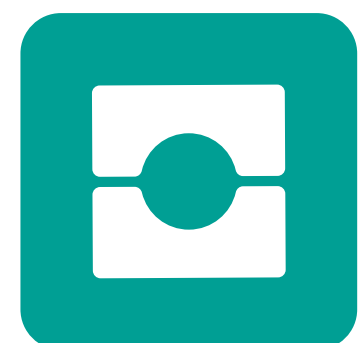
Engagement 5 – Renforcer la contribution de l'Urssaf à la production d'une statistique publique de qualité.



Engagement 6 – Tirer les bénéfices de la modernisation du cadre du contrôle interne des organismes de Sécurité sociale et refonder une politique pluriannuelle de continuité d'activité.

Cinq indicateurs

- Comptes actifs pondérés (CAP) par ETP
- Coût unitaire d'un compte actif pondéré (CAP)
- Ecart de productivité entre les Urssaf
- Taux de disponibilité du SI à destination des usagers internes
- Taux de disponibilité du SI à destination des usagers et partenaires



Promouvoir une organisation solidaire et responsable

Ambition 4

Fiche 10

S'engager durablement pour une gestion responsable et transparente de nos ressources

La transition écologique impose la mise en œuvre de plans d'action volontaristes de la part des services publics. Un schéma directeur de la responsabilité sociale des organisations (RSO) sera mis en place afin d'intégrer cette dimension non seulement dans la gestion interne mais également dans l'ensemble des politiques en direction des usagers et des partenaires

En parallèle, le développement continu des connaissances et des compétences sera une priorité renforcée afin de s'adapter aux évolutions croissantes de nos métiers (exploitation des données de la déclaration sociale nominative, ancrage de la relation de confiance).

Les engagements



Engagement 1 – Rénover profondément notre approche de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)



Engagement 2 – Accompagner les transformations de nos métiers et de nos organisations de travail



Engagement 3 – Devenir un acteur de référence de la gestion environnementale, sociale et de bonne gouvernance (ESG) en tant qu'émetteur et qu'investisseur institutionnel



Six indicateurs

- Taux de formation des agents
- Taux d'absentéisme de courte durée
- Evolution de la consommation d'énergie
- Taux de mutualisation des achats
- M² (SUB)/résident
- Taux du genre le moins représenté aux postes d'agents de direction

Les résultats à atteindre



Les cibles des indicateurs
de résultats



INDICATEURS de RESULTATS COG 2023-2027

N°	Fiche	Libellé de l'indicateur	Périmètre	CIBLES METROPOLE ou FRANCE ENTIERE					CIBLES DOM				
				2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
1	Fiche 1	Taux d'appels aboutis toutes offres	Métropole et DOM	88%	88%	89%	89%	89%	\	80%	84%	86%	88%
2	Fiche 1	Taux de traitement des réclamations dans les délais	Métropole	90%	90%	90%	90%	90%					
3	Fiche 1	Taux de courriels traités dans les délais	Métropole et DOM	90%	90%	90%	90%	90%			85%	87%	90%
4	Fiche 1	Taux de satisfaction globale	Métropole et DOM	80%	82%	82%	85%	85%	60%	63%	66%	69%	72%
5	Fiche 1	Taux de satisfaction par contact	Métropole et DOM	76%	79%	81%	83%	85%	65%	68%	70%	73%	75%
6	Fiche 1	Taux de réitération des contacts	Métropole	20%	19%	18%	17%	16%					
7	Fiche 1	Taux de dématérialisation des paiements en volume	Métropole et DOM	96%	96%	97%	98%	98%	91%	92%	93%	94%	95%
8	Fiche 1	Taux de comptes créditeurs	Métropole et DOM	5%	4,75%	4,50%	4,25%	4%	14%	12%	9%	7%	6%
9	Fiche 2	Taux d'affiliation des TI dans les délais	France entière	95%	95%	95%	95%	95%					
10	Fiche 3	Nombre d'adhésions individuelles au dispositif avance immédiate, en cumul	France entière	630 000	780 000	1 030 000	1 180 000	1 330 000					
11	Fiche 4	Taux d'évolution de la qualité initiale des déclarations	Métropole et DOM	\	cibles 2024 à 2027 fixées fin 2023				\	cibles 2024 à 2027 fixées fin 2023			
12	Fiche 4	Taux d'évolution de la qualité des déclarations après correction	Métropole et DOM	\	cibles 2024 à 2027 fixées fin 2023				\	cibles 2024 à 2027 fixées fin 2023			
13	Fiche 4	Taux de comptes employeurs sans déclaration à 10 jours	Métropole et DOM	1,90%	1,80%	1,80%	1,80%	1,70%	12%	11%	10%	8%	6%
14	Fiche 5	Note de satisfaction des partenaires	Métropole	7,8	7,8	7,9	7,9	8,0					
15	Fiche 6	Taux de maîtrise des taxations d'office (TO) des TI	Métropole et DOM	74,0%	75,0%	76,0%	77,0%	78,0%	53,50%	55,50%	57,50%	59,50%	61,50%
16	Fiche 6	Taux de récupération des créances des TI à un an en montant	Métropole et DOM	\	60%	65%	67%	69%	\	30%	34%	38%	40%
17	Fiche 6	Taux de récupération des créances des employeurs à un an en montant	Métropole et DOM	\	91%	92,50%	93%	93%	\	60%	64%	68%	70%
18	Fiche 6	Taux de réduction du stock des créances en montant	Métropole et DOM	45%	A définir chaque année				23%	A définir chaque année			
19	Fiche 7	Taux de contrôle des cotisations liquidées en cumul	Métropole et DOM	8,70%	17,40%	26,10%	34,80%	43,50%	3,70%	7,40%	10,80%	14,80%	18,50%
20	Fiche 7	Taux de régularisations TPE PME (de 10 à 49 salariés)	Métropole et DOM	5,30%	5,40%	5,50%	5,60%	5,70%	13,50%	13,80%	14,00%	14,30%	14,50%
21	Fiche 8	Montant des cotisations auto-entrepreneurs régularisées, en cumul	France entière	34 M€	70 M€	110 M€	152 M€	200 M€					
22	Fiche 8	Montants des redressements LCTI, en cumul	France entière	800 M€	1 600 M€	2 400 M€	3 500 M€	5 000 M€					
23	Fiche 8	Montants recouverts LCTI, en cumul	France entière	67 M€	161 M€	272 M€	400 M€	544 M€					
24	Fiche 9	Comptes actifs pondérés (CAP) par ETP	Métropole	+2%	+2%	+2%	+2%	+2%					
25	Fiche 9	Coût unitaire d'un compte actif pondéré	Métropole	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%					
26	Fiche 9	Ecart de productivité entre Urssaf	Métropole	cibles à communiquer									
27	Fiche 9	Taux de disponibilité du SI à destination des usagers internes	Métropole	99,30%	99,30%	99,30%	99,30%	99,30%					
28	Fiche 9	Taux de disponibilité du SI à destination des usagers et partenaires	Métropole	99,50%	99,50%	99,50%	99,50%	99,50%					
29	Fiche 10	Taux de formation des agents	Métropole	75%	75%	75%	75%	75%					
30	Fiche 10	Taux d'absentéisme de courte durée	Métropole	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%					
31	Fiche 10	Evolution de la consommation d'énergie	Métropole	-5%	-10%	-15%	-20%	-25%					
32	Fiche 10	Taux de mutualisation des achats	Métropole	65%	65%	65%	65%	65%					
33	Fiche 10	M2 (SUB)/résident	Métropole	14 m2	14 m2	14 m2	14 m2	14 m2					
34	Fiche 10	Taux du genre le moins représenté à des postes de direction d'organisme	Métropole	23%-37%	28%-42%	33%-47%	38%-52%	43%-57%					

Les moyens



Evolution des effectifs



Les moyens informatiques



Les autres dépenses
de fonctionnement et
d'investissement



Evolution des effectifs

augmentation de 100 équivalents temps plein (ETP) des effectifs du réseau sur la période conventionnelle

impact de la hausse prévisionnelle du nombre de comptes

la croissance rapide et continue du nombre d'autoentrepreneurs (+13% par an sur la dernière COG), constitue le principal inducteur de charges supplémentaires

charges nouvelles qui résultent d'activités supplémentaires

- développement de la fiabilisation des DSN
- renforcement de la relation de service avec le développement des offres, la réouverture de certains accueils physiques et la contribution au réseau France Services
- renforcement des effectifs d'inspecteurs et de contrôleurs pour accroître la lutte contre la fraude
- mise en place du guichet de régularisation des auto-entrepreneurs

réductions de charges permises par :

- les simplifications réglementaires relatives au recouvrement (relèvement du seuil d'abandon de créances, simplification relative aux admissions en non-valeur)
- la généralisation de la tierce déclaration par les plateformes pour le compte des auto-entrepreneurs
- la stabilisation et la progression des performances du guichet unique de formalités des entreprises
- le déploiement du «Dites-le-nous une fois »

gains de productivité permis par :

- les évolutions informatiques (achèvement de la rénovation d'applicatifs, digitalisation des offres de service permettant de réduire les sollicitations au front-office, résorption de la dette technique permettant d'accroître la performance du SI et de réduire les incidents, optimisation du poste de travail agent)
- la poursuite de la dématérialisation des flux entrants et sortants et la concentration des flux entrants
- l'optimisation des processus et la concentration d'activités



Les moyens informatiques

Des crédits de fonctionnement informatique en nette augmentation (+31,6% par rapport à la COG précédente)

Ils permettront :

- d'améliorer les services rendus aux utilisateurs,
- de prendre en charge les nouvelles missions,
- de rénover le système d'information,
- de résorber une partie de la dette technique,
- et de réaliser les gains de productivité attendus.

Ces crédits tiennent également compte des ambitions en matière de cybersécurité et de l'objectif de ré-internalisation d'une partie des fonctions informatiques qui permettra de passer d'un taux d'externalisation de 50% à 42% sur l'ensemble de l'activité informatique (représente une augmentation de 195 ETP).

Des crédits d'investissement informatique en légère baisse (- 4 %)

du fait de la réduction des dépenses d'acquisition de logiciels au profit des dépenses de location



Les autres dépenses de fonctionnement et d'investissement

un cadrage de diminution annuelle de 1 % en valeur, hors dépenses d'énergie

Le respect de ce cadrage reposera sur plusieurs leviers, notamment :

- la poursuite de la réduction des dépenses d'affranchissement
- la baisse de dépenses de loyers du fait des projets immobiliers inscrits dans le plan national immobilier
- la réduction des dépenses d'intérim
- la réduction des dépenses de prestations intellectuelles

un plan national immobilier en hausse de 33 %

Cette enveloppe permettra de couvrir :

- l'achèvement de projets engagés au cours de la précédente COG
- les nouveaux projets de réaménagement, relogement ou réhabilitation qui contribueront à l'objectif de réduction des surfaces occupées et permettront des économies de loyers et de fonctionnement
- des projets destinés à l'amélioration de la performance énergétique
- le renchérissement des coûts de la construction

les crédits d'investissement local

Les crédits d'investissement local tiennent compte du renchérissement de la flotte automobile résultant de la hausse du nombre d'inspecteurs et du verdissement de cette flotte à hauteur de 50% des nouvelles acquisitions.

COG
23 → 27

26/0
5/23

