



2010

Édito

Un projet d'entreprise, une feuille de route constituent un moment important dans la vie d'une organisation : cette dernière s'engage à travers des objectifs et des actions qui sont porteuses de sens. Elle engage également ses collaborateurs qu'elle doit fédérer autour de ses objectifs nouveaux.

UCANSS 2010 participe aujourd'hui de ce mouvement qui, des premiers projets de branches à la contractualisation, a impulsé la modernisation de notre Institution.

Notre démarche est le fruit d'une réflexion collective associant caisses nationales, organismes locaux et collaborateurs de l'UCANSS, construite autour d'une ambition partagée pour la Sécurité sociale.

Cette ambition passe par une plus grande complémentarité des différents acteurs en confortant les domaines où l'approche interbranche est créatrice de valeur ajoutée.

Trois axes principaux résultent de ce travail. Ils constituent notre engagement :

- Assurer le rôle de fédération d'employeurs,
- Contribuer à l'efficacité de l'Institution par une offre de service mutualisée,
- Renforcer notre efficacité collective pour mieux répondre aux enjeux.

Je vous invite à travers ce document à découvrir ces axes, ce qu'ils recouvrent et comment ils ont été déclinés en seize objectifs stratégiques.

Puisse « **UCANSS 2010** » devenir pour chacun d'entre nous, partenaires et utilisateurs de l'UCANSS, décideurs, managers et experts, collaborateurs, un outil de référence dans notre quotidien de travail.

Bonne lecture.

Philippe Renard



Préambule

Dès 2002, le Conseil d'orientation adoptait des orientations stratégiques conformément aux responsabilités que le législateur lui avait confiées dans le cadre de la loi n° 2001-1246 du 21 décembre 2001.

Il rappelait que les valeurs et les expériences du service public de la Sécurité sociale constituent les déterminants essentiels des politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre au sein du régime général lesquelles ont pour finalité, à tous niveaux de l'institution, de contribuer à l'efficacité des organismes et à la valorisation des compétences des personnels.

3 axes principaux de travail étaient retenus :

- Renforcer l'attractivité des emplois tout en maintenant la cohésion de la collectivité de travail pour réussir la transition démographique,
- Réussir l'alliance d'une pratique professionnelle centrée sur la technique et d'une culture de service, afin de rendre le personnel acteur de la modernisation du service public de la Sécurité sociale,
- Mettre en œuvre un dialogue social renouvelé, renouvelé et déconcentré.

Le document adopté à l'unanimité par le Conseil le 17 octobre 2002 indiquait également qu'il était indispensable d'organiser avec les Caisses Nationales, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion qu'elles concluent avec l'Etat, l'interaction nécessaire afin d'assurer la cohérence des choix stratégiques opérés en matière de gestion des ressources humaines avec les engagements contractuels actuels et à venir.

Ucanss 2010 a l'ambition de faciliter la mise en œuvre de ces orientations : conçu en partenariat avec les caisses nationales, ce projet dresse un cadre de travail exigeant pour les différents acteurs.

L'Union des Caisses Nationales a été avant l'heure une entité mutualisée au service des différentes branches de notre Institution. Elle entend aujourd'hui, en se donnant des objectifs clairs et ambitieux, prendre toute sa place dans les projets de modernisation nécessaires à l'efficacité de nos organisations. La capacité de nos institutions à se transformer repose

sur les collaborateurs qui exercent leur activité au quotidien au service d'un public toujours plus exigeant et dans le cadre de politiques publiques, contraignantes, gages d'efficacité.

L'Ucanss souhaite privilégier une approche renouvelée et modernisée du dialogue social conformément aux orientations arrêtées en 2002. La voie des accords conventionnels sera privilégiée pour adapter le cadre de travail des salariés de l'Institution en favorisant ce qui contribue à l'amélioration de leurs conditions de travail, à leur santé et leur sécurité, à la reconnaissance des performances obtenues et des compétences mises en œuvre. Les politiques de formation professionnelle, richesses de notre patrimoine commun, feront l'objet d'anticipation et d'une meilleure évaluation pour mieux les adapter aux besoins actuels et futurs.

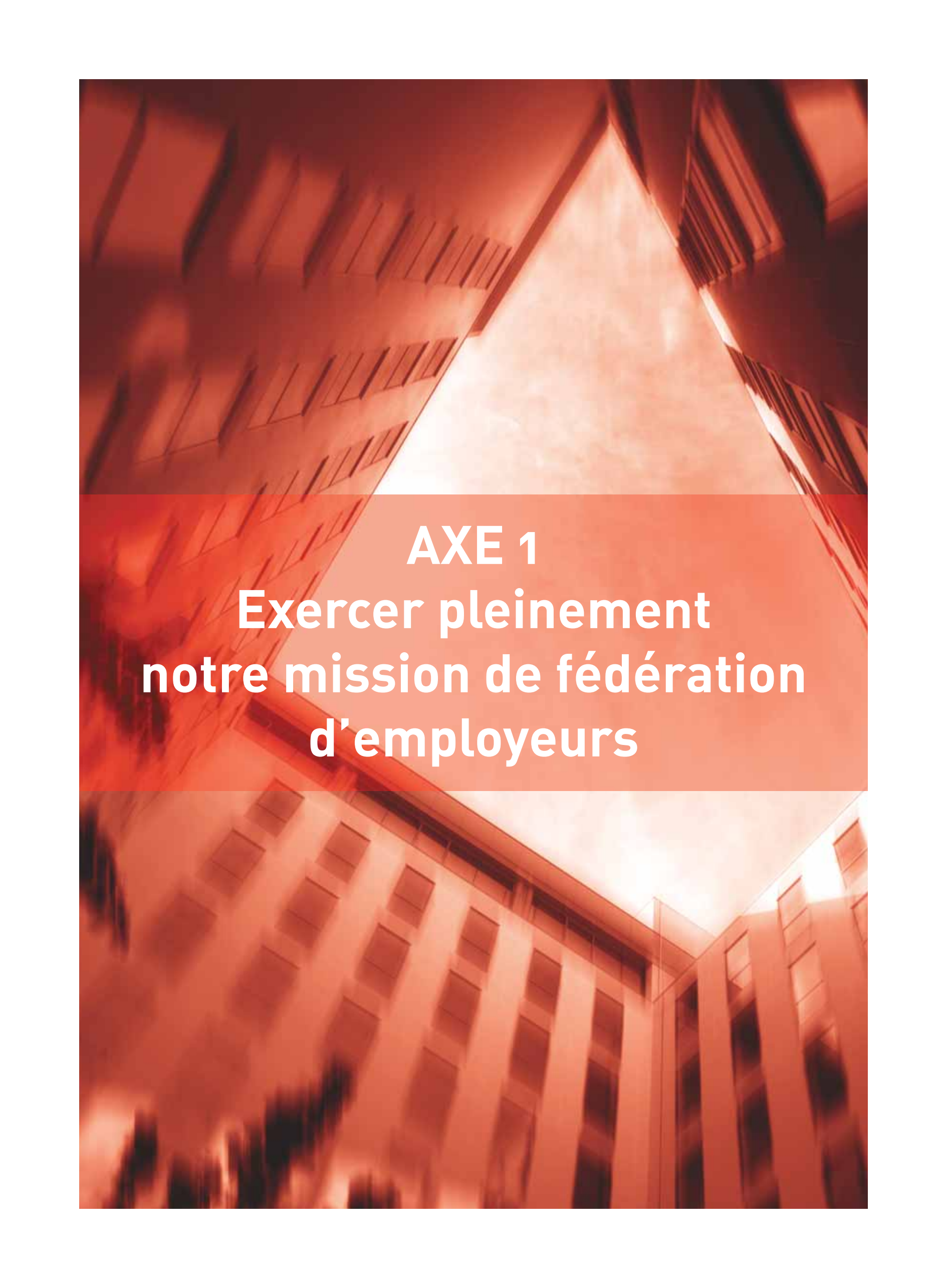
L'Ucanss devra aussi assurer pleinement sa responsabilité sociétale, en s'engageant sur des projets porteurs de non discrimination et en promouvant les actions contribuant aux politiques de développement durable.

Conformément à ses missions, le Conseil d'orientation arrête un programme de négociations pluriannuel sur proposition du Comité exécutif des directeurs. Pour la période de 2008-2010, cet exercice devra être fait avant la fin de l'année 2007 sur la base des orientations stratégiques arrêtées en 2002 et à partir du bilan du programme de négociations arrêté pour la période 2005/2007.

Fort de sa position transversale, l'Ucanss souhaite renforcer son expertise et s'engager dans une démarche de qualité de service rendu aux organismes, afin qu'ils y trouvent des réponses concrètes aux questions qu'ils rencontrent dans le cadre de leur gestion quotidienne.

L'Ucanss a besoin de lisibilité dans la durée, dans le cadre d'objectifs clairs, partagés, mesurables.

Elle s'engage dans ce sens. Cet engagement prendra tout son sens s'il est accompagné par une lisibilité pluriannuelle de ses moyens dans le cadre d'une répartition cohérente et équilibrée de ses ressources avec les caisses nationales.



AXE 1
**Exercer pleinement
notre mission de fédération
d'employeurs**

Axe 1

Exercer pleinement notre mission de Fédération d'employeurs

Chargée de la mission de négocier et de porter les accords collectifs pour le régime général de Sécurité sociale, l'Ucanss est au cœur de la définition de la politique sociale de l'employeur. Aussi, l'Ucanss s'engage à mettre en oeuvre les travaux et réflexions qui permettront de définir une politique employeur mieux fondée et adaptée en cohérence avec les évolutions constatées au plan législatif et social. L'ouverture vers des thèmes sociétaux (le développement durable, le handicap, les discriminations), une meilleure organisation et une évaluation systématique y concourront.

C'est pourquoi durant les années 2007 à 2010, l'Ucanss développera **cinq objectifs**:

- enrichir la position employeur d'éléments de repères externes et internes
- systématiser l'expertise nécessaire à la construction d'une position employeur éclairée et sécurisée
- accroître la lisibilité pour tous les acteurs grâce à une programmation pluri annuelle des thèmes de la négociation
- optimiser le fonctionnement des instances paritaires
- développer une communication « employeur »

► En enrichissant la position employeur d'éléments de repères externes et internes

La pertinence et l'adaptation de la position employeur, en amont et lors des négociations, seront garanties par le développement d'une fonction de veille externe destinée à enrichir et sensibiliser le collègue employeur notamment sur les sujets sociétaux. De même, un baromètre social permettra de mieux comprendre les aspirations et les ressentis des salariés de l'Institution, facteur déterminant du climat social interne des organismes.

- Le développement d'une fonction de veille externe :

Consciente de la nécessité pour l'employeur de réactualiser et d'enrichir ses positions des sujets sociétaux, des grands mouvements d'idées et des innovations en matière de ressources humaines, l'Ucanss développera durant les années 2007 à 2010 une fonction élaborée de veille externe et de prospective. Un focus sur les thématiques proches du développement des ressources humaines et des

évolutions sociétales sera réalisé. Une attention particulière sera accordée aux éléments permettant d'affirmer une position d'employeur responsable et citoyen, les principes de développement durable et de lutte contre toutes les discriminations étant en adéquation parfaite avec les valeurs fondatrices de la Sécurité sociale. Au cours du second semestre 2007, le programme de travail et les modalités de fonctionnement de cette mission fédératrice seront proposés au Comité de veille et de prospective, au Comex et au Cor. Parallèlement, une étude comparative sera réalisée auprès d'organismes à l'extérieur de l'Institution sur le fonctionnement des missions de veille. Début 2008, un programme de veille à horizon 2010 sera élaboré. L'intégration de l'Ucanss dans un groupe d'échanges interprofessionnels accroîtra la visibilité de la Sécurité sociale comme branche professionnelle à part entière. Les travaux réalisés serviront à alimenter les réflexions du Comex et les orientations du Cor. Une première évaluation de la fonction de veille externe sera conduite en 2010.

- La création d'une mission de veille interne grâce à un baromètre social interbranches

La veille externe sera complétée par une fonction de veille interne en créant un baromètre social, outil de veille et d'alerte afin de mieux approfondir les aspirations des salariés. L'Ucanss s'engage en effet à concourir à la sensibilisation du collègue employeur au moyen d'une information réactive permettant de mesurer les tendances d'évolution du climat social, le niveau de satisfaction globale et d'anticiper d'éventuelles tensions.

A cette fin, un groupe projet sera constitué avec les caisses nationales dès 2007, et une étude comparative sur différents baromètres sociaux existants sera menée. Au cours du premier trimestre 2008, le groupe projet piloté par l'Ucanss proposera aux instances un cahier des charges précisant notamment les thématiques de questionnement, la définition des cibles (salariés, directeurs locaux, responsables ressources humaines ...) et la définition d'une stratégie de communication sur le projet. Fin 2008, un test sera organisé sur un échantillon représentatif, qui permettra un premier fonctionnement en 2009.

Les résultats du baromètre et leurs enseignements pourront être traduits en plans d'action en 2010.

► **En systématisant l'expertise nécessaire à la construction d'une position employeur éclairée et sécurisée**

Afin d'éclairer l'employeur dans la définition du programme de négociations, l'Ucanss systématisera son expertise dans les différents domaines permettant d'aider à une prise de décision éclairée (juridique, budgétaire, relations sociales).

Elle portera une culture de l'évaluation qu'elle mettra en pratique notamment sur les effets induits des protocoles négociés. Consciente du caractère stratégique de certaines données, en amont pour éclairer la position employeur, et en aval pour estimer les impacts des protocoles conclus, l'Ucanss étudiera dès 2007 les pré-requis à la création d'un entrepôt de données RH issu des différents systèmes de paye des branches. L'Ucanss garantira grâce à cet infocentre l'homogénéité et la cohérence des données communes aux ressources humaines des branches. Il contribuera au développement d'une analyse prospective pour orienter les positions du collège employeur mais aussi à l'éclairage des choix dans le pilotage des ressources humaines de l'Institution.

C'est dans cet objectif que l'Ucanss proposera en 2007 la constitution d'une équipe projet opérationnelle, désignant la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, et élaborera un premier planning des travaux. Ces premiers éléments pourront aboutir fin 2007 début 2008 à une convention d'utilisation des données entre l'Ucanss et les caisses nationales. Dans le courant de l'année 2008, un cahier des charges technique et fonctionnel sera proposé au Comité exécutif, pour aboutir à la conception de l'infocentre en 2009. La première exploitation de l'infocentre interviendra donc en 2009 ou 2010 au plus tard, pour une première évaluation en fin de période pluri annuelle.

Tout au long des travaux aboutissant à la création de l'infocentre inter branche, l'Ucanss alimentera la réflexion sur l'harmonisation des données et la diffusion des règles de calcul correspondantes. A l'issue de cette période et à la lumière d'un premier bilan de fonctionnement, les Caisses nationales et l'Ucanss examineront l'opportunité de construire un SIRH interbranche.

Cette démarche viendra compléter l'évaluation qualitative déjà organisée par l'organisation de rencontres régulières avec des directeurs d'organismes locaux contribuant très fortement par leur retour d'expérience à la définition de la position nationale employeur.

► **En élaborant une programmation triennale des thèmes de négociation révisable tous les ans afin d'accroître la lisibilité pour tous les acteurs**

Dans l'objectif d'accroître la lisibilité pour les partenaires (caisses nationales et partenaires sociaux) mais également les organismes locaux et de mieux réguler l'activité, l'Ucanss s'engage à élaborer une programmation pluriannuelle des négociations. Le comité Veille et Prospective, composé de représentants des caisses nationales, et piloté par l'Ucanss, sera chargé de faire des propositions pour définir le programme de négociation. Au début de l'année 2008 au plus tard, le programme triennal de négociation sera arrêté par le Cor de façon à pouvoir entamer les négociations avec les partenaires sociaux et communiquer vers les organismes locaux sur le programme.

Cette programmation triennale s'attachera à l'adaptation permanente de la position de l'employeur, notamment, dès 2008 et 2009, en s'appuyant sur les premiers éléments de veille externe et du baromètre inter branche. Dans cette perspective, en fonction de l'actualité sociale et de l'état d'avancement de chaque négociation, le calendrier fera l'objet d'une actualisation chaque fin d'année et devra être approuvé par le Conseil d'orientation sur proposition du Comité exécutif. Tous les moyens seront mis en œuvre pour aboutir à des accords équilibrés.

En 2010, une évaluation de la programmation triennale sera effectuée et communiquée aux instances dirigeantes de l'Ucanss.

► **En optimisant le fonctionnement des instances paritaires**

Lieu par excellence du dialogue social, l'Ucanss s'engage à créer les meilleures conditions pour un dialogue constructif et organisé avec les partenaires sociaux. Pour ce faire, le fonctionnement des instances créées lors des différentes négociations, sera optimisé. La clarification du rôle respectif de chaque instance et les moyens pour l'employeur, comme pour les organisations syndicales, de remplir leur rôle dans un cadre cohérent et organisé seront les gages d'un dialogue social riche et de qualité.

Dans cette perspective et à l'exemple de procédures conventionnelles déjà existantes, l'Ucanss proposera un programme pluriannuel de travail pour chaque instance, sur les années 2008 à 2010. Ces programmes seront proposés fin 2007, de même que la définition de règles de fonctionnement formalisées pour chaque instance. Ces règles, sous une forme à définir en concertation, préciseront notamment la nature et la forme des informations nécessaires à chaque instance.

A l'instar du programme triennal de négociation, les programmes pluriannuels de chaque instance s'enrichiront des enseignements du baromètre social et de la veille externe. Ils feront l'objet d'une actualisation annuelle et la méthodologie sera évaluée en 2010. Les résultats seront fournis au Comex et au Cor.

Tout au long de ces travaux de programmation, l'Ucanss sera garante de leur cohérence et veillera à ce que la clarification des champs respectifs et du fonctionnement de chaque instance se traduise par une réelle facilitation du dialogue social.

► **En développant une communication employeur**

Pour être lisible et comprise par tous, la politique de l'employeur doit être portée par une stratégie de communication propre, adaptée et complémentaire aux différentes actions de communication des branches. Cette stratégie sera déployée dans deux directions permettant de mettre en exergue la plus value interbranche de l'Ucanss :

- **compréhension et valorisation de la position employeur,**
- **promotion et valorisation de l'identité « Sécurité sociale ».**

Expliquer et communiquer vers l'ensemble des directeurs d'organismes, sur les projets de réforme ou de négociation, sera gage de réussite des projets et de cohérence dans leur mise en oeuvre. Cette communication sur la négociation sociale sera démultipliée par les organismes locaux vers leurs propres collaborateurs, concourant par là même à la qualité du dialogue social institutionnel. L'Ucanss diffusera à partir du second semestre 2007, à destination des directeurs et à l'issue de la signature de tout nouveau texte, une note explicative détaillant les principaux enjeux pour chaque secteur, ainsi que la position de l'employeur. Le site internet de l'Ucanss sera mis à profit pour organiser une diffusion rapide et sécurisée des informations.

Par ailleurs, l'Ucanss, forte de sa mission en matière de formation professionnelle et de gestion des ressources humaines, développera une communication institutionnelle. La valorisation de la Sécurité sociale et de ses métiers sera soutenue par cette politique de communication institutionnelle adaptée au grand public qui s'attachera à définir une identité unique commune. L'image externe mais aussi interne de l'Institution sera ainsi affichée avec pour perspective des campagnes de communication « grand public » en 2009 visant à l'attractivité de nos emplois dans le contexte du renouvellement démographique. Leur évaluation sera menée au cours de l'année 2010.

A partir de l'année 2008, l'Ucanss pilotera un groupe projet qui sera chargé de proposer pour le deuxième semestre 2008 les grands axes de cette stratégie de communication institutionnelle, qui sous-tendra et valorisera tout au long de la période pluri annuelle l'ensemble des démarches engagées.



AXE 2

**Contribuer à l'efficience de
l'institution par le développement
d'une offre de service mutualisée**

Axe 2 Contribuer à l'efficacité de l'institution par le développement d'une offre de service mutualisée

A l'heure où chaque branche est confrontée à un double objectif d'amélioration de ses performances globales tout en maîtrisant, voire en réduisant, ses coûts de gestion, la mutualisation interbranche de certaines fonctions d'expertise doit les aider à relever ce défi.

Sur les années 2007-2010, l'Ucanss s'engage à développer son offre de service dans cinq domaines pour lesquels le niveau interbranche apporte une réelle valeur ajoutée aux mises en commun déjà amorcées ou effectives au niveau de chaque branche :

- le domaine juridique et les ressources humaines,
- la gestion de carrières des agents de direction,
- la formation professionnelle,
- les achats,
- la gestion du patrimoine immobilier,

► En développant une démarche d'engagement de service dans les domaines juridiques et les ressources humaines

L'Ucanss intégrera son expertise reconnue en matière de droit du travail dans une offre de service globale aux organismes qui restituera les questions juridiques dans le contexte de la gestion quotidienne d'un organisme.

Cette offre de service sera explicitée dans une charte d'engagement de service de l'Ucanss qui exposera les règles qu'elle s'engage à appliquer lorsqu'elle formule un conseil aux caisses. Ces engagements porteront à la fois sur la réactivité de l'Ucanss et ses délais de réponse, mais aussi sur le contenu des conseils qui sont dispensés (opérationnalité, pertinence en situant la stricte question juridique dans la problématique de gestion du risque de l'organisme client). Cette charte d'engagement de service détaillera également les différentes voies d'accès aux services de l'Ucanss (téléphone, courrier ou mail) et fera des préconisations sur les canaux utilisés par les clients selon la teneur des questions ou des dossiers soumis à l'Ucanss.

La charte d'engagement de service de l'Ucanss sera publiée fin 2007 et son application fera l'objet d'une évaluation annuelle réalisée auprès des directeurs d'organismes locaux.

Afin d'anticiper les besoins des organismes et de faciliter la mise en œuvre des textes négociés au plan national, l'Ucanss développera à compter de 2007 une offre spécifique d'accompagnement à la mise en œuvre des dispositifs conventionnels.

Dès 2008, un dispositif sera mis en place pour faire connaître aux Caisses nationales et à leurs réseaux les principales questions/réponses sur chaque nouveau texte. Des interlocuteurs dédiés seront pour ce faire désignés au sein de l'Ucanss dès 2008, les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre seront collectées puis diffusées et les divergences d'application seront analysées.

Dans l'objectif de donner aux employeurs les moyens de communiquer aux salariés sur les protocoles signés, toutes les modalités de communication et de conseil personnalisé seront recherchées. Des expérimentations seront menées en 2008 pour une généralisation en 2009 de cette nouvelle offre de service et d'accompagnement à la mise en œuvre des textes.

Pour servir les directions d'organismes locaux dans leur gestion quotidienne, l'Ucanss s'attachera également à explorer de nouveaux domaines dans lesquels l'échange et la mutualisation interbranches sont porteurs de fortes plus values. Ce cadre permettra notamment un plus large échange de bonnes pratiques sur de nouvelles problématiques juridiques interbranches.

En matière de droit de l'informatique, l'Ucanss poursuivra et développera son offre de conseil, de formation et d'animation du réseau des Correspondants Informatique et Libertés. Aussi, elle évaluera dès fin 2007 les dispositifs d'échange qu'elle a créés (communauté virtuelle) et les formations qu'elle a dispensées. L'Ucanss mettra par ailleurs à profit son partenariat avec la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) pour faire bénéficier l'ensemble des organismes de la meilleure expertise en la matière.

Parallèlement à ces différents travaux, l'Ucanss étudiera la mise en place pour 2010 d'un système de comptabilité analytique sur l'ensemble de son service rendu.

► **En dynamisant la gestion de carrières des Agents de direction de l'Institution**

Chargée d'assurer le secrétariat de la Commission de la Liste d'Aptitude et du Comité des Carrières, l'Ucanss est le lieu interbranche permettant de fédérer la politique de gestion de carrière des Agents de direction de l'Institution. Ce positionnement est en effet à même de favoriser l'évaluation et la mobilité interbranche, facteur de la diversité et de l'enrichissement des carrières.

L'Ucanss poursuivra et développera ses travaux avec les Caisses nationales pour s'assurer de la bonne application du protocole d'accord relatif aux agents de direction. Elle continuera ses travaux de benchmark externe et d'études de faisabilité sur des dispositifs de détection des compétences nécessaires aux postes de responsabilité dans les années à venir et de suivi interbranches des carrières en collaboration avec l'EN3S.

Dans ce contexte, des travaux seront engagés avec le RSI et la CCMSA pour faciliter les mobilités.

A la fin de l'année 2007, l'Institution mettra en place à titre expérimental un processus d'évaluation interbranche dédié au premier emploi de pleine responsabilité dans la perspective de l'étendre progressivement à partir de 2009 à l'ensemble des agents de direction de l'Institution. Ces travaux seront complétés par le lancement en 2008 d'un projet visant à élaborer un système d'information unique dédié à la gestion des agents de direction qui devra être opérationnel en 2010.

► **En assurant les conditions de la définition d'une politique de développement des compétences et de formation institutionnelle ainsi que de son pilotage**

La formation des personnels des organismes est un des principaux leviers qui permettra à l'Institution de relever les défis des années 2010. Forte de son positionnement interbranche et du rôle que lui confère la réglementation en matière de formation, l'Ucanss assurera les conditions de définition d'une politique institutionnelle cohérente en la matière, qui trouvera son pendant dans un pilotage rénové du réseau institutionnel de formation et l'optimisation des moyens financiers accordés à la formation.

L'Ucanss proposera dès 2007 par l'intermédiaire d'une lettre de mission les modalités de création d'un Comité d'orientation de la formation professionnelle, qui réunira les Caisses nationales et la direction de l'Ucanss. Sa mission sera de proposer au Comité exécutif un plan d'action institutionnel permettant de

faciliter les travaux de la CPNEFP et qui devra comporter une phase de diagnostic complète sur la formation dans l'Institution. Le Comité d'orientation veillera en permanence à l'application de ce plan, à son évaluation et à sa réactualisation éventuelle.

Le Comité d'orientation intégrera dans sa réflexion le nécessaire développement d'outils de pilotage, permettant notamment à compter de 2008, la remontée d'informations consolidées sur l'effort de formation de l'Institution et le suivi de l'accord de branche sur la formation professionnelle. Ces informations feront l'objet d'une communication annuelle au Comex et au Cor. A partir de 2008, le projet sur le développement d'outils communs aux centres régionaux de formation de suivi des coûts (comptabilité analytique) et de suivi d'activité sera lancé pour un déploiement généralisé en 2010.

L'Ucanss s'attachera à s'assurer de l'adéquation des travaux du Comité d'orientation avec les travaux de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP).

Le Comité d'orientation intégrera dès l'ouverture de ses travaux la définition de dispositifs d'évaluation de la politique institutionnelle de formation.

De ce diagnostic découlera la définition d'une ambition pour le réseau institutionnel de formation, à l'horizon 2010, qui pourra conduire à des propositions de révision des textes réglementaires sur les centres régionaux, ainsi qu'à une refonte des instances de pilotage de l'ensemble du réseau.

La définition de la politique institutionnelle de formation et le pilotage rénové du réseau des centres régionaux s'opérera dans l'objectif d'assurer un haut niveau de formation permanente des personnels et d'optimiser les moyens financiers accordés au système. Dans cette perspective, le diagnostic de l'offre de formation qui sera réalisé fin 2007 sera doté d'un volet budgétaire et favorisera des propositions permettant notamment de mieux négocier le coût de recours aux grands prestataires externes. Pour ce faire, le réseau institutionnel de formation et l'Ucanss bénéficieront de l'expertise et des recommandations de l'Observatoire de l'achat.

De plus, en 2008, seront engagés des travaux et études de faisabilité sur un schéma de mutualisation des investissements (outils, systèmes d'information, gestion des connaissances). A ce titre, une attention particulière sera portée à la création d'une plate forme de Formation Ouverte et à Distance (FOAD) qui permettra d'allier l'optimisation de la formation des collaborateurs des caisses et les impératifs du développement durable.



► En alliant sécurisation et efficience des achats de l'Institution

Chargée depuis 2005 d'assumer le secrétariat de la Commission Consultative des Marchés des Organismes de Sécurité Sociale (Ccmoss) ainsi que de l'Observatoire de l'achat de l'Institution, l'Ucanss développe une offre de service qui fera le lien entre la nécessaire sécurisation juridique des achats et l'impératif accru d'efficience.

Pour ce faire, elle assurera un secrétariat à forte valeur ajoutée de la Ccmoss en assumant un fonctionnement fluide de l'instance dès 2007 et en organisant un partenariat avec la Commission des Marchés Publics de l'Etat dès 2008 (séminaire annuel). L'Observatoire de l'achat, dont le champ est interrégime, se fixera quant à lui un programme de travail triennal et, fort des remontées d'informations de l'ensemble des achats des organismes dès 2007, définira des thèmes de travail concourant à l'efficience de fonctionnement de l'Institution.

A ce titre, l'Ucanss fournira à l'Observatoire les moyens nécessaires pour étudier les différents niveaux d'achats pertinents au regard des enjeux financiers.

En 2008, les premières préconisations seront diffusées ; leur l'application sera évaluée en 2009. Un bilan économique sur la mutualisation des achats dans les différents régimes sera présenté en 2010.

L'Ucanss développe par ailleurs son activité de conseil et d'aide aux acheteurs de l'Institution, en poursuivant l'organisation de formations dont l'évaluation sera systématisée en 2008. Ces formations seront complétées dès 2007 par des documents types générateurs de gains de temps et de sécurité pour les acheteurs locaux.

Enfin, dans le but d'accroître l'échange des bonnes pratiques et la mutualisation des compétences, l'Ucanss organisera dès 2008 des rencontres régionales interbranches des acheteurs des caisses.

L'Ucanss s'assurera en cohérence avec les travaux de l'Observatoire et de la Ccmoss de la pertinence de son offre de service en matière d'achat, en réunissant régulièrement, et à compter du second semestre 2007, un groupe de réflexion interrégime sur les problématiques des marchés publics, réunissant des acteurs des caisses nationales et des caisses locales. La périodicité de ce groupe sera définie et son fonctionnement fera l'objet d'une évaluation annuelle.

Par ailleurs, chargée de la coordination interbranches de la politique institutionnelle de développement durable, l'Ucanss s'attachera dès 2007 à promouvoir les préoccupations sociétales et environnementales dans les achats.

L'Ucanss confirmera enfin sa participation aux travaux interbranches sur le portail dématérialisé des marchés de l'Institution, et proposera dès 2007 un élargissement de ce portail aux procédures adaptées (MAPA) ainsi que la prise en compte des enjeux du développement durable.

► **En créant les conditions d'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'Institution**

Forte de son expertise reconnue dans le domaine immobilier, l'Ucanss se positionnera en amont de l'inscription des opérations aux différents plans immobiliers nationaux pour affiner les estimations financières et l'évaluation des prestations. Cette nouvelle démarche permettra une meilleure qualité de service tout au long du déroulement d'une opération et constitue le préalable nécessaire au rôle d'Assistant à Maîtrise d'Ouvrage que l'Ucanss entend assurer pour les organismes lors de la conduite de leurs dossiers immobiliers. Les modalités de l'accompagnement des caisses nationales en amont des plans immobiliers nationaux ainsi que des caisses locales tout au long de leurs opérations seront précisées fin 2007.

Dans l'optique de favoriser la mutualisation des compétences et la lisibilité du patrimoine immobilier institutionnel, la mise en commun d'un outil unique de gestion du patrimoine sera étudiée. Dès le second semestre 2007, des études préciseront les modalités de la mutualisation d'un outil de suivi analytique existant du patrimoine au service de tous. L'objectif est de disposer en 2010 d'une cartographie du patrimoine immobilier de l'Institution.


L'Ucanss travaillera étroitement avec les autres intervenants institutionnels (Pôles Régionaux et Expertise Immobilière de la branche maladie - PRECI - et les Pôles Régionaux Mutualisés de la branche famille - PRM). La redéfinition de la sphère d'intervention de chacun au bénéfice de l'ensemble des branches sera garante d'une meilleure efficacité de l'ensemble. Les études de faisabilité de cette nouvelle répartition des rôles seront effectuées durant le second semestre 2007 et aboutiront à une nouvelle formalisation du déroulé d'une opération immobilière.

Le schéma prioritairement étudié sera celui de la définition d'un seuil au-dessous duquel les PRECI et PRM interviendront sur les aspects techniques pour l'ensemble des branches et au-dessus duquel l'Ucanss interviendrait. Les décisions d'inscription sur les plans immobiliers nationaux restent du ressort des Caisses nationales de même que la délivrance des autorisations de programme.

Par ailleurs, dans le but d'accroître la lisibilité de toutes les phases d'une opération immobilière et pour rehausser son niveau de service aux organismes en la matière, l'Ucanss proposera courant 2008 à l'ensemble des organismes sollicitant son expertise une convention nationale d'étude pour le suivi des Opérations immobilières définissant les principales fonctions de chacun (Caisse locale, Caisse nationale et Ucanss). Pour ce faire, une convention cadre avec chaque Caisse sera élaborée à la fin 2007 et permettra la déclinaison de conventions spécifiques par opération.

Enfin, l'Ucanss s'efforcera de faciliter l'accès et la mise à jour des différents supports d'aide pour les gestionnaires et directeurs locaux, notamment en mettant en ligne un guide des opérations immobilières réactualisé en 2008 ainsi que les principaux documents administratifs nécessaires au cours d'une opération immobilière.

L'ensemble du nouveau dispositif de gestion du patrimoine immobilier institutionnel devant fonctionner à compter de 2008, une première évaluation sera effectuée début 2009. Celle-ci portera notamment sur la nouvelle répartition des compétences entre l'Ucanss et les pôles d'expertise mutualisés des branches.



AXE 3
**Renforcer l'efficacité
collective au service
de nos ambitions**

Axe 3

Renforcer l'efficacité collective au service de nos ambitions

Pour lui permettre d'atteindre ses objectifs à l'horizon 2010, l'Ucanss s'engage dans une démarche de renforcement de son efficacité propre en rehaussant son fonctionnement interne au niveau de ses ambitions vis-à-vis des clients et partenaires.

Dès l'année 2007, des modifications substantielles seront apportées à l'organisation interne et seront soutenues par l'élaboration d'un nouveau schéma directeur des systèmes d'information et par l'adoption d'un cadrage budgétaire pluriannuel.

► En optimisant l'organisation entre les acteurs

L'optimisation du fonctionnement est un préalable à l'atteinte des objectifs pluriannuels, c'est pourquoi, en 2007, l'Ucanss modifiera son mode de fonctionnement afin de clarifier et garantir la complémentarité des travaux menés.

• Un programme de travail annuel proposé par l'Ucanss, véritable gage de visibilité et d'implication de chaque acteur

L'association des différents acteurs institutionnels aux travaux pilotés par l'Ucanss nécessite de donner une visibilité sur les différents chantiers à mener dans la période pluriannuelle. A cet effet, dès l'année 2007, l'Ucanss déclinera les différents projets inscrits dans sa feuille de route dans le cadre d'un programme de travail annuel qui sera présenté au Comex.

Il constituera le nouveau cadre de référence des relations entre l'Ucanss et les caisses nationales et devra faire l'objet d'une communication auprès de chaque acteur. La validation annuelle par le Comex garantira la cohérence et la complémentarité des actions menées au service d'une finalité partagée et affichée.

A la fin de l'année 2008, l'Ucanss dressera un premier bilan de ce nouveau mode de fonctionnement et l'ajustera en conséquence. Un bilan sera ensuite effectué chaque année et transmis aux différentes instances de l'Ucanss.

Ce programme de travail sera appuyé par la diffusion d'une Charte des bonnes pratiques rappelant les engagements de chaque acteur en matière de méthodologie.

• La mise en place de Comités Techniques Permanents dans quatre domaines : le juridique, la formation professionnelle, les ressources humaines et la communication

Constitués d'interlocuteurs dédiés, chaque CTP sera chargé d'assurer une communication régulière grâce à l'organisation d'une concertation régulière entre l'Ucanss et les caisses nationales sur les champs partagés. Il veillera à la cohérence par domaine des différents projets menés, mettra à jour les produits ne nécessitant pas une organisation projet, proposera au Comité Veille et Prospective une rationalisation des groupes de travail par grands domaines et pourra être saisi par le Comité de Veille pour mener une étude sur un point technique particulier. Des revues de projets, par domaine, seront organisées au sein de chaque CTP qui sera également chargé du suivi du programme de travail annuel.

Le Comité de Veille et Prospective continuera à préparer et enrichir les différents thèmes examinés au Comex. Il proposera une programmation trimestrielle des ordres du jour du Comité exécutif.

L'Ucanss rencontrera également des directeurs d'organismes locaux pour recueillir leur témoignage sur l'application des textes négociés et vérifier l'adéquation entre son offre de services et leurs attentes.

► En redéfinissant des instances de pilotage interne à l'Ucanss

Le Comité de direction de l'Ucanss, selon une périodicité hebdomadaire, se focalisera sur les sujets stratégiques de l'organisme et de l'Institution.

Instance d'arbitrage et de pilotage, le comité de direction est également le lieu d'échange d'informations entre agents de direction sur les orientations stratégiques. En complément du comité de direction, sont créés un Comité Ressources Humaines, un Comité Systèmes d'Information et un Comité de Gestion Interne.

Le Comité Ressources Humaines a vocation à assurer la cohérence des travaux effectués par les différentes directions de l'Ucanss dans le domaine ressources humaines.

Ce comité travaillera en étroite collaboration avec le comité Veille et Prospective, dont il contribuera à alimenter les travaux.

Un nouveau Schéma Directeur des Systèmes d'Information sera également élaboré pour doter l'Ucanss des moyens informatiques propres à ses ambitions. Ce schéma directeur et sa supervision seront assurés par un Comité des systèmes d'information. Réunissant les intervenants et différentes parties prenantes sur le domaine des systèmes d'information, il sera présidé par le directeur de l'Ucanss et sera garant de la bonne exécution du schéma directeur.

Le Comité de Gestion Interne réunissant les principaux responsables du fonctionnement quotidien de l'organisme, ainsi que leurs « clients internes », a vocation à régler en amont du comité de direction les questions liées à la gestion quotidienne. Pour les sujets nécessitant un arbitrage du comité de direction, le comité de gestion interne est chargé de réunir et préparer les éléments d'aide à la décision.

Le comité de gestion interne est le garant de l'adaptation des ressources et du fonctionnement interne de l'Ucanss à ses nouvelles ambitions à l'horizon 2010. A ce titre, il est notamment chargé de veiller au suivi et à la bonne application du plan d'accompagnement permettant d'adapter les compétences internes de l'organisme.

► En accompagnant les ressources humaines de l'organisme

L'Ucanss se fixe des objectifs qui nécessitent l'adaptation des compétences internes ; l'organisme mettra à profit cette opportunité pour dérouler un plan pluri-annuel d'accompagnement qui répond aux objectifs suivants, sur la période 2007-2010 :

- s'assurer des compétences disponibles et de celles à faire progresser,
- accroître les compétences managériales,
- développer au sein de l'organisme la culture du service,
- favoriser le travail transversal,
- instaurer une culture de la gestion de projet.

Ces objectifs trouveront une application privilégiée sur deux axes importants des objectifs à l'horizon 2010 : d'une part, les relations optimisées avec les caisses nationales et d'autre part, la création d'une structure adaptée au service au client faisant notamment apparaître un fonctionnement matriciel et des responsables « lignes de produit ».

Par ailleurs, l'organisme s'est engagé dans la voie d'une réflexion d'ensemble sur l'instauration d'une culture de la gestion de projet au sein de l'Ucanss. Cette culture sera construite au moyen d'outils de suivi et de pilotage commun, mais aussi par le déploiement d'une vaste action de formation spécifiquement adaptée au sein de l'Ucanss, pour l'ensemble des collaborateurs travaillant ou appelés à travailler en mode projet. Les particularités au fonctionnement des projets menés à l'Ucanss nécessitent en effet une méthodologie d'autant plus affirmée que les sujets sont complexes et les intervenants nombreux.

En outre, la focalisation sur les fonctions de pilotage et d'évaluation fera l'objet d'une analyse en terme de compétences attendues. Il pourra en résulter notamment un besoin de formation en matière de rédaction de cahiers des charges, ou d'évaluation de dispositifs et de politiques.

L'Ucanss s'attachera par ailleurs à être exemplaire dans la déclinaison pour son propre compte du protocole d'accord de 2004, aussi élaborera-t-elle un schéma pluriannuel de gestion de la masse salariale qui permettra dès 2007 d'offrir aux collaborateurs dont les compétences le justifient une perspective au-delà des mesures de GVT strictement annuelles.

A cette fin, une attention particulière sera apportée aux éléments suivants :

- La nécessaire motivation des collaborateurs en seconde partie de carrière.
- La fidélisation de certains profils.
- L'analyse des situations des collaborateurs n'ayant pas obtenu de mesures depuis un certain nombre d'années, et la proposition le cas échéant d'un plan individualisé d'accompagnement et de formation.
- Le positionnement en terme de rémunération des emplois de l'Ucanss par rapport aux rémunérations de postes identiques en caisse nationale, en caisse locale et hors de l'institution.

Ces différents éléments factuels éclaireront la comparaison entre les compétences cibles nécessitées par les orientations d'Ucanss 2010, et les compétences internes de l'Ucanss. La politique de formation et la politique pluri-annuelle de GVT en sera déduite au cours de l'année 2007, pour une déclinaison tout au long de la nouvelle période budgétaire (2008, 2009 et 2010).

► **En créant une direction spécifiquement dédiée au service aux organismes en matière de Ressources Humaines : la Direction du Développement et de l'Accompagnement Ressources Humaines**

Afin de porter ses ambitions en matière de service aux organismes sur l'ensemble des sujets touchant à la gestion des ressources humaines, l'Ucanss se dote, dès 2007, d'une Direction du Développement et de l'Accompagnement Ressources Humaines (DDARH). Cette direction est le fruit de la réunion de l'ensemble des compétences et moyens mobilisés par l'Ucanss au service des ressources humaines de l'institution, qu'il s'agisse des domaines juridiques ou de formation, ainsi que le conseil en ressources humaines et le pilotage du réseau institutionnel de formation.

Cette nouvelle organisation a pour objectif, dès 2007, de faire tendre l'ensemble des compétences vers la culture du service et la gestion de projet transverses au profit des clients et des partenaires. Cette structuration sera à même de renforcer la transversalité et de situer dans le contexte de la gestion quotidienne d'un organisme les sujets jusque là traités de façon isolée. Cette direction sera dotée de trois responsables lignes produits (RLP) qui, dans leurs domaines respectifs des études juridiques, de la formation professionnelle et du conseil en matière des ressources humaines, seront responsables de la cohérence et de la visibilité de l'action de l'Ucanss sur chacun des thèmes vis-à-vis de l'ensemble des clients et partenaires.

Les directions de l'Ucanss prestataires de service dans des domaines hors des ressources humaines (immobilier, droit des marchés) se positionneront dans le cadre de la même démarche d'offre de service, avec des engagements publiés dès fin 2007, et dont l'évaluation sera effectuée début 2008.

► **En élaborant un nouveau schéma directeur des systèmes d'information (SDSI)**

Le schéma directeur des systèmes d'informations, élaboré sur le 2^{ème} semestre 2007 fixera les axes d'évolutions majeures du Système d'informations en cohérence avec la stratégie définie.

Pour chaque axe de la feuille de route Ucanss 2010, il sera décliné un ou plusieurs projets d'évolutions de Systèmes d'informations, projets visant à garantir l'atteinte des priorités stratégiques de l'Ucanss et contribuer ainsi à la consolidation des missions et métiers de l'Ucanss.

Pour cela, la stratégie d'évolution du Système d'informations s'articulera autour des axes de travail suivants :

- Développement de systèmes d'informations décisionnels et d'aide au pilotage en matière RH (infocentre RH)
- Amélioration et mise en place d'offres de services aux organismes dans les domaines des achats, formation professionnelle, RH et Agents de direction - Développement des outils de communication et de travail à distance
- Optimisation des moyens et ressources informatiques
- Définition d'une politique de sécurité et de continuité

Le SDSI décrira sous forme de plan d'action les projets à engager, le calendrier ainsi que les ressources et moyens nécessaires sur les 3 prochaines années.

► **En bénéficiant d'un cadrage budgétaire pluriannuel pour l'Ucanss**

L'accompagnement des missions de l'Ucanss à l'horizon 2010 nécessite une vision pluriannuelle pour assurer le bon déroulement des projets et l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi l'Ucanss se dotera d'un cadrage budgétaire pluriannuel dont le premier protocole triennal concernera les années 2008, 2009 et 2010.

Les modifications réglementaires nécessitées par ce nouveau cadrage seront examinées avec la tutelle au cours du second semestre 2007. La négociation concernera :

- la détermination de la base de réflexion pour l'ensemble des dépenses à caractères limitatifs (dépenses de personnel, dépenses de fonctionnement hors personnel et hors amortissements, dépenses d'investissements),
- les règles d'évolution au cours des années 2008, 2009 et 2010 pour ces mêmes dépenses limitatives,
- les mécanismes d'actualisation,
- les règles de report de crédit non consommés,
- les modalités de vote des budgets et de virement de crédits,
- les règles d'utilisation budgétaire.

Les dépenses d'investissement seront étroitement corrélées avec les orientations du schéma directeur des systèmes d'information, qui sera lui-même présenté fin 2007.

Enfin, l'Ucanss, du fait de ses missions spécifiques, conservera, au titre de dépenses à caractère évaluatif, un budget « corps de mission » et un budget « services rendus ».



Le Conseil d'orientation, le Comité exécutif des Directeurs, le Directeur de l'Ucanss s'engagent, dans le cadre de leurs missions respectives, à mettre en œuvre le projet Ucanss 2010 et à en assurer un suivi régulier.