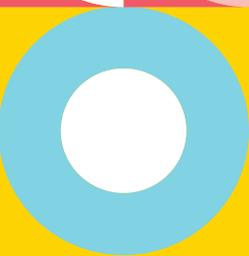
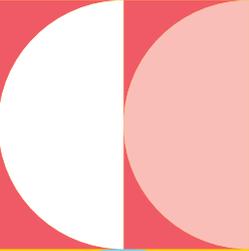
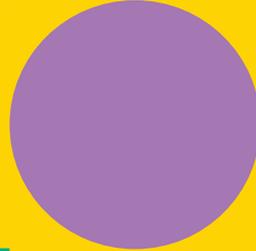
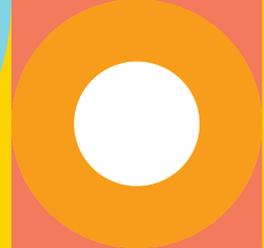
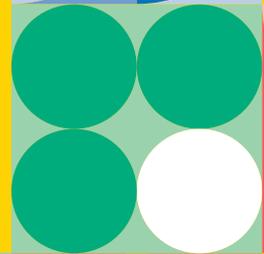
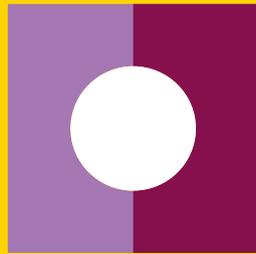
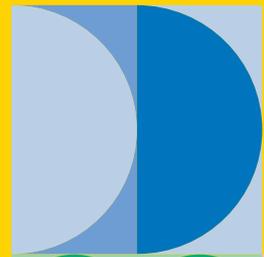




# Rapport d'activité 2020



# Sommaire

## 4 2020 : une année particulière

- 5 Agir pour une protection sociale durable et solidaire
- 6 Regards croisés
- 8 Chiffres clés du réseau
- 10 Ce sont eux qui le disent !

## 13 Simplifier les services et accompagner tous les employeurs et entrepreneurs

- 16 La relation de service à l'épreuve de la crise sanitaire
- 19 Des centres nationaux pour des services plus efficaces
- 20 Un nouveau service pour les travailleurs indépendants : l'action sociale

## 23 Des dispositifs sur-mesure pour garantir les droits sociaux et l'équité entre tous

- 26 Construire une offre de service sur-mesure selon les usagers
- 29 Adapter notre fonctionnement et nos missions face à la crise

## 33 Des moyens financiers exceptionnels pour assurer la protection sociale au quotidien

- 36 Mise en place des mesures exceptionnelles et exonérations de cotisations pour soutenir les acteurs économiques

## 41 Un collectif renouvelé pour toujours mieux répondre aux besoins et attentes des usagers

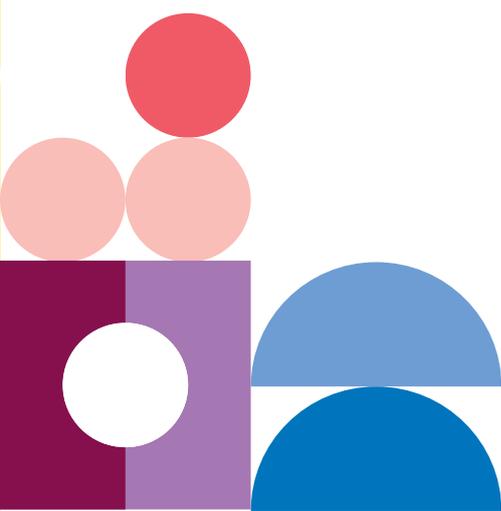
- 44 Des outils innovants au service de nos publics
- 46 Des collaborateurs engagés dans l'évolution de l'Urssaf
- 48 D'étroites collaborations avec nos partenaires et l'écosystème économique

## 53 Une gouvernance mobilisée

- 54 Le conseil d'administration
- 57 Le conseil départemental de Seine-et-Marne
- 58 Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants de la région Île-de-France
- 60 Instances de pilotage internes

## 63 Des collaborateurs au service de la performance

- 64 Données chiffrées
- 68 Notre organisation



# 2020 : une année particulière

6

Regards croisés  
du Président  
et du Directeur

8

Chiffres clés  
du réseau

10

Temps forts  
de l'année 2020

# Agir pour une protection sociale durable et solidaire

A partir du mois de mars 2020, l'Urssaf est entrée dans une phase inédite de mobilisation pour soutenir l'activité économique au plus fort de la crise sanitaire avec :

- La mise en œuvre des mesures de reports de paiement pour soulager les trésoreries des entreprises ;
- L'entrée en application des exonérations et des aides au paiement ;
- La prise en compte des difficultés rencontrées par les entreprises dans la politique de contrôle ;
- La prise en charge de nouvelles activités telles que les aides versées aux travailleurs indépendants ;
- Le développement de nouveaux outils et moyens de communication pour faciliter les échanges, informer et accompagner les entreprises et les indépendants fragilisés ;
- La mise à disposition de nouvelles données statistiques afin d'appuyer les pouvoirs publics.

Ces activités ont été menées dans l'urgence par des équipes largement impactées dès mars par l'instauration massive du télétravail. Une chaîne de solidarité s'est rapidement mise en place au sein du réseau, permettant, au fil de l'évolution des mesures sanitaires et économiques, de maintenir le contact avec nos usagers... tout en poursuivant le déploiement des projets et des transferts de collecte.

Bien avant le début de la crise sanitaire, dans le contexte d'unification progressive des collectes sociales autour de l'Urssaf et du renforcement de la relation de confiance entre les usagers et l'administration, le réseau avait entamé un profond travail de réflexion sur son positionnement et son identité, mobilisant collaborateurs, administrateurs, partenaires et usagers. Ces travaux ont abouti à la clarification de notre raison d'être, de nos missions et de nos valeurs ; et à plus de lisibilité de notre offre de service, souvent mal connue. Dans ce même objectif de lisibilité, la décision a été prise de réunir l'ensemble du réseau autour du même nom, l'Urssaf : ainsi, l'Acoss est devenue l'Urssaf Caisse nationale.

## Nos trois grandes missions

**Accompagner tous les employeurs et entrepreneurs** au bénéfice du développement économique et social à travers la mise en place de services adaptés aux réalités de nos différents publics.

**Assurer le financement de la protection sociale** au quotidien avec la collecte des cotisations et l'optimisation de la gestion des finances.

**Garantir les droits sociaux et l'équité** entre tous les acteurs économiques par le biais de la sécurisation des démarches déclaratives et contrôles à posteriori.

## Nos quatre valeurs, notre posture vis-à-vis de nos publics, de nos partenaires et de nos collaborateurs

La **responsabilité** traduit l'équité, la fiabilité et la performance des actions du réseau des Urssaf auprès de ses bénéficiaires.

La **solidarité** exprime notre engagement d'entraide auprès de la société et de nos collègues et collaborateurs.

La **proximité** montre l'ambition d'accessibilité et de simplicité de nos services, conçus avec et au plus près de nos publics.

La **proactivité** reflète l'écoute et l'innovation que nous mettons en œuvre pour répondre à l'évolution constante des besoins et des attentes de nos publics.

# Regards croisés

## Le directeur et le président de l'Urssaf Île-de-France reviennent sur la gestion de la crise sanitaire et la manière dont elle a bousculé nos pratiques et renforcé nos fondements.



“**Nous allons poursuivre nos missions avec encore plus d'ardeur, car leur caractère indispensable n'est plus à démontrer.**”

**Didier Malric**  
Directeur de l'Urssaf Ile-de-France

**Comment caractériser cette années 2020 ?  
Quels mots vous viennent à l'esprit ?**

Didier Malric : « Imprévisible », car rien ne laissait présager quelques semaines plus tôt que nous allions vivre une crise sanitaire de cette ampleur. « Douleur » car je garde à l'esprit que beaucoup d'entre nous ont été touchés de très près par les effets de cette pandémie. Mais également « Fierté », celle que je ressens face à la mobilisation collective des salariés de l'Urssaf pour faire face à cette crise et à ses effets.

Jérôme Quentin-Mauroy : « Violence », tout d'abord car cette crise a été, et est encore, d'une violence exceptionnelle sur les plans sanitaire et social. « Solidarité »,

car cette crise a également été le révélateur de formidables chaînes de solidarité, vis-à-vis des soignants, des personnes isolées ou encore des malades. Enfin, « Innovation », car tout au long de cette année, il a fallu chercher et trouver des solutions à des problèmes que nous n'aurions jamais imaginés précédemment.

**Qualifiez-vous la gestion de cette crise de prouesse collective ?**

Didier Malric : Oui, je suis fier des capacités d'adaptation et du travail fourni par les équipes de l'Urssaf Île-de-France tout au long de cette année. Mais je suis surtout fier de leur sens du service : du service rendu à nos différents publics tout d'abord, car nos résultats en termes d'accessibilité ont été exemplaires. Notre accueil téléphonique a continué de répondre à plus de 87 % des appels, alors que ces derniers ont augmenté de 11 % ; un système de call-back pour les appels non aboutis a pu être mis en place permettant au final de contacter presque tous les cotisants ayant cherché à nous joindre ; des rendez-vous, téléphoniques ou en visio majoritairement, ont pu être proposés dans des délais de 48 h en moyenne. Mais c'est également leur sens du service rendu aux usagers que je voudrais souligner. En effet, certains secteurs d'activité ont connu un arrêt brutal de plus de 3 mois, comme le contrôle par exemple et tous nos salariés se sont mobilisés, pour épauler les secteurs du front office, de la trésorerie et de l'action sociale. Sans parler des services supports tels que l'informatique, la logistique et les ressources humaines, en première ligne pour permettre à leurs collègues de travailler chaque jour dans les meilleures conditions possibles.

Jérôme Quentin-Mauroy : Les équipes de l'Urssaf Île-de-France ont su démontrer leur sens du service public et leur sens du service aux publics, c'est certain. Leur capacité d'adaptation a été importante à titre individuel, Didier Malric l'a souligné, mais il est également tout à fait remarquable qu'un organisme de



“ Les équipes de l’Urssaf Ile-de-France ont su démontrer leur sens du service public et leur sens du service aux publics.

**Jérôme Quentin-Mauroy**  
Président du conseil d’administration  
de l’Urssaf Ile-de-France

2 700 personnes, pour certaines intégrées depuis à peine 3 mois lors du premier confinement, travaillant habituellement majoritairement en présentiel, dans un fonctionnement que l’on pourrait penser assez « bureaucratique » ait su, en 48 h, passer en mode 100 % distanciel, continuer à assurer un tiers du financement en cotisations de la protection sociale française et répondre à presque toutes les demandes de ses usagers. Alors, oui, en effet, on peut dire que les salariés de l’Urssaf ont collectivement accompli une prouesse.

**La solidarité est justement l’une des valeurs que l’Urssaf vient de réaffirmer, avec la proximité, la proactivité et la responsabilité. Comment ces valeurs se sont-elles illustrées au cours de cette année « pas comme les autres » ?**

Didier Malric : Je pense que nous avons tous eu en effet un comportement très responsable au regard de notre mission de financement de la Protection sociale ; la proactivité a également été notre moteur lorsqu’il s’est agi de suivre de manière très précise les intentions de versement de nos très grandes entreprises franciliennes, pour gérer de la manière la plus sécurisée possible la trésorerie nécessaire au versement des prestations. Parmi tous les exemples de nos capacités à être proches de nos publics, je retiendrai les 245 000 reports automatiques d’échéances pour les entreprises et 270 000 pour les travailleurs indépendants ; enfin, la solidarité s’est exprimée notamment au travers des 168 000 aides sociales versées aux travailleurs indépendants et de l’entraide mise en place pour parvenir à traiter ces demandes.

**Au-delà des valeurs, l’Urssaf a réalisé un travail d’introspection dont les résultats ont également abouti à la redéfinition de l’identité et des missions du réseau.**

Jérôme Quentin-Mauroy : Ces travaux avaient commencé bien avant la crise, ils accompagnent le

repositionnement de l’Urssaf non plus seulement comme un collecteur et un contrôleur, mais aussi, et aujourd’hui surtout, comme un accompagnateur de l’entrepreneuriat français. Cela passe par la mise en place de « parcours clients », pour les débuts d’activité, les situations de fragilité, voire pour les indépendants par l’accompagnement de situations de vie telles que la maternité ou le départ à la retraite... De nombreux projets et expérimentations sont en cours dans ce domaine. Il n’en reste pas moins nécessaire de garantir le financement de notre protection sociale, indispensable amortisseur de la crise actuelle, et de garantir les droits sociaux des salariés et une équité entre les acteurs économiques grâce aux opérations de contrôle. Au final, la promesse « Avec vous, agir pour une protection sociale durable et solidaire » englobe toutes ces dimensions.

**Quelles perspectives entrevoyez-vous après cette année si particulière ?**

Didier Malric : Nous allons poursuivre nos missions avec encore plus d’ardeur, car leur caractère indispensable n’est plus à démontrer, mais nos modes de travail ne reviendront jamais à la situation antérieure. Ils vont nécessairement évoluer en tirant des enseignements de la période que nous traversons encore.

Jérôme Quentin-Mauroy : Les grandes crises sont suivies de périodes de rebond, mais laissent également beaucoup de gens en grande difficulté. Il faudra donc être en capacité d’accompagner tout à la fois les situations de fragilité et les situations d’hyper croissance.

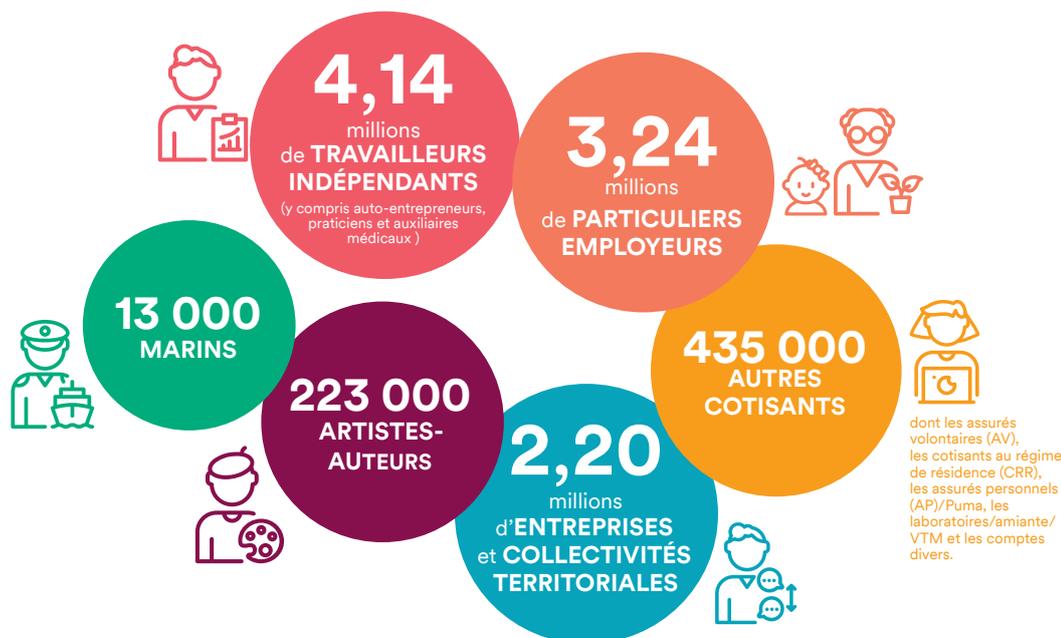
# Chiffres clés du réseau

**528,3** milliards  
d'euros encaissés

**15 219**

collaborateurs  
(ETP CDI moyenne annuelle)

**10,25** millions  
de comptes cotisants gérés



## Les aides exceptionnelles

**28,1**  
milliards d'€  
de reports  
année 2020

dont **11,8** milliards d'€  
de reports employeurs

**840 900**  
entreprises concernés

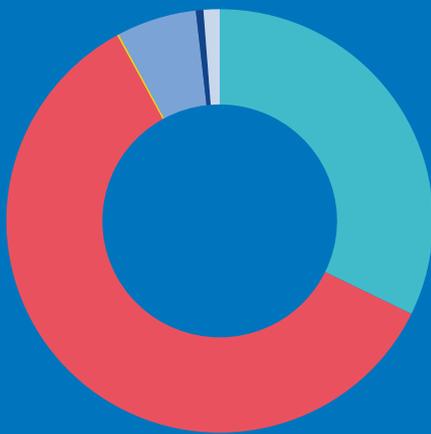
dont **16,3** milliards d'€  
de reports indépendants

**1 853 600**  
indépendants concernés

# En île-de-France

## 1 479 020

comptes cotisants gérés



- 32,24 % Régime général
- 59,78 % Travailleurs indépendants
- 0,05 % Laboratoires pharmaceutiques
- 6,15 % Particuliers employeurs
- 0,57 % Secteur Public
- 1,22 % Autres (AV + divers)

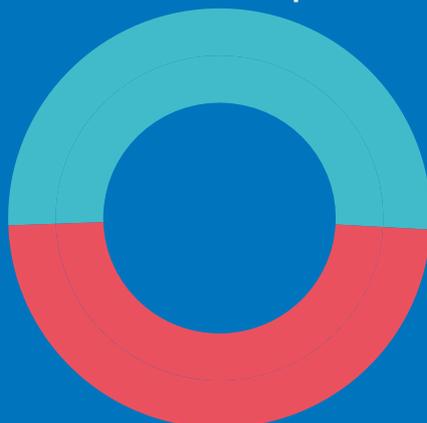


## 108,4 milliards d'euros

encaissés en 2020



Reports Régime général  
et Travailleurs indépendants



- 51,43 % Régime général
- 48,57 % Travailleurs indépendants

## 151 571

particuliers ayant bénéficié du chômage partiel  
pour leurs salariés  
dont : 97 465 pour le Cesu  
et 54 106 pour la Paje

## 6,988

milliards d'euros  
de reports de cotisations

## 270 000

indépendants concernés  
par les mesures  
exceptionnelles

# Temps forts collaborateurs

## Ce sont eux qui le disent !

Les collaborateurs du réseau font part de ce qui les a particulièrement marqués en 2020.

### Télétravail : validé ✓

Le distanciel ? C'est la démonstration de l'adaptabilité du collectif, qui s'est approprié de nouvelles méthodes de travail en quelques jours seulement grâce à des outils collaboratifs efficaces. Une première pour certains, malgré le contexte, il a été pour beaucoup synonyme d'équilibre de vie et d'autonomie. La relation de confiance grande nature.

### Des mesures exceptionnelles pour faire vivre la solidarité

Avec la mise en œuvre des mesures de report, d'exonération ou d'aide au paiement, le réseau des Urssaf a été directement impliqué dans la protection de tous en cette période inédite. Un rôle d'amortisseur économique et social qui nous tient particulièrement à cœur.

### Priorité à la relation de service aux usagers

2020 c'est aussi l'évolution de la communication vers plus de pédagogie, la multiplication des canaux pour assurer la bonne compréhension des mesures exceptionnelles à disposition des différentes catégories d'usagers. Au final : un sentiment de proximité partagé.

### L'intégration des nouveaux arrivants

Arrivée réussie des équipes du Régime social des indépendants (RSI) qui ont intégré l'Urssaf le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et qui, trois mois plus tard, se sont retrouvées elles aussi mobilisées par la gestion de la crise sanitaire. Une intégration express qui a rapidement soudé les équipes.

### Une nouvelle identité pour mieux nous raconter

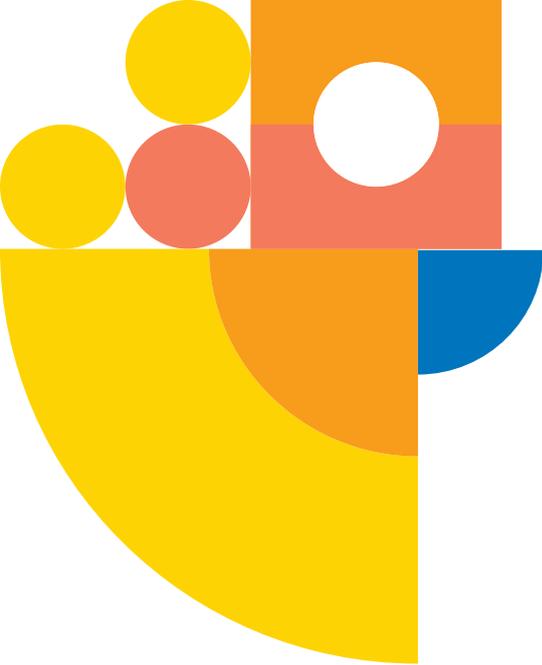
Une nouvelle manière de dire qui nous sommes, quelle est notre raison d'être, quelles valeurs nous animent au quotidien. « Agir pour une protection sociale durable et solidaire » ? Quelle meilleure illustration que notre engagement au fil de l'année 2020 ?

### L'Urssaf vue par les usagers, la reconnaissance de notre engagement

Au fur et à mesure de la mobilisation du collectif, le regard porté sur l'Urssaf a évolué. Perçu comme un organisme qui apporte un réel soutien et qui assure la continuité de service dans un contexte difficile, nombreux sont les collaborateurs qui ont reçu des remerciements de la part des usagers et de leurs partenaires. Et ça, ça n'a pas de prix.

### La convivialité coûte que coûte

Même à distance, les collaborateurs ont continué à faire vivre la convivialité qui fait la force du réseau : la démarche de co-construction de la nouvelle identité du réseau et un grand challenge interne autour de nos valeurs ont renforcé la cohésion ; les webinaires, les « lives » des directeurs, les communautés Yammer avec des challenges sportifs, les points hebdo ou les SMS quotidiens de certaines Urssaf... Autant d'initiatives qui ont permis de faire du lien et de faire du bien !



## Les initiatives RSO (Responsabilité sociale des organisations) : la solidarité à 360°

Nos engagements pour plus de  
solidarité ?

La liste est longue : l'opération congés  
solidaires à destination des personnels  
des hôpitaux, une opération de collecte  
pour les étudiants, un don de masques,  
un projet mené avec la Fondation Agir  
contre l'Exclusion, etc.

Et en interne : l'accompagnement des  
collaborateurs en situation de risques  
psychosociaux, le maintien des forma-  
tions sur les postures au travail, la  
prévention Covid-19...



“ L'année 2020 a été une aventure humaine  
très forte. En tant que manager d'un secteur  
où toutes les activités ne sont pas télétravaillables,  
il a fallu beaucoup se réinventer pour maintenir  
la motivation des équipes, absorber les stocks  
lors de notre retour sur site et continuer à préserver  
le bien-être de nos équipes, désormais en mode  
hybride. ”

**Marie-Laure Stephan**

**Manager du pôle Flux entrants non dématérialisés**

“ Notre capacité à télétravailler rapidement  
a été notre force. Nous avons tout de suite  
pu répondre aux appels des cotisants qui étaient  
pour beaucoup complètement perdus.

Le sentiment d'utilité que j'ai ressenti alors était  
très gratifiant et ce, d'autant plus que nous étions  
sur un pied d'égalité avec nos interlocuteurs :  
une situation inédite, anxiogène, malgré laquelle  
nous essayions d'assurer notre activité...  
avec parfois les enfants dans la même pièce... ”

**Aline Fevre**

**Gestionnaire au Pôle de relations de service de  
Lieuxaint**

“ L'entraide inter-services a été une très  
belle opportunité de mettre en application  
nos engagements de transversalité  
et de bienveillance vis-à-vis des cotisants  
qui contactaient l'Urssaf au téléphone,  
mais également entre nous. Cela a été pour moi  
l'occasion de découvrir de nouveaux collègues,  
de nouvelles activités et aussi d'en mesurer  
la complexité. ”

**David Barbier**

**Inspecteur du recouvrement à Montreuil**



01.

# Simplifier les services et accompagner tous les employeurs et entrepreneurs

14

Accompagner  
nos différents  
publics

16

La relation  
de service  
à l'épreuve  
de la crise  
sanitaire

19

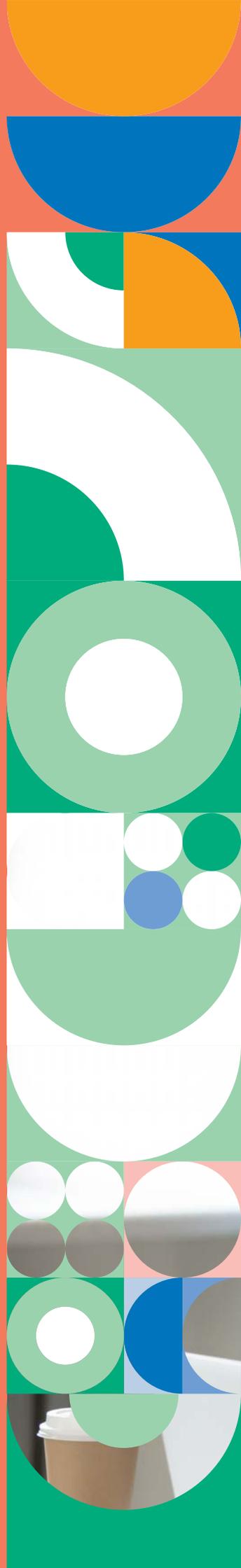
Des centres  
nationaux  
pour des services  
plus efficaces

20

Un nouveau service  
pour les travailleurs  
indépendants :  
l'action sociale

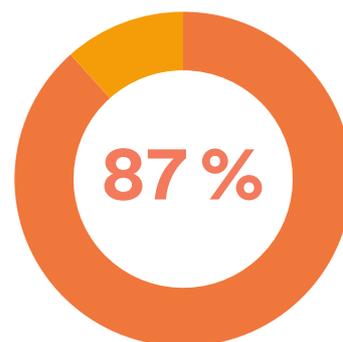
# Accompagner nos différents publics en les conseillant, les informant et en simplifiant les offres

Depuis plusieurs années, l'Urssaf a engagé une profonde évolution centrée sur la qualité du service rendu. Améliorer la lisibilité de notre offre, simplifier les démarches et accompagner les usagers sont autant de leviers de progrès qui renforcent la relation de confiance avec nos publics.



# 7,5 millions

d'appels téléphoniques  
reçus par le réseau des  
Urssaf en 2020



**d'appels aboutis**  
dépassant l'objectif Cog 2020  
de 86 % malgré le surplus  
d'appels lié à la crise sanitaire

## Nos projets d'amélioration s'illustrent à travers trois grandes typologies d'action

- **L'information et la prévention** grâce à des services accessibles à tous ;
- Des parcours de déclaration et de paiement **facilitant la compréhension et l'accomplissement** des obligations sociales ;
- Des **conseils personnalisés** à travers un accompagnement de proximité au quotidien et dans la gestion des aléas.



# La relation de service à l'épreuve de la crise sanitaire

En 2020, la relation de l'Urssaf avec les usagers a été fortement impactée par la crise sanitaire et la mise en œuvre des mesures gouvernementales de soutien à l'économie. D'importants moyens ont été déployés pour que ces mesures soient mises en place et profitent aux publics qui en avaient le plus besoin.

Au-delà des outils nationaux développés rapidement pour délivrer le maximum d'informations répondant aux questions les plus courantes de nos usagers : **assistants vocaux interactifs, infographies pédagogiques, webinaires, réseaux sociaux**, etc. nos équipes se sont mobilisées pour garantir notre accessibilité et répondre aux besoins de réponses personnalisées de nos publics.

Par ailleurs, de manière à apporter une réponse globale aux cotisants, un **numéro commun avec la Direction générale des finances publiques** a été créé fin octobre 2020 pour la seconde vague afin de fournir des réponses aux employeurs en difficulté souhaitant bénéficier des mesures d'urgence appartenant à la sphère sociale et/ou fiscale.

## Un site dédié pour répondre à l'urgence de la situation

Au mois de juin, un site internet dédié aux mesures exceptionnelles de soutien a été mis en ligne pour apporter un premier niveau d'information sur les dispositifs d'exonération et d'aide au paiement. Point de repère mis à jour au fil des annonces gouvernementales, [www.mesures-covid19.urssaf.fr](http://www.mesures-covid19.urssaf.fr) propose une entrée ciblée par catégorie d'usagers.

Ce dispositif d'information global a été déployé grâce aux complémentarités d'action de l'Urssaf Caisse nationale et du réseau des Urssaf, un effort coordonné au service de nos usagers.

# 160 000

visiteurs uniques sur le site [mesures-covid19.urssaf.fr](http://mesures-covid19.urssaf.fr) entre juillet 2020 et mars 2021

# 1,4 million

d'utilisateurs du chatbot depuis sa création



**des entreprises satisfaites**

de l'accompagnement de l'Urssaf au plus fort de la crise (enquête de satisfaction 2020)

## Le maintien d'un haut niveau d'accessibilité

En Ile-de-France, rester accessible a été une préoccupation constante. Alors que la gestion des flux d'appels des travailleurs indépendants au 36 98 nous incombait depuis le début le 1<sup>er</sup> janvier, il a fallu, dans ce contexte inédit, adapter notre offre de services pour pouvoir répondre aux inquiétudes légitimes de nos cotisants.

### Au téléphone

Prioritaires pour recevoir des équipement de travail à distance, les équipes de la plateforme téléphonique ont été rapidement opérationnelles pour prendre en charge les flux d'appels de nos cotisants. Un plan d'appui a été mis en oeuvre dès le 17 mars et a permis d'assurer la prise en charge de 9 appels téléphoniques sur 10. Ainsi, les 577 collaborateurs (formateurs, agents enquêteurs, chargés d'études, inspecteurs, contrôleurs, juristes, mais également bien sûr gestionnaires et référents techniques du recouvrement) qui ont apporté leur soutien à l'accueil téléphonique ont été accompagnés par le management de la plateforme de manière à les rendre très rapidement opérationnels. Il a également été nécessaire d'adapter les modalités techniques d'acheminement des appels à cette situation de renfort exceptionnel. Concrètement cela a signifié mettre en place un reroutage d'appels vers les personnels « en renfort » de manière à éviter des temps d'attente trop long pour nos usagers. Ces paramétrages ont nécessité de nombreux ajustements de manière à toujours offrir la solution la plus efficiente.

# 1 186 881

**appels reçus en 2020**  
(+ 5,88 % par rapport à 2019)

Une organisation de rappel à J+1 a été déployée dès le début de la crise sanitaire. Elle permet de recontacter les cotisants n'ayant pas réussi à nous joindre la veille dès le lendemain matin. Cela nous permet d'apporter un suivi individualisé au cotisant, mais également de gérer les flux de manière proactive.

Par ailleurs, la poursuite en 2020 du déploiement des Pôles de relation de services (PRS), prenant en charge une partie des appels, a également contribué à garantir l'accessibilité de notre accueil téléphonique lors de pics d'affluence.

L'accessibilité de notre accueil téléphonique s'illustre également au travers de la gratuité de nos lignes téléphoniques à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et de la rationalisation des numéros pour nous joindre. Les travaux engagés pour préparer cette bascule ont fortement mobilisé nos équipes.

Enfin, dans un contexte où la dématérialisation des relations est devenue la norme, l'Urssaf Ile-de-France a piloté une expérimentation nationale du partage d'écran entre le conseiller et le cotisant. Celle-ci a porté ses fruits et est désormais en cours de déploiement.

# 27 514

**rendez-vous assurés en 2020**  
(- 32 % par rapport à 2019)

### Des rendez-vous...à distance

Dès l'annonce du confinement en mars 2020, tous les rendez-vous ont été transformés en rendez-vous téléphoniques. Cette offre, proposée pour faire face à la situation sanitaire, a désormais intégré notre bouquet de services de façon durable. Ainsi, sur 41 787 «visiteurs» accueillis en 2020, plus de 12 600 ont bénéficié d'un rendez-vous personnalisé par téléphone ou en visio.

Par ailleurs, des aménagements ont été réalisés pour permettre d'accueillir de nouveau du public dans nos locaux à partir de juin : plexiglass, marquages au sol, distributeurs de gel hydroalcoolique, signalétique... L'objectif étant de pouvoir accueillir nos usagers en toute sécurité pour eux-mêmes et nos équipes.

Parallèlement, des travaux ont été engagés pour préparer l'ouverture, début 2021, de deux nouveaux points d'accueil dans les Hauts-de-Seine et le Val-de-Marne.

## Une promotion d'apprentis à la PFT

En octobre 2020, 12 alternants préparant la formation diplômante de « conseillers de la relation clients à distance » ont intégré la plateforme téléphonique. Grâce à cette formation en alternance, fruit d'un partenariat de l'Urssaf Ile-de-France avec le CFA Stephenson, les élèves peuvent combiner, dans le même temps, la théorie (une semaine par mois) et la pratique. Un plus pour notre organisme, car les élèves ont été rapidement opérationnels, mais également pour l'apprentissage des alternants. De plus, le diplôme obtenu leur permettra d'intégrer l'Urssaf, mais leur offrira également une meilleure employabilité, au sein de la Sécurité sociale ou en dehors.

## Mediation

Le médiateur de l'Urssaf est un interlocuteur neutre et impartial dont la mission est de désarmer les conflits, d'expliquer les décisions de l'Urssaf et de proposer une solution amiable pour résoudre un différend.

Le médiateur de l'Urssaf Ile-de-France a reçu **951 demandes en 2020** (+ 21,3 % par rapport à 2019). Ces demandes étaient recevables pour 71 % d'entre elles (contre 65 % en 2019).

**70 % des dossiers ont été traités dans les 30 jours** et 95 % des recommandations du médiateur ont été suivies par les services de l'Urssaf.

## Une information régulière

En complément, une information régulière sur les mesures d'accompagnement proposées aux cotisants a régulièrement été diffusée via plusieurs canaux :

- 5 webinaires ont été organisés par l'Urssaf seule ou avec ses partenaires (Direccte, Aract, DGFIP...). De manière à pouvoir épauler d'autres Urssaf dans le déploiement de cette offre de service, l'Urssaf Ile-de-France est devenue centre national webinaire au second semestre 2020.
- Des communiqués détaillant les mesures d'accompagnement dans le cadre de la crise ont été régulièrement transmis à la presse régionale et à nos partenaires.
- et 5 tutoriels vidéos d'accompagnement aux démarches en ligne ont été produits et mis en ligne sur la chaîne Youtube de l'Urssaf Ile-de-France pendant la crise. Les thèmes de ces tutoriels sont déterminés en fonction des motifs de contact les plus récurrents et de l'actualité.



## L'accompagnement des entreprises

Hormis les cas de travail illégal, les procédures de recouvrement amiable et forcé ont été suspendues depuis le début de la crise.

Près de 245 000 entreprises ont bénéficié d'un report d'échéances sans majoration de retard et d'exonérations ou d'aide au paiement des cotisations pour les secteurs les plus fragilisés.

## et des indépendants

Plus de 270 000 travailleurs indépendants ont bénéficié de la suspension des prélèvements des échéances de mars à décembre 2020

Depuis mars 2020, les 545 000 auto-entrepreneurs gérés par l'Urssaf Ile-de-France peuvent faire le choix de payer totalement, partiellement, ou de reporter le paiement des cotisations déclarées.



### Chiffres clés Satisfaction de nos publics en 2020

#### SATISFACTION GLOBALE DES EMPLOYEURS

**6,58/10**



**78,73 %** des publics sont satisfaits

APPELS TÉLÉPHONIQUES  
**91,40 %** d'appels aboutis



#### RÉPONSES AUX COURRIELS

48 H



**94,80 %**  
des courriels ont reçu  
une réponse sous **48 h**

Au service de notre protection sociale

# Des centres nationaux pour des services plus efficaces

## Les flux entrants non dématérialisés (Fend)

L'Urssaf Ile-de-France est « Centre National de Traitement Fend » pour la prise en charge de courriers postaux et chèques à destination d'Urssaf de province depuis 2019. L'année 2020 a également été marquée par l'intégration de deux nouveaux types de flux :

- les flux de 5 des centres de gestion des Praticiens auxiliaires médicaux conventionnés (PAMC) en janvier ;
- l'ensemble des flux de l'Urssaf Limousin en septembre (précédemment seuls les flux « artistes-auteurs » étaient pris en charge en Ile-de-France).

### Les flux entrants non dématérialisés en 2020

- 1 549 882 plis réceptionnés
- 700 834 courriers numérisés

## Le centre Tese

Le Titre emploi service entreprise (Tese) est un service gratuit du réseau des Urssaf destiné à simplifier les formalités sociales liées à l'emploi de salariés et à faire gagner du temps aux employeurs dans la gestion administrative de leur personnel. A partir d'une seule déclaration de l'employeur, le centre Tese calcule cotisations et prélèvements fiscaux, réalise les formalités déclaratives, les bulletins de salaires et autres attestations.

La gestion du Titre emploi service entreprise est confiée à deux centres nationaux spécialisés par secteurs d'activité.

# 10 374

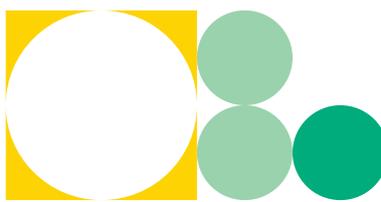
**nouvelles adhésions en 2020**  
(- 24,74 % par rapport à 2019)

Le centre national d'Ile-de-France gère :

- commerces de détail et de gros alimentaire ;
- métiers de bouche (boucherie, charcuterie...);
- services à la personne (coiffure, esthétique, blanchisserie...);
- santé et action sociale (professions de santé, structure d'accueil, vétérinaire...);
- transport (transport routier, transport de voyageurs, agence de voyage...);
- entreprises de services (activités financières, juridiques, informatiques, conseil, sécurité, nettoyage, assurance, publicité, centres d'appels, architecture...);
- recherche et développement ;
- agriculture uniquement pour l'Outre-mer.

L'année 2020 a été fortement marquée par la crise sanitaire, avec une baisse des créations d'entreprise et des embauches durant les périodes de confinement. La crise a eu également un effet notable sur les contacts entrants. Ainsi, 84 903 appels ont été reçus, soit 16,98 % de moins qu'en 2019 et les courriels entrants ont diminué de 16,58 % entre 2020 et 2019. Pour autant, la crise a impliqué pour le centre francilien de prendre en charge la téléphonie en renfort du prestataire, ce dernier subissant également les périodes de confinement et la mise en place du télétravail.

La baisse des créations d'entreprises et des embauches dans ce contexte a également fait baisser le volume de nouvelles adhésions de 24,74 %. Pour autant, il a fallu prendre en charge, pour le compte des adhérents, des reports de cotisations, des exonérations, des déclarations de chômage partiel, ainsi que les arrêts maladie Covid.



# Un nouveau service pour les travailleurs indépendants : l'action sociale

Le réseau des Urssaf est désormais en charge de l'action sociale des indépendants.

Un rôle inédit de redistribution qui couvre quatre types d'aide :

- Aide aux cotisants en difficulté (ACED) ;
- Aide financière exceptionnelle (AFE) ;
- Aide d'urgence aux victimes de catastrophes et intempéries ;
- Accompagnement au départ à la retraite.

Dans le cadre de la crise sanitaire, deux aides financières exceptionnelles dites « AFE Covid-1 » et « AFE Covid-2 » ont été versées par l'Urssaf en 2020 à près de 8 000 travailleurs indépendants franciliens demandeurs, non éligibles au fonds de solidarité de l'État ou subissant une fermeture administrative totale, pour un montant avoisinant 5,8 millions d'euros.

Pour ce qui concerne les aides classiques (hors Covid), 710 aides aux cotisants en difficulté (ACED) ont été accordées pour un montant de 1,9 millions d'euros, 264 aides financières exceptionnelles (AFE) ont été versées pour un montant de près de 598 000 euros, et 19 aides à l'accompagnement au départ à la retraite (ADR) ont été versées pour un montant de près de 154 000 euros.

Par ailleurs en 2020, le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) a pris l'initiative de mobiliser une partie des réserves destinées au financement de la retraite complémentaire (Régime complémentaire des indépendants -RCI-) pour soutenir les travailleurs indépendants.

Ainsi, une aide complémentaire dite « CPSTI RCI Covid », décidée par le CPSTI, a été versée de façon automatique par l'Urssaf Ile-de-France à 160 000 travailleurs indépendants de secteurs touchés par la crise, pour un montant total de 125 millions d'euros.

## Une adaptation des instances et des processus

Compte-tenu des circonstances exceptionnelles, le processus de gestion de l'action sociale a dû être adapté. Habituellement, la Commission d'action sanitaire et sociale (Cass) est composée de membres du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) qui statue sur les dossiers présentés par les équipes de l'Urssaf. Au début de la crise, au regard du caractère d'urgence de ces aides et de l'impossibilité de se réunir, les services de l'Urssaf ont eu délégation de la commission pour prendre les décisions, permettant ainsi l'octroi de premières aides aux travailleurs indépendants les plus en difficulté. A partir du mois de juin, la Cass a pu de nouveau se réunir dans sa formation et ses prérogatives habituelles.

Le traitement des près de 41 000 demandes d'aides financières « Covid-1 » reçues au 1<sup>er</sup> semestre a également nécessité une forte entraide interservices. Ce sont ainsi 42 personnes des équipes du contrôle qui sont venues prêter main forte à leurs 5 collègues de l'action sociale, en assurant un premier tri sur l'éligibilité des demandes. Leur aide a permis la prise en charge en volume de 81 % des demandes reçues au 1<sup>er</sup> semestre.

Par la suite, pour permettre la prise en charge des demandes d'aides financières « Covid-2 » arrivées en fin d'année 2020, un dispositif exceptionnel a été déployé, tout d'abord par le renfort de 132 collaborateurs de l'Urssaf Ile-de-France qui ont été mobilisés, habilités et formés en urgence à ce dispositif, puis, en janvier 2021, par le renfort de 18 personnes du Centre national de Valbonne (Urssaf Paca).

## Le CPSTI

La création du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) découle de l'intégration du régime des travailleurs indépendants au régime général. Cette instance a une mission majeure : répondre aux besoins spécifiques des travailleurs indépendants, afin de leur offrir une protection sociale adaptée.





## Chiffres clés

# 1 186 881

appels reçus en 2020  
(+ 5,88 % par rapport à 2019)



d'appels aboutis  
en 2020

# 364 393

appels reçus concernant  
des employeurs  
(- 27,27 % par rapport à 2019)

# 836 658

appels reçus concernant  
des Travailleurs indépendants  
(+ 59,26 % par rapport à 2019)

# 49 767

visites en centres d'accueil en 2020  
(- 43,26 % par rapport à 2019)

# 63 724

courriels reçus en 2020  
(- 3,69 % par rapport à 2019)

# 168 000

aides versées aux travailleurs  
indépendants dans le cadre  
de la crise sanitaire

### Montants des aides sociales accordées aux travailleurs indépendants



Aide du CPSTI RCI  
Covid



Aide financière  
exceptionnelle (AFE)



Autres aides accordées  
aux travailleurs  
indépendants



02.

# Des dispositifs sur-mesure pour garantir les droits sociaux et l'équité entre tous

24

Garantir les droits  
sociaux et équité,  
adaptation de  
nos missions

26

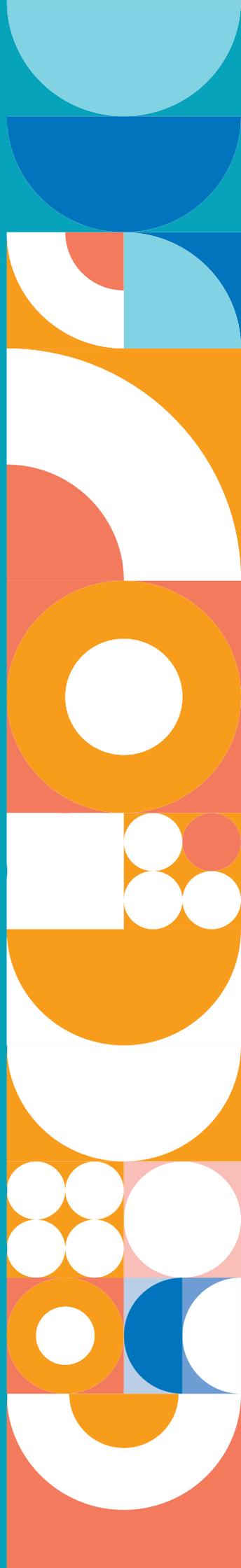
Construire une  
offre de service  
sur-mesure selon  
les usagers

29

Adapter notre  
fonctionnement  
et nos missions  
face à la crise

# Garantir les droits sociaux et l'équité entre tous les acteurs économiques

L'équité de traitement  
des acteurs économiques devant  
le prélèvement social est un  
levier essentiel de justice sociale,  
qui garantit la protection de tous  
les assurés sociaux.



## L'Urssaf entend renforcer sa contribution au modèle de redistribution français en assurant la conversion des activités économiques en droits sociaux justes.

- Cet engagement se traduit dans la capacité de l'Urssaf à développer des solutions d'accompagnement sur-mesure auprès de chaque catégorie d'utilisateurs pour faciliter l'accomplissement des démarches sociales.
- En 2020, cette exigence s'est concrétisée par l'amélioration de plusieurs lignes de service et par l'adaptation des missions de l'Urssaf et de son fonctionnement pour limiter l'impact socio-économique d'une crise sanitaire sans précédent.
- Cette conversion de l'activité économique en droits sociaux justes repose également sur la fiabilisation des procédures de recouvrement, qui passe par la sécurisation juridique des démarches des publics, le recouvrement amiable et forcé et les opérations de contrôle : des missions essentielles qui ont aussi fait l'objet d'importantes adaptations dès le mois de mars pour prendre en compte les difficultés rencontrées par les entreprises.



# Construire une offre de service sur-mesure selon les usagers

## Travailleurs indépendants : une exigence de proximité

2020 est l'année de la finalisation d'une réforme majeure de la Sécurité sociale avec l'achèvement du transfert du Régime social des indépendants au régime général. Au terme d'un processus initié en 2018, l'Urssaf assure depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 les missions de collecte ainsi que l'action sociale des travailleurs indépendants à travers le Conseil de la protection sociale des indépendants (CPSTI).

En parallèle, la **ligne de service dédiée aux indépendants** s'est étoffée avec la mise en place de l'accueil coordonné (avec d'autres services publics tels que l'Assurance maladie, la Caisse d'allocations familiales ou le Trésor public) et l'accompagnement individualisé des créateurs d'entreprise.

En Ile-de-France, ce sont les **deux accueils de Dammarie-les-Lys et Saint-Ouen** qui proposent depuis début 2020 de rencontrer en un seul lieu des interlocuteurs de l'Urssaf, de l'Assurance maladie et de l'Assurance retraite.

En interne, **plus de 2 000 nouveaux collaborateurs ont été intégrés au réseau des Urssaf** au 1<sup>er</sup> janvier 2020 dont 200 en Ile-de-France. Un nouveau collectif qui a été rapidement projeté dans la gestion de crise avec de nombreuses mesures destinées à soutenir l'activité des indépendants.

# 2

**points d'accueil communs ouverts en Ile-de-France, à Saint-Ouen (93) et Dammarie-les-Lys (77).**

# 32 691

**travailleurs indépendants suivis dans le cadre de l'offre d'accompagnement individualisé en Ile-de-France.**

## En Ile-de-France : un accompagnement individuel...

Depuis juillet 2020, un nouveau service visant à offrir aux travailleurs indépendants en début d'activité un dispositif d'accompagnement spécifique et personnalisé a été, dans un premier temps, expérimenté à Cergy. Ce site était également le premier de nos sites à accueillir un Pôle de relation de services (PRS) consacré aux travailleurs indépendants. Le site de Dammarie-les-Lys a également rejoint l'expérimentation en novembre 2020.

Ce dispositif d'accompagnement s'adresse aux artisans-commerçants, aux professionnels libéraux et aux auto-entrepreneurs. L'objectif est d'accompagner les créateurs d'entreprise lors des premiers temps forts de leur activité (premières déclarations et premiers règlements par exemple). Cet accompagnement commence dès l'immatriculation auprès de l'Urssaf : le cotisant reçoit un e-mail de bienvenue, accompagné d'un document sur les essentiels à connaître pour bien débuter (dates-clés, explications des motifs qui entraînent le plus

d'erreurs de déclaration, etc.) et d'un annuaire pour identifier rapidement ses interlocuteurs principaux dans le champ social (Cpam, Caf, Cnav, Cipav, etc.). Le cotisant est également invité à prendre un premier rendez-vous téléphonique. Le but étant d'établir un premier contact privilégié, de présenter l'offre d'accompagnement et de répondre à ses éventuelles interrogations sur les premières démarches à accomplir à la suite de la création de son entreprise. Pour assurer un suivi personnalisé, chaque créateur d'entreprise a un interlocuteur désigné au sein de l'unité middle-office du PRS. Le gestionnaire est alors chargé d'accompagner personnellement le cotisant, d'assurer la gestion de son dossier, mais aussi de réaliser des actions pro-actives dans une logique de prévention ou en cas, par exemple, d'incident de paiement, d'anomalie de déclaration, etc.

## ...et une offre globale

Parallèlement à cette offre d'accompagnement individualisée, une offre collective sous la forme d'ateliers réalisés avec des partenaires a également été déployée. Initialement prévue sous forme d'ateliers présentiels, cette offre a finalement été déployée sous forme de webinaires de manière à s'adapter à la situation sanitaire. L'objectif de ces ateliers collectifs est d'offrir une réponse concertée lors des étapes clés du parcours des travailleurs indépendants, de la création d'entreprise à la cessation d'activité, en passant par l'embauche d'un salarié, la maternité des cheffes d'entreprise ou la retraite. Des groupes de travail, associant des responsables des centres d'accueil, des chargés de la relation cotisants, ainsi que des partenaires tels que l'Assurance maladie, l'Assurance retraite, la Caisse d'allocations familiales, la direction générale des Finances publiques et Pôle emploi, ont eu lieu tout au long de l'année 2020. Le premier atelier, sur la thématique de la retraite, a ainsi pu être organisé le 10 décembre 2020, en partenariat avec l'Assurance retraite.

En parallèle, plus d'une dizaine d'actions d'information similaires ont été conduites avec des partenaires ne relevant pas du champ de la protection sociale : chambres consulaires, associations, etc.

# 16 924

**créateurs d'entreprise suivis dans le cadre de l'offre d'accompagnement individualisé Crescendo en 2020**

# “

Le groupe de travail en charge de réfléchir à la façon d'accompagner au mieux les travailleurs indépendants dans un contexte de réforme de la Sécurité sociale des indépendants avait pour objectif d'informer au mieux ces cotisants avec un discours le plus pédagogique possible. En fonction des retours de cette expérimentation, nous procéderons aux ajustements nécessaires sur les supports d'information de l'offre pour toute la région.

**Muriel Ballières,**  
**responsable**  
**de département à la**  
**Direction du recouvrement**  
**du Val-d'Oise**

# ”

## Créateurs d'entreprise : sécuriser les débuts

Le déploiement du projet Urssaf 2020, avec une spécialisation en lignes de services et la création de Pôles de relation de services (PRS) dans chaque direction du recouvrement d'Ile-de-France a également permis de déployer progressivement l'offre *Crescendo*, destinée aux jeunes entreprises immatriculées depuis moins de 6 mois et « primo-employeurs » : appels sortants à l'approche des périodes d'exigibilité, propositions de visites-conseils pour mieux appréhender la législation, etc. Ce dispositif vise à prévenir les difficultés et sécuriser les premières démarches de ces primo-employeurs. Fin 2020, les travailleurs indépendants de cinq départements sur huit pouvaient bénéficier de cette offre (Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine et Val-d'Oise).

## L'Urssaf devient interlocuteur unique des artistes-auteurs

L'Urssaf Limousin assure désormais la collecte de l'ensemble des cotisations et contributions sociales dues par les artistes-auteurs, en lieu et place de la Maison des artistes et de l'Agessa. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, dans un souci de simplification, un numéro d'appel unique permet de contacter l'Urssaf, l'Agessa et la Maison des artistes qui restent les interlocuteurs de référence pour les sujets liés au statut, à l'affiliation ou à l'action sociale. La gestion des courriers en provenance d'artistes-auteurs ou de leurs diffuseurs est assurée par l'Urssaf Ile-de-France pour le compte de l'Urssaf Limousin.

## Le passage à la DSN des organismes de la fonction publique

La fonction publique (d'État, territoriale et hospitalière) fera ses déclarations sociales via la Déclaration sociale nominative (DSN) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, mais le ministère de la Culture et des Communications a basculé sur la DSN depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Les travaux d'accompagnement des administrations concernées par les prochaines bascules (1<sup>er</sup> janvier 2021 et 1<sup>er</sup> janvier 2022) se sont poursuivis en 2020.

## Praticiens et auxiliaires : un centre dédié

La création d'une ligne de service destinée aux praticiens et auxiliaires médicaux prévoit le regroupement des quelques 400 000 comptes auprès de 12 Urssaf à horizon 2023. En 2020, deux nouvelles Urssaf, Bretagne et Basse-Normandie, ont rejoint les cinq premières qui avaient intégré le projet en 2019. La gestion des comptes praticiens et auxiliaires médicaux est ainsi centralisée dans une base de gestion nationale et un seul centre d'encaissement.

Pour l'Urssaf Ile-de-France cela a représenté 50 444 comptes transférés vers l'Urssaf Pays de la Loire en deux vagues. Après un premier transfert de 13 328 comptes au 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour les départements de la Seine-et-Marne, de l'Essonne et du Val-d'Oise, l'année 2020 a été consacrée aux opérations de préparation du transfert des 37 116 comptes gérés dans les autres départements franciliens pour le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Afin que ce transfert soit simple et transparent pour nos usagers, nos équipes de recouvrement aux niveaux régional et local, de trésorerie et de l'informatique se sont mobilisées pour sécuriser les opérations tant sur le plan de la qualité des dossiers transmis que sur les aspects techniques de cette transmission.

## L'Urssaf, meilleure surprise de la French Tech

Le bilan réalisé auprès des start-ups de la promotion 2020 des Next 40 / French Tech 120 désigne l'Urssaf comme « **meilleure surprise** » du programme. L'Urssaf Ile-de-France fait partie du réseau des « correspondants French Tech », 60 services publics qui accompagnent les start-ups les plus prometteuses de France dans leur évolution au travers du programme Next 40 / French Tech 120. Ce programme a pour ambition de faire émerger des leaders technologiques de rang mondial.

Mourad Amarouche, chargé de missions à la direction de la Relation cotisants en Ile-de-France et correspondant national French Tech, est le point d'entrée des start-ups du programme vers le réseau des Urssaf. Il leur présente nos offres d'accompagnement, coordonne nos permanences auprès de ce public et la prise en charge de leurs demandes en Ile-de-France ou en régions.

D'après les start-ups, nous avons été le service le plus sollicité en 2020 (même avant la crise économique), le plus apprécié et le mieux noté.

## Intégrer l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés pour toujours plus de solidarité

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » simplifie les déclarations des entreprises liées à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en transférant la gestion des déclarations au réseau des Urssaf et à la Mutualité sociale agricole (MSA).

Cette réforme a pour objectif d'accélérer l'inclusion des travailleurs en situation de handicap, face à un constat alarmant : une personne handicapée a trois fois moins de chance d'être en emploi que la moyenne et est deux fois plus exposée au chômage, avec, de surcroît, des périodes d'inactivité plus longues.

# Adapter notre fonctionnement et nos missions face à la crise

## Adaptation de la politique de contrôle

La crise sanitaire a eu des répercussions sur les missions mêmes du réseau des Urssaf. Certaines ont été mises entre parenthèses, comme les missions de recouvrement forcé alors que de nouvelles voyaient le jour telle que la lutte contre la fraude à l'activité partielle.

En effet, la chaîne de recouvrement amiable et forcé a été suspendue dès le mois de mars, au profit de procédures 100 % amiables. Un exercice d'agilité coordonné pour rendre possible des évolutions majeures dans un temps record. Depuis le début de la crise sanitaire, l'Urssaf a adapté sa politique de contrôle afin de répondre à deux objectifs : **le respect des consignes sanitaires et la prise en compte de la fragilité des entreprises**. Ainsi, les opérations de contrôle qui étaient en cours au mois de mars ont donné lieu à des observations plutôt qu'à des redressements et les nouveaux contrôles, démarrés à partir du mois de septembre, ont été ciblés sur les entreprises qui n'étaient pas fragilisées.

En Ile-de-France, les « contrôles comptables d'assiette » permettant de vérifier la qualité des éléments déclarés par l'entreprise ont été suspendus à compter du 16 mars et ont repris à partir du mois de juillet, en prenant en compte la situation spécifique de chaque entreprise au regard des impacts de la crise sur son activité.

Entre mars et décembre 2020, 5 200 contrôles programmés n'ont pas été lancés et 6 100 contrôles ont été interrompus selon les critères de fragilité définis au plan national, ou à la demande de l'entreprise compte tenu de son exposition particulière à la crise.

Pour protéger ses salariés et ceux des entreprises contrôlées tout en assurant ses missions, l'Urssaf a développé la pratique du contrôle à distance à partir d'octobre 2020.

Ces choix ont été opérés **avec l'aide des données statistiques produites par le réseau et dans le cadre d'un dialogue accru avec les entreprises contrôlées**. Pour le réseau des Urssaf, il s'agissait de préserver les entreprises en difficulté tout en maintenant la politique de contrôle a posteriori, levier majeur de régularisation des irrégularités déclaratives.

Les actions de **lutte contre la fraude au travail dissimulé** ont été maintenues durant l'année 2020, mais ont dû s'adapter à de nouvelles situations, liées au contexte sanitaire et économique afin de recouvrer les sommes dues. Les inspecteurs en charge de la lutte contre le travail illégal, équipés de masques et respectant les consignes sanitaires, sont retournés sur le terrain dès l'été, pour procéder à des contrôles et s'assurer que les employeurs s'acquittaient de leurs cotisations et que leurs salariés étaient bien déclarés et protégés.

L'activité de lutte contre la fraude a été étendue à la lutte contre la fraude à l'activité partielle, un outil au service de la politique publique de prévention des licenciements économiques qui a été renforcé et largement mobilisé dès le premier confinement au printemps 2020.

## Le contrôle : une mission essentielle

L'activité de contrôle a pour finalité de sécuriser le financement du système de protection sociale, plus que jamais sollicité en cette période de crise sanitaire, d'ouvrir les droits sociaux des salariés et de garantir l'égalité des entreprises devant les prélèvements sociaux.

La fraude à l'activité partielle peut prendre plusieurs formes :

- **La fraude au revenu de remplacement** à travers une déclaration fictive ou usurpée afin de récolter des sommes indues ;
- **Le travail dissimulé** d'une entreprise qui sollicite des indemnités de chômage partiel pour des salariés qui travaillent normalement

En Ile-de-France, la mise en œuvre de partage de données statistiques avec les Direccte a permis l'identification de plusieurs escroqueries.

La lutte contre le travail illégal a représenté 9 031 actions en 2020 qui ont conduit à 287,7 millions d'euros de redressements. Ce montant, en baisse de - 9,80 % par rapport à 2019, représente toujours près de la moitié des redressements nationaux (47,5 %).

## Optimisation des systèmes d'information pour traiter le report des cotisations

La mise en œuvre des mesures gouvernementales de soutien à l'économie a nécessité un travail important d'**adaptation des systèmes d'information**. Un enjeu essentiel au vu du nombre d'applicatifs structurants : ils supportent l'ensemble des activités de l'Urssaf et sont étroitement liés aux outils numériques utilisés par les usagers.

Qu'il s'agisse d'ajustement des déclarations, de report de cotisations, de suspension et reprise de prélèvement, de l'arrêt du recouvrement amiable et forcé ou de la suspension des contrôles : ces évolutions ont dû être traduites, en temps réel, dans les systèmes de l'Urssaf pour en garantir la mise en place opérationnelle.

## Une réorganisation interne pour assurer nos missions

Sur l'ensemble du territoire plus de 1 500 inspecteurs et contrôleurs du recouvrement sont venus en renfort des services les plus sollicités.

Ce mouvement d'**entraide a permis de faire face à l'afflux de sollicitation des usagers dans des délais très courts**. Des renforts ont également été recrutés pour venir soutenir le mouvement de solidarité interne.

En Ile-de-France les équipes des directions du Contrôle, du Recouvrement, de la Formation professionnelle et du Juridique notamment ont été mobilisées dès les premiers jours pour garantir nos missions prioritaires :

- le financement de la protection sociale, en épaulant les équipes de la Trésorerie dans l'anticipation de la capacité des très grandes entreprises franciliennes à honorer leurs échéances ;
- notre accessibilité, en contribuant à la prise en charge d'appels téléphoniques de premier niveau pour les appels arrivant sur le 39 57 ou le 36 98.

Mais cette entraide s'est aussi exprimée dans le traitement des demandes d'action sociale des travailleurs indépendants, de traitement des demandes d'exonération dans le cadre de la création d'entreprise (Acre), de fiabilisation des données déclaratives en vue de l'alimentation d'un futur portail francilien à destination des VRP multiscartes et de la fiabilisation des bases, notamment les adresses postales.

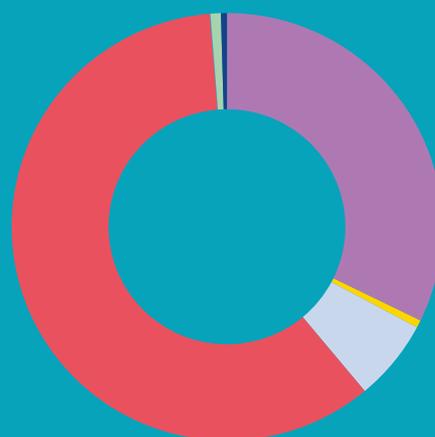
Ce sont ainsi des dizaines collaborateurs qui se sont mobilisés dans des activités nouvelles pour eux, de manière à maintenir notre activité et répondre aux sollicitations des usagers.

Par ailleurs, les formations prévues pour accompagner l'intégration des salariés venus de l'ex-Sécurité sociale des indépendants ont pu reprendre à partir du mois de mai, en distanciel. Les équipes en charge de cet accompagnement (Juridique et direction des Opérations) ont également dû s'adapter à ce nouveau format.

# Chiffres clés

## • Les cotisants franciliens

En nombre	2019	2020	Évolution
Employeurs du secteur privé	472 635	<b>476 768</b>	+ 0,87 %
Employeurs du secteur public	8 209	<b>8 366</b>	+ 1,91 %
Particuliers employeurs (hors Paje/Cesu)	96 176	<b>90 962</b>	- 5,42 %
Employeurs et travailleurs indépendants	794 930	<b>884 086</b>	+11,22 %
Laboratoires pharmaceutiques	708	<b>732</b>	+ 3,39 %
Assurés volontaires (AV)	10 193	<b>11 441</b>	+12,24 %
Comptes divers	6 944	<b>6 665</b>	- 4,02 %
<b>Total des comptes actifs</b>	<b>1 389 795</b>	<b>1 479 020</b>	<b>+ 6,42 %</b>



## • Impact de la crise sur le recouvrement amiable

**80 441**  
avis amiables envoyés  
(- 43,05 % par rapport à 2019)

**134 447**  
mises en demeure envoyées  
(- 77,29 % par rapport à 2019)

**43 291**  
délais demandés  
(- 47,28 % par rapport à 2019)

## • Contrôle

**415 M€**  
Montant global des redressements  
dont 4,86 % en faveur du cotisant

dont

**287,7 M€**  
en LCTI

**22 274**  
Nombre total d'actions de contrôle  
(- 45,24 % par rapport à 2019)

dont **9 031**  
d'actions LCTI  
(- 35,28 % par rapport à 2019)



03.

# Des moyens financiers exceptionnels pour assurer la protection sociale au quotidien

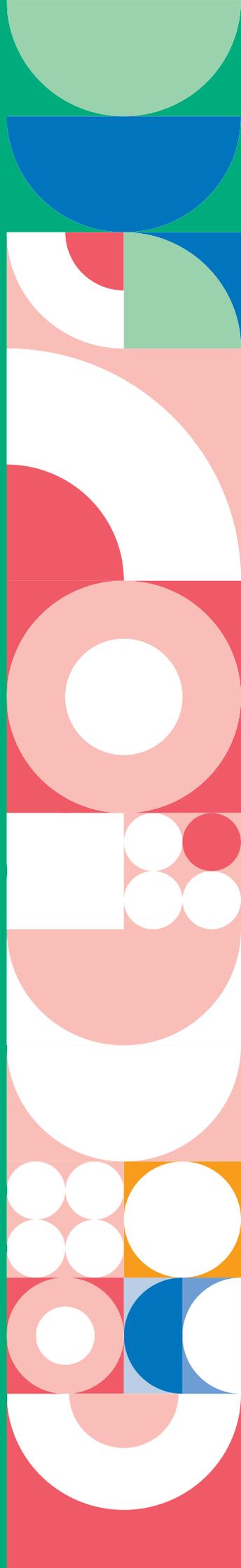
34

Assurer le financement de la protection sociale au quotidien

36

Mise en place des mesures exceptionnelles et exonérations de cotisations pour soutenir les acteurs économiques

# Assurer le financement de la protection sociale



- Assurer le financement de la protection sociale est l'une des trois grandes missions de l'Urssaf
- En tant qu'institution responsable de la pérennité financière du modèle social français, le réseau des Urssaf est chargé de la collecte des cotisations et contributions sociales, qui sont ensuite redistribuées au bénéfice des organismes chargés du versement des prestations sociales à l'ensemble de la population.
- En 2020, la crise sanitaire et le choc économique qui s'en est suivi ont directement impacté les activités des Urssaf, qui ont été considérablement sollicitées par les politiques publiques de soutien à l'économie. Les mesures ont permis d'**amortir les effets économiques et sociaux de la crise sanitaire** mais ont engendré une baisse historique des cotisations, et par conséquent, **un besoin de refinancement sans précédent**.
- Alors même qu'une pression grandissante s'exerçait sur notre système de santé, l'Urssaf s'est mobilisée pour **prévoir, encaisser et centraliser les montants financiers nécessaires au versement des prestations sociales**. Un défi de taille relevé avec succès.

« L'activité de la Trésorerie ne peut tout simplement pas s'arrêter. Nous avons réussi durant la crise à maintenir notre activité de reversements à la Caisse nationale, mais également de prévisions, alors que celles-ci étaient compliquées pour nous et nos interlocuteurs (banques, cotisants et la caisse nationale). Cela a été rendu possible grâce à notre équipement pour travailler à distance, notre bon fonctionnement en équipe, mais aussi grâce à l'autonomie individuelle dont chacun a fait preuve. »

**Myriam Thierry**  
Trésorière adjointe



# Mise en place des mesures exceptionnelles et exonérations de cotisations pour soutenir les acteurs économiques

Le réseau des Urssaf a endossé un rôle d'amortisseur social et économique, qui s'est d'abord exprimé par la mise en œuvre rapide de dispositifs visant à soulager la trésorerie des entreprises touchées par la crise. Ainsi, dès mars 2020, conformément aux annonces gouvernementales, les Urssaf ont mis en place des mesures exceptionnelles pour accompagner les entreprises en difficulté.

## Report de cotisations, premier levier de soutien à l'économie

Le report des cotisations, **un dispositif inédit par son ampleur qui s'est appliqué de droit** au secteur privé sans que les bénéficiaires n'aient à produire de justificatif, a été massivement déployé aux mois de mars, avril et mai. Cette mesure ayant été annoncée le 12 mars 2020, le réseau des Urssaf a mobilisé d'importants moyens pour informer les usagers et experts comptables et leur communiquer le mode opératoire permettant de neutraliser les paiements et de bénéficier de cette modalité dès l'échéance du 15 mars.

**3,594 milliards d'euros**

d'euros de reports  
employeurs

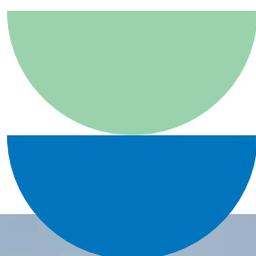
**3,394 milliards d'euros**

d'euros de reports  
travailleurs indépendants

## Exonérations et aides au paiement pour les secteurs fragilisés

Aux termes de la troisième loi de finances rectificative du 30 juillet 2020, l'Urssaf a mis en place des mesures d'exonération de cotisations sociales et d'aide au paiement pour les secteurs les plus touchés par la crise. Ces mesures ont eu pour effet de diminuer le montant de la dette que les entreprises concernées avaient constituée au printemps à la suite des reports de cotisations.

A partir de l'été 2020, un processus de **régularisation des créances** a été engagé par l'Urssaf. Objectif : créer les conditions permettant aux entreprises de s'acquitter des cotisations dues au titre de la période de crise à travers la définition d'échéanciers adaptés. Ces **plans d'apurement**, qui concernent les entreprises et les indépendants, peuvent aller jusqu'à 36 mois. Une première vague a été lancée fin 2020.



## Taux de restes à recouvrer de l'exercice N\* (hors contrôle, hors firmes étrangères)

	En nombre	2019	2020	Évolution
Employeurs privés		0,53 %	<b>3,77 %</b>	+ 3,24 pts
Employeurs publics		0,03 %	<b>0,03 %</b>	+ 0,00 pt
Particuliers employeurs (hors Césu/Paje)		1,93 %	<b>12,50 %</b>	+ 10,57 pts
Travailleurs indépendants		7,66 %	<b>30,92 %</b>	+ 23,26 pts
Praticiens et Auxiliaires Médicaux (PAM) / PAM radiés suite à fusion		54,64 %	<b>34,01 %</b>	- 20,64 pts
Assures Volontaires (AV)		0,00 %	<b>0,00 %</b>	+ 0,00 pt
Laboratoires		0,02 %	<b>4,85 %</b>	+ 4,83 pts
Comptes Divers		0,00 %	<b>0,02 %</b>	+ 0,02 pt
<b>Total</b>		<b>0,82 %</b>	<b>4,26 %</b>	<b>+3,45 pts</b>

\* Taux calculés à 15 mois

## Le suivi statistique : un rôle d'aide à la décision politique

Un des enjeux majeurs de la crise était de pouvoir construire des outils de suivi et de pilotage au bénéfice de l'Urssaf dans l'exécution de ses missions, ainsi que des pouvoirs publics. Il s'agissait de suivre au plus près l'évolution de la situation économique et sociale afin de garantir le financement de la protection sociale d'une part, et de pouvoir mettre en place des politiques publiques adaptées pour accompagner les entreprises et les indépendants en difficulté d'autre part.

Des outils de mesure ont été mis en place pour évaluer la fragilité des entreprises et des indépendants en fonction de leur secteur, de leur taille, de l'état de leur assiette salariale, etc. et ont permis d'évaluer la conjoncture économique au niveau local.

### Des outils statistiques améliorés pour « faire parler la donnée »

En 2020, les outils statistiques de l'Urssaf ont été enrichis : certains indicateurs ont été affinés en termes de périodicité (d'un suivi mensuel à un suivi quotidien « haute fréquence »), d'autres ont été créés de toutes pièces, comme les données liées à l'assiette salariale ou le score de fragilité des entreprises (utilisé lors de la reprise des contrôles en fin d'année).

# Optimisation de la gestion des finances sociales pour faire face aux coûts de la crise sanitaire et économique

En 2020, les puissants outils mis en place par les pouvoirs publics en soutien aux entreprises (reports, exonérations et aides au paiement) et aux revenus des salariés (chômage partiel généralisé) ont massivement pesé sur les encaissements du secteur privé. Avec deux mécanismes concomitants : des décalages ou des pertes de cotisations d'une part, et la réduction de la base assujettie d'autre part, due au mécanisme d'activité partielle qui ne donne pas lieu à cotisation.

Dans ce contexte, les **besoins de financement ont atteint en 2020 un niveau historique de 90 milliards d'euros**. Confrontée à cette situation extrême, l'Urssaf Caisse nationale a déployé en quelques jours seulement de nouveaux instruments de financement et a mis en place un plan d'urgence dès le mois de mars.

Au total, les flux de financement de l'Urssaf Caisse nationale ont représenté **350 milliards d'euros** en 2020.

Malgré la pression financière exercée par la crise sanitaire en 2020, l'Urssaf est parvenue à **verser l'intégralité des ressources nécessaires au paiement des prestations sociales**. Cet engagement de chaque jour porté par l'ensemble du réseau soutient le pacte social français et en confirme la capacité de résilience.

## Anticiper les intentions des entreprises

Afin d'estimer au mieux les besoins de financement, un travail minutieux de prévision a été réalisé par les Urssaf pour évaluer au plus juste les pertes de recettes liées aux reports de cotisations en mars, avril et mai 2020. A chaque échéance d'encaissement, les plus grandes entreprises (400 en Urssaf Ile-de-France), couvrant 70 à 80 % des sommes attendues, ont été contactées et interrogées sur leurs intentions de recourir au report. 65 collaborateurs de l'Urssaf Ile-de-France, notamment du contrôle et du recouvrement dont les missions ont été interrompues par la crise, ont prêté main forte aux équipes en charge de cet exercice.

# Chiffres clés

## 108,434 Md €

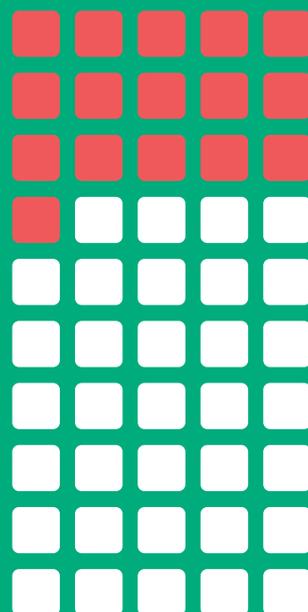
Montant global des encaissements  
(- 7,65 % par rapport à 2019)

## 6,988 Md €

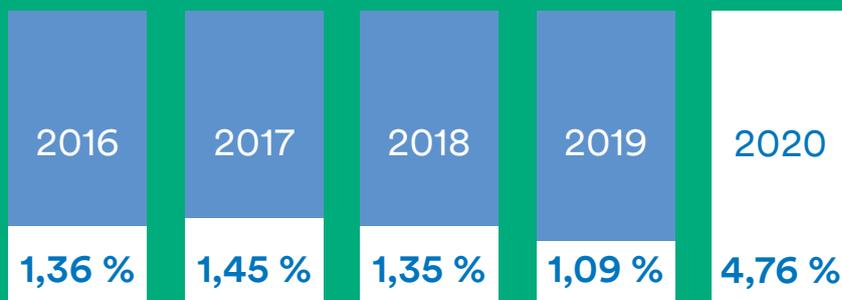
de reports de cotisations

## 31,4 %

des encaissements  
nationaux



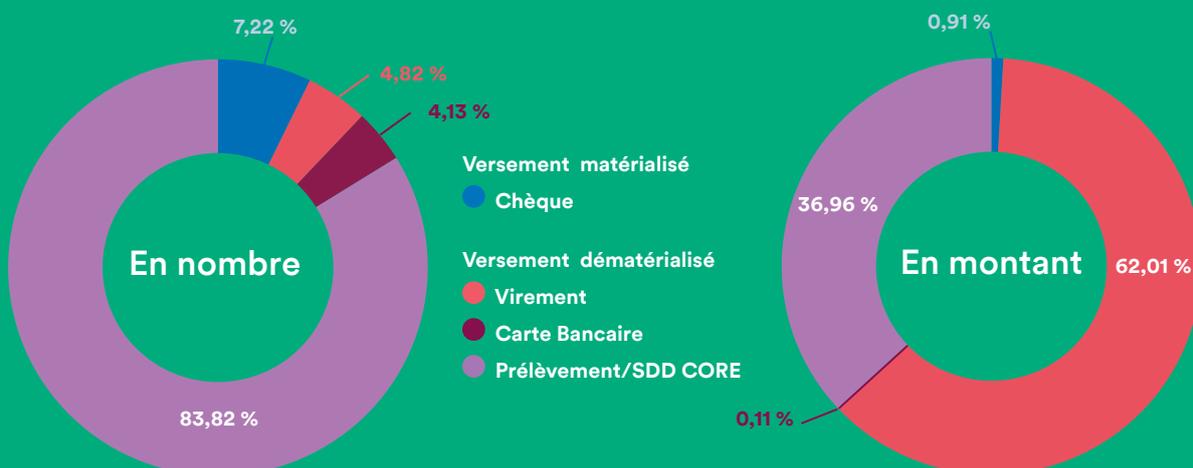
### Taux des Restes à recouvrer au 31 décembre



## 5,836 milliards d'€

Montant total des exonérations en zone d'Ile-de-France  
(+ 7,9 % par rapport à 2019)

### Répartition des moyens de paiements





# 04.

## Un collectif renouvelé pour toujours mieux répondre aux besoins et attentes des usagers

42

Un collectif  
de travail  
repensé

44

Des outils  
innovants  
au service  
de nos publics

46

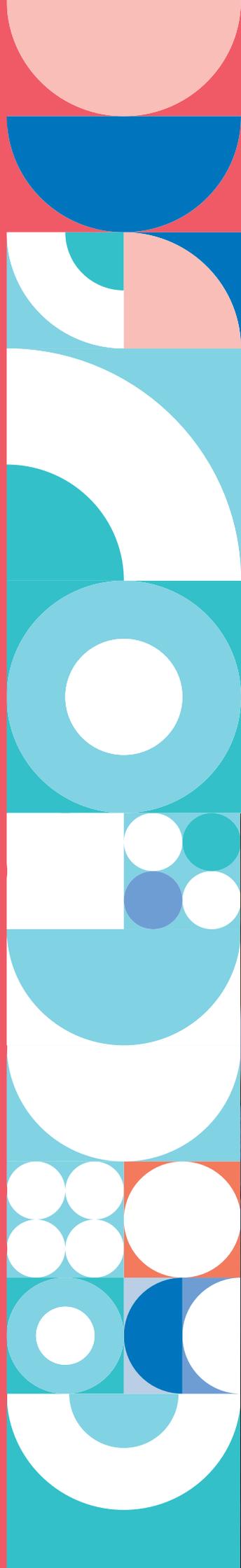
Des collaborateurs  
engagés  
dans l'évolution  
de l'Urssaf

48

D'étroites  
collaborations  
avec nos partenaires  
et l'écosystème  
économique

# Un collectif de travail repensé

Dès les premiers mois de 2020, confronté à une crise sans précédent, notre collectif a porté haut les valeurs et les missions profondément ancrées en chacun des collaborateurs du réseau des Urssaf.



**En adoptant un fonctionnement en télétravail en quelques jours seulement, les collaborateurs se sont d'abord mobilisés pour assurer la mise en place opérationnelle des mesures d'aide gouvernementales. Un engagement souligné par nos usagers, témoins de l'implication et de la réactivité des équipes dans un moment où ils en avaient particulièrement besoin.**



# Des outils innovants au service de nos publics

Le besoin de communication avec les usagers a redoublé en 2020, tant en termes de volume d'information, pour répondre au besoin de clarification des dispositifs de soutien en fonction des catégories d'usagers, que de fréquence de mises à jour en raison de l'évolution des mesures et de la nécessité d'immédiateté.

## Le webinar, format direct et interactif

Dans un contexte marqué par des questionnements légitimes de la part de nos publics, le réseau des Urssaf a multiplié les canaux de communication pour toucher le plus grand nombre.

# 34

webinaires réalisés par le réseau en 2020, dont

# 13

en Ile-de-France

## Maintenir le lien avec nos publics

Sur les 13 webinaires auxquels l'Urssaf Ile-de-France a participé en 2020 :

- 5 concernaient les mesures d'accompagnement de la crise sanitaire. Ils ont été réalisés avec les services des impôts, les chambres consulaires, les Direccte ou des organisations professionnelles.
- 3 visaient plus spécifiquement les auto-entrepreneurs.
- 3 concernaient le début d'activité.
- 2 événements ont été proposés dans le cadre de l'accueil commun des travailleurs indépendants, animés avec des partenaires : l'un sur la création d'entreprise en partenariat avec Pôle Emploi et un autre réalisé en partenariat avec l'Assurance retraite.

## La caisse de résonance des réseaux sociaux

La présence de l'Urssaf sur les réseaux sociaux a changé de dimension en 2020, instaurant de nouvelles pratiques de communication avec les usagers les mieux connectés : à travers les deux pages Facebook nationales, l'une dédiée aux usagers du service Cesu, l'autre au secteur maritime. Mais surtout via les comptes Twitter de l'Urssaf.

Les comptes Twitter ont été particulièrement actifs tout au long de la crise : relais d'informations, interface avec les usagers et effet démultiplicateur grâce aux « retweets » des comptes partenaires.

La communauté Twitter de l'Urssaf Caisse nationale est passée de 1 700 à 4 200 abonnés en 2020. Le compte francilien, qui avait initialement plus d'abonnés que le compte national, a connu une évolution plus mesurée, passant de 2 045 abonnés en 2019 à 2 423 fin 2020 (+ 18,5 %).

## YouTube poursuit son envol en 2020

Le nombre d'abonnés à la chaîne YouTube francilienne, « Les tutos de l'Urssaf » a régulièrement progressé, passant de 1 024 abonnés fin 2019 à 1 757 fin 2020 soit **une progression de 71 %**. Le nombre de visionnages progresse également de 31 % par rapport à l'année précédente, atteignant en fin d'année 83 963 vues. Sept nouvelles vidéos, dont cinq « tutos », ont été mises en ligne en 2020 pour répondre aux préoccupations les plus fréquentes de nos usagers.

## De nouveaux formats d'événementiels

La crise sanitaire a été un moteur de transformation des salons professionnels, lesquels se sont réinventés pour pouvoir avoir lieu à distance.

Conférences en ligne, rendez-vous en visio, stands virtuels et webinaires ont remplacé les traditionnels stands.

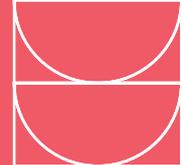
C'est ainsi que l'Urssaf Ile-de-France a participé en juin, avec la Caisse nationale, à la première édition « online » du salon des micros-entreprises. 90 personnes ont ainsi pu chatter avec nos conseillers et 359 personnes ont participé à notre webinaire « Auto-entrepreneur : ce qu'il faut savoir pour bien débiter ».

En octobre, c'est au salon BPI France Inno Génération (Big), événement 100 % digital, que participait l'Urssaf Ile-de-France. Quatre conseillers ont pu se relayer sur deux stands virtuels et assurer 35 rendez-vous en visio. Mourad Amarouche, chargé de mission à l'Urssaf Ile-de-France et correspondant national French Tech était l'invité d'une webconférence sur le thème « Comment l'Urssaf est intégrée à l'écosystème de la Station F pour accompagner les start-ups ? ». Le replay de cette webconférence a été visionné plus de 33 500 fois !

L'Urssaf Ile-de-France a également tenu un stand en visio lors du « Salon des transitions professionnelles » organisé par le Medef Ile-de-France en décembre et participé aux forums de création d'entreprise de Pôle Emploi, ainsi qu'aux « Rendez-vous de l'entrepreneuriat et du rebond d'Orly-Paris » pour tenir un stand et animer un atelier sur le stand d'auto-entrepreneur.

## Intégrer des formations à l'entrepreneuriat

Malgré un fort investissement dans les événements digitaux, l'Urssaf Ile-de-France n'a pas déserté les actions « en présentiel » et a notamment participé à plusieurs formations sur la création d'entreprise organisées par des chambres consulaires (CCI ou CMA) ou des organisations professionnelles.

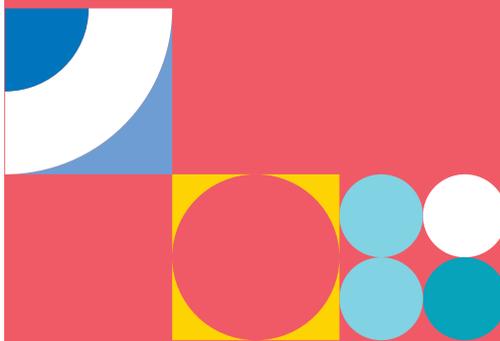
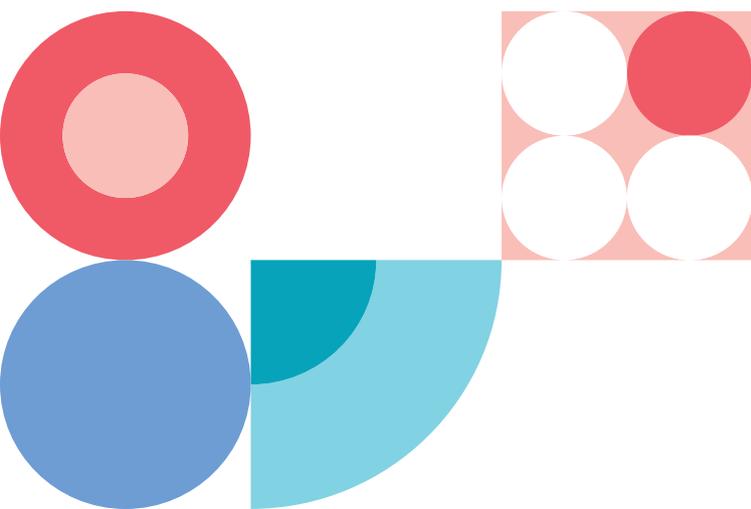


“ Pour des personnes qui créent leur activité, ces webinaires sont très utiles, car elles peuvent obtenir des réponses en direct. C'est une expérience nouvelle et enrichissante. Je serais ravie de pouvoir la renouveler pour de prochains salons. ”

**Valérie Leloup Nicoletti**  
Chargée de la relation cotisants

“ Avec la crise sanitaire, on se rend compte qu'il est indispensable aujourd'hui d'offrir la possibilité aux entrepreneurs et aux cotisants d'être renseignés et accompagnés à distance. Le succès du salon SME on-line le confirme. ”

**Nadia Jalti**  
Chargée de mission partenariats



# Des collaborateurs engagés dans l'évolution de l'Urssaf

Face aux défis rencontrés en 2020, les collaborateurs de l'Urssaf ont su renouveler leur mode de travail et maintenir des liens constructifs et durables avec les usagers. Au-delà des projets nationaux visant à améliorer l'offre et la relation de service au public, plusieurs projets innovants portés par les collaborateurs ont vu le jour pour renforcer la relation de confiance.

## L'intelligence collective pour booster notre offre de service

Un projet collaboratif interne au réseau des Urssaf et piloté par l'Urssaf Caisse nationale, dédié à l'amélioration de l'offre de service aux usagers, s'est poursuivi en 2020 avec notamment de grandes avancées sur :

- La modélisation des parcours clients
- La fiabilisation des outils de la relation de service
- L'amélioration de l'expérience et de l'écoute client
- La simplification des paiements et remboursements
- L'optimisation de la prise de contact
- L'implication de l'ensemble des équipes

### Le projet « Ensemble »

Le projet pour l'entreprise francilien, *Ensemble*, a pu être lancé en fin d'année 2020. Cette démarche d'amélioration continue de notre fonctionnement s'appuie sur 5 engagements :

- la bienveillance et l'écoute;
- l'autonomie,
- la transversalité,
- la simplicité,
- et l'anticipation.

Les propositions d'actions des salariés sont postées sur la plateforme d'idéation nationale « Pépites » et accompagnées par l'équipe régionale d'*Ensemble*.

## La généralisation du télétravail

Comme beaucoup d'entreprises, l'Urssaf Ile-de-France a été contrainte, du jour au lendemain, d'accompagner ses salariés dont l'activité était télétravaillable dans la généralisation de ce mode de fonctionnement. Cela a été rendu possible principalement grâce à deux facteurs : un niveau élevé de recours au télétravail avant la crise (près de 1 000 salariés étaient déjà des télétravailleurs réguliers ou occasionnels) et l'investissement considérable des équipes informatique et logistique. En effet, l'accompagnement des personnels sous forme de hot-line interne pour les connexions à distance, la préparation des ordinateurs et téléphones mis à disposition des collaborateurs non équipés, puis leur distribution au domicile de ces salariés se sont déroulés sur plusieurs semaines et ont nécessité une mobilisation sans relâche.

# 623

ordinateurs distribués au domicile des salariés franciliens



Au niveau national le télétravail généralisé a agi comme un révélateur de la capacité du réseau à travailler autrement. Mais qu'en sera-t-il lors de l'après-crise ? A travers la réflexion « #Demain », l'Urssaf entend redéfinir la place du télétravail et plus généralement les orientations concernant l'organisation du travail. Comment concilier vie familiale et professionnelle ? Quels enseignements tirer des périodes de confinement ? Autant de questions auxquelles les collaborateurs sont associés, à travers le déploiement de treize chantiers structurants qui touchent aux principes de recours au télétravail, au management des équipes, à la sécurité des données, etc.

## Faire vivre le collectif en mode distanciel

Mais ce mode de travail, exclusivement distanciel durant plusieurs mois, a également demandé de revoir nos modalités de communication au sein de l'Urssaf Ile-de-France, mais aussi de chaque équipe. Ainsi, les intranets ont progressivement migré sous *Sharepoint* de façon à simplifier l'accès à l'information. L'usage du réseau social d'entreprise, *Yammer*, a décollé grâce à la facilité d'interaction qu'il permet. Les outils *Office 365* se sont en effet révélés indispensables et leur accompagnement, grâce au réseau des « ambassadeurs du numérique » en a été d'autant plus important.

Plusieurs outils d'aide à l'animation des collectifs à distance ont également été diffusés aux managers et des « coaching brefs » d'une à deux séances ont été proposés, à distance, aux salariés qui le souhaitaient.

Des webinaires d'échanges ont été instaurés entre la direction et la ligne managériale afin de pouvoir discuter sur la base des sujets de préoccupation des managers.

Les formations ont dû être rapidement adaptées au format distanciel de manière à permettre notamment l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Quant aux recrutements qui ne pouvaient être reportés, ils ont été organisés en visio et des plans d'accompagnement « à distance » ont été mis en place par les services de la DRH et des directions métiers.

Le recrutement à distance, initialement mis en oeuvre en réponse à une situation sanitaire inédite et réservé aux recrutements « urgents », s'est peu à peu généralisé en cours d'année pour l'ensemble des postes vacants.

Enfin, le collectif de salariés de l'Urssaf Ile-de-France s'est aussi engagé dans des actions de solidarité, comme :

- le don de jours de congés aux soignants ayant permis de reverser plus de 16 000 euros aux personnels soignants de l'Ugecam Ile-de-France ;
- ou une collecte au profit des Restos du Coeur ayant permis de reverser plus de 2 000 euros à cet organisme.

Par ailleurs, les équipes en charge de la gestion administrative ont elles aussi dû maintenir leurs efforts tout au long de l'année pour garantir le suivi des opérations courantes mais essentielles (paye, congés, arrêts maladie, etc.), mais aussi des opérations exceptionnelles liées à la crise, comme la délivrance des attestations de déplacement notamment.

## Une organisation du travail en mouvement

Le projet Urssaf 2020 visant à revoir notre organisation dans le cadre de l'intégration de nouveaux publics et salariés suite à l'intégration des missions de la Sécurité sociale des indépendants a été finalisé. La spécialisation des équipes en lignes de services Travailleurs indépendants (TI) ou Régime général (RG), les travaux et déménagements dans de nouveaux locaux (notamment sur les sites de Dammarie-les-Lys, Champs-sur-Marne, Paris et Cergy) représentent autant d'opérations immobilières, informatiques, de formation et d'accompagnement managériale qui ont été conduites en 2020 malgré le contexte sanitaire. L'ouverture des derniers centres d'accueil de Nanterre et Maison-Alfort, ainsi que les Pôles de relations de service de Paris (RG et TI) en janvier 2021 signent la fin de ce projet d'envergure.



# D'étroites collaborations avec nos partenaires et l'écosystème économique

**Le contexte de cette année 2020 a favorisé le renforcement des relations de collaboration entre l'Urssaf et ses partenaires historiques, en charge de la redistribution des prestations sociales. Un dialogue plus constant et personnalisé a été instauré afin de les informer des conséquences de la crise sur les versements réalisés.**

De nouvelles collaborations au niveau national ont également été nouées sur des sujets dépassant le strict champ de la collecte des cotisations, comme avec la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) dans le cadre de l'opération de délivrance de masques pour les salariés à domicile intervenant auprès des personnes vulnérables.

## Boom de la production de données

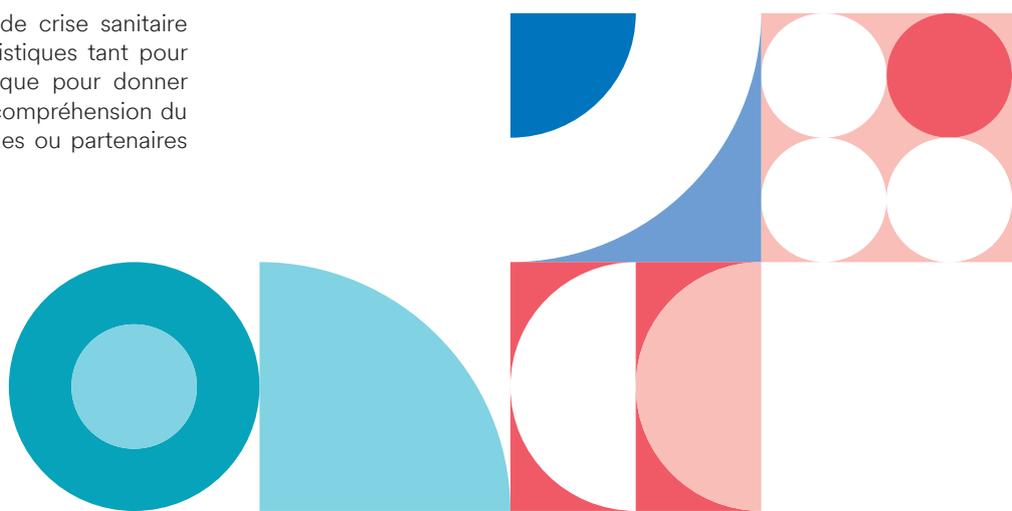
L'Urssaf Caisse nationale assure la centralisation et l'exploitation des données du réseau et diffuse régulièrement des indicateurs économiques portant sur l'emploi, la masse salariale, les embauches ou la situation financière des entreprises. Ces données statistiques font l'objet de plusieurs publications. Depuis 2019, dans le cadre de l'ouverture des données (Open data), elles sont également en libre accès sur le site internet [open.urssaf.fr](http://open.urssaf.fr).

En 2020, la généralisation de la Déclaration sociale nominative (DSN), la création de l'Observatoire statistique des travailleurs indépendants et la production de nouvelles données à des fins de suivi de crise ont permis d'enrichir la plateforme [open.urssaf.fr](http://open.urssaf.fr) de 40 jeux de données.

À l'Urssaf Ile-de-France, le contexte de crise sanitaire a renforcé le besoin de données statistiques tant pour piloter l'activité de notre organisme que pour donner des éléments de connaissance et de compréhension du tissu économique régional à nos tutelles ou partenaires régionaux.

Ainsi, dès le mois de mars, les correspondants statistiques régionaux (CSR) de la direction du Suivi de la performance (DSP) ont été mobilisés pour élaborer des tableaux de bord de la crise axés notamment sur les cotisations liquidées, encaissées et les restes à recouvrer. Ce suivi des échéances a permis de mesurer l'impact de la crise sur le recouvrement, et par là même sur les recettes de la Sécurité sociale. Une note d'analyse mensuelle accompagnait ces données, à destination de la direction générale, des différentes directions et du Conseil d'administration. En externe, elles ont été utilement transmises à la Direccte pour alimenter son propre tableau de bord ainsi qu'aux services de la Préfecture.

Les sollicitations de nos partenaires en matière de statistiques se sont multipliées en 2020 tant la volonté des acteurs économiques de la région de comprendre les effets de la crise était cruciale. L'Urssaf Ile-de-France a ainsi intégré l'Observatoire de l'économie parisienne créé à l'initiative de la Maire de Paris. Cet observatoire, animé par l'Atelier parisien d'urbanisme (Apur) et la Direction de l'attractivité et de l'emploi de la Ville de Paris (DAE), a pour mission d'analyser les spécificités de l'économie parisienne et d'évaluer les impacts économiques de la crise sur les entreprises selon les secteurs d'activités, l'emploi, la demande d'emploi et



les effets des mesures de soutien. Il a également pour objectif de développer des réflexions plus prospectives pour accompagner la reprise, anticiper les mutations de l'économie et imaginer des évolutions porteuses d'avenir.

Une première réunion partenariale de préparation s'est tenue le 10 décembre 2020 et a permis d'échanger autour d'une sélection de données conjoncturelles permettant de mesurer l'impact de la crise économique à Paris et les effets des mesures de soutien.

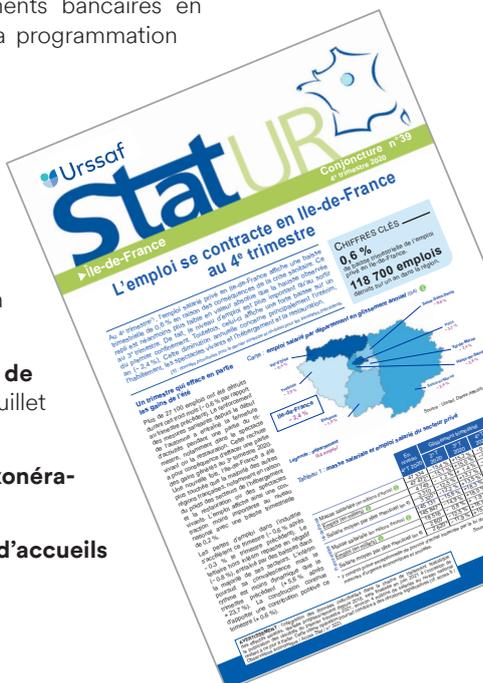
Mais d'autres acteurs et organisations professionnelles sollicitent également nos équipes pour nouer des partenariats et échanger des données comme la Fédération française du bâtiment (FFB), le groupe Aéroports de Paris (ADP), les Chambres des métiers et de l'artisanat (CMA) ou des communautés d'agglomération.

La DSP a également représenté l'Urssaf Ile-de-France dans de nombreuses réunions ou ateliers organisés par des acteurs publics comme la Banque de France, le Comité régional pour l'information économique et sociale (Cries) d'Ile-de-France qui partagent leur connaissance de l'environnement économique régional et recherchent des leviers d'actions pour favoriser la reprise économique de leurs territoires.

## Des publications régulières

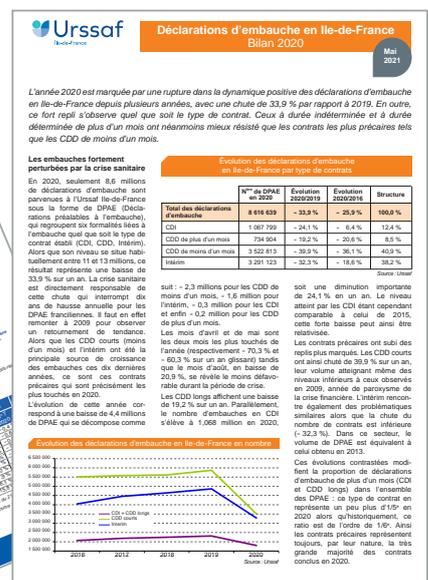
L'Urssaf Ile-de-France a également continué de produire ses publications statistiques habituelles en 2020, à savoir :

- **6 Baromètres Urssaf** (n° 122 à n° 127),
- **4 StatUr conjoncture** : 4<sup>e</sup> trimestre 2019 (mars 2020) ; 1<sup>er</sup> trimestre 2020 (juin 2020) ; 2<sup>e</sup> trimestre 2020 (septembre 2020) ; 3<sup>e</sup> trimestre 2020 (décembre 2020),
- **3 Baromètres sectoriels** : l'industrie automobile (janvier 2020) ; les établissements bancaires en Ile-de-France (février 2020) ; la programmation informatique (juin 2020),
- **2 Fiches thématiques** : le bilan 2019 sur les intentions d'embauche (juin 2020) ; les associations (novembre 2020),
- **1 Fiche sectorielle** sur l'emploi dans le secteur de la construction (octobre 2020),
- **l'Observatoire statistique de l'Ile-de-France - année 2019** (juillet 2020),
- **le bilan sur les mesures d'exonération 2019** (juillet 2020),
- **le bilan chiffré sur les centres d'accueils** (mars 2020).



Le rôle d'observateur économique de l'Urssaf Ile-de-France s'est renforcé durant la crise sanitaire et les données produites par notre organisme sont reconnues par les partenaires économiques de la région. Nos données sur l'emploi et les secteurs d'activité notamment leur permettent de parfaire leur connaissance du tissu économique de la région et pouvoir ainsi identifier des leviers d'actions en faveur de la reprise économique.

**Christelle Nicolas**  
Directrice du Suivi de la performance



# Développement de partenariats locaux

Pour garantir une forte implication de l'Urssaf sur les territoires, et afin de mieux détecter et accompagner les entreprises en difficulté, le réseau renforce sa politique. Objectif : développer les échanges et les synergies avec les acteurs en prise directe avec le tissu économique, tels que les organisations professionnelles, les collectivités territoriales, l'administration fiscale, ou encore les réseaux de soutien aux entreprises.

Les actions mises en place en Ile-de-France visent à :

- accompagner les entreprises et les travailleurs indépendants en difficulté (particulièrement pendant cette crise sanitaire) ;
- accompagner les secteurs porteurs de demain (porteurs de projets et star-tups)
- accompagner le développement économique :
  - soutenir les créateurs d'activité,
  - proposer une offre spécifique aux travailleurs indépendants et micro-entrepreneurs,
  - informer les secteurs professionnels ciblés,
  - encourager l'entrepreneuriat auprès de publics ciblés (QPV, femmes, éco sociale et solidaire, etc.)
- renforcer l'image de l'Urssaf et sa capacité d'influence en soutenant sa politique RH et de recrutement et en développant et valorisant ses actions en matière de responsabilité sociétale.

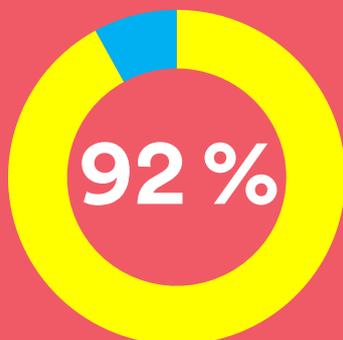
Cela s'est traduit en 2020 notamment par :

- l'animation de webinaires communs sur les mesures d'accompagnement durant la crise sanitaire avec nos partenaires institutionnels, la Banque de France ou des organisations professionnelles.
- un échange d'informations accru avec l'envoi systématique à ce réseau de partenaires des communiqués de presse sur les mesures d'accompagnement.
- des travaux avec nos partenaires institutionnels (Assurance maladie, Assurance retraite, Caf) pour proposer un accueil conjoint aux travailleurs indépendants, mais également des ateliers collectifs, sous forme de webinaires actuellement, sur des problématiques telles que la retraite ou la maternité.
- La participation à divers événementiels ou salons dédiés à l'entrepreneuriat en Ile-de-France.
- l'intégration des ateliers « créateurs d'entreprise » de Pôle Emploi.
- notre participation au salon *Big Inno* (stand et conférence) organisé par BPI France.
- des travaux avec les associations *Les Premières Ile-de-France*, leader dans le champ de l'accompagnement de porteuse de projets) et de *Force femmes* (association visant le retour à l'emploi de femmes de plus de 45 ans) qui ont abouti à des actions communes début 2021.
- des interventions dans le cadre du programme *Entreprendre en banlieue* de l'ONG *Positive planet*.
- et la poursuite de notre partenariat dans le cadre de la French Tech, pour laquelle l'Urssaf Ile-de-France a été jugée « meilleure surprise de l'année » par les start-ups de la promotion 2020.

La crise a révélé la nécessité d'agir de manière concertée avec nos partenaires pour rechercher la plus grande efficacité et diffuser l'information nécessaire à nos différents publics sous la forme la mieux adaptée possible. Il y a bien sûr la question des moyens, mais également celle de la pertinence. Allier nos compétences et connaissances est le meilleur moyen de remplir nos missions.

**Nadia Jalti**  
Chargée de mission  
partenariats

# Chiffres clés



Taux de télétravailleurs :  
(+ 46 pts  
par rapport à 2019)

# 1 944

Nombre d'équipements de télétravail  
(+ 33,05 % entre mars et décembre 2020)

# 71,5 %

Taux d'équipement de télétravail  
fourni par l'Urssaf à ses salariés  
(+ 18,42 pts entre mars et décembre 2020)



# 13

Nombre de webinaires



# 2 427

Nombre d'abonnés Twitter  
(+ 18,67 % par rapport à 2019)



# 1 800

Nombre d'abonnés Youtube  
(+ 75,78 % par rapport à 2019)

# 166 400

Nombre de vues Youtube :  
(+ 101,83 % par rapport à 2019)



05.

# Une gouvernance mobilisée

54

Conseil  
d'administration

57

Conseil  
départemental  
de Seine-et-Marne

58

Conseil de la protection  
sociale des travailleurs  
indépendants de la région  
Ile-de-France

60

Instances  
de pilotage  
interne

# Le conseil d'administration

au 30 avril 2021

Chaque Urssaf est administrée par un conseil d'administration composé de 20 membres (article L.213-2 du code de la sécurité sociale) : 8 représentants des assurés sociaux, 8 représentants des employeurs et travailleurs indépendants et 4 personnes qualifiées.

Les administrateurs sont désignés pour 4 ans.

Ils ont été nommés par arrêté de nomination en date du 4 janvier 2018. La Cheffe d'antenne interrégionale de Paris de la Mission nationale de contrôle (MNC) a procédé à l'installation du nouveau conseil d'administration le 19 janvier 2018.

Le conseil d'administration approuve la décision de nomination du directeur et du directeur comptable et financier de l'Urssaf Ile-de-France par le directeur de l'Urssaf Caisse nationale.

Il vote le contrat pluriannuel de gestion (CPG) liant l'organisme à l'Urssaf Caisse nationale, qui fixe les orientations nationales.

Il vote les budgets de la gestion administrative.

Il approuve les comptes annuels de l'organisme établis par le directeur comptable et financier et arrêtés par le directeur.

Il oriente l'activité de l'organisme en se prononçant sur les rapports qui lui sont soumis par le directeur, notamment sur ceux relatifs au fonctionnement administratif et financier de l'organisme.

# 11

## réunions

du conseil d'administration en 2020

- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| - 21 janvier            | - 10 juillet   |
| - 25 février            | - 22 septembre |
| - 1 <sup>er</sup> avril | - 14 octobre   |
| - 28 avril              | - 24 novembre  |
| - 26 mai                | - 17 décembre  |
| - 23 juin               |                |

**Jérôme QUENTIN-MAUROY**, président  
**Pascal AUBERT**, 1<sup>er</sup> vice-président  
**Christian COLINET**, 2<sup>e</sup> vice-président

Titulaires

Suppléants

## Représentants des assurés sociaux

### CGT

Manuella HAENEL  
Dalila GUENINECHE

### CGT FO

Christian COLINET  
Vincent VILPASTEUR

Reza PAINCHAN  
Stéphane MAESTRO

### CFDT

Linda SHIBDUTH  
Pascal AUBERT

Franck MANOGIL  
Valérie ORIEUX

### CFTC

Gérard LANGET

Shanoor FAZAL

### CFE-CGC

Frédéric-Paul MARTIN

André LEGAULT

## Représentants des employeurs

### MEDEF

Jérôme QUENTIN-MAUROY  
Jean-Marc SERENI  
Alix LIGNEAU

Sylvie LEGRAND  
Monique BEMELMANS  
Dominique DELCOURT

### CPME

Haykail ZAIER

Bruno GLINEUR

### U2P

Dominique EURY

Joël PICQUENARD

## Représentants des travailleurs indépendants

### CPME

Abderrazak KITAR

Eric LABONNE

### U2P

Zeljko MILOSEVIC

Claude MARET

### UNAPL/CNPL

Patrice LE GOFF

Stéphane BENAYOUN

#### Titulaires

## Représentant du conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants d'Ile-de-France

### CPME

Frank DELVAU

## Personnes qualifiées

Denis COLEU  
Maryline BRISSET  
Patrice BERGEN  
Marie ALVAREZ-GARZON

## Représentants du personnel

Karine MACADOUX  
Sylviane BEAUNIER  
Thierry SELLIER

### La composition du conseil d'administration (démissions et remplacements)

- En février 2020, M. Dominique Biton représentant le conseil de la protection sociale d'Ile-de-France des travailleurs indépendants a démissionné. En mai 2020, M. Franck Delvau l'a remplacé. Il est également président de l'IRPSTI.
- Démission de M. Christian Lejeune (suppléant CGT) en janvier 2021. Pas de remplaçant à ce jour.
- Démission de Mme Josiane Vallois (suppléante CFDT) en décembre 2020. Remplacement par Mme Valérie Orioux en mars 2021
- Démission de Mme Françoise Esculier (suppléante CFTC) en novembre 2020. Remplacement par M. Shanoor Fazal, en février 2021

## Délibérations du conseil en 2020

- Délégation donnée par le conseil d'administration à la commission de recours amiable pour la délivrance des mains levées d'inscription de privilèges (janvier 2020)
- Approbation du budget de l'organisme pour 2020 (janvier 2020)
- Délibération pour permettre au conseil d'administration et aux commissions réglementaires de se tenir par voie dématérialisée (avril 2020)
- Délibération pour permettre au conseil d'administration d'organiser ses réunions en combinant participation en présentiel et en audioconférence (mai 2020)
- Agrément du second fondé de pouvoir (mai 2020)
- Approbation des comptes de l'organisme pour 2019 (juin 2020)
- Nomination de M. Michael Nauleau en qualité de directeur comptable et financier de l'Urssaf Ile-de-France (octobre 2020)
- Non-renouvellement du bail du site de Guyancourt (octobre 2020)
- Autorisation pour la vente de l'immeuble de Melun (décembre 2020)
- Vote du budget de l'organisme pour 2021 (décembre 2020)
- Approbation du projet de convention entre l'Urssaf Ile-de-France et l'U2P Ile-de-France (décembre 2020)

## Les commissions du conseil d'administration

Titulaires

Suppléants

### Commission des marchés

En vertu de l'article 5 de l'arrêté du 19 juillet 2018 portant réglementation sur les marchés publics des organismes de Sécurité sociale, la commission des marchés attribue les marchés publics passés selon la formule formalisée de l'appel d'offre. Les seuils de procédure formalisés sont les suivants : pour les marchés de fournitures et services : 139 000 € HT et pour les travaux : 5 350 000 € HT (jusqu'au 31/12/2021).

Mme GUENINECHE	Mme HAENEL
Mme SHIBDUTH	M. MANOGIL
M. COLINET	M. VILPASTEUR
M. LANGET, président	M. FAZAL
M. LEGAULT	M. MARTIN
M. EURY	M. MILOSEVIC
M. LIGNEAU	Mme LEGRAND
M. SERENI, vice-président	Mme BEMELMANS
M. KITAR	M. LABONNE
M. ZAIER	M. GLINEUR
M. BERGEN	

### Commission de Gestion Organisation

Elle est chargée de donner un avis au conseil d'administration sur les aspects budgétaires et organisation.

Mme GUENINECHE	Mme HAENEL
Mme SHIBDUTH, présidente	M. AUBERT
M. MAESTRO	M. PAINCHAN
M. FAZAL	M. LANGET
M. MARTIN	M. LEGAULT
M. EURY, vice-président	M. MILOSEVIC
M. SERENI	M. QUENTIN MAUROY
Mme DELCOURT	M. LIGNEAU
M. KITAR	M. ZAIER
M. GLINEUR	M. LABONNE
M. COLEU	

### Commission d'Examen des Comptes

Elle examine les comptes de chaque service et propose au conseil d'administration de les approuver au vu du rapport de validation établi par le directeur financier de la Caisse nationale des Urssaf.

Mme GUENINECHE	Mme HAENEL
Mme SHIBDUTH	Mme VALLOIS
M. MAESTRO	M. COLINET
M. FAZAL	M. LANGET
M. MARTIN	M. LEGAULT
M. MILOSEVIC	M. EURY
M. LIGNEAU	Mme LEGRAND
M. SERENI	Mme DELCOURT
M. LABONNE	M. GLINEUR, président
M. ZAIER	M. KITAR

## Invitations et faits marquants en 2020 :

### Invitations du conseil d'administration en 2020

- **A l'issue de la séance du conseil d'administration du 21 janvier 2020**, les administrateurs ont rencontré M. Emmanuel Laurent, directeur financier de la Caisse nationale des Urssaf. Celui-ci a présenté l'organisation et le fonctionnement de sa direction, ainsi que les grandes lignes de la politique de la Caisse nationale en matière de financement et de trésorerie.
- **A l'issue de la séance du conseil d'administration du 22 septembre 2020**, les administrateurs ont rencontré M. Paul-Louis Netter, président du Tribunal de commerce de Paris. Celui-ci après avoir précisé le fonctionnement et l'activité de sa juridiction, a fait un point sur les conséquences économiques de la crise sanitaire sur le tissu économique de l'Île-de-France.

### Faits marquants de l'année 2020

- **En mars 2020**, consécutivement aux mesures sanitaires liées à la diffusion de la Covid 19, les activités de préparation ainsi que la tenue des réunions de conseil et de commissions, sont entièrement dématérialisées. Aussi, le premier conseil par voie dématérialisée s'est tenu le 1<sup>er</sup> avril 2020.
- **Le secrétariat du Conseil et des commissions** a engagé, à partir de la rentrée 2020, les actions nécessaires au déploiement de l'extranet *Agora* destiné à dématérialiser les échanges liées à l'organisation des instances du conseil d'administration et des commissions (l'utilisation d'*Agora* est effective depuis le 14 avril 2021).

### Commission de recours amiable

Elle examine les demandes de remises de majoration de retard relevant de sa compétence et les contestations relatives à l'application de la législation.

M. AUBERT	M. PAINCHAN
M. MARTIN, président	M. LANGET
Mme BEMELMANS	Mme DELCOURT
M. ZAIER, vice-président	M. KITAR

### Commission financière

La Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2020 a abrogé l'article L. 243-3 et a précisé les modalités selon lesquelles les créances sont admises en non-valeur.

Dans ce cadre, le conseil d'administration n'a plus à se prononcer. Seuls le directeur général et le directeur comptable et financier ont compétence pour statuer sur l'admission en non-valeur des créances.

Aussi, le conseil d'administration, en date du 21 janvier 2020, a supprimé la commission financière et a délégué la compétence sur les mainlevées de garantie sans paiement, à la commission de recours amiable (Cra).

# Le conseil départemental de Seine-et-Marne

au 30 juin 2021

Le conseil départemental a une mission de production et de relation avec les cotisants.

Il assure ainsi :

- le suivi de l'activité du site départemental et des opérations immobilières,
- la démarche de qualité de service et d'information aux usagers du département (démarche qualité, séance publique, informations auprès des partenaires, etc.),
- le suivi du contexte économique et social local,
- le suivi de la lutte contre les fraudes et le travail illégal,
- la fonction de relais auprès des partenaires.

**Patrick LEJONC**, président  
**Roseline CAMBAKIDIS**, vice-présidente

Titulaires

Suppléants

## Représentants des assurés sociaux

### CGT

Jean-Paul HUTTEAU  
Françoise LUDWIKOWSKI

### CGT FO

Isabelle BERBAIN  
Antoine GAMAURY

Fernando AMBAR  
Nathalie GEOFFROY

### CFDT

Hubert DEGER  
Linda SHIBDUTH

### CFTC

Valérie RIOT  
Jean-Michel PIAUD

### CFE-CGC

Roseline CAMBAKIDIS  
Christophe MEYER

## Représentants des employeurs

### MEDEF

Jean-Marc SERENI  
David CARTIER  
Céline ROMAIN

Benoît VENNIN  
Sylvie CLYTI LUINAUD  
Christine CAILLET

### CPME

Jean-Marie NIGUET  
Fabrice BREUZARD

### U2P

Patrick LEJONC  
Dominique LAIRD

## Représentants des travailleurs indépendants

### U2P

Véronique GREGORI  
Rémi CENDRIER

### CPME

Blandine D'ORGEVAL

Conseil  
Départemental

4 réunions

4 mars | 16 septembre  
3 juin | 10 décembre

## Instance départementale d'instruction des recours amiables (Idira)

Les Idira sont chargées d'instruire les recours amiables relevant du champ départemental et de proposer les délibérations à la Cra. Elles examinent les demandes de remises de majorations de retard.

**Valérie RIOT**, présidente  
**Véronique GREGORI**, vice-présidente

Titulaires

Suppléants

## Non-salariés

Véronique GREGORI - U2P  
Jean-Marc SERENI - Medef  
Patrick LEJONC - U2P  
Céline ROMAIN - Medef

Rémi CENDRIER - U2P  
Jean-Marie NIGUET - CPME  
David CARTIER - Medef  
Christine CAILLET - Medef  
Sylvie CLYTI-LUINAUD - Medef

## Salariés

Valérie RIOT - CFTC  
Françoise LUDWIKOWSKI - CGT  
Isabelle BERBAIN - CGT-FO  
Roseline CAMBAKIDIS - CFE-CGC  
Linda SHIBDUTH - CFDT

Jean-Michel PIAUD - CFTC  
Jean-Paul HUTTEAU - CGT  
Nathalie GEOFFROY - CGT-FO  
Christophe MEYER - CFE-CGC  
Hubert DEGER - CFDT

Idira

7

réunions

29 janvier  
9 avril  
10 juin  
9 juillet

17 septembre  
19 novembre  
10 décembre

# Le conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants de la région Île-de-France (CPSTI IDF)

L'article 15 de la Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2018 a engagé une réforme de structure de la Sécurité sociale des indépendants.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la gestion de l'ensemble de la protection sociale des indépendants (artisans, commerçants et professions libérales) est assurée par le Régime général.

Afin de garantir une expression des travailleurs indépendants dans le Régime général, une gouvernance spécifique, désignée par les organisations professionnelles représentatives des travailleurs indépendants, a été instaurée. Au niveau national, il s'agit du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI), organisme de droit privé doté de la personnalité morale, qui se décline en 15 instances régionales de la protection sociale des travailleurs indépendants.

Le conseil de la protection sociale est chargé d'animer, coordonner et contrôler l'action des instances régionales.

## Les missions du CPSTI

- Attribution des aides et prestations en matière d'action sanitaire et sociale, dans le cadre des orientations fixées par le CPSTI ;
- Représentation avec voix consultative, avec un membre désigné, au sein des conseils des CPAM et de la Cramif et du conseil d'administration de l'Urssaf Île-de-France ;
- Traitement des réclamations concernant le Régime complémentaire des indépendants (RGI) et le Régime invalidité-décès (RID) ainsi que les cotisations correspondantes, au sein d'une Commission de recours amiable (Cra).

## L'organisation du CPSTI IDF

Chaque instance régionale comprend 22 membres titulaires et des suppléants désignés par les organisations professionnelles représentatives :

- 15 représentants des travailleurs indépendants actifs,
- 7 représentants des travailleurs indépendants retraités.

CPSTI IDF **4** réunions

- 27 février | - 1<sup>er</sup> octobre  
- 4 juin | - 10 décembre

**Frank DELVAU**, président  
**Bernard CARLIER**, vice-président

Titulaires

Suppléants

### Représentants des travailleurs indépendants actifs

#### U2P

Mouhssine BERRADA	Janine ADAM
Olivier GERARD	Philippe BOURDIN
Philippe GOSSELIN	Jean-Pierre LAMOTHE
Daniel HAUSER	Bruno PELLETIER
Stéphane MAIRE	Monia TRABELSI
Stéphan PONS	Monique VANNIER
Hocine YOUSFI	Sandrine VILETTE

#### CPME

Alain BOUTRY	Sonia BOROS
Alexandre BATAILLE	Olivier DAVID
Frank DELVAU	Sophie LAFORGE
Fayçal DJELBANI	Pascal FAURIAT
Annie NEURANTER	
Julien REISCH	

#### CNPL

Sarah ALIMONDO	Renaud NADJAH
----------------	---------------

#### MEDEF

Franck TRAVERS	Pascal PINEAU
----------------	---------------

### Représentants des travailleurs indépendants retraités

#### U2P

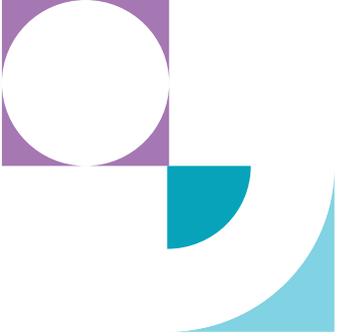
Bernard CARLIER	Daniel DAUNIS
Gérard LUQUET	Jacques MALESSART

#### CPME

Jean-Marie FRANCHE	Michel MOURGERE
	Albert NEHAMA

#### CNPL

Marc DYMANT	Sabine PROU-CERESOLE
-------------	----------------------



## Les commissions

### → La Commission d'action sanitaire et sociale

Elle est chargée de décider de l'attribution des aides et prestations en matière d'action sanitaire et sociale spécifiquement accordées aux travailleurs indépendants dans le cadre des orientations fixées par le conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants.

**Gérard LUQUET**, président

Titulaires

#### U2P

Bernard CARLIER  
Gérard LUQUET

#### CPME

Frank DELVAU  
Michel MOURGERE  
Albert NEHAMA

#### MEDEF

Franck TRAVERS

Suppléants

Mouhssine BERRADA  
Olivier GERARD  
Daniel HAUSER

Alain BOUTRY  
Annie NEURANTER

### → Commission de recours amiable

Elle est chargée d'examiner les réclamations relevant de l'article L. 142-1 du code de la sécurité sociale dans les conditions prévues par le chapitre 2 du titre 4 du livre 1<sup>er</sup> du même code, sous réserve des dispositions prévues par le VII de l'article 17 du décret du 9 mars 2018 susvisé.

Titulaires

#### U2P

Olivier GERARD

#### CPME

Alexandre BATAILLE  
Bruno PELLETIER

#### CNPL

Marc DYMANT

Suppléants

Stéphane MAIRE

Jean-Marie FRANCHE

Sabine PROU-CERESOLE

# 8

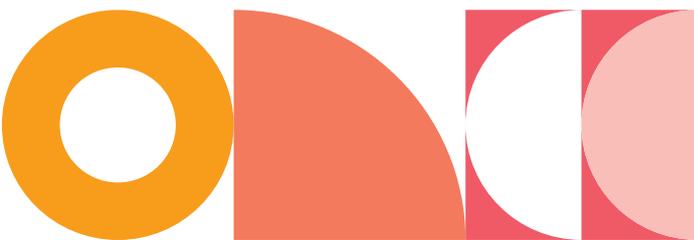
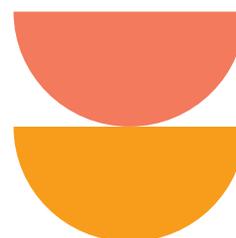
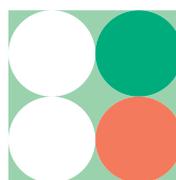
## réunions de la Commission de recours amiable en 2020

- |              |               |
|--------------|---------------|
| - 20 février | - 7 octobre   |
| - 28 mai     | - 22 octobre  |
| - 25 juin    | - 26 novembre |
| - 16 juillet | - 9 décembre  |

# 13

## réunions de la Commission d'action sanitaire et sociale en 2020

- |                |               |
|----------------|---------------|
| - 5 février    | - 21 octobre  |
| - 26 février   | - 28 octobre  |
| - 24 juin      | - 4 novembre  |
| - 15 juillet   | - 12 novembre |
| - 2 septembre  | - 25 novembre |
| - 23 septembre | - 9 décembre  |
| - 8 octobre    |               |



# Instances de pilotage internes

Le pilotage de l'Urssaf Ile-de-France est assuré par des instances de direction de différents niveaux qui s'articulent entre elles : stratégique, pilotage, concertation et opérationnel

## Le Comex (comité exécutif)

Le Comex est l'instance stratégique de l'Urssaf, le lieu où les choix et principes structurants sont décidés. Il s'agit pour les membres du comex de partager et d'échanger des informations, mener des réflexions engageant l'avenir ou prendre des décisions de façon transversale sur les sujets stratégiques de l'organisme. Il se réunit selon une périodicité hebdomadaire.

Il se compose de membres permanents qui sont le directeur général, le directeur comptable et financier, les directeurs adjoints, la directrice juridique, le directeur de la maîtrise des risques, le directeur de la communication et des partenariats, ainsi que de la directrice des ressources humaines.

## Le Codir (comité de direction)

Le Codir est une instance de pilotage de l'activité et de la performance de l'organisme, de partage d'informations entre les directions et d'alertes éventuelles. Il se réunit selon une périodicité hebdomadaire.

Il se compose des membres du Comex auxquels s'ajoutent les directeurs des ressources humaines, du pilotage du recouvrement régime général, du recouvrement des travailleurs indépendants, du suivi de la performance, du pôle gestion clients et de l'informatique locale, en raison du caractère transversal de leurs missions.

## Le CRD (comité régional des directeurs)

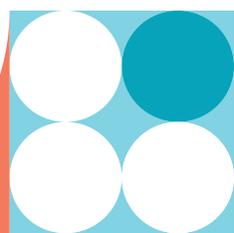
Le CRD est une instance de concertation et un lieu d'échanges et d'informations de tous les agents de direction. Il se réunit selon une périodicité mensuelle.

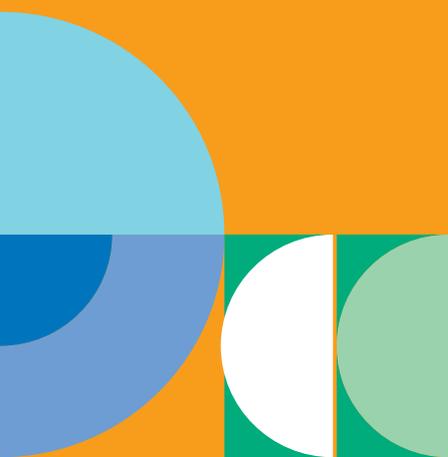
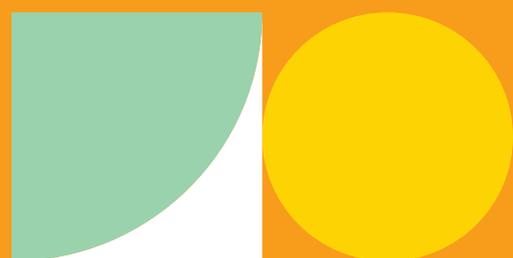
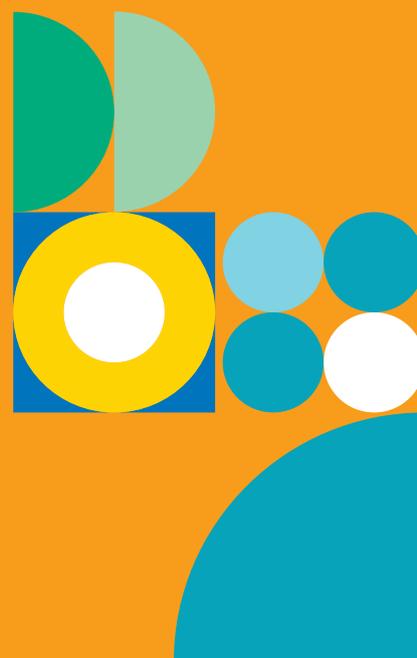
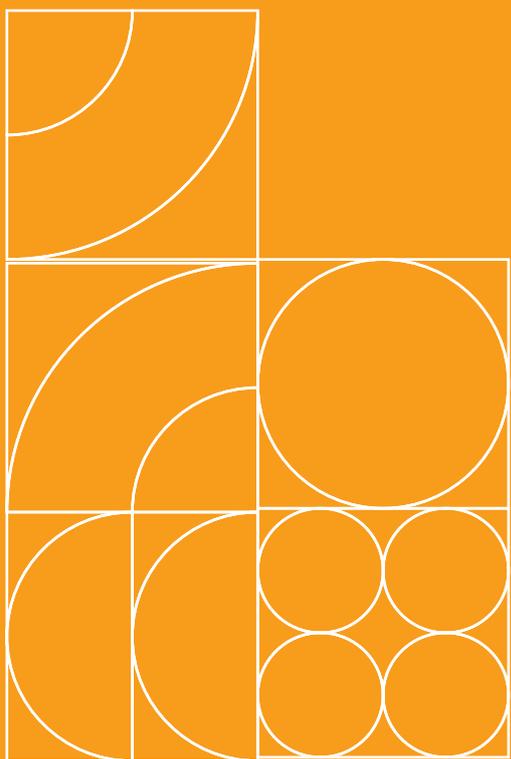
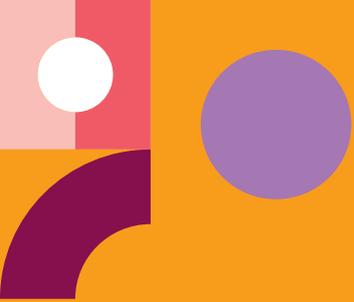
## Les autres instances

D'autres instances de pilotage se réunissent également. Leur rôle est plus spécifique et s'oriente plus vers l'opérationnel. Leur périodicité est variable mais régulière.

On recense :

- les CTR (Comités techniques du recouvrement) qui sont des instances opérationnelles propres à la gestion des comptes cotisants, le contrôle et la LCTI ou la sécurité,
- la CHIB (Commission d'harmonisation interbranches) qui est un lieu d'informations et d'échanges sur le contrôle. Les objectifs de cette instance concernent l'harmonisation des pratiques et la sécurisation juridique des contrôles,
- le CRMR (Comité régional de maîtrise des risques) qui est un lieu privilégié d'échanges d'information, d'arbitrage sur le champ du contrôle interne exercé par l'ordonnateur et le directeur comptable et financier, dans le cadre de leur responsabilité partagée,
- le Comité d'audit régional qui est chargé de valider le plan d'audit interne régional, en veillant à la coordination des missions d'audit avec les autres mesures concourant à l'évaluation de la maîtrise des risques, et de suivre la réalisation et les recommandations qui en découlent.







06.

# Des collaborateurs au service de la performance



Données  
chiffrées



Notre  
organisation

# Données chiffrées

Les 2 674 collaborateurs de l'Urssaf Ile-de-France assurent au quotidien une mission de service public. Salariés de droit privé, ils contribuent au bon fonctionnement d'un système de solidarité unique au monde. Ils œuvrent au quotidien pour collecter les ressources qui sont reversées le jour même aux caisses de protection sociale et sont destinées, notamment, à financer les prestations (maladie et accidents du travail, famille, vieillesse) couvertes par le régime général. Une mission qui nécessite de développer des savoir-faire et des expertises diversifiés.



## Structure démographique du personnel

Personnel titulaire ou sous contrat à durée indéterminée au 31 décembre 2020



Nos collaborateurs ont en moyenne :

**46,6 ans**

**19,2 ans**

d'ancienneté

et sont à

**51,2 %**

des cadres fonctionnels  
ou des managers



# 99/100

Note sur l'index national de l'égalité Femmes-Hommes.

## Entrées à l'Urssaf

348<sub>CDI</sub>

200<sub>CDD</sub>

55<sub>stagiaires et alternant</sub>



## Taux de temps partiel

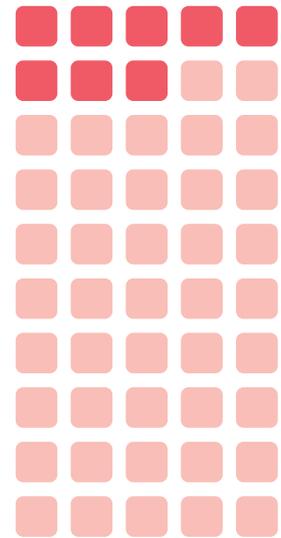
# 15,9 %

# 27,4 %

Taux d'emploi des seniors

# 1 569

collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation.

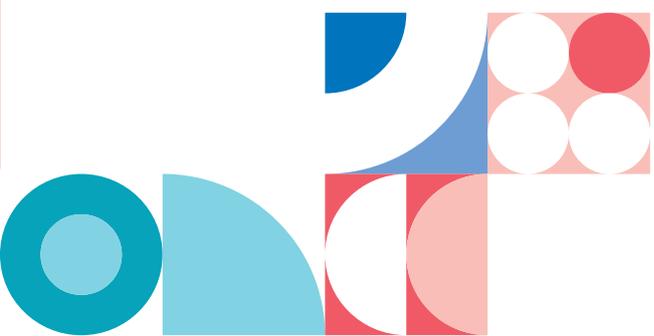


# 6,55 %

de la masse salariale sont alloués à la formation

# 98 296

heures de formation

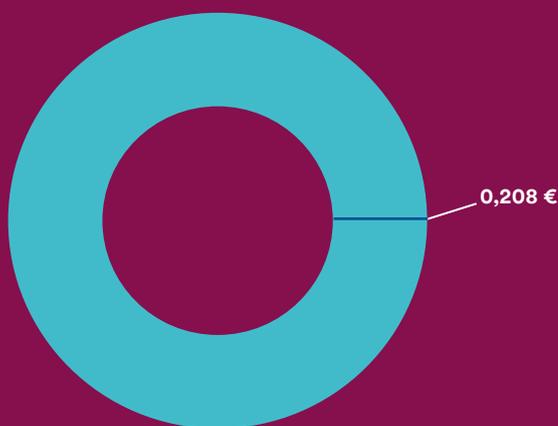


# Données chiffrées

# 200,19 millions €

Budget de fonctionnement interne

Coût de gestion pour 100 €

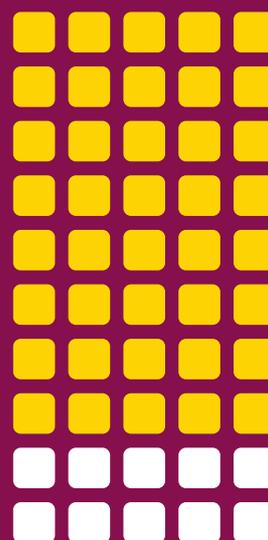


# 99,85 %

Taux d'exécution du budget

# 81,62 %

de budget consacré  
à la masse salariale



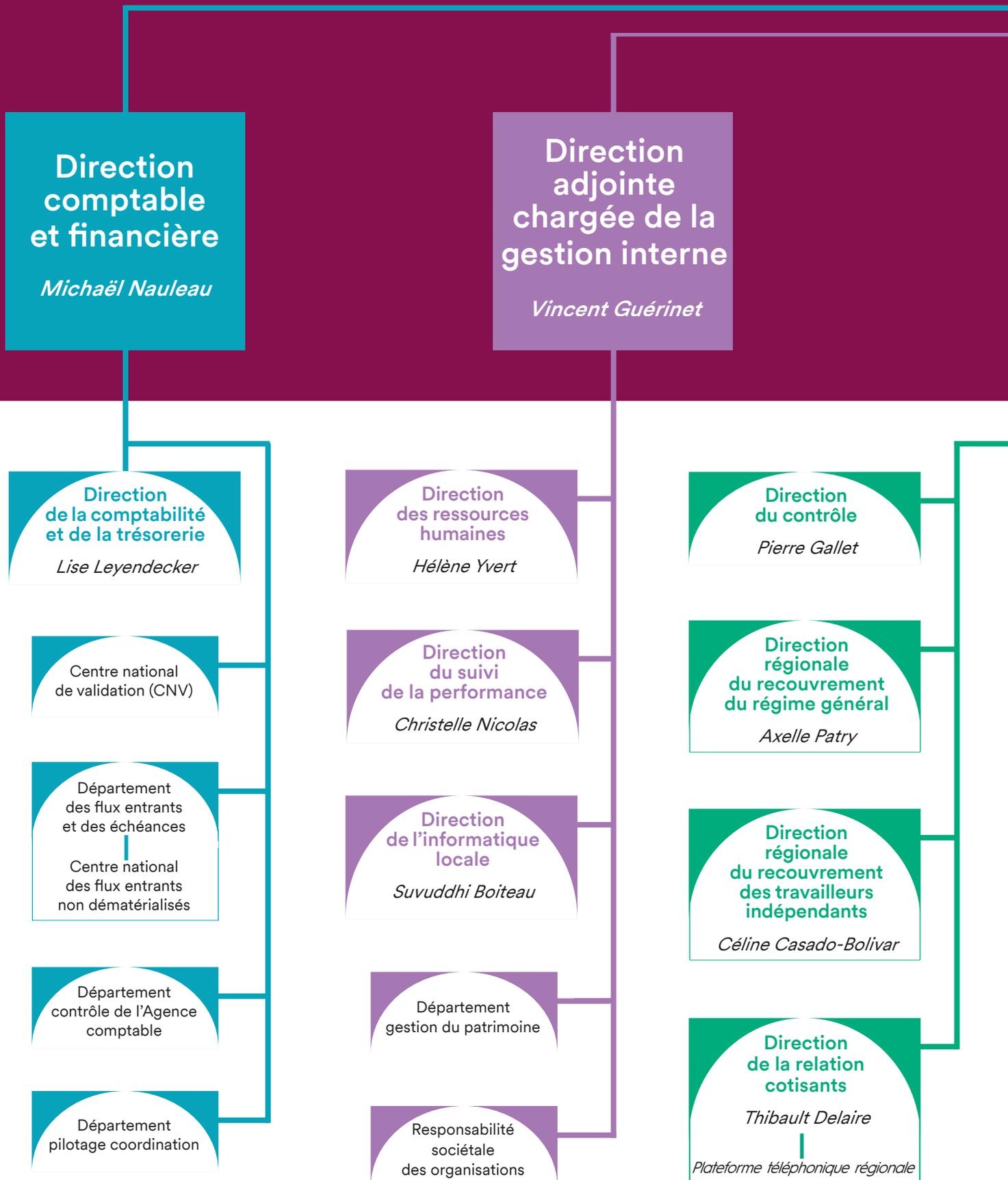
# - 0,49 %

Taux d'écart à la prévision budgétaire  
(masse salariale)



# Notre organisation

au 1<sup>er</sup> juillet 2021



# Direction générale

*Didier Malric*  
Directeur

## Direction adjointe chargée des opérations

*Cécile Chaudier*

### Directions du recouvrement

de Paris  
(RG)

*Frédéric Azémard*

de Lieusaint  
(RG)

*Laurence Lassaue*

de Paris  
(TNS)

*Benjamin Normand*

de Guyancourt  
(RG)

*Isabelle  
Chicaud Le Corre*

d'Évry  
(RG)

*Déborah Neveu*

de Dammarie-Les-Lys  
(TNS)

*Julia Labarthe*

de Montreuil  
(RG)

*Rémi Fau-Langlois*

de Champs-sur-Marne  
(RG)

*Karine Ménielle*

Centre national Tese

de Saint-Ouen  
(TNS)

*Sarangué Diallo*

de Cergy  
(TNS)

*Léa Divay-Feillet*

Direction  
de la communication  
et des partenariats

*Thibault Lahanque*

Médiation

*Maud Douard*

Direction  
juridique

*Sophie Méteyer*

Direction  
de la maîtrise  
des risques

*Bertrand Legait*

# Contacts

Le rapport annuel de l'Urssaf Ile-de-France est à votre disposition sur simple demande au département communication.

Retrouvez-le également sur [urssaf.fr](http://urssaf.fr) > région Ile-de-France > Nos publications

## Par courrier

Urssaf Ile-de-France  
93518 Montreuil Cedex

## Par courriel

[contact.presse.idf@urssaf.fr](mailto:contact.presse.idf@urssaf.fr)

 @Urssaf\_IDF

 Urssaf Ile-de-France

 TutosUrssafIDF

