

ILE-DE-FRANCE



Rapport d'activité

L'Urssaf, au service de notre protection sociale



édito



Philippe Savajols Président du Conseil d'administration de l'Urssaf Île-de-France

L'Urssaf Île-de-France poursuit une ambition claire : être un acteur stratégique du développement économique francilien, en accompagnant les entreprises à chaque étape de leur parcours, dans leurs projets comme face aux difficultés.

Cette ambition s'est illustrée en 2025 avec le colloque « Accompagner l'entrepreneuriat en Île-de-France », organisé le 4 septembre à l'Hôtel de la Région Île-de-France. Première initiative de cette ampleur, cet événement a réuni 155 partenaires autour d'une conviction commune : l'accompagnement des entrepreneurs gagne en efficacité lorsqu'il s'inscrit dans une dynamique collective. Il a également contribué à mieux faire connaître les missions de l'Urssaf.

Cette volonté se traduit au quotidien. En 2025, nous avons accompagné 180 000 créateurs indépendants et 44 000 employeurs. Notre politique de recouvrement s'est adaptée aux réalités économiques avec 96 000 échéanciers accordés [+ 13 % par rapport à 2024], représentant plus d'un milliard d'euros. Notre objectif demeure inchangé : proposer un accompagnement lisible, accessible et adapté aux besoins des usagers.

Le Conseil d'administration a également soutenu une stratégie partenariale ambitieuse. Des conventions ont été conclues avec le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants d'Île-de-France [CPSTI Île-de-France], l'Association des maires de Seine-Saint-Denis, l'Association des maires et présidents d'intercommunalités de Seine-et-Marne, ainsi qu'avec les tribunaux de commerce, les Chambres de commerce et d'industrie ou encore France Travail. Elles renforcent notre présence sur le territoire et contribuent à sensibiliser les acteurs économiques et les élus aux enjeux de la protection sociale et aux dispositifs de soutien que le CPSTI et l'Urssaf peuvent proposer aux entrepreneurs et entreprises qui connaissent des difficultés conjoncturelles.

L'Urssaf est aussi un observatoire privilégié de l'économie francilienne. Les données relatives aux créations d'entreprises, à l'emploi et aux salaires ou aux travailleurs indépendants, permettent d'éclairer les évolutions économiques et d'adapter nos services aux besoins du territoire.

« L'Urssaf est un observatoire privilégié de l'économie francilienne. Nos données permettent d'éclairer les évolutions économiques et d'adapter nos services aux besoins du territoire. »

Notre action repose enfin sur un équilibre essentiel : prévenir, accompagner et sécuriser. Nous privilégions une logique de prévention afin d'aider les entreprises à fiabiliser leurs pratiques, tout en distinguant l'erreur de la fraude. La lutte contre le travail dissimulé protège le financement de notre modèle social et garantit une concurrence loyale. L'extension récente du devoir de vigilance aux maîtres d'ouvrage constitue à cet égard une avancée majeure. L'Urssaf affirme ainsi son rôle de garant de

la qualité des données sociales, au cœur du mécanisme de solidarité à la source.

Enfin, je tiens à saluer l'engagement des administratrices et administrateurs de l'Urssaf Île-de-France. Issus d'horizons et de sensibilités différentes, ils partagent une même exigence : agir dans l'intérêt général, au service de la protection sociale, des entreprises, des travailleurs indépendants et des salariés. Cette capacité à faire converger les points de vue autour d'une ambition commune constitue l'une des forces de notre gouvernance.



Didier Malric Directeur général de l'Urssaf Île-de-France

En 2025, l'Urssaf Île-de-France a collecté et redistribué 154 milliards d'euros. Au-delà de cette mission essentielle, nous renforçons chaque année notre accompagnement afin de simplifier les démarches des entreprises et de sécuriser leurs obligations sociales.

Cette offre repose sur des services diversifiés : webinaires, rendez-vous personnalisés, outils numériques. Nos services continuent d'évoluer pour s'adapter aux attentes des usagers. On peut citer par exemple le Titre emploi service entreprise [Tese], un service gratuit qui simplifie les formalités sociales liées à l'emploi de salariés et fait gagner du temps aux employeurs dans la gestion administrative de leur personnel. Désormais, ce service est utilisable pour une partie seulement des effectifs, apportant davantage de souplesse aux employeurs de salariés occasionnels ou saisonniers.

La qualité des données sociales est devenue un enjeu majeur. La Déclaration sociale nominative [DSN] facilite les échanges entre organismes de protection sociale et simplifie l'accès aux droits. Elle permet notamment l'automatisation

des déclarations de ressources pour les bénéficiaires du RSA ou de la Prime d'activité. La DSN de substitution initiée en 2026 viendra compléter ce dispositif en corrigeant certaines données persistantes afin de préserver les droits des salariés.

Nous poursuivons également notre démarche de sécurisation grâce à la visite conseil, gratuite, personnalisée et sans redressement, qui aide les entreprises à fiabiliser leurs pratiques déclaratives.

Dans le même temps, la lutte contre le travail dissimulé demeure une priorité. En 2025, l'Urssaf Île-de-France a atteint un niveau record de redressements avec près de 820 millions d'euros, soit + 41 % par rapport à 2024 et près de 55 % du total national. Plus de 13 000 actions ont été conduites, dont plus de 2 700 contrôles ciblés, en s'appuyant notamment sur le data mining et le renforcement des équipes spécialisées.

Il faut rappeler que le devoir de vigilance constitue un levier essentiel de cette politique. En vérifiant l'attestation de vigilance de leurs sous-traitants, les donneurs d'ordre contribuent à prévenir la fraude.

Ces résultats sont le fruit de l'engagement de nos collaborateurs. Dans un contexte de fort renouvellement des effectifs compte-tenu de la démographie du personnel, nous avons renforcé l'intégration des nouveaux agents et créé une équipe dédiée à l'écoute des usagers. En s'appuyant sur des enquêtes de satisfaction et des groupes de discussion, elle nous permet d'adapter en permanence nos services aux attentes des entreprises et aux évolutions de l'économie francilienne.

« En 2025, nous avons créé une équipe dédiée à l'écoute des usagers qui permet d'adapter en permanence nos services aux attentes des entreprises et aux évolutions de l'économie francilienne. »

Ces résultats témoignent aussi du soutien apporté par le Conseil d'administration aux politiques déployées par la Direction. Qu'il me soit permis de remercier ici l'ensemble des administrateurs et son Président pour leur engagement au bénéfice de la Sécurité sociale.

SOMMAIRE

Plus de 153 milliards collectés

pour financer notre modèle social
p.12

40 millions de vues

« À quoi servent les cotisations ? »,
une campagne qui se démarque
p.14

80 ans en 2025

année anniversaire de la Sécurité sociale
p.16

1 833 154 comptes usagers

une diversité de profils à accompagner
p.18

10 centres d'accueil

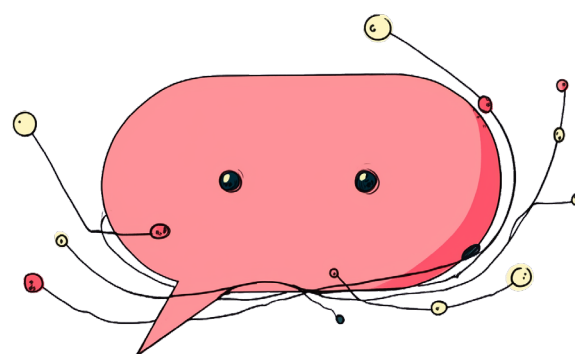
et une présence élargie sur tout le territoire
avec les maisons France Services
p.20

179 044 créateurs d'activité

ont bénéficié de l'offre Mes premiers mois
p.22

515 235 entrepreneurs et particuliers

ont opté pour nos services simplifiés
p.24



219 824 contacts pris en charge

en middle office, pour répondre à
l'intégralité de la demande de l'utilisateur
p.26

Solidarité à la source : 99,95 %

des signalements traités dans les délais
p.28

3,7/4 note attribuée à la visite conseil

un service plébiscité
p.30

Près de 228 millions redressés

à la suite d'un contrôle comptable
d'assiette dont 45,7 millions €
restitués aux entreprises
p.32

Deux fois moins de comptes créditeurs

des actions prioritaires qui portent leur fruit
p.34

Près de 1,2 milliard € de délais de paiement

accordés pour accompagner
les entreprises en difficulté
p.36

3 822 demandes

de médiation traitées
p.37

820 millions € de redressements

au titre de la lutte contre la fraude
p.38

287 actions partenariales

accélération de la coopération territoriale
p.40

153 publications statistiques

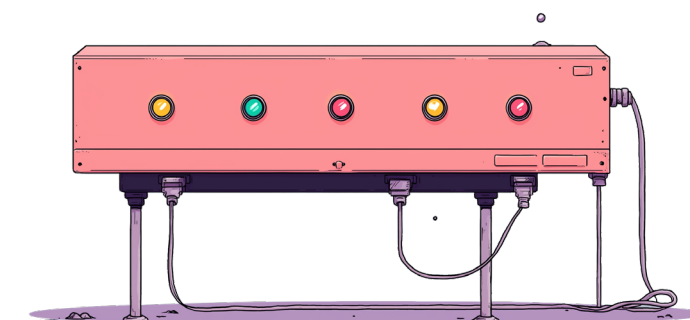
la donnée change d'échelle
p.44

2 545 collaborateurs

pour assurer un service de qualité
p.46

99/100 d'égalité professionnelle

moteur d'une transformation durable
p.47



91,47 % des collaborateurs

ont suivi au moins une formation
p.48

30 actions RSO

rénovations, achats et déplacements
p.50

99,43 % d'atteinte

des objectifs CPG
p.52

240 champions

accompagnent l'IA générative
p.54

1^{er} colloque régional :

l'Urssaf Île-de-France s'affirme comme
partenaire business des entrepreneurs
p.56

Nos instances

pour assurer la gouvernance
p.58



L'Urssaf Île-de-France en 25 DATA

JANV.

Visite de Pierre Pribile, Directeur de la Sécurité sociale

Le 16 janvier, l'Urssaf Île-de-France a accueilli Pierre Pribile et la délégation de la Direction de la Sécurité sociale pour une immersion au cœur de ses métiers. Cette visite a mis en lumière l'engagement des équipes sur la fiabilisation des données sociales, la relation usagers et la lutte contre la fraude. Un temps d'échanges autour des enjeux de modernisation et des 80 ans de la Sécurité sociale.



AVRIL.

Déploiement du middle office

Le déploiement du middle office a été lancé dans trois directions pilotes : Montigny-le Bretonneux, Paris Travailleurs indépendants et la direction de la relation usagers, afin d'améliorer la qualité et la rapidité de traitement des demandes usagers. Ce nouveau modèle d'organisation favorise la polyvalence des équipes et une prise en charge plus complète dès le premier contact. Ce projet structurant accompagne l'évolution des métiers et des parcours professionnels.

Mise en place du CRM annuel

Avec le Compte rendu métier [CRM] annuel, l'Urssaf récapitule les anomalies déclaratives identifiées sur l'année écoulée et simplifie les démarches déclaratives.

Partenariat avec l'Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés

L'Urssaf renforce sa coopération avec l'AGS, organisme chargé de garantir le paiement des salaires en cas de défaillance d'entreprise, pour mieux accompagner les entreprises en difficulté, fiabiliser les procédures collectives et sécuriser les droits des salariés.



Les futurs entrepreneurs du G20 à l'Urssaf Île-de-France

L'Urssaf Île-de-France a accueilli le jury de sélection français du G20 Young Entrepreneurs' Alliance [YEA], le 20 mars 2025. Cet événement a illustré l'engagement de l'organisme en faveur de l'accompagnement des entrepreneurs et de l'innovation. Les échanges ont mis en avant les dispositifs dédiés à la création et au développement des entreprises.

JUIN.

Exposition RSO

L'Urssaf Île-de-France a accueilli l'Expo RSO, une exposition itinérante consacrée aux enjeux de responsabilité sociétale des organisations. Durant trois mois, elle a fait escale sur tous les sites. À travers un parcours ludique et pédagogique, les collaborateurs ont découvert les grands piliers de la stratégie RSO du réseau des Urssaf. L'organisme y a également valorisé ses propres initiatives responsables menées en 2024.



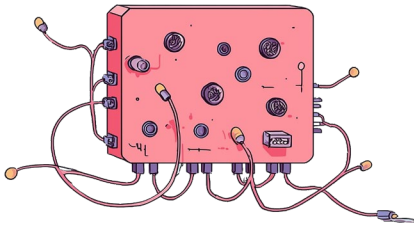
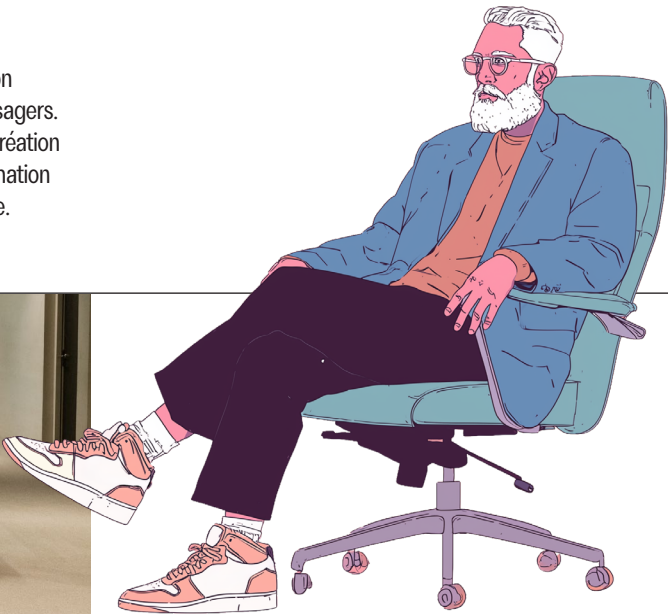
Immersion de la Mission nationale de Contrôle

Le 20 juin, des collaboratrices de la Mission nationale de contrôle [MNC] ont été accueillies pour une journée d'immersion au sein de l'Urssaf Île-de-France. Une rencontre pour partager les enjeux liés à la relation usagers, à la maîtrise des risques, à la lutte contre la fraude et au pilotage de la performance. Une initiative qui a favorisé la coopération entre expertises nationales et opérationnelles.

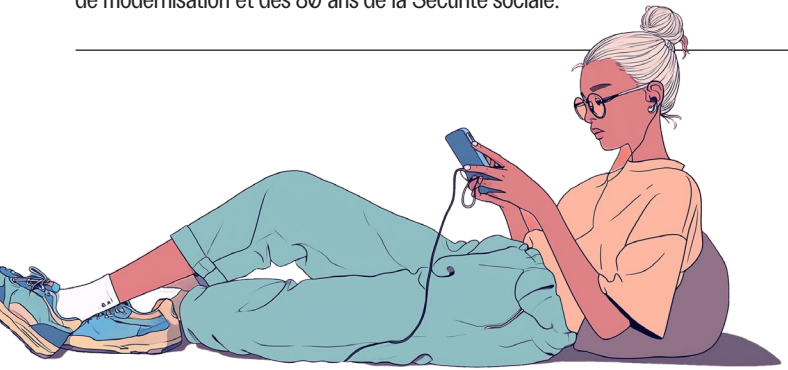


Création de la direction de la relation usagers

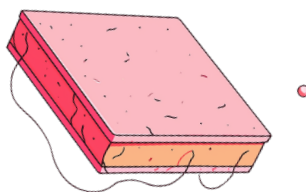
La direction de la relation cotisants est devenue la direction de la relation usagers, affirmant une approche centrée sur l'écoute et l'expérience usagers. Cette évolution s'accompagne de nouveaux services digitaux et de la création d'une cellule dédiée à l'analyse des attentes des publics. Une transformation majeure au service d'une relation plus fluide, proactive et personnalisée.



MARS.

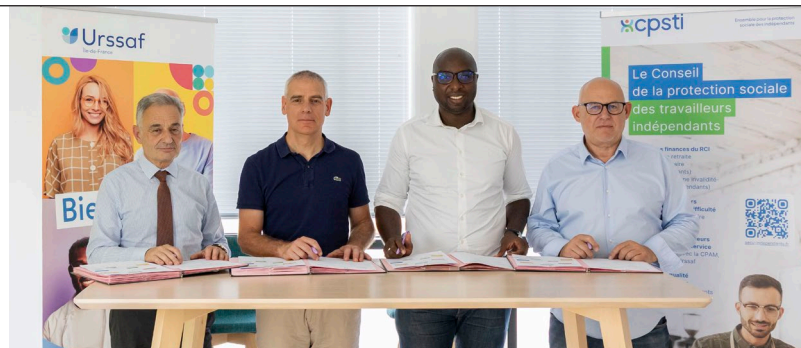


JUILLET.



Aux côtés des maires de Seine-Saint-Denis

Signature d'une convention de partenariat entre l'Urssaf Île-de-France, le CPSTI Île-de-France et l'Association des maires de Seine-Saint-Denis pour apporter des réponses rapides et adaptées aux besoins des territoires.



NOVEMBRE.

Aux côtés des municipalités et intercommunalités de Seine-et-Marne

L'Association des maires et présidents d'intercommunalité de Seine-et-Marne et le CPSTI Île-de-France ont signé une convention avec l'Urssaf Île-de-France pour garantir protection, accompagnement et information pour chaque usager, entreprise, association, famille ou collectivité.



SEPTEMBRE.

Premier colloque de l'Urssaf Île-de-France

Le 4 septembre, l'Urssaf Île-de-France a organisé son premier colloque consacré à l'accompagnement de l'entrepreneuriat francilien. Réunissant acteurs économiques, institutionnels et associatifs, l'événement a mis en avant les tendances économiques, les dispositifs d'accompagnement, la prévention des difficultés et la relation de confiance avec les entreprises. Cet événement inédit a marqué la volonté de l'Urssaf de devenir un véritable partenaire business de confiance pour les entreprises.



DÉCEMBRE.

Mobilisation au profit des Restos du Cœur

Les collaborateurs de l'Urssaf Île-de-France se sont fortement mobilisés dans le cadre d'une grande collecte solidaire au profit des Restaurants du Cœur. Cette seconde édition, centrée notamment sur les produits d'hygiène, a permis de réunir près de 400 kg de dons en trois semaines.



OCT.

80 ans de la Sécurité sociale

L'Urssaf fête les 80 ans de la Sécurité sociale en valorisant son rôle clé dans le financement du modèle social et son engagement pour des services modernisés et des données fiables.

L'Urssaf Île-de-France a célébré ce 4 octobre en organisant un grand événement sur tous ses sites avec un temps d'échanges avec les membres du comité de direction, une remise de prix pour les lauréats d'un grand quiz sur la Sécurité sociale et, bien évidemment, des gâteaux pour souffler les bougies.



Diffusion du film INA : 80 ans de Sécurité sociale

Diffusion d'un documentaire produit par l'INA et tourné en juin sur le site de Paris, retraçant 80 ans d'histoire de la Sécurité sociale, avec la participation de collaborateurs volontaires de l'Urssaf Île-de-France.





01/25

**Plus de
153 milliards
d'euros collectés
en Île-de-France
pour financer la
protection sociale**

En 2025, l'Urssaf Caisse nationale a relevé un défi inédit : assurer, sans rupture, le financement de la protection sociale dans un contexte politique incertain et face à des déficits massifs des régimes de Sécurité sociale. En 2025 c'est près de 688 milliards d'euros immédiatement redistribués à plus de 800 organismes et régimes sociaux, dont principalement le régime général [Cpam, Caf, Carsat],

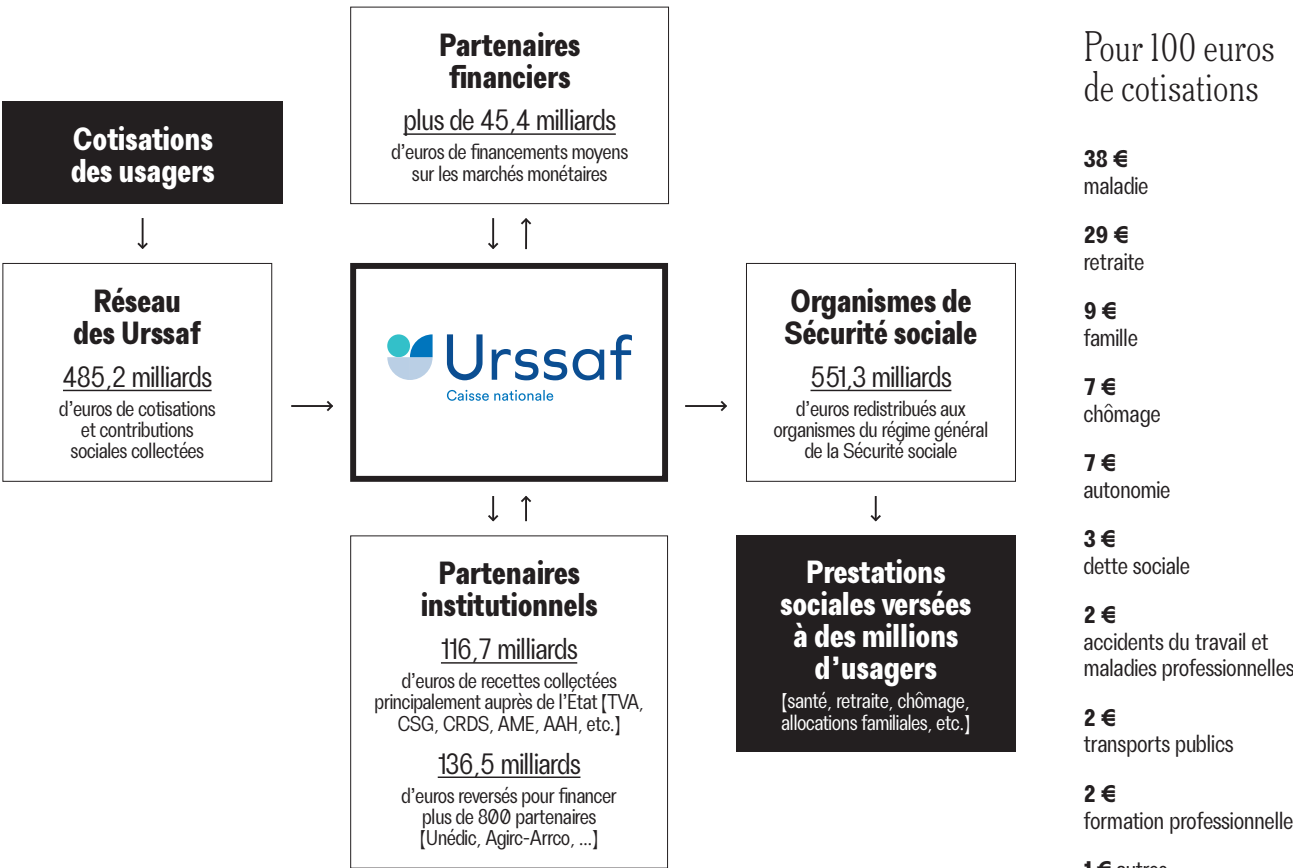
pour garantir à chacun des droits essentiels tout au long de la vie comme se soigner, élever ses enfants, faire face à une période de chômage, préparer sa retraite ou être protégé en cas d'accident du travail. En complément de la collecte des cotisations et des contributions sociales, l'Urssaf mobilise des financements sur les marchés afin de garantir l'équilibre de trésorerie.

Les cotisations et contributions sociales, socle du financement

La protection sociale repose sur un pilier central : les cotisations et contributions sociales collectées par le réseau des Urssaf. En 2025, plus de 485,2 milliards d'euros ont été encaissés par les Urssaf et 116,7 milliards d'euros par l'Urssaf Caisse nationale pour un total de près de 602 milliards d'euros, constituant de très loin la première source de financement des régimes sociaux. Chaque jour, ces flux peuvent représenter jusqu'à 18 milliards d'euros, immédiatement mobilisés pour financer les prestations versées aux usagers.

Ce financement direct garantit la continuité du versement des prestations et traduit concrètement le principe de solidarité nationale. Les cotisations et contributions constituent la base du financement, mais, pour faire face à des besoins élevés, elles sont complétées par des financements de marché, qui ont atteint en 2025 un niveau historiquement élevé.

Les principaux chiffres du financement de la protection sociale en 2025



02/25

**40 millions
de vues :
« À quoi servent
les cotisations ? »,
une campagne
qui se démarque**

En 2025, l'Urssaf a poursuivi et amplifié son effort de pédagogie pour rendre plus lisible le fonctionnement des cotisations sociales et leur rôle essentiel dans le financement de la Sécurité sociale et plus largement de la protection sociale en France. Dans un contexte où le pouvoir d'achat, les prélèvements et la transparence de l'action publique font l'objet d'une attention croissante, expliquer clairement ce que financent les cotisations et les contributions sociales est un enjeu majeur.

Dans la continuité de l'élan engagé en 2024, la campagne « Parlons Cash » a été étendue afin de renforcer la compréhension du modèle de protection sociale, répondre aux interrogations les plus courantes et installer durablement une parole transparente auprès de tous.

Expliquer à quoi servent les cotisations : un enjeu stratégique pour instaurer un climat de confiance

Chaque année, dans le cadre de son action pour la Sécurité sociale, l'Urssaf collecte et redistribue plus de 500 milliards d'euros de cotisations et contributions sociales qui financent la protection sociale : soins de santé, retraites, prestations familiales, assurance chômage ou encore politiques de solidarité. Ces cotisations sont le socle d'un système qui protège chacun tout au long de la vie.

Pourtant, leur finalité reste souvent mal comprise ou négativement perçue. Seules 26 % des personnes se déclarent bien informées sur leur utilisation, et beaucoup s'interrogent sur la différence entre salaire net et salaire brut.

Dans ce contexte, expliquer clairement à quoi servent les cotisations constitue un enjeu majeur. En rendant visibles les droits qu'elles financent – se soigner, élever ses enfants, préparer sa retraite ou faire face aux aléas de la vie –, l'Urssaf contribue à renforcer la compréhension de sa mission et l'adhésion à un système fondé sur la solidarité.

« Parler cash » pour parler d'argent et en parler franchement

Au printemps 2025 : comprendre pourquoi « déclarer, c'est protéger »

Pour concrétiser cette ambition pédagogique, la première vague de l'année a élargi le champ du discours en mettant en lumière un enjeu majeur : la lutte contre la fraude et le travail dissimulé. En adoptant des codes inspirés de campagnes de santé publique, cette vague met en lumière les impacts concrets de la fraude sur l'emploi, sur le maintien d'une concurrence équitable et le financement des droits sociaux.

La campagne rappelle ainsi un principe essentiel : déclarer l'activité et s'acquitter des cotisations, c'est garantir la pérennité de notre modèle social et protéger les droits de tous.

En décembre 2025 : ancrer durablement la pédagogie dans le paysage médiatique

La seconde vague s'est attachée à répondre à une question très concrète : que financent réellement les cotisations sociales dans la vie quotidienne ?

La campagne rappelle qu'elles permettent de garantir des droits essentiels : se soigner, préparer sa retraite, soutenir les familles ou être protégé face aux aléas de la vie. En rendant ces financements plus lisibles et plus compréhensibles, l'Urssaf contribue à mieux faire percevoir l'utilité collective des cotisations.

Pour toucher le plus grand nombre, la campagne a privilégié une diffusion large et accessible, afin d'aller à la rencontre des usagers là où ils s'informent.

À travers ces campagnes, l'Urssaf confirme sa volonté d'installer une parole directe, claire et pédagogique sur le financement de la protection sociale. Les résultats témoignent de l'intérêt du public pour cette démarche. En 2025, les campagnes ont généré plus de 40 millions d'impressions et plus de 300 000 clics vers le site « Parlons Cash ». Une dynamique qui illustre la capacité de l'Urssaf à engager largement sur un sujet essentiel au fonctionnement du modèle social.



80 ans.

2025, année anniversaire de la Sécurité sociale

La Sécurité sociale incarne un principe simple et ambitieux : garantir à chacun une protection contre les aléas de la vie.

Financé par la solidarité nationale, ce modèle unique au monde permet à des millions de personnes de bénéficier d'un accès aux soins, à la retraite, aux prestations familiales ou encore à l'assurance chômage. En 2025, elle a fêté ses 80 ans.

L'Urssaf est l'un des piliers de son fonctionnement : par sa mission de collecte des cotisations et contributions sociales servant à financer le système de protection sociale, mais aussi par son rôle de trésorier pour assurer au quotidien l'équilibre de la trésorerie de la Sécurité sociale, permettant à chaque branche de verser ses prestations sans rupture.

80 ans de la Sécurité sociale : au cœur de notre modèle républicain

Créée en octobre 1945, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la Sécurité sociale a fêté son 80^e anniversaire, elle constitue l'un des fondements de notre pacte républicain.

À travers le fil rouge « République et Sécurité sociale », sa célébration a mis en lumière son rôle fondamental, les défis à venir et les initiatives qui témoignent de son dynamisme et de sa modernité.

Une occasion de rappeler également que la Sécurité sociale est un service public de proximité, au cœur du quotidien de ses différents publics [assurés, allocataires, adhérents, professionnels de santé, employeurs...].

Des actions sur tout le territoire pour célébrer cet anniversaire

De nombreux événements ont été organisés sur tout le territoire pour marquer cet anniversaire auprès du grand public, avec une attention particulière portée aux jeunes générations, pour les inviter à imaginer l'avenir de la protection sociale. Plus qu'une rétrospective, cet anniversaire était une opportunité de réflexion collective sur son avenir et les évolutions nécessaires pour garantir sa continuité.

Les 80 ans, vus par le grand public francilien

Pour célébrer les 80 ans de la Sécurité sociale et faire rayonner cet anniversaire auprès du grand public, plusieurs films et témoignages ont été réalisés. Parmi eux, un documentaire produit par l'INA a été tourné sur le site parisien de l'Urssaf Île-de-France, avec la participation de collaborateurs volontaires.

Autre temps fort : l'accueil, au siège de l'Urssaf Île-de-France, d'un tournage de portraits de dirigeants et collaborateurs de la sphère Sécurité sociale, organisé par la Caf de l'Essonne. Trois représentants de l'organisme y ont pris part : le Directeur général – Didier Malric, le Président du Conseil d'administration – Philippe Savajols et un responsable de département – Philippe Jacob. Cette mobilisation s'est accompagnée de l'envoi d'un dossier de presse destiné à relayer l'événement auprès des médias et du grand public.

Les 80 ans, vus par les jeunes

À l'occasion des 80 ans de la Sécurité sociale, l'Urssaf Île-de-France a organisé et présidé le jury interrégional Île-de-France-Normandie du concours « Jeunes, solidaires et citoyens ». Habituellement organisé tous les deux ans, ce concours a donné lieu à une édition exceptionnelle consacrée à cet anniversaire.

L'équipe des partenariats a également mené des actions de sensibilisation dans trois lycées franciliens, auprès de plus de 150 élèves. Ces interventions ont permis de revenir sur l'histoire de la Sécurité sociale, son rôle concret dans la vie quotidienne des Français et les enjeux qui pèsent aujourd'hui sur sa pérennité.

La Sécurité sociale, citoyenne et solidaire depuis 80 ans

Héritée des générations qui nous ont précédés, la Sécurité sociale est le fruit d'une ambition commune : garantir à toutes et à tous l'accès aux soins, l'accompagnement aux différents moments de la vie, et la possibilité de vieillir dignement.

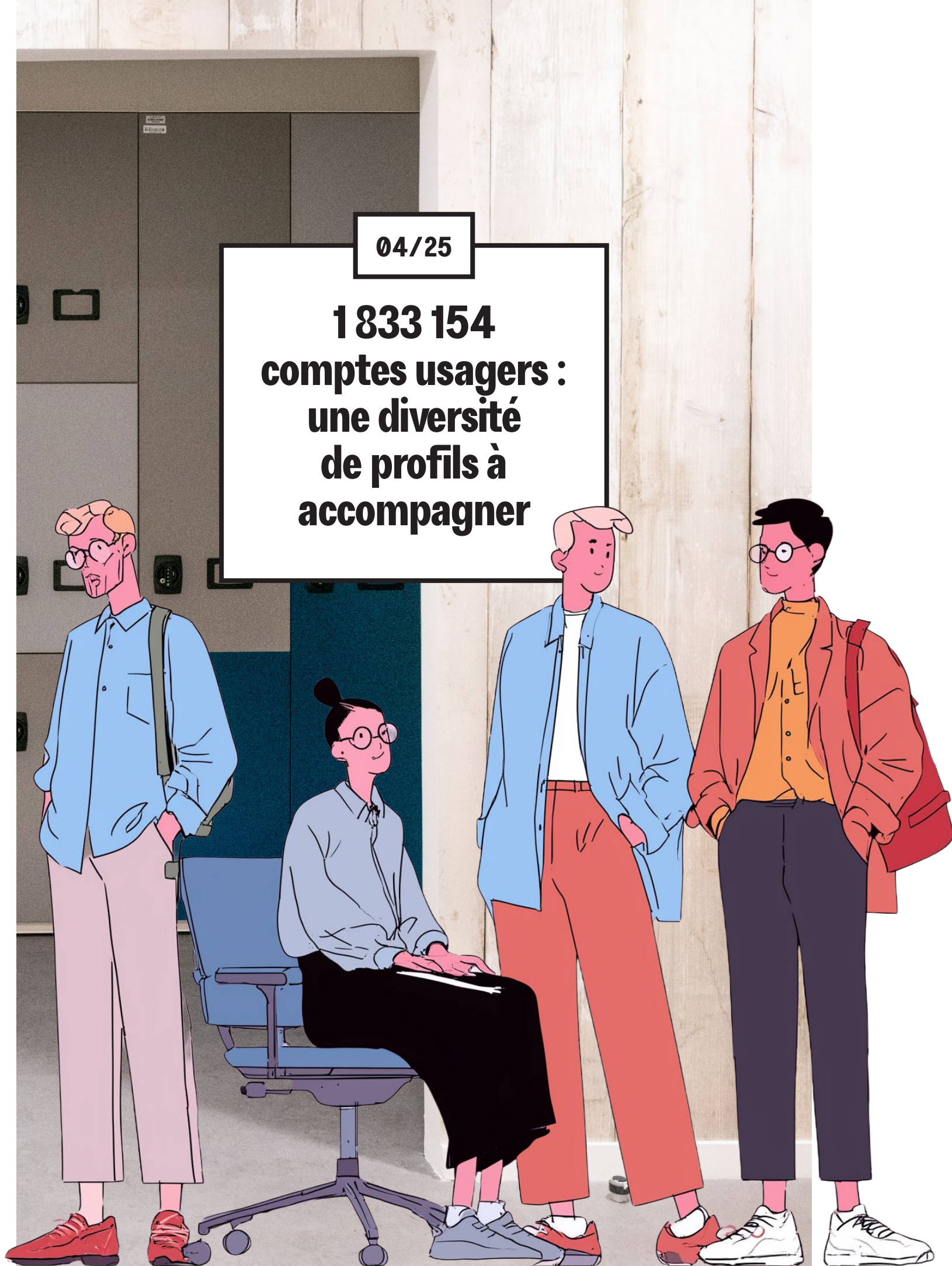
La **Sécurité sociale** est un modèle solidaire au cœur de notre pacte républicain, qui protège sans exclure, qui accompagne sans distinction, qui unit sans diviser.

La **Sécurité sociale** est un bien collectif qui doit s'adapter aux nouveaux besoins et qu'il s'agit de faire évoluer sans cesse face aux défis économiques, démographiques et écologiques. Nous en sommes toutes et tous responsables.

La Sécurité sociale c'est plus qu'un droit, c'est un choix de société.

À nous de la préserver et de la transmettre aux générations futures.





04/25

**1 833 154
comptes usagers :
une diversité
de profils à
accompagner**

En 2025, l'Urssaf soutient son engagement en faveur d'un service de proximité, accessible à tous ses usagers, en complément du déploiement de solutions numériques toujours plus nombreuses et performantes. En consolidant sa présence sur le territoire, l'organisme affirme sa volonté d'accompagner au mieux l'ensemble de ses publics, y compris ceux les plus éloignés des services publics ou les moins à l'aise avec les démarches administratives.

L'Urssaf est aujourd'hui un véritable partenaire du quotidien. Cela se traduit par des services gratuits et accessibles, pensés pour simplifier les démarches, répondre aux questions et accompagner les moments clés de la vie des entreprises : création d'activité, développement, ou périodes de difficulté.

Enfin, dans un contexte économique marqué par de nombreuses crises, l'Urssaf est aux côtés des entreprises et des travailleurs, en adaptant sans cesse ses dispositifs pour répondre à leurs difficultés, tout en poursuivant sa mission essentielle : le financement de la protection sociale.

En 2025, la direction de la relation cotisants de l'Urssaf Île-de-France a évolué en devenant la direction de la relation usagers. Cette transformation marque une nouvelle étape dans l'engagement de l'Urssaf à placer l'utilisateur au cœur des actions.

L'objectif de ce changement est d'être plus proactifs, d'adapter les services et d'améliorer l'écoute et l'expérience des usagers. La création de cette nouvelle direction repose sur trois axes majeurs :

- le digital au service des usagers : développer et promouvoir des outils numériques - [livechat, voicebot...] pour une relation plus fluide et accessible ;
- une approche plus proactive : anticiper les besoins des usagers en proposant des services adaptés à leurs attentes spécifiques ;
- un changement de terminologie : on parle désormais d'usagers du service public, en remplacement du terme « cotisants ».

Pour accompagner cette transformation, deux nouveaux pôles sont créés :

- le pôle Services en ligne, qui accompagne les usagers dans l'utilisation des services numériques et poursuit le développement de nouvelles solutions digitales ;
- la cellule Écoute usagers, dédiée à l'analyse des besoins et attentes des usagers, à travers des enquêtes de satisfaction, des focus groupes et des campagnes de communication ciblées.

« Cette évolution est une étape clé pour notre organisation. Elle traduit notre volonté de placer l'utilisateur au cœur de nos actions en renforçant notre capacité d'écoute et d'accompagnement. La création des nouveaux pôles va nous permettre d'être encore plus proactifs et de mieux répondre aux attentes de nos publics. »

Déborah Neveu, Directrice de la relation usagers et du centre national Tese

La mise en place de cette nouvelle organisation a débuté en mai 2025.

Zoom sur quelques dispositifs digitaux : livechat, voicebot...

Au cours de l'année, plusieurs actions structurantes ont été menées pour renforcer l'accompagnement des usagers et moderniser les services. Le déploiement du livechat auprès des publics Tese et autoentrepreneurs a constitué une avancée importante, en offrant un mode d'échange instantané qui améliore la réactivité du support et facilite la résolution des demandes courantes. Dans la continuité de cette dynamique, le voicebot 3957-3698 a été mis en service afin d'automatiser la prise en charge d'une partie des appels. Ce dispositif vocal interactif permet désormais de traiter les sollicitations simples en autonomie et d'orienter plus efficacement les usagers vers les services compétents, contribuant ainsi à une meilleure disponibilité des plateformes téléphoniques.

Parallèlement, une nouvelle offre d'information a été développée avec le lancement des webinaires dédiés à l'offre « Référé unique » [REFU]. Le premier rendez-vous, organisé en novembre 2025, a permis de présenter les fonctionnalités essentielles du dispositif et d'accompagner les utilisateurs dans son appropriation. Ce format pédagogique et accessible, répond à une demande croissante de contenus explicatifs en ligne.

Enfin, l'ouverture du nouveau portail destiné aux tiers déclarants marque une étape clé dans la modernisation des services numériques. Conçu pour simplifier les démarches et centraliser l'ensemble des outils mis à leur disposition, ce portail propose une interface modernisée, plus intuitive et plus ergonomique, facilitant la gestion des déclarations et l'accès aux ressources utiles.

**1 833 154 comptes
usagers en Île-de-France**

1 153 344
travailleurs indépendants
et autoentrepreneurs

515 015
entreprises, administrations,
collectivités territoriales

149 394
particuliers employeurs

15 401
comptes autres

05/25

10 centres d'accueil et une présence élargie sur tout le territoire avec les maisons France Services

L'accompagnement, l'écoute et la compréhension des besoins des usagers font partie intégrante de l'ADN de l'Urssaf. Ces dernières années, l'Urssaf a pris un vrai virage en matière de proximité et de relation de service, en développant des offres sur mesure, adaptées aux profils et situations de chacun. Au fil des années, les publics se sont diversifiés : autoentrepreneurs, artistes-auteurs, particuliers employeurs...

L'accueil et l'accompagnement des publics en Île-de-France

En 2025, l'Urssaf Île-de-France a consolidé son rôle d'acteur de proximité auprès des travailleurs indépendants et des jeunes entreprises, en diversifiant ses dispositifs d'accueil et en renforçant ses partenariats institutionnels. Cette dynamique s'est traduite par une intensification des actions menées sur l'ensemble du territoire francilien.

L'Urssaf a poursuivi l'organisation de rendez-vous communs avec la DGFiP [Direction générale des Finances publiques], à raison d'une journée par mois. 54 rendez-vous ont été assurés en 2025. Ces accueils conjoints, proposés dans les centres de Dammarie-les-Lys [77] et de Saint-Ouen [93], offrent aux travailleurs indépendants un accompagnement global et facilitent la compréhension de leurs obligations sociales et fiscales.

Parallèlement, les centres d'accueil ont continué à proposer les rendez-vous « Bienvenue MPMU » [Mes Premiers Mois avec l'Urssaf], destinés aux jeunes entreprises nouvellement créées. Ces entretiens personnalisés permettent de sécuriser les débuts d'activité en présentant l'ensemble des services et dispositifs mobilisables : création et utilisation du compte en ligne, information sur l'Action sociale, modalités d'exonération Acre, principes de calcul des cotisations ou encore fonctionnement du recouvrement.

L'année 2025 a également été marquée par l'intégration des Urssaf au réseau France services. En Île-de-France, cette mission a été confiée aux centres d'accueil, qui ont assuré chaque semestre les formations des conseillers France services sur les questions et demandes d'accompagnement sur le plan social. Afin de structurer ce partenariat, un référent a été désigné dans chaque territoire — le plus souvent le responsable du centre d'accueil — devenant ainsi l'interlocuteur privilégié local en lien avec la direction régionale.

En complément, les collaborateurs de la plateforme téléphonique ont apporté un appui de back-office indispensable, notamment pour le traitement des signalements et la gestion des appels téléphoniques émanant des conseillers France services. Leur mobilisation garantit une prise en charge rapide et adaptée des situations rencontrées sur le terrain. L'activité enregistrée en 2025 illustre bien cet engagement.

Création de la cellule Écoute usagers et marketing

Dans le cadre de la COG 2023-2027, l'amélioration des parcours usagers constitue un axe stratégique majeur. En effet, l'écoute active des usagers est identifiée comme un levier pour renforcer l'efficacité des actions et accroître la satisfaction des publics accompagnés. C'est dans cette perspective que l'Urssaf Île-de-France a créé en 2025 la cellule « Écoute usagers et marketing ».

Cette nouvelle entité a pour ambition de renforcer la proximité avec les usagers et de mieux comprendre leurs attentes, afin d'optimiser l'impact des offres de service proposées. Pour cela, elle s'appuie notamment sur le développement d'un marketing adapté, la construction de *persona* et l'analyse fine des besoins exprimés ou observés.

Ainsi, la cellule a pour mission d'améliorer la relation avec les usagers en proposant et déployant des actions marketing ciblées, selon les publics. Elle est également chargée de développer des enquêtes de satisfaction locales, pour identifier les points d'amélioration prioritaires et mesurer l'efficacité des actions engagées.

Par ailleurs, la cellule joue un rôle d'appui méthodologique auprès des autres services. L'objectif est d'apporter des outils, des méthodes et un accompagnement opérationnel pour structurer les retours d'expérience et favoriser leur prise en compte dans les processus internes. Enfin, elle contribue à la promotion des offres existantes et propose des actions adaptées aux besoins identifiés, renforçant la connaissance de l'ensemble des services de l'Urssaf Île-de-France.

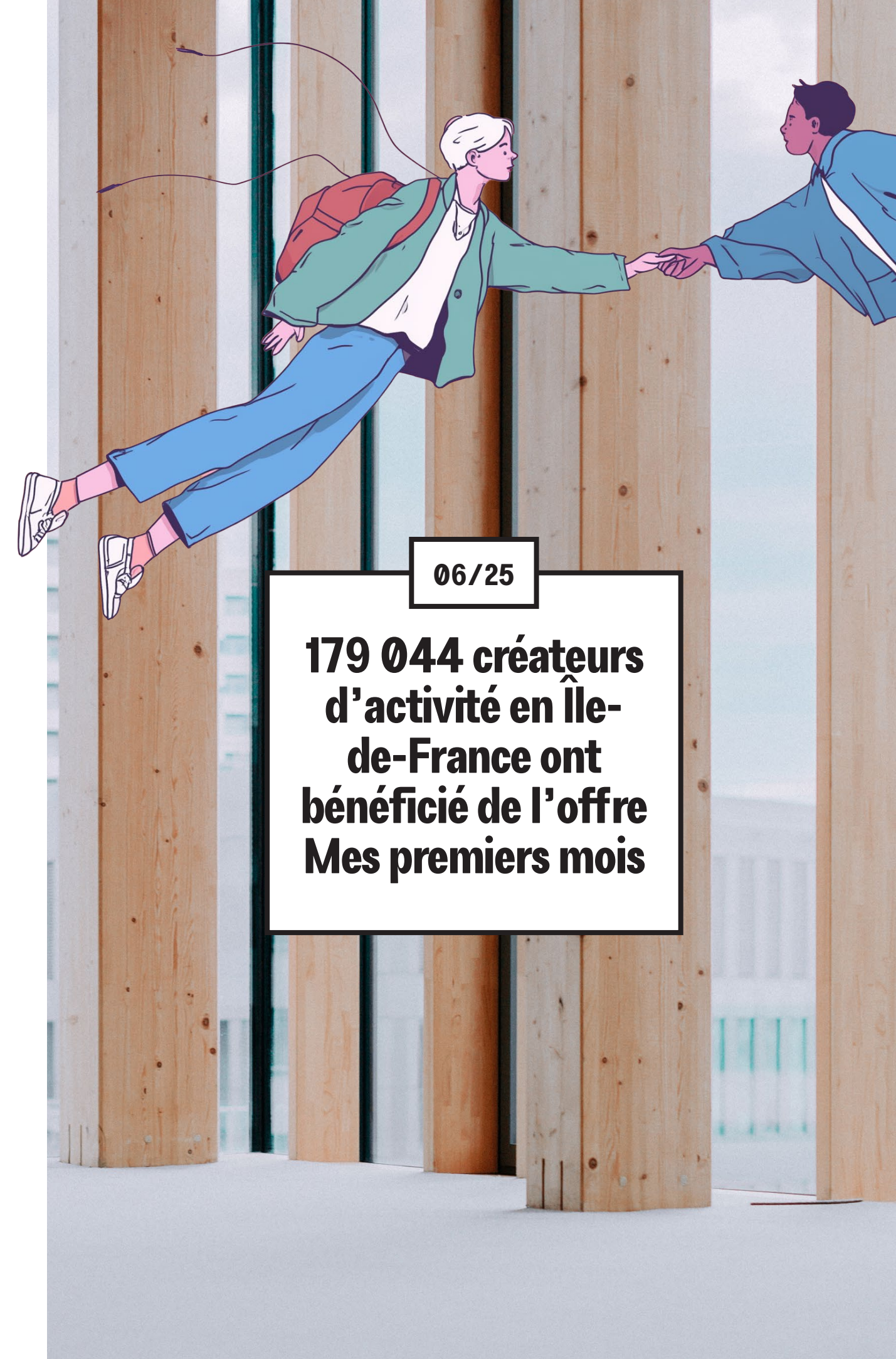
Avec cette cellule, l'organisme se dote d'un outil dédié pour écouter les usagers et adapter ses services en fonction de leurs besoins réels.

Les chiffres clés de la relation de service

85 161
usagers accueillis

988 280
appels téléphoniques traités

85 577
courriels répondus en moins de 48h
[tout public confondu]



06/25

**179 044 créateurs
d'activité en Île-
de-France ont
bénéficié de l'offre
Mes premiers mois**

**Les premiers mois
suivant la création d'une
entreprise constituent une
étape déterminante du
parcours entrepreneurial.
C'est au cours de cette
période que les usagers
doivent s'approprier
leurs obligations
sociales, comprendre
leurs échéances
déclaratives et sécuriser
leurs démarches, afin
d'éviter les erreurs
susceptibles de fragiliser
le démarrage puis la
poursuite de leur activité.**

En 2025, l'Urssaf a poursuivi le déploiement du service Mes premiers mois avec l'Urssaf, spécifiquement conçu pour accompagner les créateurs d'activité dans cette phase sensible. Déjà proposée aux travailleurs indépendants et aux autoentrepreneurs, cette offre franchit une nouvelle étape avec son ouverture progressive aux praticiens et auxiliaires médicaux.

Cette dynamique confirme la place croissante de l'accompagnement de début d'activité dans la stratégie de service de l'Urssaf, avec un niveau de satisfaction élevé : 78 % des travailleurs indépendants et autoentrepreneurs accompagnés dans le cadre de Mes premiers mois avec l'Urssaf se déclarent satisfaits du service proposé.

Une expérimentation pour mesurer la notoriété du dispositif

Afin de mieux comprendre la perception du service par les usagers, une enquête dédiée à Mes premiers mois avec l'Urssaf a été expérimentée en mai 2025 dans quatre Urssaf (Pays-de-la-Loire, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Midi-Pyrénées) auprès de près de 18 000 travailleurs indépendants et autoentrepreneurs.

Les résultats montrent que 56 % des auto-entrepreneurs interrogés déclarent connaître ce service, contre 39 % des travailleurs indépendants.

Cette expérimentation permet de mieux identifier les marges de progression dans la diffusion et la compréhension du dispositif auprès des nouveaux usagers.

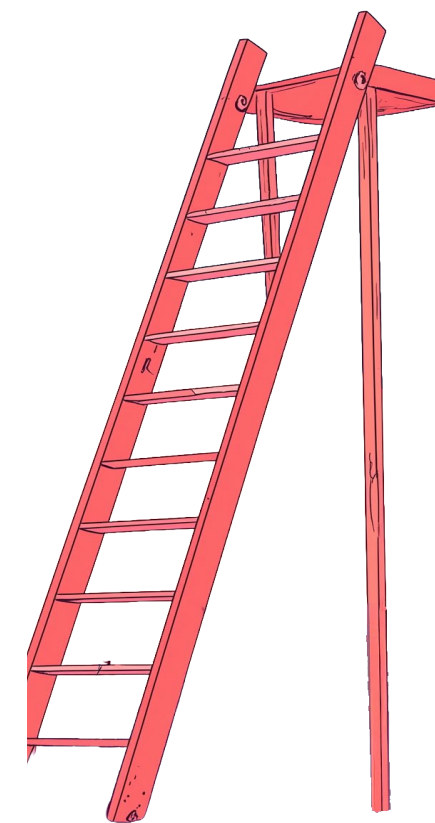
Au fil de son déploiement, Mes premiers mois avec l'Urssaf s'installe progressivement comme un outil structurant de la relation de service avec les nouveaux usagers. En intervenant dès les premières étapes du parcours administratif, l'Urssaf contribue à sécuriser les démarches déclaratives et à prévenir l'apparition de difficultés liées aux premières obligations sociales.

Une extension du dispositif aux professionnels auxiliaires médicaux

En 2025, le service Mes premiers mois avec l'Urssaf a été étendu aux praticiens et auxiliaires médicaux conventionnés. Cette catégorie regroupe des professionnels de santé exerçant en libéral dans le cadre d'une convention avec l'Assurance maladie : médecins, chirurgiens-dentistes, sage-femmes ou encore auxiliaires médicaux tels que les infirmiers, masseurs-kinésithérapeutes, pédicures-podologues, orthophonistes ou orthoptistes.

Si ces professions présentent des modalités d'exercice spécifiques, liées notamment à leur conventionnement et aux flux administratifs avec l'Assurance maladie, les besoins d'accompagnement lors de l'installation restent proches de ceux des autres travailleurs indépendants. Les premiers mois d'activité sont souvent marqués par l'apprentissage des obligations déclaratives, l'appropriation des services en ligne et la gestion des premières échéances sociales.

L'intégration progressive des praticiens et auxiliaires médicaux dans le service Mes premiers mois avec l'Urssaf permet ainsi de proposer un accompagnement adapté dès l'installation, tout en tenant compte des particularités de ces professions.



515 235 entrepreneurs et particuliers en Île-de-France ont opté pour nos services simplifiés

L'Urssaf propose une large offre de services pour accompagner et simplifier les démarches au quotidien des entrepreneurs, particuliers employeurs, entreprises, associations, etc.

364 459 usagers franciliens du service Cesu
(au moins une fois au cours de l'année)

Tese et CEA

La fin de la règle d'exclusivité



Pour le ménage, le repassage, les devoirs des enfants ou le petit bricolage, le Cesu facilite les déclarations des rémunérations des salariés à domicile.

Au 1^{er} janvier 2026, les services Titre emploi service entreprise [Tese] et Chèque emploi associatif [CEA] évoluent avec la fin de la règle d'exclusivité. Cette transformation, préparée tout au long de 2025, concerne plus de 125 000 entreprises et associations adhérentes partout en France. En Île-de-France, on dénombre 14 390 déclarants Tese pour 22 466 comptes actifs ainsi que 6 564 déclarants et 11 508 comptes actifs d'entreprises et d'associations utilisatrices du CEA.

prises et les petites structures associatives ne disposant pas nécessairement d'un service de paie internalisé, ces services permettent à l'employeur d'accomplir en ligne, à partir des informations qu'il renseigne, l'ensemble des formalités sociales liées à l'embauche et à la gestion de ses salariés : Déclaration préalable à l'embauche [DPAE], calcul des cotisations, édition du bulletin de paie et transmission des données sociales.

Jusqu'à présent, l'adhésion au Tese ou au CEA impliquait d'y déclarer l'ensemble des salariés d'une même structure. À compter de 2026, les employeurs pourront choisir de n'y recourir que pour une partie de leurs salariés,

par exemple des extras, des saisonniers ou des contrats courts, tout en continuant à déclarer leurs salariés permanents via la Déclaration sociale nominative [DSN] ou par l'intermédiaire d'un tiers déclarant.

Toutes les entreprises et associations relevant du régime général peuvent désormais utiliser le Tese.

Ces dispositifs constituent une solution gratuite et 100 % digitale destinée aux entreprises et associations, relevant du régime général pour le Tese. Conçus pour les très petites entre-



150 776 usagers de Pajemploi en Île-de-France

Une expérience repensée pour faciliter leurs démarches

En 2025, l'Urssaf a engagé la rénovation du service Pajemploi en ligne afin de proposer aux particuliers employeurs et à leurs salariés un service plus simple, plus lisible et plus adapté encore à leurs usages. Conduite en étroite association avec les usagers, cette refonte s'est appuyée sur l'amélioration des parcours en ligne, un accès unifié depuis urssaf.fr et un renforcement de la sécurité des comptes. Elle marque une nouvelle étape dans l'amélioration continue des services en ligne destinés aux particuliers employeurs et à leurs salariés.





08/25

**219 824 contacts
pris en charge
en middle office,
pour répondre
à l'intégralité
de la demande
de l'utilisateur**

Apporter une réponse de bout en bout à l'utilisateur : l'ambition du déploiement du projet middle office en Île-de-France. Dans le cadre de l'évolution de son organisation et pour améliorer l'expérience des utilisateurs, l'Urssaf a engagé une transformation majeure qui vise à offrir un service de meilleure qualité, avec des réponses plus rapides et plus complètes. Elle remplace le modèle traditionnel front office/back office par un middle office composé de conseillers polyvalents, capables de traiter de manière autonome un large éventail de demandes. Ce nouveau fonctionnement est déployé progressivement jusqu'en 2027, par lignes de service [employeurs ou travailleurs indépendants]

Un plan de formation ambitieux pour accompagner la montée en compétence

L'orientation vers le middle office constitue un enjeu central de la Convention d'objectifs et de gestion [COG] 2023-2027. Apporter dès le premier contact une réponse claire, complète et pédagogique est désormais au cœur du métier des conseillers, avec l'objectif d'un accompagnement plus efficace et homogène sur tout le territoire.

De début 2025 à fin mai 2026, 219 824 contacts ont été pris en charge en middle office, pour répondre à l'intégralité de la demande de l'utilisateur.

Pour soutenir cette évolution, plusieurs actions ont été mises en place.

Le middle office à l'Urssaf Île-de-France

Le déploiement du middle office a commencé en 2025 dans trois directions pilotes de l'Urssaf Île-de-France : Montigny-le-Bretonneux, Paris Travailleurs indépendants et la direction de la relation utilisateurs. Pour garantir sa réussite, un dispositif d'accompagnement au changement a été mis en œuvre. Pensé au plus près des besoins du terrain, il mobilise l'ensemble des acteurs : collaborateurs, managers, experts métiers et appui national, avec un objectif commun : accompagner les équipes en assurant cohérence, clarté et montée en compétence.

Un accompagnement construit pas à pas avec les équipes

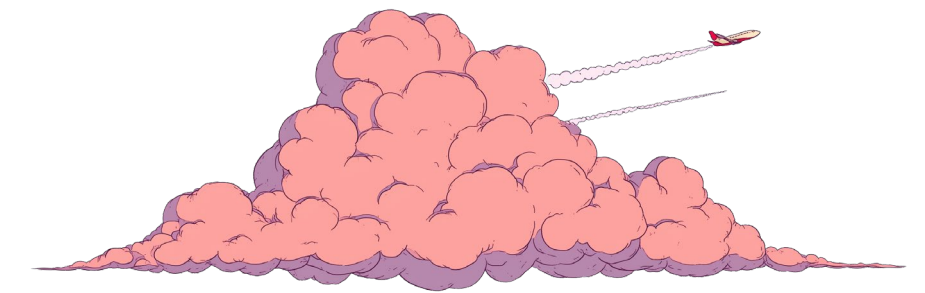
Dès les premières étapes, l'accompagnement au changement a été pensé pour outiller les gestionnaires comme les managers, en tenant compte des spécificités de chaque direction :

- cartographie des compétences et bilans individuels ;
- parcours de formation personnalisés pour les gestionnaires ;
- livret d'accompagnement distribué à chaque gestionnaire pour structurer les apprentissages et formaliser les avancées à chaque étape ;
- monitorat pour bénéficier du soutien d'un pair expérimenté ;
- référents techniques nommés à Montigny-le-Bretonneux et Paris Travailleurs indépendants pour accompagner la montée en compétence, l'évolution des pratiques et fluidifier les liens avec le back office.

Ce dispositif d'accompagnement illustre la volonté de faire du middle office un projet coconstruit avec les équipes, inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Tout au long de la phase pilote, des dispositifs de remontée terrain [focus groups, groupes miroirs...] ont été mis en place afin de recueillir les ressentis, les besoins et les propositions des équipes impliquées dans la montée en charge du middle office.

Ces échanges réguliers ont permis d'adapter les modalités de mise en œuvre et de faire évoluer le dispositif au plus près des réalités de terrain, par exemple sur le périmètre de prise en charge. Les parcours de formation ont également été réajustés, en particulier sur la gestion des comptes.



09/25

Solidarité à la source : 99,95 % des signalements traités dans les délais

En 2025, l'Urssaf a traité 99,95 % des signalements des bénéficiaires du RSA et de la prime d'activité liés au montant net social dans les délais impartis. Ce taux, atteint dans le cadre de la généralisation de la solidarité à la source depuis mars 2025, illustre la capacité de l'Urssaf Île-de-France à instruire massivement des divergences portant sur des données individuelles tout en respectant des enjeux de délais.

Au-delà de cette performance opérationnelle, l'année 2025 a marqué une étape importante dans la mise en conformité des données déclarées en Déclaration sociale nominative [DSN], qui conditionnent à la fois les montants de cotisations collectés et le calcul des droits sociaux.

30 000 divergences analysées chaque mois en France

Généralisée à l'ensemble du territoire en mars 2025, la solidarité à la source repose sur l'exploitation directe des données issues de la DSN pour le pré-remplissage des déclarations trimestrielles de ressources servant au calcul du RSA et de la prime d'activité par les Caisses d'allocations familiales.

Près de 30 000 signalements sont traités chaque mois au niveau national. Un signalement correspond à une divergence entre les données déclarées par l'employeur via la DSN et les informations modifiées par l'allocataire lors de la validation de sa déclaration trimestrielle. Chaque divergence fait l'objet d'une instruction visant à qualifier l'écart, à en identifier l'origine et à déterminer la donnée correcte à retenir pour le calcul du droit. Ces analyses sont réalisées avant le 20 du mois afin de permettre leur intégration en temps réel par les Caisses d'allocations familiales. Le

respect de ce calendrier conditionne directement la fiabilité et la continuité du versement des prestations. Dans plus de 96 % des situations, les montants préremplis ont été validés sans modification, ce qui confirme l'amélioration progressive de la qualité des données transmises en DSN.

Renforcer les contrôles sur les données à fort impact

En 2025, deux nouveaux contrôles déclaratifs ont été déployés sur l'assiette brute plafonnée, c'est-à-dire la part de la rémunération brute retenue pour le calcul des cotisations vieillesse dans la limite du plafond de la Sécurité sociale, donnée essentielle pour le calcul des droits à la retraite par la Cnav et la retraite complémentaire Agirc-Arrco.

Environ 400 000 salariés ont été concernés par des anomalies détectées à partir de règles déclaratives intégrées aux systèmes d'information de l'Urssaf. Les entreprises concernées ont reçu des restitutions détaillées et ont été invitées à rectifier les données déclarées. L'objectif est d'obtenir la rectification effective des données critiques afin d'éviter des écarts de droits et des régularisations tardives. La fiabilisation a porté en priorité sur les données dont l'impact social pour les salariés est direct.

Qualifier, rectifier et piloter à l'échelle annuelle

Les Comptes rendus métiers [CRM] adressés chaque mois aux déclarants constituent un outil concret et performant permettant d'identifier les typologies d'anomalies les plus fréquentes et d'adapter les actions de fiabilisation. Ils contribuent à installer de la transparence et une logique d'amélioration continue de la qualité déclarative. Les CRM annuels ont permis une analyse consolidée des déclarations sur l'ensemble de l'exercice. Les écarts identifiés ont été qualifiés par les équipes métier et ont entraîné, selon les cas, des demandes de régularisation, un accompagnement et un suivi renforcé.

Accompagner les pratiques déclaratives

La qualité de la DSN repose sur l'accompa-

gnement des déclarants. En 2025, des campagnes de contact téléphonique ciblées ont été conduites auprès d'entreprises présentant des anomalies persistantes.

Ces échanges ont permis d'identifier les causes des écarts tels que les erreurs de paramétrage, une interprétation inexacte de la norme DSN ou des difficultés organisationnelles, et ensuite, de sécuriser les rectifications.

Les relations avec les tiers déclarants et les éditeurs de logiciels de paie ont également été renforcées afin d'agir en amont sur les paramétrages techniques et de limiter la reproduction des anomalies. La fiabilisation combine ainsi détection automatisée et accompagnement humain.

Préparer la DSN de substitution et la maille individuelle

Les actions engagées en 2025 ont également préparé les prochaines évolutions du système déclaratif, portées par l'Urssaf.

À partir de 2026, la DSN de substitution permettra, en dernier recours et après plusieurs phases de détection et d'échanges avec les déclarants, de substituer certaines données déclarées lorsqu'elles demeurent incorrectes et non rectifiées. Ce mécanisme vise à sécuriser les données critiques, notamment celles qui conditionnent le calcul des droits à la retraite.

Ces évolutions s'inscrivent dans la trajectoire progressive d'un recouvrement fondé sur la donnée individuelle. Si les entreprises déclarent déjà des informations, salarié par salarié via la DSN, la collecte par l'Urssaf des cotisations sociales repose encore sur des données agrégées par établissement, nécessitant des vérifications et des régularisations a posteriori.

La bascule vers la donnée individuelle permettra de rapprocher plus étroitement les montants récupérés des assiettes effectivement déclarées salarié par salarié, de réduire la dépendance aux rectifications tardives et de renforcer la cohérence entre cotisations recouvrées et droits calculés.

En 2025, l'exploitation renforcée de la DSN a ainsi confirmé la capacité de l'Urssaf à traiter massivement la donnée individuelle tout en améliorant la qualité. Les évolutions engagées préparent désormais une transformation plus structurelle de la collecte, fondée sur une donnée sociale plus fiable et plus directement mobilisable pour le calcul des droits sociaux.

10/25

**3,7/4, note attribuée à la
visite conseil : un service
plébiscité par les usagers
qui en ont bénéficié**

...

...

En 2025, les Urssaf ont réalisé près de 500 visites conseil, atteignant l'objectif qu'elles s'étaient fixé. Encore en plein déploiement en 2024 avec 116 visites, le dispositif a trouvé écho auprès des employeurs, porté par une communication renforcée et une démarche proactive auprès des entreprises, notamment lors de leurs premières obligations déclaratives. Cette progression répond à une attente forte des dirigeants : celle d'un accompagnement personnalisé, rassurant, et capable d'offrir des réponses immédiates dans un univers juridique dense et mouvant.

Ce résultat marque l'entrée dans une nouvelle phase : en 2025, la visite conseil est devenue un outil à part entière de la relation de service et de la prévention. Et tout indique que ce mouvement est amené à se poursuivre.

Une réponse concrète à un besoin majeur de sécurisation juridique

Dans la mesure où chaque évolution réglementaire peut avoir un impact direct sur les déclarations sociales, les employeurs expriment un besoin croissant de clarté, de lisibilité et de prévention. C'est précisément ce que propose la visite conseil : un temps d'échange privilégié avec un expert de l'Urssaf, dans les locaux de l'entreprise, pour comprendre les règles applicables, revoir le cas échéant les pratiques et sécuriser la mise en œuvre de nouveaux dispositifs, sans risque de redressement.

La visite conseil se décline en deux formats complémentaires :

- la visite « nouvel employeur », pour accompagner les entreprises qui ont récemment été confrontées à la déclaration de salariés ;
- la visite « nouveau dispositif », pour celles qui s'apprêtent à mettre en place un accord collectif, revoient la gestion de leurs frais professionnels ou engagent une transformation organisationnelle.

Ces visites s'inscrivent dans l'offre élargie Mon Conseil Urssaf, conçue pour répondre au besoin de sécurisation juridique exprimé par de nombreux chefs d'entreprise. Elles viennent compléter d'autres dispositifs d'accompagnement et de sécurisation déjà bien identifiés : l'accompagnement des créateurs ou l'appui à la première embauche.

Nouveauté 2025 :

l'Urssaf a proposé une visite conseil aux entreprises de plus de 10 salariés devenant redevables pour la première fois du versement mobilité, la contribution finançant les transports en commun sur certains territoires. L'objectif est ainsi de sécuriser dès le départ l'application du dispositif [assiette, taux, salariés concernés] et prévenir les anomalies déclaratives. Cet accompagnement ciblé s'inscrit dans la logique de prévention et de simplification.

Le signe d'une transformation culturelle : de la conformité à la confiance

Avec l'essor de la visite conseil en 2025, l'Urssaf se positionne avant tout comme un partenaire du quotidien des entreprises, proche, lisible et disponible. Dans un contexte économique parfois instable, cette posture est un signal fort : l'Urssaf assume pleinement sa mission d'accompagnement et de simplification, et mobilise l'ensemble de ses outils, notamment les visites conseil, le suivi DSN, les réponses juridiques, les dispositifs d'appui en cas de difficultés, afin d'offrir un cadre où chacun peut avancer sereinement.

La réussite de 2025 confirme que ce dispositif de prévention répond à une attente et qu'il contribue à apporter aux entreprises une sécurité supplémentaire dans leurs démarches.

La visite conseil en Île-de-France

En 2025, 180 visites conseil ont été réalisées en Île-de-France, marquant une progression significative par rapport à l'année 2024. Les retours des bénéficiaires confirment l'intérêt de cette démarche. Une enquête de satisfaction menée auprès des usagers ayant bénéficié d'une visite conseil entre octobre et décembre 2025 confirme une adhésion forte des bénéficiaires.

Les termes revenant le plus fréquemment pour qualifier ces interventions sont la pédagogie, l'utilité et le professionnalisme des collaborateurs. Quelques verbatims illustrent cette perception :

« Merci pour cette visite utile qui a permis de nous accompagner et de passer en revue notre première mise en place d'un plan d'intéressement. »

« Agent très pédagogue et impliqué. Très grand professionnalisme. Merci ! »

« Merci pour sa pédagogie. »

Ces résultats encourageants renforcent la dynamique engagée. L'objectif est de poursuivre et d'amplifier le déploiement des visites conseil en 2026 sur l'ensemble du territoire francilien.

11/25

1,048 milliard d'euros de redressement : 820 millions au titre de la lutte contre le travail dissimulé et près de 228 millions à la suite d'un contrôle comptable d'assiette, dont 45,7 millions d'euros restitués aux entreprises

En 2025, le contrôle comptable d'assiette a confirmé son rôle essentiel dans la mission de service public assurée par l'Urssaf. Ce contrôle, qui consiste à vérifier la cohérence entre les déclarations sociales des entreprises et leur comptabilité, va au-delà d'une simple vérification formelle : il constitue l'un des leviers les plus structurants pour la régularisation des situations, la fiabilisation de la donnée sociale et la protection des droits des usagers.

Dans un système déclaratif fondé sur la confiance, où les entreprises renseignent elles-mêmes les assiettes et montants soumis à cotisations, ce contrôle vise à accompagner, sécuriser et rectifier les déclarations lorsque cela s'avère nécessaire. Avec un objectif : la pédagogie.

Les contrôleurs travaillent au plus près des équipes comptables et RH des entreprises, apportant des réponses immédiates aux questions liées à l'assujettissement, à l'assiette ou aux exonérations, et contribuant ainsi à renforcer la transparence et la lisibilité de la réglementation sociale. Cette posture d'accompagnement participe à transformer durablement la relation entre l'Urssaf et les employeurs.

Des résultats concrets et mesurables pour les entreprises

Les chiffres témoignent de cette dynamique. En 2025, le contrôle d'assiette a donné lieu à 45,7 millions d'euros de restitution aux entreprises en Île-de-France. Cette somme représente 26,3 % du total des montants régularisés en France. Un niveau significatif, qui illustre la finalité première de ces contrôles : rétablir la situation des usagers, corriger les trop-versés et, plus largement, garantir l'égalité de traitement entre les employeurs.

Ces restitutions traduisent aussi la complexité persistante de certaines règles, notamment celles relatives à l'assiette brute plafonnée, dont la qualité déclarative constitue un enjeu majeur pour les droits à la retraite. Les contrôles déclaratifs déployés ont permis d'identifier les salariés concernés par une anomalie déclarative nécessitant une rectification par l'employeur.

Une étape essentielle dans la préparation de la généralisation de la Déclaration sociale nominative [DSN] de substitution prévue en 2026, qui vise à renforcer encore la transparence et la fiabilité du système.

La montée en puissance du data mining contribue également à améliorer la pertinence des contrôles. Comme pour d'autres actions menées par l'Urssaf, l'usage de la donnée permet de mieux cibler les entreprises les plus exposées au risque d'anomalies et d'optimiser les interventions, tout en limitant les sollicitations inutiles. Une évolution qui s'inscrit pleinement dans la transformation numérique engagée par l'institution.

Le guichet de régularisation : un outil agile pour rectifier les sous-déclarations

En complément des contrôles, l'année 2025 a vu la consolidation du guichet de régularisation des auto-entrepreneurs, dispositif désormais bien installé dans le paysage des outils de fiabilisation.

Son fonctionnement repose sur une méthode claire et simple qui consiste à croiser les déclarations Urssaf, les données fiscales issues de la DGFIP et, le cas échéant, les chiffres d'affaires transmis par les plateformes numériques. Lorsqu'un écart est constaté, l'auto-entrepreneur est invité à rectifier les montants déclarés afin de rétablir la réalité de sa situation et de verser les cotisations correspondantes.

Le montant des cotisations des auto-entrepreneurs régularisées depuis 2023 grâce aux actions de fiabilisation menées par le guichet de régularisation s'élève à 129 millions d'euros, dont 48 millions d'euros en 2025. Sur la période 2023- 2027, l'objectif est d'atteindre 200 millions de régularisations. Il s'inscrit dans la même logique de sécurisation que le contrôle d'assiette : accompagner les usagers, prévenir les anomalies et assurer l'équité entre les différents statuts.

Le contrôle comptable d'assiette et le guichet de régularisation forment un ensemble cohérent, au service d'un même objectif : garantir la qualité des données déclarées, protéger les droits des usagers et préserver l'équité entre les entreprises. En 2025, ces deux leviers sont des facteurs essentiels à la relation de confiance entre l'Urssaf et ses publics, en écho direct à la transformation plus large engagée par l'institution et incarnée dans les nouvelles organisations et démarches de service.

12/25

Deux fois moins de comptes créiteurs pour les organismes publics

En 2025, l'Urssaf a poursuivi ses travaux pour améliorer la qualité des comptes « usagers » des administrations et collectivités territoriales. Si l'année 2024 avait marqué des avancées significatives dans la réduction des comptes créiteurs pour la plupart des publics de l'Urssaf, la situation des organismes publics demeurait un chantier spécifique. Un plan d'action dédié a donc été engagé afin de fiabiliser ces comptes. Les premiers résultats sont nets : la proportion de comptes créiteurs au niveau national pour les organismes publics a été divisée par deux en un an, passant d'environ 40 % en 2024 à près de 20 % en 2025, traduisant une amélioration sensible de la qualité des comptes de ces usagers.

Les particularités du secteur public à l'origine de nombreux comptes créiteurs

Un compte est dit créiteur lorsque les montants versés excèdent les cotisations dues. Dans le cas des organismes publics, ces situations peuvent être plus fréquentes en raison de certaines spécificités organisationnelles.

Les administrations et collectivités territoriales constituent en effet une population intégrée plus récemment dans le périmètre de la Déclaration sociale nominative [DSN], généralisée au secteur public en 2022. Leur organisation financière présente par ailleurs une particularité importante : l'entité qui réalise la déclaration n'est pas forcément celle qui effectue le paiement, celui-ci pouvant être assuré par le comptable public de la direction générale des Finances publiques [DGFiP]. Enfin, leur organisation couvre de nombreuses entités de tailles très différentes. Leurs pratiques déclaratives encore récentes en DSN ainsi que ces caractéristiques d'organisation propres au secteur public peuvent rendre plus complexe le suivi des comptes et contribuer à l'apparition de comptes créiteurs nécessitant un traitement spécifique.

Outre cette spécificité, les comptes créiteurs des organismes publics peuvent également s'expliquer par la diversité des pratiques de gestion observées dans le réseau et la nécessité de mieux connaître la population de ces organismes et entités publiques récemment intégrés dans la DSN.

Un plan d'action pour fiabiliser les comptes

Afin d'améliorer la qualité des comptes des organismes publics, l'Urssaf a mis en place en 2025 un plan d'action dédié. Un groupe pilote a été constitué pour en analyser les causes, mieux comprendre les situations rencontrées dans les organismes et stabiliser les pratiques de gestion au sein du réseau des Urssaf.

Ce travail a permis d'identifier les situations les plus fréquentes à l'origine de ces crédits et de définir des modalités de traitement communes. Les enseignements tirés de ces travaux ont ensuite été partagés avec toutes les Urssaf afin d'harmoniser les pratiques et de sécuriser le suivi des comptes.

Ce dispositif s'est accompagné d'un pilotage national pour suivre finement l'évolution des comptes concernés et accompagner le réseau dans la mise en œuvre des bonnes pratiques.

Une amélioration rapide de la qualité des comptes

Les premiers effets de ce travail apparaissent dès 2025. En un an, la proportion de comptes créiteurs pour les organismes publics a été réduite de moitié au niveau national, passant d'environ 40 % à près de 20 %.

Cette évolution reflète une meilleure maîtrise des processus de gestion et une connaissance plus fine de ces populations récemment intégrées dans le périmètre de la Déclaration sociale nominative. Elle témoigne également de l'intérêt de l'accompagnement de cette population en matière de qualité déclarative. Elle contribue enfin à renforcer la lisibilité des comptes et à améliorer le pilotage du recouvrement, en permettant aux équipes de concentrer davantage leurs efforts sur les situations nécessitant une intervention.



Près de 1,2 milliard € d'euros de délais de paiement accordés en Île-de-France pour accompagner les entreprises en difficultés

En 2025, l'Urssaf a poursuivi son accompagnement des usagers confrontés à des difficultés de paiement.

Un accompagnement global des entreprises et des usagers en difficulté

L'Urssaf déploie une politique globale d'accompagnement des usagers et des entreprises confrontés à des difficultés de paiement, fondée sur une approche à la fois préventive, personnalisée et coordonnée avec ses partenaires.

En 2025, 413 400 délais de paiement ont été accordés au plan national, soit une hausse de 5,4 % par rapport à 2024, pour un enjeu financier global d'environ 3,9 milliards d'euros.

Ces délais peuvent être accordés directement par l'Urssaf ou dans un cadre coordonné avec les autres créanciers publics, notamment via les Commissions des chefs de services financiers [CCSF]. Ce dispositif permet, en cas de dettes fiscales et sociales, de mettre en place un échéancier global adapté à la situation de l'entreprise. En 2025, 4 820 plans CCSF ont ainsi été accordés au niveau national.

En Île-de-France, 96 447 délais ont été accordés aux entreprises en difficulté, représentant un montant de 1 196 269 milliard € et 4 938 446 € d'aide ont été versés dans le cadre de l'action sociale attribuée par le CPSTI [Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants].



3 822 demandes de médiation traitées en Île-de-France

En 2025, 3 822 demandes de médiation ont été traitées par l'Urssaf Île-de-France. La médiation confirme son rôle essentiel dans l'accompagnement des usagers et renforce l'accès au dialogue avec l'organisme.

Mise en place en 2016 en Île-de-France et généralisée à l'ensemble du territoire en 2019, la médiation est une offre de service gratuite dont chaque usager peut bénéficier en cas de difficultés à l'occasion de ses démarches auprès de l'Urssaf. Elle repose sur quatre piliers : confidentialité, impartialité, neutralité et indépendance. Cette dernière permet de trouver une solution amiable grâce à l'intervention d'un médiateur dont le rôle est de rapprocher les points de vue entre les usagers et les services de l'Urssaf. Pour répondre aux demandes de médiation, la médiatrice de l'Urssaf Île-de-France anime une équipe de 6 collaboratrices.

En 2025, l'activité de la médiation s'est maintenue à un niveau soutenu avec 3 822 demandes formulées auprès du médiateur de l'Urssaf Île-de-France. L'activité est portée par les saisines des travailleurs indépendants en cohérence avec la structure du fichier des usagers de l'Urssaf Île-de-France [65 % du fichier et 75 % des saisines]. Sur la période de 2020 à 2025, le nombre de demandes a augmenté de 302 % tous régimes confondus.

Du côté des employeurs, le nombre de saisines a été multiplié par 2,5 entre 2020 et 2025 mais depuis 2024, elles ont légèrement baissé avec - 15 % en 2025. Le nombre de saisines reste néanmoins élevé en 2025 avec 805 saisines. Concernant les travailleurs indépendants, la hausse du nombre de demandes s'établit à 503 % entre 2020 et 2025 et le nombre de saisines atteint un score plus élevé en 2025 avec 3 017 demandes enregistrées.

Sur les 3 822 saisines enregistrées en 2025, 2 346 ont été qualifiées recevables soit un taux de recevabilité de 61 % avec un délai de traitement médian de 16 jours pour les employeurs et 26 jours pour les travailleurs indépendants.

Dans un contexte économique et politique incertain, l'amélioration de la relation de confiance entre l'Urssaf et les usagers est un objectif central. Les qualités d'écoute et d'impartialité sont essentielles à la réussite de la démarche. À partir d'un cas particulier traité, l'organisme va questionner les règles de droit et les processus de travail, ainsi que la manière de les mettre en œuvre. Au-delà de la réponse apportée à l'usager, des préconisations peuvent être formulées au bénéfice de l'ensemble des publics de l'Urssaf Île-de-France.

En 2025, pour ce qui concerne les entreprises, près de la moitié des saisines relèvent du recouvrement et des difficultés financières des usagers [demandes de délais de paiement, procédures de recouvrement, demandes de remises]. Pour ce qui concerne les travailleurs indépendants, les demandes de médiation se concentrent sur le calcul des cotisations, la gestion comptable et administrative du compte, le recouvrement amiable.





15/25

Près de 820 millions d'euros de redressements au titre de la lutte contre la fraude

Comme en 2024, le réseau réalise en 2025 un montant de redressements supérieur à 1,5 milliard d'euros dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé, un niveau qui témoigne sa capacité à cibler des fraudes à fort enjeu. Renouveler un tel niveau de performance est historique. Les montants des redressements s'élèvent à 4,3 milliards sur les trois premières années de la Convention d'objectifs et de gestion COG 2023-2027, permettant d'être très confiant sur l'atteinte de la cible 2023-2027 fixée par les pouvoirs publics à 5,5 milliards.

819,8 millions d'euros de redressement en Île-de-France

Une intensification nette des actions de contrôle sur le terrain

L'année est marquée par une forte présence opérationnelle. Plus de 13 000 actions consacrées au travail illégal ont été menées en Île-de-France, dont 2 716 ciblées, en nette progression par rapport aux années précédentes. Ces interventions présentent un taux d'efficacité élevé : 85 % d'entre elles aboutissent à un redressement, grâce à un

ciblage plus précis, qui s'appuie sur des outils d'analyse de données de plus en plus performants. Au total, les Urssaf ont constaté 25 % de situations frauduleuses supplémentaires en deux ans, illustrant le renforcement des capacités de détection et de ciblage.

Le renforcement des moyens humains contribue directement à cette dynamique : les recrutements engagés depuis le début de la COG portent pleinement leurs fruits en 2025, avec près de 1 600 inspecteurs mobilisés sur le terrain, 96 spécialisés LCTI en Île-de-France. Ce renfort structurel permet de multiplier les opérations d'envergure, notamment dans les secteurs les plus exposés : BTP, services aux entreprises ou encore commerce.

Des outils d'investigation modernisés face à des fraudes en mutation

Face à des schémas frauduleux de plus en plus complexes, l'Urssaf franchit en 2025 une étape importante dans l'exploitation des données au service du ciblage et des investigations. Les outils de data mining et de data visualisation, permettent notamment d'identifier plus efficacement les fraudes en réseau.

Un recouvrement des créances frauduleuses consolidé

Le montant des sommes recouvrées en 2025 par les Urssaf dans le cadre de leurs actions de lutte contre la fraude s'élève à près de 150 millions d'euros. Environ 100 millions d'euros proviennent des actions de lutte contre le travail dissimulé, dont 27,5 millions pour l'Île-de-France, tandis qu'un tiers résulte des opérations de régularisation des revenus des autoentrepreneurs.

Le recouvrement des sommes liées au travail illégal demeure structurellement complexe – en raison notamment des entreprises éphémères qui organisent leur insolvabilité, et qui finissent souvent en liquidation judiciaire à l'issue du contrôle.

Un plan d'action national a été déployé au printemps afin d'améliorer l'efficacité du recouvrement des créances frauduleuses. Il s'appuie sur plusieurs leviers : un pilotage resserré des dossiers à fort enjeu, avec une articulation renforcée entre les acteurs du contrôle, du

recouvrement et du juridique, un programme ambitieux de formation, la diffusion de nouveaux outils méthodologiques et de suivi des créances, un recours accru à la solidarité financière des donneurs d'ordre qui n'ont pas accompli leurs obligations de vigilance. Ce plan d'action se poursuit en 2026.

Des coopérations renforcées pour traiter des fraudes plus complexes

L'année 2025 confirme également la montée en puissance des partenariats opérationnels. Les échanges avec *Tracfin* se densifient, tout comme la coopération avec la DGFiP, qui s'est traduite par la signature d'une convention au printemps. Cette dynamique se traduit également par une implication des inspecteurs dans les enquêtes pénales, en particulier grâce au recours plus fréquent des procureurs de la République au dispositif de cosaisine, ce qui permet la mise en œuvre de prérogatives telles que des perquisitions et des saisies pénales. Ces moyens d'action sont d'autant plus nécessaires que les fraudes à enjeux sont le plus souvent hybrides, mêlant travail dissimulé, blanchiment et escroquerie en bande organisée.

Perspectives : un cadre législatif en évolution

L'examen du projet de loi relatif aux fraudes sociales et fiscales confirme la volonté des pouvoirs publics de moderniser les moyens d'action des Urssaf. Les dispositifs proposés [flagrance sociale, anonymisation de certaines procédures, extension de la solidarité financière] renforceront à terme la capacité du réseau à intervenir rapidement et à améliorer le recouvrement des créances liées au travail illégal.

L'année 2025 confirme la solidité du modèle de lutte contre le travail illégal : un réseau pleinement opérationnel, des résultats qui se maintiennent à un niveau historique et une capacité accrue à détecter et traiter les fraudes les plus complexes. Avec des équipes renforcées, des outils modernisés et des partenariats structurants, l'Urssaf poursuit une trajectoire claire : protéger durablement le financement du modèle social et garantir une concurrence loyale pour l'ensemble des acteurs économiques.



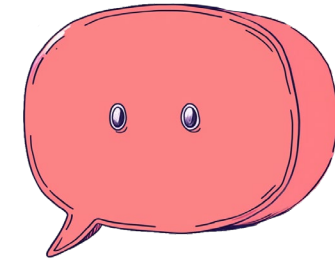
En 2025, l'Urssaf a conduit 240 événements partenaires et 47 webinaires sur le territoire de l'Île-de-France. Ce volume traduit une dynamique territoriale soutenue. Il révèle surtout une transformation plus profonde : la coopération devient un levier structurant de la performance de l'action publique et de la sécurisation des droits.

Les grands chantiers de l'année - solidarité à la source, fiabilisation des données sociales, lutte contre la fraude, accompagnement des indépendants - ont tous reposé sur des coopérations organisées. L'Urssaf confirme ainsi un positionnement élargi puisqu'au-delà du recouvrement, elle agit comme un opérateur pivot de l'écosystème économique et social.

Des partenariats nationaux qui structurent les chaînes d'action

En 2025, l'Urssaf a noué plusieurs partenariats à l'échelle nationale, permettant de repenser ses méthodes de travail et de renforcer la coordination avec ses partenaires. Ces collaborations influencent directement la manière d'agir, qu'il s'agisse de simplifier les démarches des usagers, de sécuriser les créances salariales ou d'anticiper les situations économiques locales.

La convention conclue avec France Travail organise une coopération intégrée autour des parcours professionnels. Elle vise d'abord à simplifier les démarches des usagers en articulant les systèmes d'information et en réduisant les redondances déclaratives dans la logique du « Dites-le nous une fois ». Elle prévoit également des échanges de données ciblées afin d'améliorer la détection des incohérences et de prévenir les situations de fraude. Enfin, elle structure un accompagnement coordonné des créateurs d'entreprise, depuis l'émergence du projet jusqu'aux premières obligations déclaratives. Sa déclinaison régionale en comités de pilotage territoriaux et en actions conjointes,



garantit une mise en œuvre opérationnelle et adaptée aux réalités locales.

Le partenariat renforcé avec l'Assurance de garantie des salaires [AGS] répond à un autre enjeu stratégique : la gestion des entreprises en procédure collective. Il repose sur un partage d'informations sur les entreprises à fort enjeu, sur des analyses croisées permettant d'anticiper les risques et sur une coordination des actions, y compris devant les juridictions commerciales lorsque cela est nécessaire. Cette coopération vise à fiabiliser les déclarations sociales, à sécuriser les créances salariales avancées par l'AGS et à limiter les ruptures dans la chaîne de financement. Elle renforce ainsi la robustesse du dispositif de garantie des salaires tout en améliorant la maîtrise des risques pour l'Urssaf.

Avec les associations d'élus, en particulier les associations départementales de maires [AMF], et le CPSTI, l'Urssaf met en place un mécanisme d'alerte territoriale. Les collectivités peuvent signaler des situations économiques locales dégradées : catastrophes naturelles, chocs sectoriels, travaux impactant l'activité commerciale. À partir de ces informations, l'Urssaf et le CPSTI peuvent engager des actions proactives comme le report d'échéances, la mise en place d'un délai de paiement, la mobilisation de l'action sociale. Cette capacité d'intervention anticipée réduit le délai entre la survenance d'un choc et la réponse apportée, et contribue à préserver la continuité d'activité des travailleurs indépendants.

En 2025, l'Urssaf a également signé une convention de partenariat nationale avec BGE, acteur historique de l'accompagnement entrepreneurial. Cette collaboration vise à faciliter l'accès à l'information et à l'accompagnement des porteurs de projet et des jeunes entreprises, en conjuguant l'expertise de BGE en matière de développement économique et le rôle central de l'Urssaf dans la protection sociale. Concrètement, ce partenariat prévoit de mieux informer les créateurs d'entreprise sur leurs obligations sociales, de proposer des contenus pédagogiques et des services concrets tout au long de leur parcours, de favoriser le partage d'expertises entre professionnels de l'accompagnement et de déployer des actions communes de sensibilisation adaptées aux besoins des territoires.

Outre la structuration des chaînes d'action, ces partenariats s'appuient sur la qualité et la circulation de la donnée sociale, notamment issue de la DSN. L'Urssaf en garantit la fiabilité, ce qui en fait un acteur central d'une infrastructure publique de données au service des droits sociaux et de la régulation économique.

2 800 actions partout en France : la démultiplication territoriale des stratégies nationales

Les 2 800 actions partenariales conduites en 2025 ne relèvent pas d'une juxtaposition d'initiatives locales.

Les conventions conclues au niveau national, avec France Travail, l'AGS, le CPSTI, les BGE ou les associations d'élus, sont à la fois des cadres généraux et déclinables localement. Elles essaient dans les territoires, où elles prennent la forme de coopérations concrètes : comités de pilotage régionaux, partage d'informations ciblées, actions coordonnées auprès des publics communs, expérimentations locales. Autrement dit, cette articulation national-régional permet de démultiplier l'impact des accords structurants.

Un partenariat signé au niveau national devient, dans les régions, un levier d'action direct : accompagnement coordonné des créateurs, détection partagée des situations à risque, intervention anticipée auprès des indépendants en difficulté.

A l'inverse, l'approche territoriale permet aussi de développer les orientations nationales dans la mesure où elle permet d'adapter les directions stratégiques aux réalités économiques locales, tout en garantissant la cohérence nationale.

Les 2 800 actions recensées traduisent cette capacité d'essaiage. Elles contribuent à diffuser les nouvelles pratiques, à renforcer la compréhension des obligations sociales et à sécuriser les flux déclaratifs en amont. En intervenant plus tôt, en informant mieux et en coordonnant les acteurs, le réseau limite les régularisations tardives et améliore la continuité des droits.

La coopération territoriale devient donc un instrument de sécurisation et d'efficacité, au service des usagers comme de la soutenabilité financière du système.

Nos actions en région

24 mars

Participation aux rencontres du financement de l'Économie sociale et solidaire [ESS] organisées par la Cress et signature d'une convention de partage de données statistiques alimentant le travail de l'observatoire de l'ESS Île-de-France porté par la Cress.



16 mai

Signature d'une charte de partenariat avec Cancer@Work, association engagée pour l'inclusion professionnelle des personnes touchées par un cancer ou une maladie chronique. Notre objectif : soutenir nos collaborateurs dans les moments les plus fragiles, et préserver le lien au travail.



4 octobre

Entrepreneur coaching day : première participation au forum de la Région Île-de-France pour les jeunes créateurs d'entreprise et dirigeants confirmés, à l'Hôtel de Région.

10 octobre

Ugecam Île-de-France : signature d'une convention pour favoriser l'inclusion au sein de l'organisme : accueillir plus de personnes en situation de handicap et renforcer la sensibilisation de nos collaborateurs grâce à l'expertise de l'Ugecam.



3 et 4 juin

Première participation au Salon de l'Association des maires d'Île-De-France [Amif], organisé à Paris, afin d'échanger avec des élus, directeurs de services municipaux et partenaires institutionnels.



14 octobre

BGE Adil : signature d'une convention pour accompagner les créateurs d'entreprise à chaque étape de leur développement, de la genèse de leur projet jusqu'à la consolidation de leur activité.



24 juin

Impact PME (CPME) : Participation au salon des TPE/PME de BFM Business et de la CPME.



2 juillet

Participation au forum des porteurs de projets et entrepreneurs franciliens organisé par La Ruche dans le 20^e arrondissement de Paris. Plus de 40 personnes accompagnées et conseillées.



Octobre

Intervention de l'équipe partenariat au sein de 3 lycées pour sensibiliser 150 lycéens aux rôles et missions de la Sécurité sociale.

7 novembre

Rencontre avec les juridictions commerciales : signature d'une convention régionale de coopération à l'occasion d'une rencontre entre l'Urssaf Île-de-France et les présidents et greffiers des tribunaux de commerce franciliens.



27 et 28 août

Participation à la Ref [Rencontre des entrepreneurs de France] du Medef pour dialoguer avec les entreprises, entrepreneurs et partenaires autour des enjeux économiques et sociétaux actuels.



1^{er} au 5 décembre

8^e édition de la semaine Restart en lien avec France Travail, avec 2 webinaires organisés au niveau régional et 11 actions locales qui ont permis à près de 500 créateurs d'accéder à la bonne information.



25 sept.

BeABoss : participation au jury et animation d'une conférence lors de la finale nationale « Be a Boss »

25 sept.

HEC Stand Up : premier atelier avec l'incubateur social de l'école HEC.

4 décembre

Rencontre entre les services de l'État, l'Urssaf Île-de-France et les entreprises de Grand Paris Grand Est pour sensibiliser les chefs d'entreprise, porteurs de projet et acteurs économiques sur les dispositifs existants et les aider à structurer, financer et sécuriser leur activité.

11 décembre

Coanimation par l'Urssaf Île-de-France et le Barreau de Paris d'un atelier dédié au choix du statut juridique, dans les locaux de Quartier Jeunes afin d'aider les jeunes accompagnés par la Mission locale de Paris à mieux comprendre les enjeux de l'entrepreneuriat, notamment en matière de protection sociale du dirigeant.



17/25

153 publications statistiques nationales et régionales : la donnée change d'échelle

L'Urssaf collecte chaque année une quantité importante de données sur l'emploi, les revenus d'activité et les dynamiques économiques. Autant de données qu'elle peut traiter pour améliorer sa connaissance des besoins et de la réalité de ses usagers et, in fine, faire évoluer son offre de services. En 2025, cette capacité d'analyse s'est traduite par 153 publications nationales et régionales [144 en 2024], confirmant la place croissante de la donnée dans la compréhension des transformations du travail et de l'économie.

En parallèle du volume de publications, l'année 2025 marque surtout une évolution dans la manière d'exploiter et de rendre intelligible la donnée : la poursuite des analyses plus fines grâce à l'exploitation des données individuelles issues de la Déclaration sociale nominative [DSN], le raccourcissement des délais de publication des bilans annuels pour se rapprocher du temps économique, et le développement d'analyses territoriales pour éclairer les dynamiques locales.

Portées par environ 100 statisticiens, composées d'équipes nationales et de correspondants statistiques régionaux, dont 6 en Île-de-France, ces publications contribuent à la fois au pilotage interne du réseau, à l'information économique et au dialogue avec les partenaires institutionnels. Ce dispositif permet par ailleurs de produire des analyses au plus près du terrain et d'étudier les dynamiques économiques locales : évolution de l'emploi, transformations sectorielles, tendances du travail indépendant ou encore évolution des revenus d'activité.

En 2025, l'Urssaf Île-de-France a réalisé 12 publications : 4 baromètres conjoncturels, 4 Stat'ur [un par trimestre, portant sur les évolutions de la masse salariale, de l'emploi et du salaire moyen], 1 bilan sur les travailleurs indépendants en Île-de-France, 1 fiche thématique [sur les déclarations d'embauche], 1 Observatoire statistique régional [le tissu économique pour le secteur privé] et 1 bilan 2024 sur les mesures d'exonération.

Explorer de nouveaux champs

L'année 2025 a été marquée par un élargissement des thématiques étudiées. Plusieurs analyses inédites sont venues documenter des réalités professionnelles encore peu analysées à partir des données de l'Urssaf.

En 2025, le département Statistiques de l'Urssaf Île-de-France a renforcé sa contribution aux travaux partenariaux d'analyse économique en participant aux réunions trimestrielles des conjoncturistes franciliens [Insee, DRFiP] et en contribuant au bilan annuel de l'Insee sur l'économie régionale. Il a également poursuivi ses travaux avec la DGFIP pour la production des listes de débiteurs communs, facilitant l'organisation de rendez-vous conjoints et l'instruction coordonnée des dossiers.

Parallèlement, trois études ont été menées avec les acteurs régionaux de l'observation économique : une étude sur les autoentrepreneurs avec l'Insee, une analyse de la dynamique de création et de disparition d'entreprises avec la CCI, et

un bilan interbranche portant sur les travailleurs indépendants, finalisé en juin 2025.

Une lecture plus fine du marché du travail

L'augmentation du volume de données ainsi que l'amélioration de leur traitement permet de mesurer et surtout d'analyser les transformations à l'œuvre dans le monde du travail. Les publications trimestrielles consacrées à l'emploi salarié proposent aujourd'hui une lecture plus fine du marché du travail, en détaillant l'évolution de l'emploi selon l'âge, le genre ou le type de contrat. Ce travail est complété par un recueil statistique précis par tranche d'âge, qui permet de consolider et enrichir les analyses territoriales et sectorielles. Cette publication a donné lieu à un partenariat avec *Datagora* permettant une valorisation plus poussée des statistiques de l'Urssaf.

L'exploitation des données individuelles issues de la DSN permet ainsi de dépasser les seuls indicateurs globaux pour éclairer la structure et les dynamiques de l'emploi : progression de certaines classes d'âge, évolution des formes de contrats, etc.

Des analyses plus proches du temps économique

La direction des statistiques, des études et de la prévision a également engagé un effort pour réduire les délais de publication des bilans annuels. En 2025, ils sont tous parus plusieurs semaines voire plusieurs mois avant la date constatée en 2024. L'objectif était de rapprocher les publications du temps économique et d'en renforcer ainsi l'utilité pour les décideurs publics et les acteurs économiques.

Par ailleurs, les délais ont également été raccourcis pour certaines publications conjoncturelles en réponse à de nouvelles contraintes européennes qui imposent des calendriers de production plus rapides pour certaines statistiques, en particulier celles contribuant au dispositif du Flash emploi de l'Insee.

La donnée au service de la transformation des systèmes déclaratifs

Outre la production d'études au long cours, la direction des statistiques, des études et de la prévision contribue, depuis plusieurs années, directement à plusieurs chantiers structurants pour l'institution, en particulier autour de la Déclaration sociale nominative [DSN].

Les équipes statistiques participent aux travaux visant à améliorer la qualité et l'exploitation des données déclaratives, avec une orientation structurante : passer progressivement d'une exploitation fondée sur des données agrégées à une analyse reposant sur les données individuelles issues de la DSN.

Cette évolution permet à la fois de renforcer la fiabilité des analyses statistiques et d'améliorer la qualité du recouvrement, en offrant des capacités d'analyse beaucoup plus fines sur les situations individuelles et les dynamiques d'emploi.

De nouvelles capacités d'exploitation des données

En plus de la production éditoriale, l'année 2025 s'inscrit dans une transformation plus large des capacités d'exploitation de la donnée au sein de l'Urssaf.

La convergence du programme *Sidéral*, qui réunit et harmonise les données de production pour les rendre plus accessibles et mobilisables, a été achevée afin de faciliter les analyses statistiques internes.

Dans le même temps, les fondations techniques de la *Data Fabrique* ont été finalisées, ouvrant la voie à de nouveaux usages analytiques dans les années à venir.

En combinant enrichissement des analyses, réduction des délais de publication et transformation des infrastructures de données, l'Urssaf renforce ainsi sa capacité à éclairer les évolutions du travail et de l'économie.

Open Urssaf

L'offre de jeux de données économiques de ce site a été complétée par les séries relatives aux effectifs des travailleurs indépendants qui sont désormais intégrés dans le baromètre économique.

2 545 collaborateurs pour assurer un service de qualité

Avec 2 545 collaborateurs mobilisés au service des usagers, l'Urssaf Île-de-France s'appuie sur un collectif engagé pour assurer ses missions au quotidien. L'année 2025 a été marquée par un important renouvellement des effectifs, sous l'effet conjugué des évolutions démographiques et du renforcement des moyens consacrés à la lutte contre la fraude. Au total, 430 recrutements en CDI ont été réalisés, afin de soutenir les objectifs de performance de l'organisme et de garantir la continuité du service rendu.

L'année a été marquée par le recrutement de 178 nouveaux gestionnaires du recouvrement. Afin d'accompagner l'arrivée de ces nouveaux collaborateurs, les recrutements ont été concentrés sur plusieurs directions ciblées et la constitution d'équipes entièrement composées de nouveaux collaborateurs. Chaque unité a bénéficié d'un encadrement renforcé associant

managers expérimentés, référents techniques, formateurs et moniteurs, afin de garantir une montée en compétences rapide et homogène.

L'Urssaf Île-de-France a également innové en matière de recrutement, notamment en partenariat avec France Travail à travers la Méthode de recrutement par simulation [MRS]. Fondée sur l'évaluation des habiletés plutôt que sur le CV, cette démarche a permis de diversifier les profils recrutés et d'améliorer les résultats des campagnes de recrutement. Lors de celle des gestionnaires du recouvrement, les candidats issus de la MRS ont obtenu un meilleur taux de réussite en entretien avec 55 % d'avis favorables, contre 46 % pour les candidats recrutés via les annonces classiques, et un taux de rupture de période d'essai inférieur à celui des recrutements classiques.

L'année 2025 a aussi été caractérisée par l'attention portée à l'intégration des nouveaux collaborateurs. Les 16 et 17 septembre, un séminaire d'intégration en format résidentiel a réuni 51 nouveaux embauchés autour d'ateliers consacrés aux valeurs de l'organisme, au bien vivre ensemble et à la culture d'entreprise. Les échanges avec les membres du comité de direction ont permis de rappeler l'importance des missions portées par l'Urssaf au service des usagers et de la Sécurité sociale.

Enfin, l'Urssaf Île-de-France a engagé la refonte de son parcours d'intégration « Mon intégration en quelques mois » [MIM], avec pour objectif d'harmoniser et de simplifier l'accompagnement des nouveaux embauchés, tout en renforçant leur engagement dès les premiers mois au sein de l'organisme.



99/100. L'égalité professionnelle comme moteur d'une transformation durable

En 2025, l'Urssaf a franchi un cap décisif dans la consolidation d'une politique sociale qui associe égalité professionnelle, prévention des violences sexistes, inclusion et développement des compétences. Cette démarche cohérente, portée tant par la gouvernance que par les équipes, place l'Urssaf dans le groupe des institutions publiques les plus avancées en matière d'égalité et d'inclusion.

Des avancées significatives sur l'égalité salariale et la représentation féminine

À l'Urssaf Île-de-France, l'obtention d'un index égalité professionnelle de 99/100 conforte une trajectoire engagée de longue date. L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes poursuit sa diminution tendancielle. L'Urssaf conserve par ailleurs des résultats exemplaires concernant l'accès aux augmentations et promotions, équilibrés entre les femmes et les hommes. Le maintien d'au moins quatre femmes parmi les dix plus hautes rémunérations complète ce tableau d'une performance durable.

Cette dynamique se retrouve également dans la représentation des femmes au sein des instances dirigeantes. Avec 48 % de femmes parmi l'ensemble des agents de direction, l'Urssaf Île-de-France dépasse d'ores et déjà ses obligations légales de 2026 et 2029. La

proportion de femmes cadres dirigeantes atteint 40 %, déjà alignée avec l'objectif réglementaire de 40% de la loi Rixain demandé pour 2029. Ces résultats s'inscrivent dans une politique proactive d'accompagnement des carrières féminines, fondée sur des diagnostics réguliers, des programmes dédiés, et des dispositifs d'ap-pui personnalisés.

Au sein de l'Urssaf Île-de-France, les actions menées ont pour objectif d'offrir à chaque collaborateur un environnement professionnel attentif, protecteur et ouvert à la diversité des situations individuelles.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie per-sonnelle est un axe majeur. La mise à disposition de 28 places en crèche facilite la conciliation entre parentalité et activité professionnelle. L'élaboration d'un guide dédié aux proches aidants a également constitué une avancée importante, en apportant des repères concrets aux salariés confrontés à la maladie, au han-dicap ou à la perte d'autonomie d'un proche. Parallèlement, le droit à la déconnexion a été réaffirmé, afin de préserver des temps de repos indispensables et de prévenir les risques liés à l'hyper-connexion.

L'inclusion des personnes en situation de handicap a connu une progression notable. Le taux d'emploi a atteint 8,87 %, contre 8,55 % l'année précédente, dépassant largement l'obligation légale. 20 nouveaux collaborateurs titulaires d'une RQTH ont rejoint l'organisme, et la participation à plusieurs événements spé-cialisés – Hello Handicap, Handiforum et le Job Dating France Travail – a renforcé la visibilité de l'Urssaf auprès des candidats concernés. Cette dynamique s'est accompagnée d'une commu-nication accrue, tant en interne qu'en externe, pour valoriser les engagements.

L'accompagnement individuel a également été renforcé. 25 aménagements de postes ont été réalisés, conformément aux préconisations mé-dicales, qu'il s'agisse de mobilier ergonomique, d'équipements spécifiques ou de logiciels adap-tés. Le service de santé au travail du site du siège a par ailleurs permis à 95 collaborateurs de bénéficier d'un audiogramme. La campagne de vaccination contre la grippe a rencontré un vif succès, avec 288 collaborateurs vaccinés.

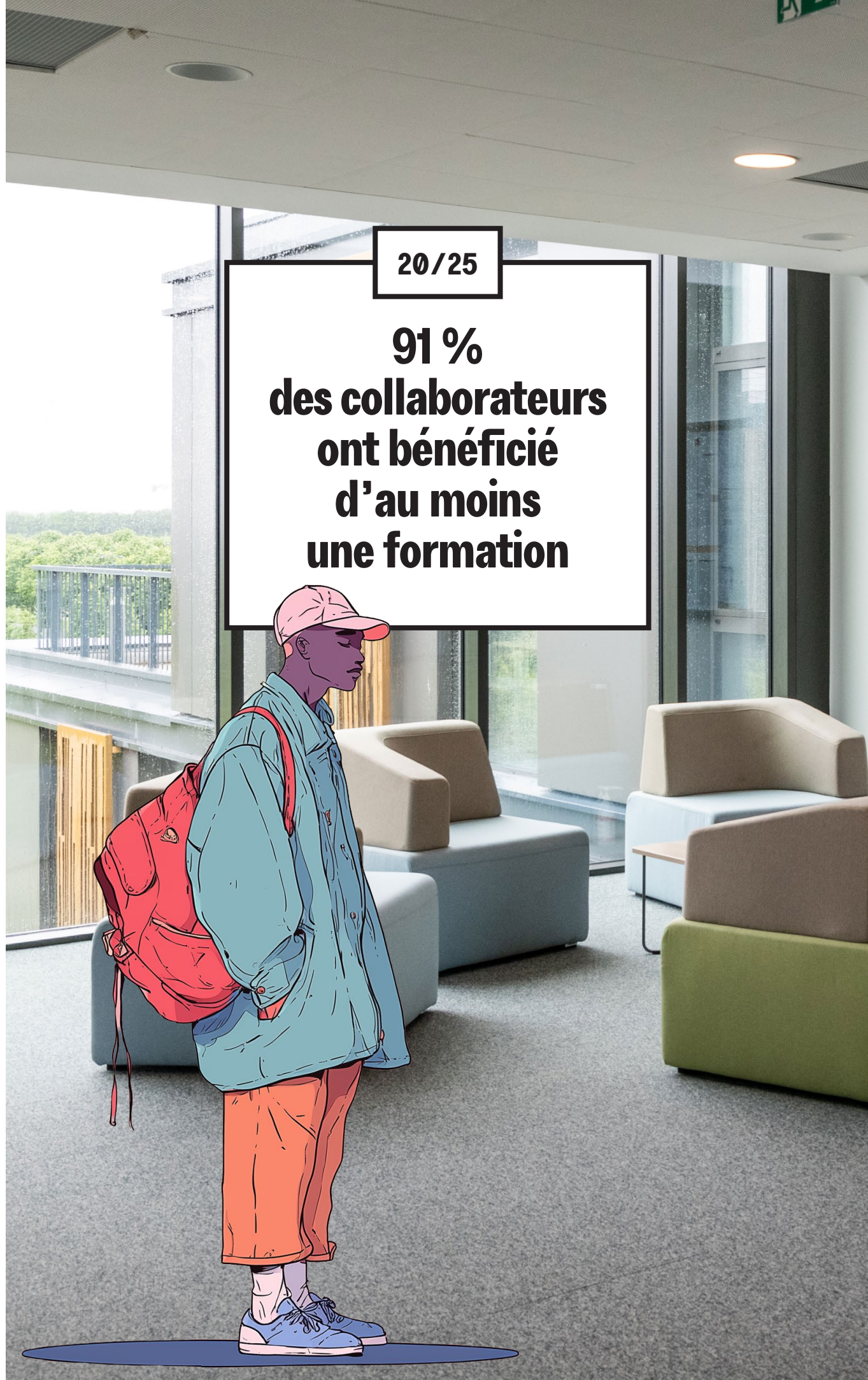
La sensibilisation et la formation continuent d'occuper une place centrale. Plusieurs webi-naires ont rassemblé un large public : plus de

400 participants pour la session consacrée au cancer du sein, plus de 240 pour celle dédiée aux cancers masculins, 300 pour la présenta-tion du baromètre *Cancer@Work*, et plus de 650 pour le webinar sur les troubles de l'audition. Ces temps d'échange ont contribué à renforcer la prévention et à mieux faire connaître les ré-alités du handicap et des maladies chroniques.

L'année a également été marquée par un développement significatif des partenariats. L'engagement auprès de *Cancer@Work*, offi-cialisé le 16 mai, ouvre la voie à un plan d'ac-tion ambitieux en faveur des collaborateurs touchés par un cancer ou une maladie chro-nique. Le partenariat signé le 10 octobre avec l'Ugecam Île-de-France vise à faciliter l'accueil de personnes en situation de handicap et à mieux faire connaître les métiers de l'Urssaf. Enfin, la collaboration avec Les Ailes Déployées a permis d'accompagner l'insertion profes-sionnelle de personnes en situation de handicap psychique ou mental, notamment à travers l'accueil de deux stagiaires dans les équipes du Patrimoine et de l'informatique et celles des Flux entrants.

La prévention des violences et la lutte contre les discriminations ont constitué un autre pilier de l'année. Dans la continuité du partenariat engagé fin 2024 avec *One in Three Women*, une campagne d'affichage a été déployée sur l'ensemble des sites afin de sensibiliser aux vio-lences conjugales. Un guide intitulé « Prévenir l'impact des violences conjugales » a été dif-fusé à tous les salariés, et un accompagnement spécifique a été proposé aux collaborateurs confrontés à des situations sensibles telles que le deuil, la maladie chronique, le cancer ou le rôle de proche aidant. La formation a égale-ment joué un rôle déterminant : plus de 260 managers ont été formés à la prévention des agissements sexistes et du harcèlement sexuel, tandis que l'ensemble des collaborateurs a suivi un module en ligne consacré à la lutte contre le sexisme ordinaire.

L'ensemble de ces actions, menées en 2025, confirme la capacité de l'Urssaf à faire pro-gresser de manière tangible ses indicateurs d'égalité, d'inclusion et de prévention. Cette dynamique globale reflète une conviction forte : l'égalité et l'inclusion ne sont pas seulement des objectifs à atteindre, mais les conditions mêmes de la performance durable d'un service public moderne.



En 2025, l'Urssaf a déployé une politique de formation ambitieuse pour accompagner les transformations du réseau : évolution des métiers, accentuation de la lutte contre la fraude, renforcement du collectif de travail. Cette politique s'est structurée autour de deux axes complémentaires : accompagner l'évolution des métiers et consolider la performance sociale et collective, directement traduits dans les plans de développement des compétences des Urssaf locales.

Soutenir la lutte contre la fraude

Le plan national poursuit trois objectifs majeurs : améliorer les performances en matière de redressement, augmenter les montants effectivement recouvrés à la suite des contrôles et décloisonner les pratiques pour renforcer la coordination entre les métiers.

Plusieurs modules clés ont été déployés en 2025 enregistrant des taux de satisfaction très élevés, par exemple :

- une session pilote dédiée aux gestionnaires « Recouvrement amiable et forcé » spécialisés, réunissant 12 stagiaires issus de 5 Urssaf ;
- le module « Solidarité financière », qui a permis de former 60 inspecteurs du recouvrement récemment certifiés, 18 inspecteurs du recouvrement en poste et 27 juristes ;
- 1 522 collaborateurs ont suivi des modules de formation continue Contrôle ;
- 137 collaborateurs ont suivi le module en e-learning de lutte contre la fraude.

Ces parcours seront généralisés en 2026, avec un objectif de formation obligatoire pour 100 % des gestionnaires « Recouvrement amiable et forcé » et « Lutte contre le travail dissimulé ».

Les actions de formation engagées en 2025 sont un levier essentiel pour améliorer significativement nos résultats en termes de recouvrement à la suite des contrôles.

Accompagner les transformations de nos métiers et de nos organisations de travail

En 2025, les Urssaf ont intensifié leur action pour répondre aux transformations structurelles de leurs métiers et à l'évolution des organisations de travail. Cette stratégie repose sur trois axes complémentaires : refondre les dispositifs de formation pour garantir un haut niveau d'expertise, renforcer l'attractivité et les parcours professionnels, et soutenir la fonction managériale dans la conduite des changements.

Il s'agit d'abord de rénover les dispositifs de formation initiale en déployant des parcours certifiants centrés sur l'acquisition de socles de compétences adaptés aux métiers du contrôle, du recouvrement et de la relation usagers. Cette offre est particulièrement appréciée par les apprenants, avec un taux de satisfaction global proche de 9/10.

Il s'agit ensuite d'entretenir le collectif de travail et le sentiment d'appartenance, en accompagnant la fonction managériale à travers des dispositifs innovants : le projet interbranche Cap'M, la promotion des voies d'accès à l'encadrement et le développement des parcours institutionnels de montée en compétences.

Ensemble, ces actions structurantes permettent au réseau d'adapter durablement ses pratiques, de renforcer la cohésion des équipes et de soutenir efficacement la conduite des transformations.

En Île-de-France, ce sont plus de 190 000 heures de formation qui ont été dispensées pour accompagner les salariés à la transformation des métiers.

Ainsi, au 31 décembre 2025, 2 615 salariés ont bénéficié à minima d'une formation, soit un taux d'accès à la formation de 91,47 %.

Zoom formation : les temps forts 2025 à l'Urssaf Île-de-France

Le middle office

Après la création des Pôles relations de service [PRS], des unités de middle office ont été mises en place, prenant en charge les activités de la téléphonie entrante et sortante, de la gestion des comptes, des offres d'accompagnement des nouveaux usagers, de la promotion et l'assistance à l'utilisation des offres de service en ligne auprès des usagers et des partenaires.

En 2025, 3 directions pilotes ont testé cette nouvelle organisation, impliquant la création de parcours de formation pour l'accompagnement de 62 collaborateurs et de 7 managers.

La sécurité numérique

Dans un contexte de prévention des cyberattaques, un module de sensibilisation rappelant les bons réflexes pour garantir notre cybersécurité a été déployé.

2 768 personnes étaient inscrites et 1 950 collaborateurs l'ont suivi en 2025 [70,45%].

Le programme "3P+" à destination des managers

Afin d'optimiser le pilotage de la production, le programme « 3P+ » : Pilotage de la production et de la performance a été lancé.

50 managers ont été formés.

Le programme de formation des managers 2025

Accompagner les managers est au cœur de notre politique RH. Et cela passe par des formations qui s'adaptent à leurs besoins.

Nouveaux managers :

- L'accompagnement à la prise de fonction,
- Le manager et la maîtrise des activités.

Managers/ Agents de direction :

- De la prévention à l'action, maîtriser les procédures disciplinaires et les cas d'insuffisance professionnelle,
- Equipier de première intervention [EPI],
- Prévenir les agissements sexistes,
- La fresque du climat.

30 actions RSO en Île-de-France : intégrer le principe de sobriété dans nos rénovations, achats et déplacements

L'Urssaf est intrinsèquement engagée activement dans une démarche de RSO par ses missions de financement du modèle social, grâce à la collecte des cotisations et au contrôle. De plus, elle accompagne ses usagers en sécurisant leurs démarches et en protégeant leurs données. Mais elle ne s'arrête pas là : qualité de vie au travail, durabilité de nos ressources, éthique, inclusion...

En 2025, l'Urssaf Île-de-France a accéléré sa démarche de Responsabilité sociétale des organisations [RSO] avec une ambition claire : réduire son empreinte environnementale tout en améliorant le cadre de travail des collaborateurs. Sobriété énergétique, numérique responsable, achats durables ou mobilités alternatives : l'année a été marquée par des actions concrètes sur l'ensemble des sites franciliens.

Premier chantier d'ampleur : la maîtrise des consommations énergétiques dans les 11 bâtiments de l'organisme, soit plus de 58 000 m². Dans le cadre de sa feuille de route RSO 2023-2027 et du décret tertiaire, l'Urssaf Île-de-France a déployé un plan de sobriété énergétique autour de dix priorités : chauffage, climatisation, éclairage, équipements informatiques ou encore déplacements professionnels.

Concrètement, le chauffage a été limité à 19°C en journée et abaissé à 16°C lorsque les locaux étaient inoccupés. La climatisation, elle, ne se déclenche désormais qu'à partir de 26°C. Certaines zones peu fréquentées ont été temporairement fermées afin d'éviter des consommations inutiles, tandis que le télétravail a été encouragé lors des épisodes de grand froid.

Les rénovations menées en 2025 sur cinq sites ont également intégré des critères environnementaux renforcés : matériaux faiblement émissifs, peintures non odorantes et fournisseurs engagés dans des démarches certifiées. Le remplacement progressif des éclairages par des LED, l'installation de détecteurs de mouvement et d'horloges programmables ont porté leurs fruits : entre 2021 et 2025, la consommation électrique globale a baissé de 24 %.

La politique d'achats responsables a, elle aussi, franchi un cap. Tous les marchés supérieurs à 25 000 euros intègrent désormais des critères environnementaux et sociaux, et 90 % ont été attribués à des TPE ou PME. Une façon de soutenir un tissu économique engagé, tout en limitant l'impact des achats de l'organisme.

Le numérique responsable s'est également imposé comme un axe fort de l'année. Pour la première fois, une campagne de réemploi du matériel informatique a été organisée à grande échelle. Sur 600 ordinateurs identifiés, 160 ont été proposés en don aux salariés, dépassant les objectifs réglementaires. L'opération a rencontré un fort succès en interne avec plus de 3 000 visites sur la page dédiée. En parallèle, près de 4,8 tonnes de déchets électroniques ont été recyclées via la filière spécialisée *Ecologic*.

Enfin, l'Urssaf Île-de-France a poursuivi ses efforts en faveur des mobilités durables. Forfait mobilités durables [FMD], covoiturage, équipements pour les vélos et développement des véhicules électriques : les alternatives à la voiture individuelle progressent. En 2025, plus de 271 000 trajets domicile-travail ont été réalisés via des modes de transport alternatifs, et deux collaborateurs sur trois sont désormais engagés dans une démarche de mobilité durable.





22/25

**99,43 % d'atteinte
des objectifs CPG
en 2025**

Dans un contexte de transformation continue du service public, l'Urssaf Île-de-France inscrit son action dans une stratégie pluriannuelle visant à renforcer son efficacité, la qualité de sa relation avec les usagers et sa contribution au financement de la protection sociale. Le Contrat pluriannuel de gestion 2023-2027 fixe ainsi un cadre d'objectifs ambitieux, portés par une dynamique d'amélioration continue et par l'engagement des équipes. Les résultats déjà observés témoignent de la solidité de cette trajectoire et de la capacité de l'organisme à répondre aux enjeux majeurs de sa mission.

Le Contrat pluriannuel de gestion, feuille de route stratégique de l'Urssaf Île-de-France

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 garantissant notamment un niveau élevé de recouvrement.

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.



Un niveau de performance très élevé sur les objectifs assignés

L'indicateur de synthèse de la performance de l'Urssaf Île-de-France sur les objectifs consignés dans son CPG s'établit à 99,43 % ce qui constitue la deuxième meilleure performance du réseau des Urssaf.

La qualité de la relation avec les usagers se distingue, avec des indicateurs de performance qui concernent la rapidité et l'efficacité de la relation téléphonique mais aussi le traitement des courriels, témoignant ainsi de la priorité donnée à l'accompagnement de l'ensemble des publics de l'Urssaf.

Par ailleurs, les fonctions qui concourent à la mission essentielle de financement du système de protection sociale, telles que la gestion des comptes, le recouvrement amiable et forcé, le contrôle ou la gestion de la trésorerie, affichent également de très bons résultats de performance. Ces indicateurs rendent compte des efforts de l'organisme sur des axes de travail aussi différents que la réponse aux réclamations des usagers, le taux de paiement dématérialisé des cotisations, la récupération des créances dues ou la qualité des prévisions et de la gestion des mouvements de trésorerie.

En ce qui concerne spécifiquement la fonction de contrôle des déclarations émises par les usagers de l'Urssaf, ainsi que la lutte contre le travail illégal, les objectifs assignés sont exprimés en taux de contrôle des cotisations déclarées et en montants de redressements effectués puis recouverts. Ils témoignent de la volonté de l'organisme d'y consacrer les ressources nécessaires et à réaliser cette mission avec efficience. Le coefficient de réussite sur ces indicateurs atteint les 100 %. L'Urssaf Île-de-France porte traditionnellement un effort particulier sur cette fonction de contrôle, notamment sur la dimension de lutte contre le travail illégal. Cette dernière est très importante pour le respect de l'équité entre les opérateurs économiques et elle contribue à consolider le consentement au prélèvement social, indispensable à la mission du service public mise en œuvre par l'Urssaf Île-de-France.

23/25

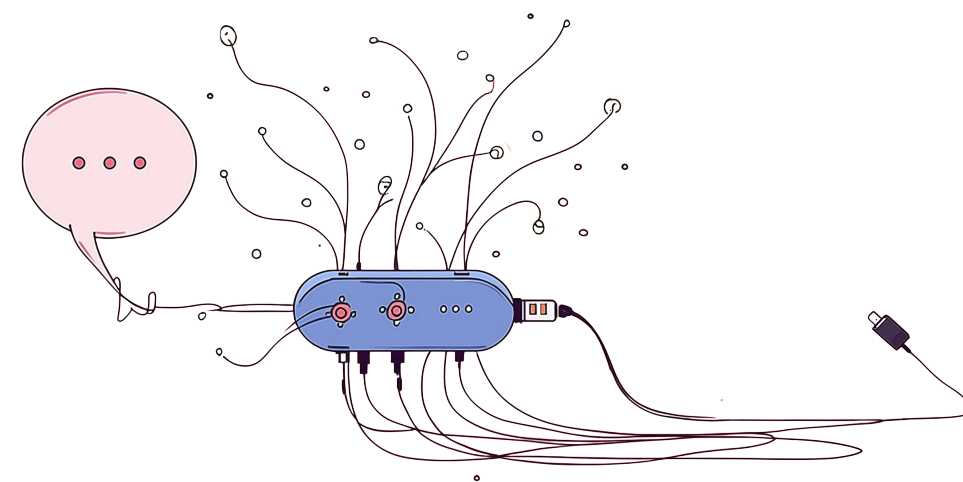
240 champions pour accompagner la montée en puissance de l'IA générative

En 2025, l'Urssaf a poursuivi une dynamique collective ambitieuse autour de l'usage de l'intelligence artificielle, en particulier de l'IA générative. Engagée fin 2024, elle vise à doter les collaborateurs d'outils capables de produire, analyser et synthétiser rapidement des contenus, afin de faciliter le traitement des demandes et d'améliorer la qualité de service. L'année a été marquée par une montée en puissance des usages, accompagnée d'un effort structuré pour en faciliter l'appropriation à l'échelle du réseau et en encadrer le développement dans un environnement sécurisé.

Un réseau de 240 champions pour ancrer les usages

Pour accompagner ce déploiement, l'Urssaf s'appuie sur un réseau de 240 « IA champions » répartis dans l'ensemble du réseau, dont 29 en Île-de-France.

Ces collaborateurs volontaires jouent un rôle de relais auprès des équipes : ils accompagnent les premiers usages, partagent les bonnes pratiques et contribuent à rendre ces outils accessibles au plus grand nombre. Leur action s'inscrit dans un dispositif plus large d'acculturation, qui s'appuie notamment sur des webinaires, des temps d'échange et des supports de formation dédiés. Leur présence dans les territoires permet d'ancrer progressivement l'IA générative dans les pratiques professionnelles, au plus près des besoins des métiers.



Une appropriation progressive autour de mon'IA

En 2025, l'Urssaf a déployé ses premiers outils d'intelligence artificielle générative, dont *Mon'IA*, une solution interne permettant aux collaborateurs de rédiger, analyser ou synthétiser des contenus dans un environnement sécurisé.

4 286 collaborateurs ont utilisé *Mon'IA* en 2025, pour un total de 65 000 interactions, soit un taux d'usage de 42,9 % parmi les collaborateurs ayant accès à ces outils. Les usages se concentrent principalement sur des activités directement liées aux métiers : rédaction de courriels ou de réponses aux usagers [39 %], synthèse de documents [21 %] ou analyse d'informations [15 %]. Ces premiers cas d'usage illustrent la capacité de l'IA générative à soutenir les équipes dans leurs tâches quotidiennes, en facilitant le traitement de l'information et la préparation des réponses, sans se substituer à leur expertise.

Cette montée en puissance s'accompagne d'un suivi attentif des usages, permettant d'en comprendre les apports, d'identifier les besoins d'accompagnement et de garantir une utilisation maîtrisée des outils.

Des services digitaux qui enrichissent la relation avec les usagers

En parallèle, l'Urssaf a poursuivi le développement de ses canaux digitaux d'interaction avec les usagers.

En 2025, les voicebots ont traité plus de 6,6 millions de conversations, les chatbots près de 2,7 millions, et le livechat plus de 112 000 échanges, avec un niveau de satisfaction élevé.

Ces outils facilitent l'accès à l'information et permettent d'apporter des réponses rapides aux demandes simples, contribuant à fluidifier les parcours et à améliorer la qualité de service. L'intégration progressive de l'IA générative permet également de les enrichir en facilitant la construction des bases de connaissance et en améliorant la qualité des interactions conversationnelles.

Une transformation progressive et maîtrisée

Le déploiement de l'IA générative s'inscrit dans une approche pragmatique, centrée sur les usages et l'accompagnement des équipes.

L'Urssaf privilégie une démarche progressive, visant à identifier les situations dans lesquelles ces outils apportent une valeur concrète, tout en assurant un pilotage attentif des usages et en garantissant la sécurité des données. Cette approche s'appuie à la fois sur le développement de solutions internes et sur le recours à des outils externes lorsque cela est pertinent.

La structuration du réseau de champions, le suivi des usages et l'articulation avec les services digitaux constituent ainsi un socle solide pour accompagner la transformation engagée, au service des collaborateurs comme des usagers.

24/25

1^{er} colloque régional : l'Urssaf Île-de-France s'affirme comme partenaire business des entrepreneurs



À l'occasion de la rentrée économique, l'Urssaf Île-de-France a organisé, le jeudi 4 septembre 2025, son premier colloque régional sur le thème « Accompagner l'entrepreneuriat en Île-de-France ». Organisé à l'Hôtel de la Région Île-de-France, cet événement a réuni décideurs publics, experts, acteurs économiques et représentants d'entreprises autour d'un objectif commun : mieux accompagner les entrepreneurs franciliens à chaque étape de leur parcours.

Conçu en partenariat avec la Région Île-de-France, ce colloque s'inscrit pleinement dans la stratégie portée par l'Urssaf pour renforcer son rôle d'acteur économique territorial. Tout au long de la soirée, quatre tables rondes se sont succédées, permettant d'aborder successivement les dynamiques économiques du territoire, les leviers de développement entrepreneurial, les dispositifs d'accompagnement en cas de difficulté et les conditions nécessaires à l'instauration d'une relation de confiance durable entre les entreprises et les acteurs publics.

Une soirée pour changer les regards

L'événement a été ouvert par Alexandra Dublanche, Vice-présidente en charge du développement économique à la Région, qui a rappelé l'ambition collective portée par les institutions présentes : construire un écosystème économique plus solide, plus innovant et plus résilient au service de l'emploi et du développement du territoire. Didier Malric, Directeur général, a souligné le caractère inédit de cette initiative, première manifestation de cette ampleur organisée par l'Urssaf Île-de-

France à destination des entreprises et de leurs représentants.

Ce colloque répond à un constat partagé : les missions de l'Urssaf et son rôle d'accompagnement restent encore trop méconnus. Philippe Savajols, président du Conseil d'administration de l'Urssaf Île-de-France, a ainsi réaffirmé la volonté de positionner l'Urssaf comme un acteur stratégique du développement économique local, capable d'apporter un soutien concret aux entreprises. Didier Malric a prolongé cette vision en exprimant l'ambition de faire de l'Urssaf un véritable partenaire business de confiance.

Des tables rondes pour penser l'accompagnement autrement

Les quatre tables rondes ont croisé les regards d'institutionnels, d'experts, de responsables associatifs et d'agents de direction de l'Urssaf Île-de-France. Elles ont aussi donné la parole aux entrepreneurs, dont les témoignages ont illustré l'évolution de leur perception et leur expérience positive des services proposés.

La première table ronde, consacrée aux tendances économiques, a mis en lumière l'importance de la donnée pour éclairer la décision publique et privée. Grâce à l'open data et à des partenariats solides, l'Urssaf contribue aujourd'hui à une compréhension fine des dynamiques territoriales, utile aux entreprises comme aux acteurs institutionnels.

La deuxième table ronde a porté sur le développement entrepreneurial. Les intervenants ont présenté les actions menées pour faire de l'entrepreneuriat un moteur durable de croissance, ainsi que les services proposés pour accompagner les créateurs et dirigeants dans leurs démarches, de la définition du statut juridique à la première embauche.

La troisième table ronde a abordé les dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté. Les échanges ont permis de rappeler l'importance d'une intervention précoce et coordonnée, illustrée par le témoignage d'un chef d'entreprise accompagné par l'Urssaf Île-de-France.

Enfin, la dernière table ronde a exploré les conditions nécessaires à la construction d'une relation de confiance entre les entreprises et les acteurs publics. Les retours d'expérience d'entrepreneurs ayant bénéficié d'un contrôle ou d'une visite conseil ont mis en évidence une approche fondée sur l'écoute, la pédagogie et l'équité.

Un temps de networking pour prolonger les échanges

La soirée s'est poursuivie autour d'un cocktail et d'un temps de networking, réunissant entrepreneurs, experts et représentants institutionnels. Plusieurs partenaires – Les Déterminés, Adie, Positiv, BGE, GPA Île-de-France, La Ruche®, Femmes des Territoires et France Active – étaient présents avec des stands dédiés, permettant aux participants de découvrir leurs dispositifs et d'échanger directement avec leurs équipes. Un moment informel pour favoriser la création de lien et l'émergence de nouvelles collaborations.

Une première concluante

Avec 17 intervenants, huit kiosques partenaires et 155 participants, ce premier colloque a pleinement atteint ses objectifs : mieux faire connaître le rôle actif de l'Urssaf Île-de-France dans l'accompagnement des entrepreneurs et renforcer les synergies entre les acteurs économiques du territoire.

La couverture médiatique a contribué à amplifier la portée de l'événement : les deux journalistes présents ont chacun publié un article, tandis que les publications LinkedIn – et leurs nombreuses republications – ont augmenté la visibilité sur les échanges et les enseignements de la soirée.

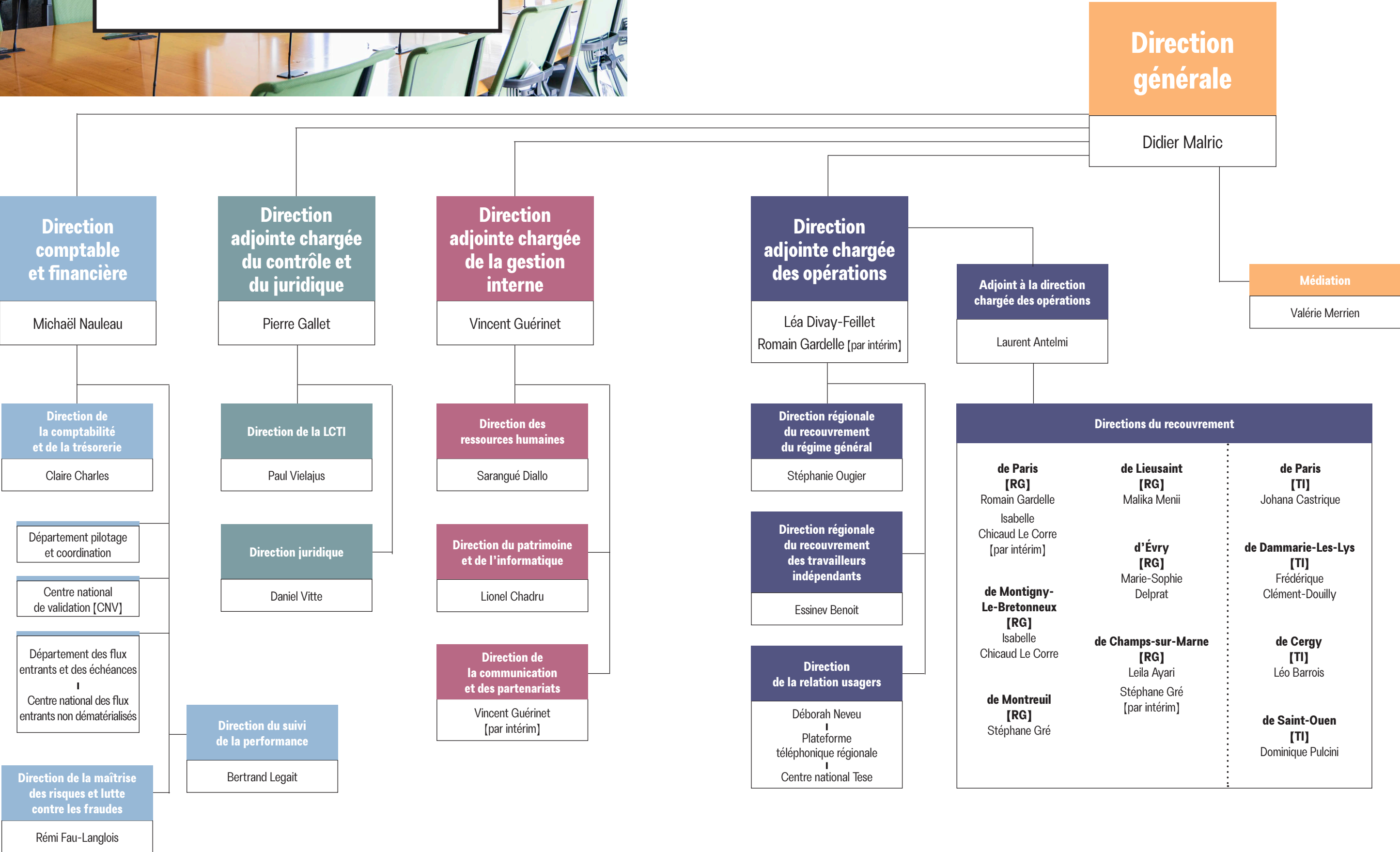
Ce colloque marque ainsi une étape importante dans la volonté de l'Urssaf Île-de-France de s'affirmer comme un partenaire pivot de l'accompagnement entrepreneurial en Île-de-France. À la suite de ce premier colloque régional, l'Urssaf Île-de-France a souhaité prolonger la dynamique engagée en renforçant la diffusion des messages portés lors de la soirée. Une campagne d'information et de communication a ainsi été lancée auprès des usagers, sous la forme d'une série de contenus thématiques. Chaque épisode reprenait les grands axes abordés lors des tables rondes, permettant de rendre accessibles les enseignements clés et de faire connaître plus largement les dispositifs d'accompagnement proposés aux usagers. Cette démarche a été menée pour installer dans la durée l'Urssaf comme partenaire de confiance pour les entrepreneurs, tout en amplifiant l'impact du colloque auprès d'un public plus large que celui présent le jour de l'événement.



Nos instances pour assurer la gouvernance

Organigramme de l'Urssaf Île-de-France

Au 1^{er} juin 2026



Le Conseil d’administration

Au 31 décembre 2025

Philippe Savajols, Président
Franck Manogil, 1^{er} Vice-président
Haykail Zaier, 2^e Vice-président
Christian Colinet, 3^e Vice-président
Frank Delvau, Représentant CPSTI

Collège Employeurs

MEDEF
→ Phillipe Savajols [Titulaire]
→ Thomas Sallot [Suppléant]
→ Jérôme Quentin-Mauroy [Titulaire]
→ Anne-Gabrielle Verdier [Suppléant]

CPME
→ Haykail Zaier [Titulaire]
→ Bruno Glineur [Suppléant]
→ Nicolas Lixi [Titulaire]

U2P
→ Dominique Eury [Titulaire]
→ Zeljko Milosevic [Suppléant]

Collège des Travailleurs indépendants

CPME
→ Alexandre Bataille [Titulaire]
→ Benoît Renauld [Suppléant]

FNAE
→ Laetitia Loubières [Titulaire]
→ Antoinette Bonneau [Suppléant]

Collège des Assurés sociaux

CGT
→ Hakim Naili [Titulaire]
→ Cécile Marchand [Suppléant]
→ Sandrine Mazilu [Titulaire]
→ Luisa Lama [Suppléant]

CGT FO
→ Vincent Vilpasteur [Titulaire]
→ Dolorès Dambrin [Suppléant]
→ Christian Colinet [Titulaire]
→ Carole Prioult [Suppléant]

CFE CGC
→ Frédérique-Paul Martin [Titulaire]
→ André Legault [Suppléant]

CFDT
→ Franck Manogil [Titulaire]
→ Sébastien Guignant [Suppléant]
→ Linda Shibduth [Titulaire]
→ Valérie Orieux [Suppléant]

CFTC
→ Gérard Langet [Titulaire]
→ Shanoor Fazal [Suppléant]

Personnes qualifiées

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

Représentants du personnel

CGT COLLÈGE « CADRES »
→ Yvan Constanti

CGT COLLÈGE « EMPLOYÉS »
→ Christophe Jacob
→ Barbara Degras

Les Présidents de commissions

Bruno Glineur, Commission d’examen des comptes
Gérard Langet, Commission des marchés
Frédéric-Paul Marin, Commission de recours amiable

L’activité des commissions

Commission d’examen des comptes

La Commission d’examen des comptes joue un rôle déterminant dans le suivi de la situation financière de l’Urssaf Île-de-France. Tous les ans, elle passe en revue les comptes de l’organisme ainsi que le dispositif de contrôle interne de l’organisme. Elle propose au Conseil d’administration l’approbation des comptes annuels au vu du rapport de validation établi par le Directeur comptable et financier de l’Urssaf Caisse nationale.

Les travaux de la Commission contribuent à garantir la fiabilité de l’information financière, la transparence de la gestion et la qualité du pilotage de l’organisme. Ils s’inscrivent dans une logique de continuité et de sécurisation des décisions prises par le Conseil d’administration.

Commission des marchés

La Commission des marchés intervient dans l’attribution des marchés publics nécessaires au fonctionnement de l’Urssaf Île-de-France à partir d’un seuil de 143 000 euros hors taxes en 2025.

Les travaux de la Commission portent sur des dossiers à forts enjeux financiers et organisationnels. Ils contribuent directement à la sécurisation juridique des procédures, à la maîtrise des dépenses et à la qualité des prestations. À travers ses décisions, la Commission participe à l’efficience du fonctionnement de l’organisme et à la bonne utilisation des ressources publiques, dans le respect des principes de transparence et de concurrence.

En 2025, la Commission a traité de marchés aussi diversifiés que les places en crèches pour les enfants du personnel, les prestations d’accueil au siège de l’organisme ou bien des prestations de maintenance immobilière.

Commission de recours amiable

La Commission de recours amiable [CRA] constitue un maillon essentiel de la relation entre l’Urssaf et ses usagers. Elle est saisie de l’ensemble des réclamations formulées à l’occasion de l’application de la réglementation du recouvrement. Elle examine notamment les demandes de remises de majorations de retard relevant de sa compétence ainsi que les contestations relatives à l’application de la législation.

En 2025, l’activité de la Commission a reflété la diversité des situations rencontrées par les usagers. L’examen attentif des dossiers, la prise en compte des contextes individuels et la recherche de solutions proportionnées permettent de garantir le respect du droit tout en maintenant un dialogue constructif avec les usagers.

Par son action, la Commission de recours amiable contribue à renforcer la confiance dans l’institution et à améliorer la qualité globale de la relation de service.

En 2025, la CRA a examiné 2330 dossiers et 836 demandes de remises de majoration de retard et pénalités

Les faits marquants de l’activité du Conseil d’administration en 2025

10 séances plénières du Conseil d’administration se sont tenues en 2025.

- Janvier 2025 : rencontre à l’issue du Conseil d’administration avec MM. Duquesne et Guerrien, respectivement président et délégué général de la Fédération des entreprises de propreté, d’hygiène et services associés d’Île-de-France.
- Juin 2025 : rencontre à l’issue du Conseil d’administration avec M. Restino, président de la CCI Paris-Île-de-France.
- Février 2025 : rencontre à l’issue du Conseil d’administration avec M. Magnant, directeur de Tracfin.
- Septembre 2025 : colloque « Accompagner l’entrepreneuriat en Île-de-France » à l’Hôtel de Région le 4 septembre.
- Avril 2025 : rencontre à l’issue du Conseil d’administration avec M. Laurent, directeur central Trésorerie banque financement investissement de l’Urssaf Caisse nationale.
- Septembre 2025 : rencontre à l’issue du Conseil d’administration avec le général Montull, commandant de l’Office central de lutte contre le travail illégal [OCLTI].
- Novembre 2025 : rencontre à l’issue du Conseil d’administration avec M. Zumsteeg, directeur du département Politique-Opinion, Ipsos-BVA.

Les chiffres clés de l’activité du Conseil d’administration :

32 réunions du Conseil d’administration et de ses 3 commissions

Le Conseil départemental de Seine-et-Marne

Au 31 décembre 2025

David Cartier, Président
Christophe Meyer, Vice-président

Collège Employeurs

- MEDEF**
- David Cartier [Titulaire]
 - Anne Pelletier [Suppléant]
 - Sylvie Clyti Luinaud [Titulaire]
 - Ruth Horlacher [suppléante]

- CPME**
- Laurent Bayon [Titulaire]
 - Marc Vasseur [Suppléant]

- U2P**
- Patrick Lejonc [Titulaire]

Collège des Travailleurs indépendants

- U2P**
- Ryadh Ladhari [Titulaire]

- CPME**
- Blandine Garcin [Titulaire]
 - Jean-Marie Emma [Suppléant]

- FNAE**
- Sandrine Degouet [Titulaire]
 - Sandrine Lefebvre Reghay [Suppléant]

Collège des Assurés sociaux

- CGT**
- Jean-Paul Hutteau [Titulaire]
 - Françoise Ludwikowski [Titulaire]

- CGT FO**
- Nathalie Geoffroy [Titulaire]
 - Christelle Camier [Suppléant]
 - Antoine Gamaury [Suppléant]

- CFE CGC**
- Christophe Meyer [Titulaire]
 - Assimina Sagarakis [Suppléant]

- CFDT**
- Linda Shibduth [Titulaire]

- CFTC**
- Valérie Riot [Titulaire]
 - Alain Mamilonne [Suppléant]



Le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants [CPSTI]

Au 31 décembre 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
Annie Neuranter, Vice-président

Représentants des travailleurs indépendants actifs

- U2P**
- Janine Adam [Titulaire]
 - Mi-Kim Paya [Suppléant]
 - Mouhssine Berrada [Titulaire]
 - Sandrine Vilette [Suppléant]
 - Olivier Gérard [Titulaire]
 - Hocine Yousfi [Suppléant]
 - Philippe Gosselin [Titulaire]
 - Daniel Hauser [Titulaire]
 - Dounia Moumni [Titulaire]

- CPME**
- Alexandre Bataille [Titulaire]
 - Sonia Boros [Suppléant]
 - Maria Da Silva [Titulaire]
 - Olivier David [Suppléant]
 - Frank Delvau [Titulaire]
 - Pascal Fauriat [Suppléant]
 - Annie Neuranter [Titulaire]
 - Sylvie Alves Fernandes [Suppléant]
 - Franck Travers [Titulaire]

- FNAE**
- Roxane Perraud [Titulaire]
 - Tristan Sadeghi [Suppléant]
 - Antoinette Bonneau [Titulaire]
 - Wumba Mayemba [Suppléant]
 - Laetitia Loubières [Titulaire]

- CNPL**
- Sarah Alimondo [Titulaire]
 - Renaud Nadjahi [Suppléant]

Représentants des travailleurs indépendants retraités

- U2P**
- Bernard Carlier [Titulaire]
 - Daniel Daunis [Suppléant]
 - Gérard Luquet [Titulaire]
 - Jacques Malessart [Suppléant]
 - Gérard Schuller [Titulaire]

- CPME**
- Michel Mourgère [Titulaire]
 - Claude Tellier [Suppléant]
 - Gérard-Philippe Ranson [Titulaire]

- FNAE**
- Albert Nahama [Titulaire]
 - Jacques Laurent [Suppléant]

- CNPL**
- Paul Gelbhart [Titulaire]
 - Sabine Prou-Ceresole [Suppléant]

CHIFFRES CLÉS

2 545

collaborateurs
[ETP CDI en moyenne annuelle]

4,12/5

Note de satisfaction globale

179 044

créateurs d'entreprises accompagnés

287

interventions auprès de
nos principaux partenaires

1 833 154

comptes usagers

149 394

particuliers employeurs

1 153 344

travailleurs indépendants
et autoentrepreneurs

515 015

entreprises, administrations,
collectivités territoriales

15 401

comptes autres

153,62

milliards d'euros encaissés

819,8

millions de redressements de cotisations
dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé

24 912

contrôles et actions de prévention engagés
[dont 13 087 pour la LCTI]

National

602

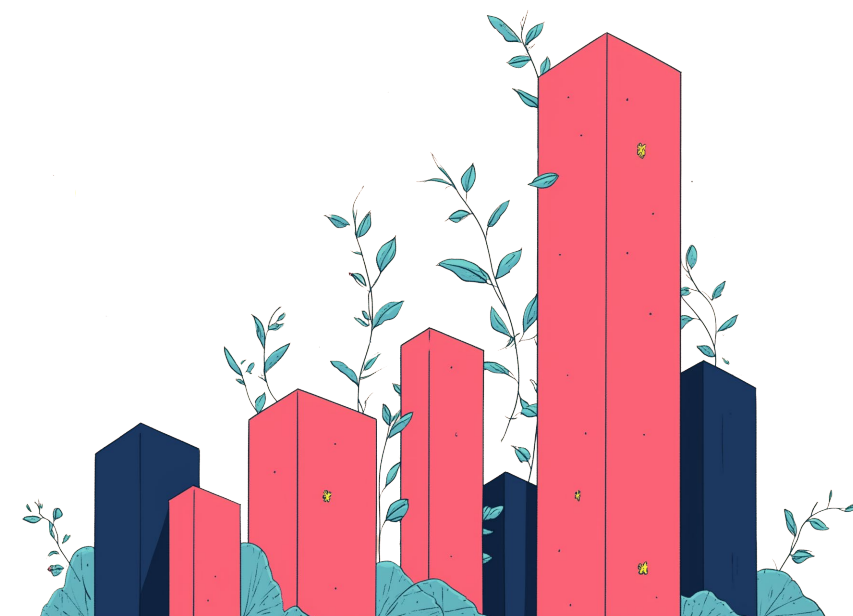
milliards d'euros encaissés

12

millions de comptes usagers

1,5

milliard d'euros de redressements
de cotisations dans le cadre de la lutte
contre le travail dissimulé

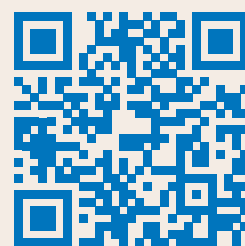




**Entreprendre,
c'est avoir les bons repères**
Et avancer avec confiance

Créer, développer, recruter...
Chaque décision compte dans la vie
d'une entreprise, pour son activité
comme pour ses salariés.

L'Urssaf Île-de-France accompagne
les entreprises pour sécuriser leurs
démarches, fiabiliser leurs déclarations
et garantir des droits justes.



Découvrez notre offre
d'accompagnement
sur [Urssaf.fr](https://urssaf.fr)

À vos côtés, à chaque étape

**Vous lancez
votre activité ?**

**Ça ne coûte rien
de demander conseil !**

Être accompagné, sécuriser vos démarches



Mon Conseil Urssaf →

Contactez-nous

PAR COURRIEL

contact.presse.idf@urssaf.fr

PAR COURRIER

Urssaf Île-de-France
93518 Montreuil Cedex

Restez informé

iledefrance.urssaf.fr
urstart-idf.fr

