



**Convention d'objectifs et de gestion  
entre l'Etat et l'Ucanss  
2013-2016**



# PREAMBULE

## **La COG de l'Ucanss : des objectifs d'efficacité et d'innovation au service de l'efficience des branches du régime général de la Sécurité sociale**

L'évolution du modèle français de Sécurité sociale passe par sa capacité en tant qu'opérateur à s'adapter aux mutations de la société. C'est en ce sens que les quatre caisses nationales du régime général conduisent leurs politiques de branche.

En sa qualité d'organisme fédérateur, l'Ucanss est un contributeur essentiel au développement et à la mise en œuvre de ces politiques. C'est pourquoi la présente Convention d'Objectifs et de Gestion s'inscrit dans une perspective d'innovation, tant en ce qui concerne la gestion des ressources humaines que les relations sociales, la formation, les politiques de mutualisation ou le service rendu aux organismes. L'Ucanss souhaite, avec ses constituants que sont les caisses nationales, consolider cette position pour les quatre années à venir.

Ce souhait s'adosse aux résultats significatifs de la mise en place de la Convention d'Objectifs et de Gestion 2009-2012, qui succédait à une feuille de route, projetant pour la première fois une vision pluriannuelle de l'action de l'Ucanss. Marquée par une crise institutionnelle sensible dans le début des années 2000, l'Union a su, par la mise en place d'une gouvernance rénovée et la perspective donnée à ses missions, trouver un positionnement aujourd'hui reconnu au sein du régime général de la Sécurité sociale et conforté par le retour en 2012, au sein de son Conseil d'orientation, de toutes les organisations patronales.

Un équilibre est désormais instauré entre ses partenaires nationaux et locaux, entre ses rôles de Fédération d'employeurs et de prestataire de services.

Fédération d'employeurs responsable, l'Ucanss cultive les valeurs de service et d'efficacité, en anticipant, autant que possible, les évolutions sociétales. La nouvelle Convention d'Objectifs et de Gestion portera ces valeurs dans le cadre et au-delà de sa mission traditionnelle dont elle ambitionne de développer le périmètre. L'Union souhaite, par sa capacité à capitaliser les pratiques innovantes, jouer un rôle d'incubateur d'idées et de pratiques nouvelles. Ce rôle s'exercera à travers son offre de services mutualisés aux réseaux et son engagement auprès des caisses nationales du régime général, voire des autres régimes, pour une recherche conjointe d'efficacité de la Sécurité sociale.

Son positionnement privilégié, à la jonction des différents réseaux des branches, légitime l'Ucanss dans son rôle de représentant du régime général de Sécurité sociale et doit lui permettre grâce à sa vision transverse, de donner sens aux actions tant spécifiques que communes des branches et d'organiser leur partage dans un objectif d'enrichissement mutuel et d'exemplarité.

### ***Dialogue social et conduite du changement***

Les changements en cours dans le régime général doivent s'appuyer sur un pacte social qui concilie les intérêts de l'employeur et des salariés et favorise leur compréhension, leur appropriation des enjeux et ainsi leurs engagements réciproques.

C'est pourquoi le dialogue social est un élément déterminant dans la conduite de toute évolution d'ampleur. L'Ucanss s'attachera par priorité à alimenter et animer un dialogue social de qualité c'est-à-dire nourri, loyal et constructif. La recherche de solutions de compromis rendus possibles par l'écoute et le respect des interlocuteurs, permettra au terme de la négociation, la création d'un cadre conventionnel adapté aux besoins de l'institution et de ses évolutions, éclairé par les orientations des accords interprofessionnels et en cohérence avec les politiques publiques. Il appartiendra à la Fédération

d'employeurs d'assurer une large communication autour des accords collectifs conclus pour valoriser l'esprit de responsabilité des partenaires sociaux.

En complément de la négociation nationale, l'Ucanss mobilisera en lien avec les caisses nationales et les directions des organismes locaux tous les espaces utiles au développement du dialogue social : Instances nationales de concertation et commissions paritaires diverses.

L'objectif sera de délivrer une information transparente, de favoriser l'exacte compréhension des enjeux du régime général, le sens de ses évolutions et de susciter toute concertation utile à une convergence d'intérêts entre les partenaires sociaux.

La première expression de cette convergence d'intérêts concerne la rénovation du cadre de gestion des personnels.

### ***Rénovation du cadre de gestion des salariés du régime général***

L'Ucanss doit créer les conditions nécessaires au soutien d'une motivation durable des salariés tout en intégrant les contraintes pesant sur la dépense publique. La rénovation des systèmes de classification et de rémunération constitue à cet égard un enjeu majeur. Cette rénovation devra notamment permettre la construction de parcours de carrière qui concilient les aspirations des personnels et les besoins en compétences des organismes.

L'Ucanss devra également jouer un rôle pivot dans la dynamisation des carrières des agents de direction en partenariat avec les acteurs institutionnels concernés. Elle s'attachera à accompagner la réforme de la liste d'aptitude et rénovera le dispositif conventionnel des agents de direction. L'Union développera par ailleurs un rôle d'appui auprès des parties prenantes à la gestion des agents de direction en mettant à leur disposition des outils et en s'attachant à garantir la cohérence des pratiques de gestion des différentes branches.

L'Ucanss conduira également une politique visant à garantir la pérennité du système de protection sociale complémentaire des salariés du régime général et son adaptation à leurs besoins.

Enfin, en lien avec les caisses nationales, elle poursuivra son action visant à faire du régime général un employeur exemplaire en matière de responsabilité sociale, de santé au travail et de qualité de vie au travail en cohérence avec ses propres valeurs et les orientations portées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux dans le cadre interprofessionnel.

### ***Une politique de formation et un appareil interne adaptés aux enjeux institutionnels***

Une adaptation et une clarification des politiques de formation accompagneront les salariés dans un double objectif : les préparer le mieux possible aux évolutions de leur métier, mais aussi leur permettre tout au long de leur vie professionnelle d'acquérir et de voir reconnues par le développement des certifications, les compétences nécessaires à une évolution ou un changement d'emploi dans le cadre d'un parcours de carrière.

L'Ucanss s'attachera à définir des orientations pluriannuelles de politique de formation professionnelle et à optimiser l'investissement financier mutualisé. La politique définie trouvera sa déclinaison à travers une offre de formation adaptée aux besoins exprimés par les organismes et leur personnel. Ces actions feront l'objet d'une évaluation régulière.

Pour ce faire, l'organisation de l'appareil de formation sera adaptée. En effet, il est le vecteur principal de la mise en œuvre de l'offre de formation et doit être en mesure d'apporter une réponse globale aux organismes nationaux et locaux.

Dans cette perspective, des partenariats avec d'autres acteurs de la formation seront développés, notamment l'EN3S.

En outre, au cours de la période conventionnelle, un institut de formation à compétence nationale sera créé, par la réunion de l'ensemble des centres de formation régionaux dont les implantations territoriales constitueront le pilier de l'action. Cette nouvelle organisation dédiée à la formation des employés et cadres, qui prendra appui sur un dispositif d'écoute permanent des utilisateurs locaux, permettra de sécuriser les moyens et les investissements consentis dans le système de formation, de manière à garantir une offre homogène et déployée en proximité.

Les services de l'institut de formation seront par ailleurs proposés à d'autres acteurs extérieurs au régime général.

## ***Consolidation et extension du champ de la mutualisation***

L'Ucanss intensifiera son action en tant que structure de mutualisation du régime général, voire de la Sécurité sociale, notamment par le développement de sa fonction achat, par une optimisation de sa contribution à une bonne gestion du patrimoine immobilier institutionnel et par sa capacité à porter de nouveaux champs de mutualisation. Cette orientation ambitieuse se doit d'être respectueuse des responsabilités et besoins des acteurs des branches. Cette démarche, volontaire et concertée reposera sur une analyse préalable systématique de la plus-value créée par la mutualisation.

En matière immobilière, le développement d'une mission d'optimisation patrimoniale au service des branches s'accompagnera de la redéfinition du champ d'intervention de l'Ucanss et de la production de référentiels et analyses, pour mieux accompagner les organismes locaux en amont des opérations immobilières, et les caisses nationales dans la définition de leurs Plans Immobiliers Nationaux.

L'union s'attachera, par son action menée en lien avec les caisses nationales, à faire de l'immobilier non plus seulement une charge budgétaire mais un actif à valoriser pour les branches concernées.

Par ailleurs, l'Ucanss développera, en étroite articulation avec les caisses nationales une communication propre au régime général, visant à reconquérir auprès du grand public et des personnels une image positive de la Sécurité sociale. Le régime général en tant qu'opérateur d'un grand service public, ses valeurs, ses missions, son organisation, ses usagers et son offre de services seront explicités en vue d'en améliorer la connaissance par le grand public. Ses capacités d'évolution et la qualité de sa gestion seront mises en relief. Les femmes et les hommes qui y travaillent seront valorisés au travers de l'utilité sociale et de la diversité des métiers qu'ils exercent.

Au-delà du régime général, l'Ucanss proposera ses services aux autres régimes de Sécurité sociale dans un cadre qui sera défini en concertation avec les bénéficiaires.

Cette coopération renforcée avec les régimes particuliers et spéciaux aura comme objectif d'optimiser le concours collectif à l'efficacité de gestion de la Sécurité sociale. Elle favorisera également les synergies dans le prolongement des bénéfices d'ores et déjà engendrés par les précédents travaux effectués dans un cadre interrégime.

## ***Renforcement des outils de pilotage et des capacités d'analyse***

L'optimisation du système d'informations statistiques permettra d'enrichir et compléter les éléments déjà disponibles. Elle sera contributive de l'analyse de la conjoncture sociale du régime général et visera à renforcer les capacités de pilotage, d'analyse, d'évaluation des instances de gouvernance de l'Ucanss, des branches et des partenaires sociaux.

Par ailleurs, l'Ucanss, au cours de la période conventionnelle, étendra aussi ses capacités d'analyse statistique, aux domaines de l'achat et de l'immobilier notamment, afin de mesurer l'efficacité des actions qu'elle mène.

## ***L'Ucanss, acteur de l'innovation***

De par sa position d'organisme interbranche, l'Ucanss mobilisera, en lien avec les caisses nationales, un axe de développement nouveau en capitalisant les démarches innovantes des organismes locaux, tout particulièrement en matière de gestion des ressources humaines, et favorisera leur connaissance. Elle s'attachera à coordonner avec les caisses nationales la mise en place d'expérimentations locales et à en évaluer les résultats. Le développement de nouvelles technologies comme les réseaux sociaux, offre à cet égard de nouvelles possibilités qui seront explorées.

Fort de nombreux contacts qu'elle entretient avec d'autres secteurs d'activité, l'Ucanss diffusera, aux caisses nationales et aux organismes locaux, une veille sur les démarches entreprises en dehors de l'Institution en matière de relations sociales, gestion des ressources humaines et management notamment, pour mieux les accompagner dans leur réflexion.

Enfin, l'innovation sera soutenue par la définition et la mise en œuvre d'un nouveau plan cadre de Développement durable pour l'Institution qu'il conviendra de porter pendant la durée de la Convention d'Objectifs et de Gestion.

## ***Service de base irréprochable et nouveaux services attentionnés***

La recherche d'efficacité commande également que l'Ucanss affirme son positionnement de prestataire de services pour les organismes locaux en délivrant une expertise de qualité dans ses domaines

d'intervention et en développant une offre de services répondant à leurs attentes. A cette fin, un nouveau dispositif d'écoute des organismes sera mis en place dès le début de la période conventionnelle.

Des services attentionnés seront proposés aux organismes qui le souhaitent, notamment sous la forme de réalisation de diagnostics dans les domaines du droit du travail et d'appui à la négociation locale.

La qualité et l'adéquation de l'offre de services de l'Ucanss aux besoins feront l'objet d'une mesure régulière dont les résultats seront communiqués aux instances de gouvernance et aux organismes utilisateurs, en vue de procéder aux réajustements éventuellement nécessaires.

### ***Une efficacité renforcée***

Enfin, les projets de l'Ucanss ne peuvent aboutir sans la mobilisation de l'ensemble des acteurs qui la composent.

Le bon fonctionnement des instances de gouvernance et la qualité du management de la structure constituent la clef de voûte de la réussite, au même titre que la mobilisation des équipes.

Il appartiendra à l'Ucanss de développer autour des actions de la présente Convention d'Objectifs et de Gestion, la cohésion et l'adhésion des équipes. A cette fin plusieurs dispositifs seront mobilisés : l'accompagnement dans l'évolution des compétences et des métiers, l'évolution du Système d'Information vers davantage de transversalité et de partenariat avec les branches du régime général, le renforcement du pilotage et un plan de communication interne porteur de sens.

# SOMMAIRE

PREAMBULE .....	3
FICHES THEMATIQUES .....	9
<b>AXE 1 CONSOLIDER LA POSITION DE L'UCANSS EN TANT QUE CONTRIBUTEUR AU DEVELOPPEMENT ET A LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DES BRANCHES .....</b>	<b>11</b>
Fiche n°1 : Faire du dialogue social un facteur incontournable dans la conduite du changement.....	13
Fiche n°2 : Coordonner la production d'orientations pluriannuelles en matière de ressources humaines et apporter une contribution à leur mise en œuvre au sein du régime général .....	17
Fiche n°3 : Garantir la cohérence de la gestion des agents de direction au sein de la Sécurité sociale .....	21
Fiche n°4 : Porter une politique de formation ambitieuse et optimiser sa mise en œuvre au sein du régime général pour renforcer l'efficacité du système .....	25
Fiche n°5 : Revisiter la protection sociale complémentaire des salariés du régime général .....	29
Fiche n°6 : Concourir à une meilleure efficacité des organismes par une politique achat coordonnée .....	31
Fiche n°7 : Concourir à une gestion optimisée du patrimoine immobilier des branches et régimes.....	35
Fiche n°8 : Enrichir la production d'éléments décisionnels .....	39
Fiche n°9 : Coordonner avec les caisses nationales une communication du régime général qui améliore la connaissance du grand public sur le service public de la Sécurité sociale et valorise l'identité professionnelle des salariés de l'Institution .....	43
<b>AXE 2 : FAIRE DE L'UCANSS UN ACTEUR DE L'INNOVATION .....</b>	<b>47</b>
Fiche n°10 : Faire de l'Ucanss un acteur de l'innovation.....	49
Fiche n°11 : Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique interrégime ambitieuse de développement durable.....	53
<b>AXE 3 : ASSURER UN SERVICE DE BASE IRREPROCHABLE, DEVELOPPER DE NOUVEAUX SERVICES ATTENTIONNES .....</b>	<b>55</b>
Fiche n°12 : Enrichir l'offre de services et mieux la promouvoir .....	57
Fiche n°13 : Mieux évaluer le service rendu .....	63
<b>AXE 4 : ADAPTER NOS MODES D'ACTION POUR REpondre AUX EXIGENCES DE NOTRE ENVIRONNEMENT.....</b>	<b>65</b>
Fiche n°14 : Mieux formaliser le cadre de travail avec les caisses nationales pour optimiser le partenariat .....	67
Fiche n°15 : Développer les partenariats adéquats avec les autres régimes de Sécurité sociale .....	71
Fiche n°16 : Renforcer l'efficacité de l'Ucanss .....	73
<b>ANNEXES .....</b>	<b>75</b>
TABLEAU DES ECHEANCES	
TABLEAU DES INDICATEURS	
CADRAGE BUDGETAIRE	
REGLES BUDGETAIRES	





# FICHES THEMATIQUES



## **AXE 1**

**Consolider la position de l'Ucanss en tant que contributeur au développement et à la mise en œuvre des politiques des branches**



## **Faire du dialogue social un facteur incontournable dans la conduite du changement**

### **Constat**

Au regard d'une part, des objectifs d'efficience renforcés par le contexte actuel des finances publiques, et d'autre part, des objectifs de professionnalisation continue de son action au service des usagers, le régime général conduit des changements d'envergure, caractérisés par des organisations en mutation et une évolution des métiers. Afin que les salariés n'aient pas l'impression de se mouvoir dans un environnement incertain, souvent source d'inquiétude et parfois de démotivation, il est indispensable de réunir les éléments nécessaires à la compréhension des évolutions, au développement de la confiance et à la préservation des conditions de travail permettant l'acceptation des changements, parmi lesquels la qualité du dialogue social joue un rôle majeur.

C'est pourquoi, les instances de l'Ucanss se sont attachées à instaurer un dialogue social riche et continu en développant les modalités d'échange avec les partenaires sociaux, comme en témoignent notamment les réunions paritaires de négociation permettant la conclusion d'importants accords nationaux ou les réunions de l'Instance nationale de concertation, et en instituant des instances paritaires de décision comme la CPNEFP ou la Commission paritaire de pilotage du régime de complémentaire santé.

Pour autant, conformément aux orientations définies dans le cadre interprofessionnel, la place et la qualité du dialogue social peuvent encore être renforcées, notamment au regard de la contribution du régime général à la mise en œuvre des politiques publiques et à la nécessaire exemplarité à laquelle doit satisfaire le service public de la Sécurité sociale, en particulier dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

Par ailleurs, les fruits de ce dialogue peuvent être davantage valorisés. En effet, la communication développée par l'Ucanss sur la négociation sociale nationale est informative et extrêmement ciblée tant par les moyens utilisés que par les récepteurs visés. Une information est réalisée, de manière plus ou moins homogène et régulière selon les types de négociations, à destination de manière quasi exclusive des directeurs, même si les accords sont publiés sur le site de l'Ucanss après leur agrément.

Au plan local, les organismes ont développé les outils de communication de leurs organisations syndicales et institutions représentatives du personnel, en vue de leur permettre de jouer pleinement leur rôle d'information et de relais des préoccupations des salariés.

### **Objectifs**

L'Ucanss favorisera par le biais du dialogue social les évolutions du régime général, notamment pour prendre en compte les enjeux sociétaux portés par les Pouvoirs Publics.

En tant que Fédération d'employeurs d'un grand service public, mobilisant un nombre important de salariés, le régime général participera à la mise en œuvre des orientations définies au plan interprofessionnel et contribuera à la réalisation des politiques publiques.

Afin de permettre au dialogue social de jouer pleinement son rôle dans la conduite du changement et l'amélioration des conditions de travail, le cadre de la négociation évoluera afin de réunir toutes les conditions permettant de renforcer la capacité à trouver des compromis constructifs.

Enfin, il conviendra de valoriser la contribution et la prise de responsabilité de l'ensemble des partenaires sociaux dans la négociation des accords collectifs, et élargir la médiatisation de l'information sur la vivacité du dialogue social vers d'autres cibles, salariés de l'institution, autres fédérations professionnelles et presse spécialisée notamment.

## **Actions**

### **AXE 1 : Renforcer la place et la qualité du dialogue social**

#### **1) Permettre au dialogue social de jouer pleinement son rôle au service de l'efficience des organismes de Sécurité sociale**

Investie de la mission d'animer le dialogue social de la branche professionnelle, l'Ucanss mobilisera tous les moyens à sa disposition pour rechercher, avec les organisations syndicales, les mesures d'accompagnement nécessaires aux évolutions du régime général.

Pour accroître l'exemplarité et l'efficience du service public, le régime général se dotera par la négociation de dispositifs lui permettant de contribuer aux axes de développement déterminés par les acteurs au plan interprofessionnel ainsi qu'aux politiques publiques, dans le respect des valeurs de la Sécurité sociale.

Ainsi, il participera aux politiques publiques en faveur de l'emploi, aux orientations de développement des compétences, d'égalité des chances et de reconnaissance des salariés, en négociant sur tous les sujets pouvant y contribuer. Afin de faciliter la mise en œuvre de ces dispositifs, seront recherchés avec l'Etat les moyens d'adaptation du cadre de gestion négocié dans les Conventions d'Objectifs et de Gestion au regard des dispositifs souscrits.

En matière d'évolution du cadre conventionnel de travail, l'optimisation de la gestion des finances publiques conduit à rechercher l'indicateur le plus pertinent dans le cadre du dialogue social au regard des enjeux économiques. L'Etat s'engage à faciliter cette démarche en apportant en amont les éclairages nécessaires à la définition de la politique de rémunération propre à l'Institution tout en assurant la nécessaire cohérence avec les moyens inscrits dans les Conventions d'Objectifs et de Gestion des branches.

Enfin, il conviendra de procéder régulièrement à l'évaluation des effets des accords conclus, pour vérifier la pertinence des dispositions qu'ils contiennent au regard des objectifs recherchés par les partenaires sociaux, et pouvoir rapidement le cas échéant les faire évoluer par la négociation.

#### **2) Réunir les conditions d'un dialogue social de qualité**

Pour garantir un dialogue social de qualité, l'Ucanss s'attachera à être exemplaire dans le respect des procédures et des délais afférents au fonctionnement des différentes instances paritaires. Au-delà de cette nécessité, seront recherchés les moyens de dynamiser le dialogue social local, de reconnaître et faciliter l'activité syndicale et d'améliorer les échanges avec la tutelle.

##### *a) Dynamiser le dialogue social local*

Il conviendra de conforter les organismes locaux en association étroite avec les caisses nationales sur la nécessité de renforcer le dialogue social à tous les niveaux et leur faciliter l'appropriation des enjeux et des postures des différents acteurs.

A cette fin, l'Ucanss complètera la communication de la Fédération d'employeurs par l'organisation de rencontres entre parties prenantes (organismes, organisations syndicales, témoins extérieurs...).

Un accompagnement en formation, en partenariat avec l'EN3S, sera développé.

##### *b) Reconnaître et faciliter l'activité syndicale*

Au regard des partenaires syndicaux, les dispositions conventionnelles instituent des possibilités de délégations au plan national ; la gestion de ces mandats implique, pour les responsables des organisations syndicales nationales comme pour l'Ucanss, un suivi attentif et régulier.

Afin de faciliter cette gestion, une application web sera développée permettant à l'Ucanss, aux partenaires sociaux et aux organismes employeurs de gérer les délégations en toute sécurité.

Un dialogue social dynamique nécessite que soient réunies les conditions pour que des salariés s'engagent sur le plan syndical ou dans le cadre des institutions représentatives du personnel, sans craindre un ralentissement de l'évolution de leur carrière ou des difficultés de reconversion à terme, et développent leur employabilité.

C'est pourquoi, afin de faciliter la reconnaissance des partenaires syndicaux et le renouvellement générationnel des mandats, l'Ucanss s'attachera à trouver, avec les organisations syndicales, les modalités permettant de reconnaître les compétences mises en œuvre dans l'exercice du mandat syndical et d'assurer leur transférabilité, y compris dans le cadre de parcours professionnels. Au regard des règles de représentativité, il conviendra de trouver, avec les organisations syndicales et l'Etat, les modalités applicables dans l'institution pour la détermination des acteurs du dialogue social national, dans le cadre des dispositions de la loi du 20 août 2008.

*c) Améliorer les échanges avec la tutelle*

S'agissant de l'exercice de la tutelle sur les accords nationaux conclus, l'absence de procédure encadrant les modalités d'agrément, peut générer aujourd'hui, chez les partenaires sociaux, des incompréhensions quant aux positions de l'Etat.

L'Etat s'engage à apporter une réponse dans un délai de deux mois aux demandes d'agrément dont il est saisi.

Afin que la tutelle puisse prendre position dans ce délai, les demandes d'agrément seront accompagnées des éléments de contexte nécessaires à la compréhension des enjeux et d'une évaluation sur les coûts induits par la mise en œuvre de l'accord concerné.

Au regard des accords locaux, l'optimisation de la procédure relative aux avis du Comité exécutif sera recherchée, notamment par la mise en place d'une plateforme dématérialisée permettant de fluidifier les échanges entre les organismes locaux, les caisses nationales et la Direction de la Sécurité Sociale et l'Ucanss.

## **AXE 2 : Valoriser les acquis de la négociation et diversifier les cibles de communication**

### **1) Elargir le périmètre de la communication aux directeurs et leurs équipes**

L'information faite aux directions d'organismes permettra de valoriser, et de promouvoir, les accords issus du dialogue social dès leur agrément et de souligner la volonté des partenaires sociaux de porter les résultats de la négociation.

Les directions d'organismes seront informées de l'ensemble des opérations de communication qui seront réalisées par l'Ucanss.

L'Ucanss se chargera d'élaborer les outils facilitant la mise en œuvre par les organismes des protocoles d'accords agréés en coordination avec les caisses nationales. Ces outils seront de deux types. Ils préciseront d'une part les éléments de contexte généraux de la négociation et les principales étapes de celle-ci et d'autre part, ils permettront la déclinaison opérationnelle des textes dans les systèmes de paie et pratiques de gestion des ressources humaines.

De par la procédure d'avis devant le Comex, l'Ucanss a la connaissance des accords locaux négociés au sein des organismes. L'Ucanss mettra à disposition de tous les organismes, une plateforme qui présentera les accords locaux agréés et proposera une offre de service pour les accompagner dans la rédaction de leurs accords.

### **2) Renforcer l'information des salariés sur l'évolution du cadre conventionnel**

L'ouverture d'un espace dédié aux salariés sur le site internet de l'Ucanss est un vecteur essentiel pour faire partager et expliquer aux salariés de l'institution les acquis de la négociation et les évolutions du cadre conventionnel qu'ils entraînent.

Les modalités de cette communication seront réalisées en lien avec les caisses nationales de telle façon à assurer une cohérence et une complémentarité avec les communications de branche. La transparence et la réciprocité de l'information seront rendues visibles et accessibles aux collaborateurs de chaque branche par la mise en place d'une liaison directe avec le site de l'Ucanss sur les pages d'accueil des intranets de branche.

Par ailleurs, l'Ucanss réalisera un récapitulatif annuel des événements majeurs du dialogue social qui sera mis en ligne.

### **3) Développer la communication externe sur les résultats du dialogue social à la Sécurité sociale, en partenariat avec les organisations syndicales nationales**

Sur les accords déterminants, porteurs d'évolutions significatives pour les personnels du régime général, l'Ucanss utilisera les vecteurs d'information « grand public ».

Elle organisera notamment des conférences de presse de présentation des textes, et proposera aux partenaires sociaux, des actions communes dans ce domaine.

Enfin, l'Ucanss valorisera les fruits de la négociation nationale par ses partenariats et sa participation aux structures interprofessionnelles de directions de ressources humaines.

### **Engagements de l'Etat**

- Adapter le cadre de gestion et d'évaluation de l'activité des organismes pour tenir compte de l'implication du régime général dans la mise en œuvre des politiques publiques.
- Donner, en amont des négociations, un cadrage des moyens mobilisables à cet effet.
- Participer à la détermination des modalités d'application au niveau de la branche des nouvelles règles de représentativité issues de la loi de 2008.
- Apporter une réponse dans un délai de deux mois aux demandes d'agrément des accords nationaux.
- Instaurer une procédure d'agrément implicite des accords locaux.
- Mettre en place une procédure dématérialisée pour la transmission des accords locaux soumis à l'avis du Comité exécutif.



**Coordonner la production d'orientations pluriannuelles en matière  
de ressources humaines et apporter une contribution  
à leur mise en œuvre au sein du régime général**

**Constat**

Les orientations stratégiques des caisses nationales guident nécessairement les politiques de gestion des ressources humaines développées par les branches de législation en tirant les conséquences des évolutions des métiers et des organisations du travail au sein des réseaux.

Néanmoins, le régime général constituant une branche professionnelle à part entière, il est essentiel qu'il dispose d'un socle commun de politique de ressources humaines. C'est une condition nécessaire au développement d'une approche partagée des enjeux et des objectifs à poursuivre par les employeurs, à la préservation d'une gestion homogène de salariés régis par un même socle conventionnel, à la mise en œuvre d'actions concourant au renforcement d'appartenance des personnels au régime général et au développement de parcours professionnels interbranche facteurs d'enrichissement des compétences et de renforcement des capacités d'adaptation des salariés au changement.

Dans cette perspective, l'Ucanss définit ou contribue à la définition d'orientations ou de cadrages sur certains champs de politique de ressources humaines et ce dans des environnements différents. A titre d'exemples, chaque année une lettre de cadrage est diffusée par le Comex sur la politique de rémunération et la Commission Paritaire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle fixe les priorités de financement en matière de formation professionnelle. Le plan cadre pluriannuel en faveur du développement durable comprend lui aussi des orientations dans le domaine de la responsabilité sociale de l'employeur. Les accords négociés sont aussi la traduction et la formalisation des orientations « Ressources Humaines ». Les dernières orientations du Conseil d'orientation de l'Ucanss ayant valeur de référence datant de 2007, il paraît nécessaire de les actualiser.

**Objectifs**

Les orientations communes de la politique de gestion des ressources humaines du régime général tant pour les employeurs locaux que pour les salariés, seront rendues plus lisibles. Cet objectif visera à favoriser et révéler la mise en cohérence des politiques de gestion des ressources humaines des différentes branches de législation, à valoriser le régime général en tant qu'employeur socio-responsable et attractif, à inscrire la gestion des ressources humaines dans une perspective d'adaptation permanente des personnels aux évolutions de la mission de service public de la Sécurité sociale, à assurer une meilleure lisibilité sur les parcours de carrière possibles tout au long de la vie professionnelle, à garantir, par une approche anticipatrice, la préservation de la qualité des conditions dans lesquelles les salariés exercent leurs missions.

En cohérence avec ces orientations et pour tenir compte de l'évolution des métiers et des organisations et soutenir la motivation des salariés, les travaux nécessaires à la rénovation du cadre de gestion des personnels seront menés.

Le rôle de l'Ucanss en matière de gestion des ressources humaines sera clarifié et articulé avec les champs de responsabilité propres aux branches de législation. Dans cette perspective, la Fédération d'employeurs développera sa fonction d'observation d'évolution des métiers et des compétences au service des politiques des branches et de l'interbranche. Elle assurera la coordination de projets répondant à des objectifs communs au régime général ou concourant au développement de la mobilité des salariés entre les branches.

## **Actions**

### **AXE 1 : Porter des orientations pluriannuelles en matière de ressources humaines**

#### **1) Formaliser les orientations pluriannuelles de la politique de gestion des ressources humaines du régime général, poursuivre la formalisation d'orientation des politiques salariales des organismes**

Conformément aux missions qui lui sont confiées par la loi, le Conseil d'orientation, sur proposition du Comex, définira des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de gestion des ressources humaines pour le régime général. Etroitement articulées avec les enjeux et objectifs stratégiques des branches et les orientations portées par les accords interprofessionnels et les politiques publiques, ces orientations s'attacheront à révéler et à garantir la cohérence et le sens de la politique développée par le régime général dans ce domaine.

Par ailleurs, le Comex poursuivra son action visant à fixer un cadrage annuel dans lequel s'inscriront les politiques de rémunération des organismes du régime général après déclinaison par les caisses nationales. Cette démarche visera à assurer le pilotage, par la Fédération d'employeurs, de la politique salariale du régime général et contribuera à renforcer la cohérence des politiques salariales locales.

#### **2) Améliorer la lisibilité des parcours de carrière possibles et les conditions de leur mise en œuvre**

L'Ucanss poursuivra ses actions en faveur d'une plus grande visibilité des parcours professionnels qui sont possibles dans l'institution. Elle modélisera, avec les caisses nationales, des trajectoires possibles selon des logiques métiers et coordonnera les travaux nécessaires au développement de passerelles de formations. Elle renforcera sa communication sur les métiers et les parcours de formation offerts afin d'en améliorer la connaissance qu'en ont les services ressources humaines des organismes et les salariés. Dans cette perspective, elle engagera avec le concours des caisses nationales des actions pour favoriser l'organisation de stages de découverte, dans les organismes, des différents métiers du régime général.

Elle coordonnera en lien avec les caisses nationales le développement d'expérimentations locales visant à mettre en œuvre, dans un même bassin d'emploi et dans un cadre interbranche voire interrégime, des actions visant à favoriser le développement de la mobilité des salariés.

En outre, l'Ucanss développera une offre à l'attention des salariés qui souhaitent s'engager dans la construction d'un parcours professionnel, en mobilisant la fonction orientation professionnelle du régime général, en organisant un appui à la rédaction des lettres de motivation et des CV et en ouvrant la possibilité de suivre une préparation aux épreuves de sélection quand elles sont prévues pour entrer dans un dispositif de formation professionnalisant. Un accompagnement à la préparation à des démarches de Validation des Acquis de l'Expérience sera étudié.

Afin de favoriser la promotion sociale des personnels, l'Ucanss développera une préparation à la préparation qu'elle organise au concours d'accès à l'EN3S. Elle engagera les actions nécessaires pour que les candidats disposent des conditions favorables à la réussite de leurs démarches notamment par l'octroi d'un temps de préparation et de travail personnel suffisant et s'attachera à porter un projet d'amélioration des prises en charge financières pour leurs employeurs.

### **AXE 2 : Conduire les travaux nécessaires à la rénovation du cadre de gestion des personnels**

Compte-tenu des évolutions importantes qui ont modifié aussi bien la nature des emplois que l'organisation du travail au sein du régime général, l'Ucanss conduira, avec les caisses nationales, les travaux nécessaires à la rénovation des classifications et du système de rémunération. Ces travaux viseront à traduire par la négociation collective, dans le dispositif conventionnel, les orientations de politique de gestion des ressources humaines définies pour le régime général.

### **AXE 3 : Clarifier le rôle de l'Ucanss en matière de gestion des ressources humaines**

Au-delà de la formalisation d'orientations interbranche de la Fédération d'employeurs et de son action en matière d'évolution du cadre conventionnel, le rôle de l'Ucanss et son champ de responsabilité dans la gestion des ressources seront précisés au regard de la plus-value institutionnelle produite par un traitement mutualisé de certains projets. Selon cette approche, l'action de l'Ucanss se concentrera autour de deux axes principaux :

- Le renforcement de la fonction d'observation ;
- La coordination de projets transversaux.

#### **1) Renforcer la fonction d'observation de l'Ucanss pour éclairer le processus décisionnel**

Afin d'enrichir les éléments d'analyse et d'évaluation utiles à la définition d'orientations de politiques de ressources humaines tant au niveau de la Fédération d'employeurs qu'au niveau des branches de législation, l'Ucanss, en lien avec la CPNEFP, développera sa fonction d'observation de la démographie des salariés, des métiers et des compétences. Elle s'attachera, en concertation avec les caisses nationales, à actualiser régulièrement le répertoire national des métiers du régime général au travers notamment de la commission paritaire prévue dans le protocole d'accord relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, elle contribuera à la définition et à l'évaluation de la performance sociale du régime général.

Elle continuera d'administrer le baromètre social institutionnel et complètera la mesure ainsi effectuée d'analyses quantitatives et qualitatives complémentaires visant à éclairer la Fédération d'employeurs sur les points de fragilité récurrents en vue de rechercher des actions correctives.

#### **2) Coordonner des projets transversaux**

Au-delà de son action visant à renforcer sa communication vers les organismes locaux sur les protocoles d'accord qu'elle conclut et le développement de son offre de conseil et d'outils facilitant leur mise en œuvre, l'Ucanss assurera une mission de coordination de l'action des branches autour de sujets transversaux tels que la politique d'emploi des personnes en situation de handicap, le développement de l'égalité professionnelle femmes/hommes, la gestion des secondes parties de carrière, la professionnalisation de la fonction ressources humaines...

Ainsi, l'Ucanss portera, en étroite association avec les caisses nationales, une politique ambitieuse en faveur de l'emploi et de l'accès à la formation des personnes en situation de handicap sur la base des résultats du diagnostic qui sera conduit sur ce thème. Cette action visera aussi bien à promouvoir et créer les conditions nécessaires à une intégration réussie de personnes handicapées nouvellement embauchées qu'à favoriser le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Il s'agira aussi de conduire des démarches dans le domaine de la prévention de la désinsertion professionnelle (maladie chronique, longue maladie,...).

En vue de renforcer l'égalité professionnelle femmes/hommes, notamment sur les emplois de cadres et d'agents de direction, l'Ucanss développera, en lien avec les caisses nationales, des actions de sensibilisation des employeurs sur cette problématique et mettra en œuvre des actions visant à la préservation de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Elle produira, en lien avec les caisses nationales, un bilan sur la parité au sein de chaque branche et du recouvrement et étudiera les actions possibles pour favoriser un rééquilibrage de la parité hommes/femmes par niveaux de classification.

Par ailleurs, l'Ucanss mènera, en concertation avec les caisses nationales, une réflexion sur la manière de mieux prendre en compte les interactions vie professionnelle/vie privée.

Compte tenu des enjeux des politiques publiques relativement à l'emploi des seniors et de ceux attachés à la démographie du régime général, l'Ucanss poursuivra son action sur les questions de gestion des secondes parties de carrière et de maintien de l'emploi des seniors. Elle évaluera, en lien avec les caisses nationales, les actions mises en œuvre localement à cet effet pour identifier les meilleures pratiques et les diffuser en vue de favoriser leur essaimage. En outre, elle poursuivra son action en faveur de la promotion de la diversité notamment en matière d'embauche.

Par ailleurs, elle attachera une attention toute particulière à la valorisation de la fonction tutorale et aux formateurs occasionnels intervenant dans des dispositifs de formation nationaux notamment au regard des problématiques de parcours des salariés en seconde partie de carrière.

Dans le domaine de la santé des salariés, l'Ucanss s'attachera à identifier les voies et moyens pour prévenir et lutter contre les pratiques addictives.

Par ailleurs, elle mènera une réflexion en lien avec les caisses nationales sur les actions à conduire pour réduire l'absentéisme.

### **3) Contribuer à la professionnalisation de la fonction RH dans les organismes**

L'ensemble de ces actions reposant pour une très large part sur la fonction RH des organismes, l'Ucanss pilotera, avec les caisses nationales, un dispositif de professionnalisation des acteurs de cette fonction en vue, d'une part, de leur offrir un accompagnement à la prise de fonction et, d'autre part, de leur permettre une actualisation régulière de leurs compétences.

Elle conduira une réflexion avec les caisses nationales et des organismes locaux sur l'intérêt et les conditions de mise en œuvre d'un lieu de partage sur les questions de gestion des ressources humaines sur une base territoriale à déterminer, notamment pour les organismes locaux ne disposant pas des ressources suffisantes pour traiter ces sujets.

### **4) La définition, avec les caisses nationales, d'un schéma de convergence des systèmes de paye**

L'Ucanss poursuivra son action mise en œuvre dans le cadre du Comité interbranche d'implantation de la réglementation sociale dans les systèmes de paye créé à la demande du Comex en 2011. L'interprétation de la norme réglementaire établie par l'Ucanss sera partagée avec le comité qui a en charge de définir les règles de gestion à intégrer dans les SIRH des branches et de fixer, en concertation avec les MOA des branches, les échéances de mise en œuvre souhaitées.

La mutualisation des veilles réalisées dans le domaine et le développement de partenariats avec l'administration fiscale, l'Acoss pour les questions de réglementation en matière de recouvrement des cotisations et contributions sociales et les régimes de retraite seront recherchées dans ce cadre.

Enfin l'Ucanss coordonnera les travaux des caisses nationales visant à déterminer une cible et un calendrier de convergence des systèmes de paye en tenant compte des investissements réalisés par les différentes branches dans le cadre du renouvellement de leur système.

## **Engagements de l'Etat**

- Adapter le cadre de gestion et d'évaluation de l'activité des organismes pour tenir compte de l'implication du régime général dans la mise en œuvre des politiques publiques visant notamment à favoriser l'intégration des personnes éloignées de l'emploi.

## **Garantir la cohérence de la gestion des agents de direction au sein de la Sécurité sociale**

### **Constat**

A la demande du Ministère, l'Ucanss s'est engagée depuis 2010 dans les travaux menés pour dynamiser la gestion de carrière des agents de direction des organismes de Sécurité sociale du régime général, du régime social des indépendants et du régime agricole. La réflexion a associé l'ensemble des acteurs et abouti à un projet de réforme globale rénovant en profondeur le cadre de gestion réglementaire, conventionnel et managérial de cette catégorie du personnel.

### **Objectifs**

L'Ucanss aura un rôle pivot dans la mise en œuvre de la réforme engagée à la suite de cette réflexion en partenariat avec les acteurs institutionnels concernés. Les décisions prises dans le cadre de la mission relative à la dynamisation de la gestion de carrière des agents de direction structurent les actions qui seront menées durant la période de la COG en confiant à l'Ucanss de nouvelles missions.

Dans le cadre des missions réglementaires qui lui sont confiées, l'Ucanss s'attachera à mettre en œuvre la réforme de la liste d'aptitude et rénover le cadre conventionnel des agents de direction.

L'Ucanss développera son rôle d'appui auprès des acteurs intervenant dans la gestion des agents de direction en mettant à disposition des outils interbranches et interrégimes et en s'attachant à garantir la cohérence des pratiques de gestion.

La construction d'un nouveau SIADD partagé au niveau interbranche et interrégime devra permettre de disposer des données nécessaires à la gestion des carrières des agents de direction et à la réalisation des analyses sur les ressources dirigeantes.

Le partage d'informations et le développement d'une communication adaptée constitueront des conditions de réussite de la dynamisation des carrières des agents de direction.

### **Actions**

#### **AXE 1 : Contribuer à la rénovation du cadre de gestion des agents de direction**

##### **1) Mettre en œuvre la réforme réglementaire en articulation étroite avec l'Etat par un accompagnement des organismes et des personnes**

La réforme réglementaire vise à simplifier et clarifier les règles d'inscription sur la liste d'aptitude et favoriser les parcours interbranches et interrégimes. Un dispositif transitoire sera instauré pour prendre en compte différentes situations individuelles et faciliter le passage de l'ancien système au nouveau.

La préparation de la mise en œuvre de la réforme sera essentielle et conditionnera sa réussite. L'Ucanss devra adapter l'organisation et les outils de gestion aux changements introduits par les nouvelles règles de gestion et de fonctionnement. Elle veillera à garantir aux différents acteurs le plein exercice de leurs responsabilités.

En articulation étroite avec l'Etat, l'Ucanss accompagnera, par une communication personnalisée, les cadres et agents de direction dans la gestion de leurs situations individuelles au regard des nouvelles règles et assurera un rôle d'appui auprès des employeurs.

##### **2) Conduire les évolutions du cadre conventionnel en cohérence avec les objectifs de dynamisation de la carrière des agents de direction**

La dynamisation des carrières des agents de direction nécessite une rénovation du cadre conventionnel du régime général.

Il s'agit de reconstruire un système de classification en cohérence avec l'organisation de la future liste d'aptitude et de développer l'efficacité des incitations à la mobilité en renforçant les leviers conventionnels dans le cadre d'un système de gestion de carrières orienté vers une plus grande reconnaissance de toutes les formes de mobilité fonctionnelle, interbranche, interrégime et géographique.

A la suite de la négociation, l'Ucanss devra accompagner la mise en œuvre de l'accord en partenariat étroit avec les caisses nationales pour garantir et faciliter la mise en œuvre de pratiques conformes aux orientations poursuivies.

## **AXE 2 : Renforcer la fonction d'appui à la gestion des agents de direction**

### **1) Développer une fonction d'observation et de prospective**

Pour contribuer à développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des agents de direction et dynamiser les parcours professionnels, l'Ucanss développera une fonction d'observation des ressources dirigeantes au service des différentes instances en réalisant les études et analyses nécessaires à l'amélioration de la connaissance qualitative et quantitative de la population ciblée.

L'observation aura notamment comme objectif d'évaluer les effets de la réforme sur les parcours professionnels, l'évolution de la parité et d'éclairer les différents acteurs sur les actions éventuelles à mener. L'Ucanss produira des rapports annuels complétés selon les besoins définis en collaboration avec les différents acteurs d'études thématiques dans le cadre notamment de la nouvelle mission d'observation de la commission de liste d'aptitude.

L'Ucanss contribuera à l'anticipation de l'évolution des métiers des dirigeants et à la définition de nouvelles politiques en lien avec les caisses nationales et l'EN3S. De façon à permettre la réalisation d'analyses sur les parcours, l'Ucanss construira avec les caisses nationales une nomenclature des métiers des agents de direction en vue de l'implémenter dans les systèmes d'information.

Dans le cadre de la mission de dynamisation de la gestion des agents de direction, l'Ucanss a défini et mis en œuvre une méthode de détermination des besoins prévisionnels quantitatifs d'agents de direction. Cette démarche d'anticipation des besoins quantitatifs continuera à être réalisée pour le régime général, le RSI et le régime agricole en partenariat avec les caisses nationales, l'EN3S et la DSS.

### **2) Mettre en place de revues des « viviers » pour faciliter la mobilité**

Afin de faciliter les parcours des agents de direction au niveau interbranche et interrégime et favoriser la mobilité, une revue des « viviers » sera organisée et animée au niveau national par l'Ucanss en association avec les caisses nationales (RG, RSI, CCMSA) et l'EN3S selon les sujets.

Ces rencontres auront notamment comme objectifs de mettre en regard des souhaits de mobilité exprimés par les individus et des besoins imminents ou futurs d'ADD des différents régimes et branches. Elles permettront également d'assurer une fonction de veille sur des problématiques transversales pour optimiser la gestion et anticiper ou résoudre des difficultés rencontrées.

Une expérimentation sera menée en lien avec les directeurs d'organismes locaux sous le pilotage de l'Ucanss et des caisses nationales pour évaluer l'impact, en termes de dynamisation des carrières des agents de direction, de revues des viviers des ADD au niveau local par « bassin d'emploi ».

### **3) Renforcer la fonction d'appui auprès des caisses nationales**

Durant la période de la COG, l'Ucanss développera une fonction d'appui à la gestion des agents de direction auprès des caisses nationales.

Ainsi, pour leur permettre de développer une fonction de gestion de carrières des agents de direction, l'Ucanss mettra à leur disposition les informations nécessaires au développement d'une GPEC au niveau de leur branche et de l'Institution.

La mise à disposition d'une offre juridique spécifique à la gestion des agents de direction sera poursuivie et développée.

L'Ucanss recensera d'éventuels besoins d'accompagnement spécifiques ou complémentaires afin d'apprécier dans quelle mesure elle pourra y satisfaire.

#### **4) Mettre en place les nouveaux outils d'évaluation**

Dans le cadre du renforcement de la professionnalisation des évaluations, un centre d'évaluation interbranche et interrégime sera mis en place pour réaliser des évaluations complémentaires aux autres évaluations effectuées sur les candidats aux postes de directeurs dans le cadre de la liste d'aptitude et sur les candidatures relevant du comité des carrières. Le choix des prestataires externes se fera sur la base d'un cahier des charges commun élaboré avec les caisses nationales sous la responsabilité de l'Ucanss qui pilotera ensuite la gestion du Centre.

L'Ucanss apportera également son appui dans la diffusion et l'appropriation des nouveaux outils d'évaluation (référentiels et grilles) auprès des différents évaluateurs.

#### **5) Conforter le corps de mission dans son apport d'expertise**

L'Ucanss confortera le rôle du corps de mission dans la réalisation d'études et de missions transversales dans le domaine de la protection sociale répondant à des intérêts communs.

En partenariat avec les caisses nationales, elle veillera à anticiper les besoins, renforcer le suivi et valoriser les missions réalisées.

Avant la fin d'une mission, l'Ucanss, en lien avec la Caisse nationale concernée, accompagnera l'agent de direction dans l'élaboration de son projet professionnel.

Une étude sur l'opportunité d'ouvrir le corps de mission aux autres régimes sera réalisée durant la période conventionnelle.

### **AXE 3 : Développer l'information et favoriser les échanges**

#### **1) Mettre en œuvre un système d'information relatif aux agents de direction partagé au niveau interbranche et interrégime**

La mise en œuvre de la réforme visant à dynamiser la carrière des agents de direction nécessite de s'appuyer sur un nouveau système d'information concernant les agents de direction.

Le nouveau SIADD devra permettre de centraliser les informations utiles à la gestion de carrière des agents de direction et de les mettre à disposition des différents acteurs concernés en prenant en compte leurs attentes et leurs besoins. Il servira de base à la mise en place de la fonction d'observation des ressources dirigeantes.

Le renforcement de la fiabilisation des données constituera un objectif majeur et nécessitera la structuration de référentiels et l'implication des différents acteurs dans la transmission des informations utiles à la mise à jour des bases de données.

En vue d'optimiser les activités de gestion et de simplifier les démarches pour les agents de direction, la simplification du traitement des informations sera poursuivie avec le développement de la dématérialisation et de l'interopérabilité des outils.

#### **2) Développer une communication visant à faciliter la compréhension des évolutions**

L'Ucanss développera une communication adaptée visant à accompagner les changements et permettre l'appropriation des évolutions par les différents acteurs.

Une communication renforcée sera ainsi mise en place pour expliquer la réforme sur l'ensemble de ses volets auprès des personnels concernés. L'Ucanss veillera à apporter une réponse adaptée aux demandes d'information individuelles concernant les nouvelles modalités de gestion de la liste d'aptitude.

Pour contribuer à mettre en place et partager un socle commun de pratiques dans la gestion de carrière des agents de direction au niveau des caisses nationales et des caisses locales, des supports d'information seront diffusés sur différentes thématiques comme le recrutement et la prise de fonction, les modalités de suivi de gestion et de carrière, les nouveaux outils d'évaluation.

### **3) Favoriser le développement des échanges d'informations**

En partenariat avec les caisses nationales et l'EN3S, l'Ucanss favorisera le partage d'informations et d'expériences au sein de la Fédération employeurs et entre les agents de direction sur des problématiques relatives au management et à la gestion des ressources humaines.

Il s'agira de créer des opportunités d'échanges sous des formes adaptées aux besoins des dirigeants (rencontres, forum, utilisation des réseaux sociaux...) en articulation avec les offres de services développées par l'EN3S (du type Université des dirigeants).

### **Engagements de l'Etat**

- Publier les textes réglementaires concernant la réforme de la liste d'aptitude dans des délais compatibles avec les dates d'entrée en vigueur.
- Apporter son appui dans l'application des règles réglementaires sur la liste d'aptitude aux situations individuelles.
- Renforcer l'obligation pour les employeurs des régimes de Sécurité sociale, hors régime général, de communiquer à l'Ucanss les informations nécessaires à la mise à jour des données dans le SIADD de l'Ucanss pour le suivi de la carrière des agents de direction.



## **Porter une politique de formation ambitieuse et optimiser sa mise en œuvre au sein du régime général pour renforcer l'efficacité du système**

### **Constat**

Avec 223 millions d'euros investis en 2011 (4,78% de la masse salariale), le régime général figure au rang des branches professionnelles qui consacrent le plus de moyens à la formation. L'importance de l'investissement consenti permet de garantir un taux d'accès élevé à la formation, 58,8% des salariés ayant suivi une formation en 2011. Le Réseau Institutionnel de Formation (RIF) est également un atout majeur du régime général car il mutualise pour l'Institution des ressources en charge de la mise en œuvre de la politique de formation. Pour autant, l'accompagnement des salariés tout au long de leur vie professionnelle et la sécurisation de leurs parcours afin de favoriser les mobilités professionnelles, de même que l'entretien de la motivation des salariés, dans un contexte d'allongement des carrières et d'évolution des métiers et des organisations de la Sécurité sociale, constituent des enjeux prioritaires pour le régime général qui commandent de réinterroger l'organisation et les moyens mobilisés par l'Institution dans un environnement économique contraint.

### **Objectifs**

Les orientations de la politique de formation qui seront définies par le Cor en lien avec le Comex de l'Ucanss guideront les travaux conduits sur la période de la COG. La rénovation de l'offre sera poursuivie dans la continuité des actions engagées au cours de la précédente COG. L'Ucanss s'attachera également à rechercher les voies d'optimisation du système de formation. L'évaluation de l'adhésion du régime général à l'Opcv Uniformation au 1<sup>er</sup> janvier 2012 sera un préalable indispensable à l'amélioration du pilotage des fonds de la formation. De même, l'adaptation du Réseau Institutionnel de Formation sera conduite en recherchant l'efficacité des moyens alloués à la formation et l'amélioration de qualité du service rendu aux organismes. Enfin, l'Ucanss développera les outils d'évaluation et d'écoute client lui permettant de mesurer l'adéquation entre les services proposés en matière de formation et les besoins exprimés tant par les salariés que les employeurs.

### **Actions**

#### **AXE 1 : Porter une politique de formation en appui des politiques RH des branches et en adéquation aux besoins d'accompagnement des salariés face aux évolutions des métiers et organisations**

##### **1) Formaliser des orientations pluriannuelles de la politique de formation**

Le Cor, sur proposition du Comex, définira des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de politique de formation. Ces orientations, qui tiendront compte des politiques publiques dans le domaine, seront déclinées dans le cadre conventionnel qui fait l'objet d'une obligation de négociation triennale et seront prises en compte dans les relations avec Uniformation notamment par la définition des priorités annuelles de financement fixées par la CPNEFP.

##### **2) Contribuer à la sécurisation des parcours professionnels et favoriser les mobilités professionnelles par une offre de formation institutionnelle et une politique adaptée de certification**

Le régime général conçoit et déploie une offre de formation pour répondre aux besoins spécifiques des organismes et de leurs personnels. Outre les offres de formation portées par chacune des branches de législation, une offre interbranche, pilotée par l'Ucanss en étroite coopération avec les caisses nationales, permet de concevoir de façon mutualisée, les formations nécessaires à l'ensemble du régime général.

Les travaux de rénovation des dispositifs de formation interbranche seront poursuivis sur la période de la COG afin d'accompagner la professionnalisation des salariés, et plus particulièrement au cours de la seconde partie de carrière. La construction de parcours de formation lisibles et de passerelles possibles entre les dispositifs de formation favorisera la mobilité des salariés et l'adaptation d'outils pédagogiques sera recherchée pour améliorer leur accessibilité (NTIC, modularisation).

Dans le prolongement des travaux relatifs à la mission de dynamisation de la gestion des carrières des agents de direction, l'Ucanss s'attachera à faire évoluer les cycles de préparation aux différentes voies d'accès à l'En3s. Des solutions seront recherchées pour les rendre plus accessibles (pistes de décharges en temps et une meilleure prise en charge financière). Afin de favoriser la diversité des candidats internes au concours, l'Ucanss pilotera la rénovation de la préparation institutionnelle au concours interne de l'En3s en créant un cycle de préparation en amont de l'entrée dans la préparation institutionnelle pour favoriser la diversité des candidats internes au concours. Elle proposera également, la création d'une formation préparatoire au Cesdir rénové.

Par ailleurs, elle s'attachera à développer des préparations pour les salariés qui souhaiteraient entrer dans un dispositif de formation supposant une sélection à l'entrée.

L'évaluation de la démarche d'achats grands comptes, décidée par le Comex et initiée en 2012, sera réalisée préalablement à son extension à d'autres domaines de formation non spécifiques à l'Institution.

La certification de l'offre de formation interbranche constitue un levier pour développer des parcours professionnels interbranches. Au-delà des parcours interbranches dans l'Institution, la reconnaissance des compétences acquises par les salariés par un titre ou certificat à inscrire au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) contribue à la sécurisation des parcours professionnels vers d'autres branches professionnelles. A cet égard, les décisions de créer des Certificats de Qualification Professionnelle (Délégués d'assurance maladie, managers opérationnels, gestionnaires conseil) participent de l'accompagnement des mobilités professionnelles, axe majeur de la politique de formation que l'Ucanss s'attachera à poursuivre avec la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) sur la période de la COG. Outre la recherche de nouveaux CQP, l'Ucanss développera les passerelles entre formations institutionnelles et les articulations entre celles-ci et les formations diplômantes de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur.

### **3) Faire connaître l'offre et les services en matière de formation**

L'Ucanss accentuera une communication sur l'offre de formation interbranche et sur les dispositifs d'accès (périodes et contrats de professionnalisation, CIF, DIF, VAE par exemple) afin d'en améliorer la connaissance par les employeurs et l'accès aux salariés. Ces actions seront conduites en complémentarité de celles développées par les caisses nationales et Uniformation.

## **AXE 2 : Optimiser l'investissement financier et adapter l'appareil de formation institutionnel**

### **1) Développer, avec l'appui de l'Opcv, un pilotage plus efficient des fonds mutualisés de la formation**

L'adhésion du régime général à l'Opcv Uniformation au 1<sup>er</sup> janvier 2012 constitue un point d'appui important pour renforcer l'efficience de la gestion des fonds de la formation. Le développement d'outils d'analyse, de pilotage et d'évaluation financiers permettent d'éclairer les décisions de la CPNEFP. La recherche d'une mise en cohérence entre les orientations stratégiques définies au plan national et leur traduction effective dans la consommation de formation des organismes sera un des axes de travail investis par l'Ucanss sur la période de la COG. En lien avec l'Opcv, l'Ucanss proposera à destination des organismes et des personnels les outils permettant de favoriser une meilleure utilisation des dispositifs d'accès à la formation (DIF, périodes et contrats de professionnalisation, CIF, VAE par exemple).

### **2) Créer un institut national de formation interbranche**

Disposer d'un appareil dédié à la formation des personnels constitue un atout majeur dans la mesure où la connaissance de l'environnement et des métiers de la Sécurité sociale est un pré-requis indispensable au développement d'une offre de formation adaptée aux besoins institutionnels. Pour autant, le Réseau Institutionnel de Formation dispose d'une organisation insuffisamment lisible pour les organismes clients et ne présentant pas toutes les garanties d'efficience.

Durant la période de la COG, l'Ucanss pilotera l'évolution de cette organisation en vue de créer un institut national de formation dédié aux employés et cadres de l'Institution et en capacité d'offrir aux caisses nationales, aux organismes et aux salariés une offre de services globale et adaptée à leurs besoins. Organisme de Sécurité sociale de droit privé, cet institut constituera une entité juridique unique qui se substituera aux centres de formation existants. Cette évolution de l'organisation garantira un maillage territorial garant du déploiement des formations en proximité.

Tout au long de ce projet, l'Ucanss portera une vigilance particulière à la situation des salariés des CRFP et de leur projet professionnel, et s'engagera à ne prévoir aucune mobilité contrainte des salariés.

La gouvernance de l'institut national de formation sera étroitement articulée avec les instances de gouvernance de l'Ucanss et garantira la représentation des caisses nationales et des partenaires sociaux. Ainsi le Cor désignera les membres de son conseil. La mise en place d'un dispositif d'écoute des utilisateurs permettra de préserver un ancrage territorial fort et ainsi d'assurer la mise en cohérence de l'offre institutionnelle de formation délivrée par l'Institut avec les besoins de formation identifiés au plan local par les organismes de Sécurité sociale.

Outre les liens organiques entre l'Ucanss et l'institut du point de vue de sa gouvernance, l'Ucanss définira également ses modalités de financement et en assurera la tutelle budgétaire.

Un dispositif de contractualisation entre la Fédération d'employeurs et l'institut national de formation définira les objectifs et les moyens de ce dernier.

Enfin, un système d'information national sera conçu afin, d'une part, d'organiser la gestion et le pilotage des missions confiées à l'institut national de formation, et, d'autre part, de permettre à la Fédération d'employeurs de disposer de données relatives à la formation des personnels de l'Institution.

### **3) Développer les partenariats en matière de formation**

Afin de positionner l'institut comme acteur pivot à même d'offrir une réponse globale aux organismes en matière de formation, l'Ucanss proposera également d'étendre le champ des services proposés par l'institut national de formation.

A cet effet, la généralisation de la démarche grands-comptes formation et la recherche de partenariats avec d'autres acteurs de la formation tels que l'Education nationale et l'Enseignement supérieur permettront à l'institut national d'offrir une réponse globale aux organismes.

De même, la formalisation d'un partenariat entre l'Ucanss et l'En3s devrait permettre une meilleure articulation entre les services proposés par ces deux structures, garante de lisibilité pour les salariés et organismes. L'Ucanss veillera à la construction de passerelles entre les formations développées par l'institut national de formation et l'En3s afin de favoriser la cohérence des parcours professionnels au sein de l'Institution et l'accessibilité des managers stratégiques aux métiers d'agents de direction.

Enfin, dans une dynamique de mutualisation des moyens de la formation au sein de la Sécurité sociale, l'offre de formation institutionnelle et l'offre grands comptes proposées par l'institut national de formation pourront être ouvertes aux autres régimes de Sécurité sociale.

En outre, l'institut national de formation pourra proposer son offre aux autres opérateurs du champ de la protection sociale (complémentaire santé,...).

## **AXE 3 : Renforcer les outils d'évaluation de la politique de formation**

### **1) Evaluer l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins de formation des organismes et des salariés**

Au moyen d'un diagnostic approfondi de l'offre de formation interbranche, les travaux engagés par l'Ucanss porteront sur les produits de formation qu'il conviendrait de faire évoluer ainsi que sur les offres qu'il serait nécessaire de développer pour, soit optimiser l'allocation des ressources formation, soit pour répondre aux besoins résultant de l'évolution des métiers et du contexte institutionnel. L'étude à conduire permettra également d'identifier les nouveaux champs qui pourraient être opportunément couverts par l'achat grands comptes formation afin d'optimiser les investissements et de centrer l'offre interbranche sur les seules formations à valeur ajoutée institutionnelle.

## **2) Développer les outils d'écoute clients et d'évaluation des acquis de la formation**

L'Ucanss se dotera d'un système d'écoute clients permettant d'identifier les besoins émergeant des organismes et des caisses nationales, et de mesurer l'adéquation constante entre l'offre de formation interbranche proposée sur les métiers transverses et les besoins exprimés. Une démarche d'évaluation des acquis de la formation sera mise en œuvre afin de mesurer la qualité et l'efficacité des formations institutionnelles. Pour ce faire, l'Ucanss organisera le suivi, sur plusieurs années, de panels de stagiaires afin de mesurer le développement de leurs compétences et leurs évolutions professionnelles consécutives à la réalisation d'une formation interbranche. Elle développera ses compétences internes sur les méthodes et outils d'évaluation.

## **3) Evaluer les services rendus par l'Opca Uniformation**

En lien avec l'objectif visant à renforcer l'efficacité des moyens financiers de la formation mobilisés par la branche professionnelle, l'Ucanss s'attachera à évaluer les prestations proposées par Uniformation. Dans ce cadre, elle portera plus spécifiquement son attention sur le suivi du partenariat entre Uniformation et le collège employeur représentant le régime général au sein de l'Opca sur la qualité des services rendus aux organismes et à la CPNEFP.

## **Engagements de l'Etat**

- Accompagner l'Ucanss dans le projet de création de l'institut national de formation notamment en portant si nécessaire une adaptation des textes.

## Revisiter la protection sociale complémentaire des salariés du régime général

### Constat

Le développement d'une protection sociale complémentaire des salariés du régime général trouve son origine, en 1994, avec la création de la CAPSSA, qui propose à tous les salariés une couverture sociale complémentaire face aux risques d'invalidité et de décès.

En 2009, un régime professionnel autonome de complémentaire santé au bénéfice des salariés et anciens salariés du régime général a été créé. Il permet de garantir à l'ensemble des personnels, un ensemble cohérent de prestations et d'assurer, pour tous, un même niveau de protection en matière de santé, contribuant ainsi à réduire les inégalités d'accès aux soins. Le pilotage du régime, dont la gestion a été déléguée à des opérateurs distincts, est assuré par une instance paritaire créée à cet effet, la Commission Paritaire de Pilotage, placée auprès de l'Ucanss.

Depuis sa mise en place, ce régime est géré à l'équilibre, dans un cadre annuel et, grâce à sa gestion rigoureuse, dégage des excédents qui alimentent les fonds de réserves du régime. Compte tenu de son champ d'activité - le régime général de Sécurité sociale - ce régime a, au sein des régimes collectifs et des contrats dits « responsables », une vocation d'exemplarité qui est assumée par la CPP dans sa globalité. Son pilotage s'inscrit en cohérence avec la politique de gestion du risque des régimes obligatoires, réunis dans une même volonté de maîtrise des coûts et d'optimisation de la consommation de soins de santé.

### Objectifs

Au cours de la période conventionnelle, l'Ucanss s'attachera à conforter son expertise dans le champ de la protection sociale complémentaire, en vue d'identifier les axes possibles d'amélioration et de développement des garanties et prestations susceptibles d'être offertes aux salariés du régime général dans le cadre d'une approche globale de la rémunération. En tant que Fédération des employeurs du régime général, qui co-financent le régime de complémentaire santé, elle mesurera la qualité du service offert aux salariés à ce titre et poursuivra son action visant à garantir la qualité des processus de gestion du régime. Dans le cadre de sa politique de santé au travail, elle recherchera les voies et moyens visant à mobiliser les opérateurs du régime de complémentaire santé au service d'une prévention cohérente avec son engagement dans ce domaine.

### Actions

#### **AXE 1 : Conforter l'expertise de l'Ucanss sur le socle existant de protection sociale complémentaire, l'élargir à de nouveaux champs**

Pour permettre d'éclairer le processus décisionnel de l'employeur en matière de prévoyance et de complémentaire santé, l'Ucanss confortera son expertise dans ces domaines. Pour mieux apprécier le niveau des garanties offertes au regard de notre environnement et de leur coût, elle développera des analyses comparatives avec d'autres secteurs professionnels dans le cadre d'un programme d'études. Il s'agira ainsi d'enrichir l'évaluation du niveau de protection actuellement offert au regard de son coût et de doter la Fédération d'employeurs d'outils supplémentaires d'aide à la décision.

En outre, l'Ucanss développera ses capacités d'expertise sur d'autres éléments constitutifs de la protection sociale complémentaire des salariés, en tant qu'éléments indirects de rémunération. Les dispositifs d'épargne retraite dans un cadre collectif (PERCO) ou les garanties visant à mieux garantir la perte d'autonomie constitueront des axes prioritaires d'investigation.

## **AXE 2 : Mesurer régulièrement la qualité du service par les opérateurs du régime de complémentaire santé et des processus de gestion**

La capacité d'évaluation par l'Ucanss du service rendu et de l'offre existante en matière de complémentaire santé sera renforcée. Dans un dispositif de gestion associant plusieurs opérateurs, la qualité et l'homogénéité du service rendu sur chaque partie du territoire constituent en effet une préoccupation essentielle, qu'il s'agisse des conditions de prise en charge, du tiers payant ou des délais de remboursement. Pour ce faire, les exigences de rendu compte de leur activité par les opérateurs de la complémentaire santé, seront développées et enrichies.

Par ailleurs, l'Ucanss continuera de s'attacher à optimiser et sécuriser les processus de gestion du régime et, dans cette perspective, renforcera les démarches de contrôle interne.

## **AXE 3 : Mobiliser les opérateurs de la complémentaire santé dans le cadre de la politique de l'employeur en faveur de la promotion de la santé**

L'accord collectif récemment signé sur la santé au travail des salariés du régime général prévoit, notamment, l'engagement d'actions visant à soutenir une politique de prévention en matière de santé.

L'Ucanss s'attachera à associer et mobiliser les opérateurs de la complémentaire santé comme relais des actions qu'elle conduira, en lien avec les caisses nationales, pour favoriser les démarches d'éducation en matière de santé et de prévention des risques.

## Concourir à une meilleure efficacité des organismes par une politique achat coordonnée

### Constat

Le Comité exécutif a défini une politique achat en 2011, ainsi qu'un programme de travail pluriannuel pour l'Ucanss et les caisses nationales. Celui-ci aboutit, sur les principaux segments d'achat des organismes, à proposer une mutualisation de l'achat si des gains en termes de coûts ou de qualité en sont escomptés.

L'exécution de ce programme de travail, ainsi que les procédures menées par la centrale d'achat des organismes de Sécurité sociale, font l'objet d'un point semestriel devant le Comité exécutif.

Ce mode de fonctionnement a permis le lancement de plusieurs procédures en interrégime, générant pour chacune un gain potentiel pour les caisses utilisatrices de 20 à 30% minimum (jusqu'à 60% par rapport au prix moyen du marché pour la prestation de métrage des surfaces). Toutefois, l'optimisation des process décisionnels et opérationnels permettrait de générer des gains supplémentaires.

### Objectifs

La poursuite du programme de travail avec les caisses nationales, ainsi que le lancement des procédures d'ores et déjà planifiées (fournitures de bureau, titres restaurants, prestations périphériques à l'affranchissement...) devraient permettre d'accroître la contribution du niveau interrégime à la performance de gestion des caisses.

La professionnalisation de la fonction achat sera poursuivie et les process décisionnels et opérationnels seront optimisés.

### Actions

#### **AXE 1 : Accroître le volume d'achats mutualisés dans le cadre de la politique achat définie par le Comité exécutif**

##### **1) Poursuivre et étendre les procédures mutualisées et les expérimentations d'ores et déjà programmées, dès lors qu'elles génèrent des économies**

Les procédures mutualisées seront étendues de façon à générer le maximum de gains et de souplesse à l'instar de celles qui ont déjà été lancées par la centrale d'achat. L'achat de fournitures de bureau, de titres restaurant, de prestations d'intérim ou de prestations d'affranchissement, seront menés selon le même mode opératoire. Le déploiement de la carte achat sera également poursuivi.

##### **2) Identifier de nouveaux segments d'achat mutualisables pour dégager des gains complémentaires**

Préalable nécessaire à la mutualisation des achats, l'information disponible sur les marchés passés par les organismes sera améliorée.

Une étude sera menée pour identifier de nouveaux segments d'achat au regard des pratiques observées ou de besoins nouveaux sur une mutualisation qui serait génératrice de gains. Cette étude servira de base à la détermination d'un plan d'achat permettant une extension du périmètre des achats mutualisés dès lors que le bénéfice économique attendu sera démontré.

### **3) Mettre en place un outil de mesure des économies réalisées et dépenses évitées grâce à l'action de l'Ucanss**

L'observatoire de l'Achat poursuivra les efforts visant à un recensement exhaustif des marchés des organismes et sera par ailleurs chargé du suivi de la performance globale de l'Achat des organismes Il s'attachera à documenter le volume d'achat faisant l'objet de procédures mutualisées ou gérées dans le cadre de l'UGAP et à évaluer le taux de couverture des achats de l'Institution, au regard des achats mutualisés.

### **4) Promouvoir et mettre en œuvre les principes de l'achat responsable**

L'achat responsable, (clauses de développement durable dans les marchés, mais aussi préservation de l'accès à la commande publique des PME) est un axe fondamental de la politique achat institutionnelle.

Toutes les procédures menées au niveau interrégime s'attacheront à être exemplaires sur ce sujet, et différentes expérimentations seront proposées (achat auprès du secteur adapté et de l'insertion sur des prestations en lien avec l'affranchissement, par exemple) visant à concilier performance économique et achat responsable.

## **AXE 2 : Poursuivre la professionnalisation et la mutualisation interbranche de la fonction achat**

### **1) Mieux adapter la production de guides et d'outils pratiques aux nécessités opérationnelles**

Lorsque les études des différents segments d'achat, effectuées conjointement avec les caisses nationales, n'aboutissent pas à la conclusion qu'un gain significatif pourrait résulter d'une mutualisation, l'Ucanss met à disposition des acheteurs locaux différents guides et outils pratiques leur permettant de mieux acheter.

Les guides et rapports d'étude existants feront l'objet d'une mise à jour systématique (prestations de facility management, de restauration collective, titres de transport...) et le baromètre de l'achat sera actualisé. La production d'autres guides et outils pratiques sera proposée.

### **2) Favoriser le partage d'informations et de bonnes pratiques entre réseaux d'acheteurs**

Avec plus de 400 personnes travaillant à temps complet ou partiel sur l'achat au plus près du tissu économique local, la fonction achat des organismes de Sécurité sociale dispose d'un périmètre et d'une diversité des politiques qui font du partage d'informations et des bonnes pratiques un objectif générateur de fortes plus-values. C'est pourquoi l'Ucanss expérimentera un réseau social dédié aux acheteurs dès début 2013.

### **3) Mieux former les acheteurs des organismes**

Un bilan de la professionnalisation de la fonction achat sera mené qui conduira à des propositions visant à instaurer différentes filières professionnalisantes adaptées aux différents profils des collaborateurs intervenant dans l'acte d'achat. Les dispositifs de formation institutionnels seront adaptés en conséquence en s'attachant particulièrement, en parallèle des connaissances relatives au marché public, au volet négociation, au développement durable et aux économies générées par un achat efficient.

### **4) Evaluer l'intérêt d'une mutualisation des compétences**

Une étude sera menée pour évaluer les avantages et inconvénients, gains et contraintes et conditions de mise en œuvre, d'éventuelles actions de mutualisation des compétences dédiées à la fonction achat, tant au niveau national que local. L'Etat définira les moyens d'associer les régimes spéciaux à cette étude.



### **AXE 3 : Optimiser les processus décisionnels et opérationnels de l'interrégime en matière d'achat**

Toutes les procédures mutualisées sont aujourd'hui proposées au RSI, à la MSA, et aux différents régimes spéciaux, mais il n'existe pas d'instance décisionnelle qui permette de les associer formellement aux différents travaux.

Par ailleurs, y compris au sein du régime général, il apparaît nécessaire de réduire le délai entre une étude préalable au lancement d'une procédure et l'aboutissement de celle-ci.

C'est pourquoi une gouvernance rénovée sera instaurée en vue de réduire le délai de prise de décision tout en garantissant l'implication de tous les décisionnaires des caisses nationales, y compris hors régime général.

Dans ce cadre, le champ d'intervention de l'Ucanss sera clarifié par rapport à celui de l'UGAP.

Le taux de couverture des achats institutionnels par les achats UGAP sera également évalué dans le cadre de l'Observatoire de l'achat. Seront plus généralement valorisées les stratégies d'achats permettant d'obtenir un prix inférieur ou égal à celui obtenu en passant par la convention UGAP.

### **Engagements de l'Etat**

Sécuriser au plan juridique, si nécessaire, les conditions d'intervention de l'Ucanss en matière de mutualisation des achats.



## Concourir à une gestion optimisée du patrimoine immobilier des branches et régimes

### Constat

L'expertise immobilière est un domaine historique de mutualisation entre branches. Celle-ci a démontré une plus-value au travers de l'accompagnement technique des opérations immobilières des caisses locales. Cette mission historique s'accompagne, conformément aux orientations en termes de stratégie immobilière fixées par les pouvoirs publics dans la circulaire de la Direction de la Sécurité Sociale du 10 avril 2010, d'une mission en évolution d'aide à l'efficacité des branches par le partage de projets et outils communs. La mutualisation des ressources s'est élargie au champ des outils d'aide à la décision avec notamment l'utilisation d'un système d'information commun. Par ailleurs, l'offre de services a été entendue au-delà du régime général au RSI et au régime agricole.

Dans ce cadre, il est nécessaire d'engager des évolutions, tant dans le service rendu par l'Ucanss aux caisses locales qu'en termes de coordination interbranche, afin de poursuivre l'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier des caisses.

### Objectifs

La connaissance du patrimoine immobilier des organismes de Sécurité sociale par la finalisation du recensement constitue un élément essentiel pour la détermination des actions d'efficacité à mener.

La poursuite des travaux d'ores et déjà engagés permet de prévoir le développement d'une fonction d'appui technique aux caisses nationales dans le cadre de la définition de leurs plans immobiliers nationaux, et, d'une façon générale, de valoriser davantage le patrimoine de chaque branche. Par ailleurs, la mission d'accompagnement locale sera redéfinie et la lisibilité des avis techniques sera retravaillée afin de mieux servir les organismes locaux et nationaux.

Des travaux seront engagés afin de professionnaliser davantage la fonction « gestion de patrimoine », y compris en évaluant la pertinence d'une mutualisation des ressources locales affectées à la maintenance des immeubles.

### Actions

#### **AXE 1 : Développer une fonction de valorisation du patrimoine au service des branches et régimes**

##### **1) Apporter un appui technique aux caisses nationales pour les aider à élaborer leurs plans immobiliers nationaux**

En amont de la négociation des Conventions d'Objectifs et de Gestion des branches et régimes, un accompagnement spécifique sera proposé par l'Ucanss pour élaborer un diagnostic technique selon un périmètre déterminé par chaque tête de réseau selon des critères déterminés en accord avec l'Ucanss. Les diagnostics techniques pourront s'accompagner de pré-évaluations financières et d'avis sur l'opportunité des demandes, afin de faciliter l'élaboration en amont des plans et des budgets pluriannuels.

Une offre sera déployée pour accompagner les branches dans l'atteinte des objectifs de leur stratégie immobilière.

## **2) Améliorer la connaissance du patrimoine immobilier et renforcer la capacité d'animer un partage d'outils et de bonnes pratiques entre réseaux sur l'immobilier**

Afin de construire une vision institutionnelle de la fonction immobilière et de dégager des pistes communes d'optimisation de cette gestion, l'Ucanss renforcera sa capacité à conduire des projets avec les caisses nationales sur le sujet. Le recensement annuel du patrimoine sera notamment enrichi d'une approche statistique et économique et toutes les études sur le sujet feront l'objet d'un pilotage renforcé. Ainsi, l'amélioration et la fiabilisation du recensement devront permettre de suivre l'évolution des indicateurs de rationalisation de l'occupation des surfaces, et plus particulièrement celui de la surface utile nette (SUN) par agent, dont la cible est fixée à 12 m<sup>2</sup>.

En outre, pour permettre aux caisses de mieux discerner leurs choix immobiliers (maintien dans les locaux existants, avec ou sans investissements énergétiques, rénovation, déménagement, etc...), le recensement annuel sera complété par le calcul des coûts de possession de l'immobilier par agent incluant amortissement, frais financiers, loyers, consommation énergétique, frais de maintenance et d'entretien.

## **3) Développer dans le cadre commun de l'Ucanss une fonction d'expertise en matière de financement des opérations immobilières**

Trois champs de mission seront prioritairement investigués :

- L'analyse de la compatibilité de certaines modalités de détention d'immeubles avec la réglementation, et l'appréciation de la pertinence économique de ces modèles ;
- La formulation de propositions et montages juridiques à même d'optimiser le financement des opérations immobilières (évaluation de la rentabilité de telle ou telle opération, intérêt et conditions d'une mutualisation de l'achat de prestations de travaux ...) ;
- L'Ucanss accompagnera la branche qui le souhaite dans la conduite d'une étude sur la pertinence de la mutualisation à l'échelle d'une branche de la propriété immobilière.

## **4) Explorer les possibilités d'exploitation annexes du patrimoine immobilier de la Sécurité sociale**

En l'état actuel des textes, les organismes sont détenteurs d'un patrimoine immobilier à une seule fin d'occupation. Pourtant il apparaît que ce patrimoine pourrait faire l'objet d'une exploitation aux fins de production de recettes. En lien avec les caisses nationales, l'Ucanss identifiera les voies et conditions d'une exploitation du patrimoine. Peut d'ores et déjà être étudiée, à ce titre, une mise en location d'espaces (toitures notamment) pour constitution de fermes photovoltaïques.

## **5) Dresser un bilan de fonctionnement des Unions immobilières des organismes de Sécurité sociale et des copropriétés**

Une étude conduite en 2013 permettra de mettre en regard les avantages et les inconvénients du fonctionnement des unions immobilières et de la gestion en copropriété et intégrera une réflexion sur leur devenir. Des premières pistes d'optimisation seront proposées ainsi qu'une méthodologie permettant de questionner au cas par cas le maintien de ce mode de gestion.

## **6) Réaliser une étude sur les délais nécessaires à la conduite d'une opération immobilière**

Afin de s'assurer que tout est mis en œuvre en termes de réactivité au bénéfice des caisses menant une opération immobilière, une étude sera menée pour mieux identifier les facteurs concourant à l'amélioration des délais observés à partir des dossiers conduits pour le compte des quatre branches.

## **AXE 2 : Repositionner l'offre d'accompagnement aux organismes locaux pour une meilleure adéquation à leurs besoins**

### **1) Déterminer le bon positionnement de l'offre d'accompagnement technique pour l'organisme client**

Les différentes phases d'une opération immobilière se déroulent parfois sur plusieurs années. La détermination du périmètre d'une opération et son évaluation financière en amont sont particulièrement stratégiques pour la bonne conduite de toute l'opération.

A l'instar du positionnement « en amont » des COG pour les caisses nationales, un travail sera mené avec un panel d'organismes locaux et en concertation avec les caisses nationales pour déterminer les avantages d'un éventuel repositionnement de l'offre de services de l'Ucanss jusqu'à l'avant-projet définitif (APD) d'une opération. La possibilité d'enrichir les avis de l'Ucanss d'éléments d'appréciation du programme, au regard de considérations de coûts, sera examinée. Les conditions et modalités de cet éventuel recentrage seront analysées notamment au regard de la nécessaire complémentarité avec les réseaux d'experts et gestionnaires immobiliers existant dans certaines branches.

La convention des opérations immobilières qui fixe les seuils et modalités d'intervention de l'Ucanss, sera revue en conséquence.

### **2) Améliorer la lisibilité de l'accompagnement technique et économique pour mieux répondre aux attentes de l'organisme local**

Un travail sera mené avec un panel d'organismes locaux, déterminé avec les caisses nationales, ayant bénéficié de l'accompagnement de l'Ucanss pour accroître la lisibilité et la plus-value des avis techniques transmis aux caisses, afin notamment de distinguer ce qui ressort de la stricte application règlementaire, de considérations économiques liées à une opération, ou bien de la simple amélioration de l'existant.

En outre, l'Ucanss coordonnera des travaux avec les caisses nationales en vue de déterminer des référentiels notamment en matière de coûts utilisables par les organismes locaux dans la conduite de leurs projets immobiliers. Ces référentiels qui porteront notamment sur la diffusion de données sur les coûts de construction et les honoraires de maîtrise d'œuvre, aussi bien en matière d'opérations de construction que de réhabilitations lourdes, constitueront une aide à la prise de décision des conseils locaux et nationaux et viseront à homogénéiser le coût, hors foncier, des opérations rapportées au m<sup>2</sup>.

De plus, l'Ucanss diffusera régulièrement les normes en matière d'hygiène, de sécurité et d'accessibilité des bâtiments dans le cadre de l'accompagnement qu'elle apporte aux organismes.

### **3) L'Ucanss assistera les caisses dans l'optimisation de l'utilisation des locaux, notamment par des efforts portant sur les surfaces par agent dans les locaux existants, permettant la location ou la sous-location d'étages ou de parties rendues indépendantes**

L'Ucanss se mettra en situation de proposer cette prestation de conseil aux caisses qui en manifestent le besoin.

## **AXE 3 : Professionnaliser davantage la fonction «gestion patrimoniale immobilière»**

### **1) Evaluer le bon niveau de ressource affecté à la fonction immobilière et proposer des dispositifs de professionnalisation**

Les ressources affectées à la maintenance et la gestion du patrimoine sont très diverses selon les branches et régimes et sont directement impactées par les évolutions de réseaux. Dans ce contexte, une étude sera menée sur la cartographie des ressources et des compétences, leur adéquation aux besoins et des dispositifs de formation seront le cas échéant proposés.

### **2) Etudier la pertinence et les conditions d'une mutualisation des ressources locales affectées à la maintenance courante des immeubles**

A la suite de la cartographie des compétences immobilières qui sera dressée, une étude sera conduite pour évaluer l'intérêt et la faisabilité d'une éventuelle mutualisation interbranche de ces ressources et émettre des propositions de mise en œuvre.



## Enrichir la production d'éléments décisionnels

### Constat

L'Ucanss s'est engagée depuis quelques années et, notamment au cours de la période couverte par la précédente COG, dans la mise en place de dispositifs de production d'informations décisionnelles pour mieux répondre aux enjeux du régime général et aux besoins de la Fédération d'employeurs, avec en particulier la création en 2012 de l'entrepôt de données RH.

Néanmoins ces besoins sont en constante augmentation et devraient continuer à augmenter à l'horizon des quatre prochaines années. Ce constat est la conséquence à la fois d'une extension du champ de la négociation, d'une recherche accrue d'efficacité du régime général notamment par une mutation de ses réseaux, d'un cadre de gestion des ressources dirigeantes en profonde rénovation, d'un pilotage de sa politique RH de plus en plus exigeant et d'un environnement de plus en plus complexe et contraint.

Dans ces conditions, l'Ucanss devra adapter son système d'information décisionnel tant pour étendre son périmètre de couverture que pour mieux appréhender une réalité des ressources humaines en très forte évolution.

### Objectifs

Les travaux engagés dans le cadre de la précédente COG seront poursuivis pour doter l'Ucanss d'outils en capacité de répondre aux ambitions de la Fédération d'employeurs en matière de production d'informations décisionnelles. Il s'agira d'enrichir et d'optimiser les systèmes d'information dans l'optique d'améliorer sa capacité de pilotage, d'analyse et d'évaluation, et d'élargir le champ des informations pertinentes mises à disposition des instances de gouvernance de l'Ucanss, des réseaux RH de l'institution et des partenaires sociaux. L'Ucanss renforcera également ses capacités d'analyse dans les domaines de l'immobilier, de l'achat et du développement durable.

### Actions

#### **AXE 1 : Optimiser les systèmes d'informations statistiques et les enrichir des données nécessaires à l'alimentation des dispositifs d'observation et d'analyse**

##### **1) Enrichir l'entrepôt de données RH de l'Ucanss**

Afin de satisfaire aux besoins croissants d'information de la Fédération d'employeurs, l'Ucanss s'attachera à élargir le périmètre des champs remontés des systèmes de paye, notamment sur les domaines ayant trait aux éléments de rémunération hors salaire de base, aux cotisations sociales patronales et salariales et aux informations sur le temps de présence et sur les motifs d'absence.

L'Ucanss profitera des évolutions les plus récentes développées par les systèmes de paye des branches en matière de structuration et de mise à disposition des données, pour rénover et optimiser les modalités de ses remontées de données de paye et d'alimentation de son entrepôt RH.

Parallèlement à l'enrichissement du système d'information statistique, les travaux de fiabilisation et de suivi de la qualité des données de paye seront poursuivis en lien avec les caisses nationales.

Les études sur les modalités d'intégration de données au-delà du seul périmètre de la paye (formation professionnelle, grèves, élections professionnelles...) seront conduites et les solutions préconisées mises en œuvre.

## **2) Développer notre capacité de mobilisation et de traitement de l'information**

L'Ucanss élargira le champ de sa production d'indicateurs, notamment au domaine du présentisme et développera de nouveaux axes d'analyses notamment sur le champ de la mobilité et des flux de personnel.

L'Ucanss poursuivra son activité de coordination des travaux méthodologiques interbranches sur la définition des indicateurs, en vue d'assurer la cohérence des outils. Dans ce cadre, l'Ucanss produira et tiendra à jour un dictionnaire des indicateurs RH institutionnels présentant la nomenclature et les modalités de calcul des indicateurs référencés. Elle veillera à ce que ces indicateurs soient cohérents avec les définitions établies par ailleurs (CIASSP, INSEE, autres secteurs professionnels,...).

Enfin, dans l'optique de rationaliser les processus de collecte d'information auprès des organismes, l'Ucanss réalisera un recensement des dispositifs d'enquêtes qu'elle administre ou commande et identifiera les sources d'optimisation tant en termes de mutualisation et d'harmonisation des processus que de croisement de données et de diversification des sources mobilisées.

L'Ucanss poursuivra son activité de collationnement des données RH en partenariat avec les caisses nationales dans le cadre de la publication annuelle du tableau de bord RH interbranche et interrégime.

Par ailleurs, elle sera le collecteur unique des données relatives aux mouvements de grève pour le régime général, à charge pour elle d'en assurer la diffusion auprès des services compétents de l'Etat.

De plus, en lien avec les caisses nationales, l'Ucanss mènera les actions nécessaires en vue d'obtenir une remontée exhaustive des données relatives aux mouvements de grève de la part des organismes locaux.

## **3) Mobiliser le système d'information sur les agents de direction pour alimenter l'observation des ressources dirigeantes**

La mise en relation des différentes bases de données gérées et exploitées par l'Ucanss, que ce soit les bases de gestion ou les bases de données de paye, conduira à la construction d'un véritable système d'information statistique sur les agents de direction. Elle permettra les analyses croisées sur les parcours professionnels des agents, qui auront vocation à alimenter la mission d'observation des ADD. Les travaux de fiabilisation et de suivi de la qualité des données traitées seront poursuivis dans une optique de performance de l'observation statistique.

La définition de nouveaux indicateurs, notamment dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la réforme pour la dynamisation des carrières des agents de direction, viendra enrichir les bases de données et alimenter la palette de reporting décisionnel sur le sujet.

Des travaux d'optimisation des référentiels, notamment sur les métiers, par la création à titre d'exemple d'un répertoire des métiers des ADD, et sur les formations, permettront d'assurer une meilleure cohérence des données traitées dans le cadre de productions statistiques interbranches et interrégimes.

## **4) Mobiliser les ressources statistiques pour améliorer les capacités de pilotage et d'évaluation des travaux interbranches en immobilier et achats**

Dans le cadre de la production d'études et de rapports concernant directement l'efficacité de la gestion des organismes (notamment dans les domaines de l'immobilier et des achats), l'Ucanss enrichira ses parutions d'une approche statistique de façon à leur conférer une meilleure plus-value au service des branches.

Dans cette optique, l'expertise statistique de l'Ucanss participera notamment au rapport annuel de recensement du patrimoine immobilier, et aux différentes productions concernant les achats et le développement durable.



## **AXE 2 : Renforcer notre capacité d'analyse et de compréhension des phénomènes et tendances observables sur les RH de l'institution**

### **1) Développer la production d'études thématiques**

L'Ucanss définira avec les caisses nationales un programme d'études thématiques au service de la stratégie RH de la Fédération d'employeurs et en appui de la définition et de la mise en œuvre des politiques RH des branches. Dans ce cadre, ce programme s'attachera à éclairer la négociation, à évaluer les politiques RH et à comprendre les mutations observées en la matière dans les réseaux.

Les études qui seront conduites pourront couvrir l'ensemble du champ relatif aux ressources humaines et concerneront notamment des analyses comparatives externes avec d'autres secteurs professionnels et des analyses prospectives.

### **2) Approfondir les résultats du BSI sur des thématiques sensibles**

L'administration du baromètre social institutionnel au niveau national sera poursuivie tous les 2 ans de façon à recueillir les perceptions et les attentes des salariés du régime général de Sécurité sociale et à suivre leurs évolutions. Les organismes locaux conserveront tous les ans la possibilité d'administrer localement le questionnaire interbranches avec la possibilité d'ajouter des questions locales.

Cette enquête d'opinion interne sera complétée par la mise en place d'enquêtes complémentaires les années où le BSI ne sera pas administré nationalement, avec comme objectif d'apporter une meilleure compréhension des résultats et d'approfondir certaines thématiques.

### **3) Définir et mettre en œuvre un dispositif d'analyse de la conjoncture sociale axé sur le suivi d'indicateurs de performance sociale**

L'Ucanss s'attachera à fournir régulièrement à la Fédération d'employeurs les éléments d'information et d'analyse lui permettant d'appréhender le climat social de l'institution. Elle s'appuiera notamment sur les remontées des organismes locaux en matière de grève, grâce au développement de son application informatique qui lui permettra une analyse fine par durée.

S'agissant du domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, l'Ucanss contribuera aux travaux de la Commission paritaire instaurée par le Protocole d'accord du 16 novembre 2012, relatifs à la définition et à l'identification des outils de suivi de la performance sociale des organismes dans ce domaine.

Plus largement, une étude sera engagée pour identifier et suivre les indicateurs d'une mesure globale de la performance sociale de l'Institution.

## **AXE 3 : Améliorer nos processus d'évaluation**

### **1) Revisiter les dispositifs d'évaluation des accords conventionnels**

L'évaluation des effets produits par les protocoles d'accord négociés au sein de l'Ucanss demeure essentielle. Comme pour toute création de normes, il s'agit de vérifier que les objectifs poursuivis par les partenaires sociaux ont été atteints. Cette démarche permet aussi de tirer des bilans d'application avant leurs éventuelles renégociations.

Aussi l'Ucanss procèdera à un bilan des modalités d'évaluation mises en œuvre à ce stade dans la perspective d'en définir des axes d'amélioration.

### **2) Evaluer l'efficacité de nos dispositifs de formation**

L'Ucanss s'engagera dans une démarche d'évaluation de l'adéquation entre l'offre interbranche de formation et les besoins des utilisateurs, et définira une méthodologie permettant d'évaluer les acquis de la formation afin de mesurer la qualité et l'efficacité des formations institutionnelles. Elle se professionnaliserà dans ce cadre en développant les compétences de ses collaborateurs sur les outils et méthodes à mobiliser.

## **Engagements de l'Etat**

En vue de simplifier, pour les organismes locaux, les processus de transmission d'informations relatives aux mouvements de grève, l'Ucanss assurera seule la collecte de ces données qui sont actuellement également recueillies par les antennes de la MNC. L'Etat s'engage à ne pas maintenir un processus parallèle de collecte et à donner à l'Ucanss la liste de ses services destinataires de l'information afin que l'Ucanss la leur transmette.

**Coordonner avec les caisses nationales une communication du régime général qui améliore la connaissance du grand public sur le service public de la Sécurité sociale et valorise l'identité professionnelle des salariés de l'Institution**

### **Constat**

La communication des branches du régime général est présente et régulière. Elle vise principalement à informer les usagers sur leurs droits et sur les offres de services déployées par les branches en relais des politiques qu'elles mettent en œuvre. En revanche, il n'existe pas de stratégie commune au régime général en matière de communication à l'exception des actions menées dans le cadre de la lutte contre les fraudes.

Cette absence participe à une méconnaissance par le grand public de l'organisation et du fonctionnement de la Sécurité sociale et ne permet pas de valoriser ses performances. Elle alimente également, ainsi qu'il ressort d'un diagnostic mené par l'Ucanss au cours de la précédente COG en concertation avec les caisses nationales, la dépréciation des métiers exercés au sein de la Sécurité sociale.

Si le diagnostic établi par l'Ucanss a permis de mettre en exergue des points forts de l'Institution (le caractère fédérateur des valeurs de solidarité qu'elle incarne, sa capacité à évoluer au service du progrès social..), il confirme un déficit d'image et une vision souvent parcellaire de son organisation. Ce déficit d'image peut être renforcé par la situation financière de la Sécurité sociale telle qu'elle ressort des médias ("trou" de la Sécurité sociale,...). Ce déficit d'image rejaillit sur les personnels dont les missions sont insuffisamment valorisées.

Il convient de mentionner parmi les outils de communication existant, le portail internet réalisé par la Direction de la Sécurité Sociale qui en assure la maintenance évolutive et la ligne éditoriale.

### **Objectifs**

En tant qu'organisme national interbranche dépositaire de missions mutualisées, l'Ucanss portera en complémentarité et en étroite association avec les caisses nationales et en articulation avec les actions menées par l'Etat, une stratégie de communication du régime général vis-à-vis du personnel, du grand public et des partenaires externes de l'Institution dans une double perspective :

1. Renforcer la fierté d'appartenance des personnels, valoriser leur identité professionnelle, la diversité et l'utilité sociale de leurs métiers.
2. Améliorer la connaissance du grand public sur la Sécurité sociale en tant qu'opérateur d'un grand service public, son organisation, son offre de services et ses performances. Il s'agira plus spécifiquement :
  - d'améliorer la connaissance de la Sécurité sociale comme bien commun
  - de redonner de la clarté, c'est-à-dire mieux informer sur son organisation
  - de réaffirmer la mission de la Sécurité sociale dans sa modernité et insister sur l'importance de son rôle dans le modèle social français, notamment en période de crise
  - de promouvoir l'adaptabilité et la pro activité dont l'institution sait faire preuve au service des usagers
  - de promouvoir les métiers de la Sécurité sociale, leur intérêt et leur diversité

## **Actions**

L'Ucanss coordonnera avec les caisses nationales une démarche de communication dans la durée en vue de diffuser une image claire et fidèle du régime général de la Sécurité sociale. Cette démarche s'articulera autour de quatre axes :

- révéler une identité commune « Sécurité sociale »,
- mobiliser les acteurs en interne, experts de la communication et au-delà, l'ensemble des salariés de l'Institution,
- communiquer vers le grand public en ciblant les relais d'opinion les plus utiles au regard d'un objectif visant à conjuguer la recherche d'une large diffusion et une économie de moyens,
- évaluer régulièrement les actions mises en œuvre.

### **AXE 1 : Révéler une identité commune « Sécurité sociale »**

Il s'agira de rendre plus visible les missions et l'organisation du régime général dans son unité par la définition d'une identité propre (une plateforme de marque) comportant des informations clés nécessaires à son identification.

L'Ucanss élaborera, en lien avec les caisses nationales, cette plateforme de marque qui comportera un logo, la signature des quatre branches du régime général (les Allocations Familiales, l'Assurance Maladie, l'Assurance Retraite, le Réseau des Urssaf) renforcée par la signature générique « Sécurité sociale ». Elle sera complétée d'un socle de discours qui sera construit conjointement avec les caisses nationales et qui contiendra des éléments de langage sur les résultats obtenus par l'Institution en termes d'efficacité de gestion, de performances, d'innovations dans des secteurs emblématiques, tels le développement durable, la responsabilité sociétale de l'entreprise en vue de la constitution d'un système de preuves.

### **AXE 2 : Mobiliser les acteurs en interne**

Cette identité commune de la Sécurité sociale sera diffusée par une campagne de communication qui sera d'abord organisée au sein même de l'Institution et qui sera articulée, le cas échéant, avec les campagnes qui peuvent être développées par ailleurs sur ces mêmes segments. Cette campagne, qui valorisera l'identité professionnelle des salariés, les associera à la construction du plan de communication du régime général.

Ces actions seront menées en association avec les caisses nationales afin de garantir leur bonne articulation et leur cohérence avec leurs propres actions. En outre, l'Ucanss s'attachera à informer régulièrement et préalablement les directeurs des organismes de la mise en œuvre du plan de communication interne ainsi que les membres des Conseils d'administration aux niveaux local et national.

Par ailleurs, un réseau de coordonnateurs référents sera créé au sein des réseaux des chargés de communication des organismes locaux, dont le pilotage sera délégué à l'Ucanss. Ce réseau sera construit sur la base d'un maillage régional et interbranche. Il aura pour missions de :

- Relayer le lancement de la nouvelle plateforme de marque sur le terrain dans les différents organismes et à tous les niveaux hiérarchiques.
- Coordonner et diffuser dans les différents supports internes les informations rendant compte de toute l'opération (magazines imprimés ou digitaux, Intranet, ...).
- S'assurer de la bonne application de la plateforme de marque en diffusant outils et informations de base.

Une campagne de marketing interne soutiendra le lancement national de la nouvelle plateforme de marque. Elle comprendra le lancement d'un événement participatif clé qui sollicitera l'ensemble des salariés afin d'enrichir les éléments de discours basés sur le système de preuves.

### **AXE 3 : Améliorer la connaissance du grand public sur la Sécurité sociale**

Sur la base de la plateforme de marque Sécurité sociale constituée, relayée par une communication interne forte, il conviendra d'emporter la conviction des partenaires de la Sécurité sociale et du grand public par une communication ciblée qui s'inscrira sur le long terme.

Cette campagne, au travers d'une meilleure appropriation par les publics ciblés de l'organisation et du fonctionnement de l'institution :

- valorisera l'exemplarité de la Sécurité sociale dans les domaines emblématiques du développement durable et de la responsabilité sociale de l'employeur, ses performances, ainsi que ses capacités d'innovation et son adaptation aux besoins des usagers et partenaires notamment en termes de services,
- améliorera la connaissance de ses métiers.

A cet effet, l'Ucanss, avec les caisses nationales, définira un plan de communication ambitieux mais compatible avec l'objectif de maîtrise de la dépense publique par ailleurs recherché.

Plusieurs axes sont d'ores et déjà identifiés, à savoir :

1. Le développement de partenariats institutionnels dans l'objectif commun de partager les actions de communication. A cette fin, l'Ucanss contribuera à l'enrichissement du portail Sécurité sociale géré par la Direction de la Sécurité Sociale en participant à la détermination de sa ligne éditoriale et à son alimentation.
2. L'identification de relais d'opinion permettant de diffuser la communication de la Sécurité sociale : organisation régulière de conférences de presse, définition d'un processus d'information de cercles de réflexion (think tanks), développement de points de contacts avec d'autres fédérations professionnelles.
3. Une démarche de partenariat avec l'En3S sera engagée dans une triple perspective :
  - la sensibilisation du management supérieur et des futurs cadres dirigeants du régime général, aux enjeux d'une communication sur la marque opérateur de la Sécurité sociale ;
  - l'identification de cibles de communication dans le secteur de l'enseignement supérieur (universités, grandes écoles de management du secteur privé et du secteur public) ;
  - l'amélioration de la connaissance sur les métiers des agents de Direction de la Sécurité Sociale.
4. L'initiation de travaux avec l'Education nationale visant à identifier les conditions dans lesquelles une présentation de la Sécurité sociale pourrait être incluse soit dans les programmes de l'enseignement primaire et secondaire, soit intégrée dans les projets pédagogiques des établissements avec le concours du réseau institutionnel de formation.
5. La consolidation de la communication sur les métiers de la Sécurité sociale par l'actualisation réactive du site « Les métiers de la Sécurité sociale » et la participation régulière à des salons et forums sur l'éducation ou les métiers, au niveau national ou local.
6. Des supports de communication adaptés aux publics ciblés, seront utilisés pour chaque action du plan de communication.

#### **AXE 4 : Assurer une évaluation régulière des actions de communication engagées**

L'Ucanss assurera le suivi de la mise en œuvre des différentes étapes du plan de communication et procédera à une évaluation de l'impact des actions engagées. Cette évaluation devra permettre de réajuster, en tant que de besoin, ces actions.

#### **Engagements de l'Etat**

- Mise à disposition du logo du portail Sécurité sociale et des droits attachés pour l'utilisation dans le cadre de la communication et de ses déclinaisons éventuelles.
- Association de l'Ucanss à la définition de la ligne éditoriale du portail Sécurité sociale et à son alimentation.
- Facilitation des démarches visant à développer des partenariats avec les services de l'Etat (Education nationale, Enseignement supérieur et recherche...).



## **AXE 2**

**Faire de l'Ucanss un acteur de l'innovation**





## Faire de l'Ucanss un acteur de l'innovation

### Constat

Le contexte dans lequel s'exercent les missions du régime général fait apparaître des problématiques nouvelles, qui appellent la recherche de solutions adaptées, différentes des solutions antérieurement mises en œuvre.

Les relations de travail se transforment. L'effritement des solidarités professionnelles, l'arrivée dans le monde du travail de la génération dite Y, la modification du rapport à la hiérarchie, l'expression d'attentes nouvelles des salariés vis-à-vis de leur employeur, la révélation des interactions vie privée vie professionnelle, la prégnance de la problématique des risques psycho-sociaux constituent autant de facteurs qui interpellent la fonction managériale et plus spécifiquement les directions d'organisme.

Les évolutions technologiques, notamment dans le domaine de la communication, offrent de nouvelles opportunités de développement de l'intelligence collective mais percutent les lignes hiérarchiques.

La recherche permanente de gains supplémentaires d'efficacité appelle l'identification de nouveaux leviers pour adapter le mode de fonctionnement du régime général à cet objectif.

Pour relever ces défis, qui, pour la plupart, ne sont pas plus spécifiques au régime général qu'ils ne sont spécifiques à une branche de législation, les organismes doivent innover et renouveler leurs approches. La responsabilité de cette démarche incombe aux directions des caisses nationales et des organismes locaux. Toutefois, l'Ucanss, de par son positionnement interbranches voire, dans certains domaines, interrégimes et les liens qu'elle a développés avec d'autres branches professionnelles, peut leur fournir un appui et contribuer ainsi à faire du régime général, un opérateur innovant dans ses pratiques de gestion.

### Objectifs

L'Ucanss accompagnera les organismes dans leur recherche de solutions innovantes en agissant à trois niveaux :

- Offrir aux directions une ouverture sur d'autres pratiques en créant un fonds documentaire partagé.
- Favoriser, dans ses domaines de compétence, une mise en relation des équipes de direction des différentes branches autour de problématiques communes et nourrir leur réflexion de témoignages extérieurs.
- Contribuer au développement d'expérimentations locales ainsi qu'à leur évaluation et à l'engagement d'études sur des thèmes transversaux concourant à la modernisation des modes de gestion.

### Actions

**AXE 1 : Identifier et faire connaître des pratiques innovantes au travers d'une démarche structurée de veille qui permettra la constitution d'un fonds documentaire accessible à tous les organismes**

**1) Elargir le périmètre de la veille externe de l'Ucanss, dans son contenu et son périmètre de diffusion**

L'Ucanss exerce, pour les besoins de son activité de Fédération d'employeurs, une activité de veille externe dans les domaines des relations sociales et de la négociation collective, de la gestion des ressources humaines et de la formation, de l'immobilier, de l'achat, du développement durable et de l'application de la loi informatique et libertés.

Pour autant, le produit de cette veille n'est pas diffusé aux organismes, à l'exception de ce qui relève des évolutions réglementaires.

Au regard des attentes exprimées par les organismes locaux dans le cadre du dispositif d'écoute client qui sera mis en œuvre pour mieux mesurer le service rendu par l'Ucanss, et en concertation avec les caisses nationales, des sujets de veille externe seront identifiés dans les domaines précités, en vue de nourrir un fonds documentaire accessible à tous les organismes du régime général.

L'observation portera sur les pratiques mises en œuvre dans d'autres secteurs professionnels, publics et privés. Le support de cette veille sera conçu pour permettre différents niveaux d'appréhension des contenus par les lecteurs, en vue de leur usage (alerte, dossier de synthèse, dossier approfondi).

## **2) Faire connaître les pratiques innovantes des différentes branches du régime général, voire des autres régimes de Sécurité sociale, dans une logique de capitalisation**

De par son positionnement transversal aux différents réseaux, l'Ucanss constitue le lieu naturel de la mise en commun des axes de réflexion et réalisations des branches du régime général, voire, dans certains domaines, des autres régimes de Sécurité sociale.

En lien avec les caisses nationales, l'Ucanss enrichira son fonds documentaire d'une veille sur les orientations et projets menés dans les différentes branches dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la formation, de l'immobilier, de l'achat, du développement durable et de l'application de la loi informatique et libertés. L'accès au fonds informatif et le support de cette veille interne seront définis selon les modalités prévues pour la veille externe.

L'identification et la mise en commun de pratiques innovantes locales viendront également enrichir le fonds documentaire. Selon la même orientation, les accords locaux agréés présentant un intérêt particulier en raison de leur caractère innovant seront versés au fonds documentaire.

## **AXE 2 : Favoriser, dans ses domaines de compétence, une mise en relation de communautés professionnelles issues des différentes branches autour de problématiques communes et nourrir leur réflexion de témoignages extérieurs**

### **1) Organiser des rencontres thématiques accessibles aux agents de direction des quatre branches, voire aux autres régimes, pour favoriser leur ouverture à d'autres pratiques**

Les agents de direction des différentes branches sont rarement conduits à pouvoir échanger, dans un cadre formel, sur les problématiques qu'ils rencontrent et les solutions qu'ils mettent en œuvre dans leurs organismes. De plus, les temps d'ouverture sur les pratiques d'autres secteurs d'activité sont rares. Aussi l'Ucanss, en lien avec les caisses nationales, identifiera-t-elle, au regard de ses domaines de compétence, les thématiques pouvant faire l'objet d'événements rassemblant les agents de direction des quatre branches du régime général, voire des autres régimes, afin que les échanges et les témoignages extérieurs à la Sécurité sociale qui interviendront dans ce cadre puissent nourrir leur réflexion. Dans ce cadre, l'Ucanss animera notamment une réflexion sur les conditions, managériales particulièrement, qui permettent le développement de postures professionnelles collectives adaptées.

### **2) Expérimenter le développement de réseaux sociaux d'entreprise par communauté professionnelle au sein du régime général pour favoriser la mise en relation des acteurs et le partage de pratiques**

Avec plus de 400 organismes locaux représentant, pour chaque métier, autant de terrains d'expérience qui pourraient être valorisés au niveau national, le régime général présente une configuration éminemment propice à la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise.

C'est pourquoi, en complémentarité avec les méthodes traditionnelles d'animation de réseaux (réunions régionales, communications diverses, portail internet ...), l'Ucanss expérimentera l'utilisation de réseaux sociaux d'entreprise dédiés à des communautés métiers. L'objectif est de créer un nouvel instrument de partage de bonnes pratiques et de remontées d'expériences locales mais aussi de « test » pour certains nouveaux projets lancés au niveau national. Il doit contribuer à la diffusion d'une culture commune au sein du régime général et à une certaine synergie entre régimes de Sécurité sociale. Les réseaux sociaux dédiés seront également mis à profit comme vecteur complémentaire pour la veille, mais aussi pour mieux percevoir des éléments de climat social.

Expérimenter les réseaux sociaux sur des communautés métiers d'ores et déjà identifiées est un gage de réussite dès lors que celles-ci ont dès à présent fait part d'un besoin d'échange instantané entre elles. C'est pourquoi un réseau social d'entreprise sera expérimenté sur :

- la communauté des acheteurs des organismes de Sécurité sociale ;
- le collègue employeur de l'OPCA du régime général.

De plus, les champs, les objectifs et les conditions de création d'un réseau social seront étudiés pour la communauté des agents de direction de l'institution. Le réseau social d'entreprise des agents de direction sera également mis à profit pour promouvoir les métiers de dirigeants de la Sécurité sociale auprès de publics extérieurs et développer, à l'intérieur de la communauté, l'e-notoriété de ses membres.

Parallèlement, et pour s'assurer de la pleine maîtrise de ce type d'outils, l'Ucanss créera un réseau social dédié à son fonctionnement interne.

Une évaluation sera effectuée sur cette expérimentation. Elle portera notamment sur une mesure de la plus-value que le réseau représente pour les caisses locales, mais aussi sur les allègements de charges qu'il pourrait produire (gains de recherche d'information, de déplacement...).

### **AXE 3 : Contribuer à la mise en place d'expérimentations locales au niveau interbranche, voire interrégime**

Le renouvellement des pratiques de gestion peut avoir des impacts difficiles à évaluer au stade d'une réflexion. Aussi, la mise en place d'expérimentations de pratiques innovantes préalables à leur labellisation, voire leur généralisation, représente une démarche qu'il conviendrait de développer. Parmi les nombreux thèmes d'expérimentation possibles, deux peuvent d'ores et déjà être énoncés, qui appellent une intervention de l'Ucanss.

#### **1) Mobilité territoriale**

L'Ucanss coordonnera en étroite concertation avec les caisses nationales le développement d'expérimentations visant à favoriser la mobilité interbranches voire interrégimes des employés, des cadres et des agents de direction au sein d'un bassin d'emploi. Ces expérimentations seront organisées avec des organismes locaux volontaires et viseront à définir et à mettre en œuvre les conditions permettant des mobilités de leurs collaborateurs en fonction des souhaits exprimés par les salariés et des opportunités au sein des caisses.

L'Ucanss évaluera, en lien avec les parties prenantes, les actions mises en œuvre localement à cet effet pour mesurer leurs effets au regard de l'objectif poursuivi, identifier les meilleures pratiques et les diffuser afin de favoriser leur appropriation.

#### **2) Performance sociale et amélioration des conditions de travail**

Au travers de la commission paritaire prévue dans le protocole d'accord relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, l'Ucanss contribuera à la définition et à l'évaluation de la performance sociale du régime général.

Dans ce même cadre, l'Ucanss apportera sa contribution aux caisses nationales pour la mise en œuvre et l'évaluation des expérimentations prévues dans le protocole d'accord précité, portant notamment sur l'instauration d'un dialogue avec les salariés sur la notion de qualité du service rendu, sur la mise en place de groupes de pairs pour favoriser les collectifs de travail, sur l'identification des marges d'autonomie possibles et souhaitables pour les salariés dans l'organisation de leur poste de travail.

### **AXE 4 : Assurer le secrétariat de l'instance de pilotage du fonds de prospective et de performance de la Sécurité sociale et sa gestion administrative et comptable, si les textes réglementaires y afférents sont publiés**

Le fonds de prospective et de performance de la Sécurité sociale a été prévu par la loi de financement de la Sécurité sociale du 21 décembre 2011 afin de financer des études et des actions présentant un intérêt transversal pour les organismes de Sécurité sociale et concourant à la modernisation, à l'innovation et à l'amélioration de la performance du service public de la Sécurité sociale.

Dans la mesure où les textes réglementaires nécessaires à la mise en place du fonds seraient publiés durant la période de la présente convention, l'Ucanss assurerait la gestion administrative et comptable dudit fonds. Elle assurerait également le secrétariat de l'instance de pilotage et contribuerait à l'identification des sujets d'études et actions qui seraient financés par le fonds.



## **Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique interrégime ambitieuse de développement durable**

### **Constat**

L'Ucanss s'est engagée dans l'animation de la politique institutionnelle de développement durable depuis 2007. Au premier plan cadre 2007/2010 a succédé un second plan cadre 2011/2014 plus étendu dans son périmètre d'application et plus ambitieux dans ses objectifs conformément aux orientations gouvernementales.

Le développement durable est aujourd'hui largement approprié par les organismes locaux et nationaux, l'animation de la démarche par l'Ucanss, d'une façon très participative, a également permis sa diffusion vers le RSI et les régimes spéciaux, et d'associer la MSA aux travaux.

Les indicateurs sont suivis sur un outil commun. La Sécurité sociale est aujourd'hui reconnue comme l'un des grands services publics engagé sur le sujet.

### **Objectifs**

L'animation de la politique de développement durable au niveau interrégime doit permettre de continuer à concilier l'encouragement des initiatives locales et un portage national adapté à chaque branche, conformément aux principes généraux de la norme iso 26000.

Le niveau interbranche et interrégime pilotera des projets soutenant directement l'action des organismes, et s'attachera à conforter l'institution comme l'un des grands services publics leader en matière de développement durable. La politique de ressources humaines est également partie intégrante de la responsabilité de l'employeur. Les orientations décrites dans la fiche "Coordonner la production d'orientations pluriannuelles en matière de ressources humaines et apporter une contribution à leur mise en œuvre au sein du régime général" concourent aux différentes actions en la matière.

### **Actions**

#### **AXE 1 : Poursuivre l'animation d'une politique développement durable ambitieuse et fédératrice**

##### **1) Suivre l'application du plan cadre 2011/2014 en valorisant les résultats et en encourageant les initiatives locales**

Le plan cadre 2011/2014 fera l'objet d'un rapport annuel interrégime qui fera un point sur les réalisations, valorisera notamment, y compris hors de l'institution, les résultats et les initiatives des organismes.

Dans cette optique, l'Ucanss encouragera et participera à tous les travaux permettant l'appropriation et l'exploitation coordonnées des résultats de l'outil de suivi interrégime.

L'Ucanss poursuivra son engagement dans l'organisation du prix Développement Durable et dans la diffusion tant au sein de l'Institution qu'à l'extérieur des réalisations innovantes. Ces prix seront attribués selon une périodicité bisannuelle aux organismes qui se seront illustrés par un engagement particulièrement significatif.

##### **2) Elaborer le prochain plan cadre dans un cadre participatif et fédérateur**

A l'instar de la démarche qui a été adoptée pour élaborer le plan cadre 2011/2014, l'Ucanss pilotera l'élaboration du futur plan cadre développement durable 2015-2018. Celui-ci sera un soutien pour les objectifs de branche, et fera l'objet d'une validation par les instances de gouvernance de l'Ucanss. Les travaux s'effectueront en 2014 pour une signature en fin de cette année.

### **3) Enrichir la démarche de développement durable d'une approche économique**

Le développement durable est un cadre d'application et de mise en cohérence de l'engagement sociétal des organismes et de leurs salariés. Il est également un outil d'efficience supplémentaire au service des branches et régimes. C'est pourquoi, une méthode sera proposée pour estimer, valoriser et renforcer la contribution de la politique de développement durable à l'efficience de fonctionnement des caisses, sans perdre de vue les projections à long terme de ce type de démarche.

#### **AXE 2 : Soutenir et entretenir la démarche de développement durable par le pilotage de projets au niveau interbranche**

##### **1) Achever la réalisation des bilans carbone et bilans gaz à effet de serre des organismes**

La réalisation des bilans carbone et bilans gaz à effet de serre sera achevée dans toute l'institution mi-2013. L'Ucanss proposera aux caisses nationales qui le souhaitent une agrégation des données par branche, avec analyse critique des recommandations, notamment pour élaborer les plans d'action nécessaires pour dégager des économies d'énergie. Ces éléments serviront notamment à l'élaboration du prochain plan cadre développement durable. L'Ucanss s'attachera dans ce cadre à mesurer l'évolution des différents postes des bilans carbone.

##### **2) Expérimenter avec des organismes volontaires des dispositifs innovants en matière énergétique**

Les diagnostics énergétiques réalisés par l'Ucanss seront proposés aux branches, ils permettront, avec l'exploitation des bilans carbone et gaz à effet de serre, d'optimiser la démarche d'économie d'énergie.

Des expérimentations innovantes seront par ailleurs menées avec des organismes volontaires (contrats d'intéressement énergétiques, expérimentation de fours solaires...).

##### **3) Faire de la dématérialisation l'un des outils de mesure de l'engagement des organismes de Sécurité sociale dans le développement durable**

#### **AXE 3 : Conforter la sécurité sociale comme l'un des grands services publics leader en matière de développement durable**

##### **1) Conforter la position de l'Ucanss comme porte-voix de la Sécurité sociale en matière de développement durable**

L'Ucanss confirmera son rôle d'impulsion dans la stratégie de développement durable. Elle continuera à représenter la Sécurité sociale dans différentes instances et groupes de réflexion qui permettent à la fois le retour d'expériences externes vers les organismes, mais aussi de positionner, de façon adéquate et en amont, l'institution sur des domaines impactés par des évolutions réglementaires (au sein du Commissariat général au développement durable, de l'Observatoire des Achats responsables...).

L'engagement sociétal de l'Institution sera également mis à profit pour enrichir la communication employeurs, et d'une façon générale valoriser l'image de l'Institution vis-à-vis du grand public, comme de ses propres salariés.

##### **2) Conforter la Sécurité sociale comme un service public français engagé en matière d'achat responsable**

L'Ucanss accentuera la promotion de l'achat responsable dans les marchés.

L'accès des PME aux marchés des organismes et la promotion d'un achat responsable font partie des éléments majeurs de la politique achat décidée par les instances de gouvernance de l'Ucanss. Outre les différentes initiatives pour accroître le recours au secteur du handicap, les caisses suivent d'ores et déjà le nombre d'heures d'insertion dégagées pour leurs marchés. L'Ucanss prendra toute initiative pour accroître l'insertion des personnes éloignées de l'emploi grâce à ses marchés publics, dans le cadre des objectifs d'économie par ailleurs définis, par exemple dans le cadre d'éventuels futurs marchés de travaux mutualisés.

## **AXE 3**

**Assurer un service de base irréprochable,  
développer de nouveaux services  
attentionnés**





## Enrichir l'offre de services et mieux la promouvoir

### Constat

L'Ucanss a structuré et enrichi, dans le cadre de la mise en œuvre de sa dernière COG, une offre de services dans ses domaines d'expertise, à destination des organismes locaux et nationaux. Celle-ci a pris plusieurs formes : publication de documentations spécialisées, diffusion d'informations pratiques et opérationnelles, organisation de journées d'échanges avec les organismes, évolution de son site internet vers un portail comportant des espaces dédiés aux différentes communautés d'experts afin de développer des offres plus ciblées au regard du profil des utilisateurs etc... Elle s'est par ailleurs attachée à développer, au-delà de la diffusion d'une information technique fiabilisée, une posture de conseil pour mieux accompagner les organismes dans le traitement des problématiques qu'ils rencontrent.

Cette démarche a été complétée par la diffusion d'une charte d'engagements de services aux organismes afin d'améliorer l'identification et l'accessibilité de son offre par la communication de contacts identifiés et d'intégrer les principes fondateurs de la relation de service mise en œuvre.

Toutefois, si certains domaines historiques d'intervention de l'Ucanss sont fortement sollicités, comme l'assistance en matière de droit social, d'autres demeurent mal connus des organismes comme en témoignent les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée chaque année. En effet, l'expertise de l'Ucanss dans des domaines qui ne figurent pas dans sa charte d'engagements de service s'est développée, souvent de manière importante et les actions de promotion de l'offre proposée sont demeurées limitées.

Par ailleurs, les besoins d'accompagnement des organismes connaissent une évolution liée à la complexification du contexte dans lequel ils exercent leurs missions : recherche d'une efficacité accrue, judiciarisation des relations notamment entre employeurs et salariés, nouvelles exigences du législateur ou du juge etc...

### Objectifs

L'Ucanss poursuivra et intensifiera les actions qu'elle a engagées en matière de politique de services. Elle consolidera et complètera une offre standard, proposée à tous les organismes. Au-delà de ce socle, elle développera des services attentionnés en réponse à des besoins spécifiques exprimés par les organismes, dans une perspective de développement de sa fonction de conseil, au-delà de sa mission d'information. Enfin, elle s'attachera à mieux promouvoir, auprès de ses « clients » potentiels, les services qu'elle peut leur apporter.

L'ensemble de ces actions feront l'objet d'une évaluation renforcée, comme indiqué dans la fiche relative à l'amélioration de la mesure du service rendu.

### Actions

#### **AXE 1 : Confirmer la priorité donnée par l'Ucanss au développement d'une offre de services de qualité à ses clients**

Deux axes de développement seront poursuivis par l'Ucanss afin de garantir une offre de services de qualité à ses clients.

##### **1) Une diffusion rapide et complète des informations liées aux évolutions intervenant dans ses différents domaines d'expertise**

L'Ucanss s'engage à améliorer la réactivité, la fiabilité et la clarté de l'information qu'elle diffuse relativement aux évolutions que connaissent ses différents domaines d'expertise. Elle s'attachera à couvrir l'ensemble des évolutions qu'elles soient d'origine légale, réglementaire, conventionnelle, jurisprudentielle ou résultent de la mise en œuvre d'une orientation définie dans le cadre de l'interbranche.

Elle mettra à jour régulièrement la documentation diffusée ou mise en ligne sur son site afin de sécuriser les organismes et éviter la consultation de sources multiples.

## **2) Renforcer une posture de conseil aux organismes**

Dans un environnement plus complexe, les directions d'organisme sont confrontées à la nécessité d'intégrer un nombre grandissant de paramètres dans leur processus décisionnel. La délivrance d'une expertise par l'Ucanss, qui serait fondée sur la seule énonciation de la norme applicable à la situation décrite par l'organisme, est certes nécessaire mais se révèle insuffisante pour constituer un véritable accompagnement.

Aussi, quel que soit le mode de contact avec les organismes et les domaines d'expertise concernés, l'Ucanss confortera son positionnement en matière de conseil en intégrant systématiquement une approche coût/bénéfice/risque dans les réponses qu'elle apportera aux directions.

## **AXE 2 : Consolider l'offre « socle » de l'Ucanss et l'enrichir par le développement de services attentionnés**

L'offre de services développée porte sur les principaux domaines d'expertise de l'Ucanss. Après une présentation de l'appui proposé au développement des ressources humaines soit en matière d'information et de conseil, soit en matière statistique, seront énoncés les services relatifs au domaine des achats et de l'immobilier. Enfin, l'offre relative au champ des obligations en matière d'informatique et libertés sera évoquée.

### **1) Le développement d'une offre de conseil en matière d'accompagnement du développement des Ressources Humaines**

#### ***Service standard***

L'Ucanss s'attachera à diffuser régulièrement et de manière réactive par rapport à l'actualité, des lettres-circulaires d'explications des réformes dans le domaine du droit social et des politiques RH. Elle diffusera une revue de jurisprudence et développera une offre de veille des réformes qui pourraient avoir un impact pour les employeurs. Elle enrichira et mettra à jour régulièrement une documentation intégrant les dimensions de gestion des ressources humaines et de sécurisation des pratiques au plan du droit. Cette documentation portera en priorité sur les thématiques qui auront fait l'objet de négociations et sur celles exprimées par les organismes dans le cadre du dispositif d'écoute clients. Elle veillera à créer et à diffuser en concertation avec les caisses nationales des aides à la mise en œuvre des accords négociés au plan national. Elle complètera cet ensemble documentaire en y intégrant des « foires aux questions » permettant de mutualiser plus largement les réponses déjà apportées à quelques organismes.

En tant que Fédération d'employeurs chargée de conduire les négociations sociales pour le régime général, l'Ucanss développera une offre de services afin d'accompagner les organismes dans leurs négociations au plan local. Ainsi l'Ucanss s'attachera-t-elle à formaliser et à diffuser un guide de la négociation intégrant les spécificités du régime général et des cadres nationaux permettant aux employeurs locaux d'avoir des repères communs dans lesquels ils pourront s'inscrire. Elle poursuivra régulièrement la communication des principaux points de doctrine du Comex lors de l'examen des accords locaux. Enfin, elle mettra à disposition des organismes les accords locaux agréés considérés par le Comex comme porteurs de bonnes pratiques, qui peuvent être, sources d'inspiration pour les négociateurs.

Dans le domaine de la santé au travail, elle diffusera des outils d'aide à la mise à jour du document unique prévu à l'article R.4121-1 du code du travail.

S'agissant de l'évaluation du climat social, elle continuera de proposer aux organismes qui le souhaitent d'administrer le baromètre social institutionnel en intégrant des questions adaptées à leur contexte.

S'agissant du recrutement, elle maintiendra la mise à disposition d'une bourse des emplois aux employeurs du régime général et à d'autres régimes intéressés.

L'Ucanss évaluera l'intérêt de référencer, sur le territoire national, des cabinets d'avocats auxquels les organismes locaux pourront confier la défense de leurs intérêts dans le cadre de contentieux prud'homaux. Dès lors que ce référencement interviendra, elle s'engagera à accompagner ces avocats dans leur connaissance des règles conventionnelles applicables au régime général et à les informer de leurs évolutions. En lien avec les caisses nationales, elle appréciera l'intérêt de sélectionner, dans les mêmes conditions, un ou des avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de Cassation en vue de faciliter une gestion coordonnée des contentieux.

Elle pourra venir en accompagnement des branches sur la sécurisation des pratiques au plan du droit.

### **Service attentionné**

#### *A destination des caisses nationales :*

au-delà de l'accompagnement individuel des organismes dans la gestion des contentieux quand ils en expriment le besoin, l'Ucanss proposera de coordonner les contentieux prud'homaux sensibles pouvant concerner plusieurs branches.

#### *A destination des organismes locaux :*

Elle proposera une offre de diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines afin de les sécuriser au plan du droit. La sécurisation des contrats de travail constituera un premier domaine d'offre de réalisation de diagnostic. Elle expérimentera aussi des rencontres avec les organismes qui sollicitent le plus son service juridique afin de les aider à se professionnaliser sur ces questions.

L'Ucanss expérimentera la mise à disposition de son expertise pour accompagner les organismes qui le souhaitent dans la rédaction des accords négociés, dans une perspective de sécurisation desdits accords au plan juridique.

Elle développera pendant la période conventionnelle des offres de conseil sur différents champs de la gestion des ressources humaines. Pour les organismes qui administrent le baromètre social institutionnel, un appui à l'analyse, à l'exploitation et à la communication continuera à être proposé. Un échange de pratiques sur la détermination et la mise en œuvre des plans d'actions entre organismes sera poursuivi. Elle développera une expérimentation visant à proposer une offre personnalisée à la réalisation ou à la mise à jour du document unique.

Enfin, l'Ucanss proposera en partenariat avec Uniformation une offre de conseil en ingénierie financière du plan de formation des organismes. Une offre similaire sera développée dans le domaine du handicap afin de mieux faire connaître et mobiliser les aides financières existantes.

## **2) Développer une offre statistique qui réponde aux besoins des organismes en matière de gestion de leurs ressources humaines**

### **Service standard**

L'Ucanss mettra à disposition des organismes un référentiel des indicateurs utiles au suivi de leurs politiques RH, indiquant notamment les modalités de leur calcul. Elle contribuera en partenariat avec les caisses nationales, à la réalisation d'un outil interbranches de pilotage de la politique de rémunération, à destination des organismes locaux.

### **Service attentionné**

Une palette d'indicateurs RH se rapportant à leur propre périmètre sera mise à disposition des organismes locaux. Elle sera complétée par des éléments de comparaison avec les différents niveaux géographiques (local, régional, national par branche et interbranche). Une étude sera conduite avec les caisses nationales pour apprécier la faisabilité d'une mise à disposition des organismes, des données et indicateurs utiles pour rédiger leurs bilans sociaux et pour répondre notamment aux obligations qui pourraient émerger dans le cadre de la transposition dans la loi de l'accord national interprofessionnel relatif à la sécurisation de l'emploi.

### **3) Dans le domaine de l'achat et de l'immobilier**

#### ***Service standard***

L'Ucanss continuera d'apporter son expertise technique aux organismes dans le cadre des opérations immobilières dans les conditions et sur le champ spécifiés dans la fiche relative à l'immobilier. Elle s'attachera à clarifier le contenu de ses avis en classant ses éventuelles remarques en fonction de leur fondement (respect d'une norme, amélioration de la qualité du bâtiment etc...). Elle proposera, aussi souvent que possible, un système d'options dans ce cadre. Elle complètera l'envoi d'un avis technique d'un courrier d'explication à l'attention des directions.

Par ailleurs, l'Ucanss continuera d'offrir un service de conseil en droit des marchés et en droit immobilier. A ce titre, elle développera, au service des différentes branches, son expertise sur de nouveaux modes de détention tels que les VEFA/BEA.

#### ***Service attentionné***

Au regard de l'importance des impacts budgétaires engendrés, l'Ucanss développera à destination des caisses nationales, une offre spécifique d'accompagnement lors du cadrage en amont des plans immobiliers nationaux.

Cette offre de service pourra porter sur des éléments d'appréciation exclusivement techniques et financiers, voire s'enrichir de conseils au plan de l'opportunité.

### **4) Un accompagnement au respect des obligations en matière d'informatique et libertés**

#### ***Service standard***

L'Ucanss poursuivra son action d'animation des différents réseaux de correspondants Informatique et Libertés, notamment pour coordonner les modalités de traitement de problématiques communes et pour assurer la formation de leurs acteurs.

#### ***Service attentionné***

Dans le cadre de la nouvelle convention liant l'institution avec la Cnil, l'Ucanss s'engage à proposer aux caisses nationales des modalités de travail pour accélérer et fluidifier les relations des organismes avec la Commission.

Un accompagnement attentionné sera par ailleurs proposé aux réseaux des Cils.

### **AXE 3 : Mieux faire connaître l'offre de services**

Une communication sera développée, qui devra permettre d'aller à la rencontre des clients pour promouvoir l'offre de services. L'objectif poursuivi est l'amélioration de la connaissance de cette offre, en vue de l'augmentation de son utilisation. Dans cette perspective, l'Ucanss actualisera sa charte d'engagements de services et assurera sa promotion en mobilisant différents vecteurs de communication. La constitution de groupe d'utilisateurs, prévue dans les orientations relatives à la rénovation du dispositif d'écoute clients, participera aussi de cet objectif.

### **AXE 4 : Participer à la dématérialisation du processus de désignation des administrateurs des caisses du régime général**

En application du 4<sup>ème</sup> alinéa de l'article L.224-5 du code de la Sécurité sociale, l'Ucanss mettra en place un dispositif de dématérialisation du processus de désignation, par les organisations syndicales nationales représentatives et les organisations nationales d'employeurs, des membres des conseils et des conseils d'administration des caisses du régime général.

## **Engagements de l'Etat**

- L'Etat apportera à l'Ucanss son expertise sur les réformes portées par les Pouvoirs publics qui ont des impacts sur son champ d'intervention.
- Elle lui donnera l'ensemble des données nécessaires pour lui permettre de participer à la dématérialisation du processus de désignation des administrateurs des caisses du régime général.



## Mieux évaluer le service rendu

### Constat

La précédente Convention d'Objectifs et de Gestion avait fait de l'offre de services de l'Ucanss un axe majeur d'action. Pour ce faire plusieurs opérations ont été menées :

- la publication et le suivi d'une charte d'engagements de service sur la qualité et les délais de réponse concernant l'offre de conseil déployée dans les domaines du droit social, des ressources humaines, de la formation professionnelle, des achats-marchés et de l'immobilier ;
- la réorganisation du portail internet de l'Ucanss en espaces métiers ;
- la réalisation d'une enquête annuelle de satisfaction auprès des organismes locaux.

Ces actions ont porté leurs fruits. Ainsi la note de satisfaction des usagers de l'Ucanss a régulièrement progressé et atteint 8,22 /10 en 2012. La rénovation du portail de l'Ucanss a été menée à bien et a été complétée d'une refonte totale des guides thématiques mis à disposition des organismes, ce qui entraîne une consultation du site qui progresse avec 60.000 visiteurs différents et 1 200 000 pages vues en moyenne chaque mois.

La mesure de la qualité de service mise en œuvre au cours de la période conventionnelle présente toutefois quelques insuffisances.

L'enquête de satisfaction annuelle connaît un taux de répondants en baisse régulière (33% de participation en 2010, 29% en 2011, 28% en 2012). Les répondants constituent par ailleurs un panel dont on peut difficilement postuler la stabilité, ce qui rend aléatoire l'analyse des évolutions.

S'agissant des directeurs, une faible part d'entre eux se déclarent très satisfaits (5%), même si une large majorité exprime sa satisfaction.

En outre, les résultats de l'enquête renseignent peu sur les voies d'enrichissement et d'amélioration de l'offre de services de l'Ucanss et n'apportent pas la connaissance de nos clients, de leurs besoins, des motifs de sollicitations et de recours à l'offre.

L'ensemble de ces constats justifie de réinterroger le système d'écoute client et de mesure de la qualité du service rendu par l'Ucanss.

### Objectifs

Il importe que soit régulièrement mesurée la plus-value de l'offre proposée et du service rendu, en particulier lorsque le recours aux services de l'Ucanss présente un caractère facultatif, en vérifiant, sa pertinence, sa qualité et son juste coût. Lorsque l'Ucanss intervient comme contributeur aux projets des branches ou de l'interbranche, il convient que soit évaluée l'efficacité de son action de manière transversale et branche par branche.

Aussi, l'Ucanss :

- renovera son dispositif d'écoute clients afin de mieux cerner leurs besoins et leurs attentes, de mesurer leur niveau de satisfaction mais également d'identifier leurs motifs d'insatisfaction ;
- renforcera la connaissance de ses clients et de leurs demandes ;
- rendra compte annuellement de sa politique de services selon une quadruple approche : quantité, qualité, efficacité et coût.

## **Actions**

### **AXE 1 : Rénover le dispositif d'écoute client**

#### **1) Actualiser la charte d'engagements de service**

L'Ucanss actualisera la charte d'engagements de service qu'elle a publiée en 2010, au regard des orientations de la présente COG, et en assurera la promotion auprès des organismes.

#### **2) Améliorer la connaissance de ses clients**

L'Ucanss élaborera une cartographie de ses différents clients visant à identifier notamment leur branche d'appartenance et le motif de leur demande.

#### **3) Mesurer la qualité du service rendu**, identifier les motifs d'insatisfaction permettra de mieux cerner les attentes des organismes pour vérifier l'adéquation des services proposés par l'Ucanss, tant dans leur périmètre que dans la manière dont ils sont délivrés.

Le dispositif d'écoute client qui sera construit s'appuiera sur :

- l'administration d'une enquête auprès des directeurs d'organismes tous les 2 ans,
- la mise en place de groupes utilisateurs par profils d'expertise qui seront sollicités régulièrement sur l'adéquation et la qualité du service rendu et qui permettront l'identification des points de non satisfaction.

Il sera adapté en fonction des résultats obtenus.

### **AXE 2 : Rendre compte annuellement des services rendus**

L'Ucanss concevra et diffusera à l'intention de ses instances de gouvernance un rapport annuel sur son activité de prestataire de services.

Ce document analysera la politique de service de l'Union au travers de 3 axes :

- un axe quantitatif qui mesurera le niveau d'activité de chaque segment de l'offre proposée et un taux de recours à ses services ;
- un axe qualitatif qui évaluera la satisfaction des utilisateurs et l'efficacité de son action ;
- un axe financier qui s'attachera à évaluer à partir du système de comptabilité analytique qui sera mis en place au cours de la période conventionnelle, le coût de chaque type de service rendu.

Ce rapport servira de base à l'élaboration d'une communication régulière à destination des organismes locaux sur la politique de service de l'Ucanss.



## **AXE 4**

**Adapter nos modes d'action pour répondre  
aux exigences de notre environnement**



## **Mieux formaliser le cadre de travail avec les caisses nationales pour optimiser le partenariat**

### **Constat**

Instaurée par la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2008, une convention conclue avec chacune des caisses nationales précise les objectifs et engagements réciproques pour la réalisation des missions de l'Union.

Négociées pour chaque branche, ces conventions n'ont pas constitué à ce jour un outil permettant l'identification d'objectifs transversaux aux différentes branches.

En outre, les objectifs souscrits dans le cadre de la présente COG nécessitent, pour la plupart, une étroite articulation des champs d'intervention de l'Ucanss avec les champs de responsabilité des caisses nationales, il convient de définir ces articulations et les contributions attendues des différents acteurs dans le cadre d'une convention.

### **Objectifs**

Dans les six mois de la signature de la COG, l'Ucanss et chaque caisse nationale concluront la convention mentionnée à l'article L.224-5-6 du code de la Sécurité sociale. Ces conventions définiront la contribution attendue de chaque caisse nationale dans la réalisation des objectifs de la COG, ainsi que les indicateurs permettant de mesurer le respect des engagements souscrits par les parties et le service apporté par l'Ucanss. Cette convention comportera un socle commun aux quatre branches et sera, le cas échéant, complétée de développements propres à chaque caisse nationale au regard de services spécifiques qu'elles attendraient de la part de l'Ucanss.

Cette convention poursuivra un objectif de clarification des champs de responsabilité respectifs de l'Ucanss et des caisses nationales et d'optimisation des relations de travail entre elles par la recherche des complémentarités et articulations propres à renforcer l'efficacité de l'interbranche.

### **Actions**

La convention formalisera un cadre de travail commun, dans lequel s'inscriront toutes les actions menées en concertation avec les caisses nationales. Elle précisera par ailleurs, pour chaque domaine de mission de l'Ucanss, la contribution des caisses nationales et le service attendu d'elle. Enfin, au-delà de ce socle commun, la convention pourra prévoir des services spécifiques aux branches. Le respect des engagements souscrits par les parties prenantes de la convention fera l'objet d'un suivi périodique. Une évaluation globale de la mise en œuvre de la convention de partenariat et des effets qu'elle aura produits sera en outre effectuée, une première fois, à mi-parcours de la COG, puis au terme de la période conventionnelle.

#### **AXE 1 : Formaliser un cadre de travail en commun**

##### **1) Revisiter les différentes instances de travail et de coordination constituées entre l'Ucanss et les caisses nationales et leur mode de fonctionnement**

A partir de la cartographie des différentes instances de travail et de coordination réunissant l'Ucanss et les caisses nationales, une évaluation de leur pertinence et de leur mode de fonctionnement sera effectuée en commun. Sur le fondement de cette évaluation, et d'éventuels besoins nouveaux qui pourraient résulter de la présente COG, les caisses nationales et l'Ucanss définiront, dans leur convention, les conditions qui permettront de garantir le niveau de concertation ou de co-production attendu. La convention précisera les missions assignées à ces instances, leur composition, leurs règles de fonctionnement et les modalités selon lesquelles elles rendront compte de leurs travaux.

## **2) Définir les modalités de partage et de diffusion d'informations**

Le bon accomplissement, par l'Ucanss, de ses missions, suppose qu'elle puisse recueillir, de la part des caisses nationales, des informations relatives aux actions qu'elles entreprennent directement ou qui sont mises en œuvre par le biais des caisses de base de leurs réseaux respectifs. Les informations concernées portent sur les actions qui interviennent dans le champ d'intervention de l'Ucanss ou qui sont menées en interbranche. Elles peuvent également porter sur les actions dont les conséquences peuvent intéresser les autres branches en raison des bonnes pratiques qui peuvent en être tirées ou des effets connexes. L'Ucanss s'engage à informer régulièrement les caisses nationales des actions qu'elle conduit et à définir avec elles l'utilisation des données dont elle dispose sur leurs réseaux de caisses. La convention déterminera les règles de communication réciproque d'informations entre les caisses nationales et l'Ucanss, la nature et le support des informations transmises par domaine d'activité et l'usage réservé aux informations ainsi recueillies.

## **3) Spécifier les besoins d'accès aux outils communs et déterminer les points d'articulation entre les outils complémentaires**

De nombreux outils développés, sont utilisés dans le cadre de l'interbranche (bourse des emplois, Perl's, Rioss, site « les métiers de la Sécurité sociale »...). La convention définira, pour les outils administrés par une caisse nationale, les accès donnés à l'Ucanss nécessaires au bon accomplissement de sa mission. De même, elle précisera les conditions d'accès des caisses nationales aux outils administrés par l'Ucanss. Par ailleurs, elle indiquera les liens et articulations à créer entre les outils développés par l'Ucanss comme le site « les métiers de la Sécurité sociale » ou la bourse des emplois, et les outils que les caisses nationales ont développés sur le même champ. Cette démarche sera effectuée pour assurer la cohérence et la complémentarité des outils.

## **4) Instaurer des points de rencontre réguliers sur des domaines d'expertise et en rendre compte**

Afin de suivre la bonne exécution de la convention et de mesurer l'avancement des projets communs, des points de rencontre seront périodiquement instaurés avec les responsables des domaines concernés des caisses nationales (achats, immobilier, communication, RH et formation, statistiques, développement durable...). La convention précisera, par domaine, la fréquence de ces rencontres qui permettront de procéder à une revue des dossiers et des projets en cours et à une évaluation de la mise en œuvre des engagements souscrits par chacune des parties.

## **AXE 2 : Clarifier la contribution attendue de l'Ucanss et des caisses nationales par domaine de mission et projet**

### **1) Spécifier les contributions respectives de l'Ucanss et des caisses nationales par domaine de mission**

Pour chacun des domaines de mission de l'Ucanss (dialogue social, assistance juridique, ressources humaines et formation, achats, immobilier, développement durable, informatique et liberté...) seront spécifiés le service attendu de l'Ucanss par les caisses nationales et les contributions qu'elles lui apporteront pour permettre la délivrance de ce service. Les engagements souscrits donneront lieu à un suivi à partir d'indicateurs qui seront définis dans la convention.

### **2) Identifier les contributions respectives de l'Ucanss et des caisses nationales dans la mise en œuvre des projets de la COG de l'Ucanss**

Tous les projets contenus dans la présente COG, qui supposent la conduite de travaux entre l'Ucanss et les caisses nationales, donneront systématiquement lieu à la production d'une lettre de lancement. Ce document définira le périmètre exact du projet, les rôles respectifs de l'Ucanss et des caisses nationales dans la réalisation du projet, leurs contributions respectives et les modalités et délais de leur production, le planning du projet et son mode de suivi. La convention modélisera la lettre de lancement d'un projet interbranche.

### **AXE 3 : Définir les conditions de délivrance de services spécifiques**

Au-delà du socle commun de la convention, des engagements de service spécifiques pourront être contractualisés entre les caisses nationales et l'Ucanss. De la même manière que pour les projets communs aux quatre branches, la convention définira les contributions attendues de l'Ucanss et de la caisse nationale concernée, les conditions de leur réalisation et les modalités de l'évaluation du service rendu.

### **AXE 4 : Evaluer la mise en œuvre de la convention et les effets qu'elle aura produits**

La convention identifiera une série d'engagements réciproques dont le respect sera mesuré. Au-delà de cette évaluation portant sur la mise en œuvre effective des actions prévues dans la convention, il conviendra de mesurer les effets produits par la convention elle-même au plan de l'efficacité collective au travers du suivi régulier des indicateurs. A cet effet, les caisses nationales et l'Ucanss définiront dans la convention qu'elles concluront, le protocole qui servira à son évaluation. Sur ce fondement, deux évaluations globales seront conduites au cours de la période conventionnelle : une première évaluation aura lieu à mi-parcours de la COG de l'Ucanss, une seconde à la fin de la COG.



## Développer les partenariats adéquats avec les autres régimes de Sécurité sociale

### Constat

La précédente période conventionnelle a vu le champ de coopération entre l'Ucanss et les régimes autres que le régime général se développer. Cette extension résulte de plusieurs facteurs : l'application de la réglementation, une demande des tutelles, ou bien la prise en compte d'une demande d'expertise ou de conseil qui ne pouvait pas être satisfaite en interne par les régimes considérés. Le développement de relations partenariales a pu bénéficier à la Sécurité sociale, notamment lorsqu'il conduisait à la réalisation d'une économie, à une baisse de coût comme en matière de mutualisation des achats ou lui permettait de bénéficier d'un retour d'expériences de la part d'autres régimes. Pour autant, aucune évaluation globale des effets produits par ce partenariat n'a été à ce jour réalisée, notamment en termes d'impacts sur la gestion pour l'Ucanss de la délivrance de prestations à des régimes qui ne contribuent pas à son financement.

### Objectifs

Au cours de la présente COG, l'Ucanss, en lien avec les organismes nationaux des autres régimes, évaluera les coopérations déjà engagées, identifiera les besoins nouveaux et formalisera le cadre et les conditions de réalisation du partenariat.

### Actions

#### **AXE 1 : Faire le bilan exhaustif et partagé des liens de travail existant entre l'Ucanss et les autres régimes**

Pour chaque type d'intervention de l'Ucanss, la nature de la prestation et son élément déclencheur (textes juridiques, demande des tutelles, du régime général ou du régime tiers) seront identifiés.

Seront également évalués :

- le coût de la réalisation de la prestation,
- une éventuelle contrepartie pour l'Ucanss ou un gain pour le régime général attaché à cette coopération,
- l'appréciation par le régime bénéficiaire de la qualité de la prestation servie.

#### **AXE 2 : Recenser les besoins à venir des régimes et leurs souhaits de coopération**

Les régimes tiers seront invités à formaliser l'expression de leurs besoins vis-à-vis de l'Ucanss dans un cadre pluriannuel. La nature de la prestation attendue, sa fréquence ou son volume seront estimés de manière à permettre à l'Ucanss d'évaluer son impact sur ses moyens, ainsi que le bénéfice pouvant en résulter pour la Sécurité sociale.

Les demandes formulées par les régimes tiers, qui ne reposent pas sur l'application d'un texte réglementaire ou législatif, seront soumises au Cor sur avis du Comex de l'Ucanss. Celui-ci appréciera les suites à réserver à la lumière de l'analyse de leur impact sur les moyens de l'Ucanss.

Par ailleurs, lorsque son intervention découle d'un texte réglementaire et s'exerce dans le cadre d'une instance par nature inter-régime, l'Ucanss s'engage à accompagner et faciliter cette coopération.

Ainsi, dans le cadre du secrétariat technique qu'elle assure au bénéfice de la CCMOSS (Commission Consultative des Marchés des Organismes de Sécurité sociale), l'Ucanss observe d'ores et déjà un besoin accru d'assistance de la part d'organismes hors du régime général en matière de passation des marchés publics.

Toutes les modalités d'intervention du secrétariat de l'instance seront examinées avec son Président pour satisfaire ces nouvelles demandes.

### **AXE 3 : Formaliser la nature et les conditions du partenariat avec les autres régimes**

Le périmètre et les conditions du partenariat seront formalisés dans une convention conclue entre l'Ucanss et le régime tiers. Cette convention déterminera notamment :

- les prestations ou services attendus de l'Ucanss,
- les contributions que ces régimes apporteront à l'Ucanss, pour lui permettre de satisfaire à ses engagements,
- les conditions d'une éventuelle participation de représentants desdits régimes aux instances de travail constituées entre l'Ucanss et les caisses nationales du régime général,
- les modalités de la rémunération du service,
- les indicateurs permettant d'apprécier le respect des engagements souscrits.

Par ailleurs, les modalités d'association des partenaires à la gouvernance de l'Ucanss seront définies.

### **Engagements de l'Etat**

- L'Etat s'engage à consolider les possibilités d'extension des conventions de service entre régimes dans le sillage des modifications apportées au code de la Sécurité sociale par la loi de financement pour 2013.
- Les règles budgétaires de l'Ucanss prévoient les modalités d'utilisation des recettes résultant d'une rémunération du service rendu.



## Renforcer l'efficacité de l'action de l'Ucanss

### Constats

Conformément aux engagements qu'elle avait souscrits dans sa précédente COG, l'Ucanss a entrepris une démarche de rénovation de son fonctionnement interne. Cette démarche s'est traduite dans sa gestion des ressources humaines, dans l'évolution de ses systèmes d'information, dans le pilotage et la gestion.

Le premier schéma directeur des ressources humaines, couvrant la période 2010-2013, a permis d'accompagner ses équipes dans la réalisation des axes de développement inscrits dans la COG.

Le système d'information, qui s'est fortement développé, tant au niveau des applications internes qu'en ce qui concerne les applications externes destinées aux organismes, propose désormais des fonctionnalités rénovées, basées sur des technologies récentes.

Le pilotage de l'organisme a été amélioré. Un modèle de comptabilité analytique a été conçu. Le déploiement d'un système de gestion électronique des documents (GED) et la mise en production d'un outil de suivi de la relation client ont été lancés. La sécurisation des processus internes a été renforcée par le contrôle interne et les comptes font désormais l'objet d'une certification externe.

### Objectifs

Aux termes de la présente COG, l'Ucanss souscrit des objectifs ambitieux auprès de l'Etat et de l'ensemble des branches du régime général. Leur réalisation nécessite qu'elle continue d'améliorer sa gestion interne, dans ses différentes composantes (gestion des ressources humaines, système d'information, pilotage) pour renforcer son efficacité et délivrer un niveau de qualité de service conforme aux attentes des organismes nationaux et locaux.

### Actions

#### **AXE 1 : Conduire une politique de gestion des ressources humaines mobilisatrice et socialement responsable**

La motivation, l'implication et la compétence de l'ensemble de ses salariés sont les principaux déterminants de la performance de l'Ucanss, structure d'expertise et de conseil, agissant dans un environnement complexe.

Un nouveau schéma directeur des ressources humaines sera défini dans la continuité du schéma précédent, et sera réalisé pour 2013. Il garantira la position de l'Ucanss en tant qu'employeur socialement responsable, notamment en respectant les principes de non-discrimination, d'égalité des chances et de traitement tout au long de la vie professionnelle des salariés et dans l'accompagnement aux changements. Ce nouveau schéma directeur visera à accompagner le personnel de l'Ucanss dans la mise en œuvre de la COG. Il comportera notamment les actions de formation nécessaires pour assurer le maintien et le développement des expertises, renforcer la posture de conseil des équipes et accroître les compétences internes en matière d'évaluation de l'efficacité des actions de l'organisme. Les actions mises en œuvre devront permettre l'internalisation de compétences nouvelles et, corollairement, une réduction du recours à des prestataires de service externes sur le cœur de métier.

Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera développée pour mieux anticiper la mise en adéquation des ressources humaines de l'Ucanss aux évolutions de ses missions et de ses objectifs. Elle devra améliorer la visibilité des salariés sur la contribution attendue de leur part. Dans cette perspective, les référentiels d'emplois et de compétences de l'Ucanss seront actualisés au regard de l'évolution des missions de l'organisme.

## **AXE 2 : Aligner le système d'information (SI) sur les orientations stratégiques de l'Ucanss**

La mise en œuvre des orientations de la COG appelle une évolution du patrimoine applicatif et technique.

Un nouveau schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) déterminera une architecture fonctionnelle applicative et technique du SI de l'Ucanss en cohérence avec les objectifs contenus dans la présente convention.

A cet effet, une démarche d'urbanisation sera conduite, qui s'appuiera sur la constitution de référentiels métiers et déterminera les orientations technologiques associées. Pour que l'architecture retenue permette d'assurer une haute performance du SI en termes de qualité, de coût et de sécurité, des référentiels de pratique et d'organisation seront définis.

La gouvernance du SI sera optimisée et adaptée aux nouveaux enjeux. Dans une perspective d'amélioration de l'efficacité, le pilotage de la sous-traitance sera renforcé et les possibilités de développement de partenariats institutionnels seront étudiées. La démarche de sécurité, engagée lors de la précédente COG et qui sera poursuivie, pourra permettre d'engager un partenariat institutionnel autour du partage d'expertise, voire la mutualisation d'infrastructures techniques.

Condition de réussite des projets, la fonction de veille stratégique et opérationnelle sera renforcée afin que soient mieux appréhendés, en amont des projets, les usages potentiels offerts par les technologies nouvelles.

## **AXE 3 : Poursuivre la démarche de renforcement du pilotage et du contrôle interne pour accroître l'efficacité et la qualité**

L'Ucanss poursuivra et intensifiera les actions engagées dans les domaines relatifs au pilotage et au contrôle interne.

Elle évaluera la performance atteinte et le niveau d'activité déployé au travers de la mise en œuvre d'un système de pilotage global qui intégrera le suivi de la COG.

Elle mesurera et pilotera les coûts de ses missions et activités par son système de comptabilité analytique. Ainsi, son activité de service fera l'objet de la production d'un rapport annuel qui comportera l'indication du volume de prestations servies, leur coût et leur qualité.

Par ailleurs, l'Ucanss poursuivra la professionnalisation et l'outillage de son contrôle interne et renforcera ses dispositifs de maîtrise des risques qu'elle contrôlera.

Des actions seront conduites pour développer une véritable culture de gestion. Cette démarche s'attachera également à valoriser le contrôle interne comme un outil indispensable à l'amélioration des processus et à la qualité des services délivrés.