

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

Entre l'État et l'Agence de services et de paiement

—
2025-2028

2025
2028

2025
2028

ASP
2 rue du Maupas
87040 Limoges Cedex 1
décembre 2025

SOMMAIRE

Préambule
p.4

Signatures
p.5

Éléments
de contexte
p.6

Priorités
stratégiques
p.7

Déclinaison en objectifs p.8

Objectif n°1
Être un acteur
de référence et
de confiance auprès
des donneurs d'ordre
p.9

Objectif n°2
Poursuivre
l'approfondissement
numérique de l'ASP
p.11

Objectif n°3
Approfondir
le travail sur
la relation usager
p.13

Objectif n°4
Amplifier
les actions de lutte
anti-fraude
p.14

Objectif n°5
Mettre en place une
mission transversale
de développement
des usages de la
donnée
p.15

Objectif n°6
Réussir
la programmation
de la Politique
agricole commune
2023-2027 et
préparer la suivante
p.16

Objectif n°7
Finaliser l'évolution
des SI Emploi
et Activité partielle
et assurer leur mise
en production
p.18

Objectif n°8
Mettre en place une
feuille de route sur
l'évolution
des métiers
et une GPEC
p.19

Annexes p.21

PRÉAMBULE

Depuis la création de l'Agence de services et de paiement (ASP) le 1^{er} avril 2009, les orientations de l'Établissement ont été fixées par trois Contrats d'objectifs et de performance (COP), en 2011, en 2015 et en 2019, les deux premiers étant considérés pour une durée initiale de trois ans prolongée d'un an, le dernier a été défini pour une période de cinq ans prolongée d'un an.

Ce quatrième COP s'inscrit en continuité de l'activité portée par l'Établissement sur la période 2025-2028 de manière à couvrir notamment l'ensemble de la Politique agricole commune (PAC) actuelle 2023-2027 et la préparation à la prochaine programmation de la PAC, à partir de 2028.

Le COP est un document de référence pour le dialogue entre l'ASP et ses deux tutelles, le ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire (MAASA) et le ministère du Travail et des Solidarités (MTS), sous le pilotage du ministère chargé du Budget et des Comptes publics.

Il fixe le cadre stratégique de l'Agence et ses principales orientations par métier, en s'inscrivant dans une démarche permanente d'amélioration de sa performance, d'innovation et de simplification pour répondre aux nouveaux besoins des usagers et des donneurs d'ordre, porteurs des politiques publiques.

Comme pour les précédents COP, celui-ci fera l'objet d'un bilan annuel, formalisé au travers d'un rapport d'activité (et de performance) annuel, présenté lors du premier Conseil d'administration de l'année de l'Établissement.

Le COP a également vocation à être décliné dans différents documents stratégiques de l'ASP, comme la lettre de mission du PDG, le Schéma directeur des systèmes d'information 2026-2028 (SDSI) et le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2025-2029 (SPSI).

Le présent COP 2025-2028 traduit ainsi la volonté commune des signataires de maintenir l'ASP sur deux positionnements majeurs :

- **Préserver** la reconnaissance de l'ASP au niveau européen en tant que premier organisme payeur d'aides agricoles
- **Poursuivre** la modernisation et l'évolution de l'ASP pour qu'elle conforte son rôle d'opérateur public national de référence de versement des aides

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE



2025-2028

Entre l'État, représenté par :

Monsieur Jean-Pierre FARANDOU, Ministre du Travail et des Solidarités

Madame Annie GENEVARD, Ministre de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire

Et

L'Agence de services et de paiement, représentée par :

Monsieur Sylvain MAESTRACCI, Président-directeur général

JEAN-PIERRE FARANDOU

Ministre du Travail
et des Solidarités

ANNIE GENEVARD

Ministre de l'Agriculture,
de l'Agro-alimentaire et
de la Souveraineté alimentaire

SYLVAIN MAESTRACCI

Président-directeur général
de l'Agence de services
et de paiement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Établissement public à caractère administratif, l'ASP met en œuvre une gamme très étendue de missions au bénéfice de nombreux donneurs d'ordre (État, collectivités territoriales et établissements publics). Elle assure également les responsabilités d'organisme payeur des fonds européens de la Politique agricole commune (FEAGA et FEADER).

Son siège est situé à Limoges, avec une antenne à Montreuil. Elle dispose également de 12 directions régionales en métropole et outre-mer.

La caractéristique de l'Agence est d'intervenir, auprès de donneurs d'ordre nationaux ou locaux, sur plusieurs centaines de dispositifs touchant à tous les domaines sociétaux (agriculture, pêche, développement rural, emploi, cohésion sociale, environnement, énergie, santé, culture...) et répondant à des politiques publiques très différentes.

Les cinq missions de l'Agence se focalisent sur :

1. le conseil aux décideurs publics sur la mise en œuvre de leurs politiques publiques,
2. la qualité de la relation usager,
3. le traitement des demandes d'aides,
4. le paiement des bénéficiaires,
5. le contrôle de l'attribution des aides.

En 2024, un peu plus de 27 milliards d'euros ont été payés par l'Agence : 34 % pour le versement de fonds européens, 66 % pour des mesures nationales au profit de dispositifs portés majoritairement par le ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, celui de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, et celui de l'Économie, des Finances, et de la Souveraineté industrielle et numérique, tandis que le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire est redevenu le premier donneur d'ordre de l'ASP avec 10,6 milliards d'euros versés (UE et national), après que le ministère du Travail (2020 et 2021) et celui de la Transition écologique et solidaire (2022) aient pris ce rôle.

L'Agence doit faire face, avec réactivité, à des enjeux politiques forts pour verser des aides multiples rapidement, aussi bien pour ses ministères de tutelle que les autres ministères, des établissements publics ou des collectivités. Pour mémoire, elle a doublé ses paiements en 2020, passant de 20 à un peu plus de 40 milliards d'euros d'aides versés, lors de la crise sanitaire et de la prise en charge du Plan de relance, grâce à une forte mobilisation de ses équipes et à une adaptation de ses modalités d'organisation et de fonctionnement.

Pour autant, l'Établissement est confronté à une exigence croissante de la part des bénéficiaires en termes de lisibilité sur les versements, de réponse à leurs demandes, d'assistance et d'accompagnement dans les procédures dématérialisées et de respect des engagements sur les délais de traitement de leur dossier, dans un environnement, de plus en plus prégnant pour l'État, de fraude massive et organisée.

De même, le contexte des finances publiques appelle à une recherche continue d'efficacité dans l'usage des fonds publics, et donc, s'agissant de l'ASP, des coûts de développement et de gestion des systèmes d'information, d'instruction et de contrôle des aides, en augmentant la capacité de l'Agence dans le même temps à répondre aux enjeux précédents.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Compte tenu de son positionnement central sur les plans européen et national et de ses missions diverses, l'ASP a développé une expertise reconnue.

Positionnement majeur n°1 Premier organisme payeur européen des aides de la PAC

L'ASP a contribué à la mise en place de la programmation en cours 2023-2027. Elle a effectué les premiers paiements agricoles au titre du FEAGA et du FEADER en 2023, selon un calendrier de paiement (avances et soldes) des aides surfaciques et aides animales habituel, malgré le fait qu'il s'agissait de la première année de mise en œuvre d'une réforme de la PAC, à l'exception de la finalisation des paiements MAEC-BIO 2023. En 2024, des taux de paiement à l'avance et au solde des aides surfaciques et aides animales, équivalents à des fins de programmation, ont déjà pu être atteints.

Positionnement majeur n°2 Opérateur de référence et partenaire des politiques publiques de l'État

L'ASP assure non seulement la mise en œuvre et la gestion maîtrisée des aides mais apporte également son expertise aux décideurs publics dans leurs choix de conception et d'amélioration de la gestion des dispositifs d'aides publiques, dans une logique d'efficacité de l'usage des fonds. En 2024, l'ASP a encore élargi son périmètre d'intervention et mis en œuvre de nouveaux dispositifs, intervenant sur plus de 20 missions et 40 programmes de l'État.

Face aux évolutions des politiques publiques, l'Établissement a su rester réactif et adaptable, de manière à intégrer les évolutions de ses missions, d'une part, et du cadre réglementaire et de gouvernance, d'autre part. Au cours des six dernières années, il a engagé sa transformation numérique autour d'outils informatiques paramétrables, interopérables et sécurisés, qui se concrétise aujourd'hui par la production de dispositifs 100 % dématérialisés et l'organisation d'équipes informatiques en lignes produits, regroupant maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre.

Sur la qualité de service, l'ASP a fortement investi le champ de la professionnalisation de l'assistance aux utilisateurs par l'adaptation de son organisation, la formation des agents et le développement de services numériques. Elle a aussi, sur ce volet, fiabilisé les montants et sécurisé les paiements à l'appui d'un dispositif solide de contrôle interne et de lutte anti-fraude, tout en maîtrisant ses coûts de gestion dans le cadre d'un pilotage rapproché avec les donneurs d'ordre.

Dans le même temps, l'Agence a développé ses compétences afin de contribuer activement aux travaux de définition des critères techniques et réglementaires lors de la mise en œuvre de nouveaux dispositifs. Cette orientation suppose une association de l'ASP, le plus en amont possible, aux projets et réflexions menés, lui permettant de mesurer la dimension du projet et ses impacts potentiels sur l'activité et le fonctionnement de l'Agence et de favoriser ainsi l'adéquation des moyens humains, matériels et financiers à mettre en œuvre.

Ainsi, dans ces champs d'intervention, l'ASP a pour ambition de continuer à être un opérateur de référence pour la mise en œuvre des dispositifs d'aides publiques pour les donneurs d'ordre comme pour les bénéficiaires du service.

DÉCLINAISON EN OBJECTIFS

Pour mener à bien ses missions sur les quatre prochaines années, il est retenu la définition de huit objectifs sur la période 2025-2028.

Objectif n°1

Être un acteur de référence et de confiance auprès des donneurs d'ordre

Objectif n°5

Mettre en place une mission transversale de développement des usages de la donnée

Objectif n°2

Poursuivre l'approfondissement numérique de l'ASP

Objectif n°6

Réussir la programmation de la Politique agricole commune 2023-2027 et préparer la suivante

Objectif n°3

Approfondir le travail sur la relation usager

Objectif n°7

Finaliser l'évolution des SI Emploi et Activité partielle et assurer leur mise en production

Objectif n°4

Amplifier les actions de lutte anti-fraude

Objectif n°8

Mettre en place une feuille de route sur l'évolution des métiers et une GPEC

ÊTRE UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE ET DE CONFIANCE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRE

L'Établissement prend en charge un nombre toujours plus important de dispositifs depuis quelques années, qui se traduit par une augmentation significative du nombre d'aides gérées (plus de 200 actuellement) et, de manière plus modérée, du nombre de donneurs d'ordre, ministériels ou autres. Le contexte général des finances publiques appelle, par ailleurs, à poursuivre les efforts d'efficacité, de transversalité et de maîtrise des risques pour réduire les coûts de conception et de gestion des dispositifs confiés à l'Établissement.

Dans ce contexte, l'ASP doit renforcer la maîtrise de ses processus et des moyens qui lui sont alloués, et participer de ce fait aux efforts continus d'amélioration de l'efficacité de l'usage et de réduction des fonds publics.

CONSOLIDER LA MAÎTRISE DES PROCESSUS DE L'ASP

- **Renforcer** la culture de la lutte anti-fraude (LAF) au sein de l'Agence, conformément à l'objectif 4 du présent COP.
- **Poursuivre** le déploiement du contrôle interne au sein de l'ASP pour sécuriser les processus de l'Agence et atteindre ses objectifs :
 - généraliser la mise en place de cartographies des risques mises à jour régulièrement ;
 - présenter au Conseil d'administration la cartographie des risques majeurs de l'Agence dans son ensemble.
- **Intégrer**, de manière systématique, le contrôle interne dans les conventions signées par l'Établissement avec les donneurs d'ordre, à travers la mise en place d'une annexe contractuelle portant sur la cartographie des risques associés à la mise en œuvre de la prestation, la LAF mais aussi la définition de la relation usager et les modalités de diffusion des données.
- **Assurer** la compatibilité des conventions avec les règles de la comptabilité publique et de la responsabilité du gestionnaire public.

MAÎTRISER LES MOYENS ALLOUÉS À L'ASP

- **Sécuriser** la construction et l'exécution budgétaires, de manière à piloter au mieux les ressources et les besoins de l'Agence, rechercher les gains d'efficience et ainsi contribuer aux objectifs généraux de maîtrise des dépenses publiques :
 - se conformer aux autorisations budgétaires et de plafond d'emploi ;
 - adapter les outils et processus de pilotage de l'activité et des moyens à une gestion à l'échelle régionale ou interrégionale permettant de donner plus de visibilité aux directrices et directeurs régionaux ;
 - mettre en place un suivi de la trésorerie pour les dispositifs du ministère en charge de l'Énergie ;
 - adapter la tarification afin qu'elle puisse assurer un équilibre des prestations assurées en cas de diminution de l'activité ;
 - suivre le budget par donneur d'ordre, notamment son exécution, en fixant une cible de fonds de roulement selon les principaux types de financeurs (agriculture, travail, autres financeurs) afin que l'exécution comptable puisse, chaque année, être appréciée par rapport à cette cible.
- **S'engager** résolument dans une démarche de développement durable au sein de l'Agence :
 - intégrer systématiquement, dans les circuits de décision, la notion de développement durable ;
 - s'orienter vers le respect rapide de toutes les réglementations en vigueur et à venir.
- **Mettre en place** une stratégie immobilière et logistique cohérente avec l'adaptation de l'Agence aux activités de demain et avec la transition énergétique :
 - établir un schéma directeur immobilier cohérent avec les objectifs de réduction des coûts immobiliers et les objectifs transversaux de l'État en matière d'utilisation de l'espace et de développement durable, mais aussi adapté aux nouvelles modalités de travail des agents et à la cohésion des équipes, et permettant d'atteindre les objectifs du décret tertiaire, en se dotant d'un outil de suivi des fluides et d'audit énergétique ;
 - réduire les coûts immobiliers en privilégiant l'intégration des sites au sein de pôles d'hébergement partagés au sein de la sphère agricole et au-delà (cités administratives) ;
 - mettre en application le dispositif « services écoresponsables », conformément à la [circulaire du Premier ministre du 25 février 2020](#) ;
 - développer l'usage de moyens et services alternatifs à la mobilité, renforcer l'usage de moyens et services alternatifs à l'acquisition et à l'usage d'automobiles, modifier l'usage du parc automobile, optimiser les déplacements domicile-travail, prévoir des solutions de mobilité en cas d'événements particuliers ;
 - actualiser le plan triennal de programmation de renouvellement des parcs automobiles.
- **Redéfinir** nos prestations et leur mode de financement :
 - lors de la prise de commande pour de nouveaux dispositifs, veiller au maintien du bon fonctionnement des missions réalisées pour le compte des deux autorités de tutelle, en les informant des nouvelles missions confiées à l'Agence, en consolidant et en rentabilisant le socle commun de son fonctionnement ;
 - conserver l'équilibre financier des dispositifs proposés par des donneurs d'ordre, hors des tutelles, éventuellement en réimaginant les modalités d'une nouvelle tarification au plus juste des coûts ;
 - définir une offre de services standard et obligatoire prenant en compte les nouveaux modes de conception (par exemple : amélioration continue, panel d'usagers et corrections de code associées) ;
 - intégrer à chaque Conseil d'administration un point d'information sur les nouveaux dispositifs pris en charge par l'Agence ;
 - rechercher la performance et la rationalisation de l'Agence dans l'utilisation des moyens.

POURSUIVRE L'APPROFONDISSEMENT NUMÉRIQUE DE L'ASP

Les modalités de gestion des aides étant désormais principalement numériques, la transformation digitale a placé les systèmes d'information au cœur de l'activité de l'Agence. Cette évolution a été rendue possible en déployant la démarche ADNUM (Acteurs du numérique) et par la mise en place d'un pilotage permettant de suivre l'avancement des actions du Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) en cours 2023-2025, articulé autour d'indicateurs, dans le cadre d'une nouvelle gouvernance. Cette transformation doit se poursuivre en continuant à faire évoluer les pratiques et méthodes dans une logique de maîtrise des coûts.

APPROFONDIR LA GOUVERNANCE NUMÉRIQUE, EN PARTICULIER SUR LE PILOTAGE DE PROJET

- **Poursuivre** le renforcement du pilotage des projets numériques de l'Agence :
 - fiabiliser le budget de référence d'un projet en phase de cadrage, avec un suivi des moyens alloués et du calendrier de livraison de chaque projet, permettant d'assurer une gouvernance des produits numériques de l'Agence en alignant stratégie, capacité et exécution ;
 - définir et mettre en place, pour chaque projet, des objectifs (politiques, métiers, technologiques, niveau et qualité de service...) et associer des résultats clés en lien avec les engagements pris envers les donneurs d'ordre ;
 - assurer un suivi régulier des relations avec la Direction interministérielle du numérique (DINUM) sur les plus grands projets de l'Agence et accompagner les démarches interministérielles et ministérielles sur le numérique.
- **Renforcer** le pilotage des prestataires et leur utilisation :
 - piloter le taux d'internalisation, en particulier sur les compétences clés et les moments critiques de développement, sur tous les projets numériques de l'Agence ;
 - dans le cadre d'une organisation agile à l'échelle, renforcer les pratiques dans la durée au travers des communautés de pratiques par métier, de la formation, d'un cadre agile connu et partagé ;
 - responsabiliser les prestataires en suivant de manière plus précise l'exécution de leurs missions ;
 - consolider les démarches de sourcing et de veille technologique ;
 - réduire la dépendance aux technologies et aux prestataires non européens et favoriser l'open source ;
 - prévenir et veiller aux risques de conflits d'intérêt, en particulier chez les prestataires.
- **Renforcer** la concertation avec les parties prenantes :
 - informer les principaux commanditaires sur la conception de chaque système d'information (SI) ;
 - participer à la mise en œuvre de la feuille ministérielle sur le numérique et s'inscrire dans la feuille de route du MAASA.

RENFORCER LE PATRIMOINE SI DE L'AGENCE

- **Suivre** les orientations de la DINUM en cohérence avec les orientations des tutelles sur les sujets numériques.
- **Sécuriser** le pilotage de la dette technique au travers des outils de cartographie et de simulation mis en place.
- **Conforter** la mise en place d'une politique de conformité des outils numériques.
- **Élaborer** et déployer une stratégie de « cloud au centre » :
 - préparer les SI en cours de construction à une gestion cloud ;
 - explorer les possibilités du cloud dans le cadre des SI existants.
- **Conforter** la cybersécurité comme priorité pour l'Établissement :
 - renforcer les capacités de cyberdéfense et de cyber-résilience au travers d'analyses, d'audits spécifiques et d'exercices en grandeur réelle ;
 - déployer la certification de l'ISO 27001 à l'ensemble de l'Agence ;
 - se mettre en conformité avec la transposition en France de la directive NIS2 et les meilleures références de sécurité (NIST notamment), en cohérence avec les politiques ministérielles SSI ;
 - assurer des mécanismes de sauvegarde régulière et fiable des données, sous forme de datacenters (avec un niveau de sécurité de TIER 2 et, si nécessaire, de TIER 3) ou dans le cloud, dans le respect du SecNumCloud, en fonction du type de projet ;
 - renforcer la sécurité des SI dès la phase de conception des produits avec discernement ;
 - mettre en œuvre les orientations de la feuille de route SSI de l'ANSSI et du MAASA.
- **Renforcer** les lignes produits au travers des outils de pilotage au quotidien (JIRA), de l'industrialisation de la production du code (qualité, sécurité, documentation...) et de son déploiement au travers de la plateforme d'intégration continue (CI/CD).

DÉVELOPPER LE SI DE L'ASP DE MANIÈRE URBANISÉE

- **Déployer** des services communs à tous les SI de l'ASP pour répondre aux besoins réglementaires (gestion des cookies, identité numérique, RGPD, RGAA, etc.).
- **Privilégier** des architectures modulaires (ex : technologie « micro service ») facilitant la réutilisation de modules existants et l'interopérabilité au sein du SI de l'ASP.
- **Contribuer** à la rationalisation du SI (mutualisation et convergence des produits et services communs à tout dispositif d'aide).
- **Évaluer** systématiquement l'opportunité d'intégration des produits mis à disposition à l'échelle ministérielle et/ou interministérielle dans le SI de l'ASP.
- **Explorer** les opportunités technologiques offertes par les technologies de type « low-code » et, plus globalement, via l'intelligence artificielle au service de la performance du SI.

APPROFONDIR LE TRAVAIL SUR LA RELATION USAGER

Concernant la relation avec les usagers, si la qualité de service quantitative (nombre d'appels traités divisé par nombre d'appels reçus) se confirme au regard des indicateurs de performance (cf. taux de décroché de 88 % sur les aides à l'emploi en 2024), la qualité de service qualitative est au cœur des démarches d'amélioration et de simplification de la relation usager.

Ainsi, le baromètre des services publics, produit par l'institut IPSOS pour le compte de la DITP en 2023, affiche un taux de satisfaction globale usager de 90 % pour l'ASP. En outre, les derniers résultats Services Publics+ (SP+) évalués par la DITP montrent des taux en amélioration : le taux de déploiement global du programme SP+ à l'ASP, deux ans après son lancement, est de 88 % (contre 48 % antérieurement), un taux supérieur au taux du MAASA (79 %) et au taux interministériel (73 %). Les efforts engagés sont à poursuivre pour confirmer cette tendance.

L'objectif visé reste de placer l'utilisateur au centre de notre offre de services en favorisant son écoute et en l'associant à la construction de nos applications.

→ **Centraliser** l'ensemble des échanges avec un même usager en un point unique :

- mettre en place un outil informatique de gestion de la relation usager (GRU) et redéfinir les rôles entre directions du siège et entre siège et directions régionales (DR) ;
- déployer l'outil GRU auprès des équipes de l'Agence sur les dispositifs qui le nécessitent.

→ **Partir** de la satisfaction et l'expérience usager pour améliorer nos pratiques :

- anticiper le parcours usager dès la conception des processus juridiques et administratifs et des outils informatiques, en ayant recours à des panels d'utilisateurs et d'utilisateurs ;
- déployer activement le principe du « Dites-le-nous une fois » dans les outils existants et ceux à venir, au sein de

l'Établissement et en lien avec d'autres opérateurs, notamment dans le domaine agricole, et mobiliser les logiques de portail d'accès et d'identifiant unique ;

- déployer, de manière transversale et harmonisée, des indicateurs de satisfaction des usagers ;
- recueillir et analyser les avis des usagers internes et externes, et mettre en place une méthodologie vertueuse pour répondre aux objectifs d'amélioration continue et de transparence basée sur une comitologie incluant toutes les parties prenantes du dispositif (partenaire extérieur, siège, DR) ;
- entamer une démarche d'identification des causes de non-recours aux aides ;
- professionnaliser les processus de réponse par messagerie électronique ;
- s'engager sur des délais de traitement des dossiers et des demandes.

→ **Simplifier** à la fois le parcours de l'utilisateur et le travail des agents de l'ASP :

- faciliter la gestion des réponses aux usagers, en adaptant les modalités de contact de nos usagers auprès de l'Agence et en s'adaptant à leurs besoins et parfois leurs capacités ;
- améliorer la qualité de service rendu à l'utilisateur en matière de délai de réponse ;
- professionnaliser les méthodes et les métiers de l'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne de la relation usager, notamment avec l'aide de l'IA générative ;
- faciliter l'accès de tous les usagers aux services de l'Agence, en accélérant leur conformité au référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA) ;
- améliorer la qualité des écrits pour faciliter la compréhension par l'utilisateur des échanges avec l'Agence ;
- proposer un parcours d'évolution de carrière aux agents conseillers de l'Établissement et de la sphère publique ;
- étendre le droit à l'erreur dans la mesure du possible.

AMPLIFIER LES ACTIONS DE LUTTE ANTI-FRAUDE

Depuis la mise en place de dispositifs massifs de soutien de l'économie pour juguler les conséquences de la crise liée au Covid en 2020, l'Agence est apparue plus largement comme cible de fraudeurs, et notamment de réseaux organisés de fraude d'une ampleur industrielle. Pour faire face, l'ASP a entrepris des actions de montée en puissance sur la lutte anti-fraude (LAF), notamment par la mise en place d'un réseau de référents LAF dans les directions métiers et les directions régionales, mais aussi par une formation et une sensibilisation accrues des gestionnaires, y compris dans leur mission d'assistance usager.

Ces actions ont été intégrées dans une stratégie plus large de lutte anti-fraude, validée en août 2024, qui comprend également un volet d'actions dans le domaine des SI ainsi qu'en matière réglementaire.

Dès septembre 2020, l'ASP a demandé à la DGFiP un accès généralisé au fichier national des comptes bancaires et assimilés (FICOBA), mais les échanges ont été difficiles et, jusqu'à début 2025, cet accès n'a pu être sécurisé.

Il convient donc de renforcer l'action sur la lutte anti-fraude (LAF) au sein de l'Agence.

- **Poursuivre** l'intégration de l'Agence dans les réseaux de la LAF au sein de l'État (liens plus réguliers avec la mission interministérielle de coordination anti-fraude, TRACFIN, et les autres grands acteurs de la lutte anti-fraude) et des instances européennes.
- **Identifier** de manière plus systématique, dans le cadre des cartographies des risques par dispositif, les risques de fraudes et les moyens d'y répondre.
- **Favoriser** la transmission entre les administrations des données liées à la fraude et déployer des moyens de prévention de la fraude (vérification de cohérence entre coordonnées bancaires et identité du titulaire du compte).
- **Améliorer** le fonctionnement des actions de recouvrement pour accélérer les poursuites, afin notamment de réduire le taux d'admission en non-valeur de la Commission des recours.

La lutte anti-fraude demeure un combat constant pour être en capacité de s'adapter à des fraudeurs toujours plus imaginatifs et disposant de ressources humaines et informatiques croissantes.

Il s'agit donc pour l'Agence à la fois de continuer à monter en gamme sur les actions de LAF, mais également de pouvoir plus facilement en rendre compte, en temps réel.

- **Intégrer**, dès la parution de la loi contre toutes les fraudes aux aides publiques et de ses textes d'application ou de textes ultérieurs en la matière, les dispositions concernant l'ASP dans les procédures (capacité à reporter l'examen d'un dossier en cas de suspicion, rejet d'un dossier pour suspicion ou omission volontaire, accès généralisé à l'application FICOBA...).
- **Actualiser**, d'ici fin 2026, la stratégie de lutte anti-fraude de l'Établissement.
- **Procéder**, d'ici fin 2026, à une refonte totale du SI en charge de centraliser les traitements des suspicions de fraude, pour améliorer notamment la valorisation de données et mieux diffuser les alertes au sein de l'Agence à des fins de prévention et de détection de la fraude.
- **S'appuyer** sur les nouvelles technologies développées pour la lutte anti-fraude, aussi bien au sein des organismes de l'État que par le secteur privé. Un point d'attention sera fait pour utiliser au maximum les nouvelles capacités de l'intelligence artificielle, tout en demeurant dans le cadre réglementaire notamment fixé par le RGPD.
- **Produire**, à compter de l'exercice 2026, un récapitulatif régulier des montants de fraude évitée au sein de l'ASP (montants détectés lors de l'instruction, lors du paiement et post-paiement), par famille de dispositifs, tout en rendant compte aux différents donneurs d'ordre des coûts occasionnés par la lutte anti-fraude au sein de l'Agence.
- **Élaborer**, en 2025, le nouveau SI de suivi de la fraude.

METTRE EN PLACE UNE MISSION TRANSVERSALE DE DÉVELOPPEMENT DES USAGES DE LA DONNÉE

La maîtrise de la donnée dans les systèmes d'information est essentielle à l'activité de l'Agence. La mise en place de lacs de données comme l'introduction des data sciences et de l'intelligence artificielle dans l'ingénierie ont déjà permis de réaliser de nombreux progrès en matière d'outils, d'instrumentation de dispositifs, de contrôle ou bien encore de restitution et valorisation de données auprès des donneurs d'ordre.

Plusieurs actions sont envisagées pour ce COP, portées par une filière unique métier regroupant les expertises internes au sein de l'Agence, issues des directions du siège et directions régionales.

- **Définir** et mettre en œuvre le cadre stratégique des données de l'ASP en cohérence avec les feuilles de route ministérielles et interministérielles.
- **Doter** l'Agence d'une politique d'archivage des données et la déployer.
- **Définir** une politique d'utilisation de la donnée et d'ouverture accrue des données de l'ASP à ses donneurs d'ordre, en lien avec les services statistiques ministériels, et en prenant en compte les réseaux déconcentrés de l'État.
- **Mettre en place** les outils nécessaires à l'utilisation efficiente des données et développer des compétences mutualisées en ingénierie des données, en data science et en intelligence artificielle.
- **Assurer** la priorité aux usages de conformité et de lutte anti-fraude et donner de la disponibilité pour les autres usages définis par toutes les tutelles.



RÉUSSIR LA PROGRAMMATION DE LA POLITIQUE AGRICOLE COMMUNE 2023-2027 ET PRÉPARER LA SUIVANTE

Au regard d'enjeux de paiement de masse, l'ASP a mobilisé intensément ses équipes dans la préparation de la programmation de la PAC en cours, en lien avec les instances communautaires et en s'appuyant sur une comitologie dédiée. Elle a mis en œuvre son modèle de gestion, assis sur un SI existant ou renouvelé, tant sur le système intégré de gestion et de contrôle (SIGC) que sur le hors SIGC (HSIGC).

L'Établissement a particulièrement veillé, en 2023 comme auparavant, à la régularité et à la sécurisation des paiements des aides, dans le respect du calendrier prévu et de la réglementation européenne. Il a déployé la nouvelle PAC tout en maintenant une haute qualité de service en 2023 et en 2024 sur la fin de programmation précédente (2014-2022). Tous les calendriers d'instruction, de contrôle et de paiement ont été tenus, malgré le degré de complexité des changements réglementaires et l'introduction du droit à l'erreur, grâce à une mise en œuvre maîtrisée du 3STR et une forte mobilisation des équipes, en lien étroit avec le cabinet du MAASA et en collaboration avec la DINUM. En première année de programmation, le taux de paiement de base atteint fin 2024 est proche de 99,6 % et, sur le HSIGC, les premiers paiements ont été réalisés. Pour maintenir cette bonne dynamique des paiements, l'Agence poursuivra les efforts engagés dans plusieurs directions.

→ **Assurer** les versements de la PAC 2023-2027 tout au long de la période, y compris avec la probable révision à mi-parcours, en garantissant dans le même temps un haut niveau de conformité au regard des attentes réglementaires :

- garantir le niveau et la qualité des contrôles agricoles dans la programmation actuelle, assurer le fonctionnement optimal des systèmes d'information (SI) pour l'ensemble des usagers et parties prenantes (DR ASP, DDT, organisme de services...);
- maintenir la dynamique des travaux sur le Plan Performance PAC, monter en puissance, avec l'aide d'équipes plus étoffées, sur les rythmes de livraison de la part du prestataire informatique et préparer la réinternalisation partielle de la gestion d'ISIS en anticipant 1 à 2 années de transition avant la mise en place de la future PAC ;
- limiter les risques d'apurement ;
- travailler en bonne concertation avec l'organe de certification pour les dépenses de la PAC (C3OP) ;
- communiquer, dans les délais requis, les données des fichiers rattachés aux déclarations et paiements PAC (y compris surfaces non admissibles, montées et descentes des estives...) et veiller à diffuser les informations nécessaires aux utilisateurs pour une bonne appropriation et une bonne utilisation dans leurs propres systèmes d'information ;
- rester force de proposition, aux côtés de la DGPE, vis-à-vis des évolutions réglementaires et techniques présentées par la Commission européenne, en particulier en matière de simplification.

- **Accompagner** les Conseils régionaux dans la programmation de la PAC 2023-2027 et s'assurer de la conformité de leurs processus avec la réglementation européenne :
 - réaliser le contrôle de la délégation en tant qu'organisme payeur (audit initial, audit annuel, audits thématiques), accompagner les Conseils régionaux dans la mise en place des outils de gestion et veiller à l'interopérabilité avec les systèmes d'information RDR 4 de l'ASP, assurer le bon fonctionnement des SI RDR 4, vérifier la qualité des données, notamment pour le rapport annuel de performance (RAP) ;
 - accompagner les Conseils régionaux pour optimiser la fin de gestion de la PAC 2014-2022 (paiements et contrôles) et assurer le suivi des dossiers dans OSIRIS, y compris post 2025.
- **Assurer** la gestion des dispositifs nationaux confiés par le MAASA (protection des troupeaux contre la prédation, indemnité de solidarité nationale, Fonds national de mutualisation du risque sanitaire et environnemental, assistance technique, dispositifs de la planification écologique...).
- **Préparer** la programmation post 2027 en s'appuyant sur l'expérience des précédentes programmations.
- **Maintenir** au niveau local des échanges réguliers entre les implantations régionales de l'ASP et les services déconcentrés du MAASA.
- **Préparer** le futur ISIS :
 - mettre en œuvre la stratégie élaborée avec le MAASA de développement d'un cœur autour des aides surfaciques en mode agile, dans une architecture modernisée et innovante qui servira de base à une résilience du programme au travers du renforcement des équipes dans toutes les compétences attendues et en favorisant l'intégration de représentants des utilisateurs ;
 - gérer les procédures de marché lancées fin 2024 et début 2025, en particulier les négociations pour les PCN (procédures concurrentielles négociées), et ce de manière bien articulée avec la DINUM, puis entamer et sécuriser le travail de réversibilité du prestataire actuel ;
 - garantir la continuité du fonctionnement du système ISIS actuel ;
 - organiser, en parallèle, le développement du futur ISIS pour fin 2028.

FINALISER L'ÉVOLUTION DES SI EMPLOI ET ACTIVITÉ PARTIELLE ET ASSURER LEUR MISE EN PRODUCTION

Pour répondre aux enjeux de qualité de service en matière d'emploi et de formation professionnelle, l'Agence a continué à s'impliquer dans les démarches d'amélioration en privilégiant des parcours SI coconstruits avec les usagers internes et externes, la constitution de panels d'utilisateurs via des démarches UX, la mise en place des espaces usagers, le développement des démarches 100 % dématérialisées...

Elle a aussi poursuivi ses travaux de fond sur de nombreux dispositifs, en lien avec la DGEFP : adaptation en continu des systèmes d'information Emploi / Apart, poursuite des travaux de dématérialisation (PACEA-CEJ), travaux sur le lac de données, renforcement du contrôle interne et de la lutte anti-fraude, simplification du parcours usager (portail Puma, consommation de la DSN, plateforme de dépôt, utilisation d'API, méthode UX), amélioration de la relation usager (nouvelles assistances utilisateurs et mails, gestion omnicanale), pilotage rapproché des projets avec le ministère, comitologie renforcée.

- **Poursuivre** la mise en œuvre du chantier de dématérialisation totale, en étroite liaison avec la DGEFP pour les dispositifs emploi :
 - rénover graduellement les applications des SI Emploi / Apart selon le calendrier retenu et le budget adopté ;
 - poursuivre l'optimisation de l'utilisation de la déclaration sociale nominative (DSN) et mettre en place, le cas échéant, celui de l'identité numérique des personnes morales ;
 - développer l'ergonomie du nouveau portail Puma, commun pour les aides de l'État ne s'inscrivant ni dans Telepac ni dans Sylae, afin de réduire les délais de déclinaison des dispositifs confiés à l'Agence et d'améliorer l'expérience des demandeurs d'aide ;
 - poursuivre la démarche permettant d'améliorer l'environnement de travail des gestionnaires et, à terme, de fluidifier et de simplifier la relation avec les usagers en veillant à la visibilité de leur dossier de bout en bout du traitement ;
 - assurer au mieux l'interopérabilité des SI de l'ASP avec ceux des autres acteurs publics ;
 - garantir un déploiement rapide des SI nécessaires à chaque nouveau dispositif géré par l'ASP, ainsi qu'une adaptation réactive des SI existants aux évolutions des dispositifs.
- **Poursuivre** l'approfondissement des relations avec les acteurs des politiques de l'emploi :
 - articuler l'activité de l'Agence avec celle de France Travail, en particulier sur le PACEA-CEJ dans le cadre du transfert de cette activité qui prendra effet à compter du 1^{er} janvier 2027 ;
 - articuler l'activité de l'Agence avec celle des missions locales, des opérateurs de compétences (OPCO) et des entreprises adaptées, et assurer un suivi coordonné de toutes les activités multi-acteurs.

METTRE EN PLACE UNE FEUILLE DE ROUTE SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET UNE GPEC

Au regard de la dématérialisation croissante des procédures et du développement de l'intelligence artificielle, l'activité de l'ASP dans les prochaines années va poursuivre sa concentration vers les activités à forte technicité.

Si l'Agence a réussi son évolution numérique, les actions de recrutement, de formation et d'accompagnement complémentaires au déploiement du programme ADNUM ont incomplètement porté leurs fruits, au-delà des synergies recherchées autour de nouveaux métiers et de nouvelles missions. Par ailleurs, l'Établissement se doit de rester vigilant au renouvellement et au maintien des compétences compte tenu de sa pyramide des âges, induisant de nombreux départs d'agents dans un horizon proche.

La consolidation de la professionnalisation des pratiques de recrutement, en particulier vis-à-vis de compétences rares ou de nouveaux métiers, notamment informatiques, contribuera à réinternaliser les compétences. Elle doit reposer sur la mise en œuvre d'une GPEC adossée au nouveau SIRH RenoïRH dès 2026. Elle s'appuie également sur une réflexion en cours sur l'évolution des métiers, pour les adapter aux besoins de demain de l'Agence et des donneurs d'ordre.

→ **Conforter** la politique de recrutement :

- renforcer l'accès des femmes aux responsabilités de l'Établissement : atteindre un quota de 50 % de primo-nominations aux emplois supérieurs et de directions ;
- identifier les compétences clés pour l'Agence de demain ;
- se rapprocher du référentiel des métiers du MAASA afin de favoriser les mobilités de l'Agence vers ou au départ du ministère ;

- s'appuyer sur les métiers du numérique définis par la DINUM ;
- favoriser le recrutement d'apprentis ;
- promouvoir nos valeurs et notre identité d'opérateur de l'État et poursuivre le développement de notre marque employeur en valorisant nos réussites et nos métiers ;
- recruter et intégrer les compétences numériques nécessaires au bon fonctionnement des équipes de la Direction des soutiens directs agricoles (DSDA).

→ **Faire évoluer** les compétences de l'ASP et mettre en place des parcours de carrière cohérents avec ceux des ministères et du réseau territorial de l'État :

- appuyer la GPEC sur le répertoire des métiers de la fonction publique (RMFP), action poussée par le MAASA ;
- faire évoluer les compétences numériques de l'Agence, dans le prolongement d'ADNUM, au travers de l'identification des nouvelles compétences et de formations ;
- affermir la professionnalisation des métiers de la relation usager ;
- proposer aux équipes encadrantes des parcours managériaux tout au long de leur carrière ;
- anticiper l'impact RH de la fin des contrôles sur place hors SIGC des mesures régionales et du transfert d'activité à France Travail en 2026 ;
- embarquer les agents et les services supports dans la mise en place de RenoïRH ;
- structurer une politique de formation cohérente au niveau de l'ensemble de l'Agence.

METTRE EN PLACE UNE FEUILLE DE ROUTE SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET UNE GPEC

→ **Fidéliser** les compétences :

- définir et mettre en place un parcours d'arrivée ;
- privilégier la responsabilisation des acteurs, porteuse de sens pour les agents, dans la gestion de chaque dossier et de chaque dispositif ;
- valoriser le passage par l'ASP par l'acquisition de compétences clés qui seront valorisables à l'extérieur de l'Agence (par exemple : gestion de projet, marché, gestion d'aides publiques, LAF...) ;
- améliorer la qualité de vie au travail, par une appréciation régulière du climat de travail, le développement de l'accompagnement individuel et collectif, une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des genres ;
- redéfinir le rôle du télétravail dans l'attractivité des postes et dans la cohésion des équipes ;
- renforcer l'attention portée à la santé au travail, favoriser l'adaptation du poste de travail et la meilleure qualité des outils du quotidien ;
- développer le dialogue social ;
- contribuer à la mutualisation de l'offre de services de proximité, notamment en matière de médecine du travail et de formation ;
- déployer et s'adosser aux orientations de GRH interministérielles et ministérielles (notamment en matière d'accords collectifs négociés, de plans nationaux et de réformes structurelles et, en particulier, sur les sujets suivants : télétravail, protection sociale complémentaire, plan managérial, handicap, sécurité, santé et bien-être au travail, égalité-diversité, réforme des retraites) ;
- développer les actions internes de professionnalisation de la fonction RH, en particulier sur le service aux usagers-agents.

ANNEXES

LISTE DES INDICATEURS DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2025-2028

Indicateurs	Objectifs intermédiaires mesurables	Indicateurs	Échéances ou valeurs cibles	Observations commentaires
0		Préparation du projet de COP avec l'ensemble des parties prenantes de l'ASP (tutelles, donneurs d'ordre et ministères financiers)	2028	
1a	Consolider la maîtrise des processus de l'Agence	Intégration du contrôle interne dans les conventions signées avec les donneurs d'ordre	100 % pour toute nouvelle convention dès 2025 100 % à l'horizon 2028 pour le stock	Concerne les dispositifs nationaux mais aussi les dispositifs régionaux sous convention locale
1b		Taux de mise à jour de la cartographie des risques majeurs	100 %	Concerne les dispositifs nationaux mais aussi les dispositifs régionaux sous convention locale
1c	Maîtriser les moyens alloués à l'Agence	Taux de consommation des budgets informatiques par rapport à la prévision budgétaire annuelle / pluriannuelle	95 % à partir de 2025	
1d	S'engager résolument dans une démarche de développement durable	Nombre d'indicateurs atteints au regard de ceux définis dans le Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER)	90 % des objectifs atteints à la date de fin du SPASER 2025, soit 2028	
2a	Approfondir la gouvernance numérique, en particulier sur le pilotage de projet	Mise en place de revues trimestrielles du portefeuille des projets majeurs au sein de l'ASP	Dès 2025	
2b	Renforcer le patrimoine SI de l'Agence	Réduction de la dette technique sur les applications métiers de l'ASP	Valeur cible 2028	
2c		Valeur de référence 2024 : 29,55/50 Maintien de la certification ISO 27001 tout au long de la période du COP	100 %	

Indicateurs	Objectifs intermédiaires mesurables	Indicateurs	Échéances ou valeurs cibles	Observations commentaires
3a	Placer l'utilisateur au centre de notre offre de services en favorisant son écoute et en l'associant à la construction de nos applications	Nombre de dispositifs pérennes entrés dans la démarche SP+ (couverture des indicateurs DITP pour tout ou partie)	1 à 2 par an	
3b	Favoriser un parcours efficace et simple pour l'utilisateur et l'Agence	Taux de décroché téléphonique par an	85 %	Au lieu de 80 % dans le précédent COP, pour converger vers les indicateurs DITP
4a	Systématiser le volet LAF dans les dispositifs, et rendre compte de la fraude détectée	Intégration de dispositions de lutte anti-fraude dans les conventions signées avec les donneurs d'ordre	100 % pour toute nouvelle convention dès 2025 100 % à l'horizon 2028 pour le stock	Concerne les dispositifs nationaux mais aussi les dispositifs régionaux sous convention locale
4b		Production d'un rapport annuel sur la fraude détectée avant paiement et après paiement	Rapport à compter de 2026	
6a	Respecter l'environnement réglementaire de l'UE pour cette programmation de la PAC 2023-2027	SIGC / Taux de paiement à l'avance et au solde	95 % pour l'avance et 98 % pour le solde, à compter de 2025 et jusqu'à la prochaine réforme de la PAC	
6b		HSIGC / Finaliser les audits initiaux et réaliser, pour chaque autorité de gestion, un audit annuel et un audit thématique	Chaque année à partir de 2025	
7	Poursuivre la mise en œuvre du chantier de dématérialisation totale, en étroite liaison avec la DGEFP pour les dispositifs emploi	Rénovation graduelle des applications des SI Emploi / Apart selon le calendrier retenu et le budget adopté	Dès 2025	
8	Faire évoluer les compétences de l'ASP pour les adapter aux besoins de demain de l'Agence et des donneurs d'ordre	Déploiement d'un outil de GPEC en cohérence avec le MAASA Réalisation des travaux d'évolution projective à N+5 des ressources humaines par famille professionnelle, typologie d'agents (corps pour les fonctionnaires, nature de contrats) et secteur d'emploi sur la base des effectifs constatés au 31 décembre 2024.	1 ^{er} septembre 2026 au plus tard Ces travaux devront être actualisés au moins tous les deux ans.	

LEXIQUE

3STR	Système de suivi des surfaces en temps réel	MAASA	Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire
ADNUM	Acteurs du numérique	MAEC	Mesures agroenvironnementales et climatiques
ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information	MTS	Ministère du Travail et des Solidarités
APART	Activité partielle	NIS2	Network and Information Security 2 ou 2 ^e directive sur la sécurité des réseaux et de l'information
API	Application programming interface ou interface de programmation d'application	NIST	National Institute of Standards and Technology ou Institut national des normes et de la technologie
C3OP	Commission de certification des comptes des organismes payeurs	OPCO	Opérateur de compétences
CEJ	Contrat d'engagement jeune	PAC	Politique agricole commune
CI/CD	Continuous Integration/Continuous Delivery ou Intégration continue/Livraison continue	PACEA	Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie
COP	Contrat d'objectifs et de performance	PCN	Procédure concurrentielle négociée
DDT	Direction départementale des territoires	PUMA	Portail usager multi-aides
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle	RAP	Rapport annuel de performance
DGFIP	Direction générale des finances publiques	RDR	Règlement de développement rural
DGPE	Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises	RGAA	Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité
DINUM	Direction interministérielle du numérique	RGPD	Règlement général sur la protection des données
DITP	Direction interministérielle de la transformation publique	RMFP	Répertoire des métiers de la fonction publique
DR	Direction régionale	SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
DSDA	Direction des soutiens directs agricoles	SI	Système d'information
DSN	Déclaration sociale nominative	SIGC	Système intégré de gestion et de contrôle
FEADER	Fonds européen agricole pour le développement rural	SIRH	Système d'information des ressources humaines
FEAGA	Fonds européen agricole de garantie	SP+	Services Publics+
FICOBA	Fichier national des comptes bancaires et assimilés	SPASER	Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
GRH	Gestion des ressources humaines	SSI	Sécurité des systèmes d'information
GRU	Gestion de la relation usager	TRACFIN ...	Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins
HSIGC	Hors système intégré de gestion et de contrôle	UE	Union européenne
IA	Intelligence artificielle		
LAF	Lutte anti-fraude		

2025