

INSTANCE NATIONALE DE CONCERTATION

15 Janvier 2009

ACOSS

ORDRE DU JOUR

- 1 POINT DE SITUATION DU RESEAU
 - 1.1 MISE EN PLACE DE L'ISU
 - 1.2 FUSIONS ET MUTUALISATIONS
 - 1.3 APPLICATION DU PROTOCOLE SUR L'EVOLUTION DES RESEAUX
DANS LA BRANCHE DU RECOUVREMENT
- 2 ORIENTATIONS RH 2009-2010 DE LA BRANCHE DU RECOUVREMENT

ETAIENT PRESENTS :

Pour l'Acoss :

Pierre RICORDEAU, directeur

Didier MALRIC, directeur de la gestion du réseau

Pierre SAMSONOFF, sous-directeur en charge de la gestion des ressources humaines

Pour l'Ucanss :

Philippe RENARD, directeur

Olivier KOSSOWSKI, responsable du suivi des instances paritaires

Pour les organisations syndicales :

CFDT

Bernard DELANNOY

Fabrice DIBOT

Claudine MALGORN

SNPDOS-CFDT

Olivier ROSEC

CFE- CGC

Jean-Paul BERGER

Nadine COURTEL

Serge JARLAUD

Hervé LE MAOUT

Alain LIDONNE

Coralie SPREDER

CFTC

Jean-Marc COLLET

Bernadette DECLERIEUX

Hubert RETIF

CGT

Pascal KAMERER

Philippe PERENNOU

Laurent PIOT

UFICT-CGT

Christian DELBOE

Marie-Martine SALVIGNAC

CGT-FO

Huguette KOFFI

Michel ROCHETTE

SNFOCOS

Denis BOUCHET

La séance est ouverte à 14 heures 35, sous la présidence de Pierre RICORDEAU, directeur de l'Acoss.

Pierre RICORDEAU souhaite la bienvenue et présente ses vœux aux participants. Il indique que l'objectif de cette INC est de couvrir le plus largement possible la situation de la branche recouvrement. Le premier point de l'ordre du jour porte sur la situation du réseau Recouvrement. Un diaporama a été transmis listant un ensemble de points, en se focalisant sur la mise en place de l'Interlocuteur Social Unique (ISU). Il s'agit, en effet, du projet ayant le plus mobilisé la branche Recouvrement au cours de l'année 2008. Le second point concerne le projet d'orientations sur les ressources humaines de la branche Recouvrement pour la période 2009-2010. Il propose de suivre cet ordre du jour, en reprenant les éléments du diaporama et en ayant un échange le plus libre possible sur la situation du réseau. Il souhaite toutefois consacrer une part significative de la séance aux orientations ressources humaines, car ce projet mérite d'être discuté.

Bernadette DECLERIEUX (CFTC) indique que la Fédération CFTC souhaite faire une déclaration préalable sur le document envoyé.

« La Fédération CFTC a pris connaissance des thèmes abordés lors de cette INC et souhaite apporter au vu des documents diffusés quelques commentaires.

Les constats effectués pour l'année 2008 démontrent des difficultés rencontrées par les personnels des organismes. Cette situation est due :

- *à la mise en place des TGE pour huit organismes, ce qui induit souvent une nouvelle organisation du travail ;*
- *la mise en place de l'ISU avec tous les aléas que nous avons connus, autant techniques que législatifs ;*
- *l'appropriation de nouvelles réglementations telles que la loi TEPA ;*
- *la fusion et la mise en place de mutualisations, sur deux points essentiels : la paye et la DUE.*

Des adaptations permanentes, tout en supportant des réductions d'effectifs décidées par le Ministère, en anticipation de diminutions de charges de travail qui ont été aléatoires.

L'année 2009 connaîtra, certes, une stabilisation, mais aussi d'autres chantiers :

- *la mise en place des GE ;*
- *l'application de la loi sur l'auto-entrepreneur dans la mesure où nous avons appris que les urssaf gèreront ce dossier, devenant ainsi les interlocuteurs privilégiés ;*
- *la poursuite des généralisations de mutualisation concernant la RH, la formation et la documentation.*

Nous prenons acte des mesures ayant été prises : rachat de jours RTT, heures supplémentaires, recours à des CDD. A cet effet, nous souhaiterions connaître le nombre d'heures supplémentaires effectuées au cours de l'année 2008 et le nombre de CDD.

Toutefois, nous attirons l'attention de l'Acoss sur la généralisation de ces mesures qui ne pourront pas être un palliatif à une véritable politique de l'emploi qui nous semble être une des priorités actuelles pour un service public de qualité.

Par ailleurs, il nous semble essentiel de mettre en place une véritable politique de développement des compétences. Certes, de nouveaux métiers apparaissent, mais la branche doit développer une autre approche, notamment d'évolution des deuxièmes parties de carrière.

Nous avons lu avec intérêt le bilan de l'application de l'accord relatif aux garanties conventionnelles apportées dans le cadre de l'évolution des réseaux. Nous souhaitons que les syndicats puissent jouer leur rôle, tant sur le plan local que national. Aussi, nous

demandons que toutes les informations soient communiquées et qu'un tableau de suivi des opérations soit commenté lors de chaque INC.

Enfin, les orientations RH 2009-2010 présentées abordent plusieurs thèmes sensibles : politique de l'emploi, responsabilité et charge d'un service public, conditions de travail. Ces documents étaient riches d'intérêt mais pour la Fédération CFTC, ils doivent être négociés à l'Ucanss dans le cadre interbranche».

Pierre RICORDEAU demande s'il y a d'autres interventions préalables.

Claudine MALGORN (CFDT) précise que « la CFDT était favorable à la mise en place de l'ISU, et sur ce point, rien n'a changé. Le partage des compétences entre les réseaux urssaf et RSI a pour ambition de faciliter les démarches des cotisants, de simplifier la collecte des cotisations, et de minimiser le coût de cette collecte. Nous étions d'accord avec ce principe, et nous le sommes encore. Mais il nous semble qu'il faut faire une distinction entre le fond et la forme. Être d'accord avec la mise en place de l'ISU ne veut pas dire accepter toutes les conditions de cette mise en place. C'est dans cette logique que la Fédération PSTE se situe.

Deux faits majeurs nous semblent être à l'origine de cette situation :

- l'obsolescence des moyens informatiques de la branche, qui appelle des solutions radicales, même si, nous le savons, elles ne porteront pas leurs fruits à long terme ;
- une définition hasardeuse des missions respectives du RSI et de la branche Recouvrement.

Un choix politique dont nous doutons également qu'il puisse être revu rapidement. Sur ces deux éléments, il vous appartient de travailler avec votre Conseil d'administration.

Mais les salariés des urssaf ne peuvent plus attendre.

La CFDT demande à l'Acoss d'être la plus réactive possible à très court terme. Car après 12 mois de mise en œuvre de l'ISU, le bilan que nous tirons est catastrophique :

- les applicatifs ne fonctionnent pas ;
- les blocages, feux rouges et autres pannes demeurent ;
- les stocks de pièces s'empilent ;
- la qualité de service se dégrade ;
- le mécontentement des cotisants s'amplifie ;
- les conditions de travail se dégradent ;
- les agents d'accueil n'en peuvent plus.

L'Acoss a dû mener, de front, différentes réformes importantes au nom de la recherche de gains de productivité : la segmentation des comptes cotisant, la départementalisation, les mutualisations, la prise en charge du recouvrement pour le compte de l'ISU. L'Acoss doit désormais laisser le temps au réseau de digérer ces bouleversements et arrêter cette course effrénée aux gains de productivité.

La CFDT lui demande de prendre les mesures suivantes :

- stopper les diminutions d'effectifs dès à présent ;
- développer une politique de formation qui réponde aux insuffisances constatées sur le terrain ;
- informer les cotisants sur la situation actuelle afin de désamorcer leur grogne vis-à-vis des agents d'accueil ;
- agir pour l'harmonisation des règles RSI-URSSAF, notamment en ce qui concerne l'affiliation des cotisants ;

- *diligenter une expertise nationale sur les conditions de travail, en lien avec les CHSCT, afin de prendre la mesure de la souffrance des salariés.*

Hervé LE MAOUT (CFE-CGC) rappelle que « *Le 1^{er} janvier 2008 a été créé l'Interlocuteur Social Unique (ISU). La réforme avait pour objectif d'unifier à travers un seul organisme la gestion des cotisations et des contributions sociales personnelles des artisans, des industriels et des commerçants jusqu'ici partagée entre le RSI, l'organisme d'assurance maladie et les urssaf.*

La CFE-CGC se demande si le réseau était réellement prêt pour une action de cette ampleur.

Les pouvoirs publics avaient été alertés, mais le projet a été maintenu.

Depuis, la situation est devenue très préoccupante. L'Acoss a connaissance des nombreux problèmes techniques ayant eu lieu, des disparités dans les outils de gestion propres à chaque organisme, des dysfonctionnements, des blocages engendrant des retards importants dans le traitement des comptes cotisants, la liquidation des retraites ou des prestations maladie.

Le RSI semble à genoux et les urssaf submergées.

Les accueils téléphoniques et physiques sont quotidiennement débordés et les services en situation de sous-effectif sont de plus en plus confrontés à des situations d'extrême tension dans leurs relations avec le public.

Aussi, nous demandons aux responsables nationaux de prendre toute la mesure de la gravité de la situation. Selon nous, il faut :

- *arrêter les suppressions d'emploi ;*
- *embaucher ;*
- *améliorer la situation des personnels ;*
- *mener une véritable politique salariale ;*
- *diminuer sensiblement les charges de travail ;*
- *lutter contre le stress et la souffrance au travail ;*
- *rebâtir un système informatique plus performant ».*

Michel ROCHETTE (FO) rappelle que lors de la rencontre de l'Acoss avec l'urssaf d'Arras le 27 novembre dernier, FO a souhaité la réouverture des négociations concernant les inspecteurs du recouvrement. Il souhaite savoir si cette demande aura une suite favorable.

Pascal KAMERER (CGT) ajoute qu'« *à la lecture de certains documents que l'Acoss a transmis aux organisations syndicales nationales, il apparaît que la Caisse nationale semble se satisfaire globalement de l'état des lieux des urssaf. Toutes les orientations et objectifs de l'Acoss semblent être atteints de la meilleure façon qui soit et sans conséquence...*

La Fédération CGT ne partage pas du tout cette vision idyllique. En effet, depuis un an, notre organisation syndicale alerte au sujet des conditions de travail désastreuses que vit l'ensemble des personnels dans les urssaf et notamment les gestionnaires de comptes et les agents d'accueil physique et téléphonique.

Si nous avons bien entendu les propos rassurants du directeur de l'Acoss, Monsieur Ricordeau, et si nous avons bien lu ses encouragements adressés à tout le personnel des urssaf en 2008, il n'en demeure pas moins que la situation ne cesse de se dégrader pour les agents et cadres dans les services.

Si l'Instance Nationale de Concertation nous permet, une fois dans l'année, d'échanger avec l'employeur des difficultés rencontrées dans les organismes ou sur des points précis, elle ne

nous permet pas d'avoir une véritable lisibilité pour le moment sur les conséquences des décisions prises par l'Acoss sur le personnel et l'avenir de la branche.

Pour la CGT, la mise en place du RSI et des nouvelles missions n'explique pas, à elle seule, la dégradation des conditions de travail. Celle-ci est très liée aux décisions impulsées par la Tutelle, l'Acoss et validées par son Conseil d'administration notamment :

- *les suppressions de postes a minima à hauteur de 5 % ;*
- *les fusions des caisses infra-départementales ;*
- *la mutualisation des fonctions support.*

La réalisation d'une enquête pour mesurer les risques psychosociaux auprès du personnel, bien que nécessaire, ne répond pas à la situation vécue actuellement par les agents qui demandent de véritables mesures d'urgence.

Pendant ce temps, des heures supplémentaires sont demandées, les arrêts de travail se multiplient, les agressions verbales et insultes de la part de cotisants excédés sont monnaie courante. Les agents subissent une perte de repères dans leur travail, ils ont le sentiment de ne plus rien maîtriser.

Tout cela est encore aggravé par une politique de rémunération individualisée qui ne permet pas de mobiliser collectivement le personnel.

La CGT revendique :

- *l'arrêt des suppressions d'effectifs ;*
- *l'embauche de salariés en CDI pour faire face aux charges de travail et pour rendre un service de qualité aux cotisants ;*
- *la mise en place d'un plan de formation adapté aux évolutions et changements de métiers ;*
- *la mise en place d'une véritable politique de rémunération par une augmentation significative de la valeur du point ;*
- *une classification qui prenne en compte les qualifications et les compétences de chacun. »*

Pierre RICORDEAU constate qu'une grande partie des sujets abordés sont à l'ordre du jour, à savoir un point sur les mesures nouvelles prises au vu de l'évolution de l'état de la situation du réseau, ainsi que des mesures de long terme. Les questions de formation et de gestion des ressources humaines ont été fortement évoquées. Le point II vise à cadrer les évolutions dans ce domaine.

Le sujet des inspecteurs du recouvrement n'est pas inscrit à l'ordre du jour, il souhaite cependant l'aborder rapidement. Il indique avoir essayé, depuis son arrivée à l'Acoss de trouver une solution adaptée à la situation de ces personnels. Bien qu'en désaccord avec la revendication telle qu'elle s'est exprimée, il a toujours affirmé sa sensibilité à un certain nombre d'éléments qui la sous-tendaient. Une première négociation n'a pas abouti, et l'Acoss a été amenée à concevoir de nouvelles propositions. Il souhaite que les discussions reprennent sur ce sujet et que, le cas échéant, une RPN puisse être convoquée dans un délai rapide.

Pierre RICORDEAU propose de débiter le premier point de l'ordre du jour, qui permettra de répondre aux questions soulevées par les participants.

Point de situation du réseau

- Mise en place de l'ISU
- Fusions et mutualisations
- Application du protocole sur l'évolution des réseaux dans la branche Recouvrement

1. Les actions menées

Didier MALRIC constate que l'année 2008 a constitué une année importante de mise en œuvre de la COG, de nombreuses échéances étant prévues sur cette période. La plupart des grands chantiers ont été menés à bien. Les évolutions organisationnelles du réseau se sont poursuivies, avec la départementalisation et la création de cinq nouvelles Urssaf (dont trois véritablement sur l'année 2008). L'Urssaf d'Arras-Calais-Douai a été créée et la préparation des opérations a permis la création au 1^{er} janvier 2009 des Urssaf du Rhône, de la Loire, de l'Isère et de la Seine-Maritime.

La mise en œuvre des mutualisations s'est poursuivie. M. MALRIC indique les quatre domaines de mutualisation identifiés comme prioritaires font l'objet d'une généralisation suite à l'expérimentation réalisée en 2007 et début 2008, et rappelle que les conséquences pour les personnels de ces évolutions font l'objet d'une prise en compte spécifique dans le cadre du protocole relatif à l'évolution des réseaux, dont un bilan d'application est intégré aux documents transmis aux participants. La procédure d'expérimentation sur les cinq autres champs de mutualisation prévus dans la branche a été engagée, à savoir la documentation, la communication, l'expertise RH, l'ingénierie de la formation professionnelle et l'assistance aux utilisateurs des offres de services dématérialisés. Plus de détails seront donnés à l'occasion d'une prochaine INC, lorsque ces chantiers auront avancé.

Une distribution de l'activité entre les urssaf a été organisée en 2008, avec la mise en place de la réforme de gestion des très grandes entreprises. Cette opération a été réussie. La prise en charge par les urssaf de la gestion des relations téléphoniques de premier niveau avec les utilisateurs du chèque emploi-service universel est également à citer au titre des évolutions importantes conduites en 2008.

De même, l'investissement particulier de la branche Recouvrement sur la promotion des offres de services s'est traduit par deux mouvements importants dans l'équilibrage des charges et des moyens. Alors que pour la fin 2008 un taux de dématérialisation des déclarations de 29 % pour les entreprises du secteur privé était envisagé, il se situait à 39 % dès la fin du mois de novembre. De la même manière, le transfert a été plus rapide que prévu, des comptes particuliers employeurs vers le CESU et la PAJE. Ces évolutions permettent de réaliser des gains de productivité qui peuvent être réinvestis sur d'autres chantiers. Des dispositifs réglementaires importants ont été gérés, notamment la loi TEPA et la mise en œuvre de l'ISU.

En mai dernier, la mise en place d'un certain nombre de dispositifs d'accompagnement à l'ensemble de ces chantiers a été évoquée. Ces accompagnements sont liés aux évolutions de structure et visent à faire en sorte que les mutualisations et les fusions s'opèrent dans des conditions favorables pour les personnels et qu'elles soient porteuses d'opportunités.

L'Acoss a pris des engagements en matière de politique salariale qui se sont concrétisés par la diffusion d'orientations nationales de politique salariale dans la branche. L'objectif consistait à favoriser la cohérence au sein de la branche en matière de politique salariale et de corréliser le plus possible la politique salariale aux accompagnements devant être mis en place au regard des chantiers prioritaires de l'année 2008. A cet effet, un certain nombre de consignes visant à anticiper les mesures de GVT ont été données. Ces dernières ont été le plus souvent déclenchées tardivement dans l'exercice. Il s'agissait donc de les faire rétroagir plus précocement dans l'exercice. De même, un certain nombre d'incitations visant à développer une politique plus dynamique en matière d'attribution de points de compétence ont été diffusées. Par ailleurs, les organismes ont été incités à mobiliser les dispositions de la loi TEPA pour distribuer du pouvoir d'achat au personnel. Pour donner du corps à ces instructions, le taux directeur de GVT a été majoré. A ce jour, il est difficile de donner de chiffres précis sur l'exécution 2008. Les résultats provisoires résultant de l'enquête réalisée par les services de l'Ucanss au mois d'août 2008 laissent anticiper un taux de GVT 2008 à 2,38 %, en progression par rapport à l'exercice précédent (2,1 %). De plus, 18 % des salariés ont bénéficié de rachat de jours RTT.

Force est toutefois de constater qu'au-delà de ces réalisations qui ne doivent pas être occultées, l'année 2008 a été extrêmement perturbée pour les collaborateurs de la branche en raison de la mise en place de l'Interlocuteur Social Unique. Il faut tenter des voies de traitement appropriées pour faire face à ces difficultés, ce que l'Acoss s'attache à faire depuis une année, et si les difficultés rencontrées sont importantes, de véritables avancées ont eu lieu. Elles se traduisent notamment par le fait que malgré une situation initiale très difficile dès le début de la mise en œuvre de la réforme, l'ensemble du cycle annuel de recouvrement et du périmètre de l'ISU (reprise des créances santé, réalisation des remboursements et des échéanciers 2009...) a pu être mis en place.

Au mois de mai, il a été collectivement constaté que la mise en place de l'ISU révélait des défaillances en termes de pilotage général et de coordination de l'action des différents acteurs. Une structure de pilotage favorisant une meilleure coordination des interventions de tous et permettant d'accroître la visibilité des acteurs locaux sur l'avancement de la situation a été mise en place. Cette démarche s'est traduite par la diffusion d'instructions régulières et par un travail de grande proximité avec les organismes locaux. Elle a permis, d'une part, au niveau national d'obtenir un maximum de remontées d'informations précoces sur les difficultés rencontrées et, d'autre part, du national vers le local, de s'assurer de la bonne compréhension des instructions dans ce domaine particulièrement complexe. Pierre Ricordeau a intensifié le rythme de ses déplacements en organisme pour rencontrer les personnels en charge de ces missions afin de mesurer l'état de la situation et d'avoir un retour direct sur l'efficacité et les limites des mesures prises.

Des relations plus étroites avec le RSI ont été entretenues, ce qui s'est traduit par la mise en place d'une communication interne et externe unifiée, par l'organisation de points de contact entre les chefs projet des urssaf et des caisses RSI, ainsi que par une orientation visant à mieux partager les données et les difficultés des différents réseaux. Compte tenu des interdépendances entre les actions, les difficultés rencontrées par une caisse impactent nécessairement la caisse partenaire. De ce point de vue, il est important de parvenir à une plus grande proximité dans la relation et une plus grande lisibilité du système mis en place. Il a été fait en sorte que le RSI bascule sur l'architecture téléphonique de la branche, ce qui permet une meilleure visibilité sur le trafic téléphonique et également de faire le bilan des conventions de partage négociées régionalement et de définir les modifications nécessaires dans la répartition des activités entre les deux réseaux.

Des moyens exceptionnels ont été mobilisés en soutien de la mise en œuvre de ces orientations. Les urssaf qui le souhaitaient ont été autorisées à recruter par anticipation sur des postes devenant vacants en 2009, c'est-à-dire à dépasser leur état limitatif d'effectifs pour cette période charnière. De plus, il a été procédé à des dotations budgétaires complémentaires d'un montant de 7 millions d'euros (3,4 millions au titre du soutien du GVT et le reste au titre de mesures de financement de renfort temporaire sous forme de CDD, d'intérimaires et d'heures supplémentaires).

Sur le volet moyen, il est difficile de fournir des éléments de bilan stabilisés à la date du 15 janvier. L'Ucanss communiquera à la fin du mois d'avril l'état des effectifs de la branche. On peut considérer que 120 CDD en équivalent temps plein annuel ont été mobilisés dans la branche pendant l'exercice sur ces missions. S'agissant des heures supplémentaires, un maximum de données sera fourni lorsqu'elles seront totalement stabilisées. Au cours de l'année 2008, la migration de GDP à GRH a eu lieu, ce qui rend plus complexe la détermination du volume des heures supplémentaires payées au cours de la période. Sur la base des organismes n'ayant pas changé de logiciel, on considère qu'environ 69 000 heures supplémentaires ont été réalisées au cours de l'année 2008, contre 48 000 en 2007. Ainsi, on constate une mobilisation accrue des heures supplémentaires. Or, l'année 2007 avait été une année exceptionnelle : de nombreuses heures supplémentaires avaient été mobilisées sur le quatrième trimestre de cette année.

Un certain nombre de projets ont été différés afin d'éviter de sur-mobiliser les ressources. Cette démarche s'est traduite par un étalement du calendrier de bascule de la relation téléphonique CESU. Le projet de transfert des communications téléphoniques relatives à la

PAJE a été différé en 2009. La production et la diffusion de nouveaux standards de pratique recommandés dans la branche ont été gelées. Il a également été proposé aux organismes de reporter la mise en place du projet d'archivage électronique de documents qui mobilisent beaucoup de ressources. De la même manière, pour dégager les compétences informatiques nécessaires sur le rétablissement du cœur de métier V2, une re-priorisation des projets informatiques et des travaux des centres nationaux de validation a eu lieu.

2. Les éléments de bilan

Au cours de l'année 2008 des opérations complexes et spécifiques liées à la montée en charge du dispositif ISU ont été réalisées. Il s'agit d'opérations à conduire une seule fois, et qui ne seront pas renouvelées dans le cycle normal de gestion. L'opération de reprise des créances santé s'est réalisée de manière satisfaisante. La régularisation exceptionnelle faite sur la base de données provenant du RSI par rapport au cycle normal de régularisation s'appuiera uniquement sur les seules données mobilisées par la branche.

Tous les traitements de masse correspondant au cycle annuel de gestion d'un compte cotisant ISU ont été passés au cours de cette année 2008 dans des conditions souvent compliquées, avec des retards de calendrier et une charge de travail accrue. Néanmoins, ces opérations sont aujourd'hui terminées. Tous les traitements correspondant à la vie normale d'un compte sur une période annuelle ont donc été mis en oeuvre. L'année 2009 repart sur les opérations de masse avec un savoir-faire qui devrait permettre d'éviter les perturbations. De ce point de vue, la première opération se rattachant à 2009 s'est effectuée dans des conditions normales. Aucune anomalie n'a été signalée dans le passage des traitements d'appel, ce qui traduit une certaine étanchéité sur les traitements de masse entre l'année 2008 et l'année 2009.

Au début de l'année dernière, le niveau des instances était particulièrement élevé. En février, plus d'un million d'instances se trouvaient en solde. A la fin de cette année, le solde se trouve dans une fourchette de 400 à 500 000 soldes. Cette situation n'est pas satisfaisante, et ne correspond pas à ce que les Urssaf ont l'habitude de connaître, mais le phénomène a été réduit dans son ampleur.

Un fonctionnement stabilisé du SNV2 hors champ ISU a été restauré, en partant d'une situation initiale très dégradée. Au mois de mai dernier, le traitement des comptes du régime général était affecté par les perturbations rencontrées sur l'ISU. Cette situation extrêmement préoccupante a désormais été corrigée. A ce jour, les dysfonctionnements qui perdurent affectent uniquement le champ ISU. Une certaine restauration a été obtenue. Sur ce champ ISU, une certaine stabilisation peut progressivement être observée.

Force est de constater que d'importantes perturbations ont eu lieu, avec un regain de ces dernières aux mois d'octobre et de novembre et, dans une moindre mesure, en décembre. Une large majorité de cotisants a vu sa situation gérée correctement. En revanche, les cas particuliers sont restés de côté. Ainsi, selon les analyses de la Cour des Comptes, entre 1 et 2 % des comptes connaissent aujourd'hui une anomalie non résolue, ce qui représente encore un nombre important de personnes. On rencontre, par ailleurs, une réelle difficulté sur les affiliations, avec de nombreux rejets dans les transmissions entre RSI et les urssaf. Des situations délicates se présentent pour un certain nombre de cotisants qui n'ont pas réussi à être affiliés. La période de déclaration fiscale approche et des solutions pour ce type de cotisants doivent être trouvées. Il existe « un reste à faire » informatique. Par ailleurs, si on peut indiquer une nette amélioration de la situation des soldes, les situations diffèrent d'un organisme à l'autre.

La conséquence de cette situation pour les personnels se manifeste avant tout par une perte de repères et de capacité à trouver les réponses appropriées, notamment en raison de l'instabilité du système d'information qui a entravé la gestion courante normale. Cette difficulté résulte notamment du travail avec un autre partenaire. Les deux réseaux ne possèdent pas nécessairement les mêmes pratiques et terminologies. De ce point de vue, il est important de mieux communiquer afin d'accroître les analyses communes.

Un sentiment de non-qualité de service a vivement été exprimé par l'ensemble des agents. Ce dernier s'avère totalement contraire aux objectifs. Il constitue un facteur important de perturbation et de démotivation des personnels. Les salariés signalent également une pression importante, liée notamment à un flux de communications téléphoniques historique. En effet, alors que le flux moyen de communications sur cette catégorie de population s'élève à 40 à 50 000 appels/mois, 224 000 communications téléphoniques ont été enregistrées au mois de novembre. Une explosion des appels s'est produite concomitamment à la période de remboursement. Il en est résulté une pression importante en termes de charge de travail, ainsi que des relations souvent tendues avec certains cotisants. Les personnels ne pouvaient matériellement solutionner les situations auxquelles ils étaient confrontés, ce qui a accru la pression.

3. Perspectives 2009

Du temps sera nécessaire pour parvenir à rétablir totalement la situation. Un plan d'action se développe cependant sur le court terme. Il s'agit d'obtenir un maximum d'améliorations.

En considérant que la gestion de masse de l'ISU est quasiment maîtrisée, il convient de s'attaquer à ces comptes « en anomalie » pour rétablir une qualité de service conforme aux standards de la branche. Ainsi, il est prévu un ensemble de mesures visant à réduire les facteurs de tension. Cette démarche prendra la forme de différentes actions.

a. La mise en place d'une plate-forme téléphonique de délestage des communications téléphoniques ISU

Elle sera dotée de moyens spécifiques. L'objectif consiste à décharger chaque organisme au moins un jour par semaine des appels ISU. Un bilan sera réalisé à l'issue de trois semaines. L'objectif est de pouvoir aller plus loin dans le délestage si le bilan est positif.

b. La mise en place d'une médiation nationale

L'objectif consiste à proposer aux cotisants qui voient leur situation bloquée et pour lesquels il est impossible d'agir à court terme, un certain nombre de solutions palliatives pour limiter l'impact du défaut d'action sur le compte. Cette démarche pourra prendre des formes différentes et passe par un certain nombre d'accords avec le RSI et avec l'administration fiscale ainsi que par la possibilité d'émettre des attestations. Il est envisagé un dispositif de gestion particulier avec un apport de moyens dédiés spécifiques pour libérer de la charge de travail et de la tension. Il permettra d'être davantage proactifs vis-à-vis des cotisants. Un certain nombre de traitements palliatifs seront proposés, ce qui atténuera le risque pour le personnel d'être confronté à des cotisants agressifs.

c. La mise en place d'une organisation spécifique pour les anomalies

Il s'agit de proposer un mode opératoire pour chaque anomalie. Ces travaux sont largement lancés et ont déjà abouti. Une vingtaine de types d'anomalie sont identifiés et onze modes opératoires sont prêts. A la fin du mois, l'ensemble des problèmes devrait être couvert par un mode opératoire. Ces opérations prendront du temps, d'où l'intérêt d'une solution de médiation qui permet, dans l'attente, de gérer la relation avec le cotisant. Les solutions techniques seront complétées d'une organisation de travail spécifique. Une réflexion est engagée avec des organismes ayant mis en place une méthode de pilotage de la production et des organisations de travail adaptées à des situations de solde important. Des préconisations spécifiques pour faciliter et fluidifier le traitement de ces anomalies seront édictées. En complément, il est envisagé l'affectation de moyens supplémentaires, avec un financement national de moyens complémentaires sous forme d'intérimaires, de CDD et de mobilisation de rachat de RTT ou d'heures supplémentaires.

d. La mise en place d'un suivi des effectifs infra-annuels

Lors des réunions de l'INC qui avaient eu lieu en début d'année 2006 et 2007, il a été constaté un certain niveau d'anticipation sur le non-remplacement des départs en retraite. Début 2007, on pouvait constater une avance de 78 postes par rapport au nombre de postes devant être supprimés. Cette situation s'explique notamment par un nombre plus important

de départs en retraite que ce qui avait été prévu dans le cadre de la COG. Les hypothèses négociées avec l'État n'étaient pas fondées sur un départ à la retraite de tous les personnels à 60 ans. Pour l'année 2009, il est prévu que 50 % du personnel, hors agents de direction partira à 60 ans et 50 % à 61 ans. Ces hypothèses ne correspondent pas à la réalité des départs en retraite, qui sont plus précoces et donc plus nombreux. Toutefois, l'Acoss n'a pas négocié avec l'État sur la base d'un taux de non remplacement des départs en retraite, mais sur la base d'un nombre de postes à rendre. Tous les départs ayant lieu au-delà des 600 non remplacements prévus dans le cadre de la COG seront intégralement remplacés, et l'Acoss réaffirme son souhait de ne pas aller au-delà de ce chiffre. La mise en place du dispositif de suivi des effectifs vise à s'assurer que toutes les possibilités d'éventuelles embauches soient utilisées.

Dans le cadre de la présentation du bilan social 2008, seront fournies des données précises sur les réalisations en matière de formation. Il existe un besoin de formations complémentaires, notamment sur le champ ISU. Par ailleurs, il est souhaitable de mettre en place des organisations de travail permettant de mixer des équipes d'experts issus du réseau RSI et du réseau recouvrement pour favoriser ce transfert et ce partage d'expertise. Face à la situation de crise de l'année 2008, des compétences particulières dans la branche se sont développées, notamment dans les secteurs production. Ce constat est valable pour les gestionnaires de comptes, les experts et pour le personnel d'encadrement des services de production qui a été confronté à une exigence accrue en matière de management. Dans le cadre des orientations de politique salariale, un axe prioritaire en faveur de ces catégories de salariés sera déterminé.

Christian DELBOE (CGT) fait remarquer qu'Arras, Calais et Douai ne se trouvent pas sur le même département. Il ne s'agit donc pas de départementalisation. Il pose la question suivante :

« Quelles sont les catégories professionnelles concernées par les rachats de jours RTT et les raisons pour lesquelles elles ont effectué de telles démarches (besoin de salaires supplémentaires ou pas de possibilité de prendre les RTT en raison de la charge de travail accrue) ? L'adéquation entre charge et temps de travail n'est toujours pas de mise dans l'institution ».

« L'Acoss reconnaît que 69 000 heures supplémentaires ont été réalisées, ce qui correspond à plus de 40 emplois ETP. A cela s'ajoutent les 120 CDD. Ainsi, 160 emplois pourraient être pérennes. Il faut entendre les demandes ayant été formulées. Il apparaît essentiel de pérenniser l'emploi, d'offrir à ces salariés une place dans l'institution et un développement de leur carrière professionnelle. »

« Une information de l'ouverture d'une plate-forme téléphonique dans quatre jours est donnée. Où sera-t-elle ouverte ? Combien de salariés y travailleront et pour combien de temps ? Quelles seront leurs conditions de travail ? Bénéficient-ils de contrats à durée déterminée ou indéterminée ? Quelle est la qualification des salariés concernés dans ces deux structures ? S'il s'agit d'une nouvelle structure, cette dernière est-elle prévue avec des IRP nouvelles ? Existe-t-il un lien avec d'autres urssaf afin que ces salariés bénéficient d'un comité d'entreprise et des autres droits de salariés ? »

Christian DELBOE estime également que le recours massif aux CDD et à l'intérim est affolant. La CGT est en faveur d'une pérennité de l'emploi qualifié. Cette approche ne constitue donc pas une orientation satisfaisante et par la même absolument pas partagée. Il est nécessaire d'embaucher des salariés, de les former et de leur offrir une pérennité et une stabilité dans l'emploi, éléments essentiels dans le monde actuel. Il a été évoqué la valorisation des compétences et des qualifications développées. Au niveau de l'accroissement, ne sont envisagées que les compétences. Il serait souhaitable de disposer d'éléments plus précis quant à vos orientations en matière de politique salariale, notamment par des reconnaissances de qualifications de salariés. Les règles existantes manquent de transparence. Les salariés disposent d'un droit de recours extrêmement faible, voire quasiment nul. Dans quelle mesure ce droit peut-il être accordé ?

Michel ROCHETTE (FO) estimant qu'un jour par semaine consacré dans les urssaf à la communication téléphonique ISU ne sera pas suffisant. Il apparaît difficile de demander à un cotisant de rappeler la semaine suivante à un jour donné pour atteindre la plate-forme. De ce point de vue, la mise en place de cette plate-forme constitue un début de réponse qui risque de se révéler rapidement insuffisant. Si l'on constate prochainement cette insuffisance, l'Acoss envisage-t-elle des efforts supplémentaires pour cette plate-forme téléphonique ?

Par ailleurs, le recours à des intérimaires ne paraît pas une solution satisfaisante. FO souhaite que ce travail soit assuré par des personnels « convention collective », même en CDD.

Le recours à des renforts temporaires, sous la forme d'intérimaires ou de CDD, a été évoqué. Il fait remarquer que l'on peut craindre qu'il s'agisse surtout de renfort de personnel intérimaire, ce qui ne paraît pas une nouvelle fois une solution. Les heures supplémentaires et le rachat de RTT constituent des solutions temporaires. Malheureusement, elles ont tendance à se multiplier, notamment dans la branche Famille où les conditions de travail se dégradent. Ces méthodes doivent rester exceptionnelles.

FO souhaite par ailleurs disposer d'un suivi des effectifs infra annuels. Il est fait état d'une anticipation des suppressions de postes. Si le nombre de départs enregistrés excède les suppressions de postes prévues en 2008 et 2009, des embauches anticipées sont-elles envisagées ?

Huguette KOFFI (FO) trouve que les problèmes des urssaf et la situation catastrophique dans laquelle celles-ci se trouvent ont été évoqués au passé. Or, on peut avoir le sentiment que cette situation ne s'arrangera pas rapidement. Des solutions techniques sont avancées. Il faut attendre d'en voir les résultats. Les remboursements par informatique n'ont pas fonctionné et ont engendré une réelle crise au sein des urssaf compte tenu des réactions des cotisants. Aujourd'hui encore, un nombre important de remboursements ne peut être effectué dans la mesure où les données informatiques ne sont pas fiables. Il existe encore aujourd'hui de nombreux doublons dans les fichiers.

Au niveau de la plate-forme téléphonique, le recours au personnel intérimaire interpelle. Par ailleurs, une plate forme téléphonique assurée par des personnes ne possédant aucune connaissance de la législation des urssaf sera mise en place. Ainsi, une fois par semaine, les salariés de toutes les urssaf ont être déchargés des communications ISU. Cependant, que vont répondre les personnes intérimaires ? Elles arriveront peut-être à calmer les esprits, mais ne pourront pas apporter de réponse technique. Les communications se renouvelleront le lendemain. Cette solution ne semble pas rapidement efficace. Il est à craindre que le recours à ce genre de personnel ne pose problème vis-à-vis des autres salariés dans la mesure où ils ne disposeront pas des mêmes conditions de travail, statuts, conventions collectives. Les salariés seront déçus dans la mesure où ils attendent des solutions de la part de l'Acoss.

Au niveau de la médiation nationale, les cotisants auront sans doute la possibilité de saisir l'Acoss. Les organismes seront peut-être interrogés afin de connaître la situation en question. Cette solution entraînera donc un travail supplémentaire pour les organismes saisis par l'Acoss.

Ainsi, les solutions paraissent donc insuffisantes. Il est à espérer que les solutions techniques produiront des résultats positifs. Le personnel les attend avec beaucoup d'espérance. Concernant l'effectif, une anticipation par rapport aux tâches qui seront perdues vis-à-vis du RSI a eu lieu. La situation des urssaf est connue. Il serait dangereux de maintenir en 2009 les suppressions prévues par la COG. Cette mesure doit être suspendue.

Denis BOUCHET (FO) indique que son urssaf a fusionné, ce qui complique encore la situation et des difficultés ne peuvent pas s'exprimer au passé. Pour la plate-forme, les comités d'entreprise existants dans chaque urssaf doivent être régulièrement consultés. Cela ne sera pas possible d'ici au 19 janvier. Il s'interroge sur le personnel concerné par le rachat

de RTT. A ses yeux, il s'agit principalement du personnel d'encadrement. Ce dernier est soumis à de telles pressions qu'il ne peut prendre ses congés, ce qui constitue un élément grave.

La COG n'a pas été approuvée par son organisation syndicale. Elle a été réalisée à un moment où tous les éléments de l'ISU n'étaient pas disponibles. Il faut reconnaître qu'elle n'est plus adaptée aujourd'hui. Des embauches massives seront nécessaires dès 2009. Les suppressions de postes doivent être suspendues. Les mesures proposées ne permettront pas de régler la situation actuelle.

Jean-Marc COLLET (CFTC) remercie le Directeur de l'Acoss d'avoir réalisé un début de « Tour de France » pour prendre contact avec les urssaf. Il était important que l'Acoss se déplace en province pour mesurer les difficultés rencontrées. Il y a quelque temps la situation s'avérait dramatique. L'Acoss a pris conscience des difficultés relayées par les partenaires sociaux à de nombreuses reprises et a été à l'écoute pour tenter d'apporter des réponses. Des solutions ont été trouvées courant 2008.

Des améliorations peuvent être constatées, notamment en informatique. Cependant, la CFTC s'inquiète. En effet, les propositions visant à faire face à la situation en 2009 et 2010 semblent « courtes ». Par exemple, une plate-forme téléphonique sera créée. S'il s'agit d'une réponse de premier niveau, les personnes appelleront de nouveau pour obtenir une information complémentaire. Quel sera le degré de qualification de cette plate-forme téléphonique ?

Au niveau de la médiation nationale, un peu de recul est souhaitable pour en mesurer le fonctionnement.

Les solutions techniques commencent à fonctionner. Cependant, il y a eu un recours massif à l'effectif présent au cours de l'année 2008. Il a été développé un semblant de promotion en interne et procédé à une modeste redistribution des gains de productivité. Cependant, les salariés sont fatigués. Une nouvelle fois il est envisagé de faire appel à des personnels en CDD. Ces derniers ne possèdent pas une haute technicité. Ainsi, le plus lourd du travail sera assuré par les salariés de l'Institution. Si le processus de rachat de RTT et d'heures supplémentaires est présenté à nouveau, nombre d'entre eux le refuseront ou y seront contraints. Une mise en en garde à ce sujet est faite.

Les objectifs de réduction d'effectifs se poursuivent. La COG a été réalisée sans tenir compte des impacts nouveaux intervenus en cours de convention. Il faut à tout prix que cette COG 2009-2011 soit la plus objective possible pour éviter de revivre les mêmes errements. Il ne faut pas compter sur les ressources actuelles. Les salariés de l'institution ont déjà beaucoup donné.

Pour répondre à ce souci, il apparaît nécessaire de pérenniser une embauche raisonnable et sérieuse dans l'institution branche Recouvrement. Il convient de sensibiliser les politiques à une nécessaire embauche ou à un gel définitif des postes à rendre. La situation est loin d'être stabilisée et les salariés qui ont vécu une année douloureuse ne sont pas prêts à recommencer une même année.

Fabrice DIBOT (CFDT) estime qu'une éventuelle minimisation des difficultés est inquiétante. Il est fait état d'une stabilisation du champ ISU. Or, la stabilisation d'une situation qui dysfonctionne gravement à l'origine ne semble pas satisfaisante. Par ailleurs, la clientèle ISU pose beaucoup de problèmes en termes d'accueil. La situation doit être améliorée pour que les personnels d'accueil ne soient plus confrontés aux problématiques rencontrées dans le passé.

Le statut et de la précarité des personnes qu'il est envisagé d'embaucher dans le cadre de la plate-forme téléphonique sont inquiétants. Ces personnes ne pourront prendre en charge que des réponses de niveau 1. Au niveau des urssaf, ces questions de niveau 1 sont de moins en moins posées aux personnes assurant l'accueil. Ainsi, la portée de cette mesure semble limitée et risque de se reporter sur les autres personnels des urssaf.

Bernard DELANNOY (CFDT) pose plusieurs questions : Quels gains de productivité les départementalisations et les mutualisations réalisées au cours de l'année ont-elles produits ? De quelle manière ces derniers sont-ils réinvestis ? Servent-ils à financer les rachats de RTT ou d'heures supplémentaires ?

Il reconnaît l'existence d'un réel effort de la branche en termes de rémunération et de GVT, mais il indique qu'il n'est pas possible d'accepter que 2,4 % de la masse salariale soit à la main de la Caisse nationale, sans qu'aucune négociation préalable ne soit envisagée avec les organisations syndicales ? Ces dernières ont-elles leur mot à dire ? Il est important que les organisations syndicales puissent participer au débat.

Pascal KAMERER (CGT) remarque que Monsieur Malric a évoqué les suppressions d'emplois générées par la COG, notamment pour 2007. De son côté, il s'interroge sur le nombre de suppressions réalisées en 2008 et prévues en 2009. Des interrogations se posent par ailleurs sur la localisation de la plate-forme téléphonique qui sera mise en place le 19 janvier. Avec quel personnel verra-t-elle le jour ? La CGT rejoint les intervenants sur la réponse niveau 1. Une telle démarche génère un travail et un stress complémentaire.

Christian DELBOE (CGT) évoque aussi les départements du Nord entre Douai, Arras et Calais. L'ALCA ne constitue pas une région administrative. Cette question n'a pas fait l'objet d'une consultation.

Jean-Marc COLLET (CFTC) rappelle que la branche Recouvrement regroupe environ 14 000 salariés, 600 suppressions de postes sont prévues, soit 3,5 % des effectifs. Cependant, il a été fait appel à 120 salariés tandis que les heures supplémentaires effectuées représentent environ 40 équivalents temps plein. On aboutit ainsi à 160 à 200 salariés à comparer aux 600 qui sont partis. 200 salariés supplémentaires semblent donc nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées, tandis qu'en rythme de croisière, 200 salariés seraient de trop. Les besoins ont été sous-dimensionnés par rapport à la montée en charge de nouvelles pratiques. Il est indispensable d'arrêter le « dégraissage ». La situation présuppose que soient embauchés 300 salariés dans la branche Recouvrement pour « tenir à jour le bateau ». Ces emplois seront-ils pérennisés dans le temps ?

Pour la COG à venir, il apparaît raisonnable d'éviter une fonte des effectifs. Plus largement, lors de l'élaboration des COG, il convient d'anticiper ces difficultés de montée en charge et d'avoir conscience que celles-ci se poursuivront pendant les deux ou trois années à venir. Actuellement, les besoins *a minima* du réseau s'élève à 300 salariés.

Philippe PERENNOU (CGT) réaffirme qu'après ce que viennent de vivre pendant plus d'un an les personnels des urssaf, il n'est pas acceptable d'entendre que l'institution vise une réduction d'effectifs. Qui plus est, il est demandé à ces salariés de procéder à des rachats RTT et d'effectuer des heures supplémentaires. On peut comprendre que certains d'entre eux le fassent dans la mesure où la politique salariale de l'institution ne s'avère pas à la hauteur de leurs attentes. Cependant, jusqu'à quand les salariés des urssaf vont-ils tenir ? Rien de mieux est proposé pour l'année 2009. Les nouvelles procédures vont demander du temps, de la technicité et des investissements importants. Il se demande comment un représentant syndical, du personnel ou même un directeur d'organisme peut annoncer cela aux salariés. Les mesures annoncées ne répondent pas à la situation que vivent les salariés aujourd'hui.

Serge JARLAUD (CFE-CGC) intervient en demandant s'il est raisonnable de dire aujourd'hui que nous allons embaucher des intérimaires et les former pour les laisser repartir dans quelques mois alors même que le dernier tiers des restitutions COG est supprimé ? La solution raisonnable ne consisterait-elle pas, en réalité, à geler ces restitutions de la COG 2006-2009 et à ne les effectuer que lorsque les gains de productivité, que l'ISU est supposé apporter, auront été vérifiés ? La mise en place de ce dispositif a démontré le risque à réaliser des réductions d'effectifs anticipés. Il a été présomptueux en imaginant que les gains de productivité allaient se réaliser. Il apparaît possible d'embaucher sur le dernier tiers de la

restitution COG pour éventuellement reporter sur la COG suivante les restitutions programmées sur la période 2006-2009.

Marie-Martine SALVIGNAC (CGT) indique que dans les cas de mutualisations de paie entre différents organismes, les embauches se font par intérim. Or, cette démarche ne correspond pas aux attentes. Elle souhaite que l'institution fasse appel à des personnes formées. De surcroît, actuellement, l'image des urssaf s'avère réellement dégradée, il est nécessaire d'y prêter attention. En outre, les personnels ne voient pas leurs multiples efforts récompensés, malgré leur extrême qualification. Il est inadmissible que les personnels soient encore de niveau 3. La politique de la branche devrait être plus dynamique.

Pierre RICORDEAU rappelle que la présentation faite correspond à un plan d'actions destiné à répondre à la situation observée pour le début de l'année 2009, et vient s'intégrer à des accompagnements qui sont déjà à l'œuvre depuis la mise en place de l'ISU. Les nouvelles mesures arrêtées visent à s'adapter aux évolutions de la situation, en évaluant la pertinence des solutions apportées jusqu'ici et en les corrigeant le cas échéant. Les mesures mises en place depuis un an ont permis de franchir certains obstacles ont été franchis grâce à l'évolution des modes de travail et d'organisation en terme de pilotage national ont été rénovés et des moyens temporaires ont été largement mobilisés.

Ce plan est constitué d'un ensemble de solutions permettant de répondre à des problèmes précis. Il vise notamment à redonner aux organismes des marges de manœuvre pour la gestion des dossiers ISU en les allégeant de certaines charges et à faciliter la prise en charge des situations complexes liées aux blocages du système d'informations, génératrices de tensions dans les relations avec les cotisants.

Sur le premier aspect, la plate-forme téléphonique projetée permettra de décharger les organismes avec un effet réel en terme de traitement des appels de premier niveau. Cet allègement de charge doit permettre de concentrer des moyens sur la mise en œuvre des solutions techniques qui existent aujourd'hui. Il s'agit d'une part des modes opératoires nationaux, diffusés aux organismes, et qui visent à répondre à certaines des anomalies identifiées et d'autre part d'éléments d'organisation et d'automatisation du traitement de certaines situations, identifiées par le niveau local. La capacité d'innovation et d'initiative des organismes dans ces domaines est forte et il est nécessaire de s'y appuyer. Il n'a pas été suffisamment capitalisé sur des organisations, des outils ou des modes opératoires plus efficaces. Ce travail est aujourd'hui en cours de réalisation. La plate-forme téléphonique constitue une partie de la solution importante pour mettre en œuvre ces modes opératoires : pour avoir le temps de traiter les dossiers complexes, il faut dégager des ressources et du temps de gestion dans les organismes.

Sur le second aspect, il ne faut pas perdre de vue que les problèmes qui remontent concernent certes la charge de travail mais aussi et surtout la difficulté liée à l'impossibilité d'apporter des solutions au cotisant et aux crispations qui peuvent en résulter. Les modes opératoires transmis aux organismes pour le traitement des ces situations permettent des évolutions positives. **Mais Pierre RICORDEAU** souligne également qu'un point très important soulevé par les personnes qu'il a pu rencontrer ces dernières semaines au cours de ses déplacements, concerne le nécessaire travail en commun de RSI et des Urssaf, notamment au niveau des gestionnaires pour débloquer certaines situations. Un travail est réalisé sur ce point, en mettant en place des dispositifs concrets de travail en commun sur les comptes. Les deux régimes doivent se mettre d'accord sur un certain nombre de choix. La mise en place de cellules expertes associant les deux régimes répond à cette logique.

Ce dossier ISU met par ailleurs en évidence un certain nombre de dysfonctionnements structurels dans l'organisation ou encore dans le système d'information. Si l'urgence est de débloquer la situation des cotisants ayant un compte en anomalie et donc de faciliter le travail des gestionnaires, il est également nécessaire de travailler sur des solutions plus structurelles sur le moyen terme. Dans le cadre des travaux de la COG, un volet important sera consacré au schéma directeur des systèmes d'information. C'est le moment de penser à son renouvellement et à l'organisation permettant d'assurer de manière correcte sa

modernisation et sa rénovation. Ces travaux de long terme sur la COG seront extrêmement importants.

La logique poursuivie par l'Acoss consiste donc à focaliser les ressources expertes sur les opérations techniquement complexes afin de stabiliser le fonctionnement de l'ISU, du système SNV2, et traiter les opérations complexes. De ce point de vue, le recours aux heures supplémentaires se révèle adapté dans la mesure où il n'est pas possible, même avec des recrutements en CDI, de faire acquérir en quelques semaines les compétences techniques nécessaires aux nouveaux arrivés sur un certain nombre d'opérations. Par ailleurs, certaines opérations de rattrapage nécessitent une technicité moindre et sont par nature conjoncturelles. La réponse consiste donc en des moyens temporaires.

Cela ne signifie pas que l'Acoss ne portera pas une attention particulière sur les questions de charge, moyens et effectifs. Un bilan sur les impacts en termes de productivité des différents projets est mené et doit être intégré à la négociation prochaine avec la Tutelle afin de traiter de manière équilibrée la question des effectifs. Il souhaite faire en sorte que les missions de service public de la branche Recouvrement soient assurées avec efficacité et qualité. Pour ce faire, cette analyse charges/moyens sur l'ambition des objectifs fixés s'avère nécessaire. Dans l'ensemble de la Sécurité sociale, le recouvrement joue un rôle majeur et il est important que les ressources soient prélevées rapidement et avec qualité.

Il me semble cependant nécessaire de distinguer cette vision et l'analyse d'une situation présentant un aspect conjoncturel et devant trouver des traitements adaptés, s'appuyant notamment sur l'intégration de ressources temporaires pour des opérations de technicité moindre, mais permettant de traiter un stock de réponses dès lors que la branche dispose de modes opératoires clairs simples et efficaces pour les mettre en œuvre.

Bernadette DECLERIEUX (CFTC) demande ce qu'est une « technicité moindre » ?

Pierre RICORDEAU répond que certaines opérations peuvent être traitées en masse, sur la base de modes opératoires simples. Dès lors qu'un mode opératoire est identifié sur une anomalie et qu'il répond à cette définition, il peut être mis en œuvre avec des compétences différentes de celles nécessaires au déblocage des comptes présentant des anomalies complexes. Les niveaux de technicité ne sont pas les mêmes pour toutes les opérations.

Bernadette DECLERIEUX (CFTC) indique que l'Acoss dispose déjà de personnes possédant une technicité moindre, notamment les jeunes venant d'être embauchés. Ils peuvent gérer la situation courante. La CFTC ne veut pas d'un système d'embauches de personnes en intérim qui ne possèdent ni le savoir ni la culture d'entreprise. Cette démarche perturbera davantage les circuits de travail. Le but doit être de former des personnes et leur permettre de répondre à cette première partie du métier de gestionnaire. Les experts réaliseront la partie la plus complexe. La CFTC met en garde contre les embauches en intérim. La réponse téléphonique doit être une réponse adéquate au problème donné du cotisant.

Didier MALRIC intervient en disant que l'Acoss ne considère aucunement que le réseau est sorti des difficultés, et que la présentation faite n'élude pas cette question. Le contexte général de gestion des moyens porté par le volet budgétaire de la COG prévoit une réduction d'effectifs de 600 ETP. La ventilation par année des efforts de réduction de postes s'élève à 115 ETP en 2006, à 120 en 2007, à 163 en 2008 et à 202 en 2009. Ces chiffres correspondent au cadrage initial lors de la signature de la COG. La réalisation s'avère néanmoins différente. En effet, en cumul 2006 et 2007, il avait été procédé à la suppression de 313 postes (au lieu des 235 postes prévus). Cette anticipation ne doit pas être interprétée comme une volonté d'aller au-delà des objectifs fixés, mais comme le résultat d'un nombre de départs en retraite plus important que prévu, et donc de postes en attente de recrutements. M. MALRIC rappelle par ailleurs que l'objectif fixé à la branche recouvrement sur la gestion des effectifs ne porte pas sur un pourcentage de départs en retraite qui ne doit pas être remplacé, mais s'exprime en valeur absolue. Si un nombre de départs en retraite supérieur à la projection doit intervenir sur la COG, ces départs seront intégralement

remplacés et cela n'a pas pour effet d'augmenter au final le nombre de postes supprimés dans la branche.

Différentes sources de gains de productivité existent. Parmi les plus facilement identifiables peuvent être retenues la dématérialisation des déclarations, notamment sur le segment des plus petites entreprises (avance de 10 points par rapport à l'objectif) ou encore l'anticipation considérable du transfert de comptes « particuliers employeurs » vers le CESU et la PAJE.

Concernant la gestion de la politique salariale, l'Acoss est essentiellement financeur au sens où alloue les moyens aux organismes alors que les décisions de politique salariale sont prises au niveau de chaque organisme. Néanmoins, il a été formalisé un document de référence général en 2008 et bientôt pour 2009 afin d'orienter les politiques salariales locales et de renforcer la cohérence de branche dans le domaine. Ce document fixe un certain nombre de priorités.

En ce qui concerne la gestion de la paie mutualisée par des intérimaires, Didier MALRIC rappelle qu'elle correspond à des situations ponctuelles. Ainsi, un organisme de la région Rhône-Alpes a recouru ponctuellement à des intérimaires pour faire la jonction, avec la perspective d'embaucher les intérimaires sur les postes rétrocedés par les organismes en attendant cette rétrocession. Il ne s'agit pas d'une orientation de politique générale qui consisterait à confier ce type d'activités à des intérimaires. En revanche, elle peut correspondre à des situations particulières.

L'objectif général de la plate-forme de délestage consiste à diminuer la charge de travail et la pression sur les organismes. Il s'agit de créer un temps de « respiration » pour les collaborateurs en charge de gestion téléphonique une fois par semaine. Cette plate-forme nationale est virtuelle et adossée à des organismes existants. Elle est répartie sur 3 plateaux : le CECOM de Lyon, l'urssaf de Marseille et la plate-forme téléphonique de l'urssaf de Bordeaux. Cette démarche correspond à un apport de ressources complémentaires au sein d'entités existantes. Il a été décidé de recourir à du personnel intérimaire pour pouvoir être au rendez-vous à brève échéance. Il s'agit d'un premier élément de réponse de très court terme. Une évaluation sera réalisée et elle est essentielle même si des expériences satisfaisantes ont déjà été menées dans la branche. Ainsi, l'urssaf de Paris réalise du délestage en période de pointe, avec un taux d'absorption et de prise en charge des réponses supérieures à 80 %. Une expérience sous forme d'externalisation a, par ailleurs, été mise en place en fin d'année à l'urssaf de Nantes, ce qui correspond à une philosophie différente de celle portée aujourd'hui, dans le sens où les appels restent, dans le cas de la plate-forme évoquée aujourd'hui, traités par les organismes. Cette plate-forme sera mise en place pour trois mois. Trente personnes ont été recrutées. Un bilan sera réalisé dès le premier mois. Il n'existe aucune volonté de disposer d'un outil permanent. Il s'agit de retourner progressivement à un cycle de gestion normal et de mettre fin à cette solution.

Christian DELBOE (CGT) constate qu'il n'a pas été répondu aux questions liées au rachat de RTT. Il suppose que ces rachats résultent d'une impossibilité pour le salarié de prendre ses congés ou encore d'une rémunération insuffisante. Dans quelle mesure les comités d'entreprise ont-ils été préalablement consultés sur la mise en place de cette plate-forme téléphonique ? Quel est l'intérêt pour la Sécurité sociale d'embaucher trente personnes en intérim plutôt qu'en CDD ?

Hubert RETIF (CFTC) considère que la productivité constitue un sujet important dans toutes les branches. Il est évoqué 10 % de gains de productivité pour les mutualisations, ces gains s'élevant même à 20 % pour les DUE. Sur combien d'agents du réseau portent-ils ? Qu'en est-il de l'observatoire qui devait être mis en place ? Il constate que les tâches évoluent dans les réseaux. Le travail de masse diminue au profit de travaux complexes. L'analyse des charges de travail doit être sérieusement réalisée. Quel sera le retour en faveur du personnel des gains de productivité dégagés ?

Hervé LE MAOUT (CFE-CGC) s'interroge sur l'impact éventuel de la crise financière sur la branche Recouvrement, notamment vis-à-vis des autres partenaires ou encore en termes de travail supplémentaire pour la branche.

Serge JARLAUD (CFE-CGC) s'enquiert du nombre de postes qui devaient être rendus au titre des gains de productivité ISU ?

Didier MALRIC répond qu'il s'agissait de 355 postes. L'objectif de 600 postes correspond au solde entre les suppressions de postes et les créations de postes par redéploiement. Hors ISU, les prévisions de suppression étaient les suivantes :

- 80 au titre de la gestion des grands comptes ;
- 235 au titre du CESU et de la PAJE, en tenant compte des gains de productivité liés à la gestion des comptes dans ces dispositifs et de la charge supplémentaire résultant de l'amélioration du taux de décroché téléphonique par la prise en charge par l'ensemble des urssaf des appels CESU (Sur cette population, le taux de décroché, jusqu'alors inférieur à 40 %, atteint désormais 90 % grâce au *front office* CESU)
- 270 au titre de la dématérialisation/mutualisation des fonctions support.

Au regard de ces suppressions de postes, l'objectif était de renforcer la fonction contrôle à hauteur de 275 postes. Par ailleurs, 48 créations étaient prévues au titre des offres de services et 17 pour la certification des comptes. Ainsi, le solde était de -285 postes auxquels s'ajoutaient -355 postes au titre de l'ISU, soit un équilibre à -600.

Sur le sujet des intérimaires, ce choix permet en outre de disposer à bref délai de personnes formées sur la dimension relation téléphonique.

Enfin, les organismes mettant en place ces structures spécifiques de travail doivent déterminer si celles-ci aboutissent à une modification de l'organisation de travail et saisir leurs IRP.

Pierre RICORDEAU indique que l'étude de l'Ucanss ne présente pas les catégories professionnelles concernées par le rachat de RTT.

Pierre SAMSONOFF signale que l'Acosse sera prochainement en mesure de fournir ce type d'éléments. Les enquêtes menées jusqu'à présent démontrent que l'encadrement est majoritairement dans le cadre de ce dispositif. Dans le cadre de l'enquête sur les conditions de travail, les salariés pourront être interrogés sur les motifs conduisant à un tel choix. Il propose de travailler en commun sur le questionnaire et d'intégrer cette dimension.

Didier MALRIC précise que lors de la présentation du bilan des expérimentations sur les quatre fonctions prioritaires (mutualisation de la paie, DUE, assistance V2, achats et marchés), un certain nombre de données avaient été communiquées. Cette approche couvrait un champ relativement ambitieux dans la mesure où toutes les régions se trouvaient au moins impliquées dans une expérimentation. L'année 2008 est l'année de généralisation et il ne peut fournir de données précises. A ce jour, les éléments de comptabilité analytique de la période n'étant pas encore disponibles.

Il n'a pas été mis en place l'observatoire de gestion tel qu'il était prévu pour des raisons de gestion interne. Néanmoins, un programme d'études a été lancé qui pourra éclairer la gestion des gains de productivité. Globalement, le processus de mutualisation est bien engagé mais il n'est pas nécessairement effectif partout.

Pierre RICORDEAU affirme qu'il s'agit pour l'Acosse d'un axe relativement prioritaire dans la mesure où il doit permettre de développer des outils de mesure sur le passé et de bénéficier de meilleures conditions de négociation avec la Tutelle.

Le premier impact de la crise sur les ressources de la Sécurité sociale s'exprime tout d'abord sur l'évolution de l'emploi et de la masse salariale. Les chiffres publiés par l'Acoss montrent un impact significatif et rapide sur l'emploi qui se traduit mécaniquement sur l'évolution de la masse salariale. On observe un ralentissement très rapide de cette dernière au cours de la fin de l'année 2008. Alors, qu'au début de l'année, il était envisagé une augmentation de 4,8 % de cette masse, les dernières publications situent cette progression à 3,7 %. Le chiffre définitif de l'année 2008 n'est pas encore disponible, mais il pourrait être encore inférieur.

Jean-Marc COLLET (CFTC) pense que les derniers chiffres s'établissent à 3 %.

Pierre RICORDEAU lui répond qu'il n'est pas certain que le ralentissement sera si net. De ce point de vue, les perspectives ne sont pas réjouissantes pour le début de l'année 2009. Les difficultés des entreprises constituent l'autre effet de la crise. Ce sujet était suivi jusqu'à présent par l'indicateur du taux de reste à recouvrer. A ce stade, l'impact s'avère extrêmement réduit. Cependant, un début de décrochement peut être constaté. Il s'agit d'un point de préoccupation majeur pour les ressources de la Sécurité sociale et pour le suivi de l'activité des organismes sur les opérations. Il est mis en place un tableau de bord de suivi, y compris de gestion. Les premiers éléments à disposition montrent une évolution inégale suivant les organismes ainsi qu'une augmentation significative des demandes de délais. Ces évolutions peuvent avoir des impacts sur l'organisation et le travail des organismes. Il va falloir structurer un réseau de correspondants sur les entreprises en difficultés avec un pilotage national. Il est également étudié pour les règles de gestion appliquées dans le cadre de ces entreprises afin de simplifier ces règles pour que les organismes soient les plus à même de traiter ces demandes.

Didier MALRIC revient sur la COG qui prévoit que les mutualisations seront effectuées soit au niveau régional, soit au niveau interrégional, si ce dernier semble le plus approprié à l'opération, compte tenu des objectifs poursuivis, notamment, en termes d'économies d'échelle. Dans les régions Alsace, Lorraine, Champagne et Ardennes (ALCA), le choix a été fait, pour un certain nombre d'activités, de privilégier le niveau interrégional. Ce choix est le fait des directions locales sous réserve de l'avis des Commissions de Concertation Régionale. Il a nourri des dispositions de contrats pluriannuels de gestion et a donné lieu à débat devant les Conseils d'administration. Il a été présenté aux IRP. Ce sujet fait, par ailleurs, l'objet d'informations régulières, notamment des comités de concertation régionaux. Ces régions comptent très peu d'organismes. En particulier, l'Alsace qui compte deux urssaf. Or, l'intérêt d'une mutualisation à deux s'avère plus limité, notamment en termes d'économies d'échelle ou encore au plan des partages d'expériences dans le domaine métiers.

Bernard DELANNOY (CFDT) réaffirme à nouveau que la question est d'importance. Il se réfère à la page 10 de la note sur les orientations en matière de ressources humaines. La CFDT est favorable à la définition par les caisses nationales de préconisations vis-à-vis des organismes locaux dans le cadre d'une politique de rémunération. Il lit que l'Acoss est un financeur qui « *élaborera des priorités annuelles en matière de rémunération, notamment pour déterminer les outils de rémunération devant être prioritairement utilisés et identifier les activités et compétences stratégiques pour la branche* ». Une organisation syndicale ne peut se désintéresser de ces sujets. A ses yeux, la demande ne porte pas sur un *reporting* mais sur une réelle consultation des organisations syndicales.

Didier MALRIC indique qu'il lui semble que la consultation sur les budgets est obligatoire. Le GVT apparaît sur le projet de budget soumis aux IRP pour avis. Cette consultation existe localement. Un premier niveau d'échanges s'avère possible sur ces orientations dans le cadre de cette instance, par exemple, car on se trouve sur un champ prospectif d'orientation.

Pierre RICORDEAU précise que le COMEX a souhaité qu'un certain nombre d'engagements soit pris. La COG en cours de négociation devra aborder cette question.

Pascal KAMERER (CGT) fait remarquer que nombre d'informations sont apportées dans le cadre des CCR ; or, les représentants du personnel n'y sont pas présents. La CGT souhaite donc que ceux-ci puissent y assister avec des comptes-rendus plus complets et connaître l'impact sur les conditions de travail des salariés.

Pierre SAMSONOFF lui répond que dans l'ensemble des cahiers des charges des mutualisations, une information sur les conditions de la mise en place de la mutualisation auprès des IRP de chacun des organismes impliqués dans le projet est prévue, que cette dernière s'opère en région ou en inter-régions. Cette modalité de mise en place de la mutualisation ne modifie aucunement les procédures d'information préalable prévues dans le cadre du protocole d'évolution des réseaux et des cahiers des charges réaffirmé par l'Acoss. L'échelon de mutualisation ne doit avoir aucun impact sur la procédure d'information des IRP au niveau local.

Jean-Marc COLLET (CFTC) tiens à repréciser la vision de la Fédération CFTC concernant le point de situation du réseau. L'an dernier à la même époque, elle avait prévenu de la nécessité de prendre des mesures. L'Acoss avait répondu qu'il y avait un certain manque de recul et proposait de se revoir trois mois plus tard. Cela a été le cas et la Fédération CFTC a de nouveau alerté la nécessaire amélioration de certains points. La divergence porte sur le caractère conjoncturel ou structurel des problèmes rencontrés. La CFTC a tendance à penser que l'Acoss possède une vision courte, car au-delà d'un an, il ne s'agit plus de conjoncturel mais de structurel. Il est proposé encore des palliatifs. La CFTC juge juste les solutions préconisées et attire solennellement l'attention de l'Acoss pour la négociation de la prochaine COG sur le manque d'effectifs, car il est urgent de négocier avec la Tutelle un maintien des effectifs, voire des embauches.

Pierre RICORDEAU comprend la position de la CFTC et propose de poursuivre ce suivi régulier. Au mois de mai, il sera possible d'aller plus loin dans le bilan de la période passée. A la rentrée prochaine, il sera possible d'aborder l'avenir et la prochaine COG, et il est nécessaire de continuer à suivre le plus concrètement et le plus régulièrement possible l'état de la situation. L'Acoss souhaite suivre au plus près les évolutions et s'adapter. La clé de ce projet consiste à être capable d'évoluer en fonction des évaluations de l'échec ou de la réussite des solutions mises en place.

Marie-Martine SALVIGNAC (CGT) considère qu'un certain nombre de préconisations ont été mises en place pour aboutir à des urssaf dites départementales. Certains éléments ne s'avèrent pas satisfaisants, notamment au niveau du diagnostic de situation sociale. De nombreuses améliorations peuvent donc être apportées. De plus, les représentants du personnel ne sont pas informés. Il est souhaitable qu'ils siègent notamment dans les comités régionaux. A cet égard, les préconisations de l'Acoss ne sont pas nécessairement suivies par l'ensemble des directeurs. Au niveau du suivi, dans le cadre de la négociation d'un protocole d'évolution des réseaux, il n'existe qu'une analyse quantitative. En revanche, aucune analyse qualitative n'est disponible, ce qui paraît problématique. Il s'agit d'une première application. Ces éléments permettent l'amélioration d'un certain nombre d'aspects.

Didier MALRIC lui répond qu'il dispose d'éléments plus complets sur les fusions que sur les mutualisations pour lesquelles la montée en charge est progressive. Des éléments concernant les catégories de personnel les plus impactées et les changements de métiers opérés peuvent être communiqués aux organisations syndicales ainsi que des éléments sur le traitement salarial. Une analyse plus poussée relève davantage du domaine de l'enquête individuelle. Une proximité peut être observée dans les champs de métiers. Un certain nombre d'actions de formation ont été mises en place. De nombreuses situations se règlent *via* des opérations de tutorat. Des données plus précises sont fournies dans le dossier transmis.

Pierre RICORDEAU déclare que, à sa connaissance, les points sur lesquels le protocole est susceptible de créer des difficultés ont fait l'objet d'une communication par l'Ucanss.

Philippe RENARD souligne que le protocole s'avère difficile à interpréter pour l'ensemble des acteurs, notamment au niveau des questions de temporalité. A cela s'ajoute le déroulement dans une branche donnée. Ces deux éléments du bilan doivent être abordés.

II. Orientations RH 2009-2010 de la branche Recouvrement

Pierre RICORDEAU indique que l'Acoss doit disposer d'une visibilité sur la politique de ressources humaines et sur ses perspectives avant même d'engager les discussions sur la prochaine COG. Il s'agit du premier travail en amont de préparation de la COG.

Pierre SAMSONOFF présente les différents documents. Il précise que c'est la première fois que l'Acoss se livre à ce type d'exercice pour et qu'aucun document RH de référence, impliquant l'ensemble des organismes n'était disponible. Il s'agit d'affirmer l'existence d'une cohérence de branche en termes de politique RH et de management. Cette cohérence doit se traduire dans un certain nombre d'actions qui peuvent être pilotées au niveau national et réalisées au niveau local. Tous les champs des RH ne seront pas investis. Certains champs demeurent naturellement en dehors du champ de l'Acoss : le champ interbranches dans lequel est inscrit l'ensemble des actions présentées dans ce document ou encore le champ de la politique de ressources humaines locale. Ce document est marqué par le principe de « subsidiarité » entre les différents échelons. Certains sujets sont abordés de manière allusive. Il s'agit de respecter le champ d'intervention des différents acteurs, tout en donnant de la cohérence à l'ensemble de ces actions. Il déclare vouloir discuter avec les organisations syndicales des orientations présentées dans ce document, en amont de son entrée en vigueur. Ce document a fait l'objet d'une série de travaux et d'un premier niveau de validation. Il doit encore être discuté avec l'ensemble du réseau à l'occasion d'une réunion plénière des directeurs qui se tiendra à la fin du mois de janvier. Il fera, par la suite, l'objet d'une démarche de portage auprès de l'ensemble des organismes locaux, afin de pouvoir atteindre une réelle dynamique d'appropriation de ces orientations dans les organismes locaux.

Pierre SAMSONOFF présente les documents :

« Les orientations sont structurées en trois axes :

- L'appropriation des évolutions des métiers de la branche Recouvrement

Elle suppose divers accompagnements qui permettront de faire face dans les meilleures conditions possibles à ces changements et de proposer des opportunités aux salariés de la branche. Il faut s'appuyer sur cette dynamique ascendante pour offrir des perspectives aux salariés.

- Le développement de la responsabilité sociale de l'employeur

Dans cette perspective, il est souhaité la conduite d'un certain nombre d'actions de grande portée et développer l'exemplarité des urssaf dans ce domaine.

- Le décloisonnement de la politique RH

Dans ce sens, cela est pour renforcer l'expertise du réseau en la matière et décloisonner RH et management. En effet, les managers sont fréquemment oubliés lors de ce type de démarche et il est souhaitable de les repositionner dans la démarche de politique de ressources humaines des organismes.

1. L'accompagnement des évolutions des métiers et la favorisation des parcours professionnels

Six actions phare ont été identifiées.

a. L'identification des compétences cibles au sein du réseau du recouvrement et l'adaptation de nos politiques à l'évolution de ces compétences

Plusieurs activités sont confrontées à un risque d'obsolescence de certaines de leurs compétences, dans la mesure où celles-ci sont aujourd'hui détenues par un petit nombre de salariés qui ont décidé de faire bientôt valoir leur droit à la retraite. Nous devons absolument identifier ces compétences. Sur la question du système d'information, nous nous sommes rendu compte que le savoir était monopolisé par certaines personnes, ce qui ne constitue pas une situation viable dans la gestion de mouvements de branches. L'objectif consiste à s'assurer de manière anticipée que des recrutements adaptés à ces besoins seront réalisés, ou que des compétences seront développées au sein du réseau, afin de faire face à cette situation dans les meilleures conditions.

b. La poursuite de l'investissement dans la formation professionnelle

Il s'agit d'un des axes forts développés depuis longtemps au sein de la branche. La politique de formation se veut en effet très ambitieuse. Aujourd'hui, même si nous continuons à travailler à l'amélioration de nos dispositifs de formation, nous avons une réelle difficulté à les gérer. Les organismes sont focalisés sur les problématiques de production. La qualité de la dispensation de ces formations est liée à la possibilité pour les organismes de mobiliser des ressources expertes pour les animer. Un de nos objectifs consiste à adapter notre dispositif d'administration des formations pour que les organismes participant à la gestion de ces formations soient mieux valorisés et que les salariés formateurs y trouvent un intérêt.

c. L'appui sur les évolutions de nos métiers pour développer les parcours professionnels au sein du réseau du recouvrement

Nous avons observé qu'aujourd'hui notre branche dispose d'un certain nombre de dispositifs de formations nationales qui conditionnent l'accès à des métiers. De formation en formation, les salariés peuvent également construire leur parcours vers des fonctions plus qualifiées. Ce système rend donc les parcours possibles. Cependant, il ne prend pas en compte dans son architecture les compétences acquises par les salariés en poste. Une de nos ambitions consiste donc à développer, en corollaire de ces formations, des dispositifs de validation de compétences permettant de simplifier l'accès à un certain nombre de métiers de la branche Recouvrement.

De plus, des parcours d'accès à des métiers existent. En revanche, rares sont les parcours au sein d'un même métier. Nous avons d'ailleurs débattu de la fonction des inspecteurs du recouvrement. Notre objectif consiste à mieux formaliser et mieux repérer les compétences identifiées comme compétences-clés à l'intérieur d'un métier afin de créer davantage de parcours ascendants.

d. Le renforcement de la gestion de carrière des cadres dirigeants

Aujourd'hui, si l'Acoss ne peut nommer les directeurs et les agents comptables, elle possède cependant des responsabilités particulières en matière de gestion de cette population spécifique. En effet, le protocole de 2005 a clairement positionné les Caisses nationales dans une dimension d'évaluation des cadres dirigeants. De plus, ces derniers constituent un des leviers de la gestion du changement au sein des organismes et doivent être les porteurs de ces dynamiques.

Notre responsabilité s'incarne dans des politiques d'évaluation, ce qui ne s'avère pas nécessairement suffisant. Il est nécessaire de développer des accompagnements pour répondre aux constats dressés lors de l'évaluation et d'inscrire, comme pour n'importe quel salarié de la branche, leur trajectoire dans un parcours professionnel. Le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau de cette population, même si elle se heurte aujourd'hui à un certain nombre de freins en termes de capacité des Caisses nationales à gérer les parcours, doit évidemment constituer un axe de mobilisation.

e. Le développement de la mobilité comme facteur d'enrichissement professionnel

Nous souhaitons valoriser symboliquement des éléments qui peuvent légitimement faire peur aux salariés. L'objectif consiste à offrir, aux salariés souhaitant s'engager dans des projets de mobilité, les garanties suffisantes pour que ces projets puissent être fructueux. Il s'agit, dans nos pratiques de gestion, d'en tirer le meilleur parti et, notamment par des règles de gestion adaptées, de faciliter les affectations parfois transitoires entre organismes, par exemple dans le cadre de la formation, ou encore par une meilleure valorisation des personnes effectuant des mobilités sur des emplois positionnés de manière identique au sein de la classification et dont l'effort de mobilité doit être valorisé.

f. L'accroissement de la lisibilité de la politique de rémunération au sein du réseau du recouvrement

Afin de donner un cadre de référence commun au sein de ce réseau, il nous semble nécessaire de poursuivre dans la voie initiée en 2008 sur l'identification des compétences devant être prioritairement valorisées et sur la fixation des éléments pouvant être mobilisés en termes de politique de rémunération.

2. La responsabilité sociale de l'employeur

Cette démarche recouvre plusieurs dimensions de notre engagement et vise à prendre en compte l'environnement dans lequel s'inscrit notre action.

a. L'engagement en matière d'intégration et de non-discrimination

De bonne foi, tout le monde est convaincu de ne pas faire de discrimination. Cependant, nous ne sommes pas dans des cadres où l'intégration sociale est prise en compte au sein des organismes. Nous avons conduit avec les urssaf une réflexion commune sur l'évolution de nos pratiques. Des dimensions culturelles sont apportées dans ce changement, ainsi que des méthodologies. Nous nous sommes lancés dans une expérimentation de la méthode de recrutement par habileté. Nous croyons à cette orientation et les premiers résultats de cette expérimentation s'avèrent positifs. Nous devons capitaliser sur ce sujet.

Nous nous concentrons plus particulièrement sur la question des travailleurs handicapés qui fait l'objet depuis 2006 d'actions importantes. Cependant, ces actions mettent du temps à s'inscrire dans la pratique des organismes. Le document vise à réaffirmer nos ambitions en la matière, qui sont portées par l'Agenda 21 de la branche Recouvrement.

b. L'amélioration des conditions de vie au travail

Nous ne sommes pas nécessairement en avance sur ce sujet. Il apparaissait important de marquer la priorité accordée aujourd'hui par la direction de l'Acos à son traitement effectif. Cette thématique ne doit désormais plus constituer un sujet tabou. Nous avons déjà échangé ensemble à propos de l'enquête sur les conditions de travail. Elle sera l'occasion de poser un certain nombre de constats en commun et de se doter d'un plan d'action, sans nier les difficultés rencontrées.

Il s'agit également de développer notre capacité à identifier et à prévenir les risques professionnels. Ces matières se révèlent toutefois complexes à appréhender. Les urssaf s'apparentent à de petites entreprises et la mobilisation d'expertise sur le sujet s'avère difficile à réaliser. Nous avons commencé à former en partenariat avec l'ANACT et les CRAM un réseau d'experts qui devrait apporter de la matière aux organismes pour se lancer dans une démarche plus ambitieuse. Ce volet se décline dans le cadre de l'identification des risques communs à un certain nombre des professions au sein du réseau du recouvrement, notamment les inspecteurs du recouvrement.

c. L'affirmation et la promotion des valeurs de la branche Recouvrement

Cette démarche renvoie aux débats autour du guide de déontologie. Nous souhaitons faire de ce guide une référence vis-à-vis de nos interlocuteurs extérieurs, mais également dans nos pratiques de management interne. Il s'agit de se doter d'un certain nombre de repères déontologiques dans notre action vis-à-vis des cotisants et dans le fonctionnement interne

des organismes. Ainsi, nous déclinons ce guide dans une Charte du management qui aura une valeur englobante pour l'ensemble des salariés.

d. La garantie des conditions d'un dialogue social de qualité au niveau national

Nous reconnaissons l'existence du dialogue social au niveau de la branche. Nous avons listé un certain nombre d'engagements en termes d'informations et de données pour aboutir à une réelle transparence sur la manière dont les évolutions structurelles du réseau sont mises en œuvre.

3. Décloisonner la gestion des ressources humaines des seuls secteurs RH

Cette démarche passe par une réorganisation de cette fonction au sein du réseau du recouvrement et par l'implication renforcée des managers dans les politiques des ressources humaines.

Des actions ont déjà été entreprises au travers des mutualisations qui sont intervenues dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous avons pour ambition de structurer l'organisation du réseau pour développer l'expertise dans les pôles mutualisés qui seront amenés à prendre en charge ces missions. Il s'agit de monter en compétence sur ces sujets et de développer un accompagnement renforcé des organismes.

Il s'agit également d'impliquer davantage les managers dans la gestion des ressources humaines. Cette démarche suppose une sensibilisation. De ce point de vue, la mutualisation doit nous y aider. De plus, dans nos politiques d'accompagnement des managers et de montée en compétence de ces derniers, nous devons insister sur cette dimension particulière de la fonction. Nous nous inscrivons dans le cadre des actions menées au niveau de l'Ucanss sur SAM. Au travers du développement de ces dispositifs, nous souhaitons pouvoir impliquer totalement les managers dans la gestion des ressources humaines. »

Christian DELBOE (CGT) indique que cette présentation est faite dans le cadre d'un projet d'orientation de ressources humaines et qu'il faut voir si l'Acoss et les représentants syndicaux sont capables ensemble de faire évoluer ce projet et de prendre en compte les observations et propositions qui seront faites.

Il déclare : *« Vous faites état de la mise en place d'un observatoire des métiers du recouvrement. Il serait intéressant d'en connaître la composition. Nous espérons que des représentants des organisations syndicales y seront présents afin de pouvoir déterminer sa mission et ses orientations. L'accès aux nouveaux métiers nécessite en effet un accord conventionnel interbranches pour l'ensemble des métiers et pour les cadres dirigeants. »*

Si la mobilité doit être possible au sein d'une entreprise, il ne nous paraît pas essentiel d'en faire un point d'orgue de l'évolution. La mobilité fait partie de la carrière d'un salarié, doit être valorisée et permettre au salarié d'évoluer. Cependant, certains salariés renforcent leur expertise dans un métier. Pour cela, il est important de joindre les deux éléments pour permettre aux salariés d'évoluer de manière claire et précise.

Les directeurs chefs de file vont définir des orientations sur les politiques de recrutement intra régionales. Les représentants du personnel doivent participer à ces réunions.

Votre engagement, comme employeur socialement responsable, s'avère satisfaisant. Cependant, nous estimons qu'il est indispensable d'abaisser le niveau d'exigence pour un premier emploi. Notre rôle social consiste en effet à permettre à tous d'entrer dans le monde du travail. Or, ce degré d'exigence constitue parfois un blocage, que ce soit pour l'ensemble des futurs salariés ou pour les salariés handicapés pour qui les niveaux d'exigence s'avèrent identiques. Dans la réalité, il est davantage complexe pour un salarié handicapé de satisfaire les niveaux d'exigence que vous demandez.

Lorsque vous avez évoqué les qualifications à développer, vous n'avez pas mentionné l'égalité hommes-femmes. Vous avez parlé de non-discrimination. Si certains éléments évoluent dans ce domaine, la discrimination syndicale s'avère importante. Un travail doit

donc être mené pour remédier à ce problème, au niveau de la branche et au niveau interbranches.

Dans le cadre du questionnement sur la vie au travail, il apparaît indispensable d'étudier l'adéquation entre la charge et le temps de travail, notamment dans l'encadrement. Dans la pratique, ces personnels effectuent un nombre d'heures supérieur à celui pour lequel ils sont rémunérés. L'organisation du travail doit être revue afin de répondre à la problématique de cette charge de travail incompressible.

J'ai le sentiment que vous souhaitez imposer ce guide de déontologie. Nous ne nous situons pas dans la négociation préalable. Il apparaît important de discuter des valeurs et de les négocier. Ces éléments peuvent en effet devenir contractuels. Or, ils ne doivent pas se retourner contre les salariés. Nous vous proposons d'inclure dans ce guide le droit de refus et d'alternative pour les salariés en matière de déontologie, si cette dernière n'est pas respectée. Il s'agit d'un droit à proposition alternative et de réunion alternative. Par ailleurs, un dialogue social satisfaisant se tient dans un bon créneau horaire. »

Jean-Marc COLLET (CFTC) considère ce document intéressant. Il souhaite le recentrer au niveau d'une négociation Ucanss, et il est important que la branche Acooss ne se précipite pas dans la mesure où les autres branches ne suivent pas dans ce domaine. Il a également noté avec satisfaction qu'il était envisagé d'évaluer la compétence des cadres dirigeants. Cette démarche fait écho à la demande qui avait été adressée par la CFTC à l'Ucanss dans le cadre de la négociation en parallèle des deux classifications, salariés et agents de direction. Par contre, il s'interroge sur les moyens réellement mis en œuvre au niveau de la mobilité interbranches et sur les gains de productivité.

Concernant la discrimination, comment est traitée la situation d'une personne qui serait handicapée et assumerait également un mandat de délégué syndical ? Un travail important doit être mené en matière de discrimination syndicale. Il rappelle qu'un protocole d'accord a été négocié, il y a peu, et que des obligations conventionnelles sont mises en place. Cependant, de nombreux directeurs ne les appliquent pas encore dans le réseau recouvrement, notamment lors de la conduite des bilans de carrière. Il demande à ce qu'il y ait un rappel de ces obligations dans le réseau. La Sécurité sociale possède un retard considérable dans le domaine des risques professionnels, et sur ce point, la loi prévoit un bilan organisme par organisme qui ne lui semble pas que ce dernier ait été réalisé.

Bernard DELANNOY (CFDT) a été intéressé par la lecture du document. Il lui semble de qualité et développer des axes pertinents. Cependant, il a ressenti un sentiment de gêne. Il paraît, en effet, difficile d'être en désaccord avec ce document qui se situe dans un discours ressources humaines « tendance ». En exagérant légèrement, il a même pensé qu'il pourrait, pour certaines parties, servir de support à son prochain congrès syndical. Ce document reste conventionnel. Cela dit, il pose des jalons intéressants, notamment en termes de formation et de mobilité professionnelles. Par contre, il avoue avoir quelques difficultés à suivre le développement quand il est évoqué le souci de subsidiarité avec le niveau local et le niveau national. Il existe des chevauchements, notamment sur des négociations à venir concernant le sujet abordé. De plus, il estime que de nombreux sujets auraient mérité d'être traités en interbranches.

La dimension régionale va poser de plus en plus de problèmes pour les organisations syndicales. La négociation avec les Caisses nationales s'avère déjà insuffisante et un échelon régional est ajouté. Quelle est la légitimité au niveau régional des organisations syndicales ? Les représentants syndicaux locaux intervenant sur certains sujets se verront souvent renvoyés vers le niveau régional, où il lui semble ne pas avoir de légitimité. Donc sur certains sujets, il n'y a pas de pouvoir d'intervention. Il note que l'Acooss souhaite développer un dialogue social de qualité et que les INC avec la branche Recouvrement sont toujours de bonne tenue. Il estime cependant qu'il y a encore une marge de progression sur des modalités qui ne se négocieront pas nécessairement dans ce cadre. Mais en très grande majorité, il partage les éléments inscrits dans ce document et ne met pas en doute la volonté de l'Acooss sur ces sujets. Cependant, la déclinaison en actions concrètes les intéresse.

Il apparaît important à Pierre RICORDEAU de définir des orientations et des objectifs dans la mesure où cette démarche permet d'évaluer les actions. Il reconnaît que la mise en œuvre constitue le principal enjeu et que cet aspect a été pris en compte. L'Acoss s'est efforcée de prévoir des actions concrètes à l'appui de chacune de ses orientations. Il ne s'agit pas uniquement de bonnes intentions. L'Acoss ne se substituera pas à la négociation interbranches. Monsieur RICORDEAU souhaite que soit abordée la prochaine COG avec un minimum de visibilité sur la gestion des ressources humaines et continuera à réaliser des évolutions importantes. La politique de gestion des ressources humaines se trouve au cœur de la réussite d'une COG et il souhaite que tous aient une visibilité en amont de la négociation sur la manière de concevoir ce sujet.

Il est probable que, sur un certain nombre de points, il soit nécessaire d'expérimenter des actions qui pourront ensuite être reprises. Le document doit être relié au regard de ces réactions. Il ne s'agit pas de perturber le programme des négociations de l'Ucanss. En revanche, il est convaincu de la nécessité de disposer d'un document offrant de la lisibilité au cours de cette année 2009, notamment pour les salariés. Des calages devront probablement être réalisés à ce niveau, mais il ne souhaite cependant pas abandonner l'idée de ce type d'orientations en 2009. Ce document pourra évoluer en fonction de la dynamique interbranches.

Marie-Martine SALVIGNAC (CGT) revient sur le sujet des formateurs occasionnels. Elle indique que la CGT sait parfaitement comment s'établit la formation, à savoir une formation en cascade « s'infiltrant » partout dans la branche, avec les difficultés qu'elle entraîne, notamment un niveau d'information différent d'un niveau à un autre. Il s'agit d'un véritable problème que la branche doit résoudre. Au fur et à mesure que l'information est diffusée, la personne située au bout de la chaîne reçoit une information moins satisfaisante. Or, le niveau de formation et d'information doit être le même pour tous afin que la mission de service public s'effectue efficacement. A cet égard, le niveau des inspecteurs diffère selon le moment où ceux-ci ont reçu leur formation. Alors même que toutes les formations sont obligatoires, le message ne passe pas. A ses yeux, cette démarche ne s'avère pas bénéfique à la branche. La formation constitue un véritable métier. Concernant le contenu des formations, un dialogue social avancé avec les partenaires sociaux s'avère nécessaire. Des relations plus importantes entre les services doivent être mises en place. La CGT a des choses à dire au sujet de la construction des formations. Une Commission d'information est prévue à cet effet au niveau national. La formation doit rendre le service public plus performant.

OMEGA Plus devra également être revu, notamment au niveau du problème du tutorat.

Michel ROCHETTE (FO) souhaite que soient retirées des orientations :

- le second alinéa de la page 11 qui stipule que « L'ensemble des salariés de la branche doivent s'engager dans le respect d'un ensemble de valeurs communes [...] » ;
- le paragraphe 2-3 de la page 13 consacré au guide de déontologie, dans la mesure où ce sujet sensible devrait être présenté et discuté à part.

L'Acoss ne répond en effet pas à certaines questions simples. Que devient l'agent qui exécute correctement son contrat de travail mais qui ne partage pas les valeurs du guide ? S'agit-il de bien penser ou de bien faire ? Il rappelle qu'il y a des systèmes différents et que ce sujet lui semble délicat. Il a bien noté qu'il se trouvait en cours de réécriture et que de l'affirmer comme principe dans les orientations RH risque de compliquer la situation.

Hubert RETIF (CFTC) fait remarquer qu'un élément ne figure pas dans l'amélioration des conditions de travail, à savoir l'amélioration du climat social. Pourtant, il a été amené à évoquer ce sujet à de multiples occasions. Certains modes de management entraînent des climats détestables, avec des personnels qui se trouvent en grande souffrance. La volonté d'améliorer les conditions de travail doit prendre en compte cet aspect. Les préconisations d'une Caisse nationale seraient de nature à inviter les dirigeants à veiller à cette problématique.

Hervé LE MAOUT (CFE-CGC) confirme les propos tenus par ses collègues. Il lui paraît important de rappeler les obligations définies par le Code du travail en matière de sécurité. En effet, l'employeur est tenu d'assurer la sécurité et de protéger la sûreté de son personnel dans l'accomplissement du travail. Cette obligation constitue une obligation de résultat. En cas de manquement de l'employeur, sa responsabilité pourrait être recherchée, qu'elle soit civile ou pénale. De même, les textes portant sur les discriminations et le harcèlement pourraient être placés en annexes du document pour responsabiliser les dirigeants des organismes.

Pierre RICORDEAU indique que ce document évoque un certain nombre de textes, tels que la Charte du management ou le guide de déontologie. Cependant, il pourra être amendé. Il n'existe aucun tabou concernant le climat social. Au contraire, ce point constitue l'un des éléments de l'évaluation d'un directeur, notamment pour apprécier son degré de maîtrise de sa fonction.

Hubert RETIF (CFTC) affirme que dans certains contextes, les signes d'alerte ne manquent pas et se multiplient. Pourtant, il observe une inertie de la Caisse nationale, les années passent et les dégâts sont visibles.

Pierre RICORDEAU répond que le dispositif d'évaluation des directeurs vise à intervenir le plus en amont possible. Toutefois, les limites des compétences de la Caisse nationale doivent être prises en compte. L'enquête sur les conditions de travail permettra de travailler avec la branche sur ce type de sujet.

Hubert RETIF (CFTC) réaffirme que cette situation se développe partout et il s'agit d'un facteur d'amélioration de la productivité de la Caisse nationale. Les personnes malheureuses au travail ne peuvent être performantes.

Pierre RICORDEAU fait remarquer que le guide de déontologie a déjà été présenté lors d'une précédente INC et que des discussions ont eu lieu sur ce document. Il acceptera d'ailleurs volontiers les contributions écrites sur ce sujet. Le guide est actuellement repris en tenant compte des observations des partenaires sociaux. Monsieur RICORDEAU indique qu'il souhaite qu'un retour soit réalisé, y compris vers les organisations syndicales, sur des modalités qu'il faudra définir. Les orientations seront présentées aux directeurs. Il souhaite que soient analysées les pistes d'évolution de ce texte en fonction des remarques des partenaires sociaux et de celles des directeurs. Il lui apparaît important d'éviter les interférences entre cet exercice et les autres. Il est nécessaire de réaliser un retour sur ce sujet. Il souhaite proposer un texte amendé et prévoir une discussion plus longue que celle menée à l'INC. Monsieur RICORDEAU a également la volonté de disposer d'une certaine visibilité et pouvoir présenter à l'ensemble des agents de la branche sa vision assez tôt dans le courant de l'année 2009.

Coralie SPREDER (CFE-CGC) s'interroge sur le marché des véhicules. Les inspecteurs étaient tenus de rendre aujourd'hui un questionnaire. Or, le choix s'avère impossible sans connaître les règles du jeu au préalable. De plus, du choix des inspecteurs dépend la participation financière qui sera retenue et définie au niveau local. Pour que le choix entier reste aux directeurs, un budget doit être prévu pour calculer des avantages en nature pour les véhicules. En effet, ces avantages sont soumis à charges sociales. Sans budget, le choix se révèle impossible.

Didier MALRIC rappelle que l'Acoss financera intégralement la location. Par conséquent, les organismes économiseront le versement des indemnités kilométriques. Il ne comprend pas pourquoi ils ne pourraient pas financer l'avantage en nature.

Coralie SPREDER (CFE-CGC) a compris que le budget d'indemnités kilométriques allait leur être retiré.

Didier MALRIC relève que deux questions s'avéraient particulièrement récurrentes à ce sujet. Il a observé une incompréhension sur la question des trajets domicile-lieu de travail. Ces derniers sont considérés comme relevant de la sphère professionnelle. Si l'inspecteur fait le choix d'un usage strictement professionnel du véhicule, il n'est pas contraint de

ramener tous les soirs ce dernier à la Caisse dans la mesure où le trajet domicile-travail est considéré comme professionnel. De même, s'il opte pour une utilisation mixte, il ne sera pas imputé au quota de kilomètres attribués à titre privé le trajet domicile-lieu de travail. Concernant le mode de participation, compte tenu de l'existence dans le réseau d'un certain nombre d'accords sur ce sujet qui prévoient différentes formules (AN, participation financière...), le local est chargé de déterminer la solution la plus adaptée. Cet aspect peut constituer un sujet de concertation locale. Aucun choix ne se révèle définitif.

Marie-Martine SALVIGNAC (CGT) indique que les inspecteurs souhaitent savoir si cette démarche constitue la politique de l'Acoss et si, au fur et à mesure, tout le monde disposera d'une voiture. Les personnes n'en souhaitant pas pour des raisons diverses auront-elles la possibilité de refuser ? Elle pense notamment aux personnes de l'Île-de-France. Des solutions alternatives sont-elles possibles ?

Didier MALRIC répond que le versement d'indemnités kilométriques pourra, dans certaines situations particulières, se justifier. En revanche, pour la population des inspecteurs, l'Acoss ne conçoit pas de maintenir sur des considérations strictement personnelles la coexistence de la possibilité de recourir à un véhicule de service ou d'utilisation mixte et le versement d'indemnités kilométriques. Si l'inspecteur ne souhaite pas bénéficier du véhicule à titre privé, il utilisera le véhicule de service. Compte tenu des situations différentes, il a été prévu une progressivité dans l'adhésion à ce dispositif. Des situations particulières pourront se présenter, notamment pour les inspecteurs situés à Paris *intra-muros*.

Marie-Martine SALVIGNAC (CGT) indique que de nombreux bruits circulent à ce sujet. Il est donc important de disposer d'une information claire. Elle dira donc aux inspecteurs que l'objectif de l'Acoss consiste à supprimer les indemnités kilométriques et le remboursement des assurances.

Coralie SPREDER (CFE-CGC) fait remarquer que c'est au niveau local que les décisions seront prises. Dès lors, l'Acoss ne pourrait-elle pas permettre au niveau local l'ouverture du dialogue ?

Didier MALRIC lui répond que des instructions ont été adressées aux directions locales sur le sujet. Il faudra peut-être y revenir. Pour les inspecteurs, l'instruction a été donnée et ménageait une possibilité de choix entre deux segments de véhicule. Il s'agit d'un choix personnel. Sur la base des propos tenus aujourd'hui, il sera fait un rappel. Il demande à ce que les organisations syndicales n'hésitent pas à faire part des difficultés rencontrées. Il est possible que la communication à l'origine n'ait pas été satisfaisante. Cependant, à ce jour, les orientations ont été arrêtées et diffusées. Aucune ambiguïté ne demeure à ce sujet. L'orientation générale consiste à renoncer progressivement aux indemnités kilométriques. En cas d'utilisation mixte, un plafond sera défini en termes de kilomètres parcourus à titre privé. Une participation du salarié, dont la modalité reste à définir localement, demeure possible.

Marie-Martine SALVIGNAC (CFDT) fait remarquer que certains inspecteurs affirment qu'en cas de choix, entre un usage professionnel et un usage personnel, le net imposable ne doit pas changer. Il s'agit d'une revendication officielle. Le système doit être mis en place de cette manière.

Didier MALRIC prend acte de cette revendication.

Pierre RICORDEAU remercie les participants à cette INC.

La séance est levée à 18 heures.