

# Instance Nationale de Concertation

Réunion du 21 juin 2006

**LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE  
GESTION (COG) – RECOUVREMENT**

La réunion s'est tenue sous la Présidence de Philippe GEORGES, Président du COMEX

**ETAIENT PRESENTS :**

Philippe GEORGES, Président du COMEX, Directeur de la CNAF

**Pour l'ACOSS :**

Jean-Luc TAVERNIER, Directeur

Mathilde LIGNOT-LELOUP, Directrice de l'Audit national

Didier MALRIC, Directeur de la Gestion du Réseau

**Pour la CNAVTS**

Caroline CHABAUD, Directrice Réseau RH

**Pour la CNAMTS**

Laurence GAUTIER-PASCAUD, Directrice Réseau RH

**Pour l'UCANSS :**

Philippe RENARD, Directeur

Gérard DURIER, Directeur de la Prospective et des Ressources Humaines

Sophie METAYER, Responsable du Département Veille et Prospective Sociale

**Pour les représentants du personnel :**

**CFDT**

Fabrice DIBOT

Gérard HOELTGEN

Claudine MALGORN

Olivier ROSEC

UCANSS

**CFE-CGC**

Alain BODIN

Nadine COURTEL

Patrick LAVAUD

Hervé LE MAOUT

**CFTC**

Santo.ALLIOTTA

Jean-Marc COLLET

**SNADEOS/CFTC**

Hubert RETIF

**CGT**

Daniel EDELIN

**UFICT-CGT**

William LIS

Philippe MORAUD

**FO-FEC**

Jean-Yves DELAGRANGE

Michel ROCHETTE

Christian REGIS

Jean-Jacques VERHAEGE

**SNFOCOSS**

Christian GOUPILLOT

Alain POULET

Gino SANDRI

Paris, le mercredi 21 juin 2006

*La réunion est ouverte à 14 heures 30, sous la présidence de Philippe GEORGES.*

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Je vous propose de commencer la séance.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'ACOSS**

Merci Monsieur le Président. Nous avons deux sujets à l'ordre du jour. Le premier concerne la convention d'objectifs et de gestion (COG) de la branche recouvrement. Nous avons tenu une première réunion à ce sujet le 6 décembre 2005. Le deuxième thème que nous allons aborder est la réalisation d'un guide déontologique de la branche recouvrement. Nous vous l'avons envoyé et nous allons pouvoir en discuter, puisqu'il s'agit d'un recueil de principes, qui est ouvert à toute suggestion.

Je suis accompagné de Mathilde LIGNOT-LELOUP et de Didier MALRIC. Nous allons vous présenter le diaporama que nous avons préparé et qui sera projeté pendant notre exposé. Puis nous engagerons la discussion.

Nous nous sommes vus le 6 décembre 2005 pour une première réunion. Nous vous avons alors présenté le projet de convention d'objectifs et de gestion, en abordant plus particulièrement ses orientations stratégiques, c'est-à-dire les objectifs que nous voulions nous assigner pour les 4 années à venir. Nous nous revoyons plus de 6 mois après cette première réunion. La COG n'a été signée que récemment. Nous nous sommes mis assez rapidement d'accord avec l'Etat sur les orientations présentées le 6 décembre 2005, à savoir les grands axes d'évolution de nos différents métiers. En revanche, lors de la première réunion, nous n'avons pas traité du thème des moyens, parce que l'Etat n'avait pas encore adopté de position officielle à ce sujet. Nous avons mis beaucoup de temps à nous accorder avec les ministères de tutelle. En effet, nous n'imaginions pas, en commençant la négociation, que nos positions étaient si divergentes. Nous sommes parvenus à converger au printemps. Nous avons élaboré un projet final de texte et d'annexes budgétaires, adoptés par le Conseil d'administration de l'ACOSS le 11 avril 2006 à la majorité. Deux confédérations syndicales, la CGT et FO, ont voté contre, alors que les autres organisations ont approuvé ce projet. Le dernier des quatre ministres concernés a signé le 31 mai 2006.

Aujourd'hui, nous allons vous présenter les grands axes de la COG. Pour l'essentiel, ils reflètent ceux que nous vous avons présentés le 6 décembre 2005. Certains éléments ont été conservés et affinés, tandis que d'autres ont fait l'objet d'arbitrages. En outre, nous avons défini des objectifs quantitatifs chiffrés très précis. Dans cette présentation, nous allons mettre l'accent sur les éléments modifiés ou précisés depuis la réunion de décembre. Puis nous vous présenterons les moyens, à la fois humains et budgétaires, que le texte que nous avons signé prévoit de mettre en œuvre. La période de négociation a été longue et laborieuse.

Pendant tout ce temps, nous avons eu beaucoup de mal à fonctionner, puisque nous n'avons pas de budget définitif. Nous avons travaillé à partir de budgets provisoires peu adaptés. Nous avons aussi dû renvoyer à plus tard la signature des contrats pluriannuels de gestion des différents organismes. Nous essayons aujourd'hui de rattraper le retard accumulé en la matière, car la période conventionnelle est déjà largement entamée. Notre objectif est de voter le maximum de contrats pluriannuels de gestion avec les URSSAF avant le renouvellement des Conseils d'administration en octobre prochain, afin de ne pas avoir à enclencher de nouveau un processus de négociation avec les nouveaux Conseils et les nouveaux Présidents. Avant même la signature de la convention d'objectifs et de gestion, nous avons donné au Conseil d'administration un budget définitif, voté le 28 avril, pour avoir plus de lisibilité dans la préparation des CPG.

Nous allons vous présenter les 4 axes autour desquels s'articule la nouvelle convention d'objectifs et de gestion. En décembre, nous ne vous avons présenté que trois axes, puisque les axes 2 et 3 étaient regroupés. Pour des raisons de lisibilité, nous avons choisi de répartir l'ensemble de nos orientations en quatre chapitres :

- Mobiliser la branche au service des cotisants. Il s'agit de rappeler que nous sommes d'abord au service de nos usagers cotisants. Nous avons effectué un travail systématique pour savoir quelles sont les attentes de chaque catégorie de cotisants et comment mieux y répondre.
- Renforcer le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé. Cet axe concerne les objectifs métier. Nous avons réussi à obtenir de la tutelle l'objectif de maintien de nos résultats de recouvrement et pas au-delà.. Actuellement, notre taux de recouvrement est de 99,2%. Tout le monde s'est rapidement mis d'accord sur le fait que nous ne dépasserions pas un taux de recouvrement de 100%. Nos marges de progression apparaissent donc réduites. Il nous faut donc lutter contre la non-déclaration, la sous-déclaration et le travail dissimulé en mettant davantage l'accent sur le contrôle.
- Consolider les performances du recouvrement en optimisant la gestion de trésorerie et en renforçant l'expertise sur le financement de la Sécurité Sociale. Cet axe concerne avant tout l'ACOSS et les Caisses nationales, mais toute la branche y concourt. Nous avons beaucoup travaillé pour optimiser la gestion de trésorerie du régime général et des autres régimes, mais il reste des progrès à accomplir. En outre, nous souhaitons continuer à renforcer notre expertise sur le financement de la Sécurité Sociale. Je ne suis à ce poste que depuis 12 mois, mais j'ai déjà eu connaissance d'au moins 6 ou 7 projets majeurs qui pèsent sur notre métier d'opérateur pour le recouvrement, mais aussi, potentiellement, sur les finances sociales. Nous avons besoin de données d'expertise pour que nous puissions devenir un véritable acteur de la réflexion et de la discussion publiques et ne pas subir ces projets.
- Renforcer le pilotage et l'efficacité du réseau. Sur ce sujet, nous avons mené une réflexion systématique sur ce que nous devons maintenir, développer ou redéployer au niveau départemental, sur ce que nous devons coordonner au niveau régional et sur ce que nous devons piloter au niveau national.

Je vais vous présenter le premier axe. Il s'agit de mobiliser la branche au service des cotisants. L'attention portée à la qualité de service aux cotisants n'est pas nouvelle. Les conventions d'objectifs et de gestion, depuis la première d'entre elles, ont toujours porté des objectifs en la matière et des engagements de service. Ces engagements concernaient toutes les catégories de cotisants. Il s'agissait de développer une meilleure qualité de l'accueil, une meilleure disponibilité, une meilleure qualité de réponse téléphonique, une plus grande plage d'ouverture, ou encore des réponses plus rapides au courrier. Pour l'essentiel, les organismes remplissent leurs engagements de service en la matière. Certains objectifs doivent toutefois être maintenus, notamment la qualité de la réponse téléphonique et l'homogénéité sur le territoire.

Les premiers efforts en matière de qualité de service ont généré de nouvelles attentes de la part des cotisants. Ces attentes s'expriment différemment d'une catégorie de cotisants à l'autre. Rappelons que nous gérons aussi bien des particuliers employeurs que des associations, des collectivités locales ou des grandes entreprises. Chaque catégorie de cotisants manifeste des préoccupations particulières. Nous avons donc essayé de mener un travail systématique pour savoir comment traiter chaque catégorie. Je n'y reviens pas, puisque l'ensemble des orientations figure dans le texte que nous vous avons fait parvenir. Je me contenterai de parler des particuliers employeurs, des artisans et commerçants et de la réforme des grandes entreprises, notamment celles concernées par le Versement en Lieu Unique (VLU).

Pour les particuliers employeurs, nous avons créé, au cours des dernières années, deux centres nationaux, le Centre national du Chèque emploi service universel (CNCESU) à Saint-Etienne et le centre PAJE au Puy-en-Velay. Ces centres donnent satisfaction dans leur travail de back office. En revanche, dans les enquêtes sur la qualité de la réponse téléphonique, les notes données par les particuliers employeurs, qui ont beaucoup de questions, s'avèrent assez faibles. Il est vrai qu'à Saint-Etienne et au Puy-en-Velay, nous avons du mal à suivre la demande en la matière. Dans les 4 années qui viennent, nous comptons continuer à traiter le maximum de comptes de particuliers employeurs au Puy-en-Velay et à Saint-Etienne. Notre objectif chiffré, qui ne concerne pas les particuliers employeurs appartenant au champ de la PAJE, est de gérer 80% des comptes de particuliers employeurs sous la forme de chèques emplois service d'ici 2009, en utilisant au maximum les possibilités de dématérialisation. En revanche, nous souhaitons donner la possibilité aux URSSAF – la technologie le permet maintenant – de traiter la réponse téléphonique avec les particuliers employeurs même si les comptes ne sont pas gérés par l'URSSAF mais dans les centres de Saint-Etienne et du Puy-en-Velay. La fonction de back office reste donc toujours concentrée à Saint-Etienne et au Puy-en-Velay, mais la fonction front office est redonnée à tous les organismes, de manière à ce qu'ils puissent traiter les questions des cotisants particuliers employeurs de leur département.

Pour les cotisants concernés par la création du régime social des indépendants (RSI) et de l'Interlocuteur Social Unique (ISU), c'est-à-dire les artisans et les commerçants, nous vous avons parlé, le 6 décembre 2005, d'une ordonnance en cours de finalisation, puisque la date limite pour légiférer par ordonnance sur le sujet était le 9 décembre 2005. J'avais dû vous dire que nous avons bon espoir d'aboutir à un texte qui partage de manière assez équilibrée, entre les deux réseaux, les différentes fonctions d'accueil, de gestion des comptes, de contentieux et de contrôle sur cette catégorie.

Je crois que c'est le cas. Nous avons tout de suite commencé à travailler, en attendant les textes d'application que l'Etat doit toujours adopter. Nous avons créé, avec le RSI, une structure projet commune pour essayer d'avancer de manière cohérente, en gardant à l'esprit l'objectif de démarrer l'ISU au 1<sup>er</sup> janvier 2008. L'ordonnance prévoit que l'ISU entre en œuvre le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Cette date paraissant irréaliste, un décret repoussera cette date au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Compte tenu de l'étendue des tâches à accomplir, notamment en matière de systèmes d'information, nous devons élaborer un rétroplanning très serré. Nous avons commencé à travailler avec le RSI, avec un maximum de cohérence pour ne pas avoir trop souvent recours à l'Etat pour arbitrer nos différends. Nous avons essayé, dans la logique de l'ordonnance et par souci d'équilibre, de proposer de nous-mêmes des propositions consensuelles à l'Etat. C'est dans cet esprit que nous envisageons notre collaboration avec le RSI, même s'il n'est pas encore formellement constitué. Il ne le sera que lorsque son Directeur général sera nommé, c'est-à-dire dans quelques semaines. Nous avons commencé à travailler avec des groupes de travail et des commissions paritaires comprenant des membres du RSI et des membres de la branche recouvrement. Pour l'instant, nous travaillons bien. Nous n'allons, évidemment, pas tout régler de manière consensuelle et nous serons amenés à proposer des arbitrages. Mais nous allons essayer de faire en sorte que les deux réseaux coopèrent le plus possible.

Le troisième élément important concerne la gestion des comptes des grandes entreprises. Nous souhaitons harmoniser cette gestion sur l'ensemble du territoire. Nous voulons aussi nous assurer d'avoir des organisations de contrôle adaptées aux enjeux financiers importants représentés par les comptes des grandes entreprises. Au mois de décembre, je m'étais fait l'écho de la négociation tendue que nous avons menée avec l'Etat sur ce sujet. L'Etat souhaitait que nous concentrions la gestion des comptes des grandes entreprises de plus de 2 000 salariés – il en existe un peu moins de 500 – dans un seul organisme, qui aurait, sans doute, été l'URSSAF de Paris, à l'instar de ce qui a été fait dans l'administration fiscale, où ces comptes sont traités par une Direction des grandes entreprises. Nous étions un peu dubitatifs quant à la similitude du traitement fiscal et du traitement des cotisations sociales. Nous avons donc milité pour que plusieurs URSSAF, réparties sur le territoire, gèrent les comptes des grandes entreprises.

Grâce au soutien du Conseil d'administration et du Président, nous avons réussi à obtenir la nomination de 8 URSSAF, désignées dans une annexe de la COG. Nous avons dû choisir ces 8 URSSAF dans les premiers mois de l'année, en liaison avec le Conseil d'administration. Nous avons fait en sorte qu'elles soient inscrites dans la convention d'objectifs et de gestion plutôt que dans un autre texte. Concernant la gestion des comptes des grandes entreprises, nous veillerons, en outre, à élaborer un certain label de qualité. Deux de ces 8 URSSAF sont en fait des départements qui comprennent plusieurs URSSAF. C'est le cas des départements du Rhône et du Nord. Ce dernier comprend en effet les URSSAF de Lille, Roubaix-Tourcoing et Valenciennes. Il est précisé, en annexe de la COG, que les organismes situés dans le Rhône et dans le Nord, seront appelés, dans le cadre d'une fusion qui devrait avoir lieu avant la fin de la période couverte par la COG, à traiter les comptes des grandes entreprises.

Nous avons aussi connu des difficultés dans la négociation sur le nombre d'URSSAF habilitées à gérer les entreprises en VLU. Pour les entreprises comptant entre 250 et 2 000 salariés, le versement en lieu unique reste une option.

L'Etat nous a demandé de concentrer la gestion de ces entreprises dans, au maximum, 20 organismes, c'est-à-dire un par région. Ce chiffre ne nous a pas paru pertinent, dans la mesure où il existe, dans certaines régions, des URSSAF importantes qui ne sont pas préfectures de région mais gèrent tout de même les comptes complexes à forts enjeux. Nous sommes arrivés à définir, dans la convention d'objectifs et de gestion, un nombre d'URSSAF habilitées à gérer les VLU compris entre 26 et 34. Le choix a été établi sur la base d'une procédure de sélection prenant en compte les moyens quantitatifs et les indicateurs qualitatifs des organismes candidats, qui nous assurent que les entreprises complexes seront le mieux gérées.

Le choix s'est avéré difficile, car la plupart des indicateurs étaient, heureusement, satisfaisants. Nous sommes parvenus à une liste de 33 URSSAF qui figurent sur la carte qui s'affiche actuellement. Cette liste des 33 comprend les 8 URSSAF habilitées à gérer les entreprises de plus de 2 000 salariés, qui peuvent aussi, évidemment, gérer les entreprises de 250 à 2 000 salariés. Les 25 autres organismes apparaissent en clair sur la carte de la page 7. Le Conseil d'administration a voté la procédure de sélection et nous a demandé de construire une couverture géographique sensée. En quelques rares occasions, nous n'avons donc pas complètement respecté le classement établi sur la base des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour être sûrs que soit nommée au moins une URSSAF par région administrative. Il faut savoir que – c'est un chiffre qui n'apparaît pas dans le diaporama mais que nous avons donné à nos administrateurs – 79% des entreprises de 250 à 2 000 salariés sont déjà traitées dans les organismes que nous avons sélectionnés. Seules 21% de ces entreprises devront, à un moment donné, basculer dans les 33 organismes retenus.

En page 8, nous vous avons indiqué un certain nombre d'objectifs chiffrés nouveaux. Apparaissent notamment des objectifs en matière de progression des déclarations et des paiements dématérialisés, de progression de nos notes générales et de qualité de la réponse téléphonique. Vous voyez qu'en 2005, la proportion d'appels décrochés correspond presque déjà aux objectifs donnés dans la convention d'objectifs et de gestion. Notre ambition nous paraît donc réaliste.

Je donne la parole à Mathilde LIGNOT-LELOUP, Directrice de l'Audit national pour la suite de la présentation.

### **Mathilde LIGNOT-LELOUP, Directrice de l'Audit national, ACOSS**

Le deuxième axe autour duquel est articulée la COG consiste à renforcer le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé et à consolider le recouvrement. Comme l'a dit M. TAVERNIER, nous avons considérablement amélioré nos performances sur le taux de recouvrement de l'assiette déclarée. L'enjeu réside maintenant dans le contrôle et la lutte contre la sous-déclaration et la non-déclaration.

Il nous faut tout d'abord renforcer le contrôle et améliorer la couverture du fichier, c'est-à-dire augmenter la fréquence des contrôles. Pour y arriver, nous devons non seulement renforcer les moyens dont nous disposons, mais aussi faire évoluer les méthodes.

Nous avons donc proposé à l'Etat, comme nous vous l'avions dit en décembre, de faire évoluer les méthodes de contrôle et de mettre en place un contrôle sur pièces, réalisé par des contrôleurs de recouvrement, afin d'assurer un contrôle plus efficace des très petites entreprises. Nous allons donc créer ce métier de contrôleur du recouvrement.

Je laisse Didier MALRIC présenter concrètement les missions liées à ce nouveau métier et le calendrier de sa mise en place.

### **Didier MALRIC, Directeur de la Gestion du Réseau, ACOSS**

Nous souhaitions anticiper sur ce sujet. L'objectif de la mise en place des contrôleurs de recouvrement est d'accroître nos capacités de couverture du fichier des cotisants. Il existe également d'autres objectifs plus secondaires, mais néanmoins importants, à prendre en compte. Le premier concerne l'entreprise elle-même. Nous savons qu'un contrôle sur place est extrêmement lourd pour les dirigeants des petites entreprises. Il mobilise un temps important, pris sur le temps d'activité de l'entreprise, dans des structures qui ne possèdent pas de services dédiés à ce type de questions. Le contrôle sur pièces permet donc non seulement d'améliorer nos capacités de couverture, mais aussi d'alléger le processus pour les petites entreprises. Un autre objectif secondaire, plus interne, concerne les ressources humaines. En effet, nous avons souhaité, à l'occasion de la mise en place de ces nouveaux métiers offrir des possibilités d'évolution de parcours professionnels à nos gestionnaires de comptes de niveau 3 et de niveau 4 de l'institution. C'est avec cette triple approche que nous avons essayé de construire ce futur métier de contrôleur de recouvrement.

Les contrôleurs de recouvrement mèneront principalement une action de contrôle, effectuée depuis l'URSSAF, à partir de documents récupérés auprès de l'entreprise ou que nous avons déjà en notre possession. Quelques actions seront menées directement dans les entreprises. Il s'agira de missions de diagnostic conseil, notamment auprès des entreprises récemment créées, de manière à assurer la qualité de la déclaration sociale et d'éviter un redressement au bout de 3 ans. Nous souhaitons accompagner l'entreprise dans ses besoins et sur la qualité de ses pratiques au regard de l'application de la réglementation. Ces éléments constituent le cadre général de la mission des contrôleurs de recouvrement tel qu'il est défini aujourd'hui.

Pour mettre en place ce nouveau métier, il est nécessaire de sécuriser les procédures et de créer un véritable statut permettant que les agents soient assermentés au même titre que les inspecteurs de recouvrement. Ils seront, en effet, amenés à connaître un certain nombre d'informations et leur constat devra pouvoir faire foi. Nous avons transmis des propositions de textes aux pouvoirs publics. Par ailleurs, l'Etat s'est engagé à accompagner la mise en œuvre de ces dispositifs par l'adoption des textes réglementaires nécessaires à son déploiement. Il s'agit de créer un véritable emploi, comprenant une formation nationale – à l'instar de ce qui existe pour les inspecteurs de recouvrement – sanctionnée par une certification.

Cet emploi sera rémunéré au niveau 5A, ce qui permettra d'offrir une possibilité de parcours professionnel aux gestionnaires de compte niveau 3 ou au personnel niveau 4. La procédure de recrutement n'est pas totalement finalisée à ce jour.

Nous souhaitons néanmoins faire en sorte qu'elle soit strictement encadrée, de manière à garantir une certaine homogénéité des promotions et qu'elle soit essentiellement fondée sur le repérage des potentiels. Nous prévoyons la création de 175 postes de contrôleurs de recouvrement. Nous envisageons de créer au moins un poste de ce type par URSSAF. Par ailleurs, la mise en œuvre de ce nouvel emploi sera progressive. Elle connaîtra une phase expérimentale en 2007, avant une généralisation en 2008, sous réserve que les textes nécessaires à la mise en œuvre de ces métiers soient adoptés.

La création de ce nouveau métier permet aussi de tenir compte de la mise en place de l'ISU, qui, théoriquement, interviendra au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La mise en œuvre de l'ISU va générer une perte d'activité pour un certain nombre de gestionnaires de comptes qui ont le profil pour évoluer vers le métier de contrôleur de recouvrement.

### **Mathilde LIGNOT-LELOUP, Directrice de l'Audit national, ACOSS**

La convention d'objectifs et de gestion a confirmé le renforcement des moyens affectés au contrôle et à la lutte contre le travail dissimulé. Nous y reviendrons. Globalement, notre objectif est d'accroître les moyens consacrés au contrôle par la création de postes de contrôleurs du recouvrement et d'environ 100 postes d'inspecteurs supplémentaires. Dès 2006, nous recruterons 50 inspecteurs supplémentaires. Nous mettons aussi en place les référents en matière de lutte contre le travail dissimulé, au niveau régional. Il existe une vingtaine de référents dont nous avons précisé les missions. Au niveau régional, ces missions consistent à faciliter les partenariats, la veille et les travaux de méthodologie. Au niveau national, elles consistent à faire remonter de l'information et à assurer une veille sur les montages juridiques frauduleux et les fraudes qui peuvent être détectées localement. Il existait déjà des référents locaux dans quelques URSSAF. Les référents régionaux permettront de mieux organiser les partenariats des URSSAF avec les autres acteurs de la lutte contre le travail dissimulé, les actions restant menées sur le terrain par chaque URSSAF.

Par ailleurs, nous avons inscrit, dans la quatrième partie de notre convention, un objectif concernant les conditions d'exercice des inspecteurs dans les missions de lutte contre le travail dissimulé, notamment en, matière de sécurité.

### **Philippe RENARD, Directeur de l'UCANSS**

Vous savez que le programme de négociation, pour les deux ans qui viennent, comporte un thème sur la santé et la sécurité au travail. Le projet concernant les conditions d'exercice de l'activité des inspecteurs dans la lutte contre le travail dissimulé s'inscrit donc totalement dans ce thème. Nous serons amenés à étudier les contraintes particulières liées à l'exercice de la mission et les questions de sécurité dans le cadre de ce programme qui traite une problématique plus générale que nous aurons à évoquer dans les mois qui viennent.

## **Mathilde LIGNOT-LELOUP, Directrice de l'Audit national, ACOSS**

Il existe un élément sur lequel, malheureusement, à ce stade, nous n'avons pas beaucoup progressé. Il s'agit de notre offre de service vis-à-vis des tiers en matière de contrôle. Vous savez que nous avons proposé que les inspecteurs du recouvrement agissent aussi pour le compte de l'UNEDIC ou de l'ARRCO-AGIRC, afin d'effectuer un contrôle présentant un intérêt évident pour les finances sociales et pour l'égalité de traitement des cotisants. Cet objectif figure bien dans notre convention d'objectifs et de gestion. A ce jour, nous n'avons pas saisi officiellement le Conseil d'administration de l'UNEDIC ou de l'ARRCO-AGIRC. C'est un sujet que nous allons traiter dans les prochains mois.

J'aborde maintenant le thème du recouvrement. En matière de recouvrement, nous avons obtenu que les frais de poursuite et de contentieux ne pèsent plus sur la gestion administrative des URSSAF lorsque leur responsabilité n'est pas mise en cause. Les contentieux liés aux laboratoires pharmaceutiques sont parfois gagnés par les cotisants en raison d'une défaillance des textes juridiques. Jusqu'à maintenant, les frais occasionnés pesaient sur le budget administratif des URSSAF. Nous avons obtenu une règle budgétaire, a priori anodine mais très importante pour les URSSAF, qui permet d'imputer ces frais en gestion technique, sur le montant des cotisations recouvrées. Il faut savoir, par exemple, que les contentieux concernant les laboratoires pharmaceutiques représentent 23 millions d'euros. C'est un point qu'il me semblait intéressant de signaler.

La COG nous fixe un certain nombre de cibles à atteindre sur ce deuxième axe. Pour atteindre l'objectif de meilleure couverture du fichier par l'activité de contrôle (11,5 % en 2009 contre 8,2% constaté en 2005), il faut accorder plus de moyens au contrôle sur pièces et au contrôle destiné à la lutte contre le travail illégal. En ce qui concerne la lutte contre le travail dissimulé, nous nous donnons pour objectif de renforcer l'efficacité du ciblage des actions. Nous souhaitons atteindre un taux de redressement de 30%. Vous savez que, traditionnellement, nous disposons d'un indicateur de moyen qui vise à ce que 10% du temps des inspecteurs soit consacré à la lutte contre le travail dissimulé. Nous y ajoutons un objectif de résultat, qui rendra compte de l'efficacité de l'action de la branche. Concernant le recouvrement, notre objectif est de maintenir nos performances sur le secteur privé, avec une cible fixée en moyenne, sur la période 2006-2009, pour tenir compte de l'évolution de la conjoncture.

Le troisième axe autour duquel est construite la convention d'objectifs et de gestion est d'optimiser la gestion de trésorerie dans les URSSAF, à l'ACOSS, mais aussi dans les Caisses prestataires, mettant ainsi l'expertise de l'ACOSS au service des autres Caisses nationales. Il s'agit de conforter le rôle central de la branche dans la production des comptes de la Sécurité Sociale et de renforcer l'expertise sur les prélèvements sociaux. Certains éléments concernant cet axe ont évolué depuis décembre dernier. Lors de notre dernière réunion, nous vous avons évoqué le problème des conventions bancaires conclues par les URSSAF. Ces conventions bancaires qui, au-delà des conditions financières concernent aussi des services offerts par les banques comme l'aide au traitement des chèques, n'étaient pas totalement sécurisées juridiquement. Notre objectif majeur était donc de sécuriser juridiquement ces conventions et de réaliser des gains de trésorerie pour le régime général en identifiant à part les services bancaires financés actuellement par des jours de valeur et des délais de remontée des fonds.

Nous souhaitons cependant que l'évolution de financement des services bancaires ne pèse pas sur la gestion administrative des URSSAF. Nous avons obtenu que l'Etat finance ces services bancaires en dépenses évaluatives. Nous disposons, aujourd'hui, d'un budget évaluatif de 10 millions d'euros par an. Notre budget de dépenses limitatives a donc été calculé et négocié sans tenir compte de l'évolution des dépenses pour les frais bancaires qui viendront s'y ajouter.

Par ailleurs, nous préparons et signerons, en septembre, une nouvelle convention avec la Caisse des Dépôts et Consignations. Cette nouvelle convention permettra de diversifier les instruments financiers utilisés par l'ACOSS.

Enfin, nous mettons en place, cette année, une organisation en vue de la certification des comptes. Nous avons donc recruté 5 auditeurs financiers et 5 agents comptables dédiés à cette mission.

En matière de cible à atteindre, nous avons des objectifs sur la qualité de gestion de trésorerie dans les URSSAF. Nous nous basons sur des indicateurs de qualité de prévision, de qualité de négociation bancaire et de remontée des comptes. Nous avons également pris des engagements chiffrés sur la répartition, sa rapidité et sa qualité.

Je redonne la parole à Didier Malric, qui va nous parler du quatrième axe de la COG.

#### **Didier MALRIC, Directeur de la Gestion du Réseau, Acooss**

L'axe 4 de la convention d'objectifs et de gestion vise à renforcer l'efficacité de la branche. Notre objectif principal réside dans l'amélioration du fonctionnement en réseau. Nous devons donc essayer d'identifier le niveau d'action le plus pertinent en fonction de la nature de la mission. La nouvelle convention d'objectifs et de gestion pose pour principe que le niveau pertinent de l'action qui relève de notre cœur de métier est l'échelon départemental. Vous savez comme moi que cette idée n'est pas forcément partagée par un certain nombre de représentants de l'Etat. Néanmoins, nous avons obtenu que cette COG affirme très clairement que le cœur de métier des URSSAF est de la compétence départementale. Concrètement, chaque URSSAF départementale aura en charge la gestion de l'essentiel des comptes des petites entreprises, mais aussi l'ensemble des comptes des entreprises comptant jusqu'à 1 999 salariés, si celles-ci ne sont pas en Versement en Lieu Unique.

Par ailleurs, les URSSAF, suite au transfert de certains comptes à Saint-Etienne et au Puy-en-Velay, vont retrouver leur rôle de front office vis-à-vis des particuliers employeurs. Elles seront aussi concernées par la mobilisation et le renforcement des corps de contrôle. Vous savez que la COG prévoit la création d'un certain nombre de pôles de compétence régionaux en matière de contrôle. Mais elle prévoit également que ces pôles s'appuieront sur les moyens humains, c'est-à-dire les inspecteurs, de chaque URSSAF.

L'échelon départemental constituant le niveau d'action pertinent, les URSSAF infradépartementales vont être amenées à fusionner. 12 URSSAF sont concernées dans 10 départements. Ces fusions interviendront d'ici la fin de la période conventionnelle.

Le texte de la convention d'objectifs et de gestion réaffirme toutefois le principe du maintien des implantations locales et l'absence de licenciements. Il indique aussi que ces créations de nouvelles entités s'opéreront dans le cadre d'une démarche concertée avec l'ensemble des acteurs et des partenaires concernés, à savoir les Conseils d'administration et les représentants du personnel.

L'élément qui a sans doute le plus évolué par rapport à la dernière rédaction qui vous a été soumise, concerne l'organisation du niveau régional ou interrégional. En effet, la COG prévoit que, à côté de la gestion du cœur de métier dans les URSSAF départementales, la branche s'appuiera sur le niveau régional ou interrégional pour piloter un certain nombre d'actions et en vue de mutualiser certaines fonctions. Pour organiser ce pilotage et cette mutualisation, nous avons, au niveau de l'ACOSS, créé une nouvelle instance, l'instance stratégique d'accompagnement du changement. Elle a pour rôle d'appuyer l'ACOSS dans la mise en œuvre de ses orientations en privilégiant une approche concrète. Nous avons particulièrement travaillé sur deux chantiers.

Le premier concerne l'organisation du pilotage régional ou interrégional. La COG prévoit que ce pilotage s'effectuera à travers deux types d'instances : le Comité régional des directeurs de la région ou de l'interrégion, et le Comité de concertation régionale. Ce dernier est composé de deux représentants de chaque URSSAF issus du collège employeur ou du collège salariés. Il doit, par ailleurs, permettre la représentation de toutes les organisations syndicales. Le rôle du Comité de concertation régionale est d'émettre un avis sur le Plan d'action régional, lequel a, notamment, pour objet l'organisation de la coopération régionale et de la mutualisation. Le Comité de concertation régionale doit aussi se prononcer sur le budget nécessaire à la mise en œuvre du Plan d'action régional. L'objectif de cette instance est de veiller à la mise en œuvre de la COG tout en garantissant le respect d'un certain nombre d'équilibres. Elle ne se substitue pas aux Conseils d'administration locaux, qui devront se prononcer sur les incidences du Plan d'action régional sur les organismes locaux. Le Comité de concertation régionale a vocation à étudier de manière transversale l'impact du Plan d'action régional au niveau de la région.

Nous avons aussi travaillé sur la mutualisation des fonctions qualifiées, improprement, de support. Nous avons effectué, au mois d'avril, un recensement de l'ensemble des expériences existant localement dans ce domaine. Puis nous avons défini, au regard de l'instance d'accompagnement du changement, un certain nombre de mutualisations qui devront obligatoirement être mises en œuvre dans le cadre de la convention d'objectifs et de gestion. Ces mutualisations concernent, par exemple, les achats et le marché, la gestion de la paye, la gestion des déclarations uniques d'embauches (DUE), l'assistance téléphonique aux offres de services dématérialisées, la communication aux cotisants, l'expertise en matière de ressources humaines, l'ingénierie de la formation professionnelle ou encore la gestion de la documentation juridique et technique. Certaines de ces fonctions sont apparues comme devant être prioritairement mises en œuvre, notamment la gestion de la paye, les achats et le marché ou la gestion de la DUE. Nous avons donc constitué des groupes de travail au sein de la branche. Ils étudient actuellement des cahiers des charges organisationnels en vue d'un lancement expérimental à partir du mois de septembre 2006.

Ces expérimentations seront menées dans les grandes régions jusqu'à l'été 2007. Sera ensuite dressé un bilan qui permettra d'apporter un certain nombre de correctifs avant de passer à la phase de généralisation prévue pour octobre 2007. Nous proposons donc une approche pragmatique et qui se veut réaliste.

L'objectif est de parvenir à diminuer le coût de gestion de ce type de fonctions. La COG prévoit une diminution de l'ordre de 10% des effectifs affectés à la gestion de ce genre d'activités. Nous allons réaliser à 9 ce que nous faisons aujourd'hui à 10. Au vu des expériences déjà réalisées en la matière, cette ambition semble accessible.

En outre, nous souhaitons que la mise en œuvre des orientations de la COG bénéficie d'un accompagnement en ressources humaines approprié. C'est le dernier chantier que nous avons ouvert avec l'instance d'accompagnement du changement. Il s'agit de proposer aux organismes une méthodologie qui favorise le redéploiement des personnels en permettant l'identification d'un certain nombre de compétences, de liens entre ces compétences et d'autres métiers et des définitions de besoins d'accompagnement, notamment en matière de formation.

Je ne reviens pas sur les négociations en cours sur l'évolution des réseaux. Vous les connaissez parfaitement. L'évolution des réseaux constitue un élément à prendre en compte dans la mise en œuvre des orientations de la convention d'objectifs et de gestion.

Les engagements que nous avons pris vis-à-vis de l'Etat consistent principalement en une baisse du coût de gestion dans la branche. La méthode de calcul s'avère un peu grossière, puisque nous avons mélangé des comptes qui ne représentent pas la même charge de travail. Actuellement, le coût de gestion d'un compte s'élève, en moyenne, à 174 euros. L'objectif est d'arriver à 166 euros en 2009. Cet objectif devra être atteint en tenant compte du transfert de certains comptes vers le centre PAJE et du transfert de 80% des comptes vers le centre de Saint-Etienne, dans lequel nous savons que la productivité est beaucoup plus forte que dans une URSSAF. Cette meilleure productivité n'est pas liée au niveau des agents de l'URSSAF, mais, tout simplement, à une réglementation plus simple à appliquer.

Je ne reviens pas sur l'objectif de diminution de 10% des effectifs affectés à la gestion des fonctions support.

Notre dernier objectif réside dans la maîtrise du coût global de l'informatique. Ce coût représentait 16,6% des dépenses de fonctionnement en 2004. Nous souhaitons que ce taux diminue pour atteindre 14,7% à l'horizon 2009. Nous sommes en train de finaliser le schéma directeur des systèmes d'information. Un des leviers principaux de la diminution du coût global de l'informatique reste l'évolution du coût des achats du matériel.

### **Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je vais terminer la présentation en vous parlant des moyens avec lesquels nous allons travailler dans les 4 ans qui viennent. J'ai souhaité vous donner, dans les diapositives que je vais présenter, les mêmes informations que celles que nous avons données aux administrateurs. Elles sont sensiblement plus précises que celles qui figurent dans l'annexe de la convention d'objectifs et de gestion.

Je vais d'abord rappeler le contexte. Notre budget est de 1,1 milliard d'euros. 75% de ce budget sont consacrés à la masse salariale, 20% aux autres dépenses de fonctionnement et 5% seulement aux investissements. Notre branche compte 13 800 salariés, et ce nombre augmente. En outre, la branche recouvrement est plus jeune que l'ensemble du secteur public ou para-public, puisque la proportion de départs à la retraite s'élève à un peu moins de 10% pour les 4 ans qui viennent. L'effet dû au baby boom de l'après-guerre nous touchera plutôt en 2009-2010. L'année 2009 verra s'accroître le nombre de départs à la retraite. Vous voyez, sur le petit tableau qui s'affiche, que nous connaissons moins de 300 départs à la retraite en 2006. Ce chiffre est estimé à 400 en 2009. Evidemment, ces chiffres ne sont que des estimations. Ces prévisions sont plus difficiles à réaliser aujourd'hui que dans le passé à cause de l'évolution de la réglementation en matière de retraite. Les chiffres que nous vous présentons sont toutefois ceux sur lesquels nous avons construit nos raisonnements et négocié avec les tutelles.

Par rapport à ce contexte, nous avons considéré que nous ne pourrions tenir nos objectifs que si nous remplaçons un départ à la retraite sur deux. Au-delà – c'est le message aux tutelles – nous ne garantissons plus le maintien et l'amélioration de nos performances. Les tutelles ont très longtemps campé sur leurs positions puisque la Direction du budget envisageait une réduction des effectifs de 2 000 salariés, correspondant au nombre de départs à la retraite et à une partie du turn over (mutations, démissions, ...). La négociation a été assez longue et laborieuse, comme vous pouvez l'imaginer. Nous sommes finalement arrivés au résultat qui figure à la page 15. Les budgets sont construits sur la base du remplacement d'un départ à la retraite sur 2, hors catégorie d'inspecteur. 600 ETP vont donc être supprimés, sachant que, comme les tutelles l'ont fait valoir, le périmètre de nos missions va évoluer avec la constitution du RSI et surtout de l'ISU.

Il est difficile de prévoir les effets du RSI et de l'ISU. En effet, une ordonnance existe, mais il nous manque les décrets d'application pour que soyons en mesure de savoir ce qui va avoir lieu sur le terrain. L'ordonnance prévoit que le RSI peut déléguer telle ou telle fonction à la branche recouvrement, mais nous ne savons pas s'il le fera ni quelles seront les modalités d'un tel transfert. Néanmoins, compte tenu des travaux que nous avons effectués avec le RSI, conformes au texte de l'ordonnance, nous avons estimé, d'une manière assez hasardeuse mais non démentie par les informations que nous avons pu obtenir, que la mise en œuvre de l'Interlocuteur Social Unique aurait un effet sur 355 ETP. Il s'agit essentiellement des agents qui, actuellement, gèrent le contentieux des commerçants et des artisans. Le total étant de 600 suppressions de poste, il reste 245 emplois supprimés. Le tableau que vous voyez actuellement indique ce que nous envisageons en termes de redéploiement pour arriver à -245. D'une part, 585 suppressions de postes sont liées à des évolutions en cours ou à des réformes mises en œuvre par la COG. D'autre part, 340 emplois vont être créés dans le domaine du contrôle essentiellement. La différence est bien de 245.

Parmi les 585 suppressions de poste, beaucoup sont d'abord liées à la réforme du traitement des comptes des grandes entreprises dont j'ai parlé tout à l'heure. Contrairement à ce que j'entends encore, cette réforme ne vise pas à réduire les effectifs, mais à assurer la sécurisation des enjeux financiers.

Les entreprises de plus de 2 000 salariés seront gérées dans 8 URSSAF et les entreprises de 250 à 2 000 salariées en VLU le seront dans 33 URSSAF. Ces modifications ne concernent pas vraiment les activités de contrôle mais touchent surtout le domaine de la gestion de comptes.

Parmi les 585 suppressions de poste, certaines sont liées au basculement progressif des particuliers employeurs sur les dispositifs de la PAJE et du chèque emploi service, dont j'ai rappelé à l'instant qu'ils étaient plus simples et moins coûteux en termes de gestion que les systèmes précédents. Les objectifs définis dans la COG ont un effet net de 235 ETP pour l'ensemble de la branche. D'autres suppressions sont dues à la mutualisation des fonctions et à la progression de la dématérialisation (270 ETP pour l'ensemble).

Les emplois supplémentaires seront essentiellement créés dans le domaine du contrôle. Comme nous vous l'avons expliqué tout à l'heure, 175 contrôleurs du recouvrement vont être recrutés pour effectuer des missions de contrôle sur pièces. 100 inspecteurs supplémentaires vont l'être pour renforcer la lutte contre le travail illégal et accroître les moyens affectés à cette action. Quelques moyens supplémentaires vont aussi être affectés au secteur public, puisque la réglementation nous ouvre le champ du contrôle sur le secteur public. Ces nouvelles fonctions représentent 275 emplois supplémentaires. Concrètement, pour ces emplois, nous allons remplacer intégralement les départs à la retraite et créer 275 nouveaux postes.

Par ailleurs, 48 emplois vont être créés pour accompagner le développement des offres de service, en espérant que l'Etat ne nous imposera pas des offres de service à l'improviste.

Enfin, 17 emplois seront créés pour la certification des comptes. La Cour des comptes nous impose une obligation nouvelle de validation et de certification des comptes, qui nous contraint à professionnaliser encore le système de finalisation des comptes. Avec les agents comptables, nous nous sommes mis d'accord pour augmenter de 17 le nombre d'agents de la branche qui concourent à la qualité des comptes.

Je termine la présentation et nous pourrons répondre à toutes les questions.

En ce qui concerne la masse salariale, nous avons construit notre scénario autour d'une hypothèse de GVT de 2,2%. Il faut savoir que notre branche présente un taux d'agents de direction plus important que les autres branches. L'Etat en finance la moitié. Nous pensons qu'avec ce budget, indexé sur l'inflation, nous pouvons rémunérer les personnels avec lesquels nous allons travailler en 2009 sans réduire les promotions et sans contraintes supplémentaires implicites sur les effectifs et les modes de fonctionnement. Nous nous sommes engagés sur ce point, notamment auprès du Conseil d'administration.

Le tableau recensant les autres dépenses de fonctionnement est présenté de manière très agrégée dans la COG. Nous vous donnons aujourd'hui les détails de ce budget très serré afin de vous montrer en quoi il nous paraît réaliste. Je ne reviens pas sur les termes de la négociation avec l'Etat, mais il faut savoir que nous devons, dans notre branche, supporter des dépenses nouvelles importantes de location, qui n'existaient pas il y a encore quelques années. Ces dépenses concernent un grand nombre d'organismes de la branche, au premier rang desquels l'URSSAF de Paris et bientôt l'ACOSS. Le loyer, pour l'URSSAF de Paris, s'élève à 25 millions d'euros.

Au début de la négociation, les tutelles avaient la prétention de nous faire autofinancer, totalement ou partiellement, ces loyers. Finalement, ils ont convenu qu'un tel financement n'était pas raisonnable. Nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie à cette question et nous avons obtenu, grâce au soutien du Conseil d'administration, un financement total des loyers par l'Etat.

Les autres dépenses de fonctionnement sont gérées de manière très différente selon les postes. Nous pensons pouvoir réaliser des économies importantes, compte tenu de l'évolution des prix, des possibilités de mutualisation et des possibilités de mise en concurrence sur des postes importants comme la téléphonie, l'entretien, la maintenance ou encore les achats. Nous souhaitons réduire les dépenses de téléphonie de 15% sur 4 ans. Ce chiffre correspond à celui qu'ont montré les différents audits réalisés.

Nous voulons aussi stabiliser les postes consacrés aux missions et à la formation. Nous allons devoir réaliser, au cours des prochaines années, un nombre de formations plus important, puisque nous souhaitons recruter du personnel de contrôle. Il nous faut donc mieux mobiliser nos moyens qu'auparavant, en utilisant, par exemple, les contrats de professionnalisation et en recourant davantage au FAF grâce à des règles budgétaires plus favorables que dans la COG 20002-2005. Le budget global de formation apparaît donc en légère progression.

Parmi les dépenses de fonctionnement, les frais postaux s'avèrent très importants. Il est assez difficile de les réduire en raison de contraintes techniques. Contrairement à ce que nous pourrions penser, les progrès de la dématérialisation ne permettent pas de réduire les frais postaux. En effet, nous développons des offres de service très gourmandes en matière de courrier, puisqu'elles exigent une communication mensuelle ou trimestrielle avec les nombreux cotisants. C'est le cas, notamment, pour les particuliers employeurs ou pour les dispositifs tels que le Titre emploi entreprise ou le Chèque emploi-associatif. L'affranchissement augmente proportionnellement à notre communication. La mise en place de ces nouvelles offres de service explique que ce poste soit prévu en hausse malgré les progrès de la dématérialisation.

Je passe très vite sur le fait que l'ACOSS ne s'exonère pas évidemment de la discipline en matière de gestion des dépenses de fonctionnement.

En ce qui concerne les investissements immobiliers, nous avons rencontré moins de problèmes avec les tutelles. Compte tenu des reports, nous avons obtenu plus d'investissements que dans les conventions d'objectifs et de gestion précédentes. Nous disposons de 90 millions d'euros pour l'immobilier, contre 73 millions d'euros les quatre années précédentes. Cette somme ne couvre pas tous les besoins des organismes en matière de réimplantation et il nous faudra faire des choix. Cependant, l'exercice s'avère un peu moins contraint que les années précédentes.

Nous ne vous avons pas donné les chiffres de la période précédente, mais sachez que le Plan informatique national est en baisse assez sensible. Cette baisse s'explique par les évolutions des équipements informatiques et des diminutions du prix de ces équipements.

Compte tenu des objectifs retenus et chiffrés, nous pensons que ces moyens, humains ou financiers, nous permettent de travailler de manière à maintenir, voire à améliorer, nos performances. Mais il est vrai que, comme dans les autres branches, l'environnement s'avère sans doute plus difficile et contraint que dans les exercices précédents.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Merci pour cette présentation. La parole est à vous.

**Patrick LAVAUD, CFE/CGC**

Je n'appartiens pas à la branche recouvrement. Veuillez donc excuser la naïveté de ma question. Si j'ai bien compris vos explications et les documents que vous nous avez fait parvenir, 8 URSSAF vont gérer les entreprises de plus de 2 000 salariés et 33 URSSAF vont s'occuper des entreprises de 250 à 2 000 salariés. Il faut aussi tenir compte de l'impact de la mise en place du VLU, des EPF et du RSI.

Au-delà du mouvement de comptes Caisse par Caisse, que vous avez sans doute chiffré, je souhaiterais connaître, par l'intermédiaire d'un tableau tout simple, les conséquences de ces évolutions sur les effectifs de chaque organisme. J'aimerais savoir combien d'emplois vont être supprimés ou créés dans chaque URSSAF. Vous allez prochainement continuer la négociation du budget des URSSAF avec chaque directeur. Je ne peux pas croire que cette négociation ne tiendra pas compte des effectifs en plus ou en moins dans chaque URSSAF.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Nous allons tout de suite vous donner une réponse, puis nous ferons un tour des questions pour globaliser les réponses.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

La question paraît pertinente. Je ne dispose pas, actuellement, d'un tel tableau. Je peux tout de même vous apporter quelques éléments de réponse. Nous ne pourrons avoir ce tableau qu'après la conclusion des négociations des contrats pluriannuels de gestion. En effet, les CPG servent aussi à étudier la manière dont les évolutions se mettent en place dans chaque organisme particulier.

Il faut souligner que l'analyse s'avère compliquée quand nous devons passer du niveau global au niveau local. Lorsque nous raisonnons à partir de l'ensemble des chiffres nationaux, la situation est claire. Nous prévoyons le remplacement d'un départ à la retraite sur deux. Mais il existe beaucoup d'organismes de taille très réduite pour lesquels la loi des grands nombres ne s'applique pas. Il peut arriver que certains organismes soient affectés par des mouvements de comptes et par des évolutions, alors qu'aucun de leur salarié ne partira en retraite. Il existe des organismes de 30 salariés où il n'est pas certain que quelqu'un parte à la retraite dans les 4 années qui viennent.

Par ailleurs, nos projets de mutualisation de certaines fonctions visent aussi à déplacer l'activité quand il n'est pas possible de déplacer les femmes et les hommes. Il s'agit de répartir l'activité dans la région. Certains organismes, plus adaptés à des formes d'évolution, comme celles concernant les artisans commerçants ou les particuliers employeurs, et dans lesquels personne ne part à la retraite pourront se porter volontaire pour recevoir ce type d'activité. Nous en serons ravis. C'est aussi un des aspects du travail en réseau. Il ne s'agit pas d'avoir des objectifs généralisés et d'imposer tel ou tel niveau de productivité à tout le monde. Les projets de mutualisation vont permettre d'introduire de la flexibilité dans le fonctionnement du réseau.

Malgré tout, pour l'essentiel, les conséquences mécaniques des réformes que nous proposons sont inférieures au nombre de départs à la retraite que nous pouvons imaginer. Mais il n'existe pas de règle générale. Le remplacement d'un départ à la retraite sur deux dépend des organismes, de leur taille ou de leur localisation. Ces éléments de réponse s'avèrent évidemment insuffisants, mais ce sont les meilleurs que je peux vous donner aujourd'hui.

**Dominique DIDIER, CGT**

Pouvons-nous continuer sur ce sujet ?

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Je vais donner la parole à chacun.

**Dominique DIDIER, CGT**

Vous venez de nous faire une démonstration. Si nous ne connaissions pas la compétence des services de l'ACOSS, nous nous interrogerions. Vous nous donnez des chiffres précis. Vous nous dites, par exemple, que la centralisation de la gestion des très grandes entreprises va entraîner la suppression de 80 postes ou que la mise en place du CESU/PAJE va en supprimer 235. Puis, à une question très précise, vous répondez que les estimations sont difficiles à réaliser parce que les emplois supprimés ne correspondent pas forcément aux départs à la retraite. Nous le savions déjà. Nous voulons savoir très précisément quels emplois vont être supprimés et à quel endroit.

A chaque fois qu'une question de ce type vous est posée – nous nous sommes déjà rencontrés – vous répondez de cette façon. Vous avez l'art et la manière de ne pas répondre. Lorsque nous vous avons demandé, lors d'une précédente rencontre, ce qu'il resterait dans les URSSAF départementales, vous aviez répondu – je vous cite– « beaucoup de choses ». C'est une merveille de précision. A la question sur l'impact des nouvelles organisations sur les emplois, vous ne répondez pas précisément. Nous ne sommes pas là pour faire des blagues. Nous parlons de la réalité de gens qui vivent et travaillent. Ils sont extrêmement inquiets et attendent les comptes rendus que vont leur apporter les organisations syndicales. J'ai essayé de noter ce que vous avez répondu, mais ce n'était pas très clair.

Vous nous donnez le nombre d'agents de direction qui vont partir en retraite. Combien allez-vous en remplacer ? Cette question intéresse beaucoup de gens, notamment les plus jeunes qui attendent de prendre la place de ces agents de direction. Si vous leur répondez que vous n'en remplacerez aucun, ils auront compris à quel avenir ils peuvent s'attendre. Vous nous dites également que 397 gestionnaires vont partir. Que sont ces gestionnaires ?

Votre tableau indique que la mise en place de l'ISU va générer la perte de 355 emplois. Comme vous nous l'avez dit, il s'agit des agents du contentieux. Dans les URSSAF, ce sont des agents de niveau 3, sauf dans les grosses URSSAF où ils sont agents de niveau 4. Nous nous interrogeons donc sur vos engagements concernant les contrôleurs de recouvrement. Que vont devenir concrètement les agents de niveau 3 qui disparaissent et les cadres qui les supervisaient s'ils n'ont pas 60 ans ? Ce sont ces chiffres dont nous avons besoin. Si vous ne répondez pas précisément à la question du devenir des emplois supprimés, il n'était pas utile de passer une heure et demie à nous faire la lecture d'un texte.

Il est possible de faire une lecture positive des chiffres que vous nous donnez, puisque les emplois supprimés sont de niveau 3 alors que les emplois créés sont de niveau 5. Mais tout dépend de la façon dont ces évolutions vont s'organiser. Il faut savoir quelles possibilités seront offertes aux agents de niveau 3 dont le poste est supprimé. Votre projet va générer des problèmes de formation, mais aussi de mobilité. Si vous supprimez un poste et que vous en créez un autre, supérieur, à 100 km de distance, l'agent concerné ne va pas pouvoir se déplacer facilement.

Nous voulons donc savoir comment sera organisé concrètement l'emploi au sein de chaque organisme. Nous ne parlons pas d'un avenir lointain, mais de l'horizon 2009. Vous devez répondre à ces questions. Si vous ne pouvez pas y répondre aujourd'hui, revoyons-nous dans 15 jours, afin que vous ayez le temps de faire ce tableau. Vous arrivez à nous donner précisément les gains de productivité et le nombre d'emplois supprimés ou créés, mais vous n'êtes pas capables de répondre à cette question simple. Ce n'était vraiment pas la peine de venir à quatre.

### **Philippe GEORGES, Président du Comex**

Monsieur ROCHETTE souhaite prendre la parole.

### **Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Monsieur le Directeur, j'aimerais prolonger la question sur les effectifs en abordant l'élaboration du budget de la COG qui nous est présentée aux pages 46 et 47 de la COG. Un budget cible 2009 a été déterminé. Il intègre les effets budgétaires de la mise en œuvre des orientations de la COG, donc tient compte de l'ISU, des VLU, et des TGE. Le montant du budget cible permet d'évaluer l'écart positif et négatif constaté par rapport au budget notifié en 2005. La réduction de l'écart par rapport au budget cible sera négociée à l'occasion de la négociation des contrats pluriannuels de gestion.

Il s'agit de connaître la capacité de réduction des coûts de l'URSSAF. Quant à l'état limitatif des effectifs et le GVT, il est indiqué que les organismes produiront leur budget prévisionnel non pas pour 2006 et 2007, mais pour la totalité de la période de la convention d'objectifs et de gestion COG. Ces états sont obligatoires et l'approbation du budget leur donne un caractère limitatif.

Ma question est simple. Ces états prévisionnels d'effectifs 2006, 2007, 2008 et 2009, qui vont être négociés en CPG, vont-ils être communiqués avant la signature du CPG en octobre, comme le prévoient les obligations légales de l'article L432A du Code du travail en matière d'information des Comités d'entreprise sur l'évolution des effectifs pour tout projet ? Il me semble que vos orientations constituent un projet de réorganisation majeur. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'une question de procédure quand je lis les engagements pris en matière budgétaire. Vous ne pouvez peut-être pas nous donner aujourd'hui le tableau, mais il faudra nous le donner au mois d'octobre. Nous demandons qu'il soit donné avant la signature de la COG, dans chaque organisme, et qu'il concerne non pas 2006, mais 2007, 2008 et 2009, compte tenu de la détermination d'un budget cible 2009. Vous devez nous donner ce budget cible en termes d'effectifs.

### **Fabrice DIBOT, CFDT**

Nous avons bien noté que les moyens budgétaires portent sur le niveau national et non sur chaque URSSAF. Néanmoins, l'inquiétude est grande dans les organismes par rapport aux suppressions ou diminutions d'effectifs. Nous avons vu que vous étiez favorables à une répartition équitable et équilibrée de l'activité dans les différents organismes d'une même région. Nous ne pouvons que nous en réjouir. Mais la mise en œuvre de cette répartition risque de s'avérer complexe. Nous souhaitons une plus grande transparence et une plus grande information en ce qui concerne toutes les mutualisations et les rapprochements d'organismes. Nous voudrions que l'information donnée aux instances représentatives du personnel, aux Conseils d'administration et au futur Comité de concertation régional soit la plus complète possible.

Certaines fonctions support sont déjà réparties dans les organismes des régions. Des Comités de direction se sont réunis. Nous savons que telle URSSAF va recevoir la gestion de la paye ou telle autre la gestion des DUE, alors que les Comités de concertation ne se sont pas encore réunis. Les directeurs ont convoqué les personnes chargées de la gestion de la paye pour leur signifier que bientôt elles ne seraient plus chargées de ce travail. Ces personnes ont été informées sans que leur soit communiqué un calendrier précis, sans que leur soit proposée de reconversion et sans que le Comité d'entreprise et les instances représentatives du personnel en soient avertis, ce qui constitue une entrave au fonctionnement du Comité d'entreprise. L'inquiétude a donc grandi. Si l'information reste de cette qualité, l'inquiétude grandira davantage. Nous attendons donc que l'ACOSS communique aussi vis-à-vis des agents de direction en leur indiquant de ne pas précipiter les choses.

Nous avons noté, dans votre intervention, qu'il était question d'un accompagnement en ressources humaines. Il nous semble urgent de communiquer sur ce point. Il est également nécessaire d'attendre que les IRP se réunissent pour donner leur avis.

Il n'est pas forcément bon de précipiter les CPG si nous voulons préparer la mise en œuvre des nouvelles orientations de la convention d'objectifs et de gestion dans la sérénité. Les changements seront plus librement acceptés par les salariés si la communication est bonne.

Par ailleurs, le budget 2006 manque de lisibilité. Certains directeurs d'URSSAF ne remplacent donc ni les départs en retraite ni même les mutations, dans la mesure où ils ne connaissent pas la future dimension de leur organisme. Cela génère de l'instabilité dans les organismes.

Je pense que nous avons fait le tour de ce que nous voulions dire et j'espère que vous donnerez ce que les salariés attendent.

### **Hubert RETIF, CFTC**

Les organisations syndicales regrettent souvent le manque d'informations. Pour la COG, nous avons eu beaucoup d'informations et des documents relativement fournis, comprenant des tableaux. Mais nous en demandons davantage. Je voulais poser une question concernant les emplois que vous envisagez de supprimer dans le cadre de la dématérialisation et de la mutualisation des fonctions support. Je vois le chiffre de 270 emplois en moins. Etes-vous en mesure d'évaluer ce qui est imputé à la dématérialisation et ce qui est imputé à la mutualisation ? La mutualisation des fonctions support représente une orientation forte pour toutes les branches, certainement difficile à mettre en œuvre, mais aussi une orientation dont vous espérez des gains de productivité. Pouvez-vous entrer un peu plus dans le détail ?

J'aimerais aussi réagir par rapport aux chiffres que vous nous avez donnés. Je note que, par rapport aux autres branches, vous nous en avez fourni beaucoup. Sur les aspects budgétaires, vous restez relativement prudents en matière d'économie sur les frais postaux et de téléphonie. Vous vous en êtes d'ailleurs expliqués. Vous allez dématérialiser et développer des formules comme le télé-service. Vous nous dites que cette évolution va permettre de diminuer les moyens humains et, en même temps, vous ne vous attendez qu'à réaliser de modestes économies, sauf sur la téléphonie.

Par ailleurs, la formation paraît évoluer faiblement, alors que les évolutions d'emplois dont vous avez parlé vont aboutir à des besoins de compétences qui nous laissent penser que l'effort de formation va être plus important.

Nous nous interrogeons donc beaucoup sur le volet ressources humaines de la COG. Nous demandons à avoir davantage d'information sur les évolutions en matière d'emplois, de remplacements ou encore de productivité. Le climat social actuel génère une attente importante de la part des personnels.

### **Jean-Marc COLLET, CFTC**

A la fédération CFTC, nous sommes demandeurs, au même titre que les autres, d'un tableau et d'une cartographie. Comme l'a dit Monsieur RETIF, nous avons la chance d'avoir, dans les documents que vous nous avez remis, un planning.

Nous avons donc déjà une idée des moyens et des personnels qui vont être amenés à se déplacer. Nous souhaiterions obtenir davantage d'informations. Nous aimerions connaître les impacts réels de la mutualisation sur l'emploi, avec des chiffres précis, pour éviter tout fantasme et tout débordement militant.

J'ai d'autres questions à vous poser. Vous avez parlé de 8 URSSAF habilitées à gérer les comptes des très grandes entreprises. J'aimerais savoir quel a été le critère le plus déterminant dans le choix de ces organismes. D'après ce que vous nous avez dit, cette orientation constituerait aussi une incitation à la fusion ou à la mutualisation. Confirmez-vous cet objectif ?

Nous avons vu qu'un certain nombre de postes allaient être supprimés. Comme l'ont dit nos amis de la CGT, les salariés pourraient y gagner, dans le cadre d'une redistribution du gain de productivité, puisqu'un certain nombre de salariés actuellement au niveau 3 pourraient espérer passer au niveau 5A par la prise de nouvelles fonctions. Mais vous semblez placer la barre très haut en matière de recrutement, puisqu'il faut, *a priori*, un bon niveau universitaire pour obtenir les postes en question. Actuellement, notre branche compte un certain nombre de personnes assez jeunes, par rapport aux autres branches, et se féminise. Nous pouvons craindre que ces nouvelles fonctions soient difficilement accessibles pour l'énorme majorité des salariés du réseau.

J'ai aussi quelques précisions à vous demander. Vous avez parlé des départs en retraite. Vous misez sur une hypothèse qu'il sera difficile, à situation constante, de réaliser.

En ce qui concerne les transferts d'activité, la CFDT a fait remarquer que, déjà, certaines mutualisations se mettent en place. Certaines URSSAF prennent en charge des activités sans augmenter leurs effectifs. Je pense que cette situation pose de sérieux problèmes à certaines URSSAF, en surcapacité parce qu'elles n'ont plus les effectifs correspondant aux charges de travail qui leur sont, de plus en plus, attribuées.

### **Philippe GEORGES, Président du Comex**

Après ce premier tour de questions, je vais donner la parole à Monsieur TAVERNIER.

### **Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je vais tenter de répondre. Je voudrais dire au préalable qu'à l'ACOSS, nous sommes prêts à entendre toutes vos critiques, y compris celle d'incompétence, mais que nous n'acceptons pas celle du manque de transparence. Dans cette convention d'objectifs et de gestion, je ne pense pas que nous ayons fait preuve d'un manque de transparence. Quand nous disons que nous souhaitons fusionner les URSSAF au sein d'un même département, nous ne nous en cachons pas. Vous n'arriverez pas à me convaincre que nous avons manqué de transparence. Je ne culpabiliserai pas en la matière.

J'ai souhaité qu'aujourd'hui nous vous donnions des chiffres qui ne figurent pas dans la convention d'objectifs et de gestion. Nous n'avons pas passé une heure et demie à vous donner des éléments que vous auriez pu trouver ailleurs.

Nous vous avons dit comment s'était passée la négociation. Nous vous avons expliqué les évolutions depuis décembre. Puis nous avons donné les évolutions de moyens humains et financiers, au niveau national, qui ne figurent pas dans le document. Quand je décide de vous communiquer ces informations, je sais très bien qu'elles constituent autant d'éléments dont vous allez pouvoir vous emparer. Nous aurions pu nous en tenir au texte et ne pas vous en dire davantage. Mais je considère que nous vous devons, de même qu'à nos administrateurs, un peu plus de détails. Nous voulons vous expliquer pourquoi nous pensons que les orientations de la COG sont réalistes. Je pense qu'il serait honnête de votre part d'en faire le constat et de reconnaître que vous ont été fournies un certain nombre d'informations.

Je vous redonne la parole.

### **Fabrice DIBOT, CFDT**

J'ai parlé d'un manque de transparence au niveau local. J'ai cité l'exemple d'un directeur ayant convoqué ses agents du service paye pour leur dire qu'ils ne seraient plus en charge de cette activité, sans en avoir informé le Comité d'entreprise.

### **Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

D'accord. Vous me rassurez.

Très franchement, je ne vois pas la Caisse nationale comme une organisation qui contrôle tout. Au moment de signer la COG, nous ne connaissions pas tout le détail des missions de chacun des 14 000 salariés de la branche. Notre responsabilité consiste avant tout à mettre en cohérence les moyens qui nous sont attribués avec les orientations que nous voulons mettre en place. Le détail sera discuté ensuite. Je vous ai dit que nous allions remplacer environ un départ à la retraite sur deux. Nous pensons pouvoir le faire, mais nous disons aussi que nous ne pourrions pas aller au-delà. Nous devons vous expliquer comment nous pensons que, compte tenu de l'objectif de 600 suppressions de postes, l'organisation peut évoluer et comment nous pouvons redéployer les dépenses. Je considère que ces éléments relèvent de notre responsabilité, au cours de la négociation et au moment où nous signons.

Arrive maintenant la période des CPG. Nous devons prendre le temps nécessaire pour les réaliser. Je suis absolument furieux du peu de temps qui nous est accordé. L'Etat, alors qu'il connaît les chiffres et les orientations de la convention d'objectifs et de gestion depuis janvier, n'a signé que fin mai. Nous sommes donc contraints de précipiter un peu les choses pour signer les CPG avant le renouvellement des Conseils, afin que tout le monde dispose de sa feuille de route. Depuis un an nous vivons dans l'incertitude. Quand nous essayons de la dissiper, beaucoup d'autres essaient, au contraire, de l'alimenter. L'incertitude ne sera dissipée qu'après la signature des CPG donnant les objectifs et les moyens de chacun des organismes pour les 4 ans qui viennent. Il est vrai que nous sommes furieux que la signature de la COG ait pris tant de temps.

Si nous ne signons pas les CPG avant octobre, nous serons soumis au renouvellement des Conseils.

Nous ne savons pas d'où viendront nos présidents. Nous serons alors peut-être obligés de repartir pour quelques mois de négociations. Nous sommes confrontés à ce dilemme sans que nous n'y puissions rien. Depuis janvier, il ne se passe pas une semaine sans que nous ne rappelions à l'Etat la date de renouvellement des Conseils. Nous voulions signer la COG rapidement pour négocier un maximum de contrats dans les 6 mois suivant. Nous pensions qu'une convention signée, au plus tard, en mars nous permettrait de négocier les CPG pour le mois d'octobre. Mais la convention n'a été signée que le 31 mai. Il nous reste donc moins de 6 mois pour négocier les CPG.

Nous avons essayé d'anticiper la négociation des CPG avec le soutien d'une majorité de nos administrateurs, de manière à réaliser des diagnostics avec certaines URSSAF avant même la signature de la COG. Mais cette tâche s'avère franchement difficile. D'autant plus qu'il existe des obligations légales de consultation des instances représentatives du personnel. Vous avez été un certain nombre à nous alerter à ce sujet. Nous les avons rappelées à nos directeurs, par oral et par écrit. Il est inacceptable que certains ne s'y tiennent pas. Nous veillerons à ce que nos directeurs respectent les articles du Code du travail.

**Dominique DIDIER, CGT**

Etes-vous certains que les Conseils vont être renouvelés ? La CGT a été amenée à poser déjà cette question et elle n'a pas obtenu de réponse claire.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Hier, vous avez entendu le Ministre Philippe BAS dire publiquement que les Conseils seraient renouvelés cet automne, dans les trois branches : famille, vieillesse et recouvrement. Je ne peux pas vous en dire plus. Quand le Ministre parle, je le crois.

**Dominique DIDIER, CGT**

C'est très inquiétant, parce qu'il y a les élections des représentants du personnel à la même période.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Je crois que c'est très inquiétant pour tout le monde. Je peux confirmer les propos de Monsieur TAVERNIER. Il se trouve que j'ai rencontré le Ministre il y a quelques jours et il m'a dit que le renouvellement des Conseils aurait lieu à l'automne.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

A ce stade, je ne peux pas vous donner la cartographie que vous demandez. Nous la réaliserons à l'issue des négociations du CPG. Chaque élément devra être présenté à chaque instance représentative comme il se doit. Vous pouvez en être sûrs.

En ce qui concerne les mutualisations régionales, il n'y a pas lieu à ce stade, pour un directeur, d'expliquer à ses agents ce qu'il a décidé. Les directeurs ne prendront pas de décisions unilatérales. Leur rôle est de se réunir et d'échafauder des scénarios. S'ils arrivent à se mettre d'accord, ils pourront présenter un projet commun à leurs différents Conseils. Ensuite, les projets seront négociés dans les Comités de concertation régionaux qui seront mis en place à l'automne.

Sachez aussi que notre système est assez évolutif. Nous ne prétendons pas mutualiser l'ensemble des fonctions support que nous avons recensées tout à l'heure dans les deux mois qui viennent. Certaines sont certainement plus propices à la mutualisation que d'autres. Des expérimentations restent à mener. Quand les projets sont acceptés par tous les acteurs, ils sont inscrits dans les budgets de chaque URSSAF et dans les contrats pluriannuels de gestion. C'est de cette façon que nous envisageons la mise en œuvre des orientations de la COG. Après ce processus, nous pourrions élaborer une cartographie assez précise. Nous verrons si ce que nous proposons aujourd'hui fonctionne concrètement.

Je peux vous donner une précision concernant le cas particulier de l'URSSAF de Paris, qui a connu un grand nombre de départs en préretraite dans les années précédentes. Il y aura donc peu de départs à la retraite dans les années à venir. Cette situation pose un problème dont nous avons discuté au sein du Conseil pour savoir jusqu'où nous allions porter l'effort dans la réduction des effectifs de l'URSSAF de Paris. Nous en avons parlé au Conseil d'administration de l'URSSAF de Paris qui a voulu nous entendre sur ce sujet. Nos discussions ont abouti à un accord prévoyant de ne remplacer aucun départ à la retraite. Mais nous n'irons pas au-delà. C'est un élément supplémentaire de transparence que je peux vous donner.

Vous avez aussi posé des questions plus précises. Dans cette période où nous n'avons pas encore signé les CPG, nous sommes amenés à appliquer une procédure un peu dérogatoire du droit commun en ce qui concerne le remplacement des postes. Prochainement, nous devons aller devant notre Contrôleur économique et financier. Nous essayons d'agir de manière intelligente. J'espère que nous y arrivons. Si certaines choses ne fonctionnent pas, il faut nous le signaler.

Je vais maintenant répondre aux questions de Monsieur RETIF sur l'affranchissement. Il est moins coûteux d'utiliser les chèques emploi-service que les déclarations en URSSAF. Il faut tenir compte du fait que le chèque emploi-service constitue un service supplémentaire qui implique deux courriers mensuels.

Nous avons déjà parlé de la formation dans notre présentation. A ce stade, nous ne pouvons pas vraiment vous dire comment le budget formation évoluera dans le cadre des mutualisations.

### **Didier MALRIC, Directeur de la Gestion du Réseau, Acoss**

Ma remarque sera un peu technique. L'annexe budgétaire de la COG montre que les fonds de formation viendront, non pas en recettes, mais en adéquation aux dépenses.

La somme reste assez importante, puisqu'elle s'élève à 7 millions d'euros annuels en moyenne. Rapporté à la masse salariale, ce chiffre apparaît conséquent. Rapporté au nombre d'effectifs, il l'est encore davantage.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Avant de vous rendre à nouveau la parole, j'aimerais répondre aux questions de Monsieur COLLET. Je ne pense pas que les paramètres des régimes de pension vont évoluer avant 2008. Nous avons un rendez-vous à ce sujet en 2008. Je ne pense donc pas que ce que nous déciderons en 2008 aura un impact à l'horizon 2009. Encore une fois, il est assez difficile de prévoir précisément le moment auquel les agents vont cesser leur activité.

Vous m'avez également demandé quel était le critère utilisé pour choisir les 8 URSSAF qui vont gérer les comptes des très grandes entreprises. Notre procédure de sélection n'a pas été basée sur des indicateurs de performance. Nous avons essentiellement utilisé le critère géographique, en cherchant à obtenir la meilleure couverture du territoire possible, compte tenu de l'implantation locale de certaines entreprises. Pour reprendre le cas du Nord de la France, nous n'avons pas choisi volontairement un département comprenant plusieurs URSSAF. Mais si nous voulons avoir une URSSAF gérant les comptes des très grandes entreprises dans le Nord, nous devons obligatoirement choisir le département du Pas-de-Calais ou celui du Nord, où plusieurs URSSAF sont déjà présentes. Nous avons donc privilégié le critère géographique.

**Jean-Marc COLLET, CFTC**

J'aimerais aussi savoir comment vous comptez traiter les salariés qui sont confrontés à une augmentation de leur charge de travail en raison des mutualisations. Certaines URSSAF commencent à connaître des difficultés pour assumer cette charge de travail.

Vous avez donné à certaines URSSAF la gestion des centres nationaux. Il s'agit de nouvelles missions. Comment vont-elles absorber ces nouvelles tâches, sachant que, la plupart du temps, elles ont autofinancé une partie des investissements de personnel ?

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Vos questions concernent deux sujets. Il faut prendre en compte l'aspect transitoire de la période dans laquelle nous nous trouvons. Tant que les CPG ne sont pas signés, nous sommes amenés à appliquer une procédure un peu dérogatoire concernant le remplacement, qui donne lieu à quelques délais supplémentaires. J'espère que cette période sera la plus courte possible.

Ensuite, il faut aborder le sujet particulier des centres nationaux. Je pense aux 3 centres qui gèrent le Chèque emploi très petites entreprises. Nous nous réunissons souvent et nous sommes très conscients que cette nouvelle offre de service consomme énormément de temps.

Nous nous sommes aussi rendus compte que les très petites entreprises, de moins de 5 salariés, qui adhèrent au Chèque emploi TPE, ne connaissent pas leurs obligations en

matière de protection sociale des salariés, notamment en matière de protection sociale complémentaire et de prévoyance. Nos agents doivent donc passer beaucoup de temps à former les responsables de ces entreprises. C'est un rôle agréable à jouer pour les URSSAF, mais qui demande beaucoup de temps, puisque nous devons rappeler à chaque entreprise que la convention collective dont elle dépend prévoit telle ou telle couverture sociale. J'ai déjà écrit aux responsables des Caisses pour évoquer, avec eux, les difficultés structurelles auxquelles nous aurons à faire face si le Chèque emploi TPE connaît un succès important. La fonction d'aide aux petites entreprises à améliorer la couverture de leurs salariés constitue un nouveau métier intéressant mais cher. .

### **Fabrice DIBOT, CFDT**

Ma question concerne la formation au niveau local. Serait-il possible de faire en sorte que les directions communiquent au sujet des précontrats et des pré-diagnostics ? Des précontrats ont, normalement, été établis par chaque organisme en prévision des CPG. Les directions des URSSAF infradépartementales ont aussi élaboré des prédiagnostics. Serait-il possible de demander à ces directions qu'elles communiquent ces documents afin que les Conseils d'administration et les instances représentatives du personnel soient informées le mieux possible ?

Par ailleurs, des expériences de fusions ou de rapprochement d'organismes ayant déjà été menées dans certaines URSSAF nationales, je suppose qu'il serait possible de capitaliser ces expériences de façon à en faire profiter les 10 autres départements concernés aujourd'hui. Nous pourrions dresser la liste des difficultés rencontrées et des moyens mis en œuvre pour y remédier dans un petit guide méthodologique, ou même peut-être mettre en place un référent.

Nous nous félicitons de ce que nous avons entendu sur le contrôle sur pièces, puisque, lors de la dernière INC, nous avons demandé le niveau 5A, qui a été obtenu. Je pense que cette démarche est intéressante aussi du point de vue de la formation. En ce qui concerne les inspecteurs du recouvrement, nous avons entendu qu'une réflexion serait menée. Nous voudrions, avec les autres organisations syndicales, être associés à cette réflexion sur la sécurité et les conditions de travail.

### **Pascal KAMERER, CGT, URSSAF de Reims**

Ma question concerne la composition des Comités régionaux de concertation. Lorsque nous regardons la composition décrite dans le texte, nous nous apercevons que les représentants des salariés n'y figurent pas. Est-il imaginable qu'à l'avenir, nous trouvions une émanation des représentants des salariés au sein de ces Comités régionaux de concertation ? Vous parliez tout à l'heure de transparence. C'est peut-être l'occasion de la réaffirmer.

Je reprends vos propos, Monsieur TAVERNIER. Vous avez dit que vous vouliez que les directeurs respectent les textes du Code du travail, notamment l'article L432A.

Mais vous dites que vous avez déjà passé un accord avec l'URSSAF de Paris sur le non-remplacement des départs en retraite. Je ne sais pas quelle est la valeur de l'accord, mais je ne pense pas qu'il ait été discuté avec le Comité d'entreprise de cette URSSAF. Cet

élément me paraît contredire vos propos. Vous avez dit aussi que le but de l'instance de concertation est d'étudier, globalement, l'évolution de l'emploi. Il me paraît capital de respecter les prérogatives de tous les Comités d'entreprise. J'aimerais donc connaître les détails de votre accord informel avec l'URSSAF de Paris.

Sur les 65 agents de direction qui vont partir d'ici 4 ans, combien seront remplacés ? Vous avez calculé 600 suppressions d'emplois. Quelle est la règle de calcul appliquée dans les contrats pluriannuels de gestion ?

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je ne comprends pas la question.

**Christian DELBOE, UFICT/CGT,**

Il existe bien une règle qui s'applique dans les CPG. Quelle est-elle ?

**Hubert RETIF, CFTC**

Je voulais revenir sur le sujet des nouvelles missions envers les cotisants, notamment envers les petites entreprises. Il revient aux organisations syndicales d'intervenir sur ce sujet important. Les missions nouvelles apparaissent toujours plus complexes. Il ne s'agit pas de tâches mécaniques, mais de missions de conseils très chronophages et qui génèrent des besoins en personnel. Nous aimerions en savoir plus sur ce sujet. Quand nous allons soutenir une petite entreprise, nous ne pouvons pas nous permettre de dire n'importe quoi. Nous avons une obligation de résultats. Cette activité exige de passer du temps avec l'interlocuteur et apparaît donc fondamentalement différente du traitement des dossiers. J'imagine bien que le temps passé sur ces missions reste difficilement quantifiable.

Dans la fonction publique, 15 000 départs à la retraite sur 80 000 ne vont pas être remplacés. Dans notre branche, le taux de remplacement ne va atteindre que 50%. Pourtant, les agents se voient assigner des missions plus ambitieuses, plus difficiles et plus lourdes. Nous nous interrogeons donc sur la formation et sur les possibilités de carrière. Je pense qu'il est bien de notre rôle de demander davantage d'information même si, je le répète, vos documents sont déjà très fournis.

**Patrick LAVAUD, CFE/CGC**

Si j'ai bien compris, des propositions de reclassement seront proposées à certains salariés. Que se passera-t-il si un salarié refuse une proposition de reclassement dans une autre URSSAF ? Fera-t-il l'objet d'un licenciement ?

Si vous considérez qu'un changement de lieu de travail représente une modification substantielle de contrat, l'employeur pourrait soit abandonner sa proposition de reclassement, soit la maintenir et licencier le salarié.

Par ailleurs, un certain nombre de salariés aimeraient quitter volontairement l'institution, pour des raisons qui leur sont propres. Ils demandent s'il n'est pas prévu des indemnités de départ.

Enfin, nous nous interrogeons sur le traitement des salariés à qui serait imposé un reclassement dans une autre URSSAF, éloignée de moins de 70 km de l'URSSAF de départ. La tutelle serait-elle prête à prendre en charge les frais de transport ?

### **Dominique DIDIER, CGT**

J'aimerais poser une question technique qui concerne un élément, figurant à la page 6, que je ne comprends pas. Il s'agit du basculement des comptes des grandes entreprises des URSSAF en charge du VLU vers les URSSAF habilitées. Ces URSSAF habilitées sont-elles les mêmes que les 33 URSSAF s'occupant des comptes des entreprises de 250 à 2 000 salariés ? Oui ? Merci.

Je vous rappelle aussi que ce n'est pas à vous de prononcer la qualification des contrôleurs sur pièces, mais à la CPNE. Or, je pense que la CPNE se prononcera en fonction de la formation et de la qualification réelle de ces agents. Vous proposez le niveau 5A. Je ne suis pas persuadée que ce niveau de qualification soit suffisant.

J'aimerais que vous répondiez à la question très précise des disparités de rémunération dans la branche recouvrement. Il arrive que, pour un métier, des agents soient payés au niveau 3 dans certaines URSSAF et au niveau 4 dans d'autres. Vous pouvez parler d'un niveau 5A pour les contrôleurs du recouvrement, mais si les URSSAF, pour faire des économies, les rémunèrent au niveau 3 en changeant l'intitulé de leur métier, il va se poser un problème. Ces situations existent. Nous constatons que, pour un même métier – je parle des métiers identifiés, non de ceux sur lesquels nous n'avons pas encore pu discuter – les rémunérations peuvent être différentes si les intitulés changent. Je peux prendre l'exemple du rédacteur juridique, identifié au niveau 4, mais rémunéré dans certaines URSSAF au niveau 3. Votre discours serait plus crédible si l'ACOSS s'engageait à mettre un terme à cette situation.

Ma dernière question concerne la circulation de l'information. Nous avons vu que, lors de certaines fusions, les Comités d'entreprise n'ont pas été informés. Les fédérations, ayant appris que des postes étaient mutualisés, ont alors demandé des explications à l'ACOSS. Permettez-nous donc de faire attention à ce que l'avenir peut nous réserver. Nous tenons à ce que les IRP soient informées. Nous voulons aussi que les fédérations puissent suivre les évolutions d'organisation. Puisque vous n'êtes pas aujourd'hui capables de nous fournir les chiffres que nous vous demandons, les fédérations doivent obtenir un suivi permettant de contrôler la mise en œuvre des fusions. Malgré nos doutes, nous prenons acte que vous ne disposez pas, aujourd'hui, des chiffres précis dont nous avons parlé.

**Jean-Marc COLLET, CFTC**

Vous envisagez, dans le cadre de la formation, de solliciter le CPNEFP, notamment sur les fonds mutualisés. Il faudra effectivement que ces fonds soient bien mesurés, car ils ne sont pas tous régionaux. La restructuration du réseau ne concerne pas seulement la branche ACOSS. Toutes les autres branches se préparent à gérer des comptes mutualisés. Je ne sais pas quelle sera la répartition des fonds parmi toutes les branches.

J'aimerais revenir sur la remarque de Madame DIDIER. Vous pensez classer d'autorité les contrôleurs du recouvrement au niveau 5A. Mais il faut, au préalable, analyser ses fonctions, ses missions et sa qualification. Vous devez donc suivre les étapes nécessaires avant de vous prononcer sur le niveau 5A.

Nous parlons beaucoup de mutualisations et de regroupements. Il faut prendre garde aux regroupements gigantesques. Nous prenons le risque que ces organismes finissent par être trop gros et ne plus fonctionner. Il serait parfois plus logique d'adapter l'activité au lieu de l'offre. Les systèmes informatiques permettent, tout simplement, de ne pas déplacer les salariés et de conserver une activité au même endroit. Certains logiciels existent pour ce genre de travail en réseau. C'est une idée qu'il conviendrait de creuser et que nous avons déjà proposée. Ce genre de système permettrait d'éviter les problèmes liés au déplacement des personnels, comme, par exemple, les difficultés d'ordre familial.

J'aimerais enfin aborder la question de l'intéressement. Il y a peu de temps, l'ACOSS nous a présenté le bilan de l'intéressement. Il a été remarqué que certaines URSSAF, qui avaient fusionné récemment, avaient connu une forte baisse de rendement et de performance. Ce recul a été mis sur le compte de la période transitoire. Cette situation est-elle momentanée ou devons-nous craindre qu'elle soit perpétuelle, auquel cas il faudrait s'interroger sur l'utilité des mutualisations ?

**Alain BODIN, CFE/CGC**

Je reviens sur le problème des mutations au sein des organismes. Il est important de noter qu'à l'URSSAF de Paris, aucun départ à la retraite ne sera remplacé. Un grand nombre de personnes présentes à Paris pourraient partir en province. Nous savons aussi que certains salariés souhaitent changer de région. Il faudrait donc élaborer une véritable politique de mutation au sein de la branche recouvrement. Les nouvelles organisations doivent permettre à ceux qui le souhaitent de retrouver leur région d'origine. La suppression de postes concerne aussi les salariés en demande de mutation.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Je vais redonner la parole à Monsieur TAVERNIER ou à un de ses collaborateurs pour tenter de répondre.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je vais essayer de prendre vos questions dans l'ordre. Monsieur COLLET a demandé quelle est la part, dans les 270 emplois supprimés, des fonctions support et la part des dématérialisations. J'en ai parlé en introduction. A travers les fonctions support, nous souhaitons faire à 9 ce que nous faisons aujourd'hui à 10. La mutualisation de ces fonctions concerne environ 10% des effectifs de la branche, soit 1 300 ETP. Elle va donc générer la perte d'une centaine d'emplois.

Je ne sais pas comment répondre à Monsieur THIBAUT sur la remise des précontrats aux Conseils ou aux instances représentatives du personnel. Nous pouvons y réfléchir. De toutes façons, ils font partie du document global du CPG.

Certaines questions ont concerné les inspecteurs. Il faut réfléchir au sujet de la sécurité des agents, qui peuvent parfois se trouver dans des situations d'insécurité ou être victimes d'agressions. Je crois qu'il est légitime d'apporter une réponse à cette question et d'apporter une couverture à nos agents. Une telle réflexion peut intéresser les agents de lutte contre la fraude de toutes les branches, car ce secteur d'activité les expose davantage qu'auparavant à des violences. Cette question fera l'objet d'une négociation.

Quelqu'un a posé une question sur la présence des salariés au sein du CCR. Cette question n'est pas du ressort de la Direction de l'ACOSS, mais du Conseil d'administration. Nous nous sommes contentés d'écrire ce que le Conseil d'administration nous avait demandé d'écrire. Il faut, à mon avis, en parler aux confédérations plutôt qu'aux services de l'ACOSS. Le budget concernant les fonctions mutualisées, au niveau régional, doit être approuvé par le Conseil d'administration de chaque URSSAF. Les salariés administrateurs des URSSAF, puis les instances représentatives du personnel, seront donc informés.

J'aimerais ajouter une remarque sur les informations que je vous ai communiquées sur l'URSSAF de Paris. Vous me demandez une cartographie précise, puis quand je vous donne une information sur une URSSAF en particulier, en l'occurrence celle de Paris, vous m'adressez encore des reproches. Soit vous voulez des informations, soit vous n'en voulez pas. Mais ne demandez pas tout et son contraire. Je peux vous dire que l'examen des situations de chaque URSSAF aura lieu dans le cadre des CPG. A ce moment-là, toutes les instances en seront informées. Nous avons discuté avec le Conseil d'administration de l'URSSAF de Paris et au sein de l'ACOSS, avec les salariés administrateurs et nous avons évoqué cette question. Nous avons conclu que, par rapport à nos équations globales, nous n'irions pas au-delà du non-remplacement des départs à la retraite. Ensuite, le CPG sera négocié. Ce qui sera écrit passera devant toutes les instances. Ne me demandez pas d'informations pour me reprocher ensuite de vous en donner.

**Pascal KAMERER, CGT, URSSAF de Reims**

Un accord, c'est un accord. C'est vous qui avez employé ce mot.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je retire le mot accord. Nous avons eu des échanges informels. Par rapport à notre objectif global, nous ne pensons pas négocier le CPG avec l'URSSAF de Paris en allant au-delà du non-remplacement des départs à la retraite. Je le dis dans des termes plus clairs, mais vous m'aviez compris.

Je ne vais pas pouvoir répondre à Madame DIDIER sur le nombre d'agents de direction remplacés.

Je reviens sur ce que j'ai dit tout à l'heure sur les organismes de petite taille où ne s'applique pas la loi des grands nombres. Nous ne pouvons donc pas faire du remplacement d'un départ à la retraite sur deux une règle générale et applicable à tous les organismes. Dans certains organismes, personne ne va partir à la retraite dans les 4 ans qui viennent. D'autres organismes connaîtront un grand nombre de départs. Tout dépend des organismes. Il n'existe pas une seule règle. Nous devons adapter notre objectif aux situations particulières. La seule règle générale consiste à aborder les CPG sur la base des tableaux qui vous ont été présentés. Nous regarderons, organisme par organisme, l'évolution induite par les nouvelles organisations, sur la base de la probabilité analytique. Nous chercherons aussi les organismes qui ont besoin de contrôleurs. Nous prendrons également en compte la pyramide des âges. Je ne peux pas vous dire que nous allons appliquer la règle du remplacement d'un départ à la retraite sur deux dans tous les organismes de la branche. Nous traiterons aussi différemment les cas de Saint-Etienne et du Puy-en-Velay. Sachez que nous serons transparents dans toutes nos démarches.

Vous m'avez demandé quels seront les moyens affectés à l'activité de conseil auprès des petites entreprises. Cette question couvre deux thèmes distincts. En donnant plus de moyens globaux au corps de contrôle, nous souhaitons d'abord clarifier les choses. Avant mon arrivée, j'ai été informé que les inspecteurs étaient être utilisés pour faire la promotion de la TEE. Je trouve que ce n'est pas une bonne idée. Nous allons essayer de clarifier la situation. Les inspecteurs doivent faire leur métier. Les contrôleurs du recouvrement auront, parmi leurs missions, une action de prévention et de conseil. Nous voulons nous doter de ces nouveaux moyens globaux afin de ne pas avoir à demander à des inspecteurs d'effectuer des tâches qui ne leur conviennent pas.

Le deuxième aspect de la question des moyens affectés à l'activité de conseil concerne les offres de service nouvelles du chèque emploi TPE. Je ne vais pas revenir sur ce que j'ai dit tout à l'heure. Nous sommes confrontés au problème de la prévision. Nous ne pouvons pas savoir quel succès va connaître le chèque emploi TPE. Pour l'instant, nous constatons une montée en régime assez linéaire et un ralentissement depuis quelques mois. Nous n'en sommes toujours qu'à la période d'observation. Nous n'arrivons pas encore à savoir quelle sera la volumétrie globale de cette offre et nous ne pouvons donc pas évaluer les besoins qu'elle va générer. Il est vrai que pour les trois centres concernés, à savoir ceux de Paris, Bordeaux et Lyon, la situation reste inconfortable. J'imagine qu'elle crée également des tensions dans d'autres URSSAF. Dans le tableau que nous vous avons présenté, nous avons estimé que 48 nouveaux emplois seraient créés pour gérer

les nouvelles offres de service. Nous ne pouvons pas vous garantir que ce chiffre correspondra exactement à la volumétrie de ces offres.

Pour répondre à Madame DIDIER, je ne reviens pas sur le rôle de la CNPE dans la définition de la qualification des contrôleurs. Vous dites que nous pourrions peut-être les porter à un niveau supérieur. Nous nous sommes peut-être mal compris. Le niveau 5A que nous envisageons nous permet aussi d'offrir des possibilités de carrière aux gestionnaires de comptes ou aux personnes qui, actuellement, gèrent le contentieux. Ce positionnement au niveau 5A me semble donc pertinent pour les salariés de la branche, mais il ne représente pas forcément le maximum.

Par ailleurs, vous avez soulevé le problème des disparités de rémunération. Vous avez expliqué que, dans certaines URSSAF, le libellé des métiers était changé pour rémunérer les agents au niveau 3, tandis que, dans d'autres, le même métier était rémunéré au niveau 4. Nous avons beaucoup de mal à avoir connaissance de ces situations. Nous nous sommes rendus compte d'un problème de ce genre, par exemple, à l'occasion de la mutualisation de certaines fonctions entre les organismes de Roubaix-Tourcoing et de Valenciennes. Les agents de direction des deux organismes, à fonction égale, n'obtenaient pas la même rémunération. Mais, globalement, dans l'état actuel de nos systèmes d'information, je ne sais pas comment nous pouvons avoir connaissance de ces informations.

### **Dominique DIDIER, CGT**

Sur cette question, nous pouvons nous voir tout de suite après la réunion. Je ne sais pas comment le système fonctionne, mais, tout de même, quand vous constatez que, dans une URSSAF, il n'existe quasiment pas de rédacteurs juridiques, il ne faut pas en conclure que cette URSSAF ne fait pas de contentieux.

### **Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je termine. En ce qui concerne les fusions, vous m'avez dit que les instances représentatives du personnel n'avaient pas été correctement informées. Lors de la dernière fusion sur laquelle j'ai travaillé, j'ai eu l'impression que l'information avait été bien partagée avec tout le monde, y compris avec les organisations syndicales locales. Ce n'est peut-être pas le cas partout. Bien entendu, nous rappellerons aux directeurs comment doit être partagée l'information pour que les fusions se déroulent le mieux possible.

Concernant le bilan de l'intéressement, j'ai parlé aux administrateurs de l'organisme d'Arras. Ils m'ont indiqué, en effet, que, lors de la fusion, les équipes étaient très sollicitées. Les autres indicateurs en ont pâti. Mais, d'après ce que j'ai compris, cette situation ne remet pas en cause l'intérêt de la fusion. Il faut être conscient que le bilan de l'année de la fusion peut présenter une légère baisse de l'intéressement et de la productivité. Toutefois, ce problème est transitoire. Il peut être intéressant de l'étudier.

**Dominique DIDIER, CGT**

Nous posons souvent la question du traitement de la DUE. Les études actuellement menées sur la mutualisation de la DUE sont très avancées. J'avais cru comprendre que l'ACOSS n'était pas favorable à l'externalisation. Mais nous voyons bien qu'en Aquitaine, la mutualisation de la DUE a incité les organismes à demander à une entreprise de sous-traiter. Pourrions-nous entendre une position ferme de l'ACOSS ? Sinon, nous avons tendance à penser que la mutualisation pourrait constituer un prémice à l'externalisation. L'organisme d'Agen, par exemple, fait appel à une entreprise privée pour la gestion de la DUE. Nous ne pouvons pas l'admettre. L'externalisation fait-elle partie des orientations de l'ACOSS ? Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous demander aux directeurs de la région Aquitaine de revenir à une gestion interne ?

S'agissant de vos projets en matière de contrôle, se pose la question de la mobilité des inspecteurs. Vous nous dites qu'une partie de contrôle s'effectuera dans les locaux des URSSAF. Nous allons avoir besoin de garanties sur ce point. Certains contrôles devront s'effectuer dans les entreprises. Mais quand nous regardons la nouvelle carte, nous nous interrogeons sur la rentabilité de tels contrôles. Les contrôleurs risquent de passer plus de temps pour les trajets que pour les contrôles. Nous souhaitons attirer votre attention sur ce point. Nous demandons depuis longtemps des négociations sur les conditions de travail des inspecteurs du recouvrement. Lors de la création du métier de contrôleur de recouvrement, tous les aspects devront être pris en compte.

Concernant la question des inégalités de rémunération à métier égal, je vous demande de regarder la bourse des emplois publiée par l'UCANSS. Il s'y trouve des choses étonnantes. J'adresse aussi cette remarque à Monsieur le Directeur de la CNAF. En effet, il se trouve aussi des choses étonnantes dans la branche famille. Si vous nous dites que vous agirez à chaque fois que les confédérations vous alerteront, nous sommes très satisfaits.

**Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Sur les 585 emplois supprimés, quelle est la proportion de niveaux 3 et de niveaux 4 ? D'après ce que nous avons cru comprendre, il s'agit, en effet, essentiellement d'emplois de niveau 3 et 4. Nous trompons-nous ?

Nous voyons, dans le planning objectif action qui figure à la page 59, que les fusions de Caisses dureront jusqu'en 2009. Mais nous pouvons estimer que les effets d'éventuelles fusions réalisées en 2009 affecteront l'année 2010. Je souhaitais attirer l'attention sur ce point.

J'ai également besoin d'une explication. Que signifie, en page 16, le 1% du GVT financé par l'État ? Nous voyons que les taux d'évolution ne sont pas remis en cause dans le cas de modification des charges sociales et intègrent les incidences financières des accords

salariaux ou de tout autre aménagement ayant un caractère obligatoire. En un mot, toutes les dépenses sont déjà autofinancées. J'aimerais donc comprendre d'où vient le financement de l'Etat.

Par ailleurs, dans les lignes budgétaires de la COG, nous voyons la contribution au financement du protocole d'accord du 24 décembre. Inclut-il le système différentiel ? Nous allons tenir, dans quelques jours, une réunion sur la revalorisation du système différentiel.

**Christian DELBOE, UFICT/CGT,**

Je souhaite revenir sur le renforcement de la lutte contre la fraude. 175 postes vont être créés pour assurer cette activité. Mais vous ne recrutez que 50 nouveaux inspecteurs. Allez-vous maintenir ce rythme de recrutement ? Combien d'inspecteurs comptera la branche en 2009, pour pouvoir assurer la lutte contre la fraude que vous souhaitez ?

Je voudrais aussi insister sur les référents régionaux que vous mettez en place. Nous aimerions savoir quels seront leurs prérogatives et leur champ d'action. Quelle sera leur mobilité géographique ? Quelles seront leurs conditions de travail ? Je pense qu'il faut que nous en discutions. Je tiens à faire le lien entre les conditions de travail de ces référents et l'augmentation de 22% de la productivité que vous espérez obtenir d'ici 2009. Comment allez-vous arriver à cette amélioration significative de la productivité des agents en leur proposant des conditions de travail décentes ?

**Hervé LE MAOUT, CFE/CGC**

J'ai une question supplémentaire à poser. S'agissant des URSSAF qui fusionneront, j'aimerais savoir ce que deviendront les agents de direction et les responsables de service. J'imagine que, si trois URSSAF fusionnent, elles n'auront pas besoin de trois directeurs, trois sous-directeurs ou trois agents comptables.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Si vous n'avez pas d'autres questions à ce stade, je laisse Monsieur TAVERNIER répondre.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je vais prendre les questions dans l'ordre. Concernant les mutualisations et les externalisations, les organismes des différentes régions ne nous ont pas attendu. Certains se sont mutualisés, d'autres, comme par exemple à Agen, ont externalisé certaines de leurs activités dans des entreprises privées. Nous devons mettre de l'ordre et trouver une solution cohérente au niveau national. Nous ne sommes pas très partisans de l'externalisation. Nous l'avons dit. Notre objectif n'est que de réduire de 10% les effectifs de la branche consacrés aux fonctions support. Si nous externalisons, nous allons réduire ces effectifs de 100%. Ce n'est pas notre objectif. Nous ne demanderons donc pas aux organismes d'externaliser.

Pour répondre à la question de la mobilité des inspecteurs, je vais prendre un exemple pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté. Je prends l'exemple des mutuelles à Niort. Elles étaient très bien traitées par l'URSSAF de Niort. Cependant, Niort ne figure pas dans la liste des 33 URSSAF compétentes pour gérer ce type de comptes. Supposons que les mutuelles soient gérées à Strasbourg. Nous disons que participeront aux contrôles des mutuelles les agents de contrôle de la région de Strasbourg. Ce ne sont pas les inspecteurs de Mulhouse, d'Epinal ou de Metz qui iront faire le contrôle des mutuelles à Niort. Les salariés de Niort, qui ont le capital humain, qui connaissent les mutuelles et qui les ont bien gérées jusqu'à maintenant, assisteront ceux de Strasbourg. Nous n'allons pas maximiser les frais de déplacement.

Je ne peux pas répondre aux questions sur la proportion d'emplois de niveau 3 ou 4 supprimés. Je laisserai la parole à Didier Malric pour répondre.

Le 1% du GVT financé par l'Etat qui figure dans le document ne constitue qu'une facilité de langage. Nous voulions juste dire que, dans le calcul du budget, nous avons pris en compte la réduction des effectifs et l'augmentation de 1% de GVT par an. C'est pour cette raison que le budget reste assez stable en euros constants. Nous avons dit qu'en cas d'évolution des charges patronales, nous nous reverrions pour en discuter, car nous ne pourrions pas financer une augmentation de ces charges.

Concernant le recrutement des personnels de contrôle, nous avons dit que nous allons créer 275 postes, dont 175 contrôleurs du recouvrement et 100 inspecteurs. Si nous voulons qu'ils soient en poste à la fin de la période conventionnelle, il ne faut pas attendre la dernière année pour les former. Nous allons donc recruter 50 inspecteurs supplémentaires en 2006 et 50 en 2007. Nous remplacerons, bien entendu, tous les départs à la retraite dans ce domaine.

Vous avez mentionné le chiffre de 22% de gains de productivité. Il faut savoir que nous avons négocié avec des tutelles éprises de chiffres sur les gains de productivité. Mais nous ne disposons d'aucune bonne mesure de notre activité. La productivité se calcule à partir des moyens humains et de la mesure de l'activité. Nous connaissons les moyens humains, mais nous sommes incapables de mesurer notre activité. Je vais reprendre l'exemple du chèque emploi TPE. Il est très coûteux, mais nous ne pouvons pas mesurer l'activité de conseil et d'aide à la prévoyance des petites entreprises. Notre seul indicateur consiste à regarder combien de comptes sont traités, en moyenne, par un salarié. Cet indicateur reste imparfait.

Je vais répondre à la question sur les directeurs et les chefs de service concernés par les fusions. Comme nous l'avons déjà pratiqué lors d'un certain nombre de fusions, nous allons utiliser l'opportunité des départs à la retraite. Dans un grand nombre d'organismes mutualisables, nous trouvons des directeurs qui partent à la retraite. 10 départements comprenant, en tout, une vingtaine d'organismes sont concernés par les fusions. Pour ces 20 directeurs ou agents de direction, nous allons essayer de traiter les situations au cas par cas et de trouver la solution la plus adaptée à chacun d'eux. Il est difficile de vous donner une règle générale. Globalement, nous nous appuyerons beaucoup sur les départs à la retraite.

Didier Malric va apporter des précisions sur les niveaux 3 et 4 et sur la DUE.

**Didier MALRIC, Directeur de la Gestion du Réseau, ACOSS**

Il convient tout d'abord de rappeler que notre objectif prioritaire est la dématérialisation des DUE. Je le dis très clairement. Pour savoir si nous devons favoriser les expérimentations, nous avons constitué un groupe de travail qui réunit des régions ayant des pratiques très différentes, afin de faire des propositions de gestion et d'organisation de la DUE sur lesquelles l'ACOSS tranchera et produira des recommandations nationales. Nous souhaitons obtenir ces propositions en septembre. L'ACOSS va donc bien prendre position sur ce sujet. Je pense que nous pouvons arriver à plusieurs organisations différentes tenant compte des situations locales. Actuellement, certains organismes gèrent encore beaucoup la saisie des DUE, tandis que d'autres ne le font plus.

En ce qui concerne la suppression des 585 ETP, nous nous sommes engagés auprès de l'Etat sur un niveau de masse salariale. La négociation a d'abord porté sur un nombre d'ETP, puis sur la conversion des ETP en masse salariale. Pour être parfaitement transparent, je peux vous dire que nous avons négocié le niveau de masse salariale rendue le plus faible possible. Nous avons une proportion importante de cadres. Nous avons donc valorisé les postes de niveau 2 et de niveau 3, plutôt que les postes de niveau 4. Je ne peux pas dire quelle est la proportion exacte de niveaux 3 ou 4 dans les 585 ETP supprimés. Dans l'exercice de déclinaison de la COG dans les contrats pluriannuels de gestion auquel nous allons nous livrer dans les semaines qui viennent, nous allons essayer de construire un budget cible 2009 et de voir comment nous pouvons atteindre notre objectif de diminution des effectifs en fonction de la pyramide des âges. Notre objectif de diminution des effectifs concerne le nombre d'emplois à supprimer, à savoir 600, mais aussi la réduction de la masse salariale, qui sera fonction des organisations locales.

**Pascal KAMERER, CGT, URSSAF de Reims**

J'aimerais poser une question sur la rémunération des personnels. Vous voulez que cette COG soit reprise par les agents et porteuse d'engagements forts de la part des agents. Qu'allez-vous leur donner en compensation ? Nous avons bien compris que vos économies de gestion ne servaient pas à rémunérer les personnels. Comment allez-vous récompenser vos agents ?

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Nous allons honorer les protocoles. C'est déjà une bonne chose. Nous vous avons donné les chiffres des GVT que nous envisagions. Ils sont conséquents. Nous allons essayer, au maximum, de pourvoir nos postes de contrôleurs de recouvrement par la promotion interne. Par ailleurs, j'observe, comme vous, que l'Etat ne tient pas tout à fait le même discours envers nous qu'envers ses propres agents, notamment sur les intéressements et les gains de productivité.

**Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Monsieur le Directeur, ma question concerne la COG. Les départs, qualifiés de naturels, qui auront lieu entre 2006 et 2009 seront-ils remplacés dans chaque organisme ? Je ne parle pas du niveau national.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Je ne sais pas trop ce que vous voulez dire, parce que...

**Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Excusez-moi. Je précise ma question. Dans la branche maladie, par exemple, il est prévu 11 800 départs à la retraite et 4 000 départs naturels. Pour la branche recouvrement, vous connaissez sûrement le nombre de départs naturels depuis la dernière COG. Les départs naturels seront-ils compensés dans chaque organisme ? Dans la branche maladie, la dernière COG remplaçait un départ à la retraite sur deux, au niveau national. Mais certains organismes ont remplacé 9 départs sur 10, alors que d'autres, comme les organismes parisiens, n'ont remplacé qu'un départ à la retraite sur 10. Les départs naturels vont-ils être remplacés ? Si oui, à partir de quel seuil ?

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

La Direction du budget s'est bien rendu compte que le nombre de départs naturels avait augmenté. Au niveau national, notre objectif est de diminuer les effectifs de 600 personnes. Ce nombre va être réparti sur tous les organismes. Il n'est pas question d'aller au-delà. Nous ne visons pas à réduire de plus de 600 les effectifs en ne remplaçant pas les départs naturels. Mais, pour être clair, un organisme, ayant signé avec nous un CPG avec un objectif de réduction d'effectifs, peut choisir de ne pas remplacer un départ à la retraite, tout comme il peut choisir de ne pas remplacer un départ naturel, en fonction de l'intérêt du redéploiement des missions. Nous n'allons pas nous mêler de la situation particulière de chaque organisme.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Y a-t-il d'autres questions ? Notre ordre du jour comprend un deuxième sujet. Puisqu'il est déjà tard, nous n'allons que l'évoquer, pour mémoire. Il pourra faire l'objet d'une séance ultérieure.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Il s'agit du guide de déontologie de la branche recouvrement. Je crois que ce sont les fédérations ou les Conseils d'administration qui ont demandé que nous soumettions ce guide à l'INC. Mais il ne constitue pas un élément de droit et n'impose aucune contrainte ni aucune règle supplémentaire aux agents.

C'est un guide de bonne conduite. Il est normal qu'une branche remplissant de nombreuses fonctions se dote d'un petit document de référence contenant des principes déontologiques. Il a été écrit en liaison avec les agents de la branche. Il est arrivé que nous nous voyions reproché le fait de ne pas disposer d'un document qui réaffirme nos valeurs, notamment la probité et la solidarité. Ces principes méritent d'être réaffirmés.

**Dominique DIDIER, CGT**

Il n'est pas possible de traiter ce guide en si peu de temps. Ce n'est pas de votre responsabilité. Cette réunion était suffisamment chargée et il est appréciable que nous ayons pu poser toutes les questions qui nous intéressaient. Il est indispensable que les membres de l'INC regardent ce guide et disent ce qu'ils en pensent. Il ne s'agit pas que d'un guide de déontologie. Nous nous inquiétons, par exemple, quand nous lisons, à la page 4, l'obligation de loyauté de chaque collaborateur envers l'institution. Il faudrait préalablement discuter de l'articulation entre ce guide et la convention collective. Nous vous demandons donc – mais ce n'est pas urgent – l'occasion de nous voir à un autre moment pour parler de ce guide de déontologie.

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

Nous n'engageons pas le débat. Nous inscrivons ce sujet à l'ordre du jour d'une prochaine séance.

**Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Monsieur le Directeur, la fédération FO sollicite votre intervention auprès du directeur de l'URSSAF de Paris. Nous souhaiterions que vous interveniez, en tant que directeur de l'ACOSS, auprès du directeur de l'URSSAF de Paris pour qu'il engage des négociations sur les revendications des personnes de la plate-forme, ce qu'il se refuse à faire.

Si des négociations ne sont pas engagées avec les organisations syndicales sur la plate-forme téléphonique, le problème de l'accueil téléphonique, dont il est fait mention dans la COG, ressurgira dans d'autres organismes. Nous ne vous demandons pas de prendre position, mais seulement d'intervenir auprès du directeur de l'URSSAF de Paris. Nous souhaitons vivement que ce problème puisse, enfin, être traité par la négociation.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

C'est la deuxième fois en peu de temps que nous recevons les délégations de l'URSSAF de Paris. Je les ai reçues une première fois il y a un mois. Elles ont été reçues lundi par Bernard BILLON. Nous ne souhaitons pas que les délégations prennent l'habitude de passer par nous. En effet, nous ne sommes pas l'employeur.

Toutefois, il est intéressant d'écouter les revendications. Nous avons entendu beaucoup de commentaires sur les conditions de travail des agents à l'URSSAF de Paris. Je sais

que le directeur de l'URSSAF a été contacté par Bernard BILLON qui a attiré son attention sur ces commentaires. Cette réponse vous satisfait-elle ?

**Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Pas tout à fait. Nous souhaitons que vous demandiez au directeur de l'URSSAF de Paris de négocier. Nous ne voulons pas négocier à l'ACOSS, mais à l'URSSAF de Paris. Il ne s'agit pas uniquement d'attirer son attention.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Soyons clairs. Parmi les commentaires que nous avons entendus sur les conditions de travail de ces agents à l'URSSAF de Paris, certains éléments nous ont paru fondés et surprenants. Attirer l'attention du directeur de l'URSSAF de Paris a consisté à lui demander de rétablir des conditions de travail normal. Je ne sais pas si cette question peut faire l'objet de négociations. Il s'agit de revenir à une situation normale.

**Michel ROCHETTE, FO/FEC**

Vous comprenez, Monsieur le Directeur, que le retour à une situation normale n'est pas négociable. Vous avez dit que les revendications ne devaient pas passer par le directeur de l'ACOSS.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

J'ai dit qu'il ne fallait pas que ce soit une règle.

**Michel ROCHETTE**

J'ai oublié une question. Comment interpréter les pages 42 et 43 du document qui nous a été fourni sur la COG ? Il s'agit du principe de fongibilité des dépenses du personnel. A l'intérieur de ces groupes de dépenses, nous voyons que les virements de crédits sont effectués par le directeur de l'ACOSS. J'interprète ces données de manière pratique. Quand, localement, se présente un problème financier, il faut venir vous voir, car vous êtes chargés d'effectuer les virements de crédits à l'intérieur des enveloppes. La fongibilité fonctionne dans les deux sens.

**Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de l'Acoss**

Même dans les règles budgétaires appliquées par la Direction du budget à l'Etat, la fongibilité est asymétrique. Je n'ai plus exactement le texte en mémoire. Cette question des virements de crédits n'est pas nouvelle.

UCANSS

**Philippe GEORGES, Président du Comex**

S'il n'y a plus d'autres questions, je mets fin à cette séance.

*M. GEORGES lève la séance à 18 heures 15.*