

**ORIENTATIONS RESSOURCES
HUMAINES 2009/10**

INTRODUCTION

Les responsabilités de la branche recouvrement

Dans un contexte financier difficile pour l'équilibre à court et moyen terme des régimes de sécurité sociale, la branche recouvrement est investie de responsabilités particulièrement importantes puisqu'il lui appartient, par ses performances en matière de recouvrement, de contrôle et de gestion de trésorerie, de consolider les ressources du service public de la sécurité sociale. Elle doit également pour ce faire garantir aux cotisants et aux citoyens, un service public du recouvrement de qualité qui permette de renforcer l'acceptabilité du prélèvement social.

La troisième Convention d'Objectifs et de Gestion a mobilisé plusieurs leviers pour satisfaire à ce niveau d'ambition : l'organisation de notre réseau, les outils et modes de travail des collaborateurs, le pilotage de notre fonctionnement ont fortement évolué. La branche s'est clairement inscrite dans une logique permettant d'orienter prioritairement ses ressources vers les enjeux stratégiques du recouvrement. Cette logique se traduit dans un renforcement de l'expertise détenue et conduit à des changements importants.

- Changement de nos métiers d'abord, avec l'intégration de nouvelles missions, exercées dans nos domaines d'expertise pour le compte de partenaires (gestion de l'Interlocuteur Social Unique, du contrôle pour le compte de l'UNEDIC et des régimes de retraite complémentaires...) et le développement de nouveaux métiers, comme les contrôleurs du recouvrement, pour encore mieux nous positionner sur nos missions prioritaires.
- Changement de notre organisation et de nos outils ensuite, afin de poursuivre l'amélioration de nos performances tout en limitant les coûts de fonctionnement pour la collectivité (création d'organismes départementaux, mutualisations de fonctions entre les organismes, spécialisation des organismes sur certaines fonctions complexes).
- Harmonisation de nos pratiques afin d'assurer le déploiement des solutions les plus efficaces tout en garantissant l'équité de traitement sur le territoire
- Changements de notre posture enfin, sous le double effet d'un fonctionnement en réseau encore plus développé que par le passé et d'une ouverture forte sur l'extérieur, qui nous amène à intervenir de plus en plus souvent avec d'autres, ou pour le compte d'autres

Les objectifs de la politique RH de branche

Ces changements peuvent parfois être vécus comme une contrainte ou susciter des craintes compréhensibles, puisqu'ils viennent modifier l'activité des salariés. Ils constituent cependant non seulement une nécessité pour le service public, mais également une opportunité pour l'ensemble des collaborateurs, puisqu'ils offrent de nouvelles voies de développement et d'enrichissement de notre culture professionnelle. L'évolution de notre activité, qui appelle toujours plus d'expertise sur un périmètre de plus en plus vaste, constitue un véritable levier pour créer des dynamiques professionnelles porteuses au sein du réseau du recouvrement.

La politique de gestion des ressources humaines est un pilier essentiel pour accompagner et réussir les changements. Elle a donc pour objectif de faciliter l'atteinte des objectifs de performance qui sont fixés à notre service public tout en permettant aux collaborateurs d'y trouver l'occasion d'un développement professionnel attractif. Elle doit naturellement s'inscrire dans le cadre inter-branches fixé avec l'UCANSS, mais doit également être impulsée au niveau de la caisse nationale, car les changements qu'elle accompagne répondent aussi à une logique de branche. Il appartient donc à l'Acoss de la construire avec le réseau tout en s'appuyant sur la dynamique managériale locale. Ces orientations ne couvrent donc pas tout le champ de la gestion des ressources humaines, étroitement lié au cadre inter-branches et à la responsabilité des acteurs locaux, mais elles constituent un socle de principes et d'actions dans lequel l'ensemble des organismes et des collaborateurs s'inscrivent.

Les réalisations de la politique RH de branche

Afin d'atteindre nos objectifs collectifs, la branche recouvrement a déjà initié une politique ambitieuse de gestion des ressources humaines. Elle s'inscrit en premier lieu dans le cadre institutionnel, négocié au niveau inter-branches, qu'elle met en œuvre de manière dynamique :

- En matière de rémunérations, la branche s'inscrit pleinement dans la volonté de mieux valoriser les performances réalisées collectivement (augmentation importantes des sommes versées au titre l'intéressement à partir de 2009) et individuellement (politique active de soutien à la mise en place du protocole de 2004, qui permet aujourd'hui aux organismes du recouvrement d'utiliser à plein le dispositif de points de compétences). Elle participe également à la diversification des modes de rémunération, en finançant le régime de complémentaire santé par des dotations spécifiques, qui ne viennent pas remettre en cause notre capacité à financer les autres mesures salariales.

- En matière d'accompagnement des salariés, la branche a décliné de manière approfondie le cadre fixé par le protocole de 2006 accompagnant les évolutions des réseaux (fusions, mutualisations...). Ainsi, elle s'est donnée les moyens de gérer les évolutions d'activités, en mettant en place une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'appuyant sur des outils permettant de cerner au mieux l'impact des évolutions d'activité sur les salariés et de faciliter leur orientation professionnelle.

Au-delà de l'attention apportée à une mise en œuvre appropriée des accords nationaux, la branche construit une politique propre s'appuyant sur trois leviers :

- Les parcours professionnels ont été fortement développés tandis que, s'accroissait le niveau des compétences nécessaires à l'exercice de notre métier : la création à partir de 2007 du métier de contrôleur du recouvrement et l'accélération des parcours professionnels pour les gestionnaires de comptes ont ainsi permis de faire évoluer de manière favorable la structure salariale des organismes

- La politique de formation professionnelle a été confortée et renforcée avec la mise en place progressive depuis le début de la 3^{ème} COG de dispositifs nouveaux (formation des contrôleurs, perfectionnements des inspecteurs...) ou refondus (formation OMEGA PLUS pour les gestionnaires de comptes)

- La branche s'est emparée des questions posées autour de la responsabilité sociale de l'employeur, au travers de son Agenda 21, qui prévoit un programme d'actions ambitieux dans le domaine de la lutte contre les discriminations, de la santé au travail et de l'emploi des travailleurs handicapés et de la santé au travail.

Ces actions doivent cependant être encore renforcées pour répondre aux évolutions de notre contexte et mises en perspective par rapport à ces évolutions. Elles doivent surtout être partagées par l'ensemble des acteurs du réseau afin de constituer un socle commun national partagé entre tous, ce qui constitue l'objet même des orientations nationales ressources humaines.

Les orientations 2009-2010

Il appartient aux salariés de la Branche de saisir toutes les opportunités que ces changements peuvent offrir et de contribuer à relever les défis qui sont les nôtres. Mais il incombe à l'employeur Branche recouvrement de se doter d'une politique de gestion des ressources humaines permettant à tous d'être placés dans les meilleures conditions pour réussir ces évolutions. A cette fin, trois orientations prioritaires sont arrêtées pour les années à venir :

- **Assurer les évolutions des métiers en s'appuyant sur le développement professionnel des salariés.** Les missions de la Branche évoluent, et les salariés sont amenés à développer des compétences nouvelles. Il est nécessaire de donner tous les atouts aux salariés pour qu'ils deviennent acteur de leur développement professionnel : favoriser la reconnaissance des compétences acquises, faciliter et accompagner les efforts de mobilité des salariés, accompagner le développement des compétences nécessaires par une politique de formation toujours plus ambitieuse sont autant de priorités pour la branche recouvrement. Certaines tendances lourdes sont actuellement à l'œuvre avec le renforcement de domaines d'activités identifiés (plus de trois cent créations de postes dans les domaines liés au contrôle, plus de cent cinquante créations de postes sur des activités liées au management).

- **S'engager dans une démarche de développement de la responsabilité sociale de l'employeur.** Cette orientation vise à la fois à améliorer la prise en compte des questions de conditions de travail et de santé au travail dans les politiques des organismes, à mieux prendre en compte le rôle social de l'employeur Urssaf (politiques de recrutement et de maintien dans l'emploi) et à veiller à un dialogue social de qualité, laissant toute la place nécessaire à la concertation.

- **Renforcer l'efficacité globale de la fonction RH afin d'impulser une véritable gestion RH de branche.** La fonction RH a été trop longtemps limitée, dans la branche, à la gestion (administrative) du personnel. Elle doit continuer à évoluer en intégrant dans les organismes des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et en développant la relation individuelle au travers d'un accompagnement personnalisé des agents tant par les directions, que par les managers et les responsables RH eux-mêmes

L'objectif de ce document est de présenter les actions qui sont ou seront mises en œuvre jusqu'en 2010 pour moderniser la gestion des ressources humaines au sein de la branche recouvrement et mettre en place une véritable politique d'accompagnement du changement permettant à tous les salariés d'être acteurs des évolutions de nos métiers.

SOMMAIRE

- P6** 1- S'appuyer sur les évolutions des métiers pour favoriser le développement professionnel des salariés
- P6** 1-1- Mieux identifier les compétences cibles au sein de la branche, adapter nos politiques de recrutement à ces évolutions
- P6** 1-2- Poursuivre et renforcer l'investissement de la branche dans les politiques de formation professionnelle
- P7** 1-3- Développer les parcours professionnels en s'appuyant sur les évolutions de nos métiers
- P8** 1-4- Renforcer la gestion de carrière des cadres dirigeants pour dynamiser la gestion des ressources humaines
- P9** 1-5- Développer la mobilité comme facteur d'enrichissement professionnel
- P9** 1-5-1- Susciter et accompagner les projets individuels de mobilité
- P10** 1-5-2- Favoriser le développement d'une culture de la mobilité
- P10** 1-6 Accroître la lisibilité de la politique de rémunération
- P11** 2- S'engager comme employeur socialement responsable
- P11** 2-1- Faire du recouvrement un employeur engagé en matière d'intégration et de non discrimination
- P12** 2-2- Mettre en place une politique ambitieuse d'amélioration des conditions de vie au travail au sein de la Branche
- P13** 2-3- Affirmer et promouvoir les valeurs de la branche recouvrement
- P13** 2-4- Garantir les conditions d'un dialogue social de qualité au niveau national
- P14** 3- Assurer le lien entre les acteurs de la gestion des ressources humaines pour mieux accompagner le changement
- P14** 3-1- Mettre en place une organisation efficiente de la fonction ressources humaines en s'appuyant sur l'échelon régional
- P15** 3-2- Développer une Gestion des Ressources Humaines partagée entre les différents (managers et RRH)
- P15** 3-2-1- Impliquer pleinement les managers pour promouvoir le changement auprès des salariés
- P15** 3-2-2- Professionnaliser les acteurs de la GRH réseau pour renforcer leurs liens avec le management

1 - S'appuyer sur les évolutions des métiers pour favoriser le développement professionnel des salariés

L'évolution des missions et de l'organisation du réseau est créatrice de changements qui viennent influencer sur la nature de l'activité des salariés. Il est donc de la responsabilité de la Branche de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines permettant à chaque collaborateur d'être placé dans les meilleures conditions pour intégrer ces changements dans le cadre de son activité, et en bénéficier s'il souhaite s'inscrire dans une logique de parcours professionnel.

1 – 1 Mieux identifier les compétences cibles au sein de la branche, adapter nos politiques de recrutement à ces évolutions

Dans un contexte de fort renouvellement de ses effectifs et de ses compétences, la Branche doit donner une importance particulière au maintien de ses compétences clé sur son cœur de métier et à l'identification des domaines émergents, afin de renforcer sa capacité d'anticipation. A cette fin, sera constitué **un observatoire des métiers du recouvrement**, interne à la Branche, et couvrant l'ensemble des métiers des Urssaf, des Certi et de l'ACOSS et ayant vocation à orienter la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein du recouvrement.

Cet observatoire sera chargé d'identifier les évolutions affectant les métiers du recouvrement dans l'ensemble des domaines d'activités des organismes de la branche (cœur de métier, informatique, comptabilité, statistique...) Il devra également permettre de repérer les nouvelles segmentations des métiers qui peuvent résulter des évolutions d'activité, et les dynamiques de spécialisation ou de complémentarité entre les métiers qui peuvent en résulter (segmentation du métier du gestionnaire de comptes, d'inspecteur, complémentarité entre le métier de contrôleur et le métier d'inspecteur...) et la situation démographique sur les emplois clés. A l'issue de cette analyse, l'observatoire réalisera une identification des compétences cibles pour la branche recouvrement ainsi que les conditions pour développer ces compétences (politique de recrutement et de formation, attractivité de la branche sur ces métiers).

1 - 2 Poursuivre et renforcer l'investissement de la branche dans les politiques de formation professionnelle :

La Branche doit poursuivre son investissement dans la formation professionnelle, à la fois pour intégrer dans les meilleures conditions possibles les évolutions des métiers et pour être le support de la politique de parcours professionnels qui sera mise en œuvre.

Il est en premier lieu nécessaire de faire évoluer l'organisation des dispositifs de formation de la branche :

- Pour mieux prendre en compte les compétences déjà acquises par les stagiaires lors de leur entrée en formation (modularité plus forte)
- Pour en faciliter le déploiement auprès de l'ensemble des organismes : les Urssaf ont de plus en plus de difficultés à mettre des ressources à disposition des CRF pour l'animation des formations, ce qui implique de faire évoluer les modalités d'organisation et de déploiement de ces formations.

Au-delà de ces questionnements transverses à l'ensemble des formations, certains dispositifs doivent faire l'objet d'actions spécifiques :

- Les dispositifs de recrutement et de formation et de perfectionnement des Inspecteurs du recouvrement doivent ainsi évoluer, afin de mieux intégrer les domaines d'évolution stratégiques (lutte contre l'évasion sociale, lutte contre le travail illégal, nouveaux domaines du contrôle...), pour mettre en place une politique de formation plus réactive et mieux adaptée aux enjeux
- La refonte de la formation des gestionnaires de comptes (Omega plus) doit se poursuivre pour intégrer les besoins de formation des gestionnaires de comptes déjà en poste et développer une véritable politique de formation continue pour ces collaborateurs.
- Enfin, des dispositifs de formations nationales spécifiques doivent être mis en place dans des domaines d'activités stratégiques : deux formations nationales seront ainsi créées en 2009 à destination des télé-conseillers et des managers des services recouvrement.

Afin de garantir la mise en œuvre de ces orientations, la Branche s'engage à maintenir son effort de formation tout au long de la période couverte par les orientations

1 - 3 Développer les parcours professionnels en s'appuyant sur les évolutions de nos métiers

La branche recouvrement est caractérisée par une forte corrélation entre des dispositifs de formation nationaux et l'accès à certains métiers (gestionnaires, contrôleurs, inspecteurs). Les salariés peuvent donc évoluer naturellement par l'intégration de formations nationales permettant de réaliser des parcours professionnels.

Toutefois, ces parcours professionnels ne tiennent pas suffisamment compte des compétences acquises par les salariés lors de leur exercice professionnel :

- Les compétences acquises en poste sont insuffisamment valorisées pour organiser un parcours à l'intérieur du métier exercé,
- Il n'existe pas de dispositif permettant de valider les compétences détenues pour accéder par une voie simplifiée à un autre métier.

Le développement des possibilités de parcours professionnels offerts aux salariés constitue donc une priorité, dans le même esprit que le système mis en place pour les contrôleurs du recouvrement. Les parcours professionnels développés viseront soit à permettre l'accès à un nouveau métier (passage du métier de gestionnaire de compte au métier de contrôleur du recouvrement par exemple) soit à dynamiser le développement professionnel à l'intérieur d'un même métier (passage du niveau 3 au niveau 4 dans la fonction de gestionnaire de comptes par exemple).

- Pour l'accès à un nouveau métier, seront notamment examinées :
 - Les modalités d'accès à la fonction de gestionnaire de comptes depuis les autres métiers de la branche recouvrement (et notamment pour les télé-conseillers, et pour les salariés affectés à des fonctions connaissant une évolution importante)
 - Les modalités d'accès au métier de contrôleur du recouvrement.
 - Les modalités d'accès à la fonction d'inspecteur du recouvrement (notamment pour les contrôleurs et les gestionnaires)
 - Les débouchés professionnels possibles pour les Inspecteurs, les experts et les managers intermédiaires.
 - Les modalités d'accès aux postes d'informaticiens en Certi pour les informaticiens des Urssaf.

- Pour les parcours à l'intérieur d'un métier, les parcours des inspecteurs du recouvrement, des gestionnaires de comptes et des téléconseillers seront ciblés dans un premier temps.

Pour chacun de ces domaines, les compétences clés et la manière de les acquérir feront l'objet d'une identification systématique, ainsi que les modalités de passage de l'un à l'autre de ces métiers et les accompagnements possibles.

L'ensemble des métiers exercés au sein des organismes ont vocation à entrer à moyen terme dans cette démarche et notamment les métiers liés au management, aux fonctions support, au domaine juridique, à la comptabilité, à l'informatique, aux statistiques, à l'audit et au contrôle interne...

Les mécanismes de validation de compétences les plus adaptés pour faciliter la mise en œuvre de ces parcours professionnels seront mises en place au niveau national

1 - 4 Renforcer la gestion de carrière des cadres dirigeants pour dynamiser la gestion des ressources humaines

La mobilisation des cadres dirigeants est un facteur essentiel pour réussir le changement et faire vivre une politique de ressources humaines dynamique. Ils doivent également, par leur comportement, contribuer de manière exemplaire aux évolutions du réseau. Les dispositifs d'évaluation aujourd'hui mis en place doivent trouver leur prolongement dans un accompagnement spécifique : mise en place d'un système d'accompagnement à la prise de poste (intégration au réseau et mentorat), développement des échanges entre cadres dirigeants sur les questions liées au management et à la stratégie (mise en place d'un dispositif d'échange et de capitalisation des bonnes pratiques au sein de la branche), facilitation du développement personnel (formalisation d'une offre de coaching).

La gestion prévisionnelle devra en outre être développée, afin de faciliter et d'anticiper les prises de postes sur des emplois stratégiques, par la mise en place d'un système de revue de carrière des cadres dirigeants piloté par la caisse nationale et la définition de préconisations en matière de mobilité des cadres dirigeants.

1 - 5 Développer la mobilité comme facteur d'enrichissement professionnel

Les salariés sont les acteurs principaux de la construction de leurs parcours professionnels, dont la mobilité constitue un pilier essentiel. Cette mobilité est aujourd'hui trop peu développée alors qu'elle constitue un gage de développement des capacités d'adaptation des collaborateurs. Outre les initiatives prises au niveau inter-branches, il appartient au recouvrement de susciter, d'accompagner et de faciliter la démarche des salariés qui souhaitent s'engager dans des mobilités professionnelles.

Les conditions propices à la mobilité professionnelle doivent être créées :

- Par un appui de l'employeur pour favoriser les projets individuels de mobilité des salariés.
- Par le développement d'une culture de la mobilité au sein des organismes

1 – 5 – 1 Susciter et accompagner les projets individuels de mobilité

Les initiatives des salariés en matière de changement d'emploi font l'objet d'accompagnements financiers conventionnels qui peuvent ne pas couvrir l'ensemble des situations individuelles de manière satisfaisante et ainsi constituer un frein à ces projets. La branche étudiera les conditions de mise en place d'une incitation aux mobilités professionnelles, dans un cadre compatible avec les règles conventionnelles en vigueur, notamment sur des changements d'emplois à coefficient équivalent au sein d'un même organisme.

En outre, la volonté de mobilité des salariés peut se heurter à des possibilités de retour trop limitée sur leur emploi d'origine. Afin de mettre fin à cette situation il est proposé de faire évoluer nos règles de gestion :

- Pour expérimenter des règles facilitant le retour dans l'organisme d'origine des salariés qui quittent l'institution
- Pour faciliter les détachements inter-organismes temporaires au sein de la branche

Les salariés doivent se voir proposer un accompagnement spécifique à certains moments clés de leur carrière. Les Urssaf proposeront ainsi tous les 5 ans à leurs salariés volontaires la réalisation d'un diagnostic d'orientation. Elles proposeront en outre un appui à l'orientation à tous les salariés ayant émis le souhait de changer de métier ou d'activité lors de leur entretien annuel.

Enfin, afin de garantir que les possibilités de mobilité offertes aux salariés soient équivalentes quelle que soit la taille de l'organisme dans lequel ils exercent, la gestion régionale des mobilités doit être renforcée. Le Directeur de l'Urssaf chef de file régionale devra ainsi définir des orientations en matière de politique de recrutement intra-régionale. Cette politique devra notamment permettre de mettre en place un examen spécifique des candidatures émanant des organismes de la région et d'affirmer un principe d'examen prioritaire de ces candidatures.

1 – 5 – 2 Favoriser le développement d'une culture de la mobilité au sein du recouvrement

Cette culture s'initie dès l'embauche d'un nouveau salarié en le sensibilisant aux évolutions de son contexte professionnel et à des contextes extérieurs au sien. La phase d'intégration du salarié devra être renforcée en créant d'un livret d'accueil présentant la branche, et en mettant en place de stages d'intégration dans d'autres organismes de la région ou au sein d'autres secteurs de l'organisme recruteur.

Le développement de la mobilité passe également par une communication plus active sur les possibilités de mobilité professionnelle offertes au sein du réseau du recouvrement. La branche s'attachera donc à donner une lisibilité plus forte aux salariés sur les parcours professionnels (information sur les conditions d'accès aux différents métiers) Elle développera la promotion des expériences de parcours internes et externes au travers d'une communication sur les expériences vécues par les salariés en la matière.

Enfin, afin de favoriser la construction par les salariés de projets de mobilité dans des domaines porteurs, la Branche recouvrement instituera, en lien avec l'observatoire des métiers (partie 1.3) qui sera constitué, une étude tri-annuelle sur les secteurs d'activité en développement et les besoins de recrutement.

1 – 6 Accroître la lisibilité de la politique de rémunération

Les politiques salariales sont élaborées au niveau local. Elles doivent cependant s'inscrire dans un contexte national afin de donner une lisibilité suffisante aux salariés. A cette fin, l'Acoss élaborera des priorités annuelles en matière de rémunération, notamment pour fixer l'articulation entre les politiques salariales des exercices précédents et celles de l'exercice en cours, déterminer les outils de rémunération devant être prioritairement utilisés, et identifier les activités et compétences stratégiques pour la branche.

En outre, la branche doit s'engager dans une politique spécifique de reconnaissance de la mobilité, et définir des conditions de rémunération attractives pour l'ensemble des salariés qui sont amenés à changer de fonction.

2 - S'engager comme employeur socialement responsable

L'action des organismes, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, doit s'intégrer au contexte social dans lequel ils agissent. L'ensemble de la branche doit donc s'inscrire, en lien avec le plan d'actions institutionnel sur le développement durable impulsé par l'Ucanss, dans une démarche de développement de la responsabilité sociale des organismes, portant notamment sur les principes suivants :

- En tant que service public agissant dans le domaine social, le Recouvrement doit jouer un véritable rôle en matière d'intégration sociale, et de respect des diversités
- L'ensemble des salariés de la branche doivent s'engager dans le respect d'un ensemble de valeurs communes, qui doivent faire l'objet d'une affirmation comme repère collectif pour chacun. Ces valeurs et cette déontologie doivent s'incarner tant dans les relations avec nos usagers que dans le fonctionnement interne des organismes
- La santé et le bien être au travail doivent constituer des préoccupations majeures dans le fonctionnement des Urssaf, et dans la politique de gestion du changement
- La définition et la mise en œuvre de nos politiques doit également veiller au respect du dialogue social, afin de garantir une association suffisante des partenaires sociaux aux grandes évolutions qui traversent notre activité.

2 - 1 Faire du recouvrement un employeur engagé en matière d'intégration et de non discrimination

La transparence constitue un facteur essentiel de non discrimination. Dans le prolongement de l'Agenda 21 de la Branche recouvrement, les organismes employeurs s'engagent à dresser annuellement un diagnostic objectif de la situation de l'égalité des chances au regard des politiques de gestion des ressources humaines. Un bilan annuel relatif à l'égalité des chances et à la diversité (du point de vue du recrutement, de la rémunération, de l'accès à la formation professionnelle) sera ainsi réalisé à partir de la situation constatée en 2008 au sein de chaque organisme et au niveau national. Le bilan réalisé au niveau national fera l'objet d'une large diffusion au sein du réseau et vis-à-vis des partenaires sociaux.

Au-delà de cette phase de constat, le recouvrement doit mettre en place les actions permettant d'engager véritablement une politique de promotion de la diversité et de la non discrimination. Afin de garantir que les recrutements réalisés au sein du réseau sont exemplaires, un audit des procédures de recrutement, notamment au regard des prescriptions législatives en matière de lutte contre les discriminations, sera réalisé en 2008. Dans le même temps, des organismes volontaires expérimenteront la méthode du recrutement par habiletés afin de tester sa portabilité dans notre univers professionnel. A l'issue de ces travaux, des orientations nationales en matière de lutte contre les discriminations en matière de recrutement seront publiées.

La Branche veillera en outre à développer une politique spécifique en matière d'emploi et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Elle assurera notamment la publicité de ses offres d'emploi auprès des acteurs spécialisés en matière de recrutement des travailleurs handicapés. En outre, afin de faciliter la mise en œuvre de cette orientation par les organismes employeurs, un guide national de l'emploi et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés sera mis à disposition des organismes (détermination des profils d'emplois ouverts sans besoin de médiatisation et/ou d'adaptation aux personnes handicapées, des aménagements à apporter aux postes de travail sur nos principaux métiers en fonction du type de handicap, des modalités de mise en œuvre de ces mesures d'adaptation...)

Les thèmes de la lutte contre les discriminations et de l'emploi des travailleurs handicapés feront l'objet de deux campagnes de sensibilisation dans l'ensemble des organismes du réseau.

Enfin, la Branche mettra également en place un plan pour la gestion des secondes parties de carrière, s'appuyant à la fois sur la volonté de favoriser la transmission des compétences et celle de développer la mobilité professionnelle des seniors (entretiens d'orientation systématiquement proposés aux salariés de plus de 45 ans).

2 - 2 Mettre en place une politique ambitieuse d'amélioration des conditions de vie au travail au sein de la Branche

La qualité des conditions de travail constitue à la fois un facteur d'épanouissement personnel pour les salariés et d'amélioration de la productivité des organismes. Elle doit donc constituer une priorité, notamment s'agissant des risques émergents (risques psychosociaux par exemple).

Compte tenu de la difficulté à appréhender ces risques de manière fine, l'Acosse réalisera en 2009 une enquête spécifique, sur l'ensemble du réseau, relative à la perception des salariés quant à l'évolution de leurs conditions de travail. Cette enquête fera l'objet d'une concertation avec les partenaires sociaux et constituera un élément de diagnostic permettant d'orienter les actions à mettre en œuvre.

La Branche devra intégrer pleinement la question de la santé au travail à ses modes de fonctionnement. Pour ce faire, elle devra notamment développer son expertise, aujourd'hui limitée, pour appréhender des sujets complexes. Un réseau de référents spécifiquement formés à l'identification et à la prévention des risques professionnels sera donc progressivement constitué et chargé de développer une méthodologie nationale pour l'identification des risques professionnels les plus importants du secteur d'activité.

La Branche devra également s'orienter vers la mise en place de systèmes de protections spécifiques (assurances, formations...) pour les salariés potentiellement exposés à des situations conflictuelles, notamment du fait du contact avec les usagers.

Enfin, la Branche mettra en place une campagne nationale annuelle sur un thème ayant trait à la santé au travail.

2 - 3 Affirmer et promouvoir les valeurs de la branche recouvrement

Compte tenu de la sensibilité de nos domaines d'activité et de notre positionnement de service public, les notions de déontologie et de probité sont prégnantes au sein de nos organismes. Des valeurs spécifiques guident donc l'action de l'ensemble des collaborateurs de la branche, qui constituent un repère collectif et doivent être affirmées comme telles.

Le recouvrement se dotera donc d'un guide de déontologie, constituant un point de repère pour tous à la fois dans les relations que nous devons entretenir avec notre environnement extérieurs (cotisants, partenaires...) mais aussi en interne, dans le fonctionnement quotidien de nos organismes.

Ce guide fera l'objet d'une déclinaison, s'agissant du volet interne, dans une charte du management dans la branche recouvrement. Cette Charte fera l'objet d'une diffusion auprès de l'ensemble des cadres managers du réseau.

2 - 4 Garantir les conditions d'un dialogue social de qualité au niveau national dans la branche recouvrement

La qualité du dialogue social constitue une condition pour réussir les changements. Si le dialogue social au niveau local est d'ores et déjà ancré dans le mode de fonctionnement des organismes, il constitue une relative nouveauté au niveau des organismes nationaux. Il appartient à l'Acoss de s'en saisir en assurant un reporting régulier vis-à-vis des partenaires sociaux sur la gestion des évolutions organisationnelles de la branche recouvrement et l'évolution des ressources humaines afin de nourrir la concertation.

Ainsi, l'Acoss s'engage à la transmission d'un tableau de bord annuel sur les principales données liées à la gestion des ressources humaines au sein de la Branche recouvrement (effectifs, rémunérations, absentéisme, formation professionnelle...). Ce tableau de bord s'accompagnera de la transmission, à chaque réunion de l'Instance Nationale de Concertation, d'un bilan spécifique sur les modalités de mise en œuvre des principales évolutions organisationnelles au sein du réseau du recouvrement (mutualisations, fusions), notamment s'agissant du mode de mise en place des garanties conventionnelles offertes aux salariés.

Afin de nourrir le dialogue social, l'Acoss s'engage également à organiser une concertation avec les organisations syndicales nationales pour la réalisation de l'enquête sur les conditions de travail et à lui en restituer les résultats.

3 - Assurer le lien entre les acteurs de la gestion des ressources humaines pour mieux accompagner le changement

La fonction de gestion des Ressources Humaines est par nature partagée entre différents acteurs : les spécialistes des ressources humaines mais aussi et surtout les managers, qui sont les porteurs de la politique RH dans la réalité du fonctionnement des organismes. Son pilotage est réparti entre plusieurs échelons au sein du réseau du recouvrement : le niveau national, porteur et garant des orientations collectives du réseau en la matière, le niveau régional, autour duquel se constituent des pôles d'expertises destinés à appuyer les organismes locaux dans différents domaines (expertise RH, gestion de la paye, ingénierie et achat de formation professionnelle).

Ces acteurs doivent fonctionner de manière cohérente pour garantir l'efficacité des actions conduites et la politique menée au niveau national doit permettre d'éviter les cloisonnements entre ces différents intervenants.

Il est donc nécessaire de structurer la fonction RH dans le réseau pour lui permettre de porter de façon optimale la politique RH de Branche. La mise en place de cette organisation doit contribuer à intégrer pleinement la gestion des ressources humaines au management en donnant aux acteurs RH (responsables RH et managers) les moyens d'accompagner le changement tant en termes d'outils et de méthode (gestion des emplois, gestion des compétences), qu'en termes de compétences.

3 - 1 Mettre en place une organisation efficiente de la fonction ressources humaines en s'appuyant sur l'échelon régional

Afin de renforcer l'expertise du réseau dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est nécessaire de faire évoluer le mode d'organisation de cette fonction, aujourd'hui trop centrée sur des fonctions purement administratives. Le présent document vise à y contribuer en clarifiant le cadre national de la politique de gestion des ressources humaines.

Au-delà de cet aspect, les régions devront se doter d'un plan de gestion des ressources humaines régionales qui sera décliné dans les organismes. En outre, la définition du socle de mission des pôles régionaux ressources humaines par un cahier des charges encadrant les missions de ces pôles et la mise en place de la mutualisation de l'expertise RH au niveau régional en 2009 doit contribuer à développer la réflexion au niveau régional sur les politiques locales, à favoriser la diffusion des bonnes pratiques entre les organismes et à développer une expertise sur laquelle les organismes locaux pourront s'appuyer pour mettre en œuvre leur propre politique. Le niveau local demeurera l'échelon de décision et de gestion effective des ressources humaines du réseau du recouvrement. Afin de renforcer l'expertise au niveau local, la mutualisation des postes de responsables Ressources Humaines entre les organismes sera par ailleurs encouragée.

Le fonctionnement en réseau des acteurs de la gestion des ressources humaines devra être renforcé. L'animation nationale de la politique RH s'appuiera sur le réseau des pôles mutualisés intervenant dans les différents domaines (expertise RH, paye et formation professionnelles) et des correspondants régionaux Ressources Humaines...

3 - 2 Développer une Gestion des Ressources Humaines partagée entre les différents (managers et RRH)

La gestion des ressources humaines s'exerce en premier lieu au plus près des salariés, au sein de l'équipe de travail. Afin de s'incarner dans la gestion quotidienne de l'organisme, elle doit être portée prioritairement par les managers, qui doivent donc être intégrés pleinement à la démarche RH des organismes. La mise en œuvre de cette démarche suppose que les responsables ressources humaines soient en situation d'apporter leur appui aux managers.

3-2-1 Impliquer pleinement les managers pour promouvoir le changement auprès des salariés

La prise de fonction constitue un moment clé pour le manager. Afin de faciliter son positionnement, l'Acoss mettra en place, en lien avec le dispositif Système d'Accompagnement du Manager (SAM) développé par l'Ucanss un accompagnement systématique à la prise de fonction. L'Acoss s'attachera en outre à développer des dispositifs dédiés pour les managers du cœur de métier dans le recouvrement : gérer les spécificités du métier, développer les compétences des managers en matière de pilotage et de gestion des ressources humaines.

Enfin, la Charte du management viendra préciser les modes de management promus au sein du réseau du recouvrement.

3-2-2 Professionnaliser les acteurs de la GRH réseau pour renforcer leurs liens avec le management

Une politique spécifique de développement des compétences des cadres de la gestion des ressources humaines sera mise en place dans les domaines clés de la fonction, et notamment : droit social, droit du travail, gestion des compétences, et accompagnement des agents en difficulté. Cette politique s'appuiera notamment sur le dispositif de formation des responsables RH développé par l'Ucanss. En outre, un dispositif national d'échange et de partage d'expériences sera développé pour ce public.