

L'Urssaf en 24 data

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024



édito

« En 2024, nous avons veillé à maintenir un équilibre responsable entre efficacité du recouvrement et soutien adapté »

Entretien croisé avec Didier Malric, Directeur général,
et Philippe Savajols, Président du Conseil d'administration
de l'Urssaf Île-de-France

Quel regard portez-vous sur l'année écoulée ?

Didier Malric : L'année 2024 a été marquée par un contexte international instable : tensions géopolitiques, inflation persistante et pression croissante sur les finances publiques. Cette situation a engendré de nombreuses incertitudes pour les employeurs et les travailleurs indépendants, fragilisant parfois leur activité.

Dans ce contexte, l'Urssaf Île-de-France a pleinement affirmé son rôle à double titre : en tant qu'acteur de performance — avec 99,3 % des objectifs atteints dans le cadre du Contrat pluriannuel de gestion — et en tant qu'acteur de solidarité, garantissant la continuité du financement de la protection sociale.

Cette mission s'est également concrétisée par un renforcement de notre action de contrôle et de lutte contre le travail illégal, fondée sur une approche orientée vers le risque. Cela s'est notamment traduit par un doublement du nombre de collaborateurs affectés à la lutte contre le travail dissimulé, ainsi que par des résultats records, avec un montant cumulé de redressements atteignant 1 milliard d'euros sur la période 2023–2024.

Nous avons, par ailleurs, été particulièrement mobilisés pendant les Jeux olympiques et paralympiques en Île-de-France, aux côtés de nos partenaires, grâce à une présence quotidienne sur le terrain auprès des acteurs économiques. Sur cette seule période, près de 44 millions d'euros ont été redressés dans le cadre des actions de lutte contre le travail dissimulé.

Au-delà des résultats chiffrés, l'année 2024 a marqué une étape majeure dans la transformation des missions de l'Urssaf, avec une évolution profonde de son rôle au service de la solidarité. L'Urssaf est désormais l'organisme chargé de certifier l'exactitude des données sociales individuelles déclarées par les employeurs, garantissant la fiabilité des informations utilisées dans le cadre du programme gouvernemental de solidarité à la source. Ces données sont essentielles car elles permettent, par exemple, aux Caisses d'allocations familiales de calculer automatiquement des prestations comme le RSA ou la prime d'activité. Cette réforme vise à simplifier les démarches grâce au pré remplissage des déclarations de ressources, à garantir le versement du juste droit et à limiter les erreurs ou rappels liés à des déclarations inexactes. Dès 2025, l'Urssaf Île-de-France prendra en charge environ 30 % des signalements transmis au plan national par les allocataires des Caf concernant les ressources préalimentées.

Parallèlement, nous avons poursuivi notre accompagnement auprès des entrepreneurs, notamment lors de moments clés comme le démarrage d'une activité ou l'embauche d'un premier salarié, à travers des dispositifs tels que « Mes premiers mois avec l'Urssaf » et « Urssaf première embauche ». L'objectif est de sécuriser ces étapes importantes en offrant un appui concret, simple et adapté aux besoins de chacun.

Adapter l'organisation pour répondre aux nouvelles exigences du service public : quels leviers ont été activés pour accompagner cette transformation ?

Didier Malric : La transformation engagée touche au cœur même de notre métier, désormais élargi à la gestion, à la qualité et à la sécurisation des données sociales individuelles. Elle s'est accompagnée d'un renforcement de notre expertise technique, ainsi que d'un accompagnement accru des entreprises dans leurs démarches déclaratives.

Nous avons également renforcé, en 2024, notre écoute des usagers, pour mieux comprendre leurs attentes et adapter nos services. Cela a permis de nourrir une vision plus fine et plus opérationnelle des besoins exprimés, dans un esprit de co-construction avec les publics que nous accompagnons.

Nous avons également préparé le déploiement du middle office, prévu pour 2025. Cette nouvelle organisation a pour objectif d'offrir une réponse plus fluide, plus lisible et plus complète dès la première sollicitation, avec un interlocuteur identifié, en réponse directe aux attentes exprimées par les usagers.



Dans un contexte budgétaire contraint, comment conjuguer performance de gestion et rôle de soutien économique ?

Didier Malric : Multifactorielle, la soutenabilité de notre modèle de protection sociale repose notamment sur un recouvrement efficace, indissociable de notre capacité à accompagner les entreprises et les travailleurs indépendants. Cette double exigence structure l'ensemble de notre action.

En 2024, nous avons ainsi veillé à maintenir un équilibre responsable entre efficacité du recouvrement et soutien adapté. Nous avons accordé 1,37 milliard d'euros de délais de paiement, un effort conséquent qui a permis à de nombreux acteurs économiques de surmonter des difficultés passagères sans compromettre leur activité.

Nous avons également poursuivi notre appui aux travailleurs indépendants en situation de fragilité. L'action sociale du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) Île-de-France a permis de verser près de 5,5 millions d'euros d'aides. Des aides d'urgence ont notamment été mobilisées face aux intempéries et aux inondations qui ont touché le sud de l'Île-de-France, affectant l'activité économique et l'appareil productif de nombreux indépendants.

Dans le même esprit, nous avons renforcé nos liens avec les partenaires publics — organismes de sécurité sociale, DDFIP, collectivités — afin de fluidifier les échanges interinstitutionnels, d'améliorer l'accompagnement de nos publics communs, et de favoriser des parcours plus lisibles et plus coordonnés pour les usagers.

L'année 2024 a enfin permis de donner toute sa portée au droit à l'erreur que nous garantissons à nos usagers. Ce principe s'est notamment concrétisé dans notre activité de contrôle, qui a conduit au reversement de 250,5 millions d'euros en faveur des entreprises.



Philippe Savajols : Cette capacité à tenir ensemble performance et soutien économique est au cœur de l'identité de l'Urssaf Île-de-France. En tant que chef d'entreprise, j'y suis particulièrement attentif.

À ce titre, nous veillons à accompagner les employeurs et créateurs d'activité dès les premières étapes de leur parcours. Des dispositifs tels que Mes premiers mois avec l'Urssaf, la visite conseil ou l'accompagnement à la première embauche permettent d'apporter des réponses concrètes, personnalisées et sécurisantes. Ils visent à prévenir les erreurs, à faciliter l'application des règles et à instaurer une relation de confiance.

Nous sommes également présents lorsque les entreprises rencontrent des difficultés dans leur parcours. À ce titre, notre politique d'accords de délais de paiement, près d'1,4 milliards en 2024, représente un soutien financier concret : elle permet aux entreprises de faire face à des difficultés passagères, parfois conjoncturelles, tout en préservant leur activité.

Pour amplifier cet accompagnement, nous avons également renforcé notre présence de proximité. En 2024, l'intégration au réseau France Services a permis d'étendre notre maillage territorial, en rendant nos services plus accessibles sur l'ensemble de la région Île-de-France.

Nous avons également conclu plusieurs conventions structurantes avec des partenaires clés, afin de mieux accompagner des publics spécifiques. Avec la BGE PaRIF, nous soutenons les créateurs d'entreprise, en particulier les personnes éloignées de l'entrepreneuriat classique, à travers des ateliers, des webinaires et des interventions dans les incubateurs. Avec la Fepem Île-de-France, nous œuvrons à promouvoir l'emploi déclaré à domicile, à sécuriser les relations entre employeurs et salariés, et à renforcer les droits sociaux dans ce secteur. Avec la CCI Essonne, nous avons consolidé un partenariat durable visant à guider les porteurs de projet et à structurer leur parcours entrepreneurial.

Plus largement, nous développons des actions ciblées pour favoriser l'accès à l'entrepreneuriat, notamment pour les jeunes et les publics issus des quartiers prioritaires, en lien avec des acteurs comme l'Adie, Les Déterminés ou les Missions Locales. Ces initiatives, ancrées dans les territoires, traduisent notre volonté d'agir au plus près des besoins.

Enfin, une convention multipartite a été signée avec plusieurs Cnam et Caf franciliennes, la Cnav et l'ARS Île-de-France, pour

faciliter l'accès aux droits et améliorer les parcours de vie, notamment en matière de santé et de maternité.

Ces partenariats traduisent notre volonté d'agir concrètement, sur le terrain, en lien étroit avec les réalités locales et les besoins des usagers.

Et pour 2025, quelles seront les grandes priorités de l'Urssaf Île-de-France ?

Didier Malric : 2025 sera une année de consolidation et de montée en puissance. Le déploiement du middle office sera engagé en s'appuyant sur les meilleures pratiques observées sur le terrain, afin de renforcer l'efficacité de notre réponse dès la première sollicitation.

Nous avons également préparé le déploiement de plusieurs évolutions organisationnelles. Ainsi, la réinternalisation de la relation téléphonique de la ligne employeurs — pour la part encore externalisée — sera opérationnalisée. Cette décision vise à améliorer la qualité et à renforcer la maîtrise.

Nous renforcerons par ailleurs notre action dans le champ de la lutte contre le travail illégal : il s'agit d'une priorité à la fois économique et sociale, visant à garantir une concurrence loyale et à assurer le financement de notre modèle de protection sociale.

Mais au-delà de ces leviers opérationnels, notre ambition pour 2025 est de consolider la relation de confiance avec les entreprises et les travailleurs indépendants que nous accompagnons au quotidien. Cette confiance est essentielle : elle conditionne un recouvrement juste, efficace et accepté. Pour y parvenir, nous souhaitons mieux valoriser les outils qui sécurisent les démarches des usagers, tels que la visite conseil ou le rescrit social.

La visite conseil permet à un expert de l'Urssaf d'intervenir directement dans l'entreprise pour examiner les pratiques déclaratives, repérer d'éventuels points d'attention et s'assurer de leur conformité avec la réglementation. Elle se déroule sans conséquence financière, sauf si une erreur en faveur de l'entreprise est constatée, et donne alors lieu à un remboursement.

Le rescrit social, quant à lui, offre la possibilité d'obtenir une réponse écrite, claire et engageante de l'Urssaf sur l'application d'une règle à une situation précise. Ce dispositif sécurise juridiquement les décisions de l'employeur et renforce une interprétation partagée des textes.

Philippe Savajols : Cette relation de confiance est plus que jamais essentielle. Les entreprises, les travailleurs indépendants et les porteurs de projet attendent de l'Urssaf un soutien lisible, cohérent et constant.

C'est aussi pourquoi nous investirons davantage dans la visibilité de notre action. Mieux faire connaître notre mission, nos méthodes et notre impact est devenu une nécessité. Les 80 ans de la Sécurité sociale, en octobre 2025, constitueront une occasion forte de porter cette parole. L'Urssaf a évolué ; il est temps que cela se voie.

Le Conseil d'administration s'engagera pleinement dans cette dynamique. Par sa présence sur le terrain et ses liens avec les acteurs économiques et institutionnels, il contribuera à mieux faire connaître le rôle de l'Urssaf et à changer les regards. En tant qu'instance paritaire, il porte par ailleurs une parole concrète et représentative des réalités vécues par les usagers.

C'est dans cet esprit que le Conseil d'administration poursuivra pleinement son engagement en 2025.

Fév.



Rencontre avec les présidents des tribunaux de commerce franciliens et des greffes

Une rencontre a été organisée dans nos locaux, en présence de Philippe Savajols, président du Conseil d'administration et de Didier Malric, Directeur général de notre organisme. L'occasion de faire un point d'actualité et d'échanger avec les juridictions commerciales sur différents sujets tels que le recouvrement amiable et forcé auprès des entreprises et travailleurs indépendants, la reprise des assignations en provenance de l'Urssaf, nos chiffres clés et nos enjeux financiers ainsi que notre politique d'accompagnement des entreprises en difficulté. Ce rendez-vous a également permis de revenir sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans la coopération avec l'Urssaf, ainsi que de répondre aux questions des juridictions.

Avr.

Le site urssaf.fr se réinvente !

Avec plus de 25 millions de visiteurs annuels, urssaf.fr constitue le portail le plus fréquenté de l'Urssaf. La nouvelle interface a été conçue pour offrir une expérience plus personnalisée et intuitive, répondant ainsi aux besoins variés des internautes. Le portail urssaf.fr propose à présent une navigation personnalisée selon le profil d'utilisateur, des contenus simplifiés et pédagogiques pour mieux informer sur les droits et les démarches ; des outils pratiques (simulateurs, outils de recherche...) ; toute l'actualité pour rester informé sur les évolutions réglementaires, démarches à réaliser ou encore les événements organisés par l'Urssaf ; tout pour simplifier la vie des usagers !



Damien lentile, Directeur de la Caisse nationale en visite à l'Urssaf Île-de-France !

Damien lentile a rencontré le 23 avril les cadres stratégiques de l'Urssaf Île-de-France, avant d'aller à la rencontre des équipes de différents secteurs : comptabilité, finance, RH, recouvrement, relation de service, contrôle et lutte contre la fraude. Une matinée enrichissante qui a permis à Damien lentile de mieux appréhender le fonctionnement spécifique de notre organisme et aux collaborateurs de pouvoir échanger avec le directeur de la Caisse nationale.

Joyeux anniversaire au centre Tese !

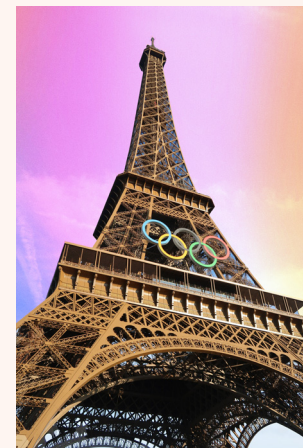
Les équipes du centre national Tese de Paris ont célébré, le 25 avril 2024, les 20 ans du Titre emploi service entreprise en présence d'anciens collaborateurs du Tese, des collègues de la plateforme téléphonique et de Didier Malric, Directeur général de l'organisme. Depuis 2004, les équipes du centre Tese ont à cœur d'accompagner les entreprises en simplifiant leurs démarches administratives. En 20 ans, le collectif s'est développé pour compter aujourd'hui une trentaine de collaborateurs. Leur mot d'ordre : solidarité et entraide tout en incarnant l'esprit de service au quotidien pour leurs adhérents.



AOÛT

JO 2024 : forte mobilisation des inspecteurs en Île-de-France

Durant toute la préparation des Jeux Olympiques, l'Urssaf Île-de-France a intensifié ses actions de prévention auprès des entreprises impliquées. Une mobilisation qui s'est poursuivie durant l'événement, avec le déploiement de 200 inspecteurs pour contrôler les salariés sur les sites. Résultats : 841 sociétés contrôlées, 93 verbalisées pour travail dissimulé, principalement dans le secteur de la sécurité. Montant des redressements : 44 millions d'euros. Une action massive pour garantir des Jeux socialement responsables.



Évolution de l'offre experts-comptables

Dans un contexte où la fiabilisation des données sociales est un enjeu central, l'Urssaf mise sur un partenariat renforcé avec les experts-comptables. Existant depuis 2018, ce service incarne l'engagement de l'Urssaf Île-de-France à simplifier les démarches de ses usagers au travers de services accessibles, adaptés et innovants. À partir d'août 2024, 58 cabinets supplémentaires ont bénéficié de l'offre, avec une nouvelle équipe de 6 gestionnaires dédiés. Au total, l'offre experts-comptables bénéficie à 77 cabinets ayant en charge la gestion de 11 686 comptes.

Sept.

Immersion dans l'univers IA en Île-de-France

La tournée « Explor'IA » proposée par la Caisse nationale a fait escale à l'Urssaf Île-de-France, offrant aux collaborateurs du siège et des sites une immersion dans l'univers de l'intelligence artificielle générative et ses usages. Des partenaires franciliens ont également manifesté leur intérêt ! Le 11 septembre dernier, des collaborateurs de la Cnav et l'équipe de direction de la Caf de Paris ont pu découvrir l'exposition, suivis le 26 septembre par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Séduits par l'approche de l'Urssaf, ils envisagent de suivre le mouvement en sensibilisant à leur tour leurs équipes à l'intelligence artificielle générative.



Semaine de l'emploi à la Sécu : l'Urssaf Île-de-France mobilisée sur tous les fronts

À l'occasion de la Semaine de l'emploi pilotée par l'Ucanss, l'Urssaf Île-de-France a multiplié les actions pour valoriser ses offres de recrutements : participation à un salon virtuel national dédié aux métiers « Compta, finance et RH à la Sécu », webinaire de présentation des missions et métiers de l'Urssaf, et 4 interventions en lycée pour sensibiliser 300 élèves. Une mobilisation conjointe des RH, de la communication et des partenariats pour attirer de nouveaux talents, faire connaître la diversité des carrières proposées, susciter des vocations.

temps forts

Oct.



Une nouvelle offre au service des partenaires publics de l'Urssaf Île-de-France

L'Urssaf Île-de-France a signé le mercredi 9 octobre une convention de partenariat avec six organismes de Sécurité sociale : 2 Caf, 2 CPam, la Cnav Île-de-France et l'ARS Île-de-France. Parce qu'en tant qu'organisme de recouvrement des cotisations sociales, l'Urssaf dispose d'une vision privilégiée de la situation financière des entreprises, ce partenariat est un atout pour améliorer la prévention des difficultés entreprises, renforcer la coordination des acteurs et optimiser l'utilisation des fonds publics.



L'Urssaf Île-de-France à l'écoute de ses usagers

Après une première série fin 2023, dans le cadre du programme Services Publics + et dans l'optique d'améliorer ses services, l'Urssaf Île-de-France a conduit une nouvelle étude qualitative auprès de ses usagers fin 2024. Ainsi, 2 focus groups ont été organisés, afin d'obtenir un retour des usagers sur leur relation avec l'Urssaf, la qualité de service, ainsi que leurs attentes et leurs besoins en termes d'accompagnement.

La coopération Urssaf-DGFIP, une réalité en Île-de-France

Le 14 octobre à Montreuil, le Directeur général de l'Urssaf Île-de-France, Didier Malric, et la Déléguée Île-de-France à la Direction générale des Finances publiques, Nathalie Biquard, ont accueilli les 8 directeurs territoriaux franciliens de la DGFIP, la Dircofi et la DVNI. Cette rencontre a permis de faire un état des lieux des coopérations existantes – accueil, recouvrement, contrôle, relation de confiance – avec un constat unanime : tous les axes de coopération sont activés. Un temps d'échanges a également porté sur la lutte contre l'économie souterraine et les nouvelles formes de fraude.



Nov.



Une journée consacrée aux équipes du contrôle !

Le 6 novembre, les 500 collaborateurs des équipes contrôle de l'Urssaf Île-de-France étaient conviés à la Journée du contrôle 2024. Inspecteurs, contrôleurs, assistants contrôle, juristes et experts du recouvrement se sont retrouvés et ont pu assister à différentes tables rondes et interventions sur des sujets d'actualité : ciblage du contrôle, lutte contre la fraude, datamining, outils du contrôle, feuille de route 2025... Une journée importante pour se retrouver, échanger et préparer demain !

Lancement du dispositif Mon Conseil Urssaf !

Plusieurs dispositifs contribuent aujourd'hui à mieux appliquer la réglementation : visite-conseil, rescrit social, service *Mes premiers mois avec l'Urssaf*, etc. L'Urssaf rassemble ces dispositifs de sécurisation juridique sous l'appellation Mon Conseil Urssaf, pour en faciliter la promotion auprès des employeurs et indépendants. Une offre accessible en toute simplicité sur urssaf.fr et autoentrepreneur.urssaf.fr.



Déc.

Mieux comprendre à quoi servent les cotisations : lancement du site Parlons cash

L'Urssaf a lancé en décembre un nouveau site internet « Parlons cash » afin d'expliquer de façon simple et directe, le rôle essentiel des cotisations et contributions sociales. Que l'on soit salarié, travailleur indépendant ou employeur, nos contributions financent nos prestations sociales mais aussi celles de nos proches. Le site dédié à cette campagne offre plusieurs outils : un simulateur pour estimer le montant de ses cotisations selon sa situation ; des cartes « Droits » offrant un panorama des prestations financées par les cotisations sociales ; une page « Comment ça marche ? » construite autour d'une série de questions en lien avec les cotisations sociales et notre système de financement.



L'Urssaf Île-de-France engagée contre les violences faites aux femmes

Le mercredi 27 novembre, Didier Malric, Directeur général de l'Urssaf Île-de-France a signé une convention avec le réseau One in Three Women. L'Urssaf Île-de-France devient ainsi le premier organisme de Sécurité sociale à s'engager dans ce partenariat. L'objectif : faire connaître plus largement le dispositif mis en place au sein de notre organisme pour les salariés victimes de violences conjugales et développer de nouvelles actions, tant de prévention que d'accompagnement.



L'Urssaf Île-de-France en (20)24 chiffres

149,18 milliards
d'euros pour financer la
protection sociale

01/24 • p. 12

80 % taux de satisfaction
des publics dans les échanges
avec l'Urssaf Île-de-France

07/24 • p. 24

160 000 visites
sur le site « À quoi servent les
cotisations ? »

02/24 • p. 14

10 points
d'accueil sur le territoire

08/24 • p. 26

Taux de comptes
crédoiteurs réduits à
4,13 %

03/24 • p. 16

1 offre
Mon conseil Urssaf
pour sécuriser les usagers
dans leurs démarches

09/24 • p. 28

580 000
DSN mises en conformité
chaque mois

04/24 • p. 18

279 424
affiliations de travailleurs
indépendants

10/24 • p. 30

12 publications
statistiques régionales
pour connaître la situation
économique locale

05/24 • p. 20

99 787 délais
de paiements accordés
proactivement

11/24 • p. 32

1 200
collaborateurs acculturés
à l'IA générative

06/24 • p. 22



4 anniversaires
CESU, PAJEMPLOI, TESE et CEA

14/24 • p. 38

- 21,5 %
de consommation d'énergie
par rapport à 2021

18/24 • p. 46

580 millions
redressés dans le cadre
de la lutte contre le travail
dissimulé

15/24 • p. 40

250,5 millions
régularisés à la suite
d'un contrôle comptable
d'assiette

16/24 • p. 42

100
collaborateurs et 21 chantiers
pour déployer le middle office

17/24 • p. 44

99,7 %
de taux d'atteinte consolidé
de nos objectifs CPG

19/24 • p. 48

387
recrutements en 2024

20/24 • p. 50

72 % des collaborateurs
fiers de travailler pour
l'Urssaf

21/24 • p. 52

+ 37 % d'abonnés à notre
chaîne YouTube en 2024

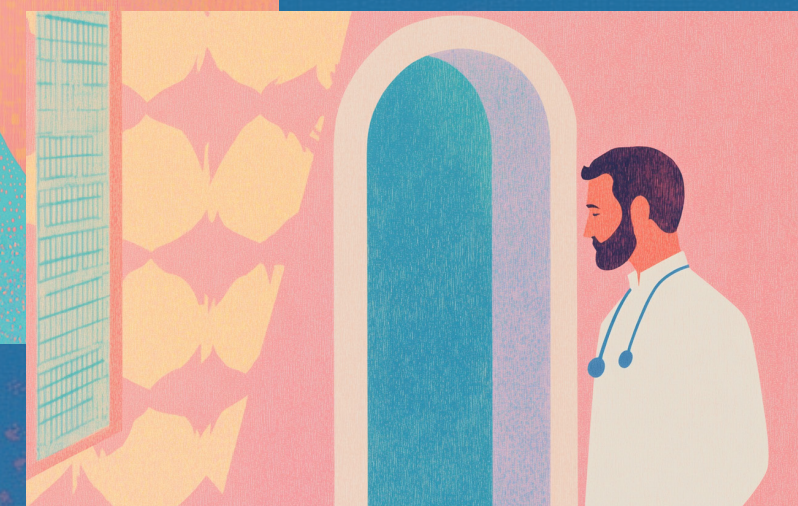
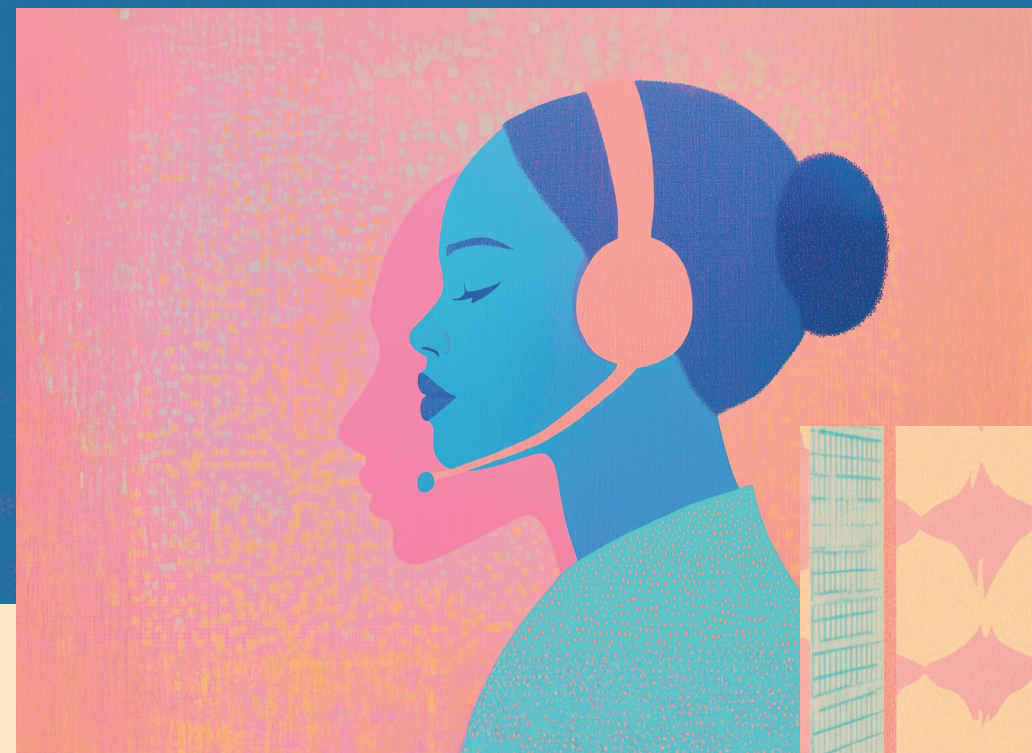
22/24 • p. 56

1 équipe de direction
pour piloter et animer
le collectif de travail

23/24 • p. 58

1 Conseil d'administration
et 1 Conseil départemental
pour assurer la gouvernance
de l'organisme

24/24 • p. 60



01/24

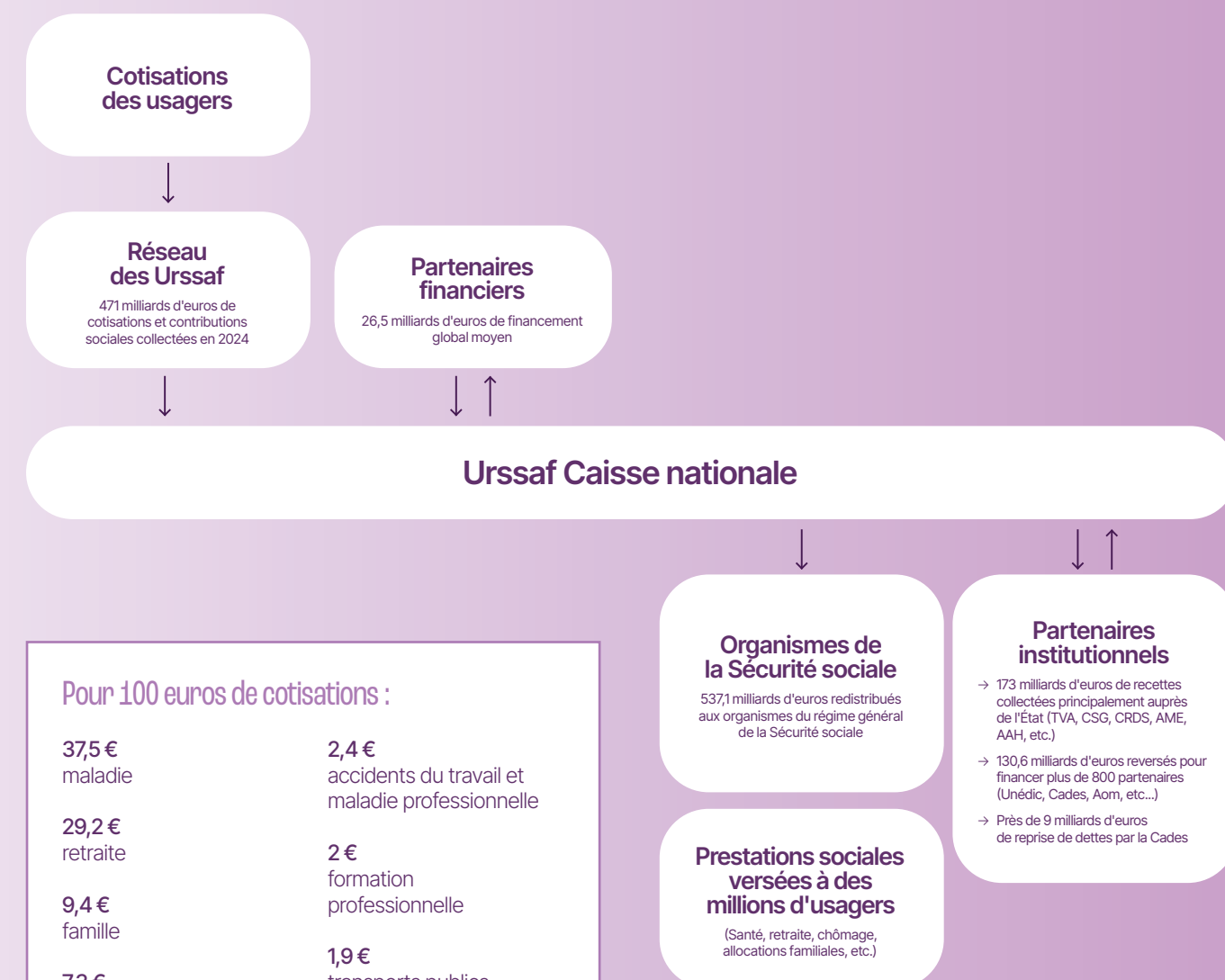
149,18

milliards d'euros pour
financer la protection sociale

L'année 2024 a été riche en défis et en réussites : l'Urssaf a assuré le financement de la protection sociale dans un contexte économique incertain. Grâce à une gestion rigoureuse et une anticipation efficace des besoins, elle a joué un rôle essentiel dans la stabilité économique et sociale du territoire.



Financement de la protection sociale en 2024



Pour 100 euros de cotisations :

37,5 € maladie	2,4 € accidents du travail et maladie professionnelle
29,2 € retraite	2 € formation professionnelle
9,4 € famille	1,9 € transports publics
7,3 € assurance chômage	0,8 € autres (aides au logement, invalidité décès, emploi des travailleurs handicapés)
6,7 € autonomie	
2,8 € remboursement de la dette sociale	

Le Saviez-vous ?

36,5 % du montant de collecte en Île-de-France est réalisé sur les Très grandes entreprises (TGE), soit 54,45 milliards d'euros.

Par TGE on entend les entreprises de plus de 250 salariés, multi-établissements dont au moins l'un des établissements n'est pas en Île-de-France mais dont les comptes sont gérés par l'Île-de-France (très grandes entreprises, grandes entreprises GE, VLU versement en lieu unique).

Une gestion sécurisée des flux financiers

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a collecté plus de 149 milliards d'euros de cotisations sociales auprès de 1,81 million d'usagers. Ces cotisations sont ensuite remontées à la Caisse nationale pour être redistribuées chaque jour aux organismes de Sécurité sociale et à ses autres partenaires attributaires, garantissant ainsi un versement en temps et en heure des prestations sociales.

La qualité et la performance de la gestion de l'Urssaf Caisse nationale ont été saluées sur les marchés. Elle a reçu le prix du meilleur émetteur sur le marché monétaire pour son programme de Social European Commercial Paper (Social ECP), toutes catégories confondues. En parallèle, elle a également été distinguée comme meilleur émetteur en dollars et en euros. Ces distinctions récompensent l'expertise et l'engagement des équipes de l'Urssaf dans un environnement de marché particulièrement complexe et concurrentiel.

Près de

160 000

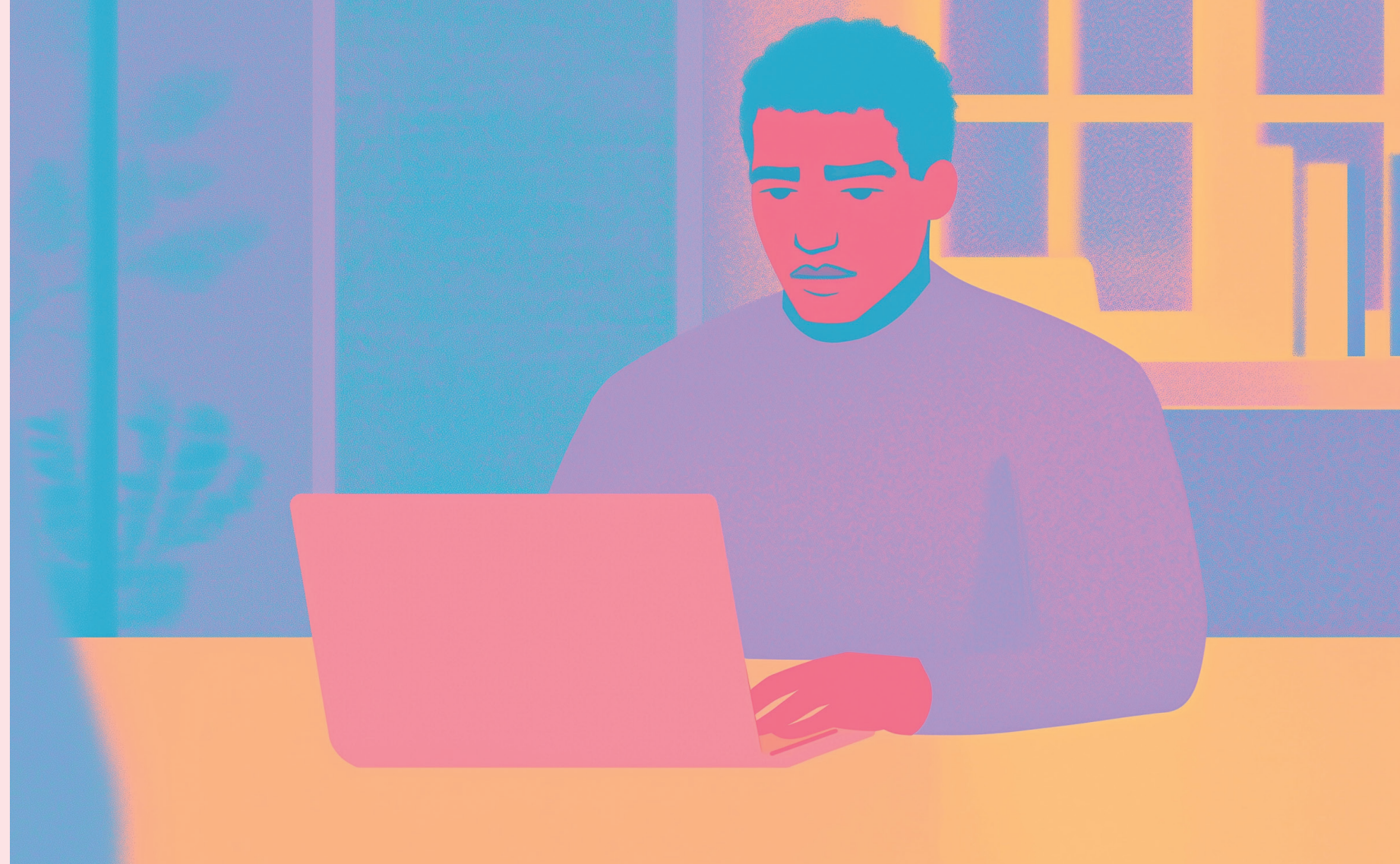
visites sur le site « À quoi servent les cotisations ? », pour parler cash aux Français

En 2024, l'Urssaf a intensifié ses actions pédagogiques pour sensibiliser les Français au rôle essentiel des cotisations et contributions sociales. L'objectif étant de montrer en quoi elles sont indispensables au financement de notre protection sociale. Consciente que seuls 26 % des citoyens se considèrent bien informés sur l'utilisation des prélèvements sociaux, l'Urssaf a lancé « Parlons Cash », une campagne de communication ambitieuse et transparente, incarnée par le site d'information « À quoi servent les cotisations ? ».

Démystifier les cotisations sociales

Chaque année, au niveau national, l'Urssaf collecte les cotisations de plus de 11,8 millions d'entrepreneurs et d'employeurs, au bénéfice de 27 millions de salariés, et reverse plus de 500 milliards d'euros aux organismes de protection sociale (Caisse d'allocations familiales, Assurance maladie, Retraite, Chômage, etc). Pour financer les droits sociaux de toutes et tous. C'est grâce à la redistribution de cet argent que l'Urssaf garantit la couverture de chacun tout au long de sa vie, en période d'activité, de maladie, de chômage ou de retraite. C'est un modèle unique au monde : notre système de protection sociale est conçu pour être universel, avec des aides qui s'adaptent aux situations économiques et familiales de chacun.

Pourtant son fonctionnement reste méconnu, sans parler du rôle fondamental que l'Urssaf joue dans le financement de la protection sociale et *in fine* sa pérennisation ! C'est ce qui a conduit l'Urssaf à lancer ce site et une campagne d'information multicanale.



Un site interactif pour une meilleure compréhension

L'Urssaf a ainsi conçu et mis en ligne la plateforme : www.urssaf.org/aquoiserventlescotisations.

Ce site répond de manière claire et décomplexée à une question centrale : « À quoi servent mes cotisations sociales ? » Il propose plusieurs outils pédagogiques :

- Des simulateurs personnalisés permettant aux travailleurs indépendants, auto-entrepreneurs et salariés de visualiser précisément la destination de leurs cotisations.
- Des cartes « Droits » illustrant les prestations financées par les prélèvements sociaux dans les domaines de la santé, de la famille, de la retraite et du chômage.
- Une section « Comment ça marche », expliquant le fonctionnement du financement de la protection sociale à travers des questions-réponses accessibles et didactiques.

Une campagne de sensibilisation d'envergure

Pour assurer une large diffusion de cet outil, une campagne de communication a été déployée du 2 au 21 décembre sur les réseaux sociaux et dans les médias nationaux, locaux et digitaux. L'objectif ? Lutter contre les idées reçues, rendre l'information plus accessible et encourager un dialogue constructif sur un sujet au cœur des préoccupations des Français.

Diffusée sur TikTok, Meta, Snapchat et LinkedIn, ainsi que via les réseaux programmatiques Klox et Réseau 366, la campagne a rencontré un vif succès, avec plus de 18,3 millions d'impressions et 156 198 clics enregistrés sur les six supports sponsorisés.

En complément, l'Urssaf s'est associée au média Brut pour une vidéo déconstruisant quatre idées reçues sur les cotisations sociales. Cette vidéo a totalisé 1,86 million de vues.

Avec « Parlons Cash », l'Urssaf se positionne en acteur majeur de la transparence et de la pédagogie, contribuant à une meilleure appréhension du modèle social français. Une démarche essentielle pour renforcer la compréhension et l'adhésion des citoyens à ce système de solidarité collective.

Taux de comptes créditeurs réduits à

4,13 %

en 2024 : une performance qui s'améliore

En 2024, l'Urssaf a réalisé de nouvelles avancées significatives dans la gestion des comptes créditeurs des usagers, un enjeu crucial pour la bonne gestion de leur situation comptable vis-à-vis de l'Urssaf et la sécurisation des opérations. Alors que la réduction du taux de comptes créditeurs a été l'un des objectifs prioritaires des dernières années, les résultats obtenus témoignent de l'engagement et de la rigueur de l'organisation.

Les comptes créditeurs, de quoi parle-t-on ?

Les comptes créditeurs représentent les sommes dues par l'Urssaf à ses usagers, qu'il s'agisse de remboursements, de régularisations ou d'autres types de paiements. Un taux élevé de comptes créditeurs peut indiquer des retards dans le traitement du compte par l'Urssaf mais aussi des erreurs des usagers, comme des déclarations incorrectes ou des paiements plus élevés que les cotisations réellement appelées. Dans certains cas, une combinaison de ces facteurs peut être en cause. Réduire ce taux est donc essentiel pour garantir la fluidité des relations avec les usagers et la confiance des partenaires de l'Urssaf.

Technologie et partenariats mobilisés pour progresser

Depuis plusieurs années, les Urssaf ont automatisé pour la plupart des populations le traitement des remboursements. Que ce soit pour les employeurs ou les travailleurs indépendants les remboursements se sont nettement accélérés et dorénavant une part importante de remboursement est réalisée de manière proactive (sans attendre une demande de l'utilisateur).

En 2024, plusieurs initiatives ont été mises en place pour réduire le taux de comptes créditeurs. Tout d'abord, l'Urssaf a investi dans des technologies avancées pour améliorer la gestion des flux financiers. L'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'automatisation ont permis de détecter et de corriger les anomalies de manière proactive, réduisant ainsi les erreurs et les retards de paiement. Par ailleurs, l'Urssaf a renforcé ses partenariats avec les éditeurs de logiciels de paie et les experts-comptables afin de garantir une meilleure intégration des systèmes et une harmonisation des pratiques. Ces collaborations ont permis de simplifier les démarches administratives et de réduire les risques d'erreurs dans les déclarations et les paiements.

Concrètement, l'automatisation des déclarations, l'amélioration de l'interopérabilité entre les logiciels de paie et les systèmes de l'Urssaf, ainsi que l'accompagnement des entreprises dans l'utilisation de ces outils, ont contribué à limiter les erreurs et à fluidifier le traitement des dossiers. En facilitant ces processus, les entreprises ont pu déclarer et régulariser plus efficacement leurs cotisations, réduisant ainsi les risques de retard ou d'impayés.

Des plans d'action et un suivi renforcé du déclaratif par les organismes ont permis d'améliorer encore le taux de comptes créditeurs. Une nouvelle doctrine sur la gestion des coordonnées bancaires afin de limiter les demandes de coordonnées bancaires et utiliser celles disponibles dans le système d'information de l'Urssaf ont réduit les délais de traitement des remboursements en 2024 tout en limitant les sollicitations des usagers. Les efforts déployés en 2024 ont porté leurs fruits. Le taux de comptes créditeurs a de nouveau été réduit de manière significative, passant de 5 % en début d'année à 3,84 % en décembre à l'échelle du réseau et de 4,49 % à 4,13 % pour l'Urssaf Île-de-France.

Aller plus loin

Malgré les excellents résultats obtenus pour les employeurs privés et les travailleurs indépendants, il est nécessaire d'aller plus loin pour les organismes publics. En 2024, environ 40 % des comptes des organismes publics étaient encore créditeurs, dans un contexte notamment de bascule récente de ces publics vers la déclaration sociale nominative (DSN).

Pour remédier à cette situation, l'Urssaf a mis en place un plan de correction ambitieux pour 2025. Ce plan inclut la création d'un groupe pilote chargé de stabiliser les processus de gestion adaptés aux organismes publics, via la diffusion de bonnes pratiques aux Urssaf pour les aider à renforcer l'accompagnement de cette population et le pilotage de cette activité bien spécifique.

L'Urssaf entend poursuivre l'amélioration de ses processus et de ses systèmes pour garantir une gestion toujours plus efficace des comptes des usagers.

En Île-de-France, des actions ciblées ont été déployées afin de renforcer la gestion des crédits dans le cadre du plan de maîtrise des activités.

Pour les employeurs, des journées de traitement dédiées ont été instaurées après chaque échéance déclarative, accompagnées d'un suivi renforcé des crédits non remboursés dans des situations particulières, ainsi que du déploiement du dispositif national de remboursement automatisé.

En parallèle, les travailleurs indépendants bénéficient d'une gestion régulière des crédits selon leur profil, appuyée par des actions automatisées en amont de chaque échéance.



580
000

DSN mises en conformité chaque mois

Montant net social : un pas de géant en matière d'accès aux droits

L'une des avancées majeures de 2024 a été le déploiement des contrôles du Montant net social (MNS). Ce montant, qui figure sur les bulletins de salaire, représente le revenu net après déduction des cotisations sociales obligatoires. Il est la ressource de référence qui permet d'améliorer l'information des assurés sur les ressources retenues pour le calcul de leurs droits à la prime d'activité et au RSA, et de faciliter leurs démarches. En janvier 2024, un premier contrôle a été mis en place, suivi de quatre nouveaux contrôles en avril, afin de vérifier l'exactitude des données de revenus déclarées par les employeurs, garantissant ainsi une attribution précise des droits sociaux.

La fiabilisation des données est un processus complexe aux bénéfices très concrets : garantir l'exactitude des informations contenues dans les déclarations sociales nominatives (DSN) renseignées et transmises chaque mois par tous les employeurs pour mieux gérer les droits sociaux des salariés. L'équation est simple : une DSN mal renseignée, ce sont possiblement des droits mal calculés et des salariés lésés. L'Urssaf va donc fiabiliser les données déclarées. Cette vérification s'opère pour chaque salarié. Cela représente en moyenne 584 342 DSN transmises chaque mois qui sont vérifiées par l'Urssaf Île-de-France !

2024 a marqué un tournant dans la fiabilisation des données par l'Urssaf, avec un plan d'action ambitieux pour détecter les anomalies et inviter les déclarants à leur correction. Grâce à ces outils, l'Urssaf est en mesure de traiter des volumes importants de données en temps réel, tout en garantissant un haut niveau de précision.

La solidarité à la source : un nouveau paradigme

La solidarité à la source est une réforme mise en place pour simplifier l'accès aux prestations sociales comme le Revenu de solidarité active (RSA) et la prime d'activité. Inspirée du prélèvement à la source pour les impôts, cette réforme vise à :

- Simplifier les démarches pour les bénéficiaires en pré-remplissant automatiquement leurs Déclarations trimestrielles de ressources (DTR) avec les données déclarées par les employeurs.
- Faciliter l'accès aux droits en réduisant le non-recours aux prestations.
- Garantir le versement du juste droit grâce à des calculs basés sur des données plus fiables.
- Réduire les erreurs et les rappels en fiabilisant les données utilisées.

L'Urssaf joue un rôle central dans la solidarité à la source, car cette dernière repose sur l'exactitude des montants pré-renseignés.

C'est en octobre 2024 qu'une expérimentation de la solidarité à la source a été mise en place, avec la déclaration trimestrielle de ressources pré-remplie pour cinq Caisses des allocations familiales (Alpes-Maritimes, Aube, Hérault, Pyrénées-Atlantiques, Vendée). Cette initiative simplifie les démarches administratives pour les allocataires et assure une meilleure transparence des données. La solidarité à la source a été généralisée sur tout le territoire le 1^{er} mars 2025. Ce sont 4,7 millions d'allocataires de la prime d'activité et 1,9 millions d'allocataires du RSA, qui bénéficieront d'un pré-remplissage de leur déclaration dès le prochain renouvellement trimestriel de leur prestation.

En Île-de-France, elle concerne 1,25 million d'allocataires de la prime d'activité et environ 525 000 allocataires du RSA.

Parce que fiabiliser des données doit reposer sur une organisation sans faille, deux initiatives majeures ont été prises en 2024.

La signature d'une nouvelle feuille de route de la conformité des données sociales pour la période 2024-2025

L'Urssaf a signé le 13 mars 2024 avec la Direction de la sécurité sociale (DSS) un plan d'action à engager en 2024 et 2025 pour renforcer encore la fiabilité des données déclarées, structuré autour de trois axes :

- La fiabilisation des données sociales individuelles (salaire, durée de travail...) en renforçant notamment les contrôles en temps réel et en déployant de nouvelles fonctionnalités dans les logiciels de paie (via lesquels la DSN est effectuée) afin de permettre aux employeurs d'avoir une vision globale des anomalies détectées dans leurs déclarations.
- La fiabilisation de données pour les besoins des partenaires à qui l'Urssaf reverse les cotisations sociales. Ces contrôles visent par exemple à fiabiliser l'assiette plafonnée qui sert au calcul des droits à la retraite versés par la Caisse nationale d'assurance vieillesse, ou encore le « montant net social ».
- Le renforcement de l'accompagnement des entreprises déclarantes dans la prévention et dans la correction des anomalies sur leurs déclarations afin de sécuriser d'avantage les montants collectés tout en garantissant l'exactitude des droits sociaux.

La mise en place d'une instance nationale de conformité des données sociales qui fédère toutes les Urssaf

Parce que la qualité des données est l'affaire de tous, l'Urssaf Caisse nationale a décidé de mettre en place en juillet 2024 une instance nationale sur la conformité des données sociales, qui permet d'organiser désormais des échanges structurés avec l'ensemble du réseau sur la conformité des données sociales, avec des travaux de groupes organisés autour de quatre thématiques.

- **L'accompagnement interne**, pour assurer la conception et la mise à jour partagées des documentations relatives à la norme déclarative DSN et aux contrôles déclaratifs. Ce groupe assure le recueil des besoins de formation, la conception des supports et propose des calendriers adaptés aux besoins du réseau, de façon à assurer l'élargissement des compétences à l'ensemble des gestionnaires.
- **Le pilotage et les outils**, pour s'assurer de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et de la performance du réseau, analyser le suivi des indicateurs de performance et des indicateurs de la convention d'objectifs et de gestion (Cog) à l'échelle nationale, mais également en région.
- **La conception des actions nationales et régionales**, pour prendre en charge la conception générale du plan annuel de fiabilisation, dans toutes ses composantes, en proposant les thématiques, la planification des opérations, l'organisation et le suivi des tests pour enrichir la documentation avec des cas réels et des exemples de régularisation.
- **Et l'accompagnement des déclarants et tiers-déclarants**, pour piloter le recueil des bonnes pratiques et l'identification des actions innovantes d'accompagnement des déclarants et tiers-déclarants, en lien avec le plan de communication national et la communication en région.

En Île-de-France, des actions concrètes au service de nos usagers et partenaires

Tout au long de l'année 2024, l'Urssaf Île-de-France s'est mobilisée pour accompagner ses partenaires et usagers à travers des actions d'information et de sensibilisation.

Un premier semestre placé sous le signe de l'accompagnement :

- **Février 2024 :**
 - Webinaire « **Réduction générale : comprendre les enjeux pour mieux déclarer** », organisé avec l'Opcoc Commerce, ayant réuni 70 participants.
 - Interview de deux directrices dans *Inspir'Magazine*, le magazine du Medef Paris.
- **Mars 2024 :** Échanges avec le Centre national de gestion de la paie de la CPAM de Créteil autour des anomalies issues du **Suivi DSN**.
- **Avril 2024 :** Webinaire « **Réduction générale et bas salaires : prévenir les anomalies déclaratives** », destiné aux entreprises concernées par des écarts déclaratifs, avec 91 participants.
- **Juin 2024 :** Webinaire « **Le montant net social : fiabiliser la déclaration** », à destination des experts-comptables, en partenariat avec l'Ordre des experts-comptables de Paris Île-de-France.

Une fin d'année consacrée au traitement des signalements.

Le dernier trimestre 2024 a été dédié au traitement des signalements concernant des écarts sur les montants nets social et fiscal, notamment :

- via les téléservices de la Caf,
- via le portail national « Mes droits sociaux ».



05/24

12

publications statistiques régionales pour connaître la situation économique locale

Le renforcement du rôle de l'Urssaf en tant qu'acteur clé de la donnée statistique et sociale en France se confirme avec une avancée majeure dans l'exploitation des données de l'emploi salarié : la mise en place de la déclaration sociale nominative (DSN).

+ 0,1 %

Évolution de l'emploi francilien en 2024
(soit 5 200 emplois supplémentaires créés)

+ 3,5 %

Évolution de la masse salariale en glissement
annuel (hors prime de partage de la valeur)

L'Urssaf enrichit ses publications statistiques avec la DSN en 2024

En 2024, l'Urssaf a franchi une étape majeure dans l'analyse des données relatives à l'emploi salarié grâce à la Déclaration sociale nominative (DSN). L'Urssaf a ainsi pu enrichir ses statistiques en intégrant des critères essentiels tels que le sexe des salariés, leur âge ou le type de contrat. Depuis le premier trimestre 2024, ces nouveaux indicateurs permettent une lecture plus précise des évolutions récentes de l'emploi salarié privé et une meilleure compréhension des dynamiques du marché du travail en France. L'analyse des données issues de la DSN révèle plusieurs tendances marquantes.

- Sur un an, les seniors (55 ans et plus) sont les principaux contributeurs à la hausse de l'emploi salarié privé.
- En matière de dynamique de l'emploi, les évolutions sont comparables entre les hommes et les femmes.

Ces données sont désormais intégrées dans les estimations trimestrielles de l'Urssaf. Cette avancée constitue un levier essentiel pour adapter les politiques publiques et mieux comprendre les mutations de l'emploi salarié en France.

De la même manière, l'Urssaf publiera en 2025 pour la première fois des statistiques trimestrielles sur l'emploi non salarié, fruit des travaux réalisés en 2024. Ces estimations, échangées avec l'Insee, permettront d'apporter un éclairage inédit sur l'évolution des travailleurs indépendants. Cette avancée marque une étape clé dans l'analyse du marché du travail, l'Urssaf devenant ainsi la première organisation à fournir ces données essentielles.

Par ailleurs, l'Urssaf a mis à disposition de la Direction générale des finances publiques (DGFIP) une répartition détaillée des effectifs salariés par commune, fondée sur les données de la déclaration sociale nominative. La DGFIP, ne pouvant exploiter directement ces données, elle a sollicité l'expertise de l'Urssaf pour concevoir un produit sur mesure. Cet outil joue un rôle central dans la répartition des fonds de TVA au niveau local, dans le cadre du Fonds national d'attractivité économique des territoires (FNAET). Grâce à cette collaboration, les fonds de TVA pourront être alloués de manière plus précise, selon des définitions et des règles de gestion établies conjointement.

30 ans de réseau et perspectives d'avenir

Les 12 et 13 décembre 2024, pour marquer les 30 ans de la création de la fonction statistique de l'Urssaf, un séminaire a été organisé rassemblant 140 participants issus de l'ensemble du réseau statistique de l'Urssaf, incluant les pilotes et les statisticiens nationaux et régionaux.

Ce séminaire a été l'occasion d'échanger autour de plusieurs axes stratégiques, comme la valorisation des publications statistiques, leur qualité et leur rôle au service des différents métiers (comptabilité, trésorerie, pilotage des politiques publiques). Un temps fort a été consacré à l'animation du réseau statistique, afin de renforcer la collaboration entre les équipes nationales et régionales.

Enfin, le séminaire a permis de formaliser une feuille de route définissant les grandes priorités du réseau pour les années 2025, 2026 et 2027. Cette version de travail continuera d'être affinée lors des prochaines réunions stratégiques, en mars et mai 2025. Plus qu'un simple rendez-vous technique, cet événe-

ment a aussi joué un rôle clé dans la cohésion et la dynamique du réseau, consolidant son engagement à valoriser toujours plus efficacement la donnée statistique.

Contexte économique de l'année 2024

L'Urssaf Île-de-France, un acteur clé de l'analyse économique régionale

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a renforcé son rôle d'expert en conjoncture économique en publiant des études et baromètres de référence, illustrant son engagement en matière de diffusion d'informations économiques fiables et utiles.

Des publications régulières et ciblées

Au fil de l'année, l'Urssaf a publié :

- 4 Baromètres Urssaf sur le secteur privé, pour un suivi trimestriel des dynamiques économiques ;
- 4 Stat'Ur conjoncture, analysant l'évolution de la masse salariale et des effectifs salariés ;
- 1 Baromètre sectoriel sur la sécurité privée (janvier) ;
- 1 Stat'Ur bilan sur les travailleurs indépendants en 2022 (avril) ;
- 1 fiche thématique sur les intentions d'embauche (mai) ;
- 1 Observatoire statistique de l'année 2023, avec des données économiques, sociales et territoriales par département (août).

Des partenariats actifs et renforcés

L'Urssaf a maintenu six conventions actives avec l'Apur, la DRIEAT, la DRIETS, l'U2P, le Cress Île-de-France et le Crocis. Elle a contribué au bilan économique 2023 de l'Insee via une analyse des déclarations d'embauche, et partagé ses données avec la Cress, le Cerc et le Crocis, tout en participant à des travaux interbranches sur les indépendants.

Des collaborations d'études structurantes

Trois études partenariales ont été engagées :

- avec l'Insee, sur les DPAE et le rôle des autoentrepreneurs dans l'économie francilienne ;
- avec le Crocis, sur le turnover des entreprises dans la région.

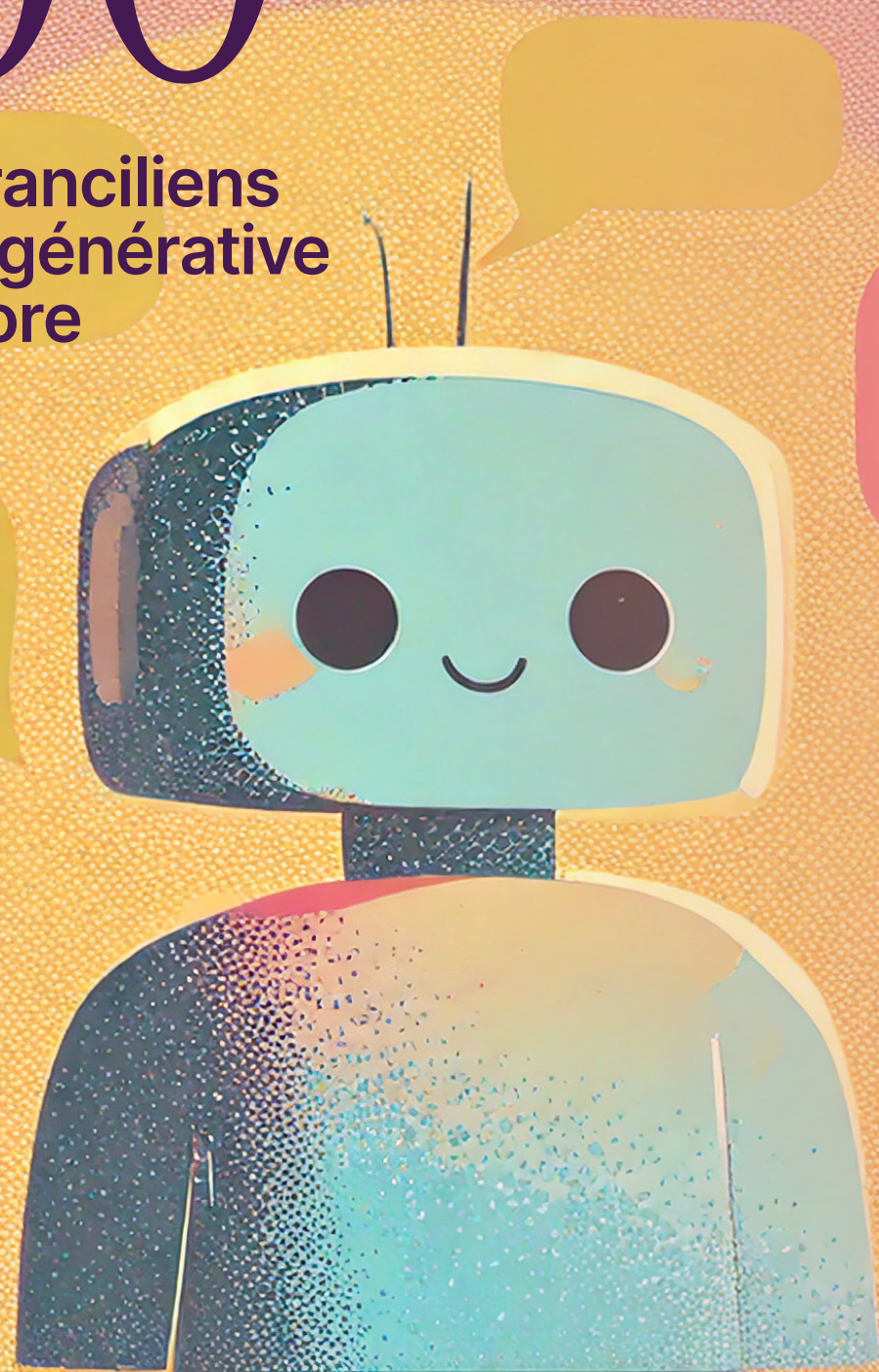
La participation régulière aux réunions de conjoncture de l'Insee illustre une implication constante dans les dynamiques de veille économique régionales et nationales.

Un outil pour piloter l'activité

Le département statistique de l'Urssaf Île-de-France a également conçu un tableau de bord des chiffres clés, offrant une vision claire et synthétique des principales données de l'activité, pour un suivi facilité des grandes tendances.

1 200

collaborateurs franciliens
acculturés à l'IA générative
et bien plus encore



Face aux évolutions rapides de l'intelligence artificielle, l'Urssaf a engagé une démarche ambitieuse pour acculturer l'ensemble de ses collaborateurs à l'IA générative. L'objectif est double : développer une compréhension commune des enjeux et des opportunités qu'elle représente, tout en accompagnant progressivement son appropriation au sein des métiers.

Explor'IA, une exposition immersive pour comprendre...

Explor'IA de l'Urssaf Caisse nationale est une exposition accompagnée d'ateliers qui a été conçue pour favoriser la découverte et l'appropriation de l'IA générative par les collaborateurs. Elle vise d'abord à susciter l'intérêt et le dialogue autour de cette technologie, tout en instaurant un socle commun de connaissances. Au-delà de l'apprentissage, elle encourage la réflexion sur les opportunités et les défis que l'IA représente. Elle permet également de lever les freins et les craintes liés à son utilisation. Enfin, l'exposition invite à imaginer collectivement des cas d'usage concrets pour optimiser le service aux usagers et renforcer l'efficacité organisationnelle de l'Urssaf.

Cette exposition a été déployée en plusieurs phases, incluant une exposition immersive au Lab Urssaf et une tournée nationale pendant trois mois. L'exposition a été pensée pour être facilement transportable et installable avec des totems en cartons pliables, permettant à chaque Urssaf régionale de bénéficier de cette initiative. Elle se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, une introduction accompagnée d'une vidéo permet de « plonger dans l'IA générative » et d'en comprendre les grands principes. Ensuite, un parcours immersif à travers six zones invite à la découverte et à la réflexion : exploration des rouages de l'IA, des cas d'usage concrets et potentiels de l'IA générative au sein de l'Urssaf, un panorama inspirant des exemples d'utilisation d'IA, une revue des controverses autour de l'IA, la découverte de six scénarios fictifs de *design fiction* et *expérimentation au bar à prompt*. Une vidéo explicative présente ensuite les règles de mise en œuvre et la doctrine adoptée par l'Urssaf.

À l'Urssaf Île-de-France, 1 200 collaborateurs ont participé à l'exposition. Avec une note de satisfaction de 7/10, l'initiative a été un succès. Au-delà des salariés, cette exposition a également été l'occasion d'inviter des organismes de Sécurité sociale, d'autres opérateurs publics et aussi des partenaires à découvrir l'IA générative.

En Île-de-France, nous avons ainsi organisé et animé une session le 11 septembre 2024 à destination des collaborateurs de la Cnav et de l'équipe de direction de la Caf de Paris qui ont ainsi pu visiter l'exposition, guidés par l'équipe du Lab'Innov de l'Urssaf Île-de-France.

Une seconde session a été organisée pour des collaborateurs de la Direction interministérielle de la transformation publique le 26 septembre 2024 dans le cadre d'une immersion. Les participants externes ont à la fois loué la démarche et salué sa pertinence.

...Et un cadre afin de pouvoir innover en toute responsabilité

La doctrine spécifique à l'IA générative établie par l'Urssaf repose sur quatre principes fondamentaux : éthique, transparence, supervision humaine et sécurité. Cette approche vise à encourager l'expérimentation tout en garantissant une gouvernance rigoureuse et une ouverture à tous les métiers et collaborateurs.

Qui permettra d'accélérer les initiatives en 2025

L'Urssaf Caisse nationale prévoit de nouveaux projets d'IA générative notamment pour améliorer les services aux usagers :

- Intégration d'IA générative dans nos chatbots.
- Déploiement d'une base de connaissance avec fonctionnalités d'IA générative afin de faciliter le déploiement du livechat dans les différentes Urssaf et pour nos différents publics.
- Expérimentation de mailbots afin d'accélérer l'indexation et le routage des courriels et d'appuyer les gestionnaires de compte dans la rédaction des réponses.

80 %

taux de satisfaction des publics dans les échanges avec l'Urssaf Île-de-France

80 %, c'est le taux de satisfaction des publics de leurs échanges avec l'Urssaf Île-de-France. L'Urssaf poursuit ses efforts et sa démarche d'amélioration continue pour renforcer la qualité de service et se rapprocher toujours davantage de ses usagers. Elle a déployé en 2024 un ensemble d'initiatives visant à améliorer son offre de services et l'expérience utilisateur. Refonte du site internet, digitalisation accrue des parcours usagers et intégration de nouvelles technologies ont permis d'améliorer significativement la satisfaction des publics.

Écouter pour mieux agir : l'Urssaf Île-de-France à l'écoute de ses usagers

Dans le cadre du programme Services Publics + et des plans d'action interministériels visant à rendre les services publics plus proches, plus simples et plus efficaces, deux ateliers d'écoute ont été organisés les 10 et 24 octobre 2024.

Ces rencontres ont réuni des « Référents uniques » — gérants de PME et experts-comptables — autour de deux thèmes essentiels : la relation de confiance et le droit à l'erreur. Objectif : recueillir leurs retours d'expérience concrets, identifier les irritants dans leurs échanges avec l'Urssaf et faire émerger des pistes d'amélioration.

Ces échanges constructifs ont permis de dégager plusieurs recommandations pour renforcer la qualité du lien entre l'Urssaf et les entreprises. Une démarche déjà initiée en 2023, sur d'autres thématiques, qui s'inscrit dans une volonté durable : mieux comprendre les attentes des usagers pour mieux y répondre.



Urssaf.fr : un portail repensé pour un meilleur accompagnement

Avec plus de 25 millions de visiteurs par an, le site urssaf.fr constitue un point d'entrée majeur pour les usagers. Afin de mieux répondre à leurs attentes, une nouvelle version du site informatif a été conçue et mise en ligne le 25 avril 2024. Cette refonte, construite avec les usagers eux-mêmes, vise à proposer une navigation simplifiée et plus intuitive.

Les principales évolutions du site :

- Une interface modernisée et accessible sur tous les supports (ordinateurs, tablettes, mobiles).
- Une navigation repensée avec trois entrées : par besoins/démarches, par offres de services et par publics.
- Une mise en avant des offres de services de l'Urssaf et un accompagnement renforcé pour les publics fragilisés.
- Une accessibilité améliorée conformément aux standards réglementaires.

Ce projet s'inscrit dans une démarche évolutive avec des ajouts de fonctionnalités prévus en 2025.

Urssaf Digitale : une transformation numérique au service des usagers

Dans le cadre de la digitalisation des parcours usagers, l'Urssaf a poursuivi le déploiement de nouvelles solutions numériques, favorisant ainsi un accès simplifié aux services tout en réduisant le volume des appels entrants.

Un éventail d'outils numériques au service des usagers :

- **Livechat** : service de discussion instantanée entre un usager et un collaborateur, le livechat a été déployé sur six canaux en 2024. Avec 62 500 conversations, ce service affiche une note de satisfaction globale de 4,56/5. De plus, 119 nouveaux collaborateurs ont été formés pour renforcer ce dispositif.

- **Chatbot** : le robot conversationnel, disponible 24h/24 et 7j/7 sur les sites ou applications de l'Urssaf, permet aux usagers d'obtenir des réponses instantanées de premier niveau. En 2024, 5,3 millions d'utilisateurs ont généré 6,3 millions de conversations via chatbot, avec un taux de satisfaction moyen de 48,7 %.

- **Voicebot** : le robot vocal capable de comprendre le langage naturel oral et de répondre aux questions de premier niveau. En 2024, il a pris en charge 1,1 million d'appels, absorbant 31 % des demandes avec une note de 3,87/5. Par ailleurs, l'Urssaf Service Cesu a lancé son propre Voicebot, marquant une avancée majeure dans la digitalisation de ses services. Cette innovation offre une assistance plus accessible, réactive et adaptée aux besoins des particuliers employeurs et de leurs salariés.

Dans le cadre de sa feuille de route 2023-2027, l'Urssaf ambitionne de généraliser les solutions digitales sur l'ensemble de ses produits et services d'ici fin 2027. L'objectif : garantir une réponse instantanée et améliorer l'expérience des usagers.

En 2024, cette transformation digitale s'est appuyée sur un engagement fort des équipes : 15 Urssaf impliquées et 350 collaborateurs dédiés ont contribué à la mise en place et à l'optimisation des outils numériques.

Grâce à ces efforts, l'Urssaf a déployé de nouveaux outils numériques qui simplifient l'accès aux services et automatisent certaines démarches. Cette modernisation améliore l'efficacité du traitement des demandes tout en offrant aux usagers plus d'autonomie.



10

points d'accueil sur le territoire

En 2024, l'Urssaf poursuit son engagement en faveur d'une relation de service de proximité et d'accessibilité pour l'ensemble de ses usagers, qui vient utilement compléter le développement de services digitaux toujours plus nombreux et performants. À travers le renforcement de son maillage territorial, l'organisme confirme sa volonté de toujours mieux accompagner ses publics, y compris les plus éloignés des services publics ou les moins familiers des démarches administratives.



Les accueils communs, un lieu unique pour répondre aux questions des travailleurs indépendants

Depuis 2020, l'Urssaf a développé un partenariat avec l'Assurance maladie, l'Assurance retraite puis les Allocations familiales pour proposer des accueils communs sur tout le territoire, garantissant ainsi une prise en charge globale des indépendants en matière de protection sociale. En 2023, cette offre s'est enrichie avec son extension à la Direction générale des finances publiques (DGFIP) et à la Cipav, renforçant l'accompagnement de ce public. Le 25 juillet 2024, à Dammarie-les-Lys, Damien lentile, Directeur de l'Urssaf Caisse nationale, et Paul Bazin, Directeur général délégué de France Travail, ont officialisé un partenariat national pour généraliser la participation de France Travail aux accueils communs dédiés aux travailleurs indépendants, finalisant de compléter ce bouquet de services.

En Île-de-France, pour bénéficier de ces accueils communs, les travailleurs indépendants peuvent se rendre dans les centres d'accueil de l'Urssaf Île-de-France à Dammarie-les-Lys (77) et Saint-Ouen (93).

Avec les maisons France services, l'Urssaf au cœur des territoires pour accompagner le plus grand nombre dans leurs démarches du quotidien

En intégrant progressivement ce dispositif dès le deuxième semestre 2024, l'Urssaf permet aux particuliers employeurs et aux auto-entrepreneurs d'accéder à un accueil physique et personnalisé, en complément des services numériques existants. Les maisons France services réunissent 12 partenaires institutionnels pour offrir un point d'accès unique à plusieurs services essentiels (impôts, retraite, emploi, santé, etc.) garantissant ainsi à chaque Français une prise en charge administrative efficace à moins de 20 minutes de chez lui.

Pour garantir une qualité d'accompagnement optimale, l'Urssaf a mis en place un programme de formation structuré pour les agents des maisons France services. Des webinaires nationaux ont réuni plusieurs centaines d'agents par session pour une formation théorique approfondie. Le déploiement total de cette formation est prévu pour le printemps 2025, garantissant une couverture homogène sur l'ensemble du territoire. Ce programme renforce l'expertise des agents et assure un service de proximité de qualité pour les usagers les plus éloignés du numérique.

Un accueil renforcé de proximité : l'Urssaf Île-de-France au plus près des usagers

Depuis octobre 2024, l'Urssaf Île-de-France est présente dans les maisons France services du Val-de-Marne. Cette première étape marque le début d'une généralisation progressive du dispositif à l'ensemble de la région francilienne.

Ce partenariat a pour objectif de rendre les services de l'Urssaf accessibles aux particuliers employeurs et aux auto-entrepreneurs, en les rapprochant de leur lieu de vie. Il permet également d'élargir l'offre d'accueil physique de l'organisme, en proposant une réponse de premier niveau sur différentes thématiques.

Près de 40 conseillers France services du Val-de-Marne ont été formés pour répondre aux questions simples des usagers concernant l'Urssaf. Une généralisation de ce dispositif est prévue en 2025, dans les mêmes conditions, sur l'ensemble du territoire francilien.

Un maillage territorial structuré pour un accompagnement de qualité

L'Urssaf Île-de-France s'appuie sur un réseau de 11 sites répartis dans toute la région, afin d'assurer un accompagnement de proximité adapté aux différents publics.

- Le siège régional, situé à Montreuil, regroupe les services mutualisés en charge du pilotage stratégique, de la gestion budgétaire, des ressources humaines et de la communication.
- Les directions du recouvrement, spécialisées selon les catégories de cotisants (régime général ou travailleurs indépendants), assurent à la fois la gestion du recouvrement et l'accueil physique. Ces directions sont localisées à :
 - Paris (75)
 - Lieusaint, Dammarie-les-Lys, Champs-sur-Marne (77)
 - Montigny-le-Bretonneux (78)
 - Évry (91)
 - Montreuil, Saint-Ouen (93)
 - Cergy (95)
- Dans les Hauts-de-Seine (92), il n'existe pas de direction du recouvrement, mais un point d'accueil est accessible à Nanterre.
- L'Urssaf est également présente, depuis octobre 2024, dans les Maisons France services du Val-de-Marne (94), grâce au partenariat récemment engagé.

Nos centres d'accueil sont ouverts tous les jours avec ou sans rendez-vous, à distance, par téléphone ou en visioconférence, y compris pendant la pause méridienne ou également tôt le matin.

Ce déploiement territorial témoigne de l'engagement de l'Urssaf Île-de-France à proposer un service public de proximité, accessible et adapté aux besoins de ses usagers.

1

offre unique pour sécuriser les usagers dans leurs démarches : Mon Conseil Urssaf

Parce que le système de collecte de l'Urssaf repose sur les déclarations des usagers et que le cadre réglementaire est à la fois complexe et en constante évolution, des erreurs peuvent parfois survenir. Pour limiter ces erreurs et sécuriser les démarches de tous les usagers, l'Urssaf déploie de nombreux dispositifs destinés à informer, conseiller et accompagner les entreprises. Certains de ces dispositifs restant trop peu utilisés, l'Urssaf a en 2024 développé une offre plus lisible et renforcé son accompagnement sur des points particulièrement complexes.

Lancement de Mon Conseil Urssaf, pour faciliter l'application de la réglementation et limiter les erreurs

L'Urssaf a lancé en octobre 2024 l'offre Mon Conseil Urssaf qui permet aux employeurs et aux indépendants d'accéder sur urssaf.fr à l'ensemble des dispositifs permettant d'avancer sereinement dans leurs démarches, lors de la création de leur entreprise, du recrutement de leur premier salarié ou dans leurs activités quotidiennes. Ce service permet de :

- s'informer sur la réglementation pour mieux la comprendre avec l'accès à des ressources en ligne comme le site du bulletin officiel de la Sécurité sociale Boss.gouv.fr, la possibilité d'obtenir des réponses écrites à des questions juridiques d'ordre général ou générique ou encore le rescrit social pour l'application précise de la législation relative aux cotisations et contributions sociales ;

- être accompagné dans une démarche spécifique et éviter les erreurs avec les dispositifs comme Mes premiers mois avec l'Urssaf pour accompagner les indépendants ou les auto-entrepreneurs dans le lancement de leur activité, le service Première embauche pour conseiller un employeur dans le recrutement de son premier salarié, la visite conseil pour sécuriser les jeunes entreprises dans leurs pratiques, le contrôle à la demande et mon-interessement.urssaf.fr pour la création en ligne d'un accord d'intéressement.

Avec Mon Conseil Urssaf, l'Urssaf réaffirme son rôle de partenaire engagé aux côtés des entreprises. Ce nouveau service démontre l'engagement de l'Urssaf à simplifier la vie des entrepreneurs, pour qu'ils puissent se concentrer sereinement sur le développement de leur activité.

165 048

créateurs accompagnés dans le cadre de l'offre Mes premiers mois par l'Urssaf Île-de-France en 2024

Questions juridiques et rescrits sociaux : une question, une réponse opposable

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a répondu à 7 238 demandes d'usagers, qu'il s'agisse de questions juridiques portant sur l'interprétation des règles applicables ou de rescrits sociaux, qui permettent d'obtenir une position officielle sur une situation précise.

Au-delà de ces deux démarches formelles, les usagers sont aussi encouragés à interroger l'Urssaf, par courrier, e-mail ou téléphone, sans nécessairement passer par un rescrit. L'engagement de l'Urssaf est de répondre à toutes les demandes, idéalement sous 15 jours. Quelle que soit la forme de la réponse, celle-ci est opposable, ce qui signifie qu'en cas de contrôle, l'Urssaf est tenue par les informations communiquées, y compris celles transmises par simple email.

Visite conseil : un dispositif qui doit encore prendre de l'ampleur

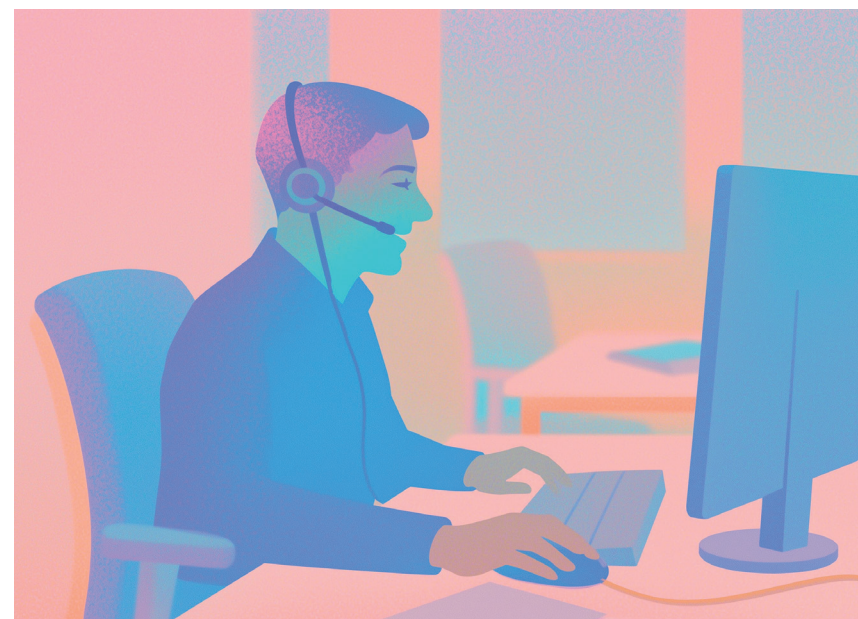
La visite conseil, un dispositif novateur et très sécurisant pour les entreprises, reste peu sollicité. Il en existe aujourd'hui deux types : la visite conseil « nouvel employeur », qui permet aux entreprises de moins de 11 salariés qui ont réalisé leur première embauche depuis moins de 18 mois d'être accompagnées gratuitement par un spécialiste de l'Urssaf qui vérifie avec elles les démarches et aide à corriger les erreurs. La visite conseil « nouveau dispositif » s'adresse elle à tous les employeurs

Enrichissement du BOSS, pour les plus experts mais pas uniquement

Le Bulletin officiel de la Sécurité sociale (Boss) vise à rendre la norme la plus lisible et compréhensible possible pour les usagers. Son contenu étant opposable, tout usager peut s'en prévaloir vis-à-vis de l'Urssaf. Mis en ligne en 2021, le Boss est désormais bien connu de ses utilisateurs, avec 1,8 million de visites enregistrées en 2024 (+21 % par rapport à 2023).

Le Boss a continué à être enrichi par l'Urssaf et la Direction de la Sécurité sociale autour principalement de trois axes :

- De nouvelles rubriques ont été publiées, par exemple pour les contributions servant au financement de la formation professionnelle.
- Des cas pratiques ont été intégrés afin de faciliter la bonne compréhension des règles et permettre aux usagers de mieux comprendre par l'exemple comment la réglementation s'applique.
- En décembre 2024, des premiers rescrits sociaux anonymisés de portée générale ont été publiés, dans le but de renforcer la sécurité juridique des usagers.



qui souhaitent être accompagnés dans la mise en place d'un nouveau dispositif pouvant impacter les déclarations et cotisations sociales. Si l'intérêt suscité par la visite conseil progresse, (116 visites conseil réalisées en 2024 +30 % par rapport à 2023), il doit encore être développé. L'Urssaf s'est fixée pour objectif de réaliser 500 visites en 2025, en renforçant sa communication sur le sujet. Il est ainsi prévu de proposer une visite conseil aux entreprises de plus de 10 salariés qui vont être assujetties pour la première année au versement mobilité.

Épargne salariale : conformité, accessibilité, responsabilité sociale

En 2024, l'examen préalable des accords d'épargne salariale a représenté une activité soutenue, essentielle tant pour l'Urssaf que pour les entreprises. Dès le dépôt d'un accord par une entreprise, un flux d'informations est transmis de l'administration du travail à l'Urssaf. Les inspecteurs analysent ces accords afin d'assurer leur conformité et de sécuriser les entreprises dès cette étape. Si aucun problème n'est détecté, l'Urssaf ne formule pas de retour. En revanche, si des ajustements sont nécessaires, l'entreprise est invitée à modifier son accord. À l'issue de ce processus, elle bénéficie d'une validation réglementaire qui limite les risques de redressement si elle applique les termes de l'accord. En 2024, plus de 23 000 accords et avenants ont été sécurisés, parmi lesquels environ 20 % ont nécessité des ajustements.

Pour les petites entreprises, l'Urssaf propose Mon Intéressement, un service en ligne permettant de mettre en place facilement un accord d'intéressement. Grâce à un formulaire guidé, l'employeur peut créer un accord sur mesure en quelques étapes, incluant la définition des critères de performance et la répartition des primes.

À l'occasion de la semaine de l'épargne salariale en mars 2024, la direction de la communication de l'Urssaf a organisé une campagne de promotion du site www.mon-interessement.urssaf.fr, un outil d'aide à la rédaction et à la conclusion d'un accord d'intéressement pour les entreprises lancé en 2020 par l'Urssaf, le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'insertion et le ministère de l'Économie et des Finances. Ciblent les chefs d'entreprises de TPE et PME pendant deux semaines sur les plateformes digitales, la campagne a permis de générer 11 000 clics vers le site et 1,2 million de vues.

En prévision de 2025, un travail a été engagé avec la Direction générale du travail pour intégrer des critères liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les dispositifs d'intéressement. De plus en plus d'entreprises souhaitent aller au-delà des seuls indicateurs de performance financière pour valoriser leurs engagements en matière de développement durable et de responsabilité sociale. L'objectif est donc de proposer des formules sécurisées qui répondent à ces nouvelles attentes.



10/24

279 424

affiliations
de travailleurs
indépendants

L'augmentation du nombre de travailleurs indépendants ne cesse de se confirmer. Au sein de cette population qui recouvre des réalités très diverses, tant en matière de type d'emploi que de niveau de revenus, les auto-entrepreneurs représentent une part de plus en plus importante, avec près de 86 % des 862 040 affiliations enregistrées en 2024. En Île-de-France, cela représente 279 424 affiliations de travailleurs indépendants dont 74,3% d'auto-entrepreneurs (207 531).

Le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) a publié en novembre 2024 une étude menée par le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) en coordination avec l'Urssaf Caisse nationale (Observatoire statistique des indépendants) concernant les « auto-entrepreneurs, leurs parcours, projets et perception du statut ». Menée auprès de 3 366 auto-entrepreneurs actifs en septembre 2023, cette étude révèle une grande diversité de profils et de situations. Si ce régime offre une flexibilité et une simplicité attractives pour beaucoup, il est également, pour les personnes interrogées, synonyme de risque de fragilité économique et du sentiment d'une couverture sociale insuffisante pour une partie significative de ses bénéficiaires. Qu'ils soient auto-entrepreneurs ou indépendants classiques, tous exercent principalement seuls et doivent gérer eux-mêmes leur activité. C'est pourquoi il est essentiel de proposer un accompagnement adapté, notamment en ajustant les modalités de recouvrement et en développant des services spécifiques à leurs besoins.

Un recouvrement amiable et forcé plus adapté aux travailleurs indépendants

En 2024, l'Urssaf poursuit sa politique de recouvrement attentionné à destination des travailleurs indépendants en privilégiant et intensifiant le recouvrement amiable, partant du constat que cette phase présente de nombreux avantages pour toutes les parties prenantes : moins de frais générés par le traitement des dossiers et des dettes plus rapidement recouvrées.

En 2024, ce sont 831 186 actions de recouvrement amiable qui ont été réalisées en Île-de-France ! L'Urssaf a par ailleurs systématisé les relances par SMS depuis février 2024.

Un guichet de régularisation en vitesse de croisière

Lancé en 2023, le guichet de régularisation consiste à détecter les sous-déclarations de chiffres d'affaires des auto-entrepreneurs en croisant leurs déclarations auprès de l'Urssaf avec leurs déclarations auprès de la DGFIP ainsi que, le cas échéant, les données de chiffre d'affaires transmises par les plateformes numériques.

En cas d'écart, les auto-entrepreneurs sont invités à régulariser les cotisations manquantes. En 2024, le montant des redressements s'élève à 47 millions d'euros, soit 81 millions d'euros régularisés depuis le lancement de ce dispositif en 2023.



En 2024, le montant des procédures de recouvrement forcé confié aux commissaires de justice s'élevait à 6,9 milliards d'euros, dont 1,9 milliard d'euros auprès des travailleurs indépendants

1 an de déploiement de l'offre « cessation d'activité »

La cessation d'activité est un moment complexe dans la vie des travailleurs indépendants. Quelle que soit la raison de cette cessation, l'Urssaf a fait le constat que nombre de travailleurs indépendants ne réalisaient pas l'intégralité des démarches nécessaires à cette étape. À titre d'exemple, il faut qu'ils déclarent leur dernier revenu avant cessation afin de pouvoir s'acquitter de leurs dernières cotisations, alors même que dans bien des cas, c'est l'Urssaf qui, en faisant le solde du compte, leur doit de l'argent ! De même, ils n'ont pas forcément conscience qu'ils doivent déclarer leur cessation d'activité auprès du Guichet unique. L'idée de l'offre « cessation d'activité » est donc de les accompagner dans cette dernière étape de la vie de leur activité. L'Urssaf leur fournit toutes les informations sur les démarches à suivre et les aide également à entreprendre les éventuelles formalités auprès d'autres administrations : les Carsat dans le cas d'un départ à la retraite, les démarches à réaliser auprès de l'administration fiscale, l'Assurance maladie pour le maintien des droits, France Travail pour informer sur les possibilités d'indemnisation par l'Assurance chômage.

Déployée fin 2023, l'offre a été proposée par l'Urssaf à 29 731 usagers en 2024 en Île-de-France. De nouvelles évolutions devraient intervenir dans un futur proche, notamment un accompagnement en cas de liquidation judiciaire.

Une nouvelle convention avec les commissaires de justice

En septembre 2024, l'Urssaf et la Chambre nationale des commissaires de justice ont annoncé une nouvelle convention partenariale qui marque une étape clé dans le renforcement du pilotage de la performance du recouvrement forcé des cotisations et contributions sociales. Avec cette nouvelle convention qui s'applique à tous les usagers, l'objectif est de mieux prendre

en compte les situations particulières, notamment de fragilité en adaptant les procédures de recouvrement au profil socio-économique de chaque usager, et en donnant la possibilité aux commissaires de justice d'accorder des facilités de paiement et, à l'Urssaf, celle d'accorder des délais supplémentaires. Les modalités de ce nouveau partenariat devraient se montrer particulièrement utiles pour les travailleurs indépendants en difficulté, une population particulièrement fragile à qui il faut proposer un accompagnement attentionné.

Une action sociale fortement mobilisée

L'Urssaf Île-de-France et le CPSTI font le constat que les dispositifs d'action sociale mobilisables par les travailleurs indépendants en difficulté sont encore aujourd'hui insuffisamment connus. Après identification et approche proactive, ce sont ainsi 1 668 aides qui ont été attribuées pour un montant de 5 271 407 €, au titre de l'action sociale du CPSTI.

En 2024, le dispositif d'action sociale piloté par le CPSTI d'Île-de-France a permis d'apporter un soutien concret aux travailleurs indépendants et actifs en difficulté. La somme mobilisée s'est répartie comme suit :

- 996 aides aux cotisants en difficulté (ACED), pour un montant total de 3 369 781 euros,
- 45 accompagnements au départ à la retraite (ADR), représentant 296 726 euros,
- 467 aides financières exceptionnelles (AFE) aux actifs, pour un montant de 1 330 700 euros,
- 160 aides d'urgence, pour un montant global de 274 200 euros. Ces dernières ont été demandées à la suite d'épisodes climatiques (inondations, tempête Kirk...) ou d'incendies.

Ce dispositif témoigne de l'engagement de l'Urssaf Île-de-France à conjuguer performance de gestion et solidarité, en répondant avec réactivité aux besoins ponctuels et urgents des acteurs économiques de la région.



11/24

99 787

délais de paiements
accordés proactivement

Dans sa Convention d'objectifs et de gestion 2023-2027, l'une des ambitions fortes de l'Urssaf est de concilier performance du recouvrement et accompagnement des entreprises avec un objectif : accroître la performance du recouvrement tout en poursuivant un accompagnement attentionné des publics en difficulté.

Davantage de délais de paiement accordés aux employeurs et travailleurs indépendants

L'une des premières actions de l'Urssaf, quand on parle de performance du recouvrement, consiste à s'assurer que chaque usager est bien en capacité de s'acquitter de ses obligations sociales. Et, lorsque l'usager fait part d'une difficulté de trésorerie, l'Urssaf peut lui accorder des délais de paiement. L'objectif est clair : venir en soutien des entreprises en difficultés. L'Urssaf accorde ainsi chaque année plusieurs centaines de milliers de délais de paiement.

Délais de paiement : des réponses rapides et une politique adaptée au contexte post-crise

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a accordé 99 787 délais de paiement à ses usagers. Parmi ces demandes, 78,1 % ont été traitées en moins de quinze jours, illustrant la réactivité et l'efficacité du service sur cet indicateur clé de performance.

Avec la sortie de la crise sanitaire, l'Urssaf a adapté sa politique d'octroi de délais de paiement afin de mieux répondre aux enjeux du contexte économique :

- Pour les employeurs, la durée maximale des échéanciers a été réduite et le recours à des garanties renforcé.
- Pour les travailleurs indépendants, la durée des échéanciers a également été raccourcie, sans toutefois revenir strictement aux objectifs fixés avant la crise.

En complément, 1 884 plans de règlement ont été validés en 2024 par les Commissions départementales des chefs de services financiers (CCSF), représentant un montant total de 187 millions d'euros.

Cette politique de gestion des délais traduit la volonté de l'Urssaf Île-de-France de concilier accompagnement personnalisé et exigences de recouvrement dans un cadre adapté à la situation économique actuelle.

Un recouvrement amiable et forcé plus adapté, pour gagner en efficacité

L'Urssaf privilégie le recours au recouvrement amiable à l'égard des travailleurs indépendants et employeurs en difficulté. À cette fin, elle a largement développé l'envoi d'avis amiables dématérialisés, qui concerne désormais toutes les catégories d'usagers.

Afin d'optimiser l'efficacité du recouvrement amiable et forcé, plusieurs actions spécifiques ont été mises en place :

- Travailleurs indépendants : généralisation des relances par SMS depuis février 2024.
- Mise en place de nouvelles conventions entre les Urssaf et les commissaires de justice partenaires afin d'harmoniser les actions de recouvrement forcé mises en œuvre, tout en tenant compte de certaines spécificités, comme la séparation du patrimoine personnel et professionnel des travailleurs indépendants et praticiens et auxiliaires médicaux (Pam).

En Île-de-France, l'Urssaf a adressé en 2024 :

- 862 947 relances amiables via le compte en ligne de l'usager, par courriel, SMS ou par courrier, les relances dématérialisées étant privilégiées,
- 596 845 mises en demeure,
- 197 464 derniers avis amiables avant poursuite.

Ces résultats confirment la stratégie de l'Urssaf en faveur d'un recouvrement à la fois efficace et bienveillant, conciliant accompagnement des usagers et rapidité de mise en œuvre des actions afin de garantir la pérennité de notre système de protection sociale.

3 949

demandes de médiation examinées

La médiation : un dispositif plébiscité par les usagers

Pionnière en la matière, l'Urssaf Île-de-France a mis en place un dispositif de médiation dès 2016, 3 ans avant sa généralisation à l'ensemble du réseau du recouvrement en 2019. Depuis 2020, un circuit unifié permet de traiter les demandes des usagers du régime général et des travailleurs indépendants, avec une efficacité renforcée.

Une hausse continue depuis 2020

Entre 2020 et 2024, les demandes de médiation ont explosé : + 316 % sur la période. Cette forte croissance s'explique à la fois par la promotion active du dispositif par l'Urssaf Caisse nationale et par un contexte économique plus difficile.

En 2024, 3 949 demandes de médiation ont été traitées en Île-de-France. Une légère baisse est observée pour le régime général (951 demandes, - 17 % par rapport à 2023), tandis que les demandes des travailleurs indépendants continuent d'augmenter (2 998 demandes, + 11,5 %). À elle seule, l'Île-de-France concentre 32 % des demandes nationales des travailleurs indépendants.

Un service réactif, un haut niveau de satisfaction

Le dispositif affiche des performances solides :

- 55 % des demandes sont jugées recevables après une première démarche de l'utilisateur ;
- 63 % des dossiers sont traités en moins de 30 jours ;

Dans la majorité des cas, même lorsque la décision de l'Urssaf est maintenue, les usagers déclarent mieux comprendre la position de l'organisme, ce qui apaise les tensions et favorise la relation de confiance.

Une démarche d'écoute et d'amélioration continue

« La médiation est un dispositif exigeant qui inscrit la confiance au cœur de la relation. C'est une opportunité de dialogue qui permet d'améliorer en continu le service rendu », souligne Maud Douard, médiatrice de l'Urssaf Île-de-France et responsable du département Médiation.

Au-delà du traitement individuel des dossiers, le médiateur joue également un rôle de vigie, en formulant des recommandations pour améliorer durablement les pratiques et répondre au mieux aux attentes des entreprises et des travailleurs indépendants.

3 949

demandes de médiation adressées par les usagers

55 %

recevables



Plus de 100 partenaires pour accompagner nos usagers

Un réseau partenarial en pleine expansion

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a poursuivi le déploiement de sa stratégie partenariale et l'extension de ses coopérations en Île-de-France. Cette démarche vise à faire connaître l'Urssaf, ses missions, son organisation, ainsi que l'ensemble des offres de services qu'elle déploie à destination de ses usagers. Elle a également pour objectif de renforcer sa notoriété auprès de l'ensemble de ses publics et de s'ancrer au plus près des réalités et des besoins des acteurs économiques et des territoires.

Cette dynamique s'est appuyée sur la mobilisation de plus de 100 partenaires d'influence, avec lesquels plus de 220 interventions ont été organisées à destination directe des publics. Ces actions ont permis de toucher plus de 7 000 usagers au cours de l'année 2024.

Des actions au service de tous nos publics

Les partenariats noués ont permis d'accompagner les porteurs de projet, créateurs d'activité, travailleurs indépendants et entreprises à chaque étape de leur parcours, y compris lorsqu'ils rencontrent des difficultés ponctuelles. L'Urssaf Île-de-France agit aux côtés de ses partenaires pour proposer un accompagnement adapté et concret, fondé sur la complémentarité des expertises et la proximité avec les publics.

Les relations historiques avec les CCI, les CMA ou France Travail ont été consolidées, et de nouvelles collaborations ont vu le jour avec des structures telles que les BGE, Germinal, La Ruche, Les Canaux, ou encore plusieurs établissements d'enseignement supérieur (comme l'ESCP, l'Université Paris-Saclay, ou les Pépites tels que Sorbonne, PSL).

Des conventions structurantes pour des coopérations renforcées

Plusieurs conventions ont été signées en 2024 afin de structurer les coopérations engagées et d'en assurer la continuité. Parmi elles :

- une convention avec la BGE PaRIF, pour accompagner les entrepreneurs de l'Économie sociale et solidaire dans leurs démarches déclaratives ;
- un partenariat formalisé avec la CCI Essonne, en appui aux créateurs d'entreprise, pour les sensibiliser aux démarches et sécuriser leur parcours ;
- une convention avec la Fepem Île-de-France, afin de promouvoir l'emploi déclaré dans le secteur des services à la personne ;
- une convention conclue avec plusieurs organismes de Sécurité sociale d'Île-de-France et l'Agence régionale de santé, dans le cadre du dispositif « Financeurs publics », pour faciliter le partage d'informations entre acteurs publics finançant des structures, coordonner l'action de ces acteurs et mieux accompagner les structures concernées, notamment lorsqu'elles rencontrent des difficultés.

Une visibilité renforcée au service de la relation de confiance

Ces partenariats concourent à rendre l'action de l'Urssaf plus visible, à faciliter l'accès à ses offres de services et à renforcer la relation de confiance avec ses usagers, actuels ou futurs. En s'appuyant sur un réseau solide et diversifié de partenaires, l'Urssaf Île-de-France affirme sa volonté d'agir au plus près des territoires et des réalités économiques locales, dans une logique de clarté, d'efficacité et de service.

A l'ESCP Business School, aux côtés des entrepreneurs de demain Deux directeurs du recouvrement de l'Urssaf Île-de-France sont venus à la rencontre des étudiants du Master « Innover et Entreprendre » de l'ESCP. L'occasion de présenter le rôle clé de l'Urssaf dans le financement du modèle social et son lien avec le développement économique des territoires. Une présentation utile et intéressante pour les élèves de ce programme que l'ESCP souhaite pérenniser pour les futures promotions.	Création d'entreprise : aux côtés des jeunes avec le Barreau de Paris Le 27 mars, l'Urssaf Île-de-France était au Quartier Jeunes (75001) pour animer un atelier en partenariat avec le Barreau de Paris auprès des 16-30 ans suivis par la Mission locale de Paris. Cet événement pédagogique visait à sensibiliser à l'importance du choix du statut juridique et à informer sur les démarches de création d'entreprise.	Un workshop pour les acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS) en Île-de-France Le 21 mai, l'Urssaf Île-de-France a animé un atelier dédié aux autoentrepreneurs au sein de l'association Les Canaux. Cet événement pédagogique a permis à des participants aux profils très variés de bénéficier de conseils personnalisés et de trouver réponses à leurs questions. Un moment instructif et riche en échanges qui témoigne de l'importance de telles initiatives dans l'accompagnement des porteurs de projet.
L'Urssaf Île-de-France s'associe à BGE PaRIF pour accompagner les créateurs Didier Malric (Urssaf Île-de-France) et Bernard Monteil (BGE PaRIF) ont signé une convention de partenariat pour accompagner au mieux les entrepreneurs franciliens, en particulier ceux de l'ESS (Économie sociale et solidaire) qui font souvent appel à BGE et peuvent être en difficulté face à leurs obligations déclaratives. Ce nouveau partenariat s'intègre dans la logique d'accompagnement du réseau des Urssaf : une sensibilisation aux obligations déclaratives, un accompagnement au moment de la création d'entreprise, mais aussi tout au long de l'activité pour favoriser le développement économique.		Félicitations à toutes les entrepreneures ! L'Urssaf Île-de-France a participé, le 4 juin, au jury régional du concours Be a Boss Women Tour. Prochaine étape : la finale nationale le 26 septembre, pour mettre en lumière l'accompagnement de l'Urssaf auprès des créatrices d'entreprise.
L'Urssaf Île-de-France et la CCI Essonne consolident leur partenariat Le 5 juin, Didier Malric (Urssaf Île-de-France) et Patrick Rakotoson (CCI Essonne) ont signé un partenariat pour mieux accompagner les créateurs d'entreprise. Objectifs : accompagner les porteurs de projets, faciliter leurs démarches, les informer sur l'Urssaf et sécuriser leur parcours grâce à la participation de l'Urssaf Île-de-France aux événements organisés par la CCI Essonne.		L'Urssaf Île-de-France mobilisée pour sensibiliser les lycéens à la Sécurité sociale En tant qu'organisatrice régionale du concours de l'EN3S, l'Urssaf Île-de-France a coordonné, en février, un jury composé de représentants des différentes branches de la Sécurité sociale et de l'Éducation nationale. Objectif : évaluer 21 projets portés par des élèves, de la seconde au BTS, autour de grandes thématiques sociétales. Le 5 juin, une cérémonie a récompensé les trois meilleurs dossiers et un coup de cœur du jury, tout en permettant aux participants de découvrir le rôle des organismes de Sécurité sociale et leur action au quotidien.
A la REF, l'Urssaf Île-de-France rencontre des entrepreneurs du territoire Durant 2 jours, l'Urssaf Île-de-France était présente à la Rencontre des Entrepreneurs de France (REF), à l'hippodrome de Longchamp, aux côtés d'autres Urssaf et de l'Urssaf Caisse nationale. L'occasion d'échanger avec nos partenaires sur les grands sujets économiques et sociétaux du moment, de renseigner et conseiller les créateurs d'entreprises, les employeurs et les entrepreneurs sur notre actualité et nos offres de service.	Semaine ReStart : un engagement fort pour accompagner les créateurs d'entreprise avec France Travail ! Du 23 au 27 septembre, l'Urssaf Île-de-France a renouvelé son engagement auprès de France Travail en participant à la 7 ^e édition de la Semaine ReStart. Ateliers, webinaires, forums et stands animés : une dizaine d'actions menées sur tout le territoire francilien pour accompagner les porteurs de projets aux côtés des agences France Travail.	L'Urssaf Île-de-France et la Fepem main dans la main Didier Malric (Urssaf Île-de-France) et Julie L'Hotel Delhoume (Fepem Île-de-France) ont signé une convention de partenariat pour répondre au mieux aux besoins des particuliers employeurs et de leurs salariés. L'objectif est de participer à une meilleure connaissance de l'emploi à domicile et de définir une offre de services adaptée aux besoins des particuliers employeurs et de leurs salariés (dispositifs simplifiés Cesu et Pajemploi), mais aussi de sécuriser les relations de travail et informer les acteurs de ce secteur sur leurs droits et obligations.
Au salon Impact PME, l'Urssaf Île-de-France répond présente aux côtés des TPE et des PME ! Le 28 novembre, l'Urssaf Île-de-France a tenu un stand au salon Impact PME organisé par BFM Business et la CPME à Station F. L'occasion pour nos conseillers de répondre à toutes les questions, accompagner et orienter les porteurs de projets. Les créateurs, politiques et institutionnels ont ainsi pu (re)découvrir toutes nos offres d'accompagnement.	Un partenariat avec les établissements publics territoriaux pour booster l'économie locale En 2024, l'Urssaf Île-de-France a renforcé sa coopération avec les intercommunalités franciliennes. Ateliers, formations et rencontres ont rythmé l'année pour mieux accompagner les entreprises en leur offrant des ressources adaptées à leurs besoins et soutenir le développement économique local.	



14/24

4
anniversaires

4
offres
incontournables
dans le quotidien
des Français

L'année 2024 a été marquée par des anniversaires majeurs pour les services Cesu, Pajemploi, Tese et Cea, illustrant l'ancrage durable de ces dispositifs dans le quotidien des Français. Ces services illustrent la volonté de l'Urssaf de simplifier, sécuriser et dynamiser l'emploi déclaré auprès de publics souvent peu accompagnés aux formalités administratives.

Cesu les 30 ans d'un dispositif incontournable pour l'emploi à domicile

Depuis son expérimentation en 1994 et sa pérennisation en 1996, le Chèque emploi service universel (Cesu) a révolutionné le secteur de l'emploi à domicile. Il a non seulement facilité les démarches des particuliers employeurs, mais aussi contribué à l'amélioration de la protection sociale des salariés à domicile et à la lutte contre le travail dissimulé.

Grâce à la digitalisation progressive de ses services avec la mise en place d'un espace en ligne dès 2003 et la dématérialisation en 2008, le Cesu ne cesse d'évoluer pour simplifier la vie de ses usagers. Parmi ces avancées, Cesu+ permet aux particuliers employeurs de déléguer entièrement à l'Urssaf la gestion de la rémunération de leur salarié, tandis que l'Avance immédiate de crédit d'impôt leur permet de bénéficier de leur avantage fiscal en temps réel, sans attendre l'année suivante. En 2024, l'introduction du Voicebot constitue une nouvelle étape en offrant un accompagnement vocal intelligent disponible pour ses usagers 24h/24.

Le service Cesu joue un rôle structurant dans le soutien à l'emploi à domicile et la simplification des démarches pour les particuliers employeurs. Son impact est significatif : **chaque mois, 1,2 million de particuliers** y ont recours, avec un fort renouvellement des employeurs, preuve de son accessibilité et de son attractivité.

À la fin de l'année 2024, **452 275 particuliers employeurs** avaient activé le dispositif **d'Avance immédiate de crédit d'impôt** directement via leur compte Cesu. Parallèlement, **1 167 858 usagers** ont bénéficié de cette avance immédiate en passant par un organisme de services à la personne.

En Île-de-France, **370 006 particuliers** ont utilisé le Cesu au moins une fois au cours de l'année, dont **60 315** ont bénéficié de l'Avance immédiate de crédit d'impôt. Ces chiffres traduisent une forte adhésion des usagers franciliens à un service qui facilite le recours à l'emploi déclaré et contribue à la professionnalisation du secteur.

Pajemploi un service au cœur de la garde d'enfants depuis 20 ans

Depuis sa création en 2004, Pajemploi s'est imposé comme un pilier essentiel de la gestion des assistants maternels et de la garde d'enfant à domicile. En 2024, 959 436 parents ont réalisé au moins une déclaration Pajemploi pour déclarer 336 172 salariés (assistants maternels et garde d'enfants à domicile) sur le territoire national. **En Île-de-France, 148 201 parents employeurs ont déclaré 76 633 salariés.**

L'accompagnement proposé par Pajemploi a été enrichi en 2024 avec la prise en charge directement par l'Urssaf des salaires impayés, désormais étendue à deux mois. Une avancée majeure pour mieux protéger les salariés en cas de défaillance de l'employeur et sécuriser leur rémunération. En 2024, 21 718 impayés ont ainsi été pris en charge sur l'ensemble du territoire, représentant 6 536 686 € au total, avec un montant moyen de 544 € par dossier. Grâce à cette extension à 2 mois, 5 209 situations supplémentaires ont pu être couvertes. Pajemploi se charge de recouvrer les sommes dues directement auprès des employeurs défaillants.

Cea 20 ans de simplification au service des associations

Le Chèque emploi associatif (Cea) facilite depuis 2004 les formalités liées à l'embauche et à la paie des associations et fondations employeuses.

En 2024, il est utilisé par 36 913 associations, **11 530 en Île-de-France**, soit 27,4 % des associations employeuses.

Tese un levier structurant pour les petites entreprises

Avec une adoption croissante et une organisation optimisée, le Titre emploi service entreprise (Tese) confirme son utilité pour les petites entreprises. En simplifiant les démarches liées à l'emploi de salariés, il permet de réduire les formalités administratives et de sécuriser les déclarations des employeurs.

Au 31 décembre 2024, 137 184 entreprises utilisaient le Tese en France, dont 23 608 en Île-de-France.

Le centre Tese Île-de-France assure la gestion de 54 353 entreprises, dans le cadre d'une organisation mutualisée entre les Urssaf, qui permet de traiter les déclarations des employeurs quelle que soit leur localisation géographique.

15/24

580
millions d'euros
redressés dans
le cadre de la lutte
contre le travail
dissimulé

La lutte contre le travail dissimulé constitue une priorité majeure pour l'Urssaf. Lorsqu'une entreprise fraude, ce sont les salariés qui voient leurs droits sociaux compromis, les entreprises respectueuses des règles qui subissent une concurrence déloyale et, in fine, notre système de protection sociale qui est fragilisé. En 2024, l'Urssaf a atteint un niveau historique en matière de lutte contre la fraude, avec près de 1,6 milliard d'euros de cotisations et contributions sociales redressées, soit une hausse de 34 % par rapport à 2023. En région, le montant des redressements a atteint près de 580,5 millions d'euros.

Un pas important a été franchi pour atteindre l'objectif de 5,5 milliards d'euros de redressements que l'État a fixé sur la période 2023-2027. Cet objectif repose sur une stratégie alliant renforcement des moyens humains, perfectionnement des outils de contrôle et collaboration étroite avec ses partenaires institutionnels.

Des actions ciblées et préventives

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a mené 2 493 actions de lutte contre le travail dissimulé, dont 2 115 contrôles ciblés (+ 3 % par rapport à 2023). Ces interventions ont abouti à un redressement dans 88 % des cas, témoignant de l'efficacité du ciblage opéré.

Les secteurs majoritairement redressés sont :

- le BTP : 441,3 millions d'euros,
- les services aux entreprises : 69,8 millions d'euros,
- le commerce : 17,5 millions d'euros.

La prévention est également un levier essentiel avec plus de 8 910 actions de sensibilisation menées en 2024, soit 33,9 % des interventions sur l'ensemble de la France. Ces actions visent à accompagner les employeurs et travailleurs afin de leur rappeler les enjeux réglementaires et les sanctions encourues en cas de fraude.

Trois leviers pour une stratégie efficace

L'Urssaf s'appuie sur trois piliers pour renforcer son action contre le travail illégal :

- **L'humain** : 335 inspecteurs du recouvrement en Île-de-France (250 au titre du contrôle comptable d'assiette et 85 au titre de la lutte contre le travail dissimulé), couvrent l'ensemble du territoire français pour identifier les fraudes et mener des contrôles. Le recrutement et la formation continue de ces professionnels permettent de garantir un haut niveau d'expertise.
- **L'intelligence artificielle et le datamining** : ces technologies permettent un ciblage précis des entreprises à risque et la détection de fraudes complexes, difficilement identifiables par des méthodes classiques.
- **La collaboration avec d'autres acteurs** : l'Urssaf travaille en étroite relation avec l'Inspection du travail, la Direction générale des finances publiques (DGFiP), la police, la gendarmerie, l'Office central de lutte contre le travail illégal (OCLTI), Tracfin, et d'autres acteurs clés pour une action conjointe et efficace.

163
postes dédiés à la LCTI
(inspecteurs, contrôleurs, chargés de missions...)

8 910
actions de prévention en matière de LCTI

Un impact direct sur la protection sociale

Les 580 millions d'euros redressés en 2024 représentent une contribution essentielle au financement de la protection sociale. Parmi ces montants, 376 millions proviennent de cotisations et contributions non déclarées (65 %), tandis que 204 millions correspondent à des sanctions et à la suppression d'exonérations indues (35 %).

Ces sommes permettraient de financer, par exemple, l'équivalent de 241 875 accouchements, ou plus de 33,1 millions de consultations chez le médecin généraliste.

69,8 millions d'euros de créances liées au travail dissimulé ont été recouvrées par l'Urssaf Île-de-France, un montant en hausse de plus de 300 % par rapport à 2023. Toutefois, le recouvrement effectif de ces sommes reste complexe : les fraudeurs organisent souvent leur insolvabilité ou disparaissent avant même la mise en recouvrement, parfois même pendant les contrôles eux-mêmes. Pour contrer ces pratiques, plusieurs mesures réglementaires ont été mises en place, telles que l'obligation de publier les transmissions universelles de patrimoine au

Bodacc et la nécessité de fournir une attestation fiscale et sociale à jour dans le cadre des procédures de liquidation amiable. Cette exigence vise à empêcher les employeurs frauduleux d'échapper à leurs obligations.

Chaque redressement ne se limite pas à une simple récupération financière : il met fin immédiatement à une activité frauduleuse et envoie un signal fort en démontrant que la fraude ne reste pas impunie. La majorité des entreprises, travailleurs indépendants et particuliers employeurs respectent leurs obligations sociales. L'Urssaf concentre donc ses efforts sur une minorité qui fraude intentionnellement, souvent à grande échelle. Le renforcement des moyens de contrôle et des outils réglementaires est essentiel pour agir plus efficacement.

Au-delà de la lutte contre la fraude, l'Urssaf joue également un rôle clé d'accompagnement des acteurs économiques, en veillant à ce qu'ils puissent s'acquitter de leurs obligations de manière juste et adaptée à leur situation.



16/24

250,5

millions d'euros régularisés à la suite d'un contrôle d'assiette (régularisations en faveur et défaveur des usagers)

Chaque mois, les entreprises déclarent elles-mêmes les cotisations dues sur les salaires versés. Ce système déclaratif, fondé sur la confiance, est encadré par des contrôles réalisés par l'Urssaf afin de garantir l'exactitude des déclarations, l'ouverture des droits sociaux des salariés et le respect de la concurrence entre entreprises.

Ces contrôles, appelés contrôles comptables d'assiette, ont pour objectif de vérifier la bonne application de la réglementation : assujettissement, assiette forfaitaire, exonérations, réductions, etc. Ils aboutissent dans 70 % des cas à une régularisation, soit en faveur de l'entreprise, soit par restitution des cotisations versées à tort.

Au-delà de la vérification, les inspecteurs jouent également un rôle de conseil. Ils accompagnent les entreprises dans la sécurisation de leurs pratiques, notamment sur des dispositifs sensibles comme l'épargne salariale.

Une année 2024 marquée par des régularisations en forte hausse

En Île-de-France, 250,5 millions d'euros ont été régularisés à la suite d'un contrôle en 2024 :

- 48 millions d'euros ont été restitués aux usagers,
- 202,5 millions ont été redressés au bénéfice de l'Urssaf Île-de-France.

Ces régularisations résultent de 11 783 actions de contrôle, dont :

- 6 501 contrôles comptables d'assiette (CCA),
- 3 822 contrôles sur pièces.

Les autres actions de contrôle (prévention, contrôle forfaitaire, contrôle travailleurs indépendants) ont également évolué. On note une augmentation de 200 % des actions menées spécifiquement auprès des micro-entrepreneurs, tandis que les actions ciblant les travailleurs indépendants sont restées stables.

Bien que le nombre total d'actions ait légèrement diminué par rapport à 2023, le montant des régularisations a connu une forte progression, illustrant un meilleur ciblage opéré par les équipes.

Une expertise régionale mobilisée au service du contrôle

À l'Urssaf Île-de-France, 320 collaborateurs sont mobilisés sur les missions de contrôle :

- 250 inspecteurs,
- 40 contrôleurs,
- 30 managers.

À noter, une spécificité régionale importante : l'Urssaf Île-de-France assure le contrôle des laboratoires et des entreprises redevables de la Taxe de solidarité additionnelle (TSA), un domaine qui représente le cinquième motif de régularisation.

Les petites entreprises à risque mieux identifiées

Les TPE et PME à plus fort risque, en partie identifiées grâce au datamining, ont également fait l'objet de contrôles. Sur l'ensemble des TPE contrôlées en 2024 en Île-de-France, **58 % ont été identifiées grâce au datamining (60 % des PME)**, 14 % ont été sélectionnées de manière aléatoire et 27 % l'ont été par les Urssaf sur la base de leur analyse des risques au niveau de chaque région.

L'Urssaf ne se fixe pas d'objectif en la matière, mais l'augmentation des régularisations sur un volume de contrôles moins important illustre que les technologies mobilisées pour analyser les données, et notamment l'intelligence artificielle, permettent à l'Urssaf d'être de plus en plus performante dans le ciblage des contrôles.

Des régularisations en progression, reflet d'un ciblage plus efficace

En 2024, les contrôles comptables d'assiette réalisés par le réseau des Urssaf ont permis de régulariser **890 millions d'euros, soit une hausse de 11 % par rapport à 2023**. Sur ce montant :

- **734 millions d'euros** ont été redressés au titre de cotisations dues par les entreprises ;
- **156 millions d'euros** ont été restitués à des entreprises ayant trop versé.

En Île-de-France, les régularisations ont également progressé. Elles atteignent **202,5 millions d'euros** en défaveur des usagers, soit une augmentation de **8 % par rapport à 2023**. Les restitutions, quant à elles, s'élèvent à **48 millions d'euros, en hausse de 10 %** par rapport à l'année précédente.

Ces résultats confirment la capacité des équipes de contrôle à cibler de manière toujours plus fine les situations à risque, tout en garantissant un traitement équilibré entre redressements et remboursements. Ils traduisent également le rôle central du contrôle dans la fiabilisation du système déclaratif, au bénéfice de l'ensemble des acteurs économiques.





17/24

100

collaborateurs et 21 chantiers pour déployer le middle office

Dans le cadre de l'évolution de son organisation et afin d'améliorer l'expérience des usagers, l'Urssaf a engagé une transformation majeure avec la mise en place du middle office. Cette initiative vise à renforcer la qualité du service aux usagers en garantissant des réponses plus rapides et plus complètes, en proposant non plus un front office en charge du premier contact et un back office en charge des questions techniques, mais un middle office avec des conseillers polyvalents en capacité de prendre en charge une palette plus large de questions en toute autonomie. Cette nouvelle organisation se met en place progressivement jusqu'en 2027, autour des lignes de service (employeurs, travailleurs indépendants, etc).

Dans le cadre de la transformation de l'organisation des services, l'Urssaf Île-de-France a structuré son projet middle office autour de 21 chantiers interconnectés, menés tout au long de l'année 2024. Cette démarche collaborative a mobilisé près de 100 collaborateurs issus de toutes les directions, aux profils variés :

- 25 gestionnaires ou référents techniques,
- 21 responsables de proximité,
- 4 adjoints techniques coordonnateurs,
- 18 responsables de départements,
- 14 experts régionaux et attachés de direction,
- et 16 agents de direction.

Ces travaux ont permis de définir les axes structurants du projet : périmètre des activités, dimensionnement des équipes, modalités de pilotage, accompagnement managérial et calendrier de déploiement.

Un plan de formation ambitieux pour une montée en compétence

Le programme d'orientation vers le middle office est un enjeu majeur fixé par la Cog 2023-2027 pour les Urssaf. Fournir une réponse complète et comprise de manière pédagogique dès la première sollicitation, c'est le travail quotidien des conseillers qui répondent aux usagers. Cette transformation vise à rendre l'accompagnement plus efficace et homogène sur l'ensemble du territoire.

À la suite des travaux et des nombreux ateliers de travail menés en 2022 et 2023, ainsi qu'au Grand dialogue conduit par l'Urssaf avec des milliers d'usagers et d'agents, l'importance de ce projet a été confirmée comme une priorité stratégique. 2024 a marqué la fin de la phase de construction de cette démarche et le lancement de la phase de déploiement dans le réseau des Urssaf.

Pour s'assurer de la pertinence des actions engagées, l'Urssaf a mis en place un système d'évaluation continue. Les usagers peuvent exprimer leur satisfaction en fin d'appel et indiquer s'ils estiment avoir obtenu une réponse complète, grâce à un dispositif d'écoute à chaud. Ces retours permettent d'ajuster en permanence les formations et les pratiques professionnelles.

Afin de garantir une montée en compétence efficace, plusieurs axes de formation ont été mis en place :

- 1 000 conseillers du front office sont désormais formés aux activités de middle office dans le réseau des Urssaf.
- Les collaborateurs du back office ont développé leur expertise relationnelle et leur capacité d'accompagnement des usagers, pour pouvoir également prendre en charge ces premiers contacts.

Ce dispositif de formation repose sur Oméga, le programme de formation initiale destiné aux gestionnaires du recouvrement et aux conseillers offres de service, mise en place par l'Urssaf Campus Aquitaine sous la supervision de la direction de la gestion du réseau et des moyens. Sa mise en œuvre est adaptée aux profils et aux niveaux d'expérience des équipes, garantissant ainsi une formation personnalisée et efficace.

Un déploiement progressif jusqu'à fin 2025

En 2025, l'Urssaf Île-de-France engage une phase d'expérimentation dans trois de ses directions, avec pour objectif d'améliorer l'organisation interne et la qualité de service.

À Montigny-le-Bretonneux, les premières formations seront déployées au cours du premier trimestre, pour une mise en œuvre progressive à partir de mars et jusqu'à la fin de l'année.

À Paris, pour les services dédiés aux travailleurs indépendants, la nouvelle organisation des équipes sera mise en place en mars. Les formations à l'accueil téléphonique se dérouleront entre mai et juin, en plusieurs sessions.

Cette évolution s'accompagne d'un suivi renforcé afin de garantir une transition fluide pour les agents et un service continu pour les usagers.

-21,5%

de consommation d'énergie par rapport à 2021

En 2024, grâce à des actions concrètes et une stratégie claire, l'Urssaf a poursuivi son engagement en faveur de la transition écologique et de la réduction de son empreinte carbone, démontrant ainsi sa volonté de devenir un acteur de référence en matière de Responsabilité sociétale des organisations (RSO). L'Urssaf s'est fixée des objectifs ambitieux visant notamment une réduction de 12 % de ses émissions de CO₂ entre 2022 et 2027.

Intégrer le principe de sobriété dans les achats

Le déploiement du Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (Spaser), est une des initiatives clés de l'Urssaf en 2024. Ce schéma, premier en son genre dans la Sécurité sociale, constitue l'un des principaux outils permettant la prise en compte du développement durable dans la politique achat grâce au renforcement des critères écologiques.

Couvrant la période 2024-2027, ce schéma détermine les objectifs de la politique achat et de passation de marchés publics de l'Urssaf. Il vise à promouvoir une stratégie durable en intégrant systématiquement des exigences environnementales et sociales dans les marchés publics. Il favorise en particulier les achats sobres en énergie et en émission de gaz à effet de serre, afin de limiter l'impact carbone dans les marchés de fournitures, de services ou de travaux. Les dix principaux fournisseurs de prestations intellectuelles sont suivis en matière d'impact carbone.

Les principaux objectifs incluent la réduction de la consommation énergétique, la limitation de l'utilisation de ressources non renouvelables et l'accompagnement de la transition écologique des partenaires de l'Urssaf.

Quelques exemples d'actions :

- Optimisation du réemploi et de la gestion des déchets de chantier.
- Limitation de l'utilisation de ressources polluantes et/ou non renouvelables.
- Lutte contre l'obsolescence et allongement de la durée de vie et d'utilisation du matériel informatique en maintenant un haut niveau de disponibilité.
- Préservation des ressources en allongeant la durée de vie des fournitures.
- Développement des achats issus des matières recyclées (100 % des commandes en papier recyclé et/ou issu des forêts durablement gérées et 20 % des achats de fournitures de bureau issus de matières recyclées).
- Intégration d'une clause dans les marchés de prestation de frais de bouche comportant des produits végétariens, de qualité durable et/ou issus de l'agriculture biologique. Ce sont déjà 100 % des marchés de prestations de frais de bouche qui respectent une offre végétarienne en cas de choix multiples.
- Création d'un label « Relations fournisseurs et achats responsables ».

Les actions prioritaires de la feuille de route « Décarbonation » en 4 axes

En parallèle, une feuille de route « Décarbonation » a été mise en œuvre, incluant des actions concrètes autour des grands axes suivants :

→ La mobilité durable pour réduire l'empreinte carbone liée aux déplacements professionnels

- L'Urssaf a renouvelé sa flotte de véhicules en privilégiant les modèles électriques, réduisant ainsi les émissions de CO₂. 50 % des commandes de véhicules ont été renouvelées en électrique.
- L'organisme a encouragé l'utilisation de modes de transport écologiques, tels que le vélo et les transports en commun.

→ L'immobilier responsable

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a poursuivi la modernisation de ses sites, dans le cadre de sa stratégie immobilière responsable. Plusieurs actions concrètes ont été menées :

- des LED ont été installées sur le site de la direction du recouvrement de Montreuil pour réduire la consommation d'énergie ;
- des travaux ont démarré sur plusieurs sites afin d'accompagner le développement des activités de middle office, avec une attention particulière portée à l'acoustique ;
- les espaces verts sont désormais tous entretenus dans un souci de respect des cycles naturels afin de minimiser l'impact environnemental ;
- enfin, un groupe de travail a été lancé à Évry pour concevoir collectivement les futurs aménagements du site.

→ Le numérique éco-responsable

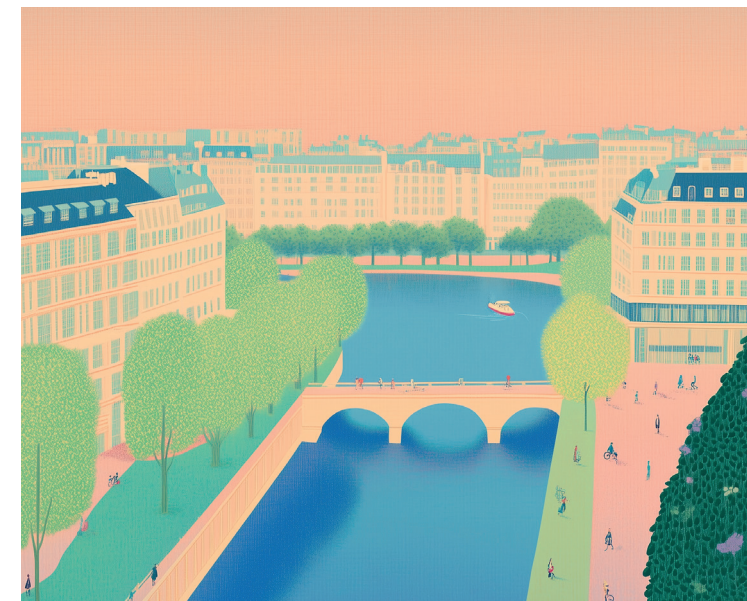
Une réduction de l'empreinte carbone liée aux infrastructures informatiques en favorisant la sobriété du matériel informatique (réduction des nuisances sonores, consommation d'énergie...), en adaptant le parc informatique, en encourageant un usage sobre du numérique. Les résultats sont au rendez-vous : la part des marchés informatiques consacrés à des fournitures limitant les substances dangereuses s'élève à 40 %, 100 % des marchés informatiques comportent désormais des indices de réparabilité et de recyclabilité et 30 % sont consacrés à l'achat de matériel reconditionné ou secondaire.

→ La sensibilisation aux comportements éco-responsables

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a poursuivi ses actions de sensibilisation pour embarquer tous les collaborateurs dans une démarche éco-responsable. Plusieurs initiatives ont rythmé l'année :

- des formations à la Fresque du climat pour mieux comprendre les enjeux environnementaux,
- des campagnes saisonnières sur les éco-gestes à adopter en été comme en hiver,
- une meilleure signalétique pour faciliter le tri, en lien avec les équipements déployés sur les sites,
- une collecte de déchets électroniques au profit du Téléthon.

Ces actions sont régulièrement relayées en interne pour ancrer les bonnes pratiques dans le quotidien.



Le Cercle RSO pour une gouvernance partagée de la stratégie RSO

Par ailleurs, dans le cadre de la gouvernance de la RSO au sein de l'Urssaf, le Cercle RSO regroupant des collaborateurs volontaires issus de l'ensemble des Urssaf a été créé. Il a pour mission de :

- questionner les actions RSO portées dans les feuilles de route annuelles,
- challenger la démarche RSO de l'Urssaf et compléter les priorités de travail,
- et porter une démarche d'amélioration continue de la stratégie RSO afin qu'elle s'inscrive dans les attentes des collaborateurs.

Au niveau régional, l'Urssaf Île-de-France a créé un comité de pilotage RSO, animé par un pilote et présidé par un sponsor, réunissant experts métiers et décideurs. Sa mission : mettre en œuvre les objectifs du référentiel national via une feuille de route locale.

Un réseau d'ambassadeurs volontaires, présents sur tous les sites, assure la diffusion et la mise en place d'actions concrètes sur le terrain.

99,7 %

de taux d'atteinte de nos objectifs CPG en 2024

Le Contrat pluriannuel de gestion (CPG), signé en octobre 2023 entre l'Urssaf Île-de-France et l'Urssaf Caisse nationale, constitue la feuille de route stratégique pour la période 2023-2027. Ce contrat formalise l'engagement de l'organisme à faire évoluer l'organisation du service public du recouvrement, tout en améliorant ses performances sur plusieurs axes clés.

Trois axes prioritaires pour répondre aux besoins

Le CPG s'articule autour de trois grands objectifs :

- proposer des services toujours plus adaptés et performants, tenant compte des spécificités de chaque public, qu'il s'agisse des entreprises ou des travailleurs indépendants ;
- renforcer la production de données sociales fiables et de qualité, pour garantir la cohérence entre cotisations versées et prestations distribuées ;
- améliorer l'efficacité du recouvrement, qu'il soit amiable ou forcé, tout en offrant un accompagnement personnalisé aux entreprises, selon leur cycle de vie et leurs particularités.

Un dernier axe interne vise à consolider l'Urssaf comme une organisation solidaire et responsable, portée par des équipes engagées et bien coordonnées.

Des résultats très positifs à fin 2024

À fin décembre 2024, le taux de réalisation des objectifs fixés par le CPG atteint un niveau remarquable de 99,7 %.

La qualité de la relation avec les usagers se distingue particulièrement, avec des indicateurs oscillant entre 91,8 % et 100 %. Cela concerne notamment la rapidité et l'efficacité dans le traitement des appels téléphoniques aboutis, ainsi que les délais de traitement des courriels, reflétant une réelle écoute et réactivité auprès des usagers.

Par ailleurs, les fonctions essentielles à la gestion des comptes, au recouvrement amiable et forcé, au contrôle, ainsi qu'aux opérations de trésorerie indispensables au financement des prestations de Sécurité sociale, affichent également des performances solides, avec des scores compris entre 92 % et 100 %.

Ces résultats témoignent de la qualité du travail et de l'engagement de l'ensemble des équipes de l'Urssaf Île-de-France, qui contribuent activement à la mise en œuvre des ambitions du contrat.

Deux petites améliorations qui changent tout !

Mise en place d'un nouveau service de paiement pour les usagers en 2024.

Grâce au PIS (payment initiation service), les usagers peuvent désormais réaliser un virement directement depuis leur espace en ligne, les coordonnées bancaires de l'Urssaf ainsi que les références du virement sont transmises automatiquement à la banque de l'utilisateur, sans que celui-ci n'ait besoin de les saisir. Un moyen d'éviter le risque de fraudes (usurpation d'identité de l'Urssaf) et d'affecter plus rapidement l'ordre de virement au bon usager en interne.

Déploiement de l'archivage numérique interministériel Vitam

En Île-de-France, comme dans les autres centres Fend (flux entrants non dématérialisés des Urssaf), la solution d'archivage électronique qui existait depuis 2007 a été remplacée en 2024.

Ce changement a eu un impact sur l'organisation : formation des équipes aux nouveaux outils de suivi et développement d'une solution Power BI pour faciliter le suivi des fichiers au quotidien. Le délai d'indexation des documents a ainsi été porté à 5 jours maximum, élément important pour favoriser le bon déroulement du processus de versements au plus près de la numérisation.



387

recrutements en 2024

L'année 2024 a été marquée par un effort significatif en matière de recrutement au sein de l'Urssaf Île-de-France, avec **387** embauches réalisées (195 créations nettes de postes à la Caisse nationale).

Attirer les jeunes talents

Pour attirer les jeunes profils, l'Urssaf Île-de-France s'est mobilisée en 2024 sur plusieurs fronts. L'organisme a participé à de nombreux salons dédiés à l'emploi et à l'alternance, comme le Forum de l'alternance, la Fête des métiers et de l'alternance ou encore Paris pour l'emploi des jeunes. Autant d'occasions d'aller à la rencontre d'un public jeune et en quête d'orientation professionnelle.

Mais la stratégie ne s'arrête pas là. L'Urssaf mise aussi sur la modernisation de son image. À travers le compte TikTok animé par l'Urssaf Caisse nationale ou encore grâce à des collaborations avec des influenceurs — comme Roman Doduik, invité du compte LinkedIn de la Sécurité sociale lors de la Semaine de l'emploi — l'institution explore de nouveaux canaux pour se rendre visible et accessible aux yeux des nouvelles générations.

Une valorisation réussie des métiers d'inspecteurs et de contrôleurs

L'Urssaf a mené une campagne impactante pour attirer de nouveaux inspecteurs et contrôleurs. L'objectif était de déconstruire les stéréotypes associés à ces professions en s'appuyant sur un concept original : les compétences essentielles à ces métiers trouvent leurs racines dans l'enfance (curiosité, rigueur, sens de l'observation).

Déployée en deux vagues distinctes, la campagne a enregistré des résultats significatifs :

- 5 800 inscriptions au webinaire « Inspecteurs » du 16 septembre 2024,
- 3 599 candidatures pour 175 postes :
 - inspecteurs : 2 504 candidatures (+16 % par rapport à 2023),
 - contrôleurs : 1 095 candidatures (+17 % par rapport à 2023).

Ces chiffres illustrent l'efficacité des stratégies de recrutement mises en place par l'Urssaf, confirmant son attractivité en tant qu'employeur de référence dans un marché de l'emploi concurrentiel. En 2024, l'Urssaf a non seulement renforcé ses effectifs, mais aussi modernisé son image employeur pour développer son attractivité auprès des talents d'aujourd'hui et de demain.

Recrutement des inspecteurs et contrôleurs : l'Urssaf Île-de-France active tous les leviers

En 2024, les campagnes nationales de recrutement des inspecteurs et contrôleurs ont été largement relayées en Île-de-France, notamment sur LinkedIn, avec des publications sponsorisées pour toucher un public plus large.

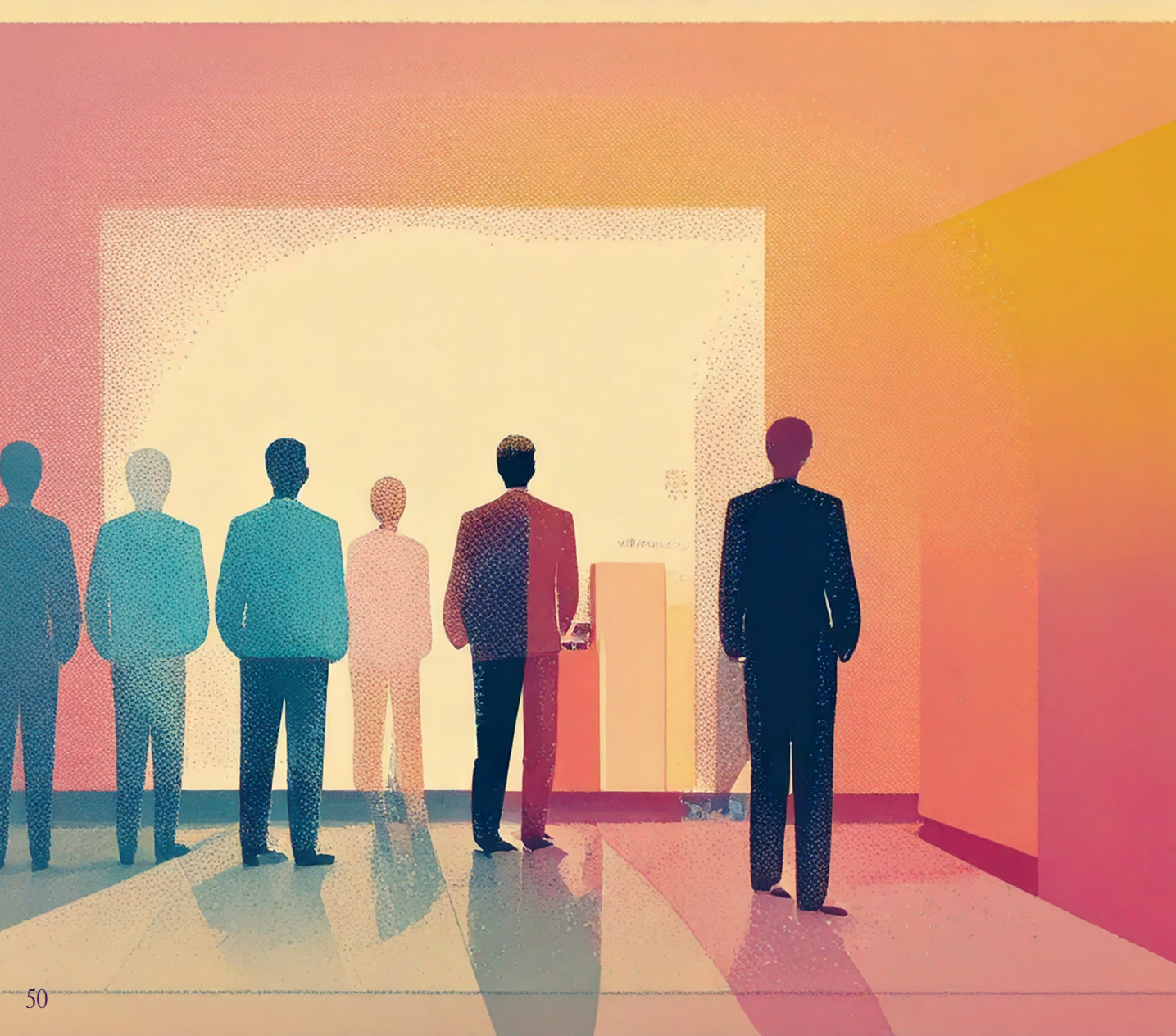
Des actions régionales ont complété ce dispositif. Deux webinaires ciblés ont été proposés en septembre 2024 avec des partenaires :

- Le premier, en collaboration avec l'unité reconversion de la gendarmerie, a réuni 24 participants.
- Le second, avec France Travail, a mobilisé 28 personnes en recherche de nouvelles opportunités.

Par ailleurs, Sarangué Diallo, Directrice des ressources humaines, est intervenue le 24 septembre sur BFM Île-de-France, dans l'émission Ligne directe, pour présenter les offres d'emploi et le processus de recrutement de l'Urssaf.

En interne, des quiz ont été proposés sur le thème « Êtes-vous fait pour les métiers du contrôle ? » afin de guider les potentiels candidats sur l'opportunité de postuler, et sur le choix entre le métier d'inspecteur ou de contrôleur.

Le rapport du jury 2023 a été mis à disposition pour mieux préparer les candidats. Un webinaire de présentation des métiers, organisé le 24 mai 2024, a réuni 109 collaborateurs. À l'issue de cet échange, 36 agents ont exprimé leur intérêt pour une immersion découverte des métiers de contrôle.



72 % des collaborateurs fiers de travailler pour l'Urssaf

En 2024, l'Urssaf a poursuivi une politique de ressources humaines engagée afin d'accompagner l'évolution de ses métiers, d'attirer de nouveaux talents et de renforcer l'engagement de ses collaborateurs. Entre développement des compétences, refonte des classifications, actions en faveur de la qualité de vie au travail et reconnaissance institutionnelle, l'Urssaf multiplie les initiatives pour offrir un cadre professionnel attractif et épanouissant.

Des résultats plus qu'encourageants au BSI 2024

Afin de mieux connaître les attentes des salariés de la Sécurité sociale, de mesurer les tendances du climat social au sein de l'institution et d'orienter les actions et les politiques de ressources humaines, l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale (Ucanss) conduit tous les trois ans un baromètre social institutionnel, le BSI.

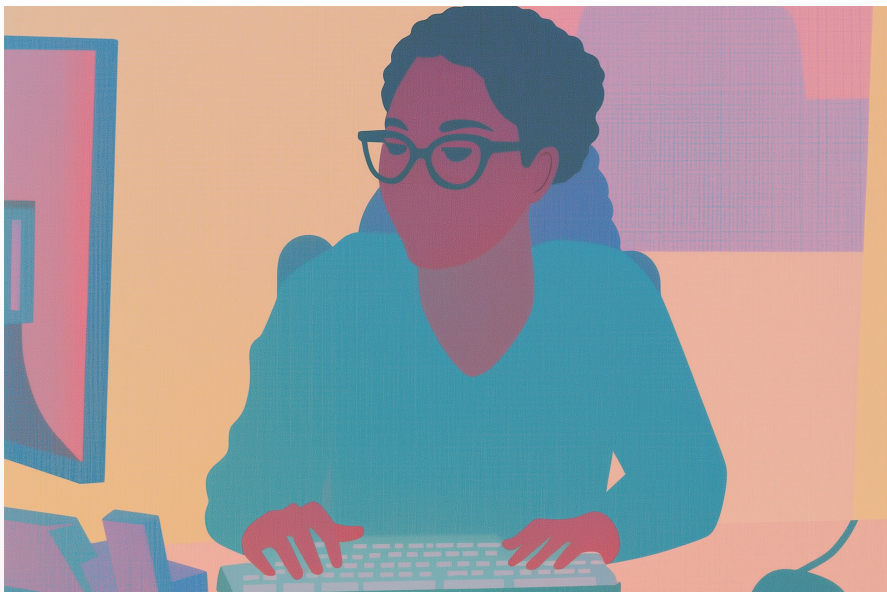
Les résultats de l'édition 2024 pour l'Urssaf Île-de-France témoignent d'une nette progression de la satisfaction des salariés.

Premiers indicateurs positifs :

- **61 %** de taux de participation au BSI (contre 41 % en 2021, + 20 points)
- **66 %** des répondants pensent que la nature et le contenu de leur travail constituent un point de satisfaction (+ 6 points)
- **89 %** considèrent qu'il est prioritaire pour eux de travailler dans une entreprise qui met en place des actions favorisant de bonnes conditions de travail
- **84 %** se déclarent satisfaits de leur équilibre vie privée / vie professionnelle
- Les relations entre collègues sont appréciées par **91 %** des répondants. De même que les relations avec les managers pour **82 %**.

Autres résultats intéressants :

- **76 %** considèrent que le travail hybride (travail sur site et télétravail) offre une meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle
- **86 %** estiment que leur manager direct leur fait confiance dans leur travail
- **74 %** des salariés pensent que les conditions matérielles de travail sont satisfaisantes
- **74 %** estiment que leur travail est adapté à leurs compétences (+ 5 points)
- **62 %** se montrent satisfaits de l'information diffusée dans l'organisme (53 % en 2021)
- **68 %** des répondants qui connaissent la stratégie RSO sont satisfaits de la mise en œuvre de ses engagements.



La formation continue, un levier essentiel de développement

Le développement des compétences reste au cœur des priorités de l'Urssaf. Les résultats du BSI 2024 mettent en lumière une nette progression des indicateurs liés à la formation :

- 54 % des salariés sont satisfaits des possibilités de formation ;
- 86 % des salariés indiquent avoir suivi au moins une formation dans l'année ;
- 67 % des salariés jugent les formations adaptées à leurs besoins.

Formation professionnelle : un bilan 2024 solide en Île-de-France

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a consacré 170 943 heures à la formation professionnelle de ses collaborateurs traduisant un investissement significatif dans le développement des compétences et l'évolution des équipes.

Au total, 12 251 stagiaires ont suivi une ou plusieurs formations au cours de l'année, témoignant d'une forte participation dans tous les métiers de l'organisme.

Par ailleurs, 97,6 % des salariés ont bénéficié d'au moins une formation, un indicateur qui souligne l'accessibilité des actions de formation à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau ou leur fonction.

Ces chiffres reflètent une politique de formation active, qui vise à répondre aux besoins de l'organisation tout en accompagnant les parcours professionnels.

En 2024, la direction des ressources humaines de l'Urssaf Caisse nationale a fait de la communication sur la formation professionnelle sa priorité. D'une part, en facilitant l'accès aux catalogues disponibles pour les collaborateurs, et d'autre part en développant des formations spécifiques qui répondent aux enjeux de professionnalisation liés à l'intensification de la lutte contre la fraude ou encore à la transformation organisationnelle de la direction des systèmes d'informations (DSI).

Au niveau du réseau, l'Urssaf a souhaité faire évoluer son organisation en matière de formation professionnelle afin de prendre en charge l'ingénierie pédagogique et le déploiement des formations institutionnelles de son cœur de métier. Les Urssaf Campus, basées en Île-de-France et en Aquitaine, qui assurent la gestion des formations certifiantes, ont obtenu leur certification Qualiopi à l'issue d'un audit. Celui-ci a permis d'attester la qualité des processus mis en œuvre et de garantir à nos Campus le bénéfice de fonds de financements publics et/ou mutualisés. En 2024, 1 119 collaborateurs ont pu suivre une formation au sein des Campus.

Une reconnaissance institutionnelle accrue

Convaincue que l'alternance est un levier essentiel vers l'emploi et l'insertion professionnelle, l'Urssaf met en œuvre une

politique ambitieuse qui a permis à 96 étudiants de se former, de travailler et d'apprendre. Chaque année depuis 2022, une campagne spécifique de recrutement est menée, les tuteurs sont obligatoirement formés à leur rôle, et les alternants accompagnés, dès leur arrivée et tout au long de leur parcours.

Un engagement fort pour la qualité de vie au travail

À l'Urssaf Île-de-France, la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) constitue un pilier central de la politique RH, avec une attention particulière portée à l'équilibre entre bien-être individuel et performance collective. Plusieurs dispositifs personnalisés ont été déployés afin de répondre aux situations spécifiques que peuvent rencontrer les collaborateurs : soutien renforcé aux proches aidants avec l'attribution d'un forfait télétravail supplémentaire, accompagnement humain et logistique face au deuil, ainsi que la mise à disposition de 28 places de crèche pour faciliter la conciliation entre vie professionnelle et personnelle.

L'action collective en matière de QVCT se traduit également par des engagements dans la prévention et l'accompagnement. Les parcours managériaux intègrent désormais une sensibilisation systématique à ces enjeux, renforçant ainsi leur rôle de relais au sein des équipes. Des actions concrètes ont également été menées pour prévenir les risques psychosociaux, accompagner l'application des recommandations médicales, et organiser des campagnes de sensibilisation sur des sujets de santé comme l'audition ou la lutte contre le tabac. Ces initiatives

traduisent une volonté d'instaurer un environnement de travail durablement serein et bienveillant.

Égalité professionnelle et parité, une source de fierté

L'Urssaf s'engage activement en faveur de l'égalité professionnelle.

En complément du résultat de 99 % obtenu à l'index égalité femmes-hommes, l'Urssaf Île-de-France a structuré et déployé en 2024 une politique handicap ambitieuse, fondée sur quatre axes : le recrutement, l'intégration, le maintien dans l'emploi et la communication. Cette stratégie inclusive s'est traduite concrètement par le recrutement de 25 personnes en situation de handicap, un taux d'emploi de personnes en situation de handicap à 8,55 % (au-delà de l'obligation légale de 6 %), et une forte mobilisation interne lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap (SEEPH), avec plus de 800 collaborateurs et 180 managers impliqués dans les webinaires de sensibilisation.

Par ailleurs, l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle s'est renforcé par la signature de la charte du réseau One In Three Women, affirmant un soutien actif aux victimes de violences conjugales. Les actions de formation ont également été intensifiées : l'ensemble des managers ainsi qu'une quarantaine de collaborateurs de la DRH ont été formés à la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel au travail, contribuant ainsi à construire un cadre professionnel plus respectueux, sûr et équitable pour toutes et tous.

Une rénovation des classifications des emplois pour renforcer l'attractivité des métiers

L'Urssaf s'est engagée dans une rénovation des classifications, afin d'adapter les emplois aux réalités du terrain et d'offrir des perspectives d'évolution plus claires. Conduite sous le pilotage de l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale (Ucanss), cette transformation vise à renforcer l'attractivité et la rémunération des métiers, à améliorer la fidélisation des talents et à encourager la mobilité professionnelle au sein des branches de la Sécurité sociale. Dans cette dynamique, la revalorisation des coefficients de qualification entraîne une hausse des rémunérations d'entrée pour plusieurs métiers stratégiques.

Signés le 22 novembre 2024, les textes ont été soumis à l'agrément ministériel, obtenu le 20 mars 2025. Cette réforme, la première du genre depuis 20 ans, constitue un levier stratégique pour attirer et fidéliser les talents, faciliter la mobilité interbranche et offrir de nouvelles perspectives d'évolution aux collaborateurs.

22/24

+37%
d'abonnés à notre
chaîne YouTube
en 2024

Une communication de l'Urssaf Île-de-France réaffirmée auprès de ses publics

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a choisi de renforcer sa présence médiatique sur différents canaux. À travers une stratégie média retravaillée, les envois de communiqués de presse et les interviews ont pu être multipliés. Parallèlement, la visibilité sur les réseaux sociaux a été développée en alimentant la chaîne YouTube de l'organisme, en mettant en avant les podcasts enregistrés et en publiant régulièrement sur LinkedIn. Les partenariats ont aussi pu être mis en avant dans le webzine partenaires. Cette approche globale vise à renforcer la notoriété de l'organisme, à valoriser l'expertise des équipes et à positionner l'Urssaf Île-de-France comme partenaire business des entreprises.

Une stratégie presse consolidée

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a poursuivi sa communication à travers la presse, avec l'identification de quelques relais clefs. À compter du mois de septembre, les envois de communiqués ont été plus nombreux afin de multiplier les retombées presse. L'objectif était d'investir plus activement les relations presse en ciblant plus finement les journalistes afin de toucher des médias avec une plus grande audience. Il a été proposé plus fréquemment un entretien avec un « expert » interne pour éclairer les sujets mis en avant dans les publications. Parmi les belles réussites, on peut ainsi citer une interview de Sarangué Diallo, Directrice des ressources humaines, lors d'un direct sur BFM Paris dans l'émission *Ligne directe* ou encore deux interviews de Didier Malric, Directeur général de l'organisme, dans le journal *Les Echos*.

Des contenus pensés pour nos publics

En 2024, l'Urssaf Île-de-France a poursuivi sa démarche en veillant à proposer des contenus adaptés aux besoins spécifiques de ses publics, en tenant

compte de leurs problématiques particulières. Sur la chaîne YouTube, des playlists selon le profil (entrepreneur, employeur, salarié...) sont ainsi à la disposition des usagers. 12 vidéos ont été produites, 4 vidéos en particulier ont été réalisées en 2024 sur la thématique « Services Publics +, l'Urssaf à votre écoute » :

- le rappel automatique,
- le partage d'écran,
- indépendants, des aides adaptées à votre situation,
- indépendant, être accompagné en début d'activité.

Ces vidéos font suite à l'organisation de focus groupes organisés en fin d'année 2023 qui ont permis d'identifier les besoins d'informations et d'accompagnement des usagers.

En complément, les podcasts « Seuls, mais bien accompagnés » proposent de répondre aux principales interrogations que peuvent avoir des indépendants : une véritable FAQ mais en podcast !

Une présence plus active sur LinkedIn

Si l'Urssaf Île-de-France a rejoint LinkedIn il y a quelques années, c'est depuis 2023 que ce média est devenu un canal privilégié de diffusion. En 2024, l'Urssaf Île-de-France a cherché à toucher un public plus large et engagé. Les contenus diffusés ont contribué à mieux faire connaître ses missions, à répondre aux attentes des usagers et à mettre en avant les partenariats établis. Sur le dernier trimestre 2024, une campagne de sponsoring a été menée afin d'augmenter la visibilité des posts. Dans ce cadre, certains posts, identifiés plus stratégiques, ont bénéficié d'une mise en avant. Certaines offres de services, réalisations partenariales ou éléments de la marque employeur ont ainsi disposé d'une plus grande audience. Cela a permis à la fois de mieux faire connaître l'Urssaf Île-de-France et de mettre en avant les expertises complémentaires pour être identifié comme un partenaire économique clef par les usagers.

La mise en avant des offres d'accompagnement

L'Urssaf Île-de-France est connue comme un organisme de recouvrement, mais ses missions sont bien plus larges. Un axe essentiel de l'activité consiste en l'accompagnement des entreprises, des employeurs et des entrepreneurs. Pour mieux faire connaître les différentes offres de services existantes, un relai des différentes communications concernant les offres de services nationales telles que Mon Conseil Urssaf, Parlons cash, Help... a été réalisé. Des posts sont parus sur LinkedIn et des articles plus complets ont pu être diffusés sur le webzine partenaires selon une approche marketing plus ciblée. L'accompagnement proposé se traduit également par le renforcement des actions menées avec des partenaires, à la rencontre des usagers, par le biais d'ateliers, de webinaires, de rendez-vous... Les actions réalisées avec Be a boss, France Active Île-de-France, France travail, la DGFIP, les CCI, les Déterminés, les Canaux, l'Adie, Force femmes... ont ainsi pu être mises en avant. De nouvelles conventions ont été signées qui ont pu être mises à l'honneur comme celles avec le BGE PaRIF, la CCI Essonne ou encore la Fepem... Des partenaires proches des usagers, pour une Urssaf plus proche de ses usagers.

11 500

Abonnés YouTube (au 31/12/24)
(soit une augmentation
de 37,2 % en un an)

229 386

Nombre de vues chaîne YouTube
(soit une augmentation
de 23,7 % en un an)

7 700

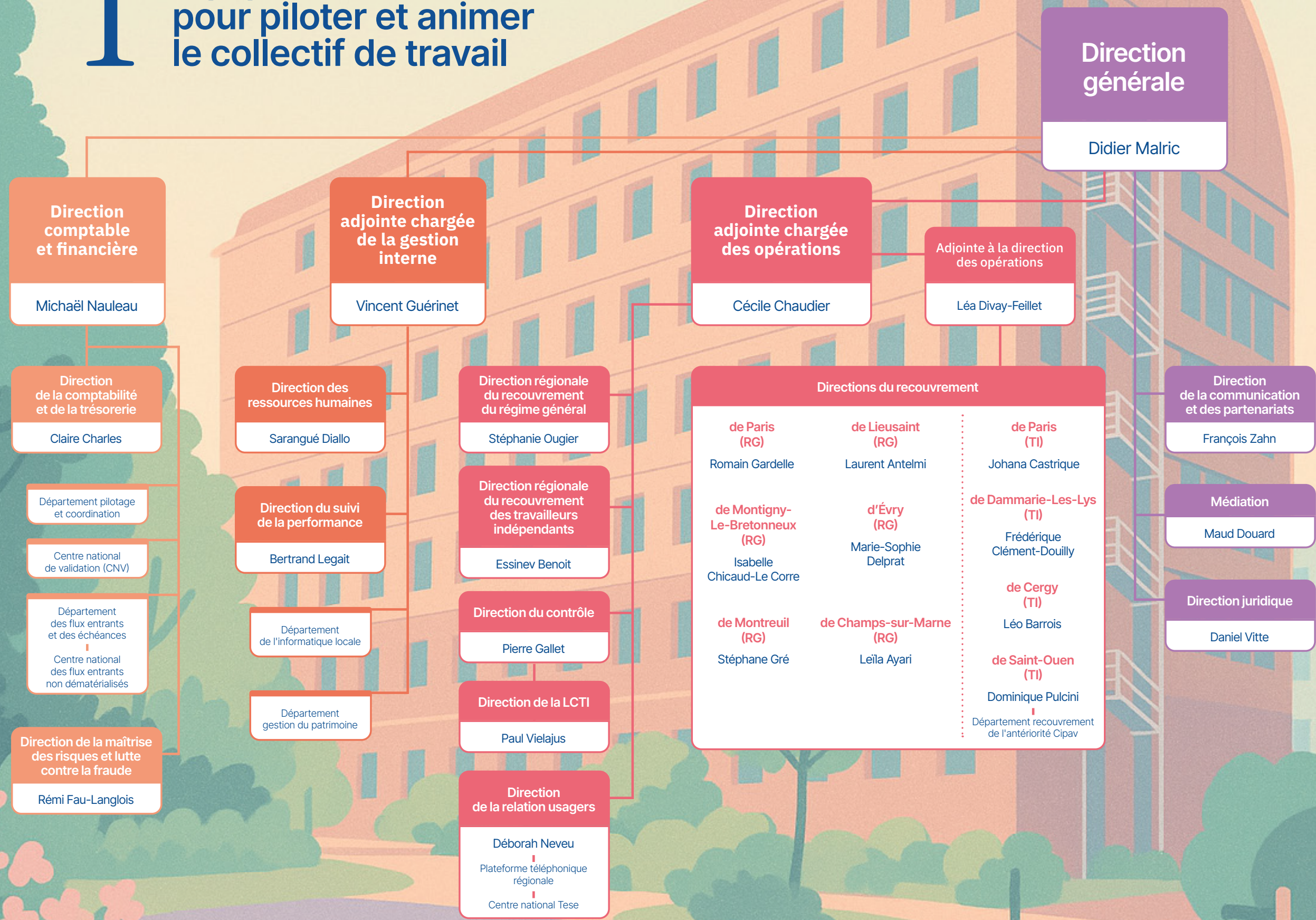
Abonnés LinkedIn (au 31/12/24)
(soit une augmentation
de 20,3 % en un an)

1

équipe de direction pour piloter et animer le collectif de travail

Le Comité régional des directeurs assure la conduite stratégique de l'Urssaf Île-de-France aux côtés du Directeur général. Le pilotage quotidien est assuré par un comité de direction restreint qui rend les arbitrages au plus haut niveau décisionnaire. Sous le contrôle du Conseil d'administration, il fixe l'organisation du travail et les objectifs annuels dans le cadre du Contrat pluriannuel de gestion signé avec l'Urssaf Caisse nationale.

L'Urssaf Île-de-France possède son siège régional et ses services mutualisés à Montreuil. 10 directions déconcentrées du recouvrement assurent quant à elles, de manière spécialisée, le recouvrement et les services à l'utilisateur par ligne de services : régime général et travailleurs indépendants. Ces directions assurent également l'accueil des publics et sont placées sous la responsabilité d'un(e) directeur(trice) de site.



Nos instances pour assurer la gouvernance

Le Conseil d'administration au 1er janvier 2025

La fonction essentielle du Conseil d'administration est de permettre l'expression des attentes des usagers du service public du recouvrement et de s'assurer de leur intégration aux actions menées par l'organisme, notamment en déclinaison de son Contrat pluriannuel de gestion (CPG).

Pour cela, le Conseil d'administration dispose de deux prérogatives : d'une part, le vote de délibérations essentielles pour la vie de l'organisme, d'autre part, l'instauration d'un dialogue avec la direction autour de sujets primordiaux relatifs à la mise en œuvre des missions de service public de l'Urssaf.

Employeurs

- MEDEF**
- Philippe Savajols
 - Jérôme Quentin-Mauroy
- Suppléants :
- Thomas Sallot
 - Anne-Gabrielle Verdier

- CPME**
- Haykail Zaier
 - Nicolas Lixi
- Suppléant :
- Bruno Glineur

- U2P**
- Dominique Eury
- Suppléant :
- Zeljko Milosevic

Travailleurs indépendants

- FNAE**
- Nataliya Akatova
- Suppléante :
- Antoinette Bonneau

- CPME**
- Alexandre Bataille
- Suppléant :
- Benoît Renauld

Personnes qualifiées

- Denis Coleu
- Maryline Brisset
- Patrice Bergen
- Isabelle Savelli

Assurés sociaux

- CGT**
- Hakim Naili
 - Sandrine Mazilu
- Suppléantes :
- Cécile Marchand
 - Luisa Lama

- CGT FO**
- Vincent Vilpateur
 - Christian Colinet
- Suppléantes :
- Dolorès Dambrin
 - Carole Prioult

- CFE CGC**
- Frédéric-Paul Martin
- Suppléant :
- André Legault

- CFDT**
- Franck Manogil
 - Linda Shibduth
- Suppléants :
- Sébastien Guignart
 - Valérie Orieux

- CFTC**
- Gérard Langet
- Suppléant :
- Shanoor Fazal

Représentants du personnel

- CGT**
- Barbara Degras
 - Christophe Jacob
 - Yvan Constanti

Représentant de l'instance régionale de la protection sociale des travailleurs indépendants d'Ile-de-France (CPSTI)

- CPME**
- Frank Delvau

Les commissions du Conseil d'administration

Commission d'examen des comptes (CEC)

Elle passe en revue les comptes de chaque direction ainsi que le dispositif de contrôle interne de l'organisme et propose au Conseil d'administration de les approuver au vu du rapport de validation établi par le Directeur financier de la Caisse nationale.

- | Titulaires | Suppléants |
|-----------------------------------|-------------------|
| → Hakim NAILI | Cécile MARCHAND |
| → Franck MANOGIL | Linda SHIBDUTH |
| → Carole PRIOULT, vice-présidente | Christian COLINET |
| → Shanoor FAZAL | Gérard LANGET |
| → Frédéric-Paul MARTIN | André LEGAULT |
| → Dominique EURY | Zeljko MILOSEVIC |
| → Philippe SAVAJOLES | Thomas SALLOT |
| → Bruno GLINEUR, président | Haykail ZAIER |
| → Maryline BRISSET | Isabelle SAVELLI |

Commission des marchés (CDM)

Elle attribue les marchés publics nécessaires au fonctionnement de l'organisme à partir d'un seuil de 221 000 euros hors taxes.

- | Titulaires | Suppléants |
|----------------------------|----------------------|
| → Hakim NAILI | Cécile MARCHAND |
| → Franck MANOGIL | Linda SHIBDUTH |
| → Vincent VILPASTEUR | Christian COLINET |
| → Gérard LANGET, président | Shanoor FAZAL |
| → André LEGAULT | Frédéric-Paul MARTIN |
| → Dominique EURY | Zeljko MILOSEVIC |
| → Nicolas LIXI | Bruno GLINEUR |
| → Natalya AKATOVA | Antoinette BONNEAU |
| → Anne-Gabrielle VERDIER | |
| → Thomas SALLOT | |

Commission de recours amiable (CRA)

Toutes les réclamations formulées par les usagers à l'occasion de l'application de la réglementation du recouvrement lui sont adressées.

- | Titulaires | Suppléants |
|-----------------------------------|------------------------|
| → Franck MANOGIL | Christian COLINET |
| → Frédéric-Paul MARTIN, président | Gérard LANGET |
| → Thomas SALLOT | Anne-Gabrielle VERDIER |
| → Haykail ZAIER, vice-président | Natalya AKATOVA |



Philippe Savajols
Président



Franck Manogil
1er Vice-président



Haykail Zaier
2ème Vice-président



Christian Colinet
3ème Vice-président

Présidents des commissions spécialisées



Frédéric-Paul Martin
Président de la commission de recours amiable



Gérard Langet
Président de la commission des marchés



Bruno Glineur
Président de la commission d'examen des comptes



Le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) au 1^{er} janvier 2025

Depuis le 1^{er} 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.



Frank DELVAU
Président du CPSTI
Île-de-France

CPSTI Île-de-France

- Frank DELVAU, président
- Annie NEURANTER, vice-présidente

Titulaires Suppléants

Représentants des travailleurs indépendants actifs

- U2P**
- Janine ADAM
 - Mouhssine BARRADA
 - Olivier GERARD
 - Philippe GOSSELIN
 - Daniel HAUSER
 - Dounia MOUMNI
- Mi-Kim PAYA
Sandrine VILLETTE
Hocine YOUSFI

- CPME**
- Alexandre BATAILLE
 - Maria DA SILVA
 - Frank DELVAU
 - Annie NEURANTER
 - Franck TRAVERS
- Sonia BOROS
Olivier DAVID
Pascal FAURIAT

- FNAE**
- Roxane PERRAUD
 - Antoinette BONNEAU
- Wumba MAYEMBA

- CNPL**
- Sarah ALIMONDO
- Renaud NADJAH

Représentants des travailleurs indépendants retraités

- U2P**
- Bernard CARLIER
 - Gérard LUQUET
 - Gérard SCHULLER
- Daniel DAUNIS
Jacques MALESSART

- CPME**
- Michel MOURGERE
 - Gérard-Philippe RANSON
- Claude TELLIER

- FNAE**
- Albert NAHAMA

- CNPL**
- Jacques LAURENT
- Sabine PROU-CERESOLE



Commission d'action sanitaire et sociale (Cass)

- Albert NAHAMA, président
- Michel MOURGERE, vice-président

Titulaires Suppléants

Représentants des travailleurs indépendants actifs

- U2P**
- -
- Daniel DAUNIS
Sandrine VILLETTE

- CPME**
- Frank DELVAU
 - Annie NEURANTER
- Franck TRAVERS

- FNAE**
-
- Roxane PERRAUD

Représentants des travailleurs indépendants retraités

- U2P**
- Bernard CARLIER
 - Gérard LUQUET

- CPME**
- Michel MOURGERE

- FNAE**
- Albert NAHAMA

- CNPL**
-
- Jacques LAURENT

Commission de recours amiable (Cra)

- Alexandre BATAILLE, président
- Olivier GERARD, vice-président

Titulaires Suppléants

Représentants des travailleurs indépendants actifs

- U2P**
- Olivier GERARD
 -
- Janine ADAM
Dounia MOUMNI

- CPME**
- Alexandre BATAILLE
 - Franck TRAVERS

Représentants des travailleurs indépendants retraités

- U2P**
- Gérard SCHULLER



Le Conseil départemental de Seine-et-Marne

au 1^{er} janvier 2025

Le Conseil départemental assure :

- 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 la fraude et le travail illégal,
- la fonction de relais auprès des partenaires.

- David CARTIER, président
- Christophe MEYER, vice-président

Titulaires Suppléants

Employeurs

MEDEF
→ David CARTIER Anne PELLETIER
→ Sylvie CLYTI LUINAUD

CPME EMPLOYEURS
→ Laurent BAYON Marc VASSEUR

U2P EMPLOYEURS
→ Patrick LEJONC

Travailleurs indépendants

CPME TI
→ Blandine GARCIN Jean-Marie EMMA

U2P TI
→ Ryadh LADHARI

FNAE
→ Séverine DEGOUET Sandrine LEFEBVRE-REGHA

Assurés sociaux

CGT
→ Jean-Paul HUTTEAU
→ Françoise LUDWIKOWSKI

CGT-FO
→ Nathalie GEOFFROY Christelle CAMIER
→ Antoine GAMAURY

CFE-CGC
→ Christophe MEYER Assimina SAGARAKIS

CFDT
→ Linda SHIBDUTH

CFTC
→ Valérie RIOT Alain MAMILONNE

Instance départementale d'instruction des recours amiables (Idira)

- Valérie RIOT, présidente
- Sylvie CLYTI LUINAUD, vice-présidente

Titulaires Suppléants

Non salariés

MEDEF
→ Sylvie CLYTI LUINAUD
→ David CARTIER

U2P
→ Patrick LEJONC

CPME
→ Laurent BAYON Jean-Marie NIGUET
→ Blandine GARCIN Jean-Marie EMMA

FNAE
→ Séverine DEGOUE

Salariés

CFTC
→ Valérie RIOT Alain MAMILONNE

CGT
→ Jean-Paul HUTTEAU Françoise LUDWIKOWSKI

CGT-FO
→ Nathalie GEOFFROY
→ Antoine GAMAURY

CFE-CGC
→ Christophe MEYER

CFDT
→ Linda SHIBDUTH





Urssaf Île-de-France



Urssaf Île-de-France



iledefrance.urssaf.fr



Ur'start IDF



Urssaf Île-de-France
93518 Montreuil Cedex
contact.presse.idf@urssaf.fr