



Rapport d'activité 2020

Sommaire

Avant-propos

04 Introduction

06 Regards croisés

08 Chiffres clés 2020

12 Temps forts collaborateurs

29 **02.**
Des dispositifs sur-mesure pour garantir les droits sociaux et l'équité

32 Construire une offre de services différenciée, basée sur des catégories d'usagers

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

40 Adapter notre fonctionnement et nos missions pour répondre aux enjeux de la crise

15

01.

Simplifier les services et accompagner tous les employeurs et entrepreneurs

18 De nouveaux outils d'interaction pour renforcer la proximité et la relation de confiance

20 Une nouvelle compétence pour l'Urssaf : la gestion de l'action sociale des travailleurs indépendants

22 Du prélèvement à la source au « tiers payant » du service à la personne : des dispositifs pour simplifier la vie des particuliers employeurs

24 Création du dispositif d'indemnité de chômage partiel pour les salariés à domicile : un essentiel pour un public sévèrement affecté par les mesures de confinement

26 Lancement d'une offre de services pour simplifier les démarches des médecins remplaçants

45

03.

Des moyens financiers sans précédent pour assurer la protection sociale au quotidien

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

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

56 Redistribution et versement des prestations sociales tout au long de la crise pour répondre aux besoins des Français

59

04.

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

62

Une organisation souple et agile du réseau des Urssaf pour plus d'efficience

64

Des outils innovants au service de nos publics

68

Des collaborateurs engagés dans l'évolution de l'Urssaf

76

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

77

05.

Une gouvernance de terrain

80

Le conseil d'administration

81

Le conseil d'administration de l'Urssaf
Caisse nationale, une instance clé

83

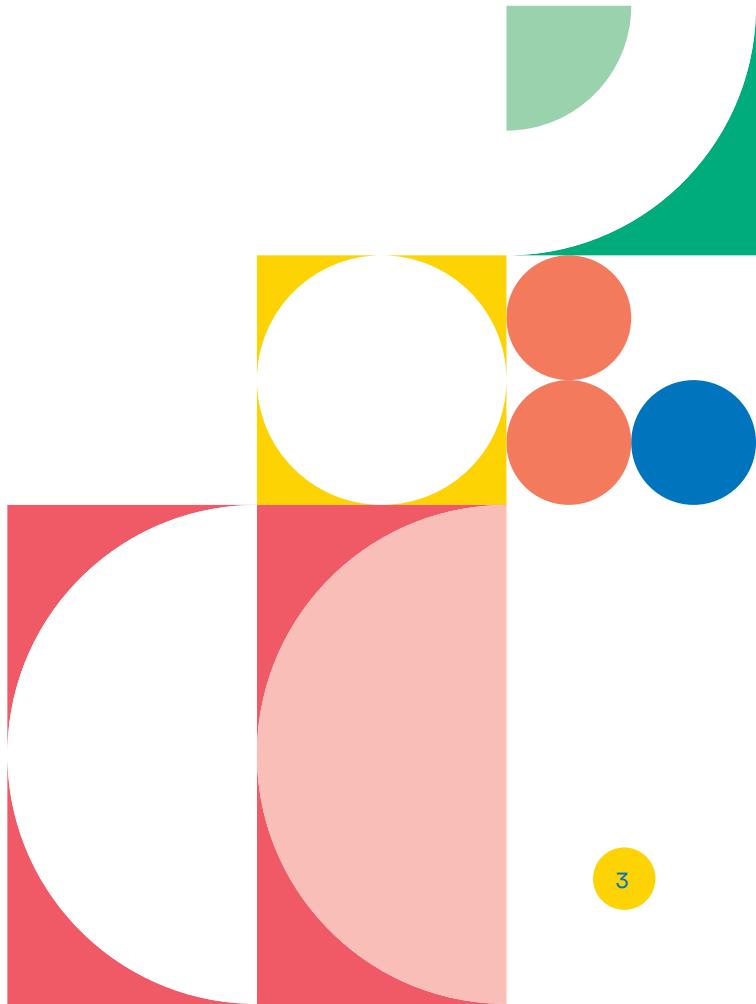
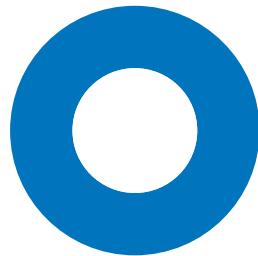
Une organisation par domaines d'expertise

86

Les commissions spécialisées

88

Le comité de direction





Agir pour une protection sociale durable et solidaire

2020 restera une année exceptionnelle pour l'Urssaf. L'année où nous avons relevé de nombreux défis inédits face à la crise sanitaire de la Covid-19 : nous avons mis en place des mesures exceptionnelles pour accompagner les entreprises en difficulté et, plus que jamais, nous avons démontré notre rôle d'amortisseur social et économique au service de la société française. Mais 2020 ne saurait se résumer à la crise : hasard du calendrier, c'est aussi l'année où nous avons réaffirmé notre identité, nos missions et nos valeurs au terme d'une démarche participative de plusieurs mois avec toutes nos parties prenantes. Une démarche à la fois structurante et inspirante dans laquelle notre collectif a puisé ses forces en 2020, à un moment crucial de notre histoire.

L'Urssaf agit au service de la protection sociale des Français

Chaque jour, nous pilotons la collecte et la redistribution des cotisations et contributions sociales. C'est ainsi que l'Urssaf participe au financement de la protection sociale et permet à tous les assurés de bénéficier des prestations dont ils ont besoin : remboursement de soins médicaux, indemnités d'arrêt maladie ou de congé maternité, retraites, allocations familiales.

Pour y parvenir, nous mobilisons nos savoir-faire et nos compétences afin de garantir le respect des règles de collecte, de contrôle et de contentieux. Nous agissons également aux côtés des entreprises, des indépendants et des particuliers pour les accompagner et prévenir leurs difficultés.

Le réseau des Urssaf fait face aux impératifs de la crise

A partir du mois de mars 2020, l'Urssaf Caisse nationale et le réseau sont entrés dans une phase inédite de mobilisation pour soutenir l'activité économique au plus fort de la crise sanitaire. Un engagement à la hauteur de nos responsabilités : concentré sur notre mission au service du modèle social français et notre rôle essentiel auprès du tissu économique, notre collectif s'est naturellement mis en capacité de prendre en charge les actions qui lui incombait :

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

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



Etat d'avancement de la Cog 2018-2022 à fin 2020

La Convention d'objectifs et de gestion signée entre l'Etat et l'Urssaf fixe les progrès à accomplir pour maintenir et améliorer la qualité du service rendu de l'Urssaf, dans le cadre de sa mission sociale (assurer à tous le bénéfice de sa protection sociale) et économique (faciliter et contrôler le respect des règles sociales). En 2020, malgré les perturbations liées à la crise sanitaire, les objectifs d'avancement ont été atteints.

- **Taux d'avancement moyen à fin 2020 : 71%**
- **58,5 % des actions en cours** ont un avancement conforme à l'attendu
- **31% d'actions terminées** à fin 2020

Nos trois grandes missions

- **Accompagner tous les employeurs et entrepreneurs** au bénéfice du développement économique et social à travers la mise en place de services adaptés aux réalités de nos différents publics.
- **Assurer le financement de la protection sociale** au quotidien avec la collecte des cotisations et l'optimisation de la gestion des finances.
- **Garantir les droits sociaux et l'équité** entre tous les acteurs économiques par le biais de la sécurisation des démarches déclaratives et des contrôles à posteriori.

Changer de nom pour gagner en lisibilité

Bien avant le début de la crise sanitaire, dans le contexte d'unification progressive des collectes sociales autour de l'Urssaf et du renforcement de la relation de confiance entre les usagers et l'administration, le réseau avait entamé un profond travail de réflexion sur son positionnement et son identité, mobilisant collaborateurs, partenaires, administrateurs et usagers. Ces travaux ont abouti, début 2020, à la clarification de notre raison d'être, de nos missions et de nos valeurs ; et à plus de lisibilité de notre offre de service, souvent mal connue. Dans ce même objectif de lisibilité, la décision a été prise de réunir l'ensemble du réseau autour du même nom, l'Urssaf : **ainsi, l'Acoss devient l'Urssaf Caisse nationale**.

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

- **La responsabilité** traduit l'équité, la fiabilité et la performance des actions de la branche recouvrement auprès de ses bénéficiaires.
- **La solidarité** exprime notre engagement d'entraide auprès de la société et de nos collègues et collaborateurs.
- **La proximité** montre l'ambition d'accessibilité et de simplicité de nos services, conçus avec et au plus près de nos publics.
- **La proactivité** reflète l'écoute et l'innovation que nous mettons en œuvre pour répondre à l'évolution constante des besoins et des attentes de nos publics.



2020 : Une année inédite qui illustre le niveau d'engagement des collaborateurs et la capacité d'adaptation de l'Urssaf et de son réseau.

Les moments de crise tels que nous les avons traversés en 2020 ont confirmé notre capacité à accompagner nos publics. C'est une chose de le dire. En 2020, nous l'avons encore montré.

Jean-Eudes Tesson,
Président du conseil d'administration de l'Urssaf
Caisse nationale

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

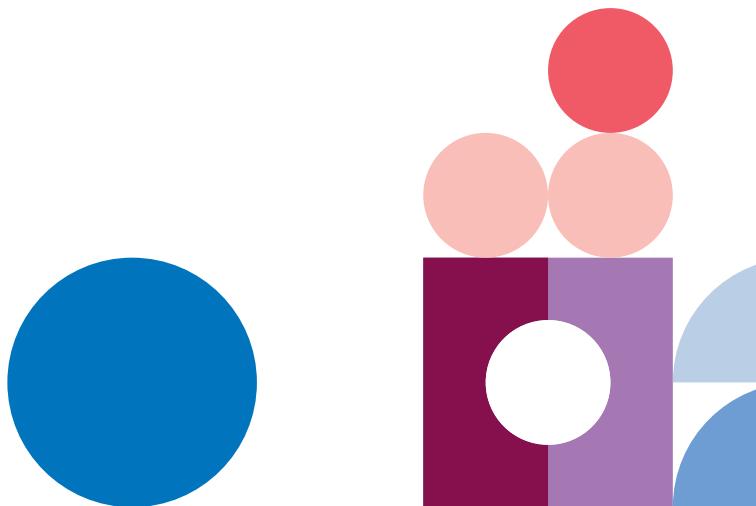
Jean-Eudes Tesson : La sidération pour commencer. Face à la situation inédite dans laquelle nous nous engagions, brutalement, au printemps dernier. Vient ensuite l'agilité. Les moments de crise tels que nous les avons traversés en 2020 ont confirmé notre capacité à accompagner encore davantage nos publics. C'est une chose de le dire. En 2020 nous l'avons montré.

Yann-Gaël Amghar : C'était une année d'exception... et de surprises. Avec l'intégration d'activités que nous n'avions bien sûr pas anticipées : les mesures de report des cotisations, un besoin de financement exceptionnel, le versement d'aides aux travailleurs indépendants... Nous nous sommes surpris nous-mêmes par notre très forte capacité d'adaptation face à l'arrivée de nouvelles missions alors même que les conditions de travail des équipes étaient impactées par la crise. 2020 est aussi une année d'innovations et d'invention de nouvelles façons de fonctionner.

Qualifiez-vous cette crise de prouesse collective ?

Yann-Gaël Amghar : Sans aucun doute, une mobilisation générale ! Lors de la phase de bascule en télétravail - réalisée en quelques jours seulement grâce au talent et à l'ingéniosité des équipes informatiques - puis à mesure que la crise se prolongeait et que les mesures gouvernementales étaient annoncées.

Jean-Eudes Tesson : C'est vrai, confrontées à cette crise sans précédent, les équipes ont donné le meilleur



d'elles-mêmes. Dans tous les métiers et dans tout le réseau, avec des prises d'initiatives décentralisées qui nous ont permis d'être plus réactifs et proches des usagers. Certains collaborateurs ont même changé de métier pour prêter main forte aux services qui en avaient besoin... Une belle preuve de solidarité !

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

Yann-Gaël Amghar : Elles se sont illustrées au jour le jour. La solidarité, au sein des équipes comme l'a évoqué Jean-Eudes, mais aussi envers les usagers puisque nous avons continué à financer le système de santé malgré les interruptions de collecte, et au-delà nous avons été un acteur solidaire envers les publics les plus fragilisés. La proximité, en nous adaptant aux besoins de nos différents publics et en demeurant joignables tout au long de l'année.

En termes de proactivité, nous avons veillé à communiquer et faire de la pédagogie autant que possible, notamment pour accompagner les mesures de report et d'exonération.

S'agissant de responsabilité, nous avons assuré nos missions, avec une attention particulière portée aux grandes entreprises pour qu'elles s'acquittent de leurs cotisations dans un contexte où nous avions impérativement besoin qu'elles le fassent.



Jean-Eudes Tesson à gauche, Yann-Gaël Amghar à droite

Nous devons capitaliser sur la manière dont nous avons interagi avec les usagers au cours de la crise et conserver une relation plus amiable et accompagnante pour la sortie de crise.

Yann-Gaël Amghar,
Directeur général de l'Urssaf Caisse nationale

Jean-Eudes Tesson : Par la force des choses, nos valeurs ont été mises à l'épreuve d'un test grandeur nature. Et nous l'avons réussi !

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

Yann-Gaël Amghar : Cette démarche avait été lancée en 2019. La crise est venue en confirmer la pertinence et nous a confortés dans l'idée de conserver notre identité originelle avec la dénomination Urssaf pour en faire une marque unique qui agisse comme un point de repère.

Jean-Eudes Tesson : Au-delà des résultats, je tiens à préciser que la méthode déployée dans le cadre de cette réflexion était porteuse de notre ambition et de nos valeurs : elle a mobilisé l'ensemble de nos parties prenantes, au premier rang desquelles nos collaborateurs.

Même si 2020 a été éprouvante pour la crise, les projets et travaux d'avancement liés à la Cog 2018-2022 se sont poursuivis. Quels en ont été les temps forts ?

Yann-Gaël Amghar : La dynamique d'intégration de nouvelles missions s'est poursuivie, avec notamment la finalisation du transfert des missions du Régime social des indépendants, la collecte des cotisations des diffuseurs et artistes-auteurs et celle du régime des salariés des industries électriques et gazières. Nous avons également préparé les prochains transferts, ainsi que les activités liées à la maîtrise de la Déclaration

sociale nominative. Et nous avons progressé sur l'amélioration de la relation de service. Au bout du compte, nous avons rempli les objectifs de la Cog pour 2020.

Jean-Eudes Tesson : Hormis quelques indicateurs qui n'ont pas été au rendez-vous, l'impact a été limité sur les grands chantiers. Et la dynamique est intacte !

Quelles perspectives entrevoyez-vous après cette année si particulière ?

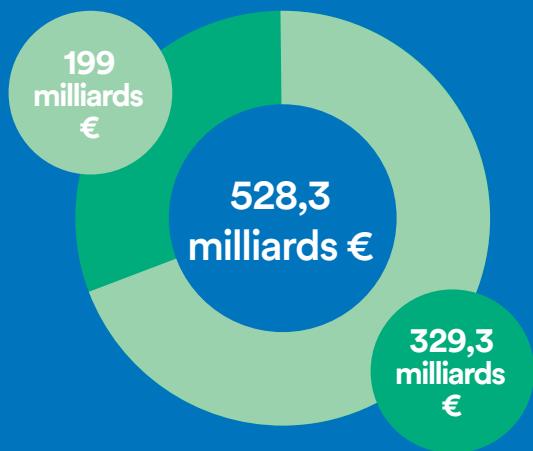
Yann-Gaël Amghar : L'après-crise ne sera pas un retour à la « vie d'avant ». Nous devons capitaliser sur la manière dont nous avons interagi avec les usagers au cours de la crise et conserver une relation plus amiable et accompagnante pour la sortie de crise. En interne, nous avons lancé une vaste réflexion autour du recours au télétravail. C'est une véritable transformation culturelle pour une institution comme la nôtre. Des travaux avaient été initiés en ce sens et la crise a joué un formidable rôle d'accélérateur.

Jean-Eudes Tesson : J'ajouterais que le paritarisme ressort également plus fort de cette épreuve. Les instances de gouvernance ont continué à avancer avec un rythme de rencontres accru, et les partenaires sociaux, en prise directe avec les usagers, ont joué un rôle d'information et de sensibilisation essentiel, que je tiens à saluer.

Chiffres clés 2020

528,3 milliards d'euros

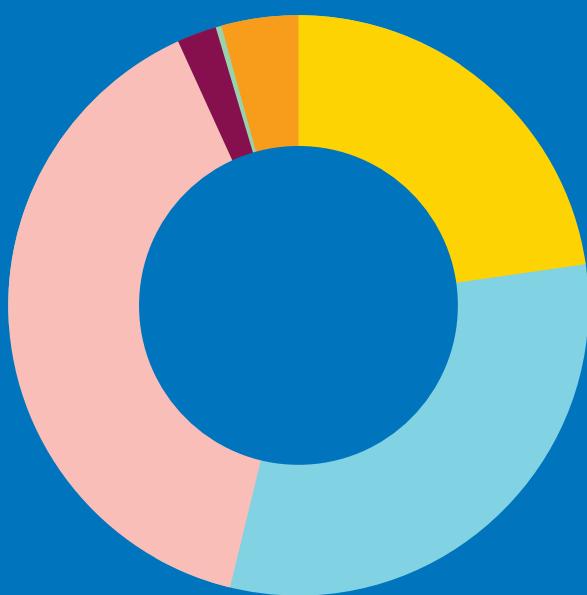
collectés dont **199 milliards** encaissés
par l'Urssaf Caisse nationale



15 219
collaborateurs
(ETP CDI moyenne annuelle)

10,25 millions

de comptes cotisants dont :



- **2,20 millions** d'entreprises, administrations et collectivités territoriales
- **3,24 millions** de particuliers employeurs
- **4,14 millions** de travailleurs indépendants
- **435 000** autres comptes
- **223 000** artistes-auteurs
- **13 000** marins

La crise Covid-19 en quelques chiffres



1,1 million

de particuliers employeurs
concernés par l'activité
partielle en 2020



**Plus de
1,8 million**

de travailleurs indépendants
ont reporté leurs cotisations



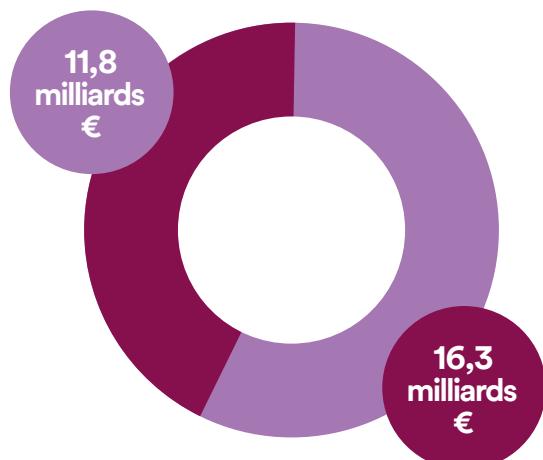
444,9 millions d'euros

montant du dispositif
d'indemnisation en 2020



840 900

entreprises
ont reporté
leurs cotisations



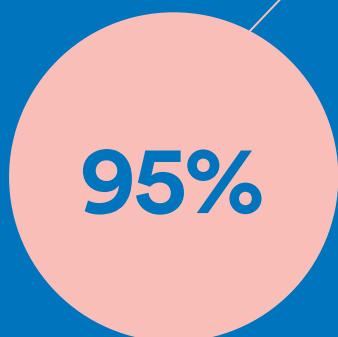
28,1 milliards d'euros

de cotisations reportées dont
11,8 milliards par les entreprises du
Régime général et **16,3 milliards** par
les travailleurs indépendants

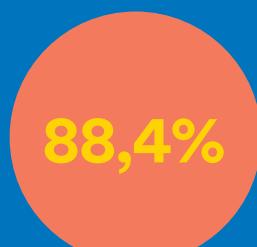


85,6%

Taux de satisfaction globale de l'Urssaf



demande de
médiation du
régime général
et des travailleurs
indépendants



taux d'appel
abouti
(sur un objectif Cog
2020 de 87%)

7 531



des courriels ont
reçu une réponse
en 48h (donnée issue
de l'enquête mystère)



0,38€

coût de gestion des Urssaf
en région et outre-mer

(hors recettes recouvrées par des tiers
et centralisées directement par l'Urssaf
Caisse nationale)



0,28€

coût de gestion
calculé sur la totalité
des recettes du réseau



18 067

réponses
à des questions
juridiques complexes



1 625

réponses
dans le cadre du
recours social



6 461

recours traités
par les Commissions
de recours amiable

571,4 millions d'euros
de régularisations dont



501 millions d'euros
redressés

70,4 millions d'euros
restitués


68 965

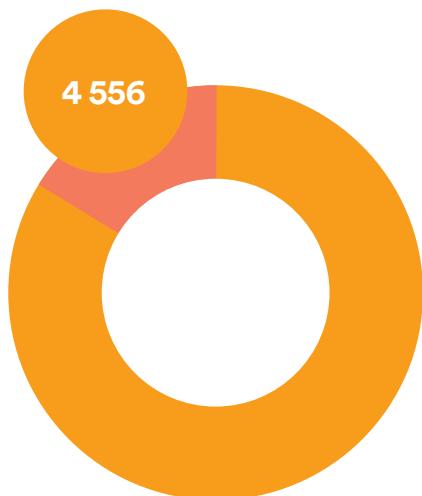
actions de contrôle
et de préventions
engagées

Financement de la
sécurité sociale

Taux de financement

-0,34 %

25 194 actions de lutte
contre le travail dissimulé dont **4 556**
actions ciblées



605,7

millions d'euros
de redressements lutte
contre le travail dissimulé



Ce sont eux qui le disent !

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

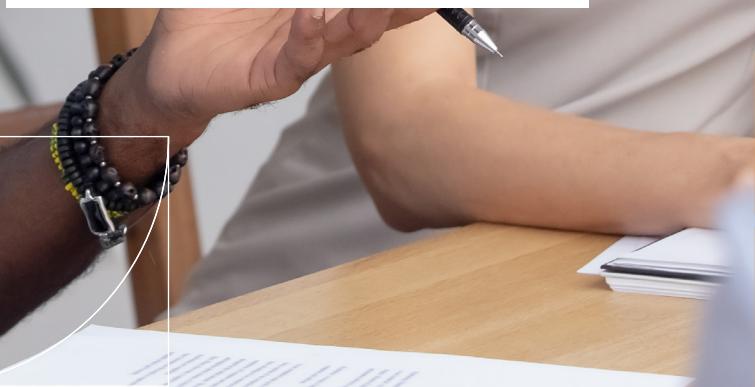


Télétravail : validé ✓

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

Des mesures exceptionnelles pour faire vivre la solidarité

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



Priorité à la relation de service aux usagers

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

L'intégration des nouveaux arrivants

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

Une nouvelle identité pour mieux nous raconter

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

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

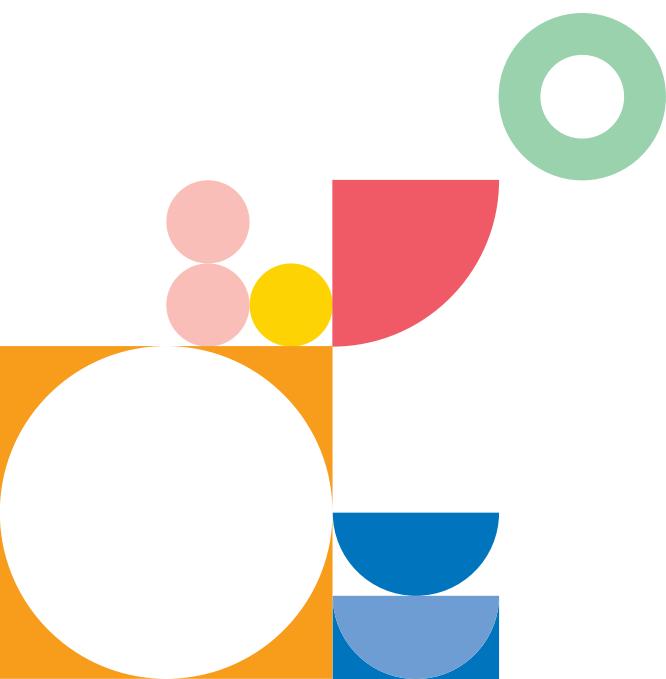
Au fur et à mesure de la mobilisation du collectif, le regard porté sur l'Urssaf a évolué. Perçu comme un organisme qui apporte un réel soutien et qui assure une continuité d'accompagnement des usagers dans un contexte difficile, nombreux sont les collaborateurs qui ont reçu des remerciements de la part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

La convivialité coûte que coûte

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

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

Nos engagements pour plus de solidarité ? La liste est longue : l'opération congés solidaires à destination des personnels des hôpitaux, une opération de collecte pour les étudiants, un don de masques, un projet mené avec la Fondation Agir contre l'Exclusion, etc. Et en interne : l'accompagnement des collaborateurs en situation de risques psychosociaux, le maintien des formations sur les postures au travail, la prévention Covid-19, etc.





01.

Simplifier les services et accompagner tous les employeurs et entrepreneurs

18

De nouveaux outils d'interaction pour renforcer la proximité et la relation de confiance

20

Une nouvelle compétence pour les Urssaf : la gestion de l'action sociale des travailleurs indépendants

22

Du prélèvement à la source au « tiers payant » du service à la personne : des dispositifs pour simplifier la vie des particuliers employeurs

24

Création du dispositif d'indemnité de chômage partiel pour les salariés à domicile : un essentiel pour un public sévèrement affecté par les mesures de confinement

26

Lancement d'une offre de services pour simplifier les démarches des médecins remplaçants



01.

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

Nos projets d'amélioration s'illustrent à travers trois grandes typologies d'actions :

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

Qualité de service

7,5 millions
d'appels téléphoniques
reçus par l'Urssaf en 2020

88,4 %
d'appels aboutis,
dépassant l'objectif Cog 2020
de 87 % malgré le surplus
d'appels lié à la crise sanitaire



“ Cette année exceptionnelle a apporté la preuve de la grande adaptabilité du service public de l'Urssaf, qui a su rendre les annonces gouvernementales intelligibles, donner de la visibilité aux usagers et apporter la bonne information au bon moment.

**Nicolas Delaforge,
Directeur de la relation
cotisants, de la production
et de la maîtrise des
activités**



De nouveaux outils d'interaction pour renforcer la proximité et la relation de confiance

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

Au-delà des moyens classiques de communication (e-mails, réseaux sociaux, téléphonie, foire aux questions), de nouveaux modes d'interaction ont été développés pour délivrer le maximum d'informations ciblées répondant aux questions les plus courantes de nos usagers : **assistants vocaux interactifs, infographies pédagogiques, chatbot, webinaires** (Facebook live, chaîne YouTube de l'Urssaf et de nos partenaires).

Un numéro commun avec la Direction générale des finances publiques a été créé fin octobre 2020 pour la seconde vague afin de fournir des réponses aux employeurs en difficulté souhaitant bénéficier des mesures d'urgence appartenant à la sphère sociale et/ou fiscale.

Informer au jour le jour

- jusqu'à 530 000 utilisateurs de l'assistant vocal Covid par semaine (mi-avril 2020) ;
- 3 000 personnes ont assisté au live YouTube sur les mesures de soutien aux entreprises le 18 septembre 2020 et près de 30 000 en rediffusion ;
- jusqu'à 1 400 000 utilisateurs depuis le lancement du chatbot « Covid-19 » ;
- 200 questions répertoriées dans le Questions/Réponses du site spécial crise Covid mis en ligne par l'Urssaf.

Mon intéressement pas à pas

L'Urssaf a lancé en 2020 le site www.mon-interessement.urssaf.fr qui offre un accompagnement simple et personnalisé lors de la création d'un accord d'intéressement et certifie sa conformité à la réglementation. Ce service gratuit permet à toutes les entreprises de bénéficier des avantages sociaux et fiscaux de ce dispositif d'épargne salariale qui associe les salariés à la réussite de l'entreprise.

Un site dédié enrichi au fur et à mesure de la crise

Au mois de juin, un site internet dédié aux mesures exceptionnelles de soutien a été mis en ligne pour apporter un premier niveau d'information sur les dispositifs d'exonération et d'aide au paiement. Point de repère mis à jour au fil des annonces gouvernementales, www.mesures-covid19.urssaf.fr propose une entrée ciblée par catégorie d'usagers. Entre juillet 2020 et mars 2021, près de 160 000 utilisateurs uniques ont visité le site.

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

77 %

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

3 questions à ...

Adrien Gauthier, Responsable du pôle Communication clients et promotion des offres de service



6

Comment qualifiez-vous l'année 2020 ?

C'était une année atypique où la relation de service a pris tout son sens, avec des exigences inédites en termes d'immédiateté et de mise à jour permanente des contenus, qui pouvaient parfois être complexes à appréhender. Notre enjeu en 2020 : être présents et être à la hauteur des besoins de nos publics.

Que signifie pour vous la notion d'accompagnement ?

L'accompagnement, ce n'est pas juste un mot sur une plaquette. Pour que l'accompagnement de nos usagers prenne tout son sens durant la crise, nous nous devions d'aller plus loin en matière d'informations et de communication. C'est pour cela que nous avons mis en place des nouveaux outils, comme le chatbot, le site des mesures exceptionnelles, les infographies ou encore les webinaires.

Qu'est-ce que l'année 2020 a changé pour l'Urssaf ?

Nous avons montré que nous étions capables de nous réinventer pour accompagner l'ensemble nos publics, de façon rapide et en adéquation avec l'évolution des mesures. La crise a mis en lumière la grande complémentarité qui existe entre la direction de la Caisse nationale et les Urssaf, qui a permis le déploiement de l'ensemble de nos actions.



99



Une nouvelle compétence pour l'Urssaf : la gestion de l'action sociale des travailleurs indépendants

Conséquence de la réforme du Régime social des indépendants (intégré au régime général entre 2018 et 2020) et de la création du Conseil de la Protection Sociale des Travailleurs Indépendants (CPSTI), le réseau des Urssaf est depuis 2020 en charge de l'action sociale des indépendants.

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

- aide aux publics en difficulté ;
- aide financière exceptionnelle (en cas de menace sur la pérennité de l'entreprise) ;
- aide aux victimes de catastrophes et d'intempéries ;
- accompagnement au départ à la retraite.

Ainsi, à titre d'exemple, 119 174 aides financières individuelles ont été accordées pour le compte de l'action sociale en 2020, pour un montant de 110 532 048 euros.

Service aux travailleurs indépendants

90 %

d'appels aboutis en 2020



Trois aides Covid versées par les Urssaf en 2020

En 2020, jouant pleinement son rôle, le CPSTI a pris l'initiative de mobiliser une partie des réserves destinées au financement de la retraite complémentaire pour soutenir les travailleurs indépendants. Ainsi, en complément du versement de deux aides financières exceptionnelles, le CPSTI a mis au point une opération de versement de plus d'un milliard d'euros à plus d'un million d'indépendants.

Le montant total des aides financières exceptionnelles accordées (AFE) en 2020 s'élève à 94 680 929 euros, soit 113 628 aides versées :

- **dont 38 162 105 euros accordés au titre de l'AFE classique et de l'AFE Covid 1**, soit 47 632 aides versées (pour un montant moyen de 833 euros) ;
- **dont 56 518 824 euros accordés au titre de l'AFE Covid 2**, soit 65 996 aides versées (pour un montant moyen de 856 euros).

Le CPSTI en bref

Instance de représentation des travailleurs indépendants créée en 2019 et hébergée par l'Urssaf Caisse nationale. Ses missions :

- déterminer les orientations de la protection sociale des indépendants ;
- piloter les réserves du régime complémentaire d'assurance vieillesse obligatoire et du régime invalidité-décès ;
- gérer l'aide sociale d'urgence.



Alors que nous venions tout juste d'installer le CPSTI, nous avons été projetés au cœur de la crise et l'action sociale a pleinement joué son rôle, soutenue par les collaborateurs des Urssaf pourtant eux-mêmes touchés par la crise. Cela en dit beaucoup sur le niveau d'engagement : un véritable sens du service public, des capacités d'innovation et d'adaptation.

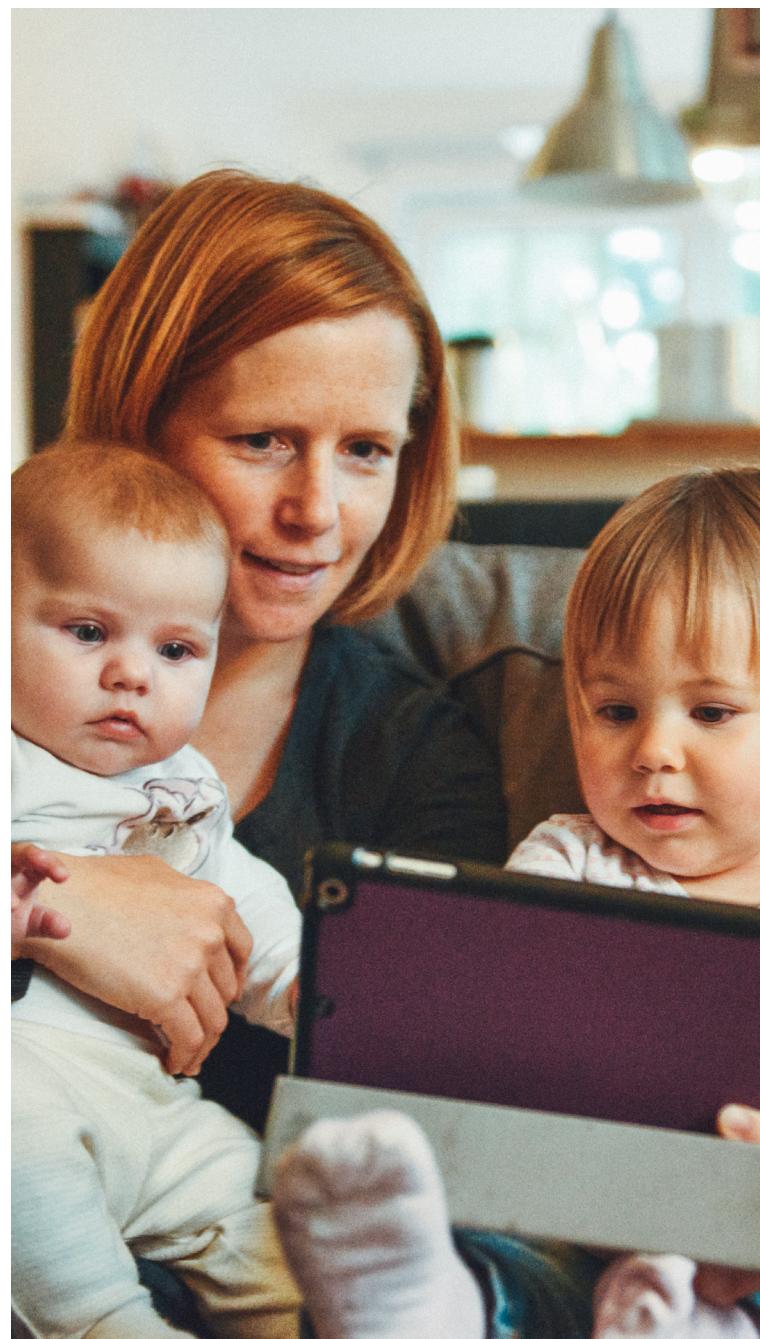
Eric Le Bont, Directeur du recouvrement des travailleurs indépendants et Directeur du CPSTI



Du prélèvement à la source au « tiers payant » du service à la personne : des dispositifs pour simplifier la vie des particuliers employeurs

Dernière catégorie d'usagers à bénéficier de sa mise en œuvre, **le prélèvement de l'impôt à la source est entré en vigueur pour les salariés des particuliers employeurs au 1^{er} janvier 2020.**

Pour les utilisateurs adhérant aux « services + » lancés en 2019, l'Urssaf prélève le salaire de l'employé sur le compte en banque de l'employeur. Elle verse ensuite directement le salaire net au salarié et le montant de l'impôt à l'administration fiscale. Pour ceux qui ont choisi de verser eux-mêmes le salaire à leur employé, l'Urssaf communique à l'employeur le montant de la rémunération nette lors de sa déclaration et prélève la retenue à la source au même moment que les cotisations sociales.



Le crédit d'impôt contemporain plébiscité

- 100 % de satisfaction lors de l'enquête utilisateurs menée fin 2020 (première vague d'expérimentation).
- 100 % des prises de contact avec le service Cesu ont permis de répondre aux attentes.

Adhésion aux services Cesu et Pajemploi

1,86 million d'usagers
Cesu en 2020

1,06 million d'usagers
Pajemploi en 2020

1 458 575 déclarations
mensuelles Cesu en moyenne

789 750 déclarations
mensuelles Pajemploi en moyenne

Un service «tout en un» pour plus de tranquillité

En parallèle, l'Urssaf a lancé en 2020 une expérimentation de la contemporanéisation du crédit d'impôt pour les services à la personne qui s'inscrit dans le mouvement d'évolution et de simplification des services Cesu + et Pajemploi +. Grâce à elle, les ménages qui recourent à l'emploi à domicile peuvent percevoir sans délai des aides fiscales et sociales auxquelles ils ont droit (allocation personnalisée d'autonomie, prestation de compensation du handicap, réductions fiscales, etc.). Il leur suffit de déclarer les rémunérations perçues par leur salarié pour en bénéficier immédiatement, contre un décalage de 6 à 8 mois habituellement. Seul le reste à charge réel des ménages est finalement prélevé par l'Urssaf.

Au cœur du dispositif : un **compteur d'aides géré par le réseau des Urssaf** afin de connaître les aides dont bénéficie un particulier et d'en suivre la consommation au fur et à mesure des interventions à domicile.

Ce service a été créé pour fournir de la visibilité et soutenir le pouvoir d'achat des ménages utilisateurs, en particulier les personnes âgées ou en situation de handicap. Il permet en outre de mieux suivre l'utilisation des aides sociales, de prendre plus rigoureusement en compte les aides versées dans l'assiette de calcul du crédit d'impôt et de lutter contre le travail non déclaré.

L'expérimentation du crédit d'impôt contemporain a été lancée en 2020 auprès d'un panel de 60 particuliers employeurs adhérant au service Cesu en Ile-de-France et dans le Nord Pas-de-Calais. Elle sera progressivement généralisée dans ces deux régions. Près de 30 000 utilisateurs devraient être intégrés au dispositif d'ici juin 2021.



Création du dispositif d'indemnité de chômage partiel pour les salariés à domicile : un essentiel pour un public sévèrement affecté par les mesures de confinement

Dans le cadre des mesures de soutien aux entreprises face à la crise sanitaire, le dispositif de chômage partiel a été simplifié et renforcé dès le mois de mars 2020 afin de garantir les revenus des employés des secteurs les plus impactés. A un détail près : le dispositif n'existe pas dans le secteur de l'emploi à domicile et de la garde d'enfants, alors même que nombre de ces salariés, souvent précaires, ont dû renoncer à exercer dès l'annonce du premier confinement.

Garantir l'équité d'accès à l'activité partielle

Ainsi, à la demande des pouvoirs publics, les modalités de recours au chômage partiel des particuliers employeurs ont été développées et rendues opérationnelles en deux semaines seulement grâce à la mobilisation du réseau des Urssaf. Le 30 mars, un **nouveau formulaire de demande d'indemnisation** pour les heures prévues non-réalisées était en ligne sur les sites internet des services Cesu et Pajemploi. Avec les services associés : un tutoriel, un simulateur pour le calcul du montant des heures non travaillées et un assistant vocal interactif. Un **Facebook live** a également été organisé le 31 mars et les premières indemnisations ont été versées dès la semaine du 6 avril.

Ce dispositif a également été adapté aux salariés des territoires ultramarins ainsi qu'aux intervenants à domicile référencés auprès d'associations ou d'entreprises mandataires, qui jouent le rôle d'intermédiaire avec le particulier

employeur. Au printemps 2020, les équipes des Urssaf en charge des salariés à domicile ont traité plus de 190 000 appels, 265 000 mails et 3 500 sollicitations sur les réseaux sociaux.

Indemnisation pour activité partielle Cesu et Pajemploi entre mars et août 2020 :

- **785 000 particuliers employeurs** et 332 000 salariés Cesu
- **346 000 parents employeurs** et 214 000 assistants maternels et gardes d'enfants

Aider les aidants à poursuivre leurs missions

En parallèle de ce dispositif d'indemnisation, une **opération de mise à disposition gratuite de masques chirurgicaux à destination des salariés à domicile travaillant auprès des personnes vulnérables** a été mise en place, en collaboration avec le ministère des Solidarités et de la Santé. Cette initiative a permis à 42 000 salariés de retirer des masques en pharmacie et de poursuivre leur mission. A cette occasion, le réseau des Urssaf a organisé la remise des attestations et documents nécessaires aux salariés bénéficiaires de l'opération.

Un accompagnement au plus proche des besoins des entreprises et associations utilisatrices des offres simplifiées de l'Urssaf

Sur le modèle du dispositif disponible dans les offres Titre emploi service entreprise (Tese) et Impact emploi, le mécanisme permettant de mobiliser l'indemnité de chômage partiel a été développé en quelques jours pour le service Chèque Emploi Associatif (CEA), qui en était dépourvu.

Les services Tese et CEA ont aussi évolué pour prendre en charge l'intégralité du calcul des aides et des exonérations Covid-19 pour le compte des employeurs, avec en amont un accompagnement renforcé sur le volet déclaratif.



“Ces chantiers d'adaptation du dispositif d'activité partielle ont été lancés alors que nous étions tout juste confinés : nous avons mené la conception, le développement et les tests à distance sans jamais nous voir. Les équipes ont relevé le défi avec brio et c'est une grande fierté.

**Patricia Poulet-Mathis,
Directrice des offres particulières**



Lancement d'une offre de services pour simplifier les démarches des médecins remplaçants

Depuis début 2020, les médecins remplaçants réalisant des missions ponctuelles peuvent bénéficier d'un **nouveau service simplifié** accessible à l'adresse www.medecins-replaçants.urssaf.fr. Un service 100 % en ligne dans lequel les médecins remplaçants peuvent s'immatriculer puis déclarer les honoraires rétrocédés, chaque mois ou trimestre, et payer leurs cotisations et contributions sociales correspondant aux remplacements effectués.

Ce dispositif englobe les cotisations Urssaf et les cotisations retraite de la Carmf (cotisation maladie, CSG/CRDS, invalidité-décès, retraite de base et complémentaire). L'Urssaf devient ainsi l'interlocuteur unique des médecins remplaçants bénéficiaires du RSPM.



Un service différencié pour les missions courtes

Cette offre s'inscrit dans la dynamique de simplification des démarches et d'amélioration du service rendu à destination des publics aux besoins spécifiques, en l'occurrence les médecins remplaçants dont les honoraires ne dépassent pas 19 000 € par année civile. Soit environ 10 000 étudiants en médecine, praticiens salariés ou retraités qui ont en commun de réaliser un nombre restreint de remplacements de courte durée, mais qui devaient jusqu'à présent effectuer les mêmes démarches administratives que les médecins exerçant en libéral tout au long de l'année.

Le projet a été mené dans le cadre d'une collaboration étroite avec les syndicats représentatifs des médecins remplaçants et des jeunes médecins.

+3 000

utilisateurs de l'offre simplifiée
« médecins remplaçants » en 2020

Comment ça marche ?

1. Adhésion au dispositif via la création d'un espace personnel.
2. Déclaration en ligne du début d'activité.
3. Déclaration du montant des honoraires et paiement immédiat des cotisations et contributions sociales correspondantes. Si aucun remplacement n'a été effectué, aucune démarche n'est à réaliser par le médecin remplaçant.



Nous sommes

d'avoir mené ce projet important à bien. Simplifier les démarches des médecins remplaçants permet de lever un frein à la déclaration tout en luttant contre la désertification médicale de certains territoires en incitant notamment les étudiants à y effectuer des remplacements.

**Florence Darrouy,
Directrice Ligne de
service des Praticiens et
Auxiliaires Médicaux**

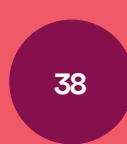


02.

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



Construire une offre de services différenciée, basée sur des catégories d'usagers



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



Adapter notre fonctionnement et nos missions pour répondre aux enjeux de la crise



L'équité de traitement des acteurs économiques devant le prélèvement social est un levier essentiel de justice sociale, qui garantit la protection de tous les assurés sociaux. L'Urssaf entend renforcer sa contribution au modèle de redistribution social français en assurant la conversion des activités économiques en droits sociaux justes.

Cet engagement se traduit dans la capacité de l'Urssaf à développer des solutions d'accompagnement sur-mesure à chaque catégorie d'usagers pour faciliter l'accomplissement des démarches sociales.

En 2020, cette exigence s'est concrétisée par l'amélioration de plusieurs lignes de service, offres spécifiques prenant en compte les particularités d'une catégorie d'usagers, et par l'adaptation des missions de l'Urssaf et de son fonctionnement pour limiter l'impact socio-économique d'une crise sanitaire sans précédent.

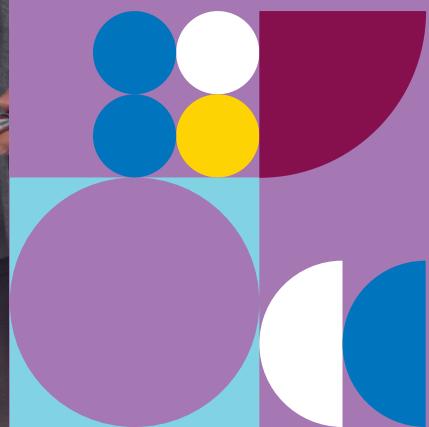
Cette conversion de l'activité économique en droits sociaux justes repose également sur la fiabilisation des procédures de recouvrement, qui passe par la sécurisation juridique des démarches des publics, le recouvrement amiable et forcé et les opérations de contrôle : des missions essentielles qui ont aussi fait l'objet d'importantes adaptations dès le mois de mars pour prendre en compte les difficultés rencontrées par les entreprises.



“ Nous avons profité en 2020 des efforts d'adaptation que nous avions engagés avant la crise. Cette dimension d'agilité, d'innovation et d'intégration digitale nous a permis de relever les défis colossaux auxquels nous avons dû faire face sans préavis.

”

Xavier Bonnet, Directeur de l'audit, du pilotage et de la stratégie





Construire une offre de services différenciée, basée sur des catégories d'usagers

Proposer des services adaptés, c'est prendre en compte la diversité des publics, dont les contraintes et les besoins peuvent varier fortement. C'est aussi gagner en proximité et construire la confiance en prenant en compte les limites d'une approche uniformisée. A besoin unique, accompagnement spécifique.

Travailleurs indépendants, une exigence de proximité

2020 est l'année de la finalisation d'une réforme majeure de la Sécurité sociale avec l'achèvement du transfert du Régime social des indépendants au régime général. Au terme d'un processus initié en 2018, l'Urssaf assure depuis le 1^{er} janvier 2020 les missions de recouvrement ainsi que l'action sociale des travailleurs indépendants à travers le Conseil de la Protection Sociale des Travailleurs Indépendants (voir page 20).

Ce sont plus de 2 000 nouveaux collaborateurs qui ont été intégrés au réseau des Urssaf au 1^{er} janvier 2020. Un nouveau collectif qui a été rapidement projeté dans la gestion de crise avec de nombreuses mesures destinées à soutenir l'activité des indépendants (suspension des prélèvements, adaptation de l'assiette déclarée, gestion différenciée des échéances en fonction des secteurs, définition de plans d'apurement, etc.).

En parallèle, la ligne de service dédiée aux indépendants s'est étoffée avec la mise en place de l'accueil mutualisé avec d'autres institutions telles que l'Assurance maladie, la Caisse d'allocations familiales ou le Trésor Public, l'accompagnement individualisé des créateurs

d'entreprise ou le lancement de l'initiative HELP lancée en Champagne-Ardenne, visant à détecter les entreprises en difficulté (voir encadré).

Concernant les travailleurs indépendants ayant choisi le statut d'autoentrepreneur, le site internet autoentrepreneurs.urssaf.fr, qui permet de s'informer, de créer et de gérer une autoentreprise, a fait l'objet de nouvelles adaptations en 2020. Son application pour smartphone a été téléchargée 671 624 fois.

Appui aux indépendants

36
points d'accueil
ouverts en France en 2020

51 399
créateurs d'entreprise
accompagnés dans le cadre
de l'offre d'accompagnement
individualisé

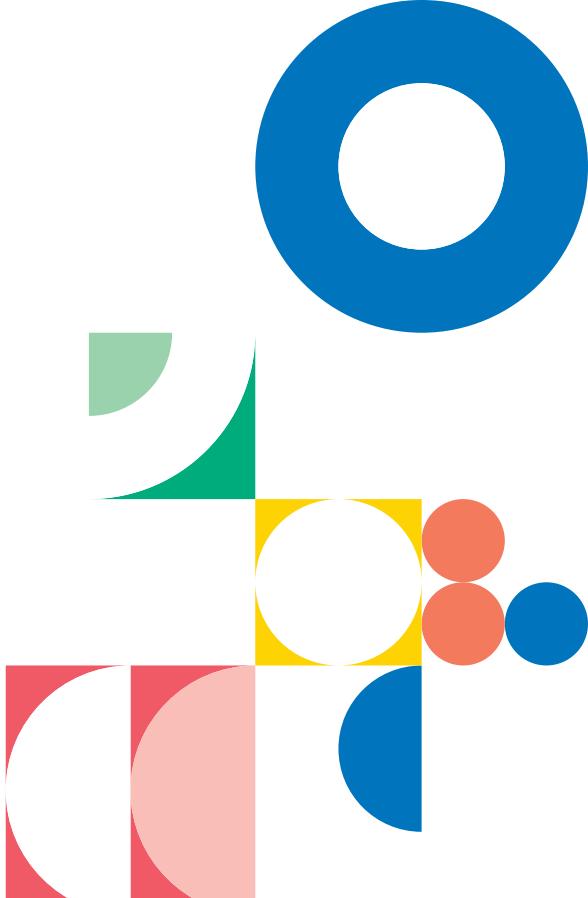
Deux partenariats au service des travailleurs indépendants

Programme HELP

HELP est une expérimentation lancée en février 2020 en Champagne-Ardenne dans le cadre d'une coordination entre l'Urssaf, la Carsat, la Caisse d'allocations familiales et l'Assurance maladie. Objectif : repérer les fragilités des travailleurs indépendants pour les accompagner efficacement dans le cadre d'une prise en charge globale (médicale, économique et sociale).

Convention Adie

Après la signature d'une convention régionale en Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'Urssaf et l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) ont signé une convention de partenariat nationale en février 2020 afin de mieux articuler les services fournis aux travailleurs indépendants.



*Nous ne vous
prêterons jamais
notre argent
sans vous prêter
toute notre
attention.*

adie





3 questions à ...

**Emmanuel Landais, Directeur Général de l'Adie,
association pour le droit à l'initiative économique**



66

Quel est l'objectif de la convention signée en 2020 entre l'Urssaf et l'Adie ?

L'Adie est une association reconnue d'utilité publique qui aide les créateurs d'entreprise ne pouvant avoir recours au prêt bancaire - des personnes souvent peu qualifiées, sans emploi et sans ressources. Nous nous engageons aussi auprès d'entrepreneurs en activité pour lesquels l'accès aux financements reste compliqué. C'est dans cet objectif que nous nous sommes rapprochés de l'Urssaf, pour accompagner ce public en difficulté.

Comment allez-vous travailler ensemble ?

Nous développons des actions de communication et d'accompagnement communes pour faire connaître nos services respectifs et fluidifier les informations destinées aux petits entrepreneurs, un public souvent isolé et assez peu outillé sur les sujets administratifs. En 2020, nous nous sommes fait le relais des mesures de soutien mises en place par l'Urssaf par exemple.

Avez-vous pour objectif d'engager vos réseaux respectifs dans des actions partenariales locales ?

Effectivement, nous souhaitons développer des actions très opérationnelles au plus près des usagers. C'est d'ailleurs par ce biais que nous avons entamé la collaboration avec l'Urssaf : à travers un partenariat régional signé en 2019 en PACA. D'autres sont déjà en cours de définition.

99



Secteur maritime, un nouvel espace de référence en ligne

Le mode de déclaration des cotisations sociales des marins de la pêche et du commerce a évolué en 2020 avec le **transfert de la collecte des cotisations** de l'Enim, le régime social des marins, à l'Urssaf. C'est l'Urssaf Poitou-Charentes qui devient l'**interlocuteur unique des marins** pour le recouvrement de l'ensemble des cotisations et contributions sociales.

Un nouveau service déclaratif a été mis en ligne pour **simplifier les déclarations sociales** sur www.marins.urssaf.fr, accompagné de plusieurs supports d'aide à la prise en main. Au-delà de la facilité de saisie et de mise à jour des données, l'acte déclaratif auprès de l'Urssaf génère automatiquement la transmission des informations à l'Enim et aux Affaires Maritimes afin que les droits maladie et retraite continuent à être instruits par les organismes compétents.

Artistes-Auteurs, l'Urssaf devient interlocuteur unique

L'Urssaf Limousin assure désormais la collecte de l'ensemble des cotisations et contributions sociales dues par les artistes-auteurs, en lieu et place de la Maison des artistes et de l'Agessa. Depuis le 1^{er} janvier 2020, dans un souci de simplification, un numéro d'appel unique permet de contacter l'Urssaf, l'Agessa et la Maison des artistes qui restent les interlocuteurs de référence pour les sujets liés au statut, à l'affiliation ou à l'action sociale.

Un portail dédié à la déclaration annuelle de revenus artistiques a été développé et mis en ligne par l'Urssaf au printemps 2020. Une animation vidéo, un formulaire de Questions/Réponses et un tutoriel ont également été mis à disposition pour accompagner la transition de près de 150 000 artistes-auteurs. Deux webinaires ont été proposés au mois de novembre, dont l'un en collaboration avec la Ligue des auteurs professionnels.

Praticiens et auxiliaires médicaux, un régime à part

La création d'une ligne de services dédiée aux praticiens et auxiliaires médicaux prévoit le regroupement des quelques 400 000 comptes auprès de 12 Urssaf à horizon 2022. En 2020, cinq Urssaf ont participé à la vague pilote du projet. En 2021, deux nouvelles Urssaf, Bretagne et Basse Normandie, rejoindront le projet.

La gestion des comptes de praticiens et auxiliaires médicaux est ainsi centralisée dans une base de gestion nationale et un seul centre d'encaissement. Une opération d'envergure restée transparente pour les usagers, mais qui permet d'améliorer la qualité de service compte-tenu des particularités de ce public : ces professionnels de santé ont adhéré à la convention collective conclue entre leur profession et l'Assurance Maladie et dépendent d'un régime permettant dans certains cas de bénéficier de prise en charge par l'Assurance Maladie de certaines cotisations sociales.

Parmi les nouveaux services accessibles en 2020 : un numéro d'appel dédié, l'accueil dématérialisé en visioconférence, un simulateur de cotisations prenant en compte les spécificités du calcul des cotisations de ce régime et la mise à disposition d'une offre simplifiée pour les médecins remplaçants (voir page 26).



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

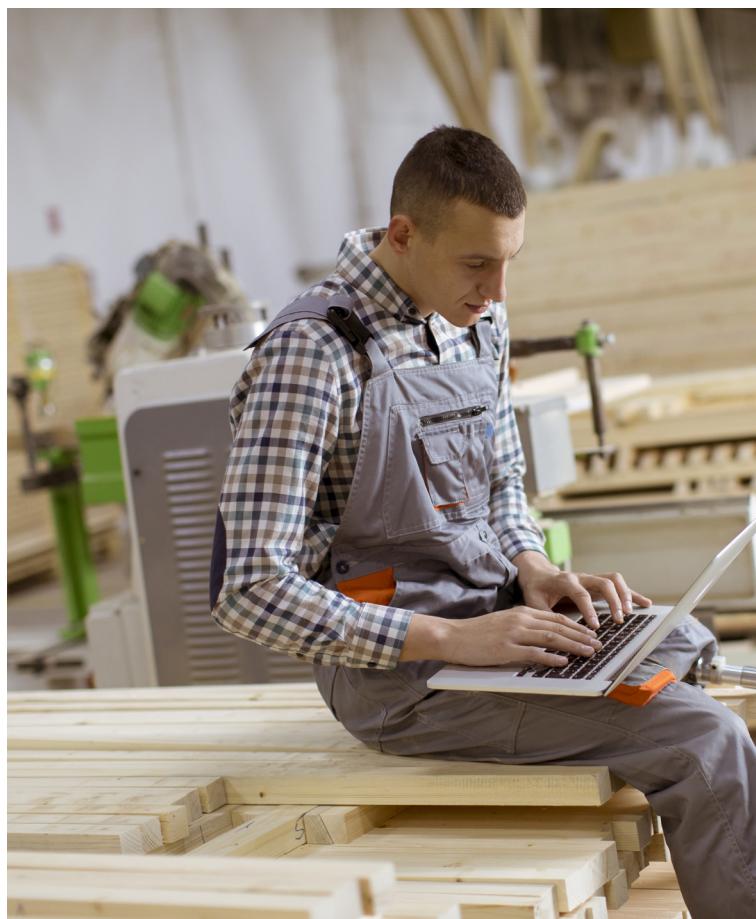
La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » simplifie les **déclarations des entreprises liées à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés** en transférant la gestion des déclarations au réseau des Urssaf et à la Mutualité sociale agricole (MSA).

En calant cette démarche sur les déclarations de cotisations sociales, le législateur entend simplifier et automatiser l'acte déclaratif, le calcul et le recouvrement de la contribution – qui est due par les entreprises de 20 employés et plus ne respectant pas le taux minimum de 6 % de travailleurs en situation de handicap dans leurs effectifs.

La DSN au bénéfice de l'inclusion des travailleurs en situation de handicap

Cette contribution, qui faisait l'objet d'une déclaration spécifique, était collectée par l'Association de gestion du fond pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph). Depuis le 1^{er} janvier 2020, elle est adossée à la déclaration sociale nominative (DSN). Tout travailleur en situation de handicap, quelle que soit la nature de son contrat (CDI, CDD, intérimaire, stage ou période de mise en situation professionnelle), est comptabilisé au prorata de son temps de travail sur l'année.

Cette réforme a pour objectif d'accélérer l'inclusion des travailleurs en situation de handicap, face à un constat alarmant : une personne confrontée à un handicap a trois fois moins de chances d'avoir un emploi que la moyenne et est deux fois plus exposée au chômage, avec, de surcroît, des périodes d'inactivité plus longues. Une mission d'intérêt général qui entre parfaitement dans les valeurs et l'engagement de justice sociale de l'Urssaf.





“En dehors des ajournements actés par les pouvoirs publics, aucun transfert de collecte dont nous avions la charge n'a été reporté à cause de la crise sanitaire. Nous avons repris en 2020 la gestion de l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap, c'est une contribution incitative qui porte une politique d'emploi à laquelle l'Urssaf est très attachée.”

**Pierre-Sylvain Guély,
Directeur de projet
des transferts du
recouvrement**



Adapter notre fonctionnement et nos missions pour répondre aux enjeux de la crise

Si la crise sanitaire a désorganisé les manières de travailler avec l'avènement du télétravail généralisé, elle a eu des répercussions sur les missions mêmes du réseau des Urssaf. Certaines ont été mises entre parenthèses, comme les missions de recouvrement forcé alors que de nouvelles voyaient le jour : **la lutte contre la fraude à l'activité partielle**. La chaîne de recouvrement amiable et forcé a été suspendue dès le mois de mars, au profit de procédures 100 % amiables. Un exercice d'agilité coordonné pour rendre possibles des évolutions majeures dans un temps record.

Adaptation de la politique de contrôle

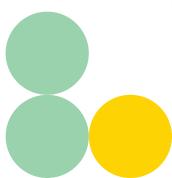
Depuis le début de la crise sanitaire, l'Urssaf a adapté sa politique de contrôle afin de répondre à deux objectifs : le respect des consignes sanitaires et la prise en compte de la fragilité des entreprises. Ainsi, les opérations de contrôle qui étaient en cours au mois de mars ont souvent donné lieu à des observations plutôt qu'à des redressements et les nouveaux contrôles, démarrés à partir du mois de septembre, ont été ciblés sur les entreprises qui n'étaient pas fragilisées.

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

Les actions de lutte contre le travail dissimulé ont été maintenues durant l'année 2020, mais ont dû s'adapter à de nouvelles situations, liées au contexte sanitaire et économique. Les inspecteurs en charge de la lutte contre le travail illégal, équipés de masques, sont retournés sur le terrain dès l'été, pour procéder à des contrôles et vérifier que les salariés en activité étaient bien déclarés. L'objectif était de constater des situations de dissimulation d'activité ou d'emploi salarié de la part de certains employeurs et travailleurs indépendants, et de contribuer ainsi à une concurrence loyale à l'heure où la grande majorité des entreprises en difficulté ont continué à assurer leurs obligations sociales.

Le contrôle : une mission essentielle

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



Lutte contre la fraude à l'activité partielle

L'activité partielle, un outil au service de la politique publique de prévention des licenciements économiques, a été renforcée et largement mobilisée dès le premier confinement au printemps 2020. Ce renforcement a fait apparaître de nouvelles problématiques en matière de fraude : l'activité de lutte contre la fraude a donc été étendue à la lutte contre la fraude à l'activité partielle.

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

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

De nombreuses actions de lutte contre la fraude au chômage partiel ont été **menées par le réseau des Urssaf sur le terrain**, en collaboration avec les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirrecte). Cette coopération s'appuie sur des échanges d'informations en cas de signalement de fraude, le croisement de données afin de cibler efficacement les contrôles, et la mise en œuvre d'actions de contrôle conjointes.

Montant global des redressements travail dissimulé en 2020

606 millions
d'euros de fraude



“

L'année a été marquée par l'entrée en vigueur de dispositions juridiques qui ont directement impacté nos activités... Avec de facto l'interruption de la chaîne de recouvrement, puis dès l'été 2020, la définition de plans d'apurement adaptés aux différentes situations vécues par nos usagers. Nous avons donc joué un rôle d'amortisseur économique et social essentiel qui a donné encore plus de sens à notre engagement professionnel.

**Emmanuel Dellacherie,
Directeur de la
réglementation,
du recouvrement
et du contrôle**



Optimisation des systèmes d'information

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

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

L'Urssaf Caisse nationale a développé et mis à disposition de ses publics **plusieurs solutions rapides d'interaction** en quelques jours seulement : formulaires d'adhésion, assistants vocaux interactifs, site internet dédié aux mesures de soutien.

Télétravail des équipes de l'Urssaf

4 000

ordinateurs mis à disposition des collaborateurs du réseau en quelques jours via l'organisation de retraits en mode « drive in »



Reconversions solidaires au bénéfice des usagers

Les collaborateurs du réseau ont été diversement impactés par la crise sanitaire et économique : alors que certains, comme les collaborateurs en charge de la relation quotidienne avec les usagers, ont vu leur activité croître fortement, d'autres ont fait face au ralentissement, voire l'arrêt, de leur activité (recouvrement amiable et forcé, contrôle, etc.). Ce sont donc près de 1 500 inspecteurs qui ont finalisé l'instruction des dossiers en cours avant de s'orienter vers les services les plus sollicités qui avaient besoin de renfort.

Formations et habilitations informatiques ont ainsi permis d'assurer des reconversions temporaires des collaborateurs volontaires, majoritairement orientés vers les métiers de téléconseillers (rappel des cotisants, conseils sur l'étalement des cotisations, accompagnement des demandes d'aides sociales pour les travailleurs indépendants, etc.). Ce mouvement d'entraide a permis de faire face à l'afflux de sollicitations des usagers dans des délais très courts. Des renforts ont également été recrutés en CDD pour venir soutenir le mouvement de solidarité interne.

Entraide interne

Près de 2 000

collaborateurs ont prêté main forte aux services les plus impactés par la crise en 2020



“

Dès la mi-mars, nous avons dû adapter nos systèmes pour tenir compte des évolutions de missions liées à la crise. Mais aussi pour permettre à plus de 15 000 personnes de travailler depuis leur domicile, tout en fournissant les outils adaptés pour faire face à un afflux de sollicitations des entreprises.

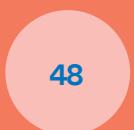
”

**Jean-Baptiste Courouble,
Directeur des systèmes
d'information**



03.

Des moyens financiers sans précédent pour assurer la protection sociale au quotidien



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



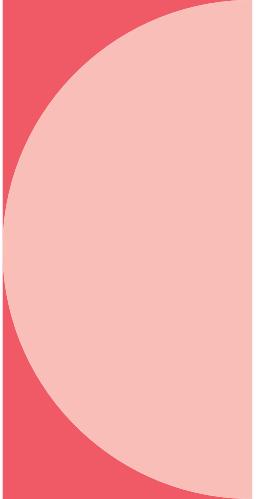
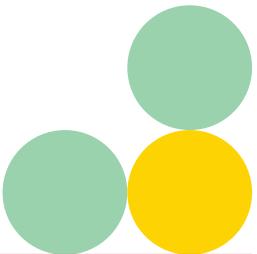
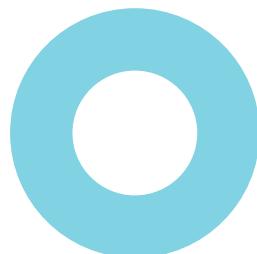
Optimisation de la gestion des finances sociales pour faire face aux coûts de la crise sanitaire et économique



Redistribution et versement des prestations sociales tout au long de la crise pour répondre aux besoins des Français



03.



Assurer le financement de la protection sociale est l'une des trois grandes missions de l'Urssaf. En tant qu'institution responsable de la pérennité financière du modèle social français, l'Urssaf est chargée de la collecte des cotisations et contributions sociales, de la gestion des finances sociales et de la redistribution au bénéfice des organismes chargés du versement des prestations sociales à l'ensemble de la population.

En 2020, la crise sanitaire et le choc économique qui s'en est suivi ont directement impacté les activités de l'Urssaf, qui a été considérablement sollicitée par les politiques publiques de soutien à l'économie. Ces mesures ont permis **d'amortir les effets économiques et sociaux de la crise sanitaire** mais ont engendré une baisse historique des cotisations et, par conséquent, **un besoin de refinancement sans précédent**.

Dans un environnement financier incertain, alors même qu'une pression grandissante s'exerçait sur notre système de santé, l'Urssaf s'est mobilisée pour **prévoir, encaisser et centraliser les montants financiers nécessaires au versement des prestations sociales**. Un défi de taille relevé avec succès.

2020 est également l'année où l'Urssaf exerce une mission financière nouvelle de gestion des réserves du CPSTI (18 milliards d'euros) pour les régimes complémentaires retraite et invalidité-décès, lesquels ont également subi les impacts de la crise.



“ La confiance dans la soutenabilité financière de notre système de sécurité sociale est un élément clef en 2020. Tout au long de la crise, les prestations sociales ont été versées intégralement, tous les jours, quelles que soient les circonstances. Les équipes de la branche ont ici fait preuve d'engagement, de réactivité et d'efficacité dans l'élaboration et la mise en oeuvre des dispositifs financiers multiples, innovants et d'ampleur historique pour l'Urssaf. ”

**Emmanuel Laurent,
Directeur, trésorerie,
banques, financement,
investissement**



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

Pour s'adapter à la crise, et tenir compte de la réalité de la situation des entreprises, l'Urssaf a endossé un rôle d'amortisseur social et économique, qui s'est d'abord exprimé par la mise en œuvre rapide de dispositifs visant à soutenir les entreprises particulièrement touchées par la crise et notamment soulager leur trésorerie. Ainsi, dès mars 2020, conformément aux annonces gouvernementales, le réseau des Urssaf a mis en place des mesures exceptionnelles pour accompagner les entreprises en difficulté. Un plan d'urgence pour sauvegarder notre tissu économique.

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

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

Report de cotisations et chômage partiel pour les salariés des particuliers employeurs

1,1 million
de particuliers employeurs

et plus de

1,8 million
de travailleurs indépendants
ont bénéficié du dispositif entre mars et juillet 2020.



En parallèle, et ce dès la fin du mois de mars, l'Urssaf a pour la première fois mis en place un dispositif de chômage partiel pour les salariés des particuliers employeurs, qui ne pouvaient jusqu'alors pas en bénéficier. Ce dispositif a contribué au maintien dans l'emploi de salariés particulièrement exposés par les mesures de confinement et a bénéficié à 1,1 million de particuliers employeurs.

Exonérations et aides au paiement pour les secteurs fragilisés

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

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



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

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

La Direction des statistiques, des études et de la prévision de la Caisse nationale a mobilisé les données des Urssaf pour aider les pouvoirs publics à identifier les secteurs à prioriser en matière d'exonérations ou d'aides au paiement, notamment à la fin du printemps 2020.

Des outils de mesure ont été mis en place pour évaluer la fragilité des entreprises et des indépendants en fonction de leur secteur, de leur taille, de l'évolution de leur assiette salariale, etc. L'Urssaf Caisse nationale a ensuite estimé le coût prévisionnel des aides au paiement et des exonérations puis assuré leur suivi global et par secteur d'activité et contribué à leur fiabilisation.

Des outils statistiques améliorés pour « faire parler la donnée »

En 2020, les outils statistiques de l'Urssaf ont été enrichis : certains indicateurs ont été affinés en termes de périodicité (d'un suivi mensuel à un suivi quotidien « haute fréquence »), d'autres ont été créés de toutes pièces, comme ceux liés au chômage partiel ou le score de fragilité des entreprises (utilisé lors de la reprise des contrôles en fin d'année). Le baromètre économique, publié chaque mois par l'Urssaf Caisse nationale, a ainsi été enrichi d'indicateurs statistiques pertinents pour assurer le suivi de la conjoncture économique dans un contexte de crise.



“ Nous sommes habitués à jouer un rôle d'appui à la décision publique en tant que centre névralgique d'analyse des données économiques. Face à l'ampleur de la crise, qui a conduit à un volontarisme politique conséquent, nos projections ont constitué un point d'appui important dans le choix des instruments pour contrecarrer la dégradation de la situation économique. ”

Alain Gubian, Directeur des statistiques, des études et de la prévision



3 questions à ...

**Gaylord Marchesseau, directeur commercial
secteur public, Opendatasoft**



66

Comment Opendatasoft accompagne t-elle l'Urssaf dans sa démarche « Open Data » ?

Nous travaillons avec l'Urssaf depuis 2019 dans le cadre de la mise en ligne du site open.urssaf.fr. Nous avons participé à la traduction opérationnelle de la stratégie d'ouverture des données, à savoir : comment traiter et valoriser les données pour qu'elles soient utiles au plus grand nombre. Cela passe par l'accessibilité, l'interopérabilité et la facilité de réutilisation, notamment à travers les API, les interfaces de programmation applicatives.

La crise a-t-elle eu un impact sur le sujet des données en 2020 ?

L'Urssaf a mis à disposition de nouveaux types d'indicateurs pour modéliser l'impact du confinement et des mesures de soutien à l'emploi. La crise a plus que jamais montré la richesse et l'intérêt des données de l'Urssaf pour prendre le pouls de l'économie.

Quelle est la force de la donnée pour une institution comme l'Urssaf ?

La gestion de la donnée est un levier de modernisation et d'innovation. Dans le cas de l'Urssaf, il existe une réelle culture de la donnée et une vraie ambition de se hisser à l'état de l'art. Vous pouvez avoir les meilleurs outils de gestion au monde, sans volonté d'ouverture, ça ne marche pas ! Le réseau des Urssaf a une vision stratégique forte du rôle de la donnée au service de l'intérêt général.

99



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

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

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

Un plan de financement exceptionnel déployé en quelques semaines

Trois sources de financement ont permis de couvrir 98 % des besoins tout au long de l'année 2020 :

- les marchés financiers à hauteur de 30 milliards d'euros ;
- un « pool bancaire » (groupement de plusieurs banques qui se partagent le financement d'un projet) pour 30 milliards d'euros ;
- un prêt auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations de 20 milliards d'euros.

Au total, plus de 350 milliards d'euros de flux de financement ont été mis en place en 2020 par l'Urssaf Caisse nationale. La reconnaissance des marchés est restée forte puisque, pour la première fois de son histoire, l'Urssaf a reçu simultanément les prix du meilleur émetteur mondial, toutes catégories confondues, pour ses programmes ECP (Euro Commercial Paper) et Neu CP (Negociable European Commercial Paper). Ce classement est élaboré par CMD (Collaborative Market Data), plateforme britannique de référence sur les marchés monétaires. Malgré l'ampleur et la rapidité des financements mobilisés, le taux d'intérêt moyen global est resté négatif à -0,34 %.

Doublement du plafond d'emprunt en 2020

Le plafond d'emprunt, fixé à **38 milliards d'euros** par la loi de finances 2020 votée en décembre 2019, a été réévalué par deux fois en 2020 : à **70 milliards d'euros dès mars**, puis à **95 milliards d'euros** au mois de mai.

Anticiper les intentions des entreprises

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

De nouvelles traductions juridiques pour suivre les conséquences de la crise et du Brexit

La crise sanitaire a également eu un impact important en matière de droit financier, de droit du travail et de marchés publics. Les départements « Droit public » et « Droit social » de l'Urssaf ont eu la charge d'adapter les règles juridiques, aussi bien à la Caisse nationale que pour les Urssaf, le pôle « Droit bancaire et financer » a fait de même pour garantir la sécurisation juridique du financement de la protection sociale.

Conséquences du Brexit

La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne a provoqué le rapatriement de nombreuses banques étrangères installées à Londres et qui participaient au financement de la Sécurité sociale. Il a donc fallu mettre à jour et sécuriser juridiquement de nombreux contrats de financement de la Sécurité sociale qui avaient été réalisés en droit britannique.



“

Les collaborateurs des équipes juridiques ont fait preuve de beaucoup de souplesse et de pragmatisme pour trouver des solutions et prendre en compte les répercussions de la crise sanitaire sur l'ensemble des règles juridiques applicables à l'Urssaf, qu'il s'agisse de droit du travail, de droit des marchés publics ou de droit financier, pour assurer notre continuité de fonctionnement.

**François Taché,
Responsable du droit social à la sous-direction des affaires juridiques**



Redistribution et versement des prestations sociales tout au long de la crise pour répondre aux besoins des Français

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

Au plus près des besoins de nos partenaires

A partir du printemps 2020, l'allocation des fonds a fait l'objet d'échanges très étroits avec les organismes partenaires en charge du versement des prestations. Habituellement établis sur la base des montants de l'année précédente, les échéanciers ont fait l'objet d'aménagements afin que les sommes disponibles soient fléchées le plus précisément possible sur les besoins les plus urgents.

Ce positionnement proactif a permis de **fournir de la visibilité et de renforcer la collaboration** avec les organismes partenaires de l'Urssaf, tels que :

- **la Caisse nationale d'Assurance Maladie** (Cnam), pour envisager les meilleures hypothèses de dépenses de santé au fur et à mesure de la crise ;
- **l'Unédic**, en charge de la gestion de l'Assurance chômage, directement impactée par le financement du dispositif d'activité partielle ;
- **les Autorités organisatrices de la mobilité** (AOM), dont l'activité est essentiellement financée par les collectes de l'Urssaf.



Cellule d'accompagnement des partenaires mobilité

L'Urssaf Caisse nationale s'est dotée en 2020 d'une cellule destinée à faire l'interface avec les Autorités organisatrices de mobilité (AOM) afin de faciliter le dialogue et de planifier plus précisément les besoins de ressources. Une première expérimentation a été lancée en 2020 avec Ile-de-France Mobilités, le syndicat des transports de la région Ile-de-France.

Création d'une cinquième branche de la Sécurité sociale

En 2020, l'Urssaf a participé à la création de la cinquième branche de la Sécurité sociale : la branche Autonomie, chargée de gérer les dépenses liées à l'autonomie des personnes âgées et des personnes en situation de handicap. Depuis le 1^{er} janvier 2021, elle s'ajoute aux branches Maladie, Vieillesse, Famille et Accidents du travail/maladies professionnelles.



Tout au long de 2020, nous avons réalisé un exercice de transparence qui a permis de resserrer les liens avec nos partenaires. Nous souhaitions leur fournir un maximum de visibilité dans un contexte qui affectait les recettes et les dépenses sociales. Nous avons aussi apporté la preuve de notre capacité à nous mobiliser et à répondre à leurs préoccupations premières.

**Camille L'Hernault,
Directrice comptable
et financière**



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



Une organisation
souple et agile du
réseau des Urssaf
pour plus d'efficience



Des outils
innovants au service
de nos publics



Des collaborateurs
engagés dans
l'évolution de l'Urssaf



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



04.

Opération congés solidaires

738

jours de congés offerts par 333 collaborateurs de l'Urssaf et de la Carsat Centre-Val-de-Loire aux personnels soignants des hôpitaux d'Orléans, de Tours et à l'Ugecam Centre (groupement d'établissements de santé de l'Assurance Maladie).

Notre projet de réflexion interne « **InspiRe** », consacré à notre identité, a été finalisé en 2020 au terme d'une démarche ouverte et participative initiée en 2019 en lien avec l'ensemble de nos parties prenantes : collaborateurs du réseau, partenaires, administrateurs et usagers.

Objectif : réaffirmer clairement notre identité pour permettre à nos offres de gagner en lisibilité et clarifier nos missions et nos valeurs pour mieux servir nos publics.

Ce travail a également fait émerger un besoin d'unification qui a abouti à l'évolution du nom d'enseigne de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale : l'Acoss est ainsi devenue l'Urssaf Caisse nationale. Désormais réunis autour d'une marque unique, les 16 000 collaborateurs de l'Urssaf sont pleinement engagés pour faire vivre au quotidien les valeurs de responsabilité, de solidarité, de proximité et de proactivité.

Dès les premiers mois de 2020, confronté à une crise sans précédent, notre collectif a porté haut les valeurs et les missions profondément ancrées en chacun des collaborateurs du réseau des Urssaf. En adoptant un fonctionnement en télétravail en quelques jours seulement, ils se sont d'abord mobilisés pour assurer la mise en place opérationnelle des mesures d'aide gouvernementales. Un engagement souligné par nos usagers, témoins de l'implication et de la réactivité des équipes dans un moment où ils en avaient particulièrement besoin. En faisant ensuite don de jours de congés aux personnels hospitaliers, ils ont fait preuve de solidarité pour soutenir les soignants, en première ligne pour répondre à l'urgence sanitaire. Une source de fierté pour chacun d'entre nous.



“ Si la démarche InspiRe a confirmé la force de la marque Urssaf, elle a aussi mis en lumière le déficit de lisibilité de notre offre. Pour que nos publics identifient facilement les services qui les concernent, notre organisation doit être pensée autour de nos usagers. Avec la structuration de notre offre et de notre fonctionnement autour de grandes catégories d’usagers : les employeurs, les indépendants, les particuliers, sans oublier les marins et les artistes-auteurs. ”

Estelle Denize, Directrice de la communication



Une organisation souple et agile du réseau des Urssaf pour plus d'efficience

L'année 2020 a été un accélérateur de la démarche de redistribution des activités, engagée par l'Urssaf depuis plusieurs années dans un souci d'efficacité et de solidarité du réseau. Pour faire face au nombre croissant de demandes des usagers, tout en maintenant la qualité de service rendu, la répartition des activités s'est montrée essentielle, aussi bien au niveau des plateformes téléphoniques qu'en matière de spécialisation des Urssaf.

Les plateformes téléphoniques d'entraide : répartir les activités pour plus d'efficacité

Les plateformes téléphoniques d'entraide ont joué un rôle essentiel pendant la crise, permettant à l'Urssaf d'absorber l'afflux d'appels entrants, en particulier à la suite des premières annonces gouvernementales aux mois de mars et d'avril.

Mis en place en fin d'année 2019 dans le but d'atteindre les objectifs de taux de décroché et d'éviter les réitérations, ce dispositif de renfort avait fait l'objet d'un appel à candidatures au sein du réseau. Deux Urssaf avaient été retenues : l'Urssaf Champagne-Ardenne et l'Urssaf Nord-Pas-de-Calais. En 2020, ces plateformes ont fonctionné avec des équipes en CDI (20 équivalents temps plein par plateforme) auxquelles des collaborateurs en CDD sont venus prêter main forte.

Un réseau solidaire, responsable et performant

Ce fonctionnement solidaire illustre un mouvement engagé depuis 2018 : une démarche de redistribution d'activités visant à améliorer la

qualité de service en spécialisant des équipes sur une activité ou une catégorie d'usagers. Cette démarche permet en outre d'équilibrer la charge du réseau entre des territoires aux dynamiques démographiques inégales. Sur la période 2018-2022, l'équivalent de 350 emplois seront ainsi re-répartis au sein du réseau des Urssaf. Pour les territoires concernés, c'est également la garantie du maintien de l'emploi localement.

Parmi les avancées 2020 : la deuxième vague du projet Praticiens et auxiliaires médicaux qui vise à centraliser la gestion de leurs comptes au sein de 12 Urssaf, la prise en charge des artistes-auteurs par le Limousin, des marins par le Poitou-Charentes et la gestion des courriers entrants par trois Urssaf (Île-de-France, Bourgogne et Rhône-Alpes).

Publication du nouveau référentiel RSO des Urssaf en 2020

Elaboré en collaboration avec l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (Ucanss), et le réseau des Urssaf, le nouveau référentiel RSO (pour responsabilité sociétale des organisations) s'appuie sur cinq engagements : la gouvernance, la responsabilité sociale interne, la responsabilité environnementale, les achats et l'implication sociétale, dans les territoires. Ce dernier et nouvel engagement répond à la volonté d'offrir des services adaptés aux réalités locales, à travers par exemple l'accompagnement dans la transformation numérique pour faciliter l'accomplissement des démarches des usagers ou encore le développement d'initiatives et d'actions avec des partenaires locaux.



Quelle capacité de résilience !
Dans un contexte difficile, les équipes du réseau ont fait bouger les lignes et trouvé des solutions pour que la dynamique du collectif perdure, avec beaucoup d'entraide et de bienveillance. Cela montre que nous sommes suffisamment solides collectivement et individuellement pour mener à bien nos missions quelles que soient les circonstances.

Sylvie Sambou, Directrice de la transformation

2020 a été marquée par l'extrême agilité des organismes à modifier leur organisation pour assurer leurs missions de service public. La Caisse nationale les a accompagnés pleinement dans ces adaptations immédiates : consignes d'organisation interne pour prendre en compte le travail à distance et les mesures de protection de la santé de nos collaborateurs, déblocage de financement pour les équipements de protection individuels mais aussi pour des renforts de moyens temporaires, ré-ingénierie des formations avec nos partenaires pour les déployer à distance, formations à la maîtrise des outils bureautiques de collaboration, etc. Les grands projets de l'Urssaf se sont donc poursuivis grâce à cette agilité

Pierre Ramon-Baldié, Directeur de la gestion du réseau et des moyens



Des outils innovants au service de nos publics

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

Le webinaire, format direct et interactif

Dans un contexte marqué par des questionnements récurrents de la part de nos publics, l'Urssaf a multiplié les canaux de communication pour toucher le plus grand nombre. Avec des nouveautés, comme les webinaires hébergés sur les réseaux sociaux de l'Urssaf (Facebook et YouTube). Ce format d'échanges a démontré son intérêt et sa pertinence auprès des usagers, qui ont répondu présents à plus de 50 invitations à ces événements en ligne en 2020. Le 18 septembre, 3 000 personnes se sont connectées au « live » YouTube sur les mesures de soutien aux entreprises, et près de 30 000 l'ont visionné en rediffusion.



Maintenir le lien avec les travailleurs indépendants

2 webinaires nationaux

8 déclinaisons régionales sur les mesures d'accompagnement des travailleurs indépendants organisés sur le 4^{ème} trimestre.

Participation à des webinaires de partenaires extérieurs comme ceux organisés par l'Adie.

Des webinaires ont également été proposés dans le cadre de la présentation des évolutions réglementaires, comme pour le transfert de collecte du secteur maritime ou pour la déclaration liée à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (webinaire organisé conjointement par l'Urssaf, la MSA et l'Agefiph).

COTI, premier projet mené en mode « intrapreneuriat »

L'application COTI, un outil personnalisable et partagé entre les parents et leur assistante maternelle pour automatiser la déclaration et la gestion des congés à partir des événements du quotidien de la garde, est entrée en test en 2020. Elle permet notamment d'avoir accès à un agenda partagé entre les parents et assistant maternel, d'automatiser la déclaration et donne accès à des contenus pédagogiques (« comment faire ma première déclaration ? », « comment poser un congé ? », etc.).

Sa spécificité : c'est la première concrétisation d'une démarche intrapreneuriale. Le projet est piloté par la collaboratrice qui en a eu l'idée. Du temps et des ressources nécessaires lui ont été attribués pour le mener à bien.



En 2020, plusieurs projets digitaux ont augmenté les possibilités d'interactions avec les usagers. Innovant, le Voicebot a été déployé sur le public CEA. Réactif, le Chatbot Covid, mis en place 48h après l'annonce du premier confinement, a généré plus de 8 millions d'interactions avec les usagers sur les impacts de la crise sanitaire. Ces innovations ont su trouver leurs publics durant cette année inédite avec de nouvelles pratiques induites par un environnement 100 % digital.

Carole Leclerc, Directrice de l'innovation et du digital



La caisse de résonance des réseaux sociaux

La présence de l'Urssaf sur les réseaux sociaux a changé de dimension en 2020, instaurant de nouvelles pratiques de communication avec les usagers les mieux connectés : à travers les deux pages Facebook nationales, l'une dédiée aux usagers du service Cesu, l'autre au secteur maritime. Mais surtout via le compte Twitter de l'Urssaf Caisse nationale, dont les abonnés les plus assidus sont les auto-entrepreneurs, les travailleurs indépendants et les artistes-auteurs.

Créé en 2019, le compte Twitter national a été particulièrement actif tout au long de la crise : relais d'informations, interface avec les usagers et effet démultipliateur grâce aux « retweets » des comptes partenaires (dont les 10 comptes Urssaf régionaux). En 2020, le compte a enregistré une forte croissance du nombre d'abonnés, de mentions et de messages privés. Avec des questions souvent très opérationnelles auxquelles ont été apportées des réponses individualisées.

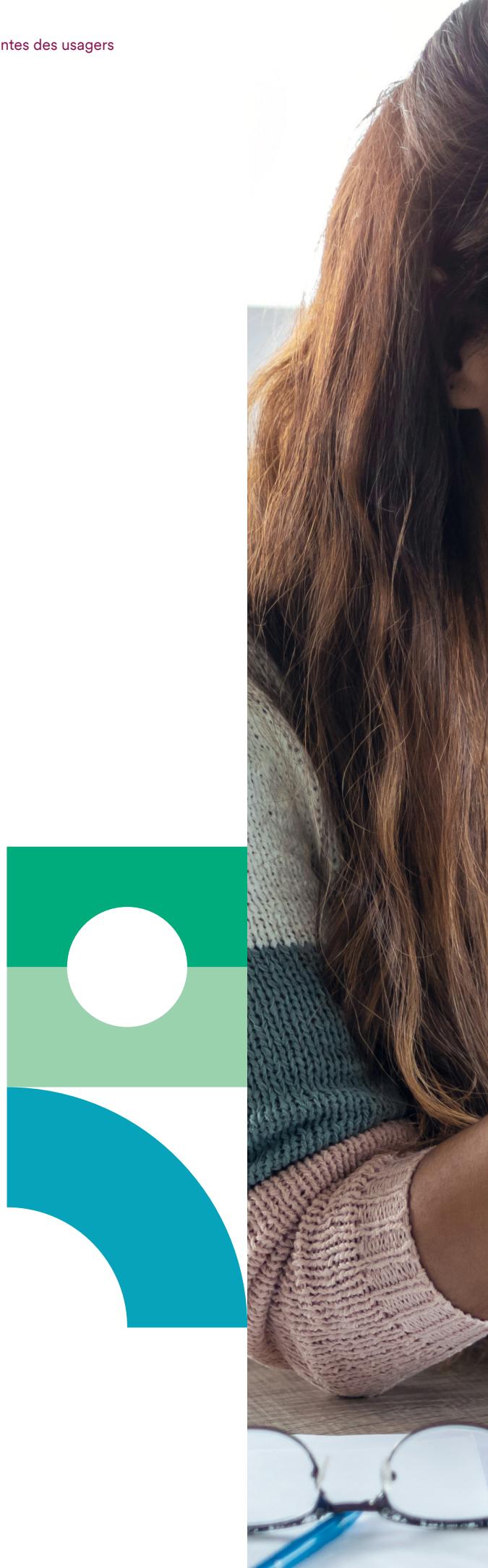
L'envol de Twitter en 2020

La communauté Twitter de l'Urssaf Caisse nationale est passée de

1700 à 4 200 abonnés
en 2020

200 messages par mois reçus en moyenne entre mars et août 2020 (contre 900 au total sur l'année 2019)

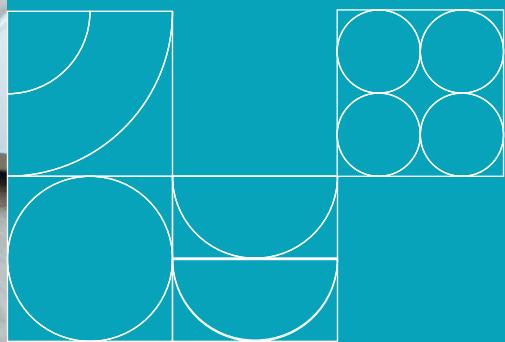
4 millions d'impressions en moyenne (nombre de fois où un tweet a été vu) contre 1 million en 2019





“ Nous avons observé une augmentation des demandes et sollicitations des usagers sur les réseaux sociaux. Twitter fait aujourd’hui partie intégrante de nos canaux de communication. Nous sommes ainsi plus à l’écoute des besoins et attentes de chacun et entretenons un dialogue direct avec les usagers. ”

Rudy Dagonia, Community manager de l'Urssaf Caisse nationale





Des collaborateurs engagés dans l'évolution de l'Urssaf

Face aux défis rencontrés en 2020, les collaborateurs de l'Urssaf ont su **renouveler leur mode de travail et maintenir des liens constructifs et durables avec les usagers**. Plusieurs projets innovants portés par les collaborateurs ont vu le jour pour renforcer la relation de confiance.

L'intelligence collective pour transformer nos processus et nos offres de services

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

Une volonté collective d'analyser nos données pour améliorer la relation avec les usagers

Parmi les projets clés : l'analyse du parcours utilisateur afin de fournir une vision à 360° de ce que vivent réellement nos publics, quels que soient la démarche et le canal qu'ils mobilisent ou la catégorie dont ils relèvent. Grâce à l'analyse des réitérations (renouvellement par un usager d'une demande insatisfaite dans un délai de 100 jours), le projet « Connect » a pour objectif de réduire une source importante d'insatisfaction. Il fournira un véritable tableau de bord de l'expérience usagers, tous supports confondus (téléphone, courrier, visite, email).

Appli Low Code: des outils et des méthodes innovants au service de nos publics

En 2020, l'Urssaf a mené plusieurs projets faisant appel à la technologie de programmation simplifiée « Low Code ». Objectif : le développement rapide d'outils applicatifs grâce à des fonctionnalités préconfigurées ou des modules prêts à l'emploi.

Challenges « Pépites »

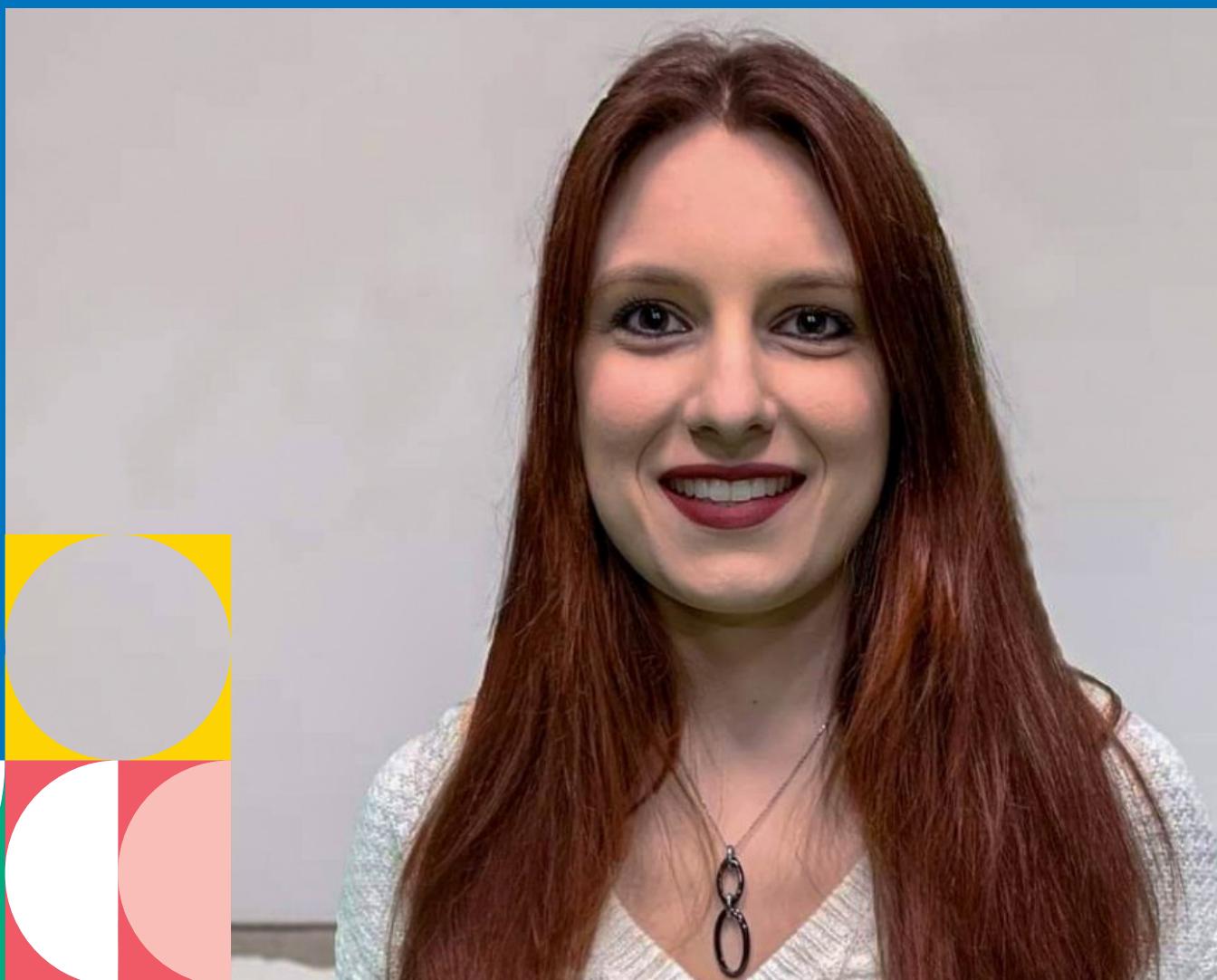
19

challenges ont été lancés sur la plateforme d'intelligence collective du réseau des Urssaf en 2020, recueillant plus de 900 idées déposées par les collaborateurs du réseau



3 questions à ...

Emilie Robert, étudiante en master marketing digital
à HETIC, l'école des métiers du web



66

Vous avez participé à un projet pour l'Urssaf, pouvez-vous nous en dire plus ?

J'ai fait partie des 64 étudiants en Mastères – deux promotions réunies – qui ont participé au premier projet organisé par l'Urssaf du 4 mai au 13 juin 2020. Celui-ci portait sur l'expérience des usagers : nous avions six semaines pour analyser les interactions entre ces derniers et leur Urssaf afin de concevoir un outil d'aide à la gestion de la relation client (CRM).

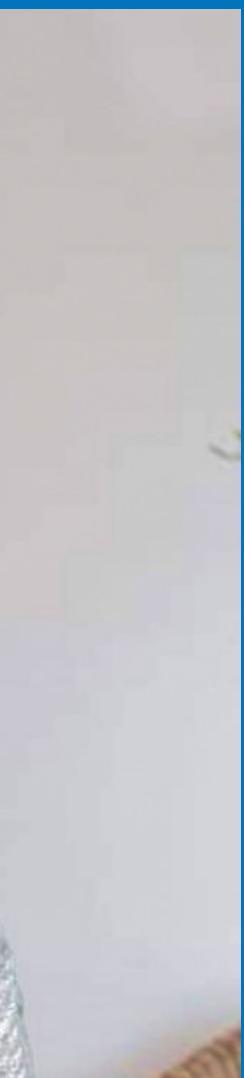
Comment avez-vous procédé ?

C'est une démarche d'innovation ouverte : il s'agit de poser un regard expert et neutre sur une pratique et de répondre à une problématique définie. Concrètement, nous avons utilisé les méthodologies de *Design Thinking* et *Data Mining* (benchmark, interviews d'usagers, etc.), pour comprendre les attentes et les besoins des cotisants. L'objectif ? Designer ensuite une plateforme (maquettes et prototype) contenant un tableau de bord pour les collaborateurs de l'Urssaf, et dont les fonctionnalités pourraient leur donner une meilleure visibilité et un suivi plus agile des dossiers de nos publics.

Que pensez-vous de cette démarche ?

Avant ce projet, je connaissais assez peu l'Urssaf et ses différentes activités. J'ai depuis rejoint le Lab Urssaf pour ma dernière année d'études en alternance et j'ai eu le plaisir de découvrir une organisation qui valorise la transformation numérique, qui pousse l'acculturation à l'innovation et au digital, notamment avec des programmes mensuels pour sensibiliser et embarquer les équipes. Un niveau de maturité auquel je ne m'attendais pas et des challenges au quotidien !

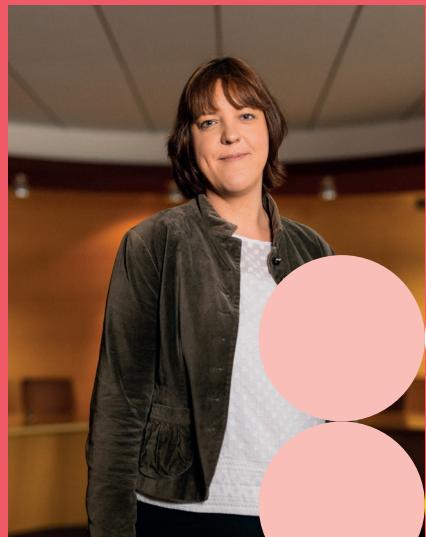
99





Une organisation du travail en mouvement

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



“Avec le projet Demain, nous réfléchissons aux conséquences de la crise sur nos modalités de fonctionnement à long terme. Avec une conviction : l'évolution vers davantage de télétravail s'inscrit parfaitement dans l'esprit de la relation de confiance. Notre culture d'entreprise doit être alignée sur nos valeurs. La dynamique d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs y a toute sa place.”

Sophie Patout,
Directrice déléguée



Faire vivre le collectif en mode distanciel

Nouvelle réalité, nouveaux usages. En basculant quasiment du jour au lendemain en télétravail, les équipes du réseau ont vu leurs habitudes de fonctionnement bouleversées. Pour maintenir le lien, la communication interne a évolué, proposant des formats innovants, avec notamment le lancement de sessions « live » avec le Directeur général : une heure de questions/réponses accessible à l'ensemble des collaborateurs de l'Urssaf Caisse nationale pour favoriser la proximité malgré le travail à distance

Un portail externe « infos Covid » dédié aux collaborateurs a également été mis en ligne afin de leur donner de la visibilité en continu sur la situation sanitaire.

Au quotidien, de nombreuses initiatives ont participé à **maintenir la cohésion et la transversalité** des équipes de la Caisse nationale :

De nouvelles formations

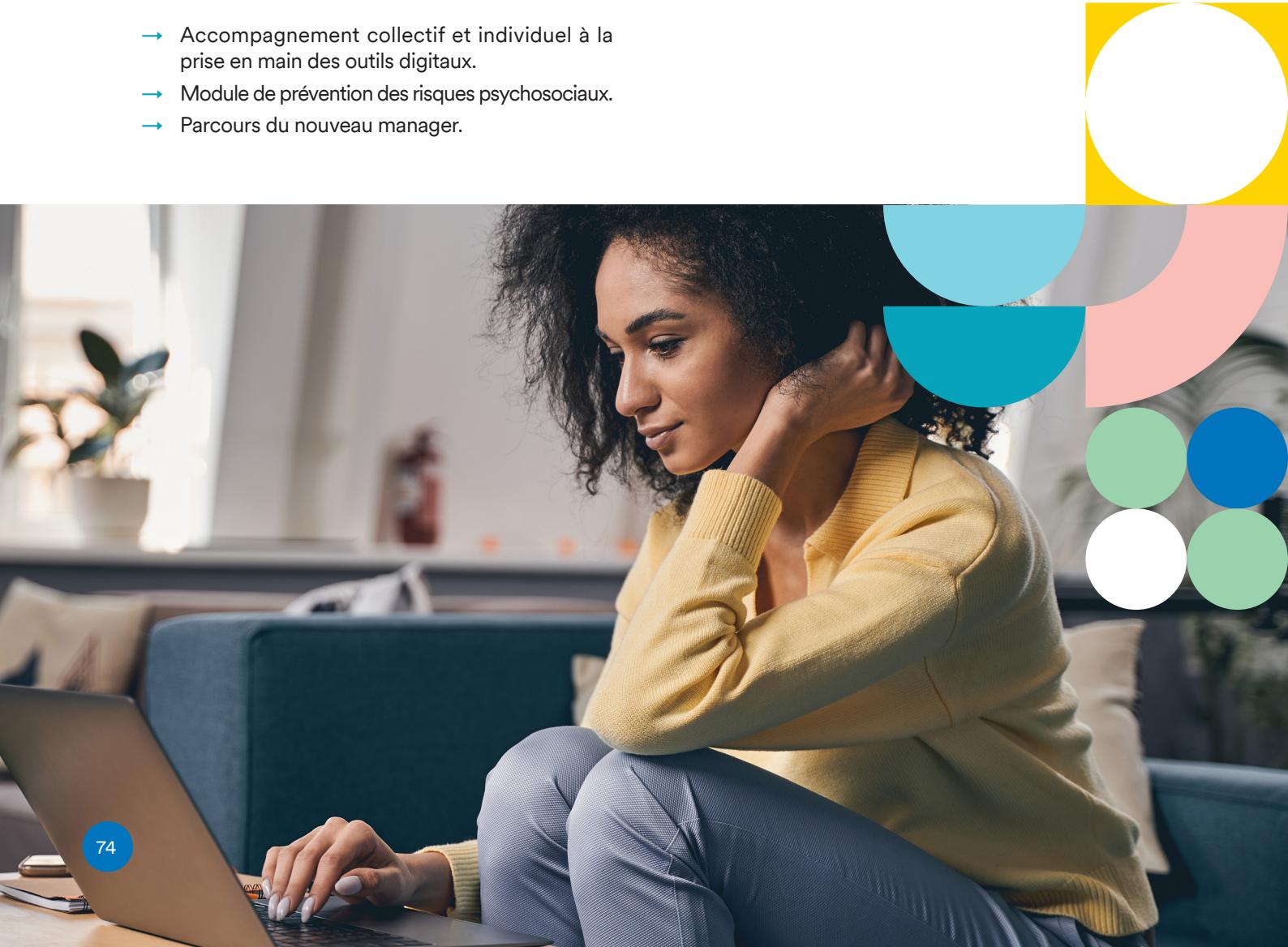
- Accompagnement collectif et individuel à la prise en main des outils digitaux.
- Module de prévention des risques psychosociaux.
- Parcours du nouveau manager.

Des échanges au sein de la communauté managériale

- Organisation de Cafés-rencontres à distance pour offrir aux managers un espace de partage et d'échanges de bonnes pratiques.
- Rencontre avec un psychologue du travail dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux.
- Edition d'un guide dédié à l'accompagnement des managers en situation de crise.

Des initiatives pour la qualité de vie au travail

- Un challenge sportif lancé lors du premier confinement.
- Un programme de mécénat de compétences déployé en mars, via la plateforme d'engagement citoyen « Vendredi ».
- La compétition « Ma petite planète », un jeu par équipes proposant de réaliser des défis écologiques.



Comité de pilotage sur les risques psychosociaux paritaire

L'Urssaf Caisse nationale a mis en place un comité RPS (risques psychosociaux) le 13 mars 2020... quelques jours seulement avant le premier confinement et « l'onde de choc » du télétravail.

Informer les collaborateurs tout au long de la crise

92

communications dédiées à la crise ont été adressées en 2020 par les équipes RH de l'Urssaf Caisse nationale



66

La crise sanitaire nous a poussés à nous dépasser, à sortir de notre zone de confort tout en protégeant les salariés et en remplissant notre mission de service public. Au passage, nous avons tordu le cou à l'image de lourdeur associée à l'Urssaf : nous avons montré notre capacité à nous mobiliser sans délai au service de nos publics.

99

**Romain Thévenon,
Directeur des ressources humaines**



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

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

De nouvelles collaborations ont également été nouées sur des sujets dépassant le strict champ de la collecte des cotisations, comme avec la Direction Générale de la Cohésion Sociale dans le cadre de l'opération de délivrance de masques pour les salariés à domicile intervenant auprès des personnes vulnérables, ou avec des associations qui accompagnent les entrepreneurs en difficulté pour leur apporter un soutien psychologique. L'Urssaf a également joué un **rôle d'appui renforcé en tant que fournisseur de données statistiques** : auprès des pouvoirs publics et d'institutions comme la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares) du ministère du Travail ou l'Unédic pour les aider à anticiper le recours au chômage partiel au fur et à mesure de l'année.

Enquête de satisfaction partenaires attributaires en 2020.

Le niveau de satisfaction est resté stable à 6,9/10

Bilan de la crise

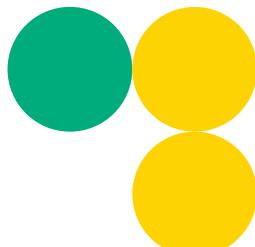
En 2020, l'Urssaf a fourni notamment une partie des données qui ont permis à France Stratégie de produire le premier bilan du Comité de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid-19.

Accélération du partage des données

L'Urssaf Caisse nationale assure la centralisation et l'exploitation des données du réseau et diffuse régulièrement des indicateurs économiques portant sur l'emploi, la masse salariale, les embauches ou la situation financière des entreprises. Ces données statistiques font l'objet de plusieurs publications, comme l'Acoss Stat (19 bilans thématiques produits en 2020) ou le Baromètre économique mensuel. Depuis 2019, dans le cadre de l'ouverture des données (Open data), elles sont également en libre accès sur le site internet open.urssaf.fr. En 2020, la **mobilisation accrue des informations individuelles** de la DSN (déclaration sociale nominative), la création de l'Observatoire statistique des travailleurs indépendants et la production de nouvelles données à des fins de suivi de crise ont permis d'enrichir la plateforme de **plus de 30 jeux de données**.

Réutilisées par les chercheurs, journalistes, institutions ou des porteurs de projet, les données mises à disposition sur la plateforme Open.Urssaf ont été reprises en 2020 dans des publications aussi variées que :

- le tableau de bord du gouvernement, pour la partie Aides artisans-commerçants (gouvernement.fr/info-coronavirus/cartes-et-donnees) ;
- la publication de la Banque de France de juin 2020 à La Réunion (Institut d'émission des départements d'outre-mer) ;
- la newsletter INSEE Conjoncture d'Auvergne-Rhône-Alpes de juillet 2020 ;
- la dossier Transport/logistique publié sur le site internet de la ville de Mérignac le 26 novembre 2020. Et ainsi de suite.



Labellisation des données

L'Autorité de la statistique publique (ASP) a renouvelé en 2020 la labellisation des séries statistiques trimestrielles produites par l'Urssaf via la DSN (déclaration sociale nominative), relatives à la masse salariale et aux effectifs salariés du secteur privé au niveau national, ainsi que les séries mensuelle et trimestrielle des Déclarations Préalables à l'Embauche (DPAE) au niveau national. L'ASP a également labellisé pour la première fois des séries d'effectifs et de masse salariale à un niveau plus fin (secteur d'activité, département, zones d'emploi). Cette labellisation garantit la qualité des données statistiques au terme d'une vérification de conformité au code de bonnes pratiques de la statistique européenne (principe d'impartialité, d'objectivité, de pertinence, etc.). L'ASP procédera par ailleurs à l'audition de l'Urssaf à la fin de l'été 2021 pour faire le point sur les travaux visant à utiliser pleinement le potentiel de la DSN (exploitation des données individuelles de la déclaration).

Développement de partenariats locaux

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



05.

Une gouvernance de terrain

-  80
Le conseil d'administration
-  81
Le conseil d'administration de l'Urssaf Caisse nationale, une instance clé
-  83
Une organisation par domaines d'expertise
-  86
Les commissions spécialisées
-  88
Le comité de direction



Le conseil d'administration

Composition au 31 décembre 2020



Jean-Eudes Tesson
Président



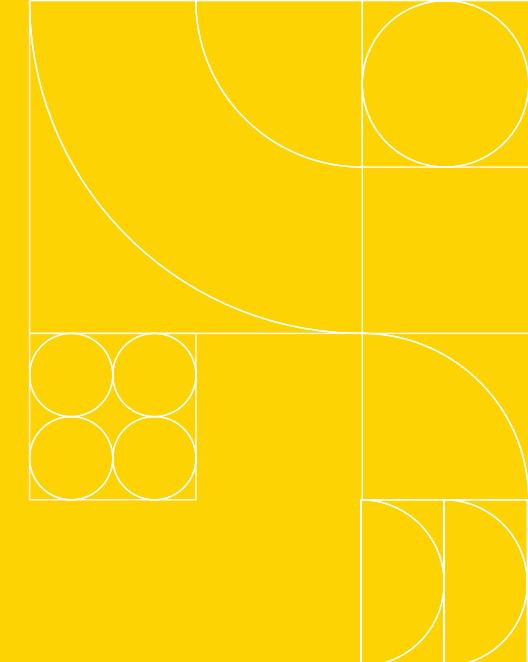
Pierre-Yves Chanu
Vice-président

Salariés

CGT	M. Pierre-Yves CHANU Mme Sylvie DURAND M. Jacques MARECHAL Mme Marie LEMOINE M. Laurent REGNIER
FO	Mme Virginie FERNANDEZ M. Patrick PRIVAT Mme Christiane HEINTZ M. Moustapha BEN ABBÈS Mme Huguette KOFFI M. Ramuntcho PEREZ
CFDT	Mme Brigitte LAVIGNE M. Serge CIGANA Mme Tina PEREZ Mme Sophie BARROIS M. Philippe BAUMLIN M. Michel UNIA
CFTC	Mme Sandrine GAUDELET M. Raffael MARGHERITA M. Jeremy DERNONCOURT Mme Marie-Odile LE BOITE
CFE-CGC	M. Xavier CONSTENSOUX M.R Anne BOMONT-ARZUR M. Pierre ROGER Mme M-C BODINIER-COLOMINES

Représentants du personnel

M. Christian VIARD (CFDT-cadre)
M. Jean-Michel BRIZAY (FO-employé)
M. Stéphane LAGIER (CGT employé)
Mme Chrystelle DUGAST (CFDT-cadre)
Mme Christine MASURE (CGT-employé)



Employeurs

MEDEF M. Philippe GENDILLOU
M. Thierry MICOR
Mme Véronique CAZALS
Mme Emilie MARTINEZ
Mme Sylvie DUMILLY
M. Jean-Eudes TESSON
M. Arnaud DUMETZ
M. Eric DELABRIERE
M. Olivier PERALDI
Mme Dominique DELCOURT
Mme Claudia KESPY-YAHI
Mme Valérie DUNAS

CPME Mme Sophie COQUEREL
M. Jean-Paul PAGOLA
M. Bernard MASSAS
Mme Martine GUIBERT
M. Romain ACKER
Mme Martine LABADIE

U2P M. David MARTIN
Mme Corine POSTEL
Mme Geneviève BRANGE
Mme Isabelle BRICARD
Mme Cécile SAUVEUR
M. Christian PINEAU

UNAPL-CNPLM Christophe SANS
M. Henry LACROIX

Représentants du CPSTI

M. Daniel-Julien NOËL
Mme Sophie DUPREZ

Personnes qualifiées

Mme Fanny ARAV
M. Patrick BORDAS
Mme Isabelle VAN CAUWENBERGE

Le conseil d'administration de l'Urssaf Caisse nationale, une instance clé

Assemblée délibérante paritaire, le conseil d'administration intervient dans chacun des champs de compétence de l'Urssaf. Quel est son rôle ? Et comment le remplit-il ?

Des missions stratégiques

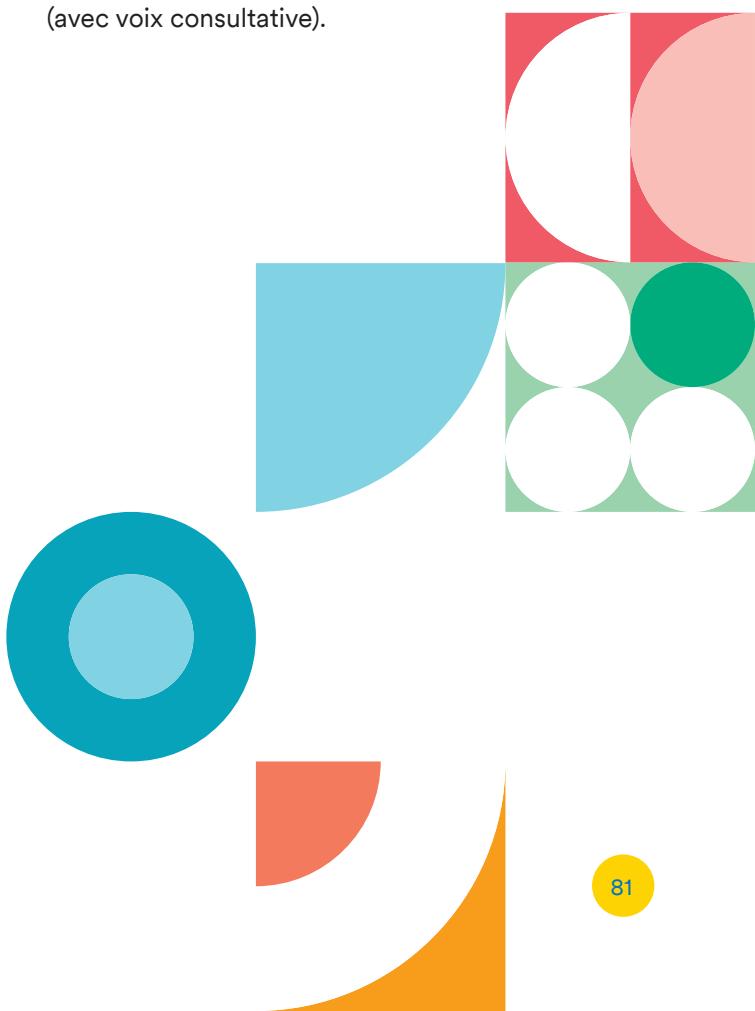
Le conseil d'administration se compose de trente membres disposant d'un pouvoir délibératif, nommés pour quatre ans. Il se réunit à minima une fois par mois, et aussi souvent que les circonstances l'exigent. Son rôle est d'administrer l'Urssaf Caisse nationale. En pratique, il lui revient de :

- définir les orientations du réseau des Urssaf et Cgss et suivre la gestion de la trésorerie et le pilotage du recouvrement des cotisations et contributions ;
- se prononcer sur le budget et sur les comptes annuels de l'Urssaf Caisse nationale et des organismes du réseau : fonds national de gestion administrative et comptes combinés de l'activité de Recouvrement ;
- émettre des avis sur des projets de textes gouvernementaux. Le Code de la Sécurité sociale exige, en effet, de soumettre au conseil d'administration tout projet demesure (législative ou réglementaire) qui peut affecter l'équilibre financier du réseau des Urssaf ou qui entre dans son domaine de compétences. Chaque année, il se prononce ainsi sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale.

Une composition paritaire

Le conseil d'administration se compose de :

- 13 représentants des assurés sociaux (avec voix délibérative) ;
- 13 représentants des employeurs et travailleurs indépendants (avec voix délibérative) ;
- 4 personnes qualifiées désignées par l'autorité compétente de l'État (avec voix délibérative) ;
- 3 représentants du personnel (avec voix consultative) ;
- 1 représentant du CPSTI (avec voix consultative).





Une organisation par domaines d'expertise

Pour exercer ses missions, le conseil d'administration a constitué en son sein six commissions spécialisées.

La commission financière et statistique suit les réalisations et les prévisions de trésorerie de l'Urssaf et des quatre branches du régime général, ainsi que le financement des besoins de trésorerie de l'Urssaf. Elle examine également les principales données des études statistiques produites par la Caisse nationale.

La commission gestion des moyens est compétente en matière budgétaire, immobilière et de gestion. Elle éclaire les délibérations prises par le conseil d'administration dans ces domaines.

La commission législation simplification remplit un rôle d'étude en matière de législation. Elle se prononce ou prépare les avis du conseil d'administration sur les projets gouvernementaux d'évolutions législatives ou réglementaires. Elle examine la synthèse des rapports produits par les Commissions de recours amiable (CRA) et par les Instances départementales d'instruction des recours amiables (Idira).

La commission informatique suit l'avancement du SDSI (Schéma directeur des systèmes d'information), des plans d'équipement informatique annuels, des dossiers d'investissement correspondant aux dépenses relevant de l'autorisation du conseil d'administration sur lesquels elle donne un avis technique, et suit également l'activité informatique en termes de services rendus au réseau.

La commission digital, communication et relations publiques examine les sujets relatifs aux projets de l'Urssaf dans le domaine numérique, à la communication institutionnelle et de la branche, aux relations avec les médias et les partenaires, aux campagnes d'information des usagers, aux relations publiques et internationales, ainsi qu'aux actions visant le développement de la notoriété de l'Urssaf.

La commission Cog, relation cotisants et prospective suit la mise en œuvre de la Convention d'objectifs et de gestion conclue avec l'État pour cinq ans et analyse les bilans d'étape annuels, suit la qualité de la relation avec les publics et examine les différents travaux prospectifs relatifs aux évolutions de l'Urssaf et du financement de la protection sociale.

Ces six instances rendent compte de leurs travaux au conseil d'administration. Elles ont un pouvoir consultatif. La commission législation simplification peut être amenée à siéger avec pouvoir délibératif pour statuer sur les demandes d'avis ministérielles.

Un conseil d'administration qui a su adapter son organisation aux contraintes de la crise sanitaire

Malgré la crise sanitaire, le conseil d'administration de la Caisse nationale a plus que jamais continué de vivre : toutes les réunions ont été maintenues dans un format adapté aux exigences sanitaires et techniques.

Pour sa troisième et avant-dernière année de mandature, le conseil a ainsi pu poursuivre ses travaux, conformément à ses prérogatives : bilan sur l'exécution de la Cog à mi-parcours, décisions budgétaires et suivi de la politique immobilière notamment.

Sur ce dernier sujet, le conseil et sa commission de gestion des moyens ont été attentifs à ce que les projets de construction ou de réhabilitation de sites qui leur étaient présentés prennent en considération la montée en charge du télétravail. En effet, si cette pratique a été accélérée par la crise sanitaire, il a été unanimement admis que l'aménagement des locaux nécessitait désormais de laisser davantage de place aux espaces de travail collaboratif.

Qui fait quoi ?

Le conseil d'administration de l'Urssaf définit les orientations du réseau des Urssaf. Le comité de direction assure le fonctionnement quotidien et le pilotage du réseau. Les conventions d'objectifs et de gestion (Cog) sont cosignées par le Président et le Directeur de l'Urssaf sur la base d'un mandat du conseil d'administration, et par les ministres de tutelle.



Une communication avec les instances du réseau maintenue malgré le contexte

- En février 2020, le président Jean-Eudes Tesson a terminé **ses rencontres**, débutées en 2019, **avec les organismes ultra-marins** par un déplacement à La Réunion et à Mayotte ;
- **une newsletter hebdomadaire** a été diffusée dès le début de la crise pour informer, au plus près de l'actualité, l'ensemble des administrateurs de l'Urssaf des mesures mises en œuvre en matière de trésorerie et de financement, d'une part, et de soutien aux entreprises, d'autre part ;
- **une réunion nationale** en visio-conférence rassemblant l'ensemble des présidents et vice-présidents d'Urssaf et de CGSS ainsi que tous les administrateurs de la Caisse nationale (soit près de 150 personnes) s'est tenue le 20 mai au sortir du premier confinement ; l'occasion de partager sur l'impact des mesures d'accompagnement de l'économie et des entreprises face à la crise.



Une activité législative moins soutenue qu'en 2019 mais déterminante compte-tenu du contexte

Le conseil s'est réuni de façon extraordinaire pour examiner à plusieurs reprises les conditions d'adaptation de la trésorerie pour faire face aux dépenses sociales fortement sollicitées et aux recettes diminuées. Il s'est ainsi prononcé sur le relèvement en deux temps du plafond d'avances de trésorerie au régime général à 95 Md€, montant d'un niveau sans précédent, et une reprise de dette par la Caisse d'amortissement de la dette sociale (Cades).

Le conseil a également examiné un projet de décret pris en application de la troisième loi de finances rectificative 2020 visant à définir les secteurs d'activité éligibles aux dispositifs d'exonérations et d'aides au paiement des cotisations ainsi que les modalités de mise en œuvre de ces dispositifs.

En 2020, le rôle des partenaires sociaux, notamment celui des organisations patronales, a été particulièrement important dans le déploiement et la promotion sur le terrain des dispositifs d'aide aux entreprises proposés par les pouvoirs publics durant cette crise (reports des cotisations, chômage partiel, prêt garanti par l'Etat, aides financières spécifiques pour les travailleurs indépendants, etc.).

Le conseil d'administration en chiffres en 2020

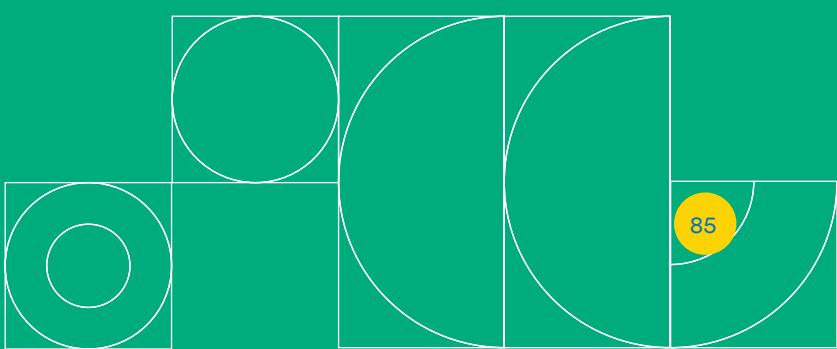
55
réunions
du conseil d'administration
et de ses 6 commissions

44
saisines
ministérielles
contre 85 en 2019

Elles portent chaque année sur des projets de textes gouvernementaux qui ont des effets sur le champ de compétences de l'Urssaf.

Le conseil s'est ainsi notamment prononcé sur :

- **l'avant-projet de loi de financement** de la Sécurité sociale pour 2021 ;
- **deux projets de lois, organique et ordinaire**, relatifs au système universel de retraite ;
- **deux projets de lois, organique et ordinaire**, et un projet de décret relatifs à la reprise de dette sociale ;
- **un projet de décret** relevant le plafond d'avances de trésorerie au régime général de Sécurité sociale ;
- **deux textes relatifs à l'intéressement** : l'article 43 du projet de loi d'accélération et de simplification de l'action publique (dispositif d'intéressement en TPE) et un projet de décret actualisant les dispositions relatives à l'intéressement, la participation et les plans d'épargne salariale (loi Pacte) ;
- **des textes spécifiques aux travailleurs indépendants** : modalités d'imputation des dépenses d'actions sanitaire et sociale, modalités de détermination des organisations admises à désigner des membres de l'Assemblée Générale du CPSTI et des Instances régionales du CPSTI ;
- **plusieurs projets de textes relatifs aux modalités de calcul** des cotisations, contributions sociales et exonérations applicables aux différents régimes (général, travailleurs indépendants, artistes auteurs, travailleurs indépendants agricoles en Outre-mer, etc.), dont certains en lien avec la crise sanitaire.





Les commissions spécialisées

Composition au 31 décembre 2020



Commission financière et statistique



Serge CIGANA
Président de la commission financière et statistique (CFDT)

CGT	Jacques MARECHAL
FO	Virginie FERNANDEZ
CFTC	Marie-Odile LE BOITE
CFE/CGC	Anne BOMONT-ARZUR
U2P	Geneviève BRANGE
CPME	Emilie MARTINEZ
CNPL	Romain ACKER
PQ	Henry LACROIX
	Fanny ARAV

Commission digital, communication et relations publiques



Jérémie DERNONCOURT
Président de la commission digital, communication et relations publiques (CFTC)

CGT	Marie LEMOINE
FO	Moustapha BEN ABBÈS
CFTC	Sophie BARROIS
CFE/CGC	Anne BOMONT-ARZUR
U2P	David MARTIN
MEDEF	Dominique DELCOURT
CPME	Véronique CAZALS
	Arnaud DUMETZ
	Martine LABADIE

Commission législation simplification



Corine POSTEL
Présidente de la commission législation simplification (U2P)

CGT	Laurent REGNIER
FO	Ramuntcho PEREZ
CFDT	Tina PEREZ
CFTC	Sandrine GAUDELET
CFE/CGC	Pierre ROGER
MEDEF	Eric DELABRIERE
CPME	Thierry MICOR
CNPL	Emilie MARTINEZ
PQ	Jean-Paul PAGOLA
	Christophe SANS
	Isabelle VANCAUWENBERG

Commission gestion des moyens



Patrick PRIVAT
Président de la commission de gestion des moyens (FO)

CGT	Sylvie DURAND
FO	Patrick PRIVAT
CFDT	Michel UNIA
CFTC	Raffael MARGHERITA
CFE/CGC	Marie-Christine BODINIER
U2P	Christian PINEAU
MEDEF	Arnaud DUMETZ
CPME	Eric DELABRIERE
	Olivier PERALDI
	Bernard MASSAS

Commission Cog relation cotisants et prospective



Jean-Paul PAGOLA
Président de la commission Cog, relation cotisants et prospective (CPME)

CGT	Sylvie DURAND
FO	Christiane HEINTZ
CFDT	Brigitte LAVIGNE
CFTC	Raffael MARGHERITA
CFE/CGC	Xavier CONSTENSOUX
U2P	Corine POSTEL
MEDEF	Arnaud DUMETZ
CPME	Eric DELABRIERE
	Dominique DELCOURTE

Commission informatique



Xavier CONSTENSOUX
Président de la commission informatique (CFE-CGC)

CGT	Marie LEMOINE
FO	Huguette KOFFI
CFDT	Philippe BAUMLIN
CFTC	Jérémie DERNONCOURT
U2P	Christian PINEAU
MEDEF	Dominique DELCOURT
CPME	Martine LABADIE
CNPL	Henry LACROIX



Le comité de direction



Yann-Gaël Amghar
Directeur
général



Sophie Patout
Directrice
déléguée



Xavier Bonnet
Directeur de l'audit,
du pilotage et de
la stratégie



Jean-Baptiste Courouble
Directeur
des systèmes
d'information



Florence Darrouy
Directrice Ligne de
service des Praticiens et
Auxiliaires Médicaux



Bertrand Decaix
Directeur
de cabinet



Nicolas Delaforge
Directeur de la
relation cotisants, de
la production et de la
maîtrise des activités



Emmanuel Dellacherie
Directeur de la
réglementation,
du recouvrement
et du contrôle



Estelle Denize
Directrice de la
communication et
Secrétaire Générale
du CA



Alain Gubian
Directeur des
statistiques,
des études
et de la prévision



Pierre-Sylvain Guély
Directeur de projet
des transferts du
recouvrement



Emmanuel Laurent
Directeur, trésorerie,
banques, financement,
investissement



Éric Le Bont
Directeur national
du Recouvrement des
travailleurs indépendants



Carole Leclerc
Directrice de
l'innovation
et du digital



Camille L'Hernault
Directrice comptable
et financière



Patricia Poulet-Mathis
Directrice des
offres particulières



Pierre Ramon-Baldié
Directeur de la gestion
du réseau et des moyens



Maxime Rossi
Sous-directeur des
affaires juridiques



Sylvie Sambou
Directrice de la
transformation



Romain Thevenon
Directeur des
ressources humaines

Contacts

Par courrier

Urssaf Caisse nationale – Dicom
36, rue de Valmy
93108 Montreuil Cedex

Par courriel

relations-exterieures@acoss.fr

