

**INSTANCE NATIONALE DE CONCERTATION**

**18 décembre 2008**

**UCANSS**

## ORDRE DU JOUR

- APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES INC DES :
  - 29 MAI 2008 - BRANCHE RECOUVREMENT
  - 5 MAI 2008 - BRANCHE FAMILLE
  - 3 JUIN 2008 - BRANCHE FAMILLE
  
- BAROMETRE SOCIAL
  
- COG UCANSS

**ETAIENT PRESENTS :**

**Pour l'Acoss :**

Fatima BELHARIZI, attachée de direction

**Pour la Cnamts :**

Laurence GAUTIER-PASCAUD, directrice des Ressources Humaines Réseau

Laurence CREACH, juriste en droit social

**Pour la Cnaf :**

Gilles CHAPPAZ, directeur des ressources du réseau

**Pour la Cnavts :**

Caroline CHABAUD, directrice du Réseau et comité des ressources humaines de la branche

**Pour l'Ucanss :**

Philippe RENARD, directeur

Sophie METEYER, directrice des Relations sociales institutionnelles

Sylvie MANSION, directeur délégué

Bernard MEUNIER, directeur adjoint

Florence LECERT, chef de Cabinet

Denis LESAULT, chef de projet

Alain LE RAY, attaché de direction

Olivier KOSSOWSKI, responsable du suivi des instances paritaires

**Pour les organisations syndicales :**

**CFDT**

Jacky BALLINGER

Bernard DELANNOY

Fabrice DIBOT

Gérard HOELTGEN

Sophie JEGONDY

**CFE- CGC**

Nadine COURTEL

Alain LIDONNE

**CFTC**

Jean-Marc COLLET

Bernadette DECLERIEUX

**CGT**

Dominique DIDIER

Janis GRIOT

**UFICT-CGT**

William LIS

**FEC FO**

Christian REGIS

Dominique VIGREUX

Laurent WEBER

**SNFOCOS**

Gino SANDRI

*La séance est ouverte à 14 heures 40, sous la présidence de Monsieur Philippe GEORGES.*

**Monsieur GEORGES** souhaite la bienvenue aux organisations syndicales et aux caisses nationales et présente l'ordre du jour : le projet de baromètre social et la Convention d'objectifs et de gestion (COG).

**Madame DIDIER** (CGT) souhaite intervenir et indique : « *La situation appelle une déclaration préalable, même si cela n'est pas dans nos habitudes. Le document ayant trait à la présentation de la COG apparaît insuffisant. Sans l'apport de documents complémentaires, la CGT quittera la séance.*

*« La mise en place des INC était censée répondre à une demande de la CGT de disposer au sein de l'Institution d'un véritable C.C.E qui permettrait aux fédérations représentant le personnel d'avoir les informations indispensables.*

*L'INC devrait, d'après le code de la Sécurité sociale, être consultée sur toutes les questions institutionnelles ayant un impact sur l'organisation du travail et l'emploi, notamment à l'occasion de l'élaboration des COG, des plans stratégiques de branches.*

*Mauvaise volonté, refus de tout réel dialogue social, force nous est de constater que cet ersatz de CCE ne remplit aucunement son office. Absence ou insuffisance d'information, absence de réponse aux questions, documents incomplets, ou encore comptes-rendus parvenant trois ou quatre mois après la réunion caractérisent son fonctionnement. En outre, cette instance ne permet pas de déboucher sur de véritables négociations.*

*Les COG portent des dispositions impactant directement les conditions de vie et de travail du personnel. Ces dispositions ne sont jamais négociées. Pourtant, certaines, telle la GPEC, devraient obligatoirement être négociées.*

*Nous sommes dans une double ambiguïté : d'un côté des caisses nationales dont le pouvoir s'est renforcé, où se prennent toutes les décisions importantes, où s'exerce la mise en œuvre des stratégies d'organisation du travail de transformation structurel des institutions avec les conséquences en termes d'emploi, de conditions de travail et d'avenir professionnel, mais où aucun dialogue social, aucune négociation véritable n'existent ; de l'autre, l'Ucanss qui traite de toute la négociation concernant en particulier la convention collective et tous les aspects « inter caisses » mais n'a aucune prise, ni aucune autorité sur ce qui se passe et se décide concrètement pour les salariés de l'Institution dans chacune des caisses nationales.*

*Il faut ajouter à ce tableau la situation des caisses locales qui, si elles sont dotées des outils institutionnels permettant le dialogue, la négociation, le contrôle des évolutions structurelles et économiques possédant les diverses représentations du personnel, CE, DP, CHSCT, délégués syndicaux, n'ont pour autant aucune voix au chapitre de ce qui se décide pour eux (ni aucun recours) tant en matière budgétaire (les COG) que pour les évolutions structurelles et les grandes transformations, notamment en termes d'emploi et d'organisation du travail, qui se décident dans les caisses nationales.*

*De fait, sur des questions qui interpellent l'Ucanss et l'ensemble des salariés, ceux qui les traitent, c'est-à-dire les caisses nationales, n'ont à répondre à personne de leur décision et de leurs stratégies, qui ont pourtant des conséquences considérables.*

*Cette situation est devenue insupportable pour les organisations syndicales et le personnel. Il faut revoir totalement l'architecture des lieux de négociation, mettre en place un véritable CCE et organiser les négociations en donnant la possibilité aux fédérations de négocier en amont la partie des COG qui concerne le personnel ».*

**Madame COURTEL** (CFE-CGC) souhaite également la parole pour une déclaration préalable : « *La présentation faite aux représentants des personnels du cadre de la future COG Etat/UCANSS soulève à la fois intérêt et questionnement* ».

*« La COG entre l'Etat et l'Ucanss résulte de la loi, en vertu de l'article 100 du PLFSS 2008, et se définit comme un mécanisme spécifique lié aux missions de l'Ucanss afin de poursuivre deux objectifs, soit construire un cadre de cohérence pour la fédération d'employeurs, et donner de la valeur ajoutée à l'interbranche.*

*La CFE-CGC entend faire part de ses réflexions et interrogations sur le contenu qu'il conviendra d'apporter à l'interbranche, avant de s'intéresser au cœur du problème, soit le cadre de cohérence de la fédération d'employeurs.*

*I/ Les missions de l'interbranche assumées par l'Ucanss*

*Ces missions portent sur deux aspects :*

- la recherche de la valeur ajoutée à l'interbranche dans les domaines relevant des missions de l'Ucanss soit la formation professionnelle, les procédures d'achat, le conseil en immobilier ;*
- le développement des offres de services concernant le droit conventionnel, les marchés publics, les statistiques, le droit informatique et le droit immobilier.*

*Il est ajouté que ces missions s'accompliront avec la préoccupation commune de l'ardente obligation du développement durable.*

*Certaines de ces tâches sont déjà accomplies par l'Ucanss, d'autres l'ont été dans le passé, et de nouvelles sont proposées. Cette offre de mutualisation de moyens est fort intéressante. Au plan des principes, elle conforte le rôle de transversalité des attributions de l'Union par rapport aux branches. Au plan de la méthode, elle tend à mutualiser les moyens et les coûts. La CFE-CGC se félicite que ce projet soit aussi vertueux, mais elle s'interroge néanmoins sur certains points.*

*Tout d'abord, l'Ucanss aura-t-elle les moyens de son ambition ? L'Ucanss sera-t-elle en capacité de recruter des personnels ayant les compétences suffisantes pour animer et piloter des secteurs de haute technicité ? Sans ces personnels, l'Ucanss sera amenée à sous-traiter de façon systématique à des consultants extérieurs et, dans ce cas, son niveau d'expertise ne sera pas reconnu par les partenaires. Les domaines d'intervention de l'Ucanss sont insuffisamment définis pour identifier « les réponses adaptées aux besoins ».*

*Ensuite, l'Ucanss assumera-t-elle un réel leadership ? Quel sera le degré d'adhésion des caisses nationales ? On peut légitimement s'interroger sur la capacité de l'Ucanss à arbitrer les besoins des différentes branches. Or, pour mieux évaluer les besoins potentiels et les coûts estimés, il serait nécessaire d'envisager la négociation de conventions de partenariats entre les différents acteurs concernés. Au-delà du déclaratif marquant la volonté de l'Ucanss, la question de la faisabilité de la démarche subsiste.*

*II/ Le cadre de cohérence devant s'appliquer à la fédération d'employeurs*

*Le projet de COG définit un cadre ambitieux d'une politique de gestion des ressources humaines, pouvant s'étendre d'ailleurs au-delà du régime général. On ne peut qu'adhérer aux objectifs définis. Il est évident que la fédération d'employeurs doit réunir les moyens de la politique de RH de l'Institution dans le cadre de l'efficience et de la modernisation du service public.*

*Il est ô combien intéressant de penser à renforcer les capacités d'adaptation des personnels tout en définissant une politique de rémunération lisible et coordonnée, voire dynamique. S'agira-t-il de conserver l'accord de 2004, reposant sur une valeur du point sensée et une rémunération des compétences juste et équilibrée ? La CFE-CGC est toujours dans l'attente du respect des binômes. Il est clair que la poursuite d'objectifs que l'on déclare ambitieux n'est possible qu'à travers un dialogue social renforcé. C'est là déjà la volonté affichée en 2002. Pour la CFE-CGC, si les paroles sont intéressantes, les modalités pratiques restent à définir. Il s'agit donc, concrètement, de savoir comment s'élaborera et se négociera la COG UCANSS, ainsi que ses modalités de déclinaison au sein des COG de chaque branche.*

### *III/ Elaboration et négociation de la COG UCANSS*

*Nous constatons avec un grand intérêt que la COG recevra conjointement les signatures du Président du COR et du Président du COMEX. La COG sera alors le résultat d'une responsabilité partagée. Il semble dès lors raisonnable d'espérer que ce projet aura, en raison de son acte de naissance, une réelle force, sachant en outre que l'Ucanss dispose désormais de données fiables pour alimenter la réflexion sur la stratégie ressources humaines.*

*Forte de ses outils et de sa capacité à définir une politique RH enfin digne, il ne restera plus qu'à attendre les engagements de l'Etat. A cette inquiétude inévitable s'ajoute, pour la CFE-CGC, l'interrogation que soulève l'éventuel impact du secrétariat des Ministères sociaux qui devra arbitrer la politique salariale au sein des ARS (Agences Régionales de Santé) les plus préoccupées des évolutions salariales dans la fonction publique qu'au sein de la convention collective.*

### *IV/ L'impact de la COG UCANSS sur les COG des branches*

*L'effet miroir annoncé est certes intéressant. Ses bénéfiques devront toutefois être précisés. Comment sera déclinée la convention UCANSS au sein de la COG de chacune des caisses nationales ? Entre la volonté de l'Ucanss d'avoir une action centripète et une tendance normale des caisses nationales à être centrifuge, où et comment parviendra-t-on au point d'équilibre ?*

*On peut penser que l'élaboration puis l'application de la convention UCANSS s'effectuera par une phase amont et une phase aval qui nécessiteront vertu et abnégation des différents acteurs. Rien n'est impossible, mais le doute est grand.*

*Enfin, il est nécessaire de rappeler ici que tant que la simultanéité de la périodicité des différentes COG ne sera pas établie, il ne sera pas possible de renouveler les errances qui ont été constatées au sein des différentes branches en matière de rémunération rompant l'équité et l'égalité au sein des personnels.*

*S'il est mené à bonne fin, le projet de COG Ucanss traduira un renouveau de l'instance. Il permettra d'abord le retour à une gouvernance équilibrée conjuguant politique et technique, et donnera une impulsion concertée entre l'Union et chacune des branches les rendant dépendantes entre elles mais plus fortes et complémentaires et donnant une réalité et une force à l'unicité de la convention collective. Enfin, l'Etat devra désormais respecter sa propre volonté et, en même temps, ses propres engagements.*

*Ces espoirs sont légitimes : les premiers bénéficiaires du projet seraient les personnels de l'Institution. Hélas, il faut être réaliste et tenir compte de l'individualisme des branches, la volonté de leadership de tel ou tel et l'interventionnisme de l'Etat, fluctuant d'ailleurs au gré de l'actualité. Ces éléments ne permettront sans doute pas à ce beau projet de se concrétiser en donnant aux personnels un avenir au service d'une grande cause. C'est pourquoi d'ailleurs le projet fait référence à l'esprit de 1945. Cet appel, ou rappel, devra être entendu par tous les acteurs du projet ».*

**Monsieur GEORGES** donne la parole à Monsieur COLLET (CFTC) qui se félicite de l'existence des INC, même si le dispositif reste perfectible. Il précise avoir demandé au COMEX d'intervenir afin de favoriser leur mise en place dans certaines branches, et notamment la branche Maladie. Des réponses urgentes devront être apportées dès le début de l'année 2009 afin de remédier à l'annulation pure et simple de certaines INC.

**Madame DIDIER** (CGT) demande des explications quant à la non-présentation du document car il semble que la CGC semble avoir disposé d'un document exhaustif. Ce comportement ne paraît pas sérieux. La COG doit entrer en application dès le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Une autre réunion de l'instance de concertation devra donc intervenir avant cette date. La réunion d'aujourd'hui ne pourra se fonder que sur le seul diaporama qui a été transmis : ce texte aborde en effet des points tout à fait importants.

**Madame COURTEL** (CFE-CGC) répond que leur analyse ne s'est fondée que sur le seul diaporama.

**Philippe GEORGES** indique que cette réunion a deux objets : présenter le projet de baromètre social et, ensuite, les grandes orientations de la COG. Jusqu'à présent, la présentation des COG ne s'appuyait jamais sur aucun document. D'un point de vue très pratique, ces textes évoluent en effet très rapidement, tout particulièrement lors de la phase finale qui voit la publication de l'avis des différents Conseils d'administration concernés. Ce type de document n'est donc stabilisé qu'à la dernière minute. De plus, les Caisses nationales ont reconnu la primauté du Conseil d'administration quant à l'élaboration du texte. Si ce schéma reste classique, il semble satisfaisant. Dans le calendrier actuel, et malgré les dispositions juridiques, il paraît impossible de finaliser le document pour le 31 décembre. Un budget provisoire de l'Ucanss a donc été voté, afin de ne pas bloquer la vie courante de l'Institution. Le budget définitif ne sera voté que dans les premiers mois de 2009. Cette souplesse répond à un souci de pragmatisme, et permettra de définir dans la sérénité les dernières orientations de la COG. Il précise également que si des projets de textes circulent, il ne s'agit que de documents de travail, n'engageant pas la Direction. Aujourd'hui, les débats restent donc bien ouverts sur ces sujets. Par ailleurs, il précise qu'il ne répondra pas à certaines questions de la CGT qui dépassent largement le cadre de cette instance, notamment quant à la création d'un CCE. Il fait aussi remarquer que au cours des derniers mois, la fréquence des INC s'est largement accrue. Leur méthodologie reste sans doute perfectible. Lors du dernier COMEX, il a demandé aux Caisses nationales de proposer des calendriers. Dès réception de ceux-ci, le planning des prochaines réunions sera communiqué. Deux INC sont d'ores et déjà programmées pour le début de l'année 2009. Elles permettront notamment d'aborder le sujet des ARS. A l'heure actuelle, les conséquences pour les personnels de la création des ARS ne sont pas encore bien appréhendées. Un travail doit être poursuivi sur ce point.

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) dit qu'une grande part des salariés a des attentes importantes quant à l'INC. Au-delà d'une simple instance de concertation, elle devra permettre d'instaurer en amont un dialogue aussi constructif que possible.

**Dominique DIDIER** (CGT) intervient en disant que depuis deux ans, la CGT demande la tenue d'une INC sur le sujet des UGECAM.

## I. Approbation des procès-verbaux des INC du 29 mai 2008 (branche Recouvrement), du 5 mai 2008 (branche Famille) et du 3 juin 2008 (branche Famille)

### 1. 29 mai 2008 – Branche Recouvrement

**Dominique DIDIER** (CGT) indique que la CGT ne participera pas à cette approbation, qui apparaît tout à fait hors délais.

**Gérard HOELTGEN** (CFDT) salue la livraison, même tardive, de ces documents. Celle-ci répond aux demandes régulières de formalisation des travaux.

*Les représentants de la CGT et de CGT-FO ne prennent pas part au vote.*

*Les procès-verbaux sont adoptés.*

## II. Présentation du baromètre social

**Philippe RENARD** introduit le sujet en précisant que ce projet a été adopté par le COMEX et le Conseil d'orientation, dans le cadre du projet UCANSS 2010. Il entre aujourd'hui dans sa phase opérationnelle. Il doit permettre de doter la fédération d'employeurs d'éléments de repère quant aux attentes et au ressenti des salariés. Il s'agit d'outils classiques, utilisés dans de nombreuses entreprises. Une organisation rassemblant 170 000 salariés dans quelque 500 organismes se devait de mettre en place ce type de dispositif. La Direction reste toutefois bien consciente que la simple mise en place de cet outil ne suffit en aucun cas à résoudre les difficultés.

**Bernard MEUNIER** présente le projet de baromètre social. Ce projet s'inscrit dans le cadre du dispositif de veille interne. Il est en effet prévu de mettre également en place un dispositif autorisant des comparaisons externes sur des grands sujets sociaux. Le baromètre a été élaboré collectivement avec le concours de représentants des Caisses nationales et locales. De manière relativement originale par rapport aux outils existants, et afin de répondre à l'organisation de la gouvernance de notre institution, il comportera trois niveaux.

Tout d'abord, au niveau de l'interbranche, il alimentera la réflexion de la fédération d'employeurs. Ensuite, chaque branche sera libre d'ajouter des questions particulières afin de tenir compte de sa propre actualité. Enfin, les caisses locales pourront choisir d'administrer le dispositif : celles-ci pourront alors ajouter, outre les questions des deux niveaux supérieures, de nouvelles questions spécifiques.

De manière générale, si les baromètres sociaux mesurent un climat social selon un dispositif constant d'une année sur l'autre, le baromètre de l'Institution comportera également des questions d'actualité, et donc des questions non récurrentes. C'est là un élément relativement original.

Le Groupe projet du baromètre a été constitué en novembre 2007. Réuni pour la première fois en décembre 2007, le cahier des charges qu'il a élaboré a finalement été adopté en juin 2008. Un appel à projet a dès lors pu être lancé. Le prestataire a été retenu en novembre dernier : il s'agit de la société BVA.

Les huit thèmes abordés sont relativement classiques, et permettront de définir l'architecture du questionnaire : temps de travail et organisation des horaires, organisation du travail, conditions de travail, management, communication, formation professionnelle, rémunération et avantages sociaux, ainsi que les possibilités d'évolution professionnelle. Ils seront traités à travers une cinquantaine de questions. Après un examen des méthodes utilisées dans les grandes entreprises, il a été retenu le principe d'un échantillon représentatif, construit selon

une méthode statistique rigoureuse. Cent organismes ont été sélectionnés de manière aléatoire, afin de représenter l'ensemble des branches, des régions et des tailles d'organismes. Ceux-ci ont ensuite accepté la démarche. La périodicité de l'enquête sera annuelle. Les organismes locaux auront la possibilité d'administrer le questionnaire en interne. L'échantillon est constitué à partir de salariés en CDI, en fonction des catégories socioprofessionnelles définies par l'équipe projet.

Les résultats seront mis en évidence et exploitables en fonction des critères de sexe, de métier, de niveau et statut, d'âge, d'ancienneté dans le même emploi, de travail à temps complet ou partiel, et, dans la mesure du possible, de niveau d'études. L'éventuel contact avec le public sera également pris en compte. Au total, la réponse au questionnaire n'excédera pas trente minutes, et sera réalisée sur Internet.

Un organisme local peut souhaiter administrer le questionnaire. Les résultats le concernant ne seront transmis qu'à lui seul.

Les livrables attendus sont nombreux. Il est prévu d'obtenir des résultats croisés. Chaque enquête occasionnera différents documents, dont un rapport contextualisé et présenté de manière littéraire, une note de synthèse, une analyse des différenciations significatives issues des CSP ainsi qu'une comparaison avec des entreprises de secteurs comparables. D'autres livrables présenteront les résultats au niveau des branches et chaque organisme local volontaire et ayant passé commande recevra ses propres résultats et la comparaison avec les résultats nationaux et de sa région.

Ces résultats seront transparents et devront alimenter le dialogue à tous les niveaux. Ses destinataires seront donc les instances de l'Ucanss, la Direction des caisses nationales, l'ensemble des organismes, l'INC et le site UCANSS.

Après attribution du marché, le projet doit encore franchir plusieurs étapes. Une première phase initiale verra la définition du questionnaire, la rédaction d'une charte de confidentialité et la conduite d'un test dans le courant du premier trimestre 2009. Ce test doit permettre de vérifier la bonne compréhension des questions et la fiabilité du mode d'administration. La qualité des livrables sera également évaluée : ceux-ci devront bien répondre aux attentes de l'Institution. Ensuite, après constitution de l'échantillon, le questionnaire sera généralisé dans le courant du deuxième trimestre 2009.

L'opération sera ensuite renouvelée en 2010 et 2011. Un travail d'adaptation du questionnaire sera effectué préalablement selon un planning établi conjointement entre l'Ucanss et le prestataire. Seules les questions récurrentes seront maintenues ; les questions d'actualité seront régulièrement revues. Les premiers résultats sont donc attendus pour le troisième trimestre 2009.

**William LIS** (UFICT-CGT) intervient en évoquant la notion d'évolution. Les thèmes du travail et de son organisation paraissent très différents, et il convient de bien les distinguer. Quand le premier renvoie à des questions d'éthique, le second paraît davantage associé à des projets de restructuration. Ensuite, il conviendra de veiller, dans les documents livrables, à ce qu'il soit bien impossible d'identifier les individus. Or, dans les organismes les plus modestes, le risque d'identification est élevé, et le recoupement de deux ou trois critères peut parfois être suffisant.

**Dominique DIDIER** (CGT) précise que la notion de contact avec le public devra être mieux définie. Elle est particulièrement complexe au sein de la Sécurité sociale. Par ailleurs, comment le questionnement sera réalisé ? Aux mains des directeurs, ces outils sont plus ou moins pris en compte. C'est là un risque contre lequel il convient de se prémunir. La CGT est très demandeuse de ce type d'instrument. Cette enquête semble pourtant omettre le thème des relations sociales. Enfin, les fédérations syndicales devront également pouvoir, à l'instar des branches ou des organismes locaux, proposer des questions.

**Christian REGIS** (FO) demande quelle sera la place des demandes des fédérations syndicales ? Une négociation devra être ouverte afin que leurs attentes soient bien précisées. Par ailleurs, quel sera le coût de ce dispositif ? Enfin, la liste des cent organismes associés à l'enquête est-elle disponible ?

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) précise qu'un baromètre doit permettre d'anticiper les évolutions du temps. Or quel est le but recherché ici ? S'agira-t-il d'anticiper les évolutions futures, ou simplement de mesurer le climat ambiant ? La réponse à cette question est de première importance puisqu'elle demandera la mise en place de moyens différents. Ensuite, dans quel cadre cet outil sera-t-il utilisé ? Comment sa politique générale sera-t-elle déclinée, d'un point de vue opérationnel ? La philosophie du baromètre reste à définir. Quel sera encore le rôle des partenaires sociaux ? Il conviendra d'éviter que ce dispositif ne devienne un moyen de mesure de la popularité des directeurs. Enfin, tous les destinataires des documents livrables recevront-ils les mêmes données ?

**Gérard HOELTGEN** (CFDT) indique que ce dispositif paraît à même d'alimenter le dialogue social. A ce titre, la CFDT l'accueille très favorablement, même si certains éléments, et notamment son utilisation, restent à préciser. Il convient en outre d'éviter tout risque de concurrence entre les différents baromètres sociaux. L'articulation des résultats devra être précisée. Plus concrètement, ils souhaitent consulter le questionnaire avant que ne soit réalisé le premier test.

**Dominique DIDIER** (CGT) veut dire que ce baromètre doit être social. Il ne pourra être perçu autrement et ne devra avoir d'autre utilité. Par ailleurs, la possibilité laissée aux organismes de refuser de participer à l'enquête présente un réel risque de biais. Tout organisme sensible refusera en effet de participer, et ceux-ci seront naturellement évincés de l'échantillon. Celui-ci devra réellement refléter l'ensemble des organismes. Les fédérations syndicales sont disponibles, et se proposent d'intervenir afin d'impliquer certains organismes identifiés au sein de l'enquête.

**Philippe GEORGES** répond que ce baromètre constitue un outil parmi d'autres, et c'est en tant que tel que le COMEX l'a adopté. Il ne suffira pas à définir la gouvernance de l'Institution. Les orientations politiques resteront définies en concertation, et les résultats du baromètre ne serviront qu'à éclairer nos décisions. Ce dispositif paraît à même d'améliorer notre connaissance de la situation. Il garde toutefois des limites, dont il est bien conscient. La science de l'action ne saurait être résumée à la simple lecture d'outils.

**Bernard MEUNIER** souhaite apporter des réponses techniques, ne pouvant répondre aux interrogations d'ordre politique. Les craintes quant à la confidentialité sont bien légitimes. Et il est conscient de l'importance de cette question, et toutes les garanties seront apportées pour que l'identification soit impossible. L'intérêt de cet outil réside dans les seules réponses

cumulées. Le prestataire dispose en outre d'une grande expérience, et mérite donc sur ce point la confiance. Concernant l'échantillonnage, les inquiétudes ne semblent pas fondées. La sélection des organismes s'est opérée sur des critères purement statistiques. Sur les cent choisis aléatoirement, très peu d'organismes ont refusé de participer : ils ont été remplacés par des organismes tout à fait similaires, selon le principe de représentativité. On ne saurait donc avoir d'inquiétude quant à la valeur des résultats du baromètre. De plus, le prestataire a apporté des garanties très importantes quant à la fiabilité du résultat : il s'est engagé à atteindre un taux d'erreur inférieur à 5 %. Et pour répondre à Monsieur Collet, cet outil a bien été conçu comme un baromètre. Concernant les CE locaux, les cent organismes du panel seront réunis à Paris en février à travers la présence de leur directeur et du responsable de la conduite locale de l'enquête. Parmi les documents pédagogiques proposés à cette occasion, certains porteront sur les communications à réaliser auprès des Comités d'entreprise ainsi que de toutes les instances représentatives du personnel au niveau local. Il apparaît important d'informer les instances de dialogue social sur l'état du projet et les conditions de sa mise en place. Le coût du dispositif varie d'une année sur l'autre. La première année présente un coût un peu supérieur. Elle voit en effet l'élaboration du baromètre, du système d'administration et la conduite d'un premier test. Elle est donc particulièrement chargée. Les deux autres années, il ne s'agira plus que d'administrer le dispositif, et d'y apporter éventuellement quelques aménagements marginaux. Dans l'ensemble, le baromètre mobilisera un budget annuel de 75 000 euros, contre une somme initialement provisionnée de 150 000 euros. Les années suivantes, ce montant sera rapporté à 50 000 euros par an. C'est là un chiffre tout à fait satisfaisant.

**Philippe GEORGES** confirme que ce chiffre est effectivement tout à fait raisonnable. Il était normal que cette information soit communiquée. Par ailleurs, la participation des organisations syndicales à l'élaboration des questions, sans entrer dans une cogestion, paraît envisageable.

**Dominique DIDIER** (CGT) propose d'ores et déjà d'intégrer le thème des relations sociales.

**Bernard MEUNIER** répond que ce thème pourra effectivement être intégré. Il est de toute façon ouvert à toute autre proposition de questions.

**Dominique DIDIER** (CGT) déclare qu'il existe un premier indice de dégradation du climat social, que l'enquête devra pouvoir mesurer. L'accumulation des tensions au sein des instances de dialogue social ou la non-tenue récurrente de réunions annoncent toujours une situation difficile.

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) convient qu'il faudra intégrer un autre élément : le nombre de saisines des commissions paritaires ou tribunaux, qui constitue un élément de mesure objectif des démarches contentieuses.

**Philippe GEORGES** dit que ces éléments n'auront de l'intérêt que s'ils sont ensuite communiqués aux représentants.

**Dominique DIDIER** (CGT) insiste pour que la question des contentieux, conseils de discipline, recours à l'article 48 ou aux prud'hommes doit en effet être traitée.

**Philippe GEORGES** demande si il y a d'autres questions et propose alors d'aborder la présentation de la COG.

**Janis GRIOT** (CGT) pose la question sur le panel retenu « tient-il compte des projets de regroupements de certains organismes ? »

**Bernard MEUNIER** répond que cette question a été envisagée. Après réflexion, il a été décidé de maintenir ces organismes au sein du panel.

### **III. Présentation de la Convention d'objectifs et de gestion (COG) UCANSS 2009/2012**

**Philippe RENARD** présente l'état actuel des travaux portant sur la COG UCANSS. Ce texte reste en cours d'élaboration. Des projets de texte circulent parfois, que certains ont pu se procurer : ils sont néanmoins sans cesse modifiés et ne constituent pas une base d'analyse solide. Aujourd'hui encore, la signature de la COG n'interviendra pas avant plusieurs mois. Du point de vue budgétaire, pour l'heure, ni le COMEX ni le Comité d'orientation n'ont reçu d'information quant au budget pluriannuel. Par ailleurs, au-delà des grandes orientations de la COG, ses déclinaisons pratiques, à travers des objectifs et des indicateurs, n'ont pas non plus été présentées devant les instances de direction. Le travail qui est proposé ici intervient donc très en amont. Les grandes orientations paraissent en revanche suffisamment définies pour être présentées. Cette COG constitue un dispositif inédit pour l'Ucanss. Sa mise en place a été précédée d'un débat sur la légitimité du rapprochement entre l'Union et l'Etat. Cette COG intervient donc près de douze ans après la mise en place du dispositif. Grâce à elle, la gouvernance de l'Institution intègrera de nouvelles procédures qui favoriseront une meilleure prise en compte des aspects transversaux. Les travaux communs seront mieux formalisés. Une interaction devra exister entre les COG de l'Ucanss et celles des branches.

Si certains regrettent que les différentes COG ne soient pas encore harmonisées, les discussions que partagent l'Etat, la CNAF et la branche Retraite dans le champ de compétence de l'Ucanss font référence à la nouvelle COG. Pourtant, dans le passé, il n'existait pas d'interactions suffisantes entre l'interbranche et les politiques propres à chaque branche. L'Ucanss est donc face à un objectif ambitieux, et la mise en place du dispositif demande des analyses fines. Le document devra comporter des engagements précis correspondant à des enjeux importants.

La COG recherchera deux objectifs principaux :

- mieux formaliser le cadre de cohérence pour la fédération employeur, soit clarifier les éléments communs des quatre branches ;
- renforcer la valeur ajoutée de l'interbranche, dans le cadre de la RGPP.

La COG est signée par les Présidents du Conseil d'orientation (COR), du COMEX et par le Directeur de l'Ucanss. Elle reçoit donc l'aval des deux instances de gouvernance et de la Direction. Elle est ensuite déclinée dans des conventions existant entre l'Ucanss et chaque caisse nationale.

La COG suivra encore trois axes principaux : le premier portera sur la fédération employeurs, le second sur l'efficacité et l'organisation au niveau de l'interbranche de certaines fonctions support, et le troisième sur une offre de service aux branches, puisque l'Ucanss apporte historiquement aide et conseil aux organismes affiliés.

#### 1. La COG pour la Fédération d'employeurs

##### *a. Le périmètre de la contractualisation*

La définition du périmètre devant faire l'objet d'une contractualisation avec l'Etat a constitué un préalable indispensable. Que contractualiser avec l'Etat, quand certains éléments concernent avant tout l'employeur et les partenaires sociaux, comme notamment les programmes de négociation ? Ceux-ci ne semblaient d'ailleurs pas devoir apparaître au sein de la COG. Le positionnement du document était donc complexe. Pourtant, une COG constitue un engagement et un outil de communication. A travers sa rédaction, l'Ucanss affirmait également la vision du type d'employeur qu'elle souhaite devenir.

Tout d'abord, la COG devra permettre de soutenir le cadre du programme de négociations, socle de la définition d'une politique de ressources humaines institutionnelle. Ce programme structure en effet largement la politique RH de l'Institution. La COG intègre en outre la question de la responsabilité sociétale, qu'un employeur tel que l'Ucanss, rassemblant 160 000 salariés et porteur des valeurs de la Sécurité sociale, doit en effet affirmer.

La COG favorisera également la définition d'une politique de rémunération lisible et coordonnée pour un cadrage interbranche. Il existe aujourd'hui une volonté commune, même si l'année 2008 n'a sans doute pas été satisfaisante du point de vue de la coordination des politiques de rémunération. De nouveaux cadres et procédures devront permettre de réduire les incertitudes sur les éléments de dispersion sur le sujet de la rémunération. C'est là un élément important. L'interbranche devra offrir un cadrage général pluriannuel, à décliner ensuite au niveau des branches. Il s'agit donc d'élaborer le socle d'une politique de rémunération qui, par essence, devra ensuite être déclinée. Celui-ci devra donc être lisible et coordonné.

Il s'agira également de renforcer les capacités d'adaptation des personnels, par la formation professionnelle ainsi que par l'incitation à la mobilité fonctionnelle et/ou géographique. La mobilité est toujours source de richesse. Aujourd'hui, les mobilités interbranches sont peu visibles. Des progrès devront être réalisés sur ce point, notamment à travers la question des bassins d'emploi. Les mobilités à l'extérieur de l'Institution pourront également être envisagées. Les parcours professionnels sont en effet appelés à devenir de plus en plus longs. Il s'agira d'afficher des orientations fortes en matière de formation, ainsi que les conditions de pilotage et d'objectif nécessaires.

*b. L'animation et le développement du dialogue social au service de la modernisation du service public.*

L'Ucanss, afin d'évoluer en fonction des demandes publiques, et d'être à la hauteur des demandes de ses usagers, devra mettre en place un dialogue social riche. Or, aucune évolution n'est possible sans un dialogue social nourri.

Des objectifs précis devront être définis. De nombreuses instances ont été mises en place dans les dernières années. Leur fonctionnement devra encore être amélioré. Dans les quatre prochaines années, la question de l'évolution de la pondération interbranche/local dans les négociations, modifiée par la loi du 21 août, devra être traitée.

*c. La valorisation de la position de l'employeur et de l'image de l'Institution.*

Cet objectif apparaissait déjà dans le document *UCANSS 2010*. En matière de communication, notamment en ce qui concerne ses métiers, l'Institution vit actuellement de manière excessivement repliée. Aujourd'hui, certains métiers de la Sécurité sociale n'apparaissent pas sur différentes bases de données telles que l'Onisep. Ce problème d'image devra être résolu.

La communication employeur devra également être développée. Si on évoque souvent la situation financière de la Sécurité sociale, sa richesse et sa diversité de métier ne sont pas assez valorisées. Les possibilités internes sont mal connues du grand public, mais également des salariés de l'Institution. Il conviendra de remédier à cette situation.

Par ailleurs, des outils nouveaux devront être mis en place, et la fiabilité des données devra être renforcée. Malgré les quelques progrès réalisés, ces processus peuvent encore être optimisés.

## 2. Renforcer la valeur ajoutée de l'interbranche

Le pilotage de la formation professionnelle constitue un sujet tout à fait essentiel, qui concerne la valeur ajoutée de l'interbranche plus encore que la politique de ressources humaines. Le pilotage de la demande de formation avait notamment été abordé dans le cadre de *UCANSS 2010*, dont la COG devra poursuivre et renforcer les orientations.

L'adéquation entre la demande de formation et les opérateurs responsables de sa mise en place devra être accrue. Ce sujet est complexe. La COG apportera de nouveaux objectifs. L'Ucanss doit renforcer sa visibilité dans le pilotage des centres de formation professionnelle. Si l'Institution joue d'ores et déjà un rôle, elle ne possède pas pour l'heure les outils nécessaires au rôle de pilote.

Les achats sont un autre domaine complexe. Depuis plusieurs années, les quatre branches cherchent à mutualiser, autant que possible, leurs achats, dans un souci d'optimisation de leur fonctionnement. La COG s'interroge sur la définition du niveau d'achat idoine au niveau interbranche, ainsi que sur les pratiques à partager. Dans le cadre du PLFSS 2008, l'Ucanss peut jouer le rôle d'une centrale d'achat. Il s'agit aujourd'hui de mesurer la valeur ajoutée issue de la mutualisation. Dans le cadre de la formation professionnelle, le montant des services facturés par un prestataire extérieur équivaut au chiffre d'affaires de l'En3s. Or, il semble nécessaire d'adopter face à ce type de partenaires des relations « grands comptes », favorisant la négociation de tarifs préférentiels. Dans la situation actuelle, les multiples contrats sont éclatés entre les différents organismes. Par ailleurs, est-il possible d'élaborer un contrat cadre pour les salariés réalisant des déplacements fréquents ? Ce type de démarche devra être plus souvent utilisé. Il s'agira donc de proposer au COMEX une politique d'achats interbranche avec des solutions adaptées, en fonction des domaines et de l'avancement des travaux des branches.

La direction de l'expertise immobilière rassemble des experts de haut niveau. Le niveau d'intervention de l'interbranche devra être accru, notamment sur les questions de maîtrise d'ouvrage. L'Ucanss devra développer une nouvelle compétence en la matière, au service des organismes locaux. Il s'agira ainsi de mieux valoriser le patrimoine de l'interbranche grâce à une gestion davantage cohérente. L'Institution devra adopter une réelle politique immobilière.

## 3. Le développement d'offres de service adaptées aux attentes et besoins des organismes locaux

L'Ucanss devra désormais prendre des engagements de service et évaluer les services rendus. Aujourd'hui, responsables et directeurs des organismes gardent une image pour le moins nuancée de la prestation de l'Ucanss, comme l'avait révélé une enquête conduite il y a deux ans. L'Institution devra offrir sur ce point un service de meilleure qualité, afin de mieux accompagner les organismes locaux vers leurs objectifs.

L'Ucanss pourra également renforcer son offre d'assistance juridique en droit des marchés publics. Ce domaine, particulièrement complexe, est à la fois de plus en plus complexe et de plus en plus encadré. Dans le même temps, de nombreux organismes n'en maîtrisent pas tous les aspects. Une mutualisation de l'expertise dans ce domaine paraît donc importante.

Au niveau interbranche, de très nombreuses données sont disponibles. Une nouvelle offre statistique devra être développée, afin que chaque organisme puisse se situer par rapport à sa branche ou à sa région. Notre prestation de service dans ce domaine n'est pas encore assez visible. Une offre pourra également être développée en conseil en droit de l'informatique, domaine également très complexe.

De manière générale, la démarche de développement durable constituera une préoccupation commune à l'ensemble des domaines. Elle reposera sur une approche matricielle,

s'appuyant sur des orientations fortes et transverses. L'enjeu réside dans la bonne intégration de cette préoccupation dans les cœurs des métiers. Cette préoccupation a ainsi été positionnée au cœur de la COG, et ainsi de tous les domaines. Toutes les entités chargées du développement durable devront rester en prise avec le terrain.

**Dominique DIDIER** (CGT) réitère sa déclaration préalable, outre la COG UCANSS, il serait également nécessaire d'examiner la COG de la branche Vieillesse. Il y a également une préoccupation importante. En effet, la COG comporte de longs développements, notamment sur le sujet de la GPEC. Celle-ci prévoit une obligation de négociation. La branche Vieillesse a annoncé souhaiter traiter de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La Caisse nationale, qui n'est soumise à aucune obligation légale de négociation, peut rester impunément dans une situation apparaissant pourtant totalement en dehors du code du travail. Cela est grave, et alimente un grand malaise. Les dispositions prises au niveau national, lorsqu'elles sont soumises au niveau local, où la négociation est possible, sont déjà votées et entérinées : toute négociation est alors de fait impossible.

Sans doute ce document n'est-il qu'un projet. Il indique toutefois que l'Ucanss demandera à l'Etat une gestion pluriannuelle reposant sur un taux annuel d'évolution de la masse salariale. L'Etat devrait ainsi définir l'évolution interne de l'Ucanss. Dans ce cadre, chaque branche définit et met en œuvre une politique de rémunération prenant en compte ses évolutions spécifiques, en matière de gestion des ressources humaines. Or, dans la réalité, il en est d'ores et déjà ainsi. D'une part, l'Etat fixe l'évolution de la part salariale, et d'autre part les branches définissent leurs orientations propres. Dès lors, quelle est la place laissée au dialogue social et à la négociation ? Les exemples sont nombreux.

Elle ne met en doute ni le Comité d'orientation ni le directeur de l'Ucanss. Elle convient que certains tentent de sauver l'Ucanss et sa convention collective. En revanche, le COMEX semble se réjouir de la création de conventions collectives spécifiques aux branches, dans la négociation desquelles il n'intervient pas.

La CGT est donc très inquiète quant à l'avenir du cadre conventionnel commun. Il semble, en définitive, que tout sera négocié au sein des caisses nationales. Il en résultera une organisation complexifiée à l'extrême. Elle demande la révision de ce mode de fonctionnement. La CGT refuse l'éclatement du cadre conventionnel, auquel la COG participe. Elle pense donc qu'il est temps d'agir. La CGT n'a jamais été favorable à la COG. Il semble néanmoins que ce dispositif soit désormais bien implanté, et il est nécessaire de s'y adapter. Pour autant, le personnel ne saurait être exclu du fonctionnement des COG. Désormais, la preuve est faite de l'insuffisance des INC. Elles ne remplacent pas les instances que nous réclamons. Pourtant, en l'absence d'un réel comité d'entreprise, il est important que les représentants du personnel gardent des interlocuteurs à tous les niveaux. Ce n'est désormais plus le cas au sein de l'Ucanss.

**Bernard DELANNOY** (CFDT) possède une lecture différente de la CGT. Sans doute l'exercice 2008 a-t-il démontré de réelles limites, notamment sur le sujet des rémunérations. C'est là un constat reconnu de tous que le système a parfois dérapé. La CFDT demande des règles nouvelles. Celles-ci devront permettre un changement en profondeur du fonctionnement de l'Institution. La nouvelle contractualisation entre l'Etat, l'Ucanss et les Caisses nationales devra se fonder sur ces règles. Celles-ci ne sont actuellement pas encore finalisées. La présentation indique néanmoins que l'Etat interviendra en amont pour définir le montant de certaines enveloppes. De nouvelles enveloppes, définies dans les COG, devront assurer la cohérence d'ensemble. Par ailleurs, les branches devraient définir les politiques de rémunération : pour autant, les lieux de concertation entre les fédérations et les branches sur ces questions n'existent toujours pas. Enfin, il est également fait référence à une nouvelle liberté des organismes, qu'il est souhaitable de limiter.

La COG UCANSS doit-elle procéder de la même règle que les COG des branches ? Elle impacte en effet directement le dialogue social, et il paraît impossible que les fédérations

représentatives ne se prononcent pas à son endroit. Cet avis pourrait en outre renforcer la position de l'Ucanss lors de négociations vis-à-vis des autres partenaires. Il semble que les organisations syndicales puissent s'exprimer sur les règles appelées à définir le cadre de la négociation salariale pour les prochaines années. On ne saurait écarter les salariés de cette discussion.

Voilà l'état de la réflexion actuelle de la CFDT, sur la base de ce document non finalisé.

**Christian REGIS** (FO) indique que FO reste très préoccupée par la question du cadre unique de négociation du contrat de travail. Selon nous, celui-ci ne peut être que l'Ucanss. L'Institution paraît la seule à même de définir le cadre général ensuite décliné dans les branches. Le contrat de travail est unique. Si une COG UCANSS est bien mise en place, elle devra spécifier que le cadre de la négociation collective du contrat de travail reste bien l'Ucanss, à tout moment. Force Ouvrière reste très inquiète sur ce point. La notion de cadre unique constitue un principe fondateur de la Sécurité sociale. Le cadre minimum général de l'Ucanss est indispensable. Ensuite, les caisses nationales ou locales peuvent apporter des dispositions supplémentaires. Ce principe devra être maintenu à tout prix. Les notions de « bassin d'emplois » et de mobilité interne et externe inquiètent également. Le protocole de 2006 devra être préservé, de même que le personnel et les ARS. Il est souhaitable que l'Ucanss joue un rôle aussi important que possible et est favorable au « tout UCANSS ».

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) affirme que son organisation syndicale a bien conscience que l'INC constitue un cadre de concertation. Pour autant, rien n'interdit de faire davantage. Pour la première fois, la COG présentée aujourd'hui recueille l'adhésion de la CFTC. Pour la première fois, ce document est enfin négocié en amont. Ce document est proposé avant d'être finalisé et, en même temps, les orientations finales sont relativement précises. Pour une fois, les représentants ne sont pas mis devant un document finalisé, inattaquable et appelé à être appliqué tel quel pour les trois prochaines années. Il déplore toujours certains éléments, et notamment la non-harmonisation du calendrier des différentes COG. Le Ministère refuse de changer cela, arguant d'impératifs liés à la gestion de ses effectifs en interne. Ce phénomène est un handicap. Par ailleurs, les politiques définissent les moyens à mettre en œuvre, comme en témoigne l'exemple du RSA. Dans ces démarches, les représentants des salariés sont rarement sollicités en amont. Ils doivent le plus souvent intervenir *a posteriori* pour tenter de sauver ce qui peut encore l'être. La COG de l'Ucanss n'est pas finalisée et c'est une bonne chose. Deux principes semblent de plus tout à fait louables. Tout d'abord, l'idée d'une COG à effet miroir sur les COG des caisses nationales paraît intéressante : elle devra devenir un moteur afin de favoriser l'uniformisation au niveau interbranche. En revanche, la question des engagements de l'Etat paraît plus problématique. Certains engagements portent sur les moyens à mettre en œuvre dans différents secteurs. Toutefois, les orientations stratégiques définies par l'Etat pour l'Ucanss ne devront pas venir s'opposer aux orientations des branches, et la cohérence du cadre général devra être préservée. L'Etat négocie selon des objectifs et des modalités différents selon les branches. Ce projet garde donc une certaine ambiguïté. Les COG devront favoriser la coordination et la cohérence. Les caisses nationales devront laisser à l'Ucanss les marges de manœuvre nécessaires. La CFDT l'a bien rappelé : les dysfonctionnements sont devenus évidents dans le courant de l'année 2008. Les négociations de dernière minute intervenant dans les branches ne sont pas satisfaisantes. Il conviendra de se placer dans une optique stratégique, où chacun parle un langage commun. Une même COG devra donc définir la direction que l'Ucanss et les organismes devront suivre de concert.

**Nadine COURTEL** (CFE-CGC) souhaite retrouver la prédominance de l'Ucanss. La CFE-CGC aimerait connaître les moyens mis à disposition de l'Ucanss pour assurer ses ambitions légitimes et cohérentes. Les ministères et les quatre branches ne s'opposeront-ils pas à ces objectifs ?

**Gérard HOELTGEN** (CFDT) salue toute mesure à même de renforcer la cohérence du rôle de l'Ucanss. De nombreux sujets seront renvoyés à la négociation. Il apparaît aujourd'hui

nécessaire de coordonner les différentes volontés affichées ici. La CFDT est également attentive aux propositions portant sur la politique de ressources humaines, et notamment celles consistant à renforcer la mobilité au sein d'un même bassin d'emploi et cherchant à favoriser la transition professionnelle interbranche. Elle est en outre très sensible à la proposition de constituer un tronc commun de formation pour l'ensemble des salariés de la Sécurité sociale. Des mesures concrètes devront intervenir, et des négociations se tiendront. Les règles du dialogue social devront en outre être précisées, et les conditions de mise en place de l'INC revues, notamment dans le cadre des missions des observatoires. L'étendue actuelle de ces missions nous convient, même si certains éléments restent à définir. Ceux-ci devront être cohérents avec les éléments de la COG, afin d'éviter les difficultés que nous avons rencontrées lors de la définition de la politique de rémunération.

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) salue également la démarche préventive adoptée ici, avec la présentation en amont de ce document, qui autorise de fait davantage de concertation. Dans les axes principaux, il semblerait important d'ajouter un axe supplémentaire pour l'offre de service au personnel. C'est là un point qu'il conviendra de davantage valoriser. Plutôt que de ressources humaines, il convient d'évoquer les hommes et les femmes qui sont au centre de l'Institution. L'Ucanss devra mieux afficher son offre de service au personnel, qui constitue son cœur.

**Dominique DIDIER** (CGT) se réjouit de participer à ce qui apparaît désormais comme une négociation autour d'un texte qui reste à finaliser. Elle ajoute que, selon le Code de la Sécurité sociale, l'instance de concertation doit bien être consultée sur ces sujets. La CGT se réjouit que cette disposition soit enfin respectée. Il s'agit donc désormais de définir une prochaine date pour formuler un avis. La consultation ne peut en effet se tenir aujourd'hui. Madame Didier souhaite aborder à nouveau le thème de la mobilité. Le texte signé, et actuellement en vigueur, n'encourage pas la mobilité : au contraire, il privilégie la défense de l'emploi sur place. Pourtant, il est nécessaire au sein de la profession d'un texte accompagnant la mobilité. Celui-ci ne devra pas être négocié après que les Caisses nationales auront déjà défini leurs propres modalités. C'est pourtant, au vu des projets de COG élaborés actuellement par les caisses, ce qui se passe. Celles-ci s'octroient un pouvoir de décision sans négociation. Elles réduisent ainsi la marge de manœuvre de toute négociation intervenant au niveau Ucanss. La création du COMEX n'a pas réussi à faire évoluer ce système. Il ne semble plus possible de maintenir des régimes de rémunération différents d'une branche à l'autre. Ceux-ci s'opposent en effet à tout projet de mobilité offensif. La CGT ne réfute pas l'approche par bassin d'emplois. En revanche, plusieurs organismes pouvant cohabiter sur un même bassin d'emploi, différents régimes cohabitent sur un même territoire. Par ailleurs, les questions des mutations entre les RSI et les régimes de sécurité générale persistent. Il s'agit là de difficultés très complexes à résoudre. Sans négociation générale en amont, aucune mesure ne sera efficace ni ne pourra s'appliquer avec efficacité.

**Philippe GEORGES** constate que finalement l'INC paraît adaptée à l'examen des questions aussi importantes que celles qui occupent tous les participants. Ensuite, cette convention nouvelle apparaît comme l'occasion de clarifier le rôle de l'Institution vis-à-vis des Caisses nationales et de l'Etat. Elle est donc une chance, et non une menace. Or, lors des derniers travaux, il peut témoigner avoir senti, tant dans les réunions du COMEX que dans les réunions avec les services ou les discussions avec l'Etat, une même volonté de renforcer le rôle de l'Ucanss. Celle-ci n'est remise en cause à aucun moment, pas plus dans son positionnement central que national, et les acteurs s'accordent généralement à plaider pour son renforcement. Elle devra proposer des services communs sur de nouveaux domaines.

En matière de relations sociales, le travail de clarification engagé n'a pas encore abouti. La Sécurité sociale française est sans doute l'organisation la plus complexe au monde. Elle rassemble 500 employeurs qui, malgré une certaine indépendance, restent soumis à de fortes contraintes budgétaires. Dès lors, les schémas de base des Comités d'entreprise et Comités centraux d'entreprise ne paraît pas adapté. Le mieux reste pour l'heure de travailler

avec les outils existants et dans le cadre de l'institution. Il a senti, ni de la part de l'Etat ni des caisses nationales, aucune volonté de remettre en cause le cadre conventionnel unique. Il convient de ne pas prêter au COMEX de fausses intentions. L'Ucanss et le COMEX ne se préoccuperaient pas des sujets de communication vers l'extérieur ou de mobilité si ces entités ne gardaient le souci de l'avenir de l'Institution dans son ensemble.

Les aléas en matière de rémunération 2008 ont convaincu tout le monde de la nécessité de réaffirmer un cadrage fort. Les possibilités d'accords locaux seraient à défaut menacées. Il s'agit donc d'engager un mouvement de réaffirmation du niveau national.

Par ailleurs, les réalités de branches se font désormais plus sensibles. Les Caisses nationales souhaitent disposer de marges d'autonomie. Les clivages apparaissant parfois dans la discussion proviennent de certaines difficultés dans la définition du positionnement entre local et national. Il reste actuellement à la recherche d'un équilibre optimal. Le travail actuel répond au souci de maintenir un cadre conventionnel unique, répondant aux exigences politiques des branches.

Monsieur Georges conclut en précisant que « *Certains représentants ont demandé à être davantage associés à nos travaux. Nous évoquerons à nouveau ce point lors d'une nouvelle séance de l'INC. Quant au souhait formulé par certains d'émettre un avis, les textes n'exigent pas ce type de démarche. En revanche, il paraît possible de recueillir plus formellement vos observations au sein d'un document, qui éclairera ensuite la réflexion des décideurs et notamment de l'Etat* ».

**Philippe RENARD** convient que sur la question des ressources, il faut distinguer deux niveaux. Il existe d'abord un budget propre de l'Ucanss, dont l'enjeu reste faible. Des discussions ont été initiées, qui présentent un déroulement satisfaisant malgré la nouveauté du caractère pluri annuel. Ensuite, la question des liens entre les politiques de gestion de ressources humaines et les politiques de rémunération appellent un traitement plus délicat. Elle est abordée au sein des COG. La nouvelle COG UCANSS apparaît comme une opportunité de renforcer la cohérence du cadre avec des objectifs qui permettront ensuite de négocier au sein de chacune des branches. Il convient avant tout de définir des politiques. Il s'agira ensuite de négocier les ressources nécessaires afin d'atteindre ces objectifs. Il est indispensable de procéder de la sorte en tous domaines. C'est donc là l'inverse de la plupart des craintes exprimées ici. Cette politique, une fois définie, servira lors des négociations internes aux caisses nationales.

Le projet actuel répond à une question importante au niveau interbranche. Les projets portés à ce niveau ne sont pas toujours assumés par le budget de l'Ucanss. Dès lors, il s'agirait de créer un fonds de financement réservé à l'interbranche. Parfois, certains projets interbranche sont en effet portés par une branche en particulier : le financement du portail dématérialisé des marchés publics a ainsi été porté par la CNAV. Les financements doivent être partagés. Il s'agit là du type de questionnements auxquels la COG UCANSS permet de répondre. La branche Famille ne saurait assumer seule l'intégralité d'une charge bénéficiant à toute l'Institution. Il convient de modifier la vision du financement des fonctions support de l'Institution.

**Dominique DIDIER** (CGT) comprend le discours rappelant la liberté des caisses nationales à l'intérieur même du cadre national. Si celui-ci venait à être confirmé par la COG, il conviendrait alors d'en tirer les conséquences. « *La liberté n'est pas possible sans négociation. La Direction devra donc assumer ses choix. Si l'Ucanss est dépouillée de son pouvoir de négociation, de nouveaux interlocuteurs devront être identifiés* ». Sans doute la Sécurité sociale constitue-t-elle une organisation unique, et atypique. Elle est en effet la seule où certains sujets ne peuvent être traités dans aucune instance de concertation. Elle ne respecte donc pas le code du travail. Quelle que soit sa forme, toute consultation permettant aux représentants de faire valoir un avis constituerait un réel progrès. Faute de cela, l'Institution restera une entreprise hors la loi, échappant dans certains domaines à

l'obligation de concertation. La Direction cautionne ce système, dont elle pense qu'il lui est favorable. A terme, il peut néanmoins occasionner des conséquences lourdes. Le salarié cherchera de lui-même un interlocuteur, et se tournera vers les caisses nationales. Il paraît absolument nécessaire d'offrir aux 170 000 salariés des lieux de concertation sur chacun des points de la convention collective. Soit l'Ucanss devra devenir un négociateur, soit le champ sera laissé libre aux caisses nationales. De nouvelles solutions devront alors être proposées.

**Bernard DELANNOY** (CFDT) indique qu'il ne partage pas globalement l'analyse de la CGT. En revanche, il convient qu'il existe dans le dispositif de concertation un chaînon manquant. L'Ucanss doit obtenir la capacité de négocier sur des enveloppes bien identifiées pour les augmentations générales. La politique de rémunération devra être clarifiée entre les partenaires sociaux. La CFDT souhaite par ailleurs que le GVT soit identique pour toutes les caisses nationales. S'il paraît possible de laisser une certaine souplesse dans son utilisation, il constate néanmoins que les structures de rémunération sont tout à fait différentes d'une caisse à l'autre. Cette politique devra être négociée au sein d'une instance de concertation. Un lieu de concertation sur les politiques de rémunération dans les caisses nationales fait défaut pour le moment.

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) indique la COG UCANSS paraît adaptable en ce sens, et il semble envisageable de prévoir cette possibilité technique.

#### **IV. Information sur le programme de négociation**

**Sophie METEYER** informe, qu'en cette fin d'année, il convient d'actualiser le programme de négociation. Le 31 janvier 2008, le Conseil d'orientation a adopté le programme de négociation 2008-2010. Celui-ci prévoyait une actualisation annuelle en fonction du calendrier des négociations passées et des nouveaux sujets apparus lors de la période. Le calendrier initial des négociations 2008-2009-2010 a donc été modifié. Les observations des partenaires sociaux seront transmises au COMEX de janvier, afin que l'actualisation du programme de négociation soit arrêtée par le Conseil d'orientation dans sa prochaine séance.

Tout d'abord, plusieurs négociations ont été repoussées, compte tenu des délais pris dans le traitement de certains sujets lors de l'année 2008. L'année 2009 sera ainsi consacrée à la politique de rémunération et à la classification, initialement prévue en 2008. Nous travaillerons également sur l'évolution des réseaux et la reconduction de l'accord. L'accompagnement des personnels dans le cadre de la mise en place des ARS sera également envisagé. La formation professionnelle, initialement prévue pour 2008, sera traitée à l'issue des discussions interprofessionnelles actuellement en cours et qui devraient déboucher sur un texte législatif. La négociation sur la diversité sera également repoussée au second semestre 2009. Le thème de la dépendance sera traité en 2010, l'année 2009 permettant la conduite des études préparatoires nécessaires à l'engagement de cette négociation.

De nouveaux thèmes apparaissent également, tels que l'harmonisation de la journée de solidarité dans l'Institution, l'évolution de l'avenant de 1950 relatif aux organismes d'outre-mer afin d'accroître la fluidité des mutations entre la métropole et l'outre-mer, l'intéressement, afin notamment d'introduire des indicateurs de développement durable dans l'ensemble des caisses.

Ce programme est donc dense et les observations des partenaires sociaux devront parvenir à l'Ucanss, afin de bien respecter le calendrier prévu, dès la première semaine de janvier.

**Jean-Marc COLLET** (CFTC) s'interroge sur l'articulation du planning prévu et les contraintes relatives au devenir du FAF.

**Philippe RENARD** convient qu'effectivement il faut dissocier la négociation de l'accord lui-même et la conduite de travaux préalables. Il est également urgent de prendre position face au FAF. Très bientôt, la question de l'intégration dans un autre FAF deviendra prioritaire.

**Bernard HOELTGEN** fait remarquer que l'agrément sur l'intéressement de juin 2008 n'a toujours pas été communiqué.

**Philippe RENARD** informe les partenaires sociaux que le protocole sur les tickets restaurant est ouvert à la signature.

*La séance est levée à 17 heures 40.*