

## **Avis sur la réflexion engagée sur l'organisation de l'Urssaf Ile de France à l'horizon 2020**

Les questions transmises par les élus du comité d'entreprise à l'issue de la réunion du 15 octobre 2015 ont été regroupées et organisées par thème. Les précisions que la direction est en mesure de fournir figurent ci-après.

### **I. ELABORATION DU PROJET**

***Il nous semble que pour estimer les surfaces envisageables à l'horizon 2020 vous devez avoir une vue sur les orientations du prochain CPG (prochaine COG) : quelles sont-elles en matière d'effectifs ? Par site futur ? En matière immobilière ?***

Le projet présenté a pour objectif d'avoir une trajectoire connue de tous à moyen terme. La cible immobilière a été élaborée en tenant compte des moyens financiers à la disposition de l'Urssaf (achat possible d'immeubles), du marché immobilier francilien et des lieux de résidence de ses salariés. S'agissant des effectifs, nous connaissons l'effectif de l'Urssaf à fin 2017.

***Devant le refus de la Direction de nous fournir l'étude mentionnée sur l'état des lieux complet de notre patrimoine immobilier, nous exigeons au moins les conclusions de cette étude.***

L'étude qui a été menée par un cabinet spécialisé afin d'éclairer la direction sur ses orientations en matière immobilière est un document de travail dont la diffusion n'est pas envisagée.

***Quelle est la vision globale de la direction sur la future URSSAF 2020 ? Est-ce que la prospection immobilière est déjà une cible organisationnelle définie ou à l'inverse est ce que l'affinage de la cible sera fonction de l'immeuble trouvé ?***

La cible organisationnelle va se construire dans les prochains mois, et devrait pouvoir être présenté en septembre/octobre 2016. La prospection immobilière ne devrait être finalisée qu'à la même date, et pourra tenir compte, d'ici au deuxième semestre 2016, des avancées sur le dossier organisationnel.

## II. FINANCEMENT DU PROJET

**Concernant les projections immobilières : souhaitez-vous acheter tous les futurs immeubles de chaque site ? Ou avoir encore recours à la location ? Outre Melun, quel site est envisagé pour l'achat avec l'enveloppe budgétaire des 30 millions évoquée ?**

L'enveloppe dont dispose l'Urssaf (30 millions €) devrait permettre d'acquérir deux sites hors de Paris, voire même trois en fonction des sites choisis et de leur coût. Un de ces sites sera en Seine-et-Marne, l'autre ou les deux autres seront choisis en fonction des opportunités immobilières. Les autres sites seront loués.

**Quels sont les budgets que vous pensez obtenir et auprès de qui pour ce projet à l'horizon 2020 ?**

La COG actuelle garantit à l'Urssaf de disposer d'un budget de 30 millions d'Euros.

**Prévoyez-vous une mutualisation des locaux avec d'autres organismes de sécurité sociale comme prévu dans le PLFSS 2015 ? Car nous attirons votre attention sur de réels problèmes aujourd'hui de « cohabitation » dans certains sites actuels en location ?**

Une telle configuration, si elle n'est pas exclue, n'a pas été étudiée particulièrement et elle n'a pas été évoquée dans le cadre des échanges qui ont eu lieu avec l'Acoss et la DSS.

## III. TRANSPORTS EN COMMUN

**Pouvez-vous nous définir la notion de proximité pour la direction ?**

La proximité entre un site et une desserte par les transports en commun signifie que le trajet à pied pour s'y rendre n'excède pas 10 minutes à pied ou qu'il existe une navette spécifique desservant la zone sur laquelle le site est implanté.

**Vous nous parlez de la carte des transports du Grand Paris. Or, elle ne sera pas encore effective en 2020 (allongements lignes – nouvelles stations). Comment faire pour pallier aux problématiques de temps de transport des agents ?**

L'ensemble des secteurs d'implantation qui sont envisagées par l'Urssaf sont déjà desservies par les transports en commun, sans attendre que les travaux du Grand Paris soient réalisés. C'est le cas pour le 91, le 78 et le 95. De plus, des améliorations de la carte des transports sont déjà en cours (exemple de la création de la gare Rosa Parks pour Paris).

**A partir du moment où le régime d'un agent change de site, les liens que vous avez constatés entre les transports et le lieu d'habitation de ces agents ne deviennent-ils pas caduques ?**

Les zones d'implantation envisagées ont été identifiées en fonction du domicile des agents et des temps de transport potentiels afin d'aiguiller la direction dans ses choix. Des salariés pourront être amenés à changer de site en privilégiant leur régime. Des mesures permettront l'accompagnement des salariés amenés à changer de régime.

***Nous demandons la communication de l'intégralité du plan de déplacement de l'entreprise.***

Tous les éléments ont été communiqués lors du CE du 21 mars 2014 (En PJ).

Par ailleurs, des informations sur ce dispositif et sa mise en œuvre sont disponibles sur l'intranet : « projets en cours »/ « développement durable ».

***Afin de remédier aux problématiques de temps de transport des agents, nous réitérons notre demande de compensation du temps de transport (intempéries – problèmes techniques)***

La demande est notée. Toutefois, la direction ne souhaite pas accorder de mesure à ce titre. Il est par ailleurs rappelé que les salariés bénéficient de compensations en cas de mouvements sociaux affectant les transports en commun.

***Quels sont les impacts prévus et envisageables des constructions du Grand Paris sur l'Urssaf Ile de France ?***

Les travaux du Grand Paris en terme de transport en commun vont à terme améliorer la desserte des sites de l'Urssaf, notamment parce qu'ils ont pour but de favoriser les déplacements de banlieue à banlieue.

***Vous précisez que les agents ne restent pas longtemps dans la DDR 92 et vous évoquez comme cause la qualité immobilière très moyenne du site ainsi que le prix élevé des logements dans ce secteur géographique. N'est-ce pas dû aussi à l'ambiance de travail dans cette DDR ?***

L'étude sur le domicile des salariés fait ressortir que les salariés du 92 sont ceux qui habitent le moins dans le département dans lequel ils travaillent. Le 2ème département de résidence de ces salariés est le 93.

***Paris : pouvez-vous définir le quart nord-est de paris ou le quart nord-est du Grand Paris ?***

Il s'agit de la zone située au nord-est de Paris intra-muros.

#### **IV. CHOIX DES IMPLANTATIONS**

***77 – Melun : d'autres villes que Melun ont-elles été envisagées ?***

La prospection immobilière se fera sur la zone de Melun et ses environs.

***93 – 91 -78 – 95 : pouvez-vous nous confirmer qu'il n'y aura pas de changement de commune pour ces sites ?***

Les recherches concernant les sites du 91, du 78 et 95 se feront dans la même commune car le marché immobilier devrait le permettre. Pour le 94, l'Urssaf souhaite un nouveau site qui soit mieux desservi par les transports en commun ; cela restera sur le Val de Marne.

***Sur ces sites, les agents seront-ils quand même amenés à déménager ?***

Sur le 95, nous changerons avec certitude de site. Sur le 93, nous resterons sur le site du Rousseau. Concernant le 91 et le 78, cela dépendra des résultats de la prospection immobilière.

***94 - Créteil : où envisagez-vous l'implantation du nouveau site et comptez-vous y installer aussi le centre d'accueil ?***

L'objectif de l'Urssaf est de trouver un site mieux desservi par les transports en commun, récent voire neuf et permettant d'accueillir un plus grand nombre de salariés.

Le centre d'accueil fera partie du nouveau site.

***Si vous ne trouvez pas dans ces mêmes communes de locaux accessibles et convenables, quelle optique envisagez-vous ?***

Les orientations de l'Urssaf reposent sur une solide analyse du marché immobilier de chaque secteur concerné au regard des besoins et des moyens de l'Urssaf. Le risque de ne pas trouver de locaux adaptés existe, mais nous espérons que cela ne sera pas le cas.

***Quel devenir pour les collègues de Nanterre ?***

Les salariés du site de Nanterre seront nécessairement amenés à travailler sur un nouveau site. L'étude de la domiciliation de ces salariés montre que cela pourrait permettre un gain de temps pour la plupart (à confirmer en fonction des souhaits qui seront formulés par les agents), même si pour un nombre non négligeable de salariés (principalement ceux habitant à proximité forte de la DDR), cela se traduira nécessairement par une augmentation du temps de trajet.

***Comme l'Urssaf est propriétaire du Rousseau, est-il envisagé un déménagement pour les collègues qui y travaillent ? La DDR 93 restera-t-elle dans ces locaux ainsi que son centre d'accueil ?***

Le site du Rousseau sera évidemment conservé et une activité de Direction du Recouvrement continuera à y être implantée.

**V. FIN DES BAUX**

***Nous demandons un document écrit de la direction récapitulant la situation à ce jour et avec :***

- ***la date de fin des baux par site***
- ***les surfaces actuelles, les surfaces utilisées, les surfaces non-utilisées, la surface moyenne par agent***
- ***les effectifs réels par DDR / site mis à jour régulièrement***
- ***les régimes et catégories gérés par DDR / site mis à jour régulièrement***
- ***situation actuelle des lieux de travail des agents en fonction de leur lieu d'habitation***

Les baux de la quasi-totalité de nos locations s'achèvent entre mars et décembre 2019 (avec une possibilité de sortie qui ne sera pas utilisée pour le site de Nanterre en 2016). Deux sites ont des dates d'achèvement des baux actuellement différentes : Cergy Pontoise (fin 2020) et Guyancourt (juillet 2022). Ces dispositions peuvent être renégociées.

Les effectifs par DDR ont déjà été communiqués au CE.

S'agissant du lieu d'habitation des agents, l'analyse –anonymisée- a été faite dans le plan de déplacement entreprises (diffusé au CE).

***Y-a-t-il des baux qui se terminent avant 2019 ? Si oui, qu'est-il envisagé ? Les baux seront-ils renouvelés pour partie en attendant les « déménagements définitifs » ? Les sites déménageront-ils transitoirement ?***

***Nanterre : la fin du bail est-elle en 2019 ? Sinon comment cela se passe-t-il d'ici 2019 ?***

Le bail du site du 92 arrive à échéance 2016 et le contrat de location prévoit qu'il peut être prolongé de 3 ans. L'Urssaf utilisera cette clause pour garder le site du 92 jusqu'à ce que les nouveaux sites soient disponibles. Il n'y aura pas de déménagement provisoire. Les salariés ne seront déplacés que pour être installés sur leur nouveau site.

***Quel est le coût annuel de location par site à ce jour ? A l'horizon 2020 ?***

Site	Coût global (loyer, charges locatives, taxes)
Paris Nord	4.742.189
Paris Sud	6.578.482
Evry	1.004.484
Nanterre	2.247.780
Créteil	862.796
Guyancourt	897.006
Cergy-Pontoise	682.229

Ces données doivent rester confidentielles.

***Quel est le coût moyen, par site, d'un immeuble équivalent dans le même secteur ?***

Ceci est bien l'objet de la prospection immobilière. Pour des raisons évidentes de positionnement dans la future négociation financière, nous ne souhaitons pas communiquer sur le sujet.

***Le coût prohibitif de certaines locations actuelles que vous évoquez ne démontre-t-il pas une mauvaise négociation, gestion et utilisation de l'argent de la sécurité sociale depuis plus de 15 ans ? Idem pour le coût financier et énergétique sur ces mêmes sites ? Idem pour la qualité immobilière très moyenne ?***

Le marché immobilier évolue et les conditions actuelles sont nettement plus favorables au bailleur.

***Quelle est l'estimation du prix des travaux pour le site actuel de Melun et celle du prix de vente estimé de l'immeuble ? Quel budget est prévu pour l'immeuble à venir ?***

Ces données sont confidentielles.

## **VI. MOBILITE DES SERVICES**

### ***Où sera située la plateforme téléphonique ?***

Cette question sera arbitrée d'ici à septembre 2016. Il n'est pas envisagé d'avoir une plateforme téléphonique par site.

### ***Où seront les locaux de la formation professionnelle ?***

Aucune décision n'a été arrêtée. La décision sera prise en tenant compte du fait que l'Urssaf souhaite avoir un secteur formation qui soit plus étroitement lié au département GPEC.

### ***Quid des autres services mutualisés ?***

Les sites du « Lagny » et du « Marceau » appartiennent désormais à l'Urssaf. Il n'est pas envisagé de les quitter.

### ***Existera-t-il un centre d'accueil sur ce département 92 même sans site ?***

Oui, un lieu permettant l'accueil physique des cotisants sera maintenu dans chaque département.

### ***Y aura-t-il un ou deux centres d'accueil sur Paris ?***

La réflexion n'a pas encore été menée sur ce sujet, mais en première analyse il ne devrait y en avoir qu'un.

### ***Les prises de décision de l'URSSAF actuel doivent tenir compte des projets de l'URSSAF 2020. Quel intérêt de déménager des personnes à Paris SUD pour 3 ans (contrôleurs sur pièces) ou de créer un service à la DDR 92 (travail illégal) ?***

L'Urssaf entend maintenir chaque site jusqu'au déménagement des salariés. Il n'est pas envisagé de vider progressivement les DDR dont les sites sont amenés à évoluer.

### ***Les équipes ont été constituées dans certaines DDR depuis des années. Un véritable savoir faire existe dans les directions départementales. Le fait de casser l'organisation départementale risque de dégrader encore la qualité de service rendu, alors que la COG restreint de plus en plus les moyens***

En suivant ce raisonnement, aucune optimisation d'organisation ne serait jamais menée. Le savoir faire d'une entreprise se mesure aussi à sa capacité à mener des réorganisations tout en prévoyant des actions à même de conserver et même d'améliorer les compétences de ses collaborateurs.

## **VII. CNTESE**

### ***Quel est l'intérêt de maintenir le déménagement de CNTESE à Paris Sud courant 2016 dans ces nouvelles perspectives ?***

Chaque site continuera d'être utilisé jusqu'à ce que nous les quittions.

**Quel avenir du CNTESE après 2017 (fin de COG) ? Sera-t-il maintenu un centre à Paris ?  
Quelle sera sa future implantation à horizon 2020 ?**

A ce jour, l'Urssaf n'a pas d'indications particulières sur une évolution de l'organisation des CNTESE.

**Quelle sont les incidences et vos projections pour le CNTESE de la nouvelle ordonnance (passage à moins de 20 salariés, exclusivité du dispositif TESE à moins de trois salariés, à plus de trois, etc.) ? Idem pour le passage à la DSN ?**

Nous surveillons attentivement les évolutions de charge concernant le CNTESE. Elles ne sont pas très sensibles jusqu'à présent.

## **VIII. ORGANISATION METIER**

**Quelles pistes sont envisagées pour améliorer et développer la relation cotisant ?**

C'est l'objet d'une des trois ambitions du projet d'entreprise puisque 11 groupes Pep's vont travailler sur des sujets comme « Mieux connaître les attentes de nos cotisants » (chantier n°15) ou « Déployer des parcours cotisants » (chantier n°18).

**Ambition n°2 - Améliorer l'efficacité de notre relation de service**

**Orientation : Développer l'écoute de nos cotisants**

15 - Mieux connaître les attentes de nos cotisants

16 - Mieux gérer les réclamations

**Orientation : Faciliter les démarches des différentes catégories de cotisants**

17 - Améliorer l'information générale et individuelle de l'Urssaf vis-à-vis des cotisants et des partenaires

18 - Déployer des parcours cotisants

19 - Animer une relation de service partagée avec les Caisses RSI en direction des cotisants Isu

**Orientation : gérer la relation de service cotisants dans le cadre d'une stratégie multi-canal**

20 - Assurer une meilleure complémentarité entre les différents modes de contacts proposés

21 - Enrichir l'offre de service en matière d'accueil physique avec la mise en oeuvre du rendez-vous

22 - Développer une communication sortante multi-canal

23 - Développer la communication numérique via les réseaux sociaux

**Orientation : Accompagner la mise en oeuvre de la Déclaration sociale nominative (dsn)**

24 - Assurer un passage réussi des entreprises à la DSN

25 - Répondre aux impacts de la dsn sur les processus de travail et les métiers

**Dans l'Urssaf à horizon 2019-2020, quels régimes seront gérés par quel site ? Quelle sera la répartition des comptes ? Idem pour le nombre de comptes et les prévisions de charge de travail par agent ?**

La répartition géographique des activités sera arrêtée d'ici à septembre 2016. Le nombre de compte par agent sera déterminé, comme c'est le cas aujourd'hui, selon les normes de productivité qui pourront évoluer si l'évolution de l'organisation des activités le justifie.

**Aujourd'hui, 28% des comptes sont gérés géographiquement dans leur département. Mais à l'horizon 2020 qu'en sera-t-il ?**

Cela sera certainement moins car nous souhaitons mettre en place une organisation qui tiendra plus compte des profils cotisant et du risque de recouvrement ; le critère départemental comptant moins.

***Veillez nous expliquer et détailler les quatre scénarios suivants :***

***« Conserver une répartition principale par catégorie de comptes pour les regroupements déjà réalisés dans le cadre de Nova. »***

***« Introduire une répartition selon le risque de recouvrement lié au cotisant (Jeunes entreprises, ETT, secteurs avec problématiques particulières, etc.). »***

***« Maintenir une répartition géographique pour les comptes sur lesquels il y a un intérêt à le faire comme les comptes RG avec plus de 9 salariés. »***

***« Instaurer une répartition aléatoire entre les sites sur certains comptes afin d'apporter de la souplesse dans la gestion (les comptes RG avec moins de 10 salariés). »***

***Quels sont les éléments qui ne sont pas clairs ?***

Ces 4 critères de répartition des comptes seront précisés par les travaux qui seront conclus d'ici à septembre 2016.

***Combien de comptes RG + 9 salariés envisagez-vous par département à ce jour et à l'horizon 2020 ?***

***Quel est l'intérêt de la différenciation entre les comptes RG plus de 9 salariés et moins de 10 ? Pourquoi une gestion différente et différenciée ?***

Ceci sera précisé dans les travaux qui seront conclus d'ici à septembre 2016.

***Vous nous parlez de système plus souple : quelle organisation de travail pour demain ? Quid du maintien des portefeuilles ? Plus souple pour qui ?***

La répartition des comptes par portefeuille serait maintenue. L'idée est de rendre possible une répartition aléatoire des comptes en fonction de l'adéquation charges/ressources de chaque DDR, ceci pour certains comptes.

***Quelle organisation et gestion envisagez-vous pour le contrôle en entreprise ?***

Chaque direction du recouvrement sera composée d'un département recouvrement et d'un département contrôle. Cela n'entraînera donc pas de changement dans l'organisation générale des métiers du contrôle

## **IX. PILOTAGE DU PROJET**

***Quels sont les chantiers Pep's aujourd'hui terminés ? En cours ? A venir ?***

Un point est présenté au Comité d'Entreprise du 19 novembre.

### ***Quelle cellule va piloter tout ce projet à horizon 2020 ?***

Actuellement, la direction du projet est assurée par le Directeur général adjoint en charge de la gestion interne qui travaille en lien avec la directrice de la communication en charge du projet Pep's, et un chef de projet sur le versant immobilier.

Par ailleurs, une grande part des sujets est traitée par les chantiers Pep's qui fait l'objet de modalités de pilotage et de suivi.

Une structure spécifique sera mise en place fin 2016.

### ***Quel est le planning de mise en œuvre ? Peut-on avoir communication du rétro planning ?***

Le planning prévisionnel est le suivant :

- Fin 2015 à mars 2016 : Prospection immobilière
- Septembre 2016 : objectif d'avoir achevé les négociations et d'avoir une visibilité sur les évolutions
- Fin 2016 : achèvement des travaux Pep's pour préciser les activités métiers et leur répartition sur les sites
- Fin 2016/février 2017 : information consultation des IRP puis décisions des CA (Urssaf puis Acoff)
- 1er trimestre 2017 : signature des engagements juridiques
- Fin 2019 : achèvement des constructions, aménagements
- Emménagement au plus tard au 2eme semestre 2019

## **X. ROLE DES IRP**

### ***Nous exigeons un point régulier en comité d'entreprise sur ce projet.***

Les instances représentatives du personnel seront informées et consultées au fur et à mesure de l'avancement du projet ainsi que le prévoient els textes.

Au-delà, l'Urssaf s'engage à communiquer régulièrement des informations au CE sur l'avancement des différentes phases du projet.

### ***Nous exigeons que les négociations avec les IRP commencent dès maintenant car tout projet actuel et à venir s'inscrit par définition dans ce projet global.***

La négociation d'un accord collectif relatif aux modalités d'affectation géographique et aux mesures d'accompagnement ne sera pertinente qu'une fois que l'Urssaf aura une vision plus précise sur les évolutions à venir, soit en 2017.

### ***Avez-vous prévu dans vos surfaces envisagées les locaux syndicaux et le local dédié au comité d'entreprise nécessaires sur chaque site ?***

Les locaux attribués aux IRP ont été intégrés dans le calcul des surfaces requises pour les futurs sites.

### **Comment les délégués syndicaux seront associés à la réorganisation ?**

- **Cadrage clair dans le temps**
- **Rencontres régulières**
- **Informations complètes**
- **Balayage des conséquences de la réorganisation**  
**Pourquoi pas un accord de méthode ?**

Les délégués syndicaux seront associés à la conduite du projet dans le cadre de leurs prérogatives et notamment par la négociation d'un accord collectif sur l'accompagnement des salariés.

### **XI. CHOIX DES AFFECTATIONS**

**Lors des réunions d'information aux agents, des fiches de vœux ont été évoquées. Or les négociations avec les IRP n'ont pas commencé. Cela ne devrait-il pas en faire partie ?**

Les conditions de mise en place des fiches de vœux feront partie des points ouverts à la négociation avec les organisations syndicales.

**Tous les agents seront interrogés dans ce projet ? Ou seulement ceux qui verront leur site déménager, leur régime, leur site et leur régime ?**

La méthodologie qui sera utilisée ne pourra être précisément définie qu'une fois les évolutions connues, soit deuxième semestre 2016.

**La direction a choisi des implantations par rapport au domicile des salariés de l'URSSAF IDF. En amont du choix des sites pourquoi la direction ne sonde pas les salariés sur leur vœu d'implantation par rapport à leur métier actuel ?**

L'organisation des activités du recouvrement est susceptible de connaître des évolutions importantes en fonction des travaux des groupes Pep's et des décisions qui seront ensuite prises par la direction. Il ne serait donc pas opportun d'interroger dès maintenant les salariés alors que les changements ne peuvent pas leur être communiqués.

### **XII. ACCOMPAGNEMENT**

**Envisagez-vous le travail à distance dans le cadre de ce projet ? Le travail à domicile (prix au m<sup>2</sup> et réduction prévue des surfaces) ?**

Le travail à domicile est à réinterroger dans le cadre de ce projet car le bilan fait ressortir la satisfaction des salariés qui en bénéficient. Toutefois, il n'est pas envisagé de demander à des salariés de travailler depuis leur domicile sur la totalité de leur temps de travail.

**Comment envisagez-vous l'accompagnement notamment en termes de formation et dans quelles mesures, vu les moyens en forte diminution dans le secteur formation professionnelle ?**

La direction s'est engagée à accompagner les agents notamment en terme de formation.

### XIII. ELEMENTS CHIFFRES

***Lors du comité d'entreprise de septembre 2014, la direction générale nous avait indiqué que l'écart de productivité entre l'URIDF et les autres UR n'était pas résorbé ; qu'en est-il maintenant ?***

La productivité de l'Urssaf Ile de France a fortement progressé ces dernières années. Néanmoins, elle reste encore inférieure à la moyenne du réseau recouvrement. Les chiffres précis seront donnés en séance plénière du CE.

***Lors du même comité la direction générale s'était engagée à nous donner la correspondance entre ETP et agents nominaux à l'URIDF ?***

Au 31/12/2013 : 2862 CDI pour 2707 ETP

Au 31/10/2015 : 2699 CDI pour 2603 ETP

Concernant les invalides, à ce jour 77 personnes figurent dans GRH et ne sont pas rémunérées (code 220).

***Lors de la présentation de la COG il nous a été précisé que la réduction des ETP concernait juste l'URIDF sans les centres informatiques et les centres nationaux. Quelles sont les structures précisément exclues ?***

La réduction d'effectif tel que précisé dans le CPG concernant l'ensemble de l'Urssaf, à l'exception de la DSIP qui fait l'objet d'un pilotage spécifique.