



Urssaf

L'essentiel
de la

COG

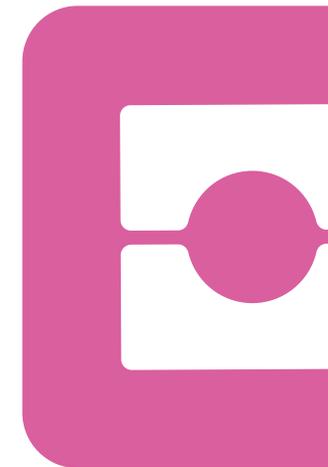
23 → 27



Urssaf



Introduction



Au service de la protection sociale,

la raison d'être de l'Urssaf a acquis plus de signification et de portée que jamais au cours de ces dernières années. Résultat d'évolutions profondes réalisées au cours de la précédente période conventionnelle – extension des missions de collecte de cotisations, prise en charge d'activités nouvelles relatives à l'acquisition des droits sociaux par les assurés – ce rôle a également été conforté lors de la crise sanitaire et économique. L'Urssaf a su répondre aux difficultés des entreprises et des travailleurs indépendants, mettre en place de nouveaux dispositifs d'aides tout en poursuivant sa mission essentielle de financement de la protection sociale.

La période 2018-2022 s'est également caractérisée par une augmentation significative du nombre d'usagers : l'Urssaf assure désormais la gestion de plus de 10 millions de comptes dont plus de 60% correspondent à des travailleurs indépendants.

La COG 2023-2027 signée entre l'Urssaf et l'État fixe les orientations et les moyens de l'Urssaf sur cinq ans. Cinq points clé peuvent être soulignés.

L'Urssaf poursuivra l'**amélioration de sa relation de service** en répondant aux besoins d'accompagnement croissants des usagers dans le respect de leurs obligations comme dans l'accès à leurs droits. La majorité des usagers de l'Urssaf est en effet constituée de publics non experts, ce qui invite l'Urssaf à davantage personnaliser ses interactions et ses services. Pour certains, comme les travailleurs indépendants, les salariés à domicile ou les artistes-auteurs, l'Urssaf constitue le service public de référence ; à cet égard, elle doit accompagner les différentes étapes de développement de l'activité économique de ces acteurs, et également contribuer à l'accès de ces usagers à leurs droits sociaux.

Cette COG est aussi celle la **sortie de la crise sanitaire et économique**. L'Urssaf devra contribuer à la trajectoire de rétablissement des comptes tout en accompagnant les entreprises et travailleurs indépendants en difficulté. Dans ce contexte et face à de nouveaux risques, l'Urssaf devra plus que jamais renforcer les moyens lui permettant d'assurer la continuité de sa mission de financement de la protection sociale.

D'ici à 2027, le rôle de l'Urssaf va s'accroître très fortement dans le domaine de la **fiabilisation des données sociales** déclarées par les employeurs, qui ouvrent les droits aux prestations sociales. La logique de « solidarité à la source », avec des droits automatiquement versés en fonction des informations connues sur la personne, rend cruciale la fiabilisation de ces données sociales. Dans ce domaine, l'Urssaf renforcera ses actions tout au long de la COG, en lien et en cohérence avec les besoins des autres organismes destinataires de ces données.

Outre l'intensification des actions de sécurisation juridique, l'amélioration de la relation de confiance avec les usagers et le développement d'une stratégie de contrôle orientée vers les entreprises et travailleurs indépendants à risque, l'Urssaf va également **affirmer sa présence et son efficacité dans la lutte contre la fraude**.

Enfin, l'Urssaf va marquer et **traduire en actes ses ambitions en termes de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)**, notamment pour améliorer son impact environnemental.





Les objectifs de l'Urssaf

Ambition 1 Offrir à nos publics des services performants et adaptés

Le déploiement d'un socle de services commun à l'ensemble des usagers

L'Urssaf déploiera un socle de services visant à accroître la disponibilité, l'accessibilité, la simplicité et l'efficacité des services rendus à l'ensemble des usagers de l'Urssaf qu'ils soient employeurs, indépendants, particuliers ou qu'ils relèvent de catégories plus spécifiques.

L'utilisation renforcée des technologies (robots vocaux, conversations en ligne, intelligence artificielle), l'amélioration de l'information et du processus d'interaction avec les usagers mais également le traitement immé-

diat d'une majorité des sollicitations contribueront à offrir des services performants aux différents publics de l'Urssaf.

L'accessibilité des services sera par ailleurs renforcée pour les usagers en situation de handicap avec notamment le déploiement de supports faciles à lire et à comprendre ou encore la généralisation de l'accueil téléphonique des usagers sourds et malentendants.

Pour mieux prendre en charge les situations d'urgence rencontrées par les usagers, des rendez-vous pourront désormais être organisés sous 48 heures.

En complément de l'accueil sur rendez-vous, les capacités d'accueil physique seront également renforcées sur le territoire avec la garantie, sur l'ensemble des sites et pour l'ensemble des catégories d'usagers, d'au moins une demi-journée d'accueil accessible sans rendez-vous. Après une phase de test, l'accompagnement

des auto-entrepreneurs ainsi que des particuliers employeurs adhérents au Cesu et de leurs salariés dans l'utilisation des services et applications Urssaf pourra également être confié au réseau France Services.

L'amélioration de la prise en charge téléphonique dans les territoires ultramarins et l'identification de parcours articulés avec les offres de services transverses proposées par les CGSS contribueront à rapprocher le niveau de service rendu par ces dernières à celui du territoire hexagonal.

L'amélioration de l'expérience utilisateur

L'amélioration de l'expérience utilisateur s'appuiera sur une évolution de l'offre digitale ainsi que sur une démarche d'innovation et d'écoute.

L'ensemble de l'offre digitale Urssaf sera ainsi réorganisée autour d'un nouveau portail de services sur urssaf.fr qui permettra aux utilisateurs multi-profils de gérer les différents services auxquels ils ont recours avec un seul système d'identification.

Les applications mobiles seront enrichies afin de mieux accompagner les usagers aux étapes clés de leurs parcours (premiers pas d'un autoentrepreneur, élargissement des contrats gérés par l'application « Mon

Pajemploi au quotidien »...). L'historique des échanges sera progressivement rendu accessible aux usagers pour prévenir les répétitions. Une refonte des parcours de paiement en ligne sera engagée et l'acte de paiement sera simplifié par l'usage de moyens de paiement faciles d'utilisation notamment pour les personnes physiques.

Le réseau des Urssaf poursuivra les travaux d'optimisation et d'automatisation de ses processus afin de réduire les délais de traitement. L'amélioration continue des services reposera également sur le développement de l'écoute client.

Des accompagnements supplémentaires en fonction des besoins des usagers

Au-delà des services socles dont bénéficieront l'ensemble de ses publics, l'Urssaf mettra en place une démarche proactive et personnalisée afin d'anticiper les besoins spécifiques de ses usagers. L'enjeu sera de proposer la bonne offre de service, au bon moment, à la bonne personne, via le bon canal.

Pour ce faire, la construction et la distribution des offres de service s'appuieront sur une connaissance fine des besoins des usagers et sur une harmonisation nationale des

offres dédiées. L'exploitation des données permettra d'améliorer les services en ligne et de réaliser des campagnes d'information ciblées, multicanales et adaptées (accompagnement des cessations d'activité, promotion de l'avance immédiate...)

À l'échelle individuelle, la relation de service personnalisée et proactive de l'Urssaf s'appuiera sur une exploitation des données collectées et sur l'usage de l'intelligence artificielle. La vision 360° omnicanale de l'usager

avec l'ensemble de l'historique des interactions permettra à l'Urssaf de proposer des services adaptés et des actions de prévention. Il s'agira notamment d'identifier les événements marquants ou irritants de la vie de l'utilisateur (première embauche, franchissements de seuils d'effectifs, retards de paiement, etc.) et de lui proposer une information, une offre de service ou un accompagnement adapté dès les premiers signes d'un besoin à couvrir. L'Urssaf portera une attention parti-

Des démarches simplifiées

La multiplicité des interlocuteurs de la sphère publique peut être source de complexité pour les usagers, voire de non-recours aux droits. Guichet de référence pour une partie de ses usagers, l'Urssaf contribuera, en lien avec ses partenaires, à simplifier les parcours et les démarches administratives de ses différents publics.

Lors de la précédente Cog, l'Urssaf a développé des parcours attentionnés pour les **travailleurs indépendants** comme l'accueil commun avec les organismes de sécurité sociale prestataires et le dispositif Help. Cette dynamique sera poursuivie et étendue avec la mise en place d'autres parcours relatifs à la création ou à la cessation d'activité et à l'accompagnement des difficultés. Des travaux visant à simplifier les démarches des travailleurs indépendants seront par ailleurs engagés avec les Caf, Pôle emploi et les fonds de formation. D'autres évolutions, telles que la réforme de l'assiette des cotisations et contributions sociales des travailleurs indépendants, contribueront à simplifier et à faciliter les démarches déclaratives des travailleurs indépendants.

L'Urssaf s'engage à poursuivre sur la période 2023-2027 la politique attentionnée à l'égard des **particuliers employeurs et de leurs salariés**. Il s'agira de développer l'accompagnement et de simplifier la gestion des événements impactant leur relation de travail (arrêt/reprise du travail ou rupture du contrat). La dématérialisation des échanges

culière à l'entrée en relation qui constitue un moment clé pour établir un lien de confiance avec un nouvel usager.

Afin de leur permettre d'effectuer une demande, les personnes ne disposant pas d'un compte Urssaf auront néanmoins la possibilité de prendre rendez-vous en ligne ou de s'adresser à l'Urssaf par message ou appel téléphonique et de bénéficier d'un suivi de leur demande.

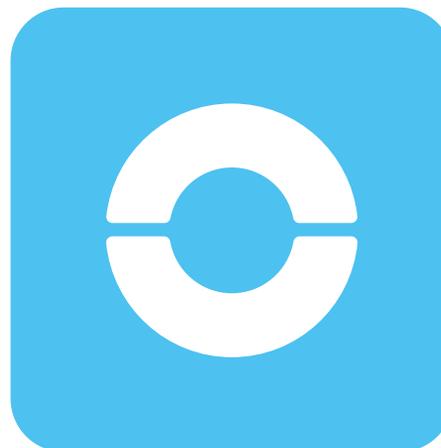
de données avec Pôle emploi et l'assurance maladie contribuera à faciliter l'accès aux droits sociaux des salariés de particuliers employeurs déclarés au moyen des services Cesu et Pajemploi. L'Urssaf poursuivra par ailleurs la montée en charge de l'avance immédiate du crédit d'impôt.

À l'instar des dispositifs déployés auprès des travailleurs indépendants, l'Urssaf proposera des solutions pour simplifier les formalités déclaratives des **artistes-auteurs** et faciliter leur recours aux prestations sociales. Ils seront mieux accompagnés aux étapes les plus délicates de leur parcours et bénéficieront d'un accompagnement interbranches attentionné en cas de difficulté financière ou sociale. L'Urssaf s'engage par ailleurs à étudier, en partenariat avec la DGFIP et les différents opérateurs en charge de la protection sociale des artistes-auteurs, la possibilité de fusionner leur déclaration de revenus effectuée auprès de l'Urssaf avec celle qui est adressée aux impôts.

Enfin, de nouvelles simplifications seront déployées auprès des usagers relevant de l'économie collaborative, des assurés volontaires, des travailleurs frontaliers en Suisse, des entreprises étrangères sans établissement en France et des travailleurs domiciliés à l'étranger. L'Urssaf facilitera le parcours de mobilité internationale des travailleurs et poursuivra l'amélioration des offres dédiées aux entreprises et associations.

Ambition 2 Assurer un recouvrement garantissant la qualité des données et le lien entre cotisations et prestations, pour un plus grand nombre de bénéficiaires

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



L'Urssaf travaille depuis toujours sur la qualité des données sociales déclarées par les employeurs (données « agrégées » portant sur l'ensemble de la masse salariale), mais depuis la généralisation de la déclaration sociale nominative (DSN), elle a accès aux données « individuelles » relatives à chaque salarié (rémunération, type de contrat, base de cotisations retraite ou chômage...). Lorsque l'Urssaf rectifie ce type d'informations, elle s'assure de collecter le bon montant de cotisations mais elle permet aussi de garantir le respect des droits sociaux des salariés.



Avec le développement de la « solidarité à la source », cet enjeu de fiabilisation des données devient crucial car de plus en plus de droits vont être attribués automatiquement en fonction des données déclarées par les employeurs. Le rôle de l'Urssaf est donc fondamental pour garantir la qualité de ces informations.

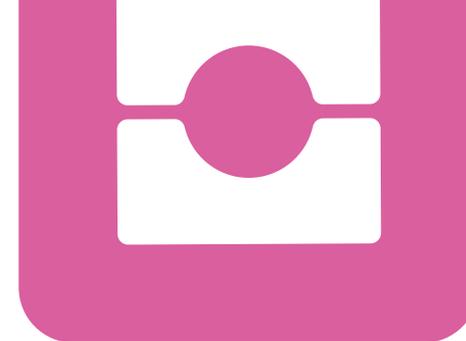
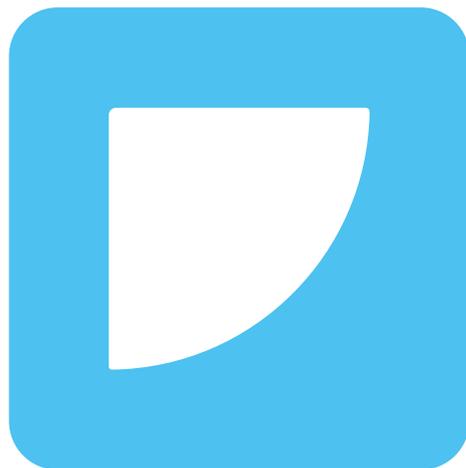
La démarche de fiabilisation des données de la DSN d'ores et déjà menée par l'Urssaf va en conséquence s'accroître : l'Urssaf s'engage, en lien avec les acteurs concernés, à élaborer et à appliquer une stratégie globale

de fiabilisation des données individuelles et agrégées de la DSN et de PASRAU pour les données relatives aux revenus de remplacement, qui s'articulera autour de la fiabilisation des données individuelles et de l'accompagnement du déclarant et des tiers-déclarants : prévention des erreurs, aide à la correction des anomalies, promotion des auto-contrôles.... Les conditions de mise en place d'une labellisation des logiciels de paie seront par ailleurs étudiées afin d'aider les entreprises dans leur choix en matière de logiciels et de prévenir les anomalies.

Une simplification renforcée des démarches des entreprises par la poursuite des transferts de collecte

Dans le prolongement des transferts réalisés sur la période conventionnelle 2018-2022, l'Urssaf met en œuvre les nouveaux transferts de collecte prévus par la loi au 1^{er} janvier 2023 : transfert à l'Urssaf de certaines cotisations jusqu'alors collectées par la Cipav (professionnels libéraux) et par la CRPCEN (salariés du notariat). Au-delà, il conviendra d'instruire les modalités et conditions d'éventuels nouveaux transferts, en veillant à ce que ces derniers répondent aux objectifs de simplification pour les déclarants, de fiabilisation des droits des assurés et/ou de renforcement de l'efficacité du recouvrement pour les finances publiques.

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



Ambition 3 Concilier performance du recouvrement et accompagnement des entreprises

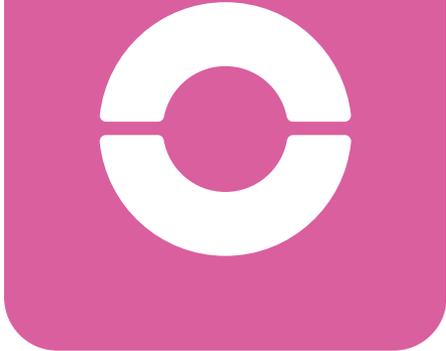
Accroître la performance du recouvrement tout en poursuivant l'accompagnement attentionné des publics en difficulté

La crise sanitaire des années 2020-2021 a produit des effets économiques qui nécessitent que l'Urssaf poursuive, dans la durée, la prise en charge attentionnée des entreprises, travailleurs indépendants et publics en difficulté.

Dans ce contexte, l'Urssaf mettra en place un recouvrement auprès des usagers débiteurs à la fois plus amiable et plus adapté au profil de l'usager avec le développement de la réitération des relances amiables dans le processus de recouvrement et l'expérimentation puis l'extension progressive le cas échéant d'envoi de plans d'apurement automatisés. À moyen terme, la rénovation du système d'informations permettra à l'Urssaf d'adapter les parcours et le processus du recouvrement amiable et forcé (RAF) aux profils des débiteurs.

La rénovation de la politique de recouvrement amiable et forcé se traduira également par une meilleure détection et un accompagnement renforcé des entreprises en difficulté, en coordination avec les autres administrations, en particulier l'administration fiscale.

Plusieurs leviers d'actions seront par ailleurs mobilisés pour accroître encore la performance du recouvrement dans une logique de performance financière (*scoring* de recouvrabilité des créances, renforcement du suivi des performances des commissaires de justice, mise en place d'échanges dématérialisés avec la chambre nationale des mandataires pour accompagner au mieux les entreprises en procédure collective, etc.).



Dans le même temps, l'Urssaf renforcera son partenariat avec l'administration fiscale dans un objectif d'efficacité du recouvrement et d'accompagnement des entreprises en difficulté. Il s'agira de poursuivre le suivi opérationnel des entreprises en risque de défaillance, de développer l'accueil coordonné ou conjoint des débiteurs communs, de

coordonner les politiques d'octroi de délais ou encore de mettre en place des pratiques harmonisées en matière de procédures collectives.

Enfin, les spécificités ultramarines amèneront à porter plusieurs actions pour améliorer la performance du recouvrement pris en charge par les caisses d'Outre-mer.

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

La bonne application du droit par les entreprises est déterminante pour garantir les ressources de la sécurité sociale, la préservation d'un cadre concurrentiel sain et la constitution des droits sociaux des assurés. L'Urssaf y contribue en amont, en accompagnant les entreprises pour garantir la bonne application du droit et en aval, en contrôlant les déclarations sociales.

La sécurisation juridique des entreprises reposera d'abord sur une démarche générale d'information et de conseil aux usagers. En particulier, l'Urssaf poursuivra son accompagnement des usagers dans l'appréhension de la réglementation par le biais d'actions de communication ciblées en fonction des profils des usagers et de leurs attentes (webconférences, tutoriels, etc.). L'enrichissement du bulletin officiel de la sécurité sociale et la poursuite de la révision et de la simplification de la doctrine en matière de cotisations et contributions sociales facilite-

ront également la bonne compréhension de la réglementation applicable.

Les objectifs prioritaires des actions de contrôle seront redéfinis en complémentarité des actions de sécurisation juridique et de fiabilisation des déclarations sociales. **La stratégie de contrôle se centrera sur la mise en œuvre d'actions auprès des publics présentant un risque maximisé d'erreurs ou de fraude.** La capacité du réseau à mieux identifier les entreprises et travailleurs indépendants « à risque » sera développée et les méthodes d'investigation seront adaptées.

Enfin, la définition d'une politique de règlement alternatif des litiges, la poursuite de l'accompagnement des collaborateurs du réseau des Urssaf sur le droit à l'erreur et la généralisation des échanges dématérialisés avec les juridictions contribueront à l'amélioration de la relation de confiance avec les usagers et à la réduction des délais de traitement des contentieux.

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

L'Urssaf est un acteur majeur de la lutte contre le travail dissimulé qui vise à garantir le financement de la protection sociale, à préserver la plénitude des droits des salariés et des travailleurs indépendants, mais aussi à garantir les conditions d'une concurrence réelle et non faussée entre acteurs économiques.

L'ampleur estimée de la fraude aux cotisations conduit à renforcer de façon très significative la couverture de ce risque et à améliorer le recouvrement des créances correspondantes. **Cette orientation s'appuiera non seulement sur un renforcement des ressources allouées à la lutte contre la fraude**, mais aussi sur un enrichissement des méthodes et sur l'exploitation accrue des données.

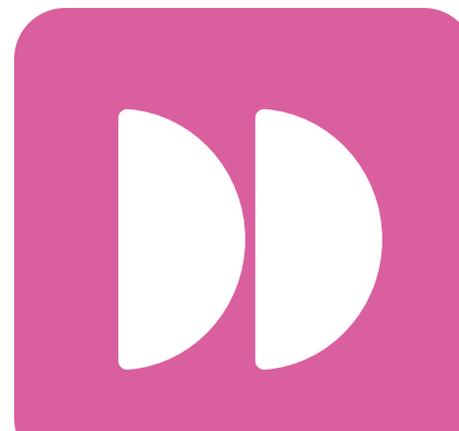
La lutte contre la fraude à la mobilité internationale constituera un axe important de cette orientation, en s'appuyant là aussi sur les possibilités offertes par de nouveaux outils de mobilisation des données.

Enfin, l'Urssaf utilisera les données fiscales et les données communiquées par les opérateurs de plateformes pour lutter contre

la dissimulation ou la sous-déclaration des auto-entrepreneurs. Un guichet sera instauré pour permettre aux auto-entrepreneurs de régulariser spontanément leur situation ou de produire des justificatifs directement en ligne. Le développement du système de tierce-déclaration constituera également un levier de paiement à bon droit des cotisations et de sécurisation des droits des travailleurs concernés.

L'Urssaf fiabilisera les coordonnées bancaires de ses usagers et travaillera avec les organismes de sécurité sociale prestataires pour permettre la prise en compte de ses actions de contrôle dans le calcul des prestations, ainsi que pour partager des situations ou critères de risques.

Elle mettra en œuvre différents leviers pour accroître la performance du recouvrement des créances frauduleuses (mise en place de délais de paiement, mise en œuvre de la solidarité financière, optimisation des procédures de recouvrement forcé) et déploiera une stratégie de communication pluriannuelle de sensibilisation contre la fraude afin d'optimiser les messages de prévention.





Ambition 4 Promouvoir une organisation solidaire et responsable

Garantir la continuité et la performance des activités

Dans un contexte incertain et face à l'émergence de nouveaux risques, l'Urssaf reste garante de la continuité du financement des prestations sociales.

Pour répondre à ces deux impératifs, l'Urssaf doit continuer à maintenir ses efforts d'amélioration de la performance et poursuivre les travaux de sécurisation et de modernisation de la gestion de trésorerie afin de garantir, en toutes circonstances, la livraison des fonds attendus par l'ensemble de ses attributaires. Il s'agira notamment de diversifier davantage les sources de financement temporaire, de développer ses capacités de simulation, de négocier les meilleurs services et accompagnements bancaires et de garantir une sécurité de haut niveau des systèmes d'information financiers.

Ces orientations reposeront sur un recours aux méthodes les plus récentes et pertinentes pour analyser les processus de gestion des activités. Il s'agira par ailleurs de réduire encore les écarts de performance par la réallocation d'activités au bénéfice des organismes disposant d'un fichier d'utilisateurs moins

dynamique. Les organismes ultra-marins feront l'objet d'actions destinées à réduire les écarts de performance et de productivité tout en tenant compte de leurs spécificités territoriales.

L'Urssaf développera l'exploitation industrialisée des données collectées et la modélisation des comportements des usagers pour renforcer la performance de son recouvrement. L'enrichissement des analyses économiques et sociales permettra également d'appuyer l'activité du réseau et de contribuer à la production d'une statistique publique de qualité. L'Urssaf tirera par ailleurs les bénéfices de la modernisation du cadre du contrôle interne des organismes de sécurité sociale et renouvellera sa politique pluriannuelle de continuité d'activité.

En matière informatique, l'ambition de l'Urssaf est triple. Il s'agira d'accompagner les enjeux métier en rénovant une partie du parc applicatif et en permettant au système d'information d'évoluer rapidement, d'améliorer sa robustesse – avec un effort particulier porté sur la résorption de la « dette

technique » (ce terme faisant référence au fait que le choix d'une solution technologique non adaptée peut entraîner d'importants surcoûts) – et de poursuivre les efforts de modernisation technologique basés sur le *cloud*, le *big data* et l'« APlsation » des systèmes.

Les systèmes d'information et les applications feront également l'objet d'une sécurisation renforcée afin d'assurer des performances adaptées aux sollicitations dont ils sont l'objet et de veiller à leur résilience face aux risques de cyberattaques.

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

La transition écologique impose la mise en œuvre de plans d'action volontaristes. En cohérence avec les objectifs de réduction des consommations énergétiques fixés à l'ensemble des services publics, l'Urssaf s'engage à contribuer pleinement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Dans ce cadre, une réduction de 5 % par an de la consommation énergétique sera demandée à chaque organisme composant le réseau des Urssaf.

Outre la réduction de l'empreinte environnementale, le réseau des Urssaf prendra en compte de manière systématique, dans ses activités, **l'ensemble des critères sociaux, économiques, écologiques, éthiques et d'innovation**, qui fondent les démarches de responsabilité sociétale des organisations (RSO). Elle intégrera cette dimension non seulement dans sa gestion interne mais également dans l'ensemble des politiques en direction de ses usagers, de ses partenaires et fournisseurs.

En parallèle, afin d'accompagner les transformations des métiers et des organisations de travail, l'Urssaf portera une démarche proactive pour favoriser l'attractivité de ses métiers et pour assurer le développement continu des connaissances et des compétences de ses collaborateurs.

En tant qu'émetteur et investisseur institutionnel de premier rang, l'Urssaf souhaite par ailleurs devenir un acteur de référence de la gestion environnementale, sociale et de bonne gouvernance (ESG). Elle intégrera les attentes des agences de notation extra-financières afin d'être reconnue comme l'un des émetteurs de référence de ce secteur et prendra progressivement en compte cette dimension dans les relations bancaires et dans la gestion des réserves du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI).





Les moyens pour y parvenir

La COG 2023 – 2027 définit les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et ambitions définis pour la période : évolution des effectifs et gestion prévisionnelle des emplois et compétences, formation, budgets de fonctionnement et d'investissement.

Globalement, le réseau des Urssaf va connaître une augmentation de son effectif de 100 équivalents temps plein (ETP) sur cette période conventionnelle.

L'évaluation des ressources tient notamment compte :

- **de l'impact de la hausse prévisionnelle du nombre de comptes** sur l'activité de l'Urssaf, qui, du fait de la croissance rapide et continue notamment du nombre d'auto-entrepreneurs (+13% par an sur la dernière COG), constitue le principal inducteur de charges supplémentaires;
- **des charges nouvelles qui résultent d'activités supplémentaires** pour l'Urssaf :
 - le développement de la fiabilisation des DSN;

- le renforcement de la relation de service avec le développement des offres, la réouverture de certains accueils physiques et la contribution au réseau France Services;
- le renforcement des effectifs d'inspecteurs et de contrôleurs pour accroître la lutte contre la fraude;
- la mise en place du guichet de régularisation des auto-entrepreneurs.
- **des réductions de charge** permises par :
 - les simplifications réglementaires relatives au recouvrement (relèvement du seuil d'abandon de créances, simplification relative aux admissions en non-valeur);
 - la généralisation de la tierce déclaration par les plateformes pour le compte des auto-entrepreneurs;

- la stabilisation et la progression des performances du guichet unique de formalités des entreprises;
- le déploiement du « Dites-le-nous une fois ».
- **des gains de productivité** permis par :
 - les évolutions informatiques (achèvement de la rénovation d'applicatifs, digitalisation des offres de service permettant de réduire les sollicitations au *front-office*, résorption de la dette technique permettant d'accroître la performance du SI et de réduire les incidents, optimisation du poste de travail agent);
 - la poursuite de la dématérialisation des flux entrants et sortants et la concentration des flux entrants;
 - l'optimisation des processus;
 - la concentration d'activités.

Les crédits de fonctionnement informatique sont en nette augmentation (+31,6% par rapport à la COG précédente). Ils permettront d'améliorer les services rendus aux utilisateurs, de prendre en charge les nouvelles missions, de rénover le système d'information, de résorber une partie de la dette technique et de réaliser les gains de productivité attendus. Ces crédits tiennent également compte des ambitions en matière de cybersécurité et de l'objectif de ré-internalisation d'une partie des fonctions informatiques qui permettra de passer d'un taux d'externalisation de 50% à 42% sur l'ensemble de l'activité informatique.

À l'instar des autres branches de la sécurité sociale, les autres dépenses de fonctionnement font l'objet d'un cadrage de diminution de 1% en valeur, hors dépenses d'énergie. Le respect de ce cadrage reposera sur plusieurs leviers, notamment :

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

Le financement du plan national immobilier se caractérise par une hausse de 33% par rapport à la précédente COG. Cette enveloppe permettra de couvrir :

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

Les crédits d'investissement informatique sont en légère baisse (-4%), du fait de la réduction des dépenses d'acquisition de logiciels au profit des dépenses de location.

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

