

**INSTANCE NATIONALE DE CONCERTATION
6 DECEMBRE 2007
BRANCHE RECOUVREMENT**

- **BILAN 2006 DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA COG
2006-2009**
- **PRESENTATION DE LA CHARTE DE DEONTOLOGIE**

ETAIENT PRESENTS :

Pour l'Acoss :

Pierre RICORDEAU, directeur

Didier MALRIC, directeur de la Gestion du réseau

Pierre SAMSONOFF, sous-directeur des Ressources humaines

Pour l'Ucanss :

Philippe RENARD, directeur

Sophie METEYER, directrice des Relations sociales institutionnelles

Florence LECERT, Chef de Cabinet

Alain LE RAY, attaché de direction

Pour les organisations syndicales :

PSTE-CFDT

Gérard HOELTGEN

Claudine MALGORN

CFE-CGC

Nadine COURTEL

Hervé LE MAOUT

Stéphane SOUILLE

CGT

Dominique DIDIER

Pascal KAMERER

Laurent PIOT

FPSE-CFTC

Bernadette DECLERIEUX

Anne-Marie DELAYE

SNADEOS-CFTC

Hubert RETIF

SNFOCOS

Patricia DELBECQ

Jean-Pierre GARCIA

UFICT-CGT

Joëlle ATTALI

Marie-Martine SALVIGNAC

M. RICORDEAU ouvre la séance à 14 h 30.

Il précise qu'il présidera la séance de l'instance nationale de concertation en l'absence de Philippe Georges retenu par des obligations extérieures. Il indique qu'il est accompagné de Didier Malric, directeur de la Gestion du réseau et de Pierre Samsonoff, sous-directeur des Ressources humaines à l'Acoss.

Il rappelle que deux points sont à l'ordre du jour : le suivi de la COG, d'une part, et le projet de guide déontologique, d'autre part. Dans un premier temps, une présentation relativement rapide sera faite, axée sur le premier point et plus précisément sur l'impact sur le réseau des différentes opérations en cours. Il suggère, par ailleurs, d'ajouter un troisième sujet à l'ordre du jour, si les participants en sont d'accord, qui concernerait le projet de loi actuellement examiné par le Parlement relatif au transfert du recouvrement des cotisations de l'assurance chômage par les Urssaf.

Dans une déclaration préalable, **Mme DECLERIEUX** rappelle que la branche recouvrement revient de loin dans la mesure où elle a failli disparaître. Cependant, le personnel a été en mesure de démontrer son professionnalisme et sa capacité à recouvrer les cotisations tout en faisant face à des évolutions législatives et des changements organisationnels. Néanmoins, aujourd'hui, après analyse des résultats du bilan de la COG 2006/2009, la CFTC s'interroge sur la possibilité pour la branche d'atteindre ses objectifs compte tenu du contexte ambiant. En effet, le directeur de l'Acoss ne saurait ignorer les difficultés que connaissent les organismes. Plusieurs facteurs y concourent et notamment la diminution des effectifs puisque 600 postes doivent être rendus d'ici la fin de la COG et qu'un départ sur deux n'est pas remplacé. Or, ces dispositions avaient été prises en anticipant une baisse des charges de travail qui ne s'est finalement jamais concrétisée. Ce constat, à lui seul, constitue un sérieux handicap pour les organismes. En outre, le réseau doit faire face à de nouvelles répartitions de travail avec notamment la mise en place des TGE et du VLU. Si effectivement, ces évolutions constituent des avancées positives pour la branche, dans la mesure où elles permettent une harmonisation et une équité dans le traitement des cotisants, il n'en reste pas moins qu'elles génèrent du stress et une évidente surcharge de travail. Par ailleurs, les personnels doivent faire face à la création du RSI. A cet égard, la CFTC dénonce l'anticipation par l'Acoss des pertes d'activités liées au RSI qui seront effectives à compter du deuxième semestre 2008.

Elle rappelle, qu'à l'heure actuelle, les personnels des Urssaf sont formés à la législation maladie et vieillesse, ainsi qu'au traitement téléphonique de la prise en compte des nouvelles obligations. Ces changements ne sont pas sans déstabiliser le personnel dont on demande qu'ils soient opérationnels dès le 1^{er} janvier 2008, et même dès le 10 décembre 2007, date à laquelle il faudra prendre en charge la moitié des communications téléphoniques du RSI. On peut également évoquer les aléas du SNV2 qui se révèlent peu fiables et qui nécessiteraient que des progrès soient faits.

Pour sa part, la CFTC, au regard de l'ensemble de ces éléments, n'acceptera pas que la seule solution proposée face à ces situations prenne la forme du recours aux heures supplémentaires dont il faut bien constater qu'elles sont en train de se multiplier au sein des organismes. D'autant plus que ces heures supplémentaires doivent s'apprécier au regard de la loi TEPA qu'il est nécessaire de s'approprier.

Aussi, et devant l'ampleur de ces changements législatifs, le personnel souhaite qu'une pause soit effectuée.

M. KAMERER constate l'inquiétude des personnels quant à leur avenir.

A cet égard, on peut légitimement s'interroger sur les garanties collectives dont ils bénéficieront à partir de 2009. Il estime également qu'il conviendrait d'évaluer l'impact de la surcharge de travail liée au RSI et au CESU. Il demande, par ailleurs, que soit dressé un état

des lieux des départs non remplacés, pour chaque organisme et chaque catégorie de salariés, ainsi que les surcharges de travail que ces situations génèrent. Il souhaite également que soit évoquée la non prise en compte des fusions et la détérioration des indicateurs qui induisent des pressions supplémentaires pour les salariés. Il déplore la mauvaise volonté des directeurs pour collaborer avec les instances représentatives du personnel qui, bien souvent, sont informées trop tard des projets.

S'agissant des heures supplémentaires, il demande que des précisions soient apportées sur les Urssaf qui y ont recours ou sont sur le point de le faire. Ces heures supplémentaires concernent aussi bien les techniciens que les inspecteurs lorsqu'ils interviennent dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé.

Par ailleurs, des accords locaux semblent actuellement être dénoncés. Dans combien d'organismes l'ont-il été et s'agit-il d'une orientation voulue par l'Acoss ?

Il souhaite que les fédérations soient rendues destinataires des comptes rendus des comités de concertation régionaux et réitère sa demande que les représentants des personnels puissent y participer.

Il constate que des problématiques liées à l'ACCRES semblent apparaître dans certaines Urssaf sans que, jusqu'à présent, elles soient traitées. S'agissant des mutualisations, il demande que soit communiqué aux organisations syndicales le détail des emplois impactés par ces opérations, organisme par organisme et catégorie par catégorie.

Par ailleurs, il souligne les fortes pressions que subissent les délégués syndicaux. Enfin, il revendique une meilleure reconnaissance des qualifications des personnels autrement que dans le stricte cadre des parcours professionnels.

M. RICORDEAU propose de laisser Didier Malric procéder à sa présentation dont la teneur reprendra, en partie, les problématiques évoquées dans les différentes interventions. Il répondra ensuite aux questions liées aux charges de travail rencontrées dans la période actuelle.

Au préalable, **M. LE MAOUT** indique qu'il a plusieurs questions à poser avant l'intervention de M. Malric. D'une façon générale et en préambule, il constate que l'on demande au personnel d'en faire toujours plus avec de moins en moins de moyens, alors que parallèlement, c'est tout un ensemble de nouvelles tâches qui va incomber à la branche. Personne, en effet, ne peut ignorer que va s'appliquer la réforme des VLU et que va se mettre en place la migration des grands comptes. Le recouvrement va également travailler pour le compte du RSI et devra s'organiser pour assurer la gestion des appels téléphoniques liés au CESU, TEPA et ACCRES. Parallèlement, certaines Urssaf doivent s'atteler à leur fusion. Au final, toutes ces évolutions législatives représentent une charge de travail considérable, alors que dans le même temps des postes sont supprimés. Les témoignages de certains agents sur les tensions résultant de ces situations sont à cet égard très éloquents.

On constate, par ailleurs, que des licenciements ont eu lieu, notamment à l'Urssaf de Lille où trois agents ont été renvoyés pour des motifs d'insuffisance professionnelle.

Pour sa part, la CFE/CGC demande que cessent ces procédures qui trouvent trop souvent leur origine dans la COG.

Des problèmes sont également apparus résultant du transfert d'activité lié à la représentation des organismes devant les tribunaux. C'est ainsi que l'Urssaf de Lille a pris la décision en 2007 de se faire représenter devant le TASS par un cabinet d'avocats. A cette fin, l'Acoss lui a octroyé 75000€. Il semblerait, toutefois, qu'il n'y ait pas eu de mise en concurrence, ce qui est contraire au droit des marchés. Des éclaircissements sur ce dossier seraient

nécessaires.

Il constate que les évolutions législatives très rapides posent également le problème de la formation des personnels, et celui, plus général, de la reconnaissance salariale. La CFE/CGC note que les difficultés persistent quant à une meilleure reconnaissance des spécificités du métier d'inspecteur. Un message a été adressé par la direction de l'Acoss à l'ensemble de la branche, à la suite de la grève observée par cette catégorie de personnels. L'association nationale des inspecteurs du recouvrement a répondu à ce message d'une façon très pertinente. Que pense la direction de l'Acoss de la réponse apportée ?

Il souhaite enfin évoquer les problèmes informatiques liés au système SNV2 qui est maintenant complètement obsolète. Des critiques avaient vu le jour quant aux moyens techniques et humains qu'avait nécessité sa mise en œuvre. Force est de constater qu'il est aujourd'hui totalement dépassé, particulièrement pour la gestion des grands comptes. En tout état de cause, une amélioration de la productivité passe par une mise à plat de cet outil.

Mme MALGORN lit la déclaration suivante :

« La CFDT a déjà exprimé ses craintes. Nous avons réagi à l'anticipation des réductions d'effectifs avant les gains de productivité. Nous avons dénoncé la répartition trop arithmétique de l'effort entre les Urssaf. Nous avons attiré l'attention sur les difficultés des processus de mutualisations et de fusions. Nous avons alerté sur les risques de préparation insuffisante de l'ISU. Nous avons déjà demandé un bilan d'étape pour y apporter les correctifs nécessaires.

Aujourd'hui, le constat revient avec beaucoup plus d'acuité. Alors que les gains de productivité ne sont toujours pas au rendez-vous, de nombreux emplois ont déjà disparu, dépassant même les prévisions de l'Acoss, 139 au lieu de 115, dès la première année en 2006. Combien en 2007 ? De plus, l'article 4.5 de la COG fixait comme objectif, la mise en œuvre d'une GPEC, mais force est de constater, que pour l'instant, hormis pour les ACERC, ce n'est pas fait.

Qu'en est-il des gains de productivité escomptés ?

- Les comptes EPM devaient disparaître... Les comptes des associations mandataires sont de plus en plus nombreux. Le CESU parti à St Etienne revient en boomerang à travers la prise en charge des communications téléphoniques beaucoup plus pointues que prévu. Et voilà que se profile l'arrivée de la PAJE...
- L'ISU, qui devait nous libérer des tâches d'affiliation et de contentieux, démarre dans la précipitation, accroissant de manière certaine les tâches administratives et comptables avant de réduire la partie contentieuse. Et voilà qu'on parle désormais de réponse – à l'Accueil ou au téléphone – aux demandes de renseignements sur les prestations... Au final aucune perspective de baisse de la charge globale, bien au contraire... La COG a pourtant prévu que l'ISU économiserait 355 postes qu'elle a comptabilisés dans les contrats d'objectifs...
- Les mutualisations, de leur côté, n'ont permis pour le moment aucun gain de productivité et des urssaf – généralement les plus petites – s'étant portées candidates pour certaines de ces mutualisations ne peuvent les prendre en charge, ayant elles-mêmes dû souvent rendre un nombre très important de postes, sans perdre pour l'instant de charge de travail...
- Idem pour les fusions qui s'engagent généralement à petit pas lorsque ce n'est pas dans un climat conflictuel... Qu'en est-il du pilotage par l'Acoss ?

Et ce n'est pas tout... parlons aussi de ce qui n'était pas prévu :

- la loi TEPA et sa mise en œuvre compliquée, la communication difficile, les

développements informatiques qui n'ont pas le temps de suivre...

- la prise en charge de l'ACCRES, encore une surprise... La DDTE supprime des postes de fonctionnaires... Les urssaf doivent assurer sans personnel supplémentaire !

Pour exemple, dans l'Ouest : 1600 transferts de la DDTE dans le Finistère, 1 300 dans le Morbihan, 1 500 en Ille-et-Vilaine, 2 500 en Loire-Atlantique...

- sans compter la PAJE qui s'ajoute à la prise en charge téléphonique plus importante que prévue du CESU,
- sans compter, bien sûr, les perspectives de recouvrement pour le compte des Assedic

Cela démontre le décalage entre ce qui était prévu et ce qui est la réalité d'aujourd'hui. Par ailleurs, cette situation prouve l'inadéquation entre les moyens alloués à une charge de travail prévisionnelle qui s'avère dépassée aujourd'hui et les moyens qu'il faudrait pour assurer les charges réelles actuelles et à venir. L'article 5.3 de la COG prévoyait une adaptation en cours de période pour tenir compte des éléments extérieurs s'imposant à la branche... Prise en charge plus lourde que prévue du CESU complétée de la PAJE... ISU accroissant la charge de travail au lieu de la diminuer...

Mutualisations, fusions pour l'instant inopérantes... TEPA pas programmé et sans doute encore évolutif dans sa complexité... ACCRES... Cela ne suffit-il pas pour mettre en œuvre cette clause de révision de la diminution des effectifs ?

Nous pensons, à la CFDT, que la Branche doit sereinement procéder à un bilan d'étape. Visiblement les pouvoirs publics font confiance à son professionnalisme pour lui confier de nouvelles missions. Elle se doit d'exiger les moyens nécessaires aux responsabilités qui lui sont confiées.

Le personnel a besoin d'entrevoir un cap, de savoir où il va. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Les contrats d'objectifs sont dépassés par la réalité. Souvent les directeurs d'organismes semblent subir les événements...

La CFDT ne remet pas en cause l'idée de contrat. C'est même parce qu'elle y est très attachée qu'elle exige ce bilan d'étape et l'adaptation des moyens à nos missions actuelles et à moyen terme. Le Recouvrement va mal. L'heure est aux vrais remèdes !

L'Acoss se doit d'adresser des signes forts de sa volonté de fédérer les énergies et d'être aux côtés des organismes et du personnel. Il s'agit d'un appel au secours car la situation est explosive. »

Mme DIDIER complète les propos de Mme Malgorn en évoquant le problème de la souffrance du personnel. Aujourd'hui, ces situations se généralisent. A des méthodes de management contestables, s'ajoute une pression liée à l'atteinte d'objectifs irréalisables. Elle s'interroge sur la position de l'Acoss par rapport à la dénonciation d'accords locaux et à la pression exercée sur les syndicats qui est devenue intolérable.

On peut également se demander pourquoi les instances représentatives du personnel ne sont pas informées et consultées dans les délais légaux.

Mme DIDIER souhaite attirer l'attention de la direction de l'Acoss sur la situation de crise que connaissent les urssaf et qui fait que les salariés sont au bord de la rupture.

Mme DECLERIEUX demande que le bilan d'étape évoqué précédemment prenne en compte l'ensemble des remarques des représentants syndicaux, en particulier celle concernant la souffrance du personnel qui est bien réelle.

M. PIOT souligne le fait que 600 suppressions de postes sont prévues. La pression exercée sur les directions ainsi que la mise en concurrence des Urssaf les unes avec les autres,

engendre une souffrance au travail et de réelles inquiétudes, que ce soit dans les Urssaf qui fusionnent ou celles qui ont en charge la mutualisation des moyens.

D'autres problèmes se posent :

- La disparition annoncée de services et de fonctions sans proposition de reclassement ou de formation.
- La décision consistant à répartir les fichiers de manière aléatoire et non géographique n'assure aucunement la pérennité des plus petits sites.
- La charge de travail supplémentaire liée aux réunions de groupes de travail n'est pas prise en compte par les directions.
- L'augmentation de la charge de travail liée au RSI et à l'ISU, ainsi qu'au nombre important d'agents non remplacés.
- De réelles difficultés de communication des directions avec le personnel concerné par les fusions.
- La dénonciation de l'ensemble des accords locaux sans convocation des délégués syndicaux pour établir un planning de négociation.
- Les instances représentatives du personnel (IRP) éprouvent de réelles difficultés à obtenir des informations de la part des directions au sujet de l'avancement des fusions.

Cette pression ne permet pas aux IRP d'effectuer leur mission dans les meilleures conditions, ce qui engendre une dégradation des conditions de travail, une inquiétude du personnel et une augmentation de la charge de travail, sans réelle prise en compte de la pression morale.

M. RICORDEAU prend acte des différentes interventions et propose que M. MALRIC effectue une intervention centrée sur les impacts des différentes réformes en cours sur le réseau. Il interviendra ensuite sur la question des charges de travail.

M. MALRIC souhaite évoquer six points en particulier :

- Les mutualisations régionales
- Les départementalisations
- La gestion des très grandes entreprises
- La gestion du CESU
- Le contrôle de la Convention d'objectifs et de gestion
- L'ISU

I. Les mutualisations et les départementalisations

Il propose de traiter conjointement la question des mutualisations et celle des départementalisations, qui représentent deux types de structuration du réseau. Ces sujets ont été portés par l'Agence centrale et son conseil d'administration comme une solution alternative à une hypothèse d'évolution plus radicale du réseau, préconisée notamment par l'IGAS et la Cour des comptes et qui consistait à un passage d'une centaine d'Urssaf à une vingtaine, dans un cadre régional. Il est donc très important que ces évolutions s'effectuent de la manière la plus réussie, afin de démontrer, à l'issue de la Convention d'objectifs et de gestion et dans la perspective de la négociation de la future COG, l'intérêt et le bien-fondé de la proposition alternative.

Les évolutions sont pilotées par la Caisse nationale tout en sachant qu'il y a également des actions locales.

S'agissant des actions de pilotage, il indique qu'un certain nombre d'instances de partage d'expérience, de résolution de problèmes ont été mises en place, réunissant les directeurs des vingt-deux organismes qui doivent fusionner. Des organismes qui ont déjà mené ces opérations participent également à ces instances. Dans ce cadre, l'Acoss a coproduit avec l'aide des organismes du réseau un guide de la départementalisation. Il est constitué d'un ensemble de fiches thématiques réparties par grands domaines et fournit un mode opératoire de la fusion. Il invite également les organismes à respecter un certain nombre de règles et propose des recommandations permettant de ne pas se cantonner à la seule application des textes. A titre d'exemple, ce guide comporte un chapitre consacré à la gestion des relations sociales.

Par ailleurs, en ce qui concerne les accords locaux et dès lors qu'il s'agit de la fusion de plusieurs organismes qui ont chacun signé des accords locaux, il est normal de passer par une phase de dénonciation. Il rappelle que les accords locaux continuent de poursuivre leurs effets quinze mois après la date de dénonciation.

M. MALRIC indique qu'il a également été sensible aux remarques relatives à l'insuffisante association des IRP et le peu de visibilité dont elles disposaient. A cet égard, il souligne que le guide évoqué précédemment comporte des préconisations de bonnes pratiques en la matière dont il estime qu'elles sont très majoritairement respectées.

Aujourd'hui, sur le niveau de réalisation, vingt-deux organismes et leurs vingt-deux conseils d'administration se sont prononcés favorablement pour une demande d'obtention d'arrêté de fusion. Ils se sont donc tous positionnés sur le principe d'une fusion d'ici la fin de la COG, étant précisé que le dernier organisme créé sera l'Urssaf du Nord au 1^{er} janvier 2010. Les arrêtés de fusion sont en cours de publication.

Par ailleurs, l'Acoss a développé un certain nombre d'outils afin d'aider les organismes locaux dans la gestion des impacts RH des opérations de fusion. On peut citer :

- un mémento juridique reprenant l'ensemble des règles applicables, notamment la règle de concertation obligatoire,
- un outil d'aide à la réalisation de diagnostics concernant la possibilité de redéploiement de personnel,
- un projet d'expérimentation visant à proposer des cellules d'orientation professionnelle.

On voit bien que le principe des fusions repose sur un principe d'équilibre. Il n'en reste pas moins que ces opérations sont complexes et nécessitent du temps. Pour des opérations imminentes, notamment dans les deux départements de l'Hérault et du Maine-et-Loire, l'Acoss a chiffré le pourcentage d'effectif touché par un changement important d'activité. Il est de 4 % pour les quatre Urssaf concernées. Ce pourcentage représente treize personnes qui ont obtenu un entretien d'orientation. Sept de ces personnes ont accepté la proposition de l'employeur, cinq sont encore en phase de réflexion et une est en situation de refus. D'autres données seront fournies progressivement, au fur et à mesure que ces opérations se dérouleront.

De la même façon, s'agissant de la mutualisation des fonctions identifiées dans la COG, **M. MALRIC** rappelle que la procédure était fondée sur un processus expérimental. L'ensemble des régions a été invité à s'engager dans une expérimentation concernant au moins un thème, choisi parmi quatre sujets jugés prioritaires :

- la gestion administrative de la paie,
- la gestion des déclarations uniques d'embauches,

- la gestion de l'assistance à l'utilisation de la SNV2,
- le gestion des achats et des marchés.

Le bilan tiré de ces expérimentations est clairement positif. Concernant les achats et marchés, un bilan effectué cet été a permis, compte tenu de l'effet volume, d'obtenir une réduction des prix de 27 %, ce qui représente une économie potentielle de deux millions sur les frais de fonctionnement de la Branche. La mutualisation de l'assistance SNV2 n'a pas produit de gains de productivité, mais des gains qualitatifs qui se répercuteront sur la relation cotisants, notamment en matière d'égalité de traitement. Au travers de ces expérimentations, on a réussi à harmoniser les pratiques en matière de planification sur 220 traitements. En ce qui concerne la paie, et après un semestre d'expérimentation, les gains de productivité sont significatifs, de l'ordre de 19 %. Ils portent aussi bien sur la confection du bulletin de paie que la mise à jour du dossier administratif de l'agent.

Par conséquent, les modes d'évolution du réseau sont pertinents, même s'ils remettent en question des modes de fonctionnement. Une nouvelle fois, l'objectif consiste à gagner de la productivité pour redéployer des moyens sur le cœur de métier.

A ce stade, l'expérimentation a porté sur ces quatre fonctions prioritaires sur un socle qui en contient neuf. Les cinq autres fonctions font également l'objet d'une expérimentation qui a débuté un peu plus tard. Elle a été menée uniquement sur la base du volontariat et sur un plus petit nombre d'organismes, compte tenu des problématiques des charges de travail évoquées précédemment. L'expérimentation des quatre fonctions prioritaires est, elle, en phase de généralisation, et ce à compter de 2008. Il sera donc possible à la fin de cette année de fournir des éléments sur l'impact résultant de la mutualisation de ces fonctions pour les organismes.

Mme DIDIER s'interroge sur l'évolution du réseau après l'échéance du protocole sur ce sujet.

M. RENARD précise que le futur programme de négociation sur lequel le Conseil d'orientation aura à se prononcer intègrera une renégociation de ce protocole, ce qui garantira aux salariés une visibilité à plus long terme.

En ce qui concerne certaines situations locales très spécifiques, **M. MALRIC** souhaite qu'elles puissent trouver une solution le plus rapidement possible. En tout état de cause, l'Acoss y veille au travers notamment de l'application du protocole d'accord sur les Agents de direction et plus précisément sur la partie relative aux modalités d'évaluation des directeurs, car elle permet d'apprécier des pratiques managériales et de mesurer la qualité du dialogue social. Dans cette perspective, il est prévu de recourir à un prestataire extérieur afin de garantir des évaluations objectives. Pour les enrichir, un système de contribution a été mis en place, réunissant des personnes de l'entourage des directeurs qui resteront, bien entendu, totalement anonymes.

Il considère que les directeurs s'efforcent de gérer les problématiques au mieux ce qui n'est pas forcément simple en raison des évolutions de structure, d'une part, et des réformes législatives, d'autre part. L'Acoss, pour sa part, reste très vigilante sur le fait que ces évolutions puissent se faire dans la plus grande transparence, notamment vis-à-vis des IRP.

M. RETIF relève que s'agissant de l'évaluation des directeurs, la période est difficile, marquée par des mutualisations qui demandent un certain savoir-faire. Certaines situations locales sont particulièrement compliquées. Dans d'autres branches, des groupes de réflexion sur la souffrance au travail ont été créés. Quelle est la position de l'Acoss sur cette problématique ?

M. RICORDEAU confirme que l'appréciation et la gestion de ces situations fait partie de l'évaluation des directeurs. Il affirme qu'il s'agit là d'un phénomène auquel il est très attentif,

en sachant toutefois que la Caisse nationale ne peut agir que dans le cadre de son champ de compétences.

Mme DIDIER constate qu'il y a un vrai problème dans le recouvrement. Est-il dû à la pression exercée sur les directeurs ? Toujours est-il qu'il faudra veiller à ce que cette procédure d'évaluation ne se traduise par des pressions supplémentaires, car on observe fréquemment que la personne qui harcèle est souvent, elle-même, harcelée. Sur ces questions, la CGT souhaiterait la mise en place d'une veille qui permettrait à une organisation syndicale d'alerter l'Acoss, en cas de dysfonctionnement. Elle cite l'exemple de l'Urssaf de Chambéry.

M. PIOT souligne la pression supplémentaire inhérente aux mutualisations, qui se ressent sur l'ensemble du personnel.

M. RICORDEAU fait valoir que l'évaluation de la maîtrise de la fonction est importante, dans la mesure où elle est complémentaire de l'évaluation annuelle des directeurs centrée sur les questions de la performance. En évaluant la maîtrise de la fonction, l'Acoss observe la manière dont les directeurs pratiquent le management et gèrent les relations sociales. Elle ne constitue donc pas une pression supplémentaire sur les salariés mais doit, au contraire, contribuer à éviter certaines situations et en améliorer d'autres. Ainsi, toute une série de dispositifs a été prévue lorsque l'évaluation met en évidence une difficulté de gestion.

Il considère que, contrairement à ce qui a été dit, l'ensemble des sollicitations des organisations syndicales est pris en considération, et dans cet esprit, toutes les demandes sont et seront examinées attentivement.

Mme COURTEL attire l'attention sur le cas de l'Urssaf de Lille qui est confrontée à un problème récurrent. Or, malgré les alertes effectuées, la situation s'aggrave. Quels sont les moyens dont dispose l'Acoss pour résoudre ce type de problème ?

S'appuyant sur l'exemple de l'Urssaf de Grenoble, **Mme DELAYE** estime que l'Acoss ne dispose pas toujours des informations nécessaires pour agir.

M. MALRIC souligne, indépendamment des situations particulières qui viennent d'être évoquées, que ce dispositif d'évaluation de la maîtrise de la fonction vient juste de se mettre en place. Il précise, par ailleurs, que l'Acoss récupère l'ensemble des comptes-rendus de séance des comités d'entreprise, les examine et les analyse. Il s'agit là d'un des éléments d'appréciation qui donnent lieu à un échange avec le directeur évalué. Or, il ne faut pas négliger le fait que les Urssaf sont généralement de petits organismes, ce qui suppose une équipe de direction restreinte. Cette configuration est plus difficile à gérer. L'intérêt du dispositif est de prévenir ces situations et de proposer un accompagnement des directeurs en définissant le cas échéant un plan de développement personnel.

M. SAMSONOFF souligne l'importance de cette question, encore peu traitée nationalement, de la santé au travail qui est un vrai sujet de préoccupation. Il signale qu'une expérimentation, en collaboration avec des Cram, a débuté fin novembre. Quatre Urssaf se sont portées volontaires pour mener une démarche conjointe avec ces organismes sur l'identification des risques professionnels. Une formation a été effectuée par des préventeurs des Cram au sein des Urssaf pour développer les compétences en la matière. Les risques de stress au travail font partie des domaines étudiés à l'occasion de cette expérimentation. L'objectif consiste, d'une part, à développer une méthode nationale d'évaluation des risques, et, d'autre part, développer un vrai réseau de compétences, avec derrière l'idée de mettre en place des baromètres sociaux à l'intérieur de la branche recouvrement.

M. LE MAOUT souhaite revenir sur la situation de l'Urssaf de Lille. Le comité d'hygiène et de sécurité de cet organisme a été sollicité pour ouvrir une expertise sur une situation de souffrance au travail, avec l'accord de la direction qui a mis un certain temps pour la diligenter, avant finalement d'assigner le secrétaire du CHSCT pour obtenir son annulation.

Néanmoins, l'expertise s'est déroulée et a confirmé l'existence d'un état de souffrance au travail. Ultérieurement, le médecin du travail a rédigé un courrier dans le but d'attirer l'attention de la direction de l'Urssaf sur ce cas précis. Plusieurs mois plus tard, la direction de l'Urssaf est, elle, intervenue auprès de la hiérarchie de ce médecin pour obtenir sa démission. L'ensemble des organisations syndicales a envoyé une lettre ouverte à toutes les autorités, y compris au Premier ministre et au Procureur de la République. Le Procureur de la République a été saisi pour délit d'entrave, notamment par l'inspection du travail, compte tenu des délais constatés pour réaliser l'expertise. Cette saisine a été classée sans suite par le Procureur qui n'a pas davantage cru devoir ouvrir une information judiciaire. Il n'en reste pas moins que cette affaire est emblématique de certains dysfonctionnements.

Mme DIDIER rappelle l'importance d'agir sans délai. La question du déni chez les cadres et les employés est très forte. De plus, on constate que même des militants syndicaux et des délégués du personnel n'interpellent pas leur fédération. Pour sa part, la CGT souhaite que les fédérations soient véritablement associées, notamment dans la mise en place des expérimentations.

M. SAMSONOFF déclare que tous les acteurs sont bien associés aux expérimentations, le CHSCT comme la médecine du travail.

M. RICORDEAU partage l'idée selon laquelle il faut agir le plus rapidement possible pour trouver une solution à ce type de situation. L'évaluation de la maîtrise de la fonction devrait y répondre au moins en partie. Il ajoute que, dans certains cas, l'Acoss peut accompagner les directeurs lorsqu'ils rencontrent des difficultés, notamment dans la gestion du stress.

II. La gestion de la relation téléphonique avec les acteurs du CESU

M. MALRIC rappelle que la gestion du Centre national CESU, depuis sa création, incombe à l'Urssaf de Saint Etienne. Il convient de noter que le taux de satisfaction des utilisateurs est très bon, avec toutefois des difficultés récurrentes constatées en ce qui concerne la relation téléphonique puisque le taux de décrochés est à peine de 50 %. On a observé que ces chiffres tendaient à se dégrader, compte tenu du succès rencontré par le CESU. Aussi, l'Acoss a réfléchi à une organisation plus logique, dans la mesure où elle souhaitait profiter du maillage territorial de son réseau pour enrichir la relation de proximité avec les utilisateurs. Elle a donc donné aux Urssaf la gestion du front office CESU. Grâce à ce transfert qui est progressif, le taux de décrochés est passé de 50 % à 85 % - 90 %, offrant ainsi une vraie qualité de service.

L'Acoss a conscience que la tâche confiée aux Urssaf est importante. C'est la raison pour laquelle, elle a proposé aux organismes de gérer de manière échelonnée les bascules de communications téléphoniques. Ainsi, ce basculement, qui aurait dû être achevé fin 2007 aux termes de la COG, va se poursuivre jusqu'à la fin du premier semestre 2008. Par ailleurs, l'Acoss a laissé le choix aux organismes, en fonction de leurs analyses (charges/moyens), de prendre en charge ou non les appels TEPA.

Mme DECLERIEUX souligne qu'on a peut être pensé que le CESU allait enlever la gestion de beaucoup de comptes EPM, alors que les Urssaf ont toujours en charge les associations.

Mme DIDIER estime qu'il y a un problème de lisibilité. Aujourd'hui, l'Acoss fait peser sur les agents la crainte de voir retirer aux Urssaf des responsabilités supplémentaires s'ils ne démontrent pas qu'ils sont capables de les mener toutes de front. Ce constat s'inscrit dans un contexte de suppressions d'effectifs et conduit à une véritable souffrance des agents qui doivent gérer ces deux aspects, tâches supplémentaires et réductions d'effectifs.

M. RICORDEAU répond qu'il est en désaccord avec cette analyse de la situation et du message qui serait porté par l'Acoss. Il estime que les salariés craignent essentiellement de perdre une partie de leur activité, alors même que le discours de l'Acoss n'est absolument pas sur cette ligne-là. Par ailleurs, il ne néglige pas le fait que de nombreux projets arrivent à échéance au 1^{er} janvier 2008, comme les TGE, le transfert d'appels pour le CESU, l'ISU, le tout dans un contexte où s'est ajoutée la loi TEPA.

En tout état de cause et malgré les craintes manifestées concernant la perte d'activités, il entend souligner que la branche recouvrement, a, au contraire devant elle beaucoup de projets. A l'heure actuelle, il n'existe aucune suppression de site programmée. En revanche, il est exact que l'Acoss et la branche doivent réaliser des gains de productivité, comme cela est le cas dans toutes les institutions publiques, notamment sur les fonctions « support ». Ces gains doivent également permettre de renforcer le cœur de métier du recouvrement, en particulier le contrôle.

M. RICORDEAU souligne qu'il a pleinement conscience de l'importance du nombre de projets et de la difficulté ponctuelle que rencontrent les Urssaf car le calendrier de suppressions de postes a été établi en fonction des départs en retraite. Il précise qu'il a souhaité la mise en place d'une mesure précise de la charge de travail induite par ces projets. Enfin, il a proposé un réajustement du calendrier en fonction de l'évolution de la situation, ce qui a conduit à supprimer certaines opérations et à en différer d'autres. L'Acoss a également proposé d'accompagner, si besoin, les organismes qui seraient en difficulté.

Mme DECLERIEUX demande si la politique consiste à encourager le recours aux contrats à durée déterminée ou aux heures supplémentaires.

M. RICORDEAU rappelle que l'Acoss, compte tenu des charges de travail, et pour faire face à des difficultés, leur a accordé les dotations budgétaires nécessaires. Au-delà de la question des charges de travail, il s'est montré très sensible au souci manifesté par le personnel de la qualité du service rendu. Il a néanmoins pleinement conscience qu'en raison du calendrier très tendu, le réseau n'est pas en mesure d'assurer la qualité maximale à tout instant, ce qui peut faire naître une frustration bien légitime. Toutefois, il faut bien avoir conscience que l'activité réglementaire n'est pas vouée à ralentir, ce qui devra amener les Urssaf à s'interroger sur leur mode d'organisation pour mieux gérer à l'avenir ce type de situation de cumul de réformes.

Mme COURTEL considère que le taux de décrochés n'est pas significatif de la qualité du service rendu. Elle constate que la branche recouvrement fonctionne par strate. Le TEPA, puis le CESU puis l'ISU. Toutes ces tâches sont assumées par les agents dont le professionnalisme n'est plus à démontrer, mais de plus en plus difficilement avec une qualité de service qui n'est pas forcément au rendez vous, ce qui génère, une nouvelle fois de la frustration. .

M. RICORDEAU souligne que la qualité se mesure au travers d'enquêtes auprès des cotisants. Néanmoins, et compte tenu de la situation, il est vrai que les standards de qualité ne sont pas aussi élevés qu'ils ne le sont habituellement, ce qui engendre naturellement des frustrations. Il s'agit d'un problème sur lequel l'Acoss devra travailler, car il peut aussi trouver une solution dans une logique d'organisation.

Mme COURTEL fait valoir que l'enquête réalisée auprès des cotisants montre que le taux de satisfaction est identique lorsque le taux de décrochés est de 50 % ou de 90 %. Cependant, les agents considèrent, eux, que l'on pourrait sensiblement améliorer les choses, si ce n'était cet empilement de nouvelles législations qui ne permet pas de garantir la qualité du service rendu.

M. RICORDEAU expose que c'est précisément la raison pour laquelle il convient peut-être, de repenser le mode de gestion, qui est identique, quelle que soit par exemple l'importance

de la réforme réglementaire et son degré de stabilisation de la situation, et qui par conséquent, est inadapté à la situation actuelle. Il appartient au réseau de mener une réflexion sur cette problématique.

Mme COURTEL constate qu'un certain nombre de cadres effectuent des heures supplémentaires non rémunérées.

Mme DIDIER rappelle également que la plupart des téléconseillers sont classés niveau 2. Ce sont souvent de jeunes embauchés, recrutés à temps partiel, parfois en contrat à durée déterminée. On est bien obligé de constater, dans ces conditions, que les salaires sont l'une des sources de malaise du personnel. Le fait que ces téléconseillers, qui sont en quelque sorte la vitrine des Urssaf, soient classés niveau 2, ce qui correspond à peu près au Smic, est inacceptable. Ensuite, il ne faut pas négliger qu'il y a une très nette tendance à recruter ces personnels sur un profil correspondant à un niveau bac + 2. Dans ces conditions, il est évident qu'une fois qu'ils auront acquis de l'expérience, ils chercheront un autre emploi, ce qui, in fine, pose la question du salaire d'embauche et du déroulement de carrière.

Par ailleurs, s'agissant des CDD, l'employeur se situe à la limite de la légalité, car, selon le Code du travail, le recours à ce type de contrat ne peut se faire que pour faire face à une surcharge de travail ponctuelle, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Enfin, elle estime qu'il serait temps de cesser le non remplacement des départs en retraite. En effet, les syndicats sont inquiets de cette orientation, dans la mesure où les gains de productivité n'ont pas encore été prouvés et encore moins acquis à l'heure où l'on procède à des réductions d'effectifs.

M. RICORDEAU rappelle que tous les gains de productivité ne sont pas exclusivement liés aux mutualisations. En effet, l'une des premières sources de gains de productivité provient de la progression très sensible de la dématérialisation des déclarations et du paiement des cotisations. Pour autant, il se déclare favorable à un bilan d'étape, afin de mesurer ces gains de productivité, ce qui permettra d'en débattre lors de la prochaine convention d'objectifs.

En ce qui concerne la question des parcours professionnels, il existe une instance stratégique d'accompagnement au changement au sein de la branche. Il a souhaité, au cours de la première instance de ce type qu'il a présidé, que soit abordée la question du parcours des inspecteurs du recouvrement, dans un premier temps, puis ensuite ceux des téléopérateurs et des gestionnaires de comptes.

Au regard de ce qui vient d'être dit, **Mme DIDIER** estime qu'elle n'a pas la même définition du parcours professionnel que celle qui vient d'être évoquée. En effet, force est de constater que beaucoup d'agents de niveau 3, qui travaillent depuis plus de vingt ans, n'ont pas connu de parcours professionnel. Or, par essence, un parcours professionnel se caractérise toujours par une progression liée à l'évolution des tâches, ce qui du reste a été proposé pour les contrôleurs sur pièces. Proposer un parcours professionnel à des agents classés niveau 3 depuis un certain nombre d'années n'est donc pas la démarche adéquate, car elle ne correspond pas à ce qu'ils espèrent. Pour autant, rien n'empêche d'engager une réflexion sur ces parcours.

III. Les parcours professionnels

M. MALRIC confirme la création des « contrôleurs du recouvrement »

Dans cette démarche, l'Acoss s'est efforcée d'être très réactive puisque alors même que le décret relatif au « droit des cotisants » qui permettait de donner une réalité juridique à cette nouvelle profession était publiée le 11 avril 2007, des instructions étaient données dès le 25

avril pour lancer les opérations consistant à créer 224 postes, avant la fin de l'année 2009. Ces postes sont valorisés au niveau 5 A. Un dispositif de recrutement a été organisé de manière spécifique, dans le cadre d'une politique « RH » de promotion interne. Un certain nombre de conditions administratives a été fixé ; avoir acquis deux ans d'ancienneté et être âgé de 22 ans minimum. Par ailleurs, l'Acoss n'a pas souhaité que le recrutement tienne uniquement compte des titres universitaires mais s'appuie davantage sur les parcours professionnels et l'expérience. Pour mener à bien ces recrutements, l'Acoss a fait l'acquisition, au niveau national, de systèmes de tests sur le maniement de données chiffrées visant, à détecter les aptitudes au métier de contrôleur. Les recrutements ont donc été effectués sur la base de ces tests complétés par des entretiens.

Il faut souligner que cette formation est conséquente, dans la mesure où elle se développe sur 180 jours. Elle se déroule en alternance. Elle est précédée d'un dispositif d'entrée afin que le stagiaire bénéficie d'un maximum de chances de réussite. Il consiste à établir, avec la collaboration des CRFP, un diagnostic du pré requis en fonction des objectifs à atteindre. Il permet un suivi tout au long de la formation par le tuteur désigné au sein de l'organisme, dans lequel le salarié est affecté. Cette formation donne lieu à une certification.

La première promotion de contrôleur de recouvrement a été installée en novembre par Pierre Ricordeau. Elle regroupe 81 stagiaires, dont 52 % de femmes et 48 % d'hommes. Ces stagiaires sont majoritairement (plus de 65 %) issus des services de gestion des comptes contentieux.

Cette formation constitue un exemple intéressant de parcours professionnel interne dans le cadre d'acquisition de compétences nouvelles.

Sur la formation, **M. SAMSONOFF** précise qu'il est prévu de modifier profondément, en 2008, celle de gestionnaire de comptes. L'Acoss entend en faire une formation modulaire et y introduire de nouvelles modalités pédagogiques avec notamment la possibilité de formation à distance. Sur l'aspect modulaire, l'idée consiste à isoler un tronc commun à l'ensemble des futurs gestionnaires de comptes qui devra impérativement être suivi puis y ajouter un certain nombre de modules optionnels. Chaque futur gestionnaire devra en suivre au moins deux et plus le cas échéant, pour compléter la formation sur le tronc commun. Outre la souplesse d'organisation qu'induit cette approche, elle permet d'introduire, surtout à partir de 2009, des dispositifs qui permettent, sur la base des pratiques professionnelles d'un certain nombre de salariés, la validation de compétences acquises et de les dispenser de l'intégralité du parcours, dès lors que ces compétences seront réputées être acquises.

S'agissant des téléconseillers, l'Acoss considère qu'il s'agit d'un véritable métier avec une vraie plus value permettant l'acquisition de compétences. A partir de ce constat, elle propose de faciliter le passage vers d'autres fonctions et notamment celle de gestionnaire des comptes. L'objectif consiste à mieux formaliser ces parcours en s'appuyant sur une réelle reconnaissance des compétences acquises dans la fonction de téléconseiller.

Concernant le passage du niveau 3 à 4, l'Acoss se propose de mieux identifier les compétences attendues dans l'exercice de différentes activités et de mieux valoriser les compétences mises en oeuvre. Aujourd'hui, force est de constater que les pratiques sur le territoire ne sont pas homogènes. Pour l'Acoss, il s'agit, en s'appuyant sur la professionnalisation de la formation de gestionnaire de comptes, de formaliser les possibilités de parcours professionnels et d'afficher un certain nombre de cibles pour les passages de niveau 3 à 4.

IV. Questions diverses

Mme MALGORN souhaite revenir sur les questions des taux de remplacement et des effectifs. Les suppressions de postes lui paraissent être effectuées mécaniquement, étroitement liées à la pyramide des âges. Les situations constatées sont très disparates. Ainsi, certaines Urssaf suppriment beaucoup de postes tandis que d'autres nettement moins. Dans ces conditions, les Urssaf, particulièrement les plus petites, surtout si elles sont confrontées à un problème de pyramide des âges important, ne seront pas en mesure d'accepter de nouvelles tâches.

Elle demande, en conséquence, que le taux de remplacement soit revu à l'occasion de la prochaine COG et que celui qui prévaut actuellement (de 1 sur 2) soit gelé ou, à tout le moins, réexaminé en fonction de la charge de travail, et non plus simplement selon les départs en retraite.

M. HOELTGEN souhaite revenir sur la question des parcours professionnels et plus particulièrement sur la situation des inspecteurs du recouvrement au sujet desquels une nouvelle réunion paritaire nationale va se tenir le 20 décembre. Il demande si l'Acoss sera en mesure de faire des propositions sur les rémunérations pour cette catégorie professionnelle. Au-delà de cette question, la CFDT souhaiterait obtenir un état des lieux des parcours professionnels des inspecteurs du recouvrement car, comme cela a été dit, la situation n'est pas homogène.

Mme ATTALI remarque que le mot « déni » a été employé et qu'effectivement, il existe bien actuellement un déni du Code du travail que l'on peut constater dans toutes les branches. Il convient de rappeler, à cet égard, que le recours à des CDD ne peut se faire que dans le cas d'une surcharge de travail exceptionnelle. Or, tel n'est pas le cas. Elle considère qu'il y a également un déni au niveau des ressources humaines. En effet, il n'existe aucun tableau récapitulatif mentionnant les effectifs et les économies réalisées à l'occasion des opérations d'externalisation et de mutualisation réalisées. Elle souhaiterait que lors de la prochaine séance de l'instance nationale de concertation des données chiffrées soient communiquées sur ces éléments.

En ce qui concerne les inspecteurs du recouvrement, **M. RICORDEAU** répond que ce sujet sera examiné par le Comex lors de sa prochaine séance et, qu'à ce stade, il est difficile d'en dire davantage. S'agissant de la suppression mécanique de postes et du lien avec les départs en retraite, Didier Malric va apporter des éléments de réponse.

V. Les départs en retraite

M. MALRIC souhaite rappeler la façon dont l'Acoss a évalué l'évolution des effectifs pour chaque organisme dans le cadre de la contractualisation. Il souligne, dans un premier temps, que l'Agence n'a pas souhaité retenir une logique qui serait uniquement basée sur une réduction des coûts, dans la mesure où elle occulterait les dimensions qualitatives, d'une part, et de performance, d'autre part.

En réalité, ces deux approches ont été croisées de façon transverse, permettant ainsi de prendre en compte tous les domaines d'activité d'une Urssaf. Pour ce faire, l'Acoss s'est basée sur les résultats de l'intéressement. Une liste des vingt-cinq Urssaf obtenant les

meilleurs résultats au niveau de l'intéressement a été établie, et dont, par ailleurs, les niveaux de coûts n'excédaient pas une médiane. A partir de là, l'Acoss a donc valorisé, pour chaque catégorie compte/cotisant, le coût de gestion d'un compte. La seconde démarche a consisté à regarder quels étaient les coûts pour chacune des catégories de compte des cotisants des Urssaf et à observer l'évolution prévisionnelle de l'activité de l'urssaf. Cette démarche a permis de définir un coût cible qui a ensuite donné lieu à une quantification du nombre d'ETP affectés aux différentes fonctions. On voit bien qu'il ne s'agit pas d'une approche mécanique dans la mesure où il est tenu compte de la situation de départ et d'arrivée et de la charge de travail.

La seule solution pour réduire les effectifs consistait à jouer sur les départs en retraite. Les urssaf ont été classées en fonction du différentiel entre leur situation d'origine et leur situation d'arrivée. L'Acoss a ainsi déterminé un pourcentage de postes à rendre en fonction de cet écart. Plus l'écart était important, plus le pourcentage de postes à rendre était important, et inversement. Néanmoins, un principe de solidarité de l'ensemble des organismes du réseau a été appliqué qui faisait que même un organisme performant et peu coûteux devait contribuer à restituer un certain nombre de postes. Toutefois, cette règle a nécessité des aménagements

A Grenoble, par exemple, l'Acoss, après négociation, n'a pas appliqué ce ratio. En effet, des correctifs ont été apportés pour tenir compte de la réalité de la situation de cet organisme qui va être confronté à des départs en retraite massifs. Le calendrier de mise en œuvre de ce dispositif a été négocié avec les organismes, mais en tout état de cause très corrélé avec la périodicité des départs en retraite, sachant que le nombre de postes à restituer par année était de 115 pour 2006, est de 120 pour 2007, sera de 163 en 2008 et 202 en 2009. Ces chiffres sont le résultat naturel de la pyramide des âges mais ils tiennent également compte d'une diminution d'activité programmée des Urssaf à partir de 2008 -2009.

M. KAMERER relève que la COG prévoyait le remplacement d'un départ sur deux. Or, l'urssaf de Reims, afin de financer les promotions, est allée au-delà de ses prévisions. D'après ces informations, cet organisme n'est pas le seul à recourir à de telles pratiques.

M. MALRIC rappelle que les contrats pluriannuels de gestion sont négociés avec chaque organisme qui s'est engagé à rendre un certain nombre de postes, selon un calendrier prévu. Néanmoins, il précise que dans certaines circonstances et pour face à des problématiques particulières, il a été amené à autoriser un organisme à décaler dans le temps ce processus, l'objectif restant, à la fin de la période conventionnelle, de respecter le dispositif conclu avec l'Etat qui prévoit de rendre 600 postes.

Mme SALVIGNAC affirme que l'Acoss est en avance de vingt-quatre postes par rapport aux prévisions. Or, on sait que le nombre de salariés susceptibles de partir à la retraite au cours des quatre prochaines années est très important.

M. MALRIC expose que pour les Agents de direction, par exemple, qui sont compris dans les projections faites, on a considéré qu'entre 2006 et 2008, 100 % des Agents de direction partiraient en retraite à 62 ans et 50 % à 63 ans, compte tenu des effets de la loi Fillon. Pour les autres catégories de personnels, les hypothèses réalisées avec l'Etat, permettant d'aboutir à un taux de remplacement de un sur deux, ont fait apparaître un taux de départ de 75 % à 60 ans, 25 % à 61 ans entre 2006 et 2008, et enfin à partir de 2009, la moitié à 60 ans et l'autre moitié à 61 ans. De ces évaluations, il est ressorti, à partir du fichier des agents de la branche recouvrement et en neutralisant les inspecteurs du recouvrement, un total de 1 200 départs en retraite, ce qui conduit à rendre 600 postes répartis entre les organismes et selon des modalités décrites précédemment.

Mme DIDIER considère que l'on peut légitimement avoir la crainte que ce chiffre de 600 postes rendus soit dépassé.

M. MALRIC rappelle que l'objectif a été quantifié en valeur absolue pour chaque organisme. L'Acoss ne demande en aucun cas aux directeurs locaux d'aller au-delà des objectifs fixés. Néanmoins, il leur appartient d'apprécier les postes qui n'ont pas vocation à être remplacés.

M. LE MAOUT déclare qu'il ne comprend pas cette logique conduisant à rendre des postes. Les urssaf se félicitaient à une époque d'avoir des dépenses de fonctionnement assez faibles, avec un coût de 35 centimes d'euros pour 100 euros encaissés. Manifestement, cela ne suffit pas, puisqu'il faut encore supprimer des emplois, alors que les charges de travail augmentent avec des tâches nouvelles. Dans ces conditions, il ne sera pas possible de tout assumer, sans porter atteinte à la qualité du travail, en général, et à la qualité du service rendu au cotisant, en particulier. Il faut donc mettre un terme à cette politique.

M. RICORDEAU estime que toutes les institutions publiques sont amenées à réaliser des efforts, car les finances publiques l'exigent. Toute la question est dans le quantum, même si effectivement les conditions sont ponctuellement difficiles.

M. LE MAOUT considère qu'il conviendrait d'organiser davantage de réunions de l'instance nationale de concertation pour aborder l'ensemble des sujets.

M. RENARD précise que le Président du Comex s'est engagé à présenter un calendrier dans lequel seraient proposées, pour chaque branche, deux rencontres annuelles.

M. RETIF demande des précisions concernant le suivi de la charge de travail de la branche recouvrement.

M. MALRIC explique que le suivi s'effectue au travers d'un outil de comptabilité analytique, intitulé OGUR, qui pose actuellement un certain nombre de difficultés. En effet, le système de remontée de données est annuel et ne permet pas de disposer des éléments en cours d'année. L'Acoss ne possède donc pas de données consolidées sur l'évolution de la charge des organismes pour 2007 et n'en aura qu'à partir de mars - avril 2008. C'est la raison pour laquelle l'outil actuel est destiné à évoluer, afin d'être en capacité de fournir des données consolidées infra annuelles. Afin d'évaluer l'impact des mesures nouvelles, un observatoire des charges a été mis en place depuis octobre.

Mme DECLERIEUX déplore l'accumulation de charges nouvelles liées à des modifications législatives et qui surviennent en même temps, car elles génèrent une augmentation de l'activité non négligeable et notamment dans la relation téléphonique.

M. RICORDEAU reconnaît cette concentration de charges sur une période donnée. Néanmoins, il précise que l'Acoss a cherché à adapter ce calendrier. Ainsi, toutes les Urssaf n'ont pas pris en charge la réponse téléphonique CESU, et, de la même manière, toutes les Urssaf n'ont pas en charge la réponse sur la loi TEPA pour lequel le nombre d'appels a été beaucoup moins important que prévu.

VI. Le guide de déontologie

M. LE MAOUT souhaite faire remonter une remarque d'une des militantes de son organisation syndicale qui faisait observer que ce guide précise les conditions idéales dans lesquelles les salariés souhaitaient travailler et non celles dans lesquelles on les oblige à travailler aujourd'hui.

Mme DIDIER confirme que ce guide n'a pas été examiné devant l'instance nationale de concertation puisqu'en réalité la CGT en a pris connaissance après sa distribution dans les Urssaf. Il n'en reste pas moins que l'utilité d'une charte déontologique pose question, d'autant plus que certains termes employés sont inacceptables.

M. RICORDEAU indique que c'est précisément la raison pour laquelle ce débat est nécessaire. Par ailleurs, il souligne qu'il n'y a jamais eu de diffusion officielle de ce document.

M. MALRIC confirme que ce texte n'a pas été officiellement diffusé. Il a été coproduit avec le réseau et dans le cadre de groupes de travail. Certains directeurs ayant participé à ce groupe de travail avaient précisé qu'ils présenteraient cette charte aux IRP avant sa diffusion, mais seulement sous forme de test. En tout état de cause, aucune diffusion n'est prévue sans un échange préalable dans le cadre de l'instance nationale de concertation. En conséquence, il propose de traiter ce point à l'occasion d'une prochaine séance de cette instance. Ce point est acté par l'INC.

VII. Le projet de loi sur le recouvrement des cotisations d'assurance chômage

M. RICORDEAU souhaite expliquer le projet de loi visant à confier au réseau des Urssaf le recouvrement des cotisations d'assurance chômage, depuis la déclaration jusqu'au recouvrement contentieux. Ce projet de loi a été présenté à différentes instances, notamment au conseil d'administration de l'Acoss. Il a été examiné hier par le Conseil des ministres et doit être adopté par le Parlement en début d'année prochaine. Il s'agit d'une partie du projet de loi sur la fusion opérationnelle de l'Anpe avec l'Unedic. Dans ce cadre, la branche agirait pour le compte d'un tiers, en l'espèce le régime d'assurance chômage.

Le projet de loi comprend des simplifications juridiques qui doivent permettre d'effectuer les opérations de transfert. En effet, les règles de recouvrement qui sont différentes entre les deux organismes, notamment en termes de sanction et de contentieux, seraient harmonisées sur la base des dispositions prévalant pour le recouvrement. Le projet de loi prévoit également que le transfert aurait lieu au plus tard le 1er janvier 2012.

Si ce projet aboutissait, **M. RICORDEAU** considère qu'il constituerait une opportunité pour la branche recouvrement. Il contribuerait ainsi à la reconnaissance du professionnalisme de la branche et de ses agents. Il favoriserait également la logique et le développement de l'activité pour le compte d'un tiers. L'activité de la branche serait alors consolidée comme le recouvreur social de référence, et l'économie de coûts pour la collectivité serait importante, de même que la simplification pour les entreprises.

L'Acoss examinera plus précisément l'impact de ce projet sur les Urssaf.

Mme DIDIER considère qu'il est paradoxal de souhaiter consolider une branche aux dépens d'une autre profession, sachant que 1 800 salariés de l'assurance chômage sont concernés par ces dispositions.

M. RICORDEAU précise que l'opération est apparue dans le cadre d'une opération plus large. Son rôle, en l'occurrence, ne consiste pas à défendre ce projet de loi. L'objectif de ce texte vise essentiellement à réaliser des économies sur le coût du recouvrement, afin, notamment, qu'elles soient réutilisées dans des dispositifs d'accompagnement et d'aide aux chômeurs. En tout état de cause, il lui a semblé nécessaire de faire un point sur ce dossier devant l'instance nationale de concertation.

M. RETIF tient à souligner la qualité des documents fournis.

Plus aucun point n'étant soulevé, **M. RICORDEAU** lève la séance.