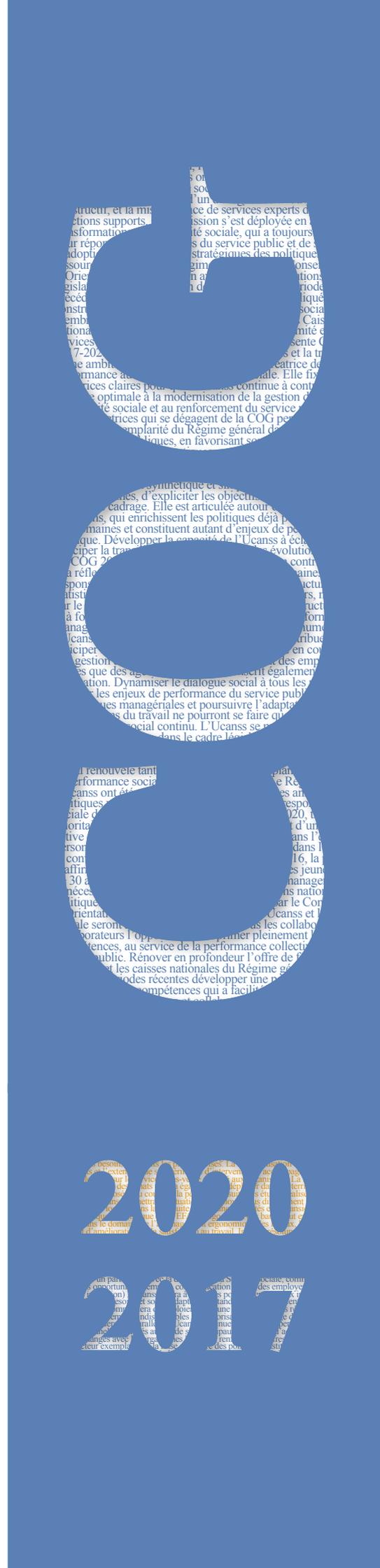


Convention d'Objectifs et de Gestion
entre l'État et l'Ucanss
2017 - 2020

2020

2017



**Cette convention d'objectifs et de gestion
a été signée le 30 mars 2017 par :**

Marisol Touraine,
Ministre des Affaires sociales et de la Santé

Michel Sapin,
Ministre de l'Économie et des Finances

Christian Eckert,
Secrétaire d'État chargé du Budget et des Comptes publics
auprès du Ministre de l'Économie et des Finances

Jean-Eudes Tesson,
Président du Conseil d'Orientation de l'Ucanss

Renaud Villard,
Président du Comité Exécutif des Directeurs de l'Ucanss

Didier Malric,
Directeur de l'Union des Caisses Nationales de Sécurité sociale

... employeur
... s'attachera en
enjeux de la concertat
ticiper tous les organis
social. A ce titre, elle ne
social national, d'une p
s par la loi du 8 août 20
tion du dialogue social
professionnels et, d'aut
général. Elle aura pour o
social local qui constitue
ce collective. Le deve
il, tout particulièrement
s de travail et de la gest
t des compétences, con
ce, qui mérite d'être dé
L'Ucanss renforcera c
on des accords et conv
ra avec les caisses nati
n vis-à-vis d'une évaluato
il. Elle contribuera au
e protection sociale co
t les salariés) et à l'é
renité. Enfin, l'Ucanss
social et ses apports,
e vis-à-vis de l'extérie
ant à favoriser l'engag
nation syndicale dans
ement générationnel. L
de la négociation de br
se, et a prévu une oblig
blig conventionnel » à
rofessionnelle. A cette
n 2017, une négociati
s du Régime général ap
nationale, afin de préc
s accords locaux, ne po
s que les conventions s
engagera une négociat
rd de méthode applica
rofessionnelle, pour ha
stitution. L'Ucanss ve
Je la norme convention
la performance des or
s et des organisations,
mènera une analyse co
nels au regard des évé
nuelles et des pratique
s éventuelles adaptatio
tionales et les organis
une lisibilité globale
nels existant au sein
roduira une analyse ap
ce et de divergence ex
nels du Régime géné
mitier avec les autres
gence des cadres conv
tuteurs représentant l'
A) de développer les é
concertées des program
e Convention d'object
revoit la rénovation
e rémunération du pers
Convention d'object
es négociations ne doi
gestion des salariés) r
ntre les carrières au se
et dynamiques. L'Uc
tionales, élaborera et p
ns le court et l'ami

Préambule

« L'Ucanss, créatrice de performance au service de la Sécurité sociale »

Depuis sa création, l'Ucanss assure une mission principale, accompagner les organismes et les branches du Régime général de Sécurité sociale par l'orientation de leurs politiques RH, la conduite d'un dialogue social ouvert et constructif, et la mise en place de services experts dédiés sur les fonctions supports. Cette mission s'est déployée en appui aux transformations de la Sécurité sociale, qui a toujours su s'adapter pour répondre aux exigences du service public et de ses usagers.

L'adoption des orientations stratégiques des politiques de ressources humaines du Régime général par le Conseil d'orientation de l'Ucanss en avril 2016, les évolutions du cadre législatif, mais aussi le bilan des réussites de la période précédente ont guidé la réflexion des acteurs impliqués dans la construction de la COG de l'Ucanss : partenaires sociaux membres du Conseil d'orientation (COR), directions des caisses nationales du Régime général et membres du Comité exécutif (Comex), services de l'État, Direction de l'Ucanss.

La présente COG 2017-2020 est l'aboutissement de ces échanges et la traduction d'une ambition renouvelée pour l'Ucanss, créatrice de performance au service de la Sécurité sociale. Elle fixe des lignes directrices claires pour que l'Ucanss continue à contribuer de manière optimale à la modernisation de la gestion des organismes de Sécurité sociale et au renforcement du service public. Les lignes directrices qui se dégagent de la COG permettront de conforter l'exemplarité du Régime général dans la mise en œuvre des politiques publiques, en favorisant son efficience et le renouvellement de ses pratiques managériales.

Plus spécifiquement, la COG de l'Ucanss s'organise autour de 11 domaines d'actions qui recouvrent l'ensemble de ses métiers et expertises. Cette présentation synthétique et simplifiée permet, pour chacun de ces domaines, d'explicitier les objectifs attendus et d'en préciser le cadrage. Elle est articulée autour de sept grandes ambitions, qui enrichissent les politiques déjà poursuivies dans ces domaines et constituent autant d'enjeux de performance publique.

1 Développer la capacité de l'Ucanss à éclairer l'avenir et anticiper la transition démographique et les évolutions du travail

La COG 2017-2020 vise à faire de l'Ucanss un contributeur actif à la réflexion stratégique prospective sur ses domaines de responsabilité. Par le renforcement de son infrastructure statistique, la création d'un Observatoire des métiers, mais aussi par le déploiement d'approches de type « Lab », structures agiles et à fort rayonnement - dans le

domaine de la transformation managériale et sur l'anticipation de la révolution numérique, l'Ucanss éclairera les évolutions du travail et contribuera à anticiper les effets de la rupture démographique en cours. L'appui à la gestion des carrières et à la mobilité, tant des employés et cadres que des agents de direction, s'inscrit également dans cette orientation.

2 Dynamiser le dialogue social à tous les niveaux

Relever les enjeux de performance du service public, moderniser les pratiques managériales et poursuivre l'adaptation des organisations du travail ne pourront se faire que dans le cadre d'un dialogue social continu. L'Ucanss se mettra ainsi en situation

d'inscrire son action dans le cadre législatif en vigueur. Elle apportera son appui aux organismes dans l'application des accords nationaux et favorisera le développement d'un dialogue social renouvelé tant au plan national qu'au plan local.

3 Conforter la performance sociale du Régime général

Le Régime général et l'Ucanss ont été porteurs depuis de nombreuses années de politiques volontaristes dans le domaine de la responsabilité sociale de l'employeur. Pour la période 2017-2020, trois objectifs prioritaires seront poursuivis : le développement d'une politique active en faveur de l'embauche et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, s'inscrivant dans le cadre de la convention avec l'Agefiph conclue en juin 2016 ; la priorité réaffirmée autour de l'insertion

dans l'emploi des jeunes de moins de 30 ans ; la modernisation des pratiques de management, dont la nécessité a été réaffirmée dans les orientations nationales des politiques de ressources humaines adoptées par le Conseil d'orientation de l'Ucanss en avril 2016. L'Ucanss et la Sécurité sociale seront ainsi à même d'offrir à tous les collaboratrices et collaborateurs l'opportunité d'exprimer pleinement leurs compétences, au service de la performance collective et du service public.

4 Rénover en profondeur l'offre de formation

L'Ucanss et les caisses nationales du Régime général ont su au cours des périodes récentes développer une politique de certification des compétences qui a facilité l'intégration des nouveaux collaborateurs et collaboratrices embauchés dans les principaux métiers exercés au sein du Régime général. Cette offre de certification sera adaptée au cours de la période à venir pour intégrer une approche plus modulaire, permettant la validation

progressive de compétences tout au long de la vie professionnelle. Cette rénovation de l'offre de formation s'accompagnera d'une priorité mise sur la mobilisation de solutions technologiques et pédagogiques adaptées, et dans le même temps d'une recherche de déploiement au plus près des collaboratrices et collaborateurs, à un coût maîtrisé, conformément aux objectifs fixés à l'Institut 4.10.

5 Faire de la mutualisation des achats et de l'expertise immobilière un levier d'efficacité partagée

La COG 2017-2020 positionne la centrale d'achats de l'Ucanss comme un outil au service des branches, destiné à faciliter l'accès des organismes à des biens et prestations conformes à leurs besoins aux tarifs les plus maîtrisés. La systématisation du recours à la centrale d'achats et l'extension de son périmètre d'intervention s'accompagneront d'une priorité nouvelle mise sur le service après-vente apporté aux organismes. La mutualisation interbranches nationale des achats pourra également se déployer dans les territoires selon des formes qui seront proposées au

cours de la période à la suite des études réalisées. S'agissant de l'immobilier, l'Ucanss se mettra en situation de déployer plus directement son appui aux caisses nationales et locales dans la conduite de certaines activités en expansion : sécurisation juridique et technique des VEFA, renégociation des baux, tout en enrichissant son expertise dans le domaine de l'aménagement ergonomique des locaux, levier de maîtrise des surfaces et d'amélioration de la satisfaction au travail.

6 Investir résolument dans la communication numérique

Si la période de la COG 2013-2016 a été caractérisée par l'émergence d'une politique de communication institutionnelle « Sécurité sociale » unifiée, le plein aboutissement de cette démarche supposera un investissement renforcé au cours de la COG 2017-2020. Par la réorganisation et la modernisation technologiques des portails Internet, organisés

autour de trois accès (communication institutionnelle « Sécurité sociale » dans le cadre du développement d'un partenariat avec la Direction de la Sécurité sociale (DSS), communication sur les métiers et les opportunités d'emploi, communication auprès des employeurs et des salarié(e)s de l'Institution), l'Ucanss visera à offrir des points d'entrées aux

internauts qui correspondent à leurs besoins et adaptés aux standards les plus récents. Cette refonte des sites Internet s'accompagnera du déploiement d'une présence sur les réseaux sociaux grand public, compléments indispensables à la valorisation de l'image de la Sécurité sociale

et de ses métiers. En parallèle, l'Ucanss continuera de développer des réseaux sociaux professionnels organisés autour de ses principaux domaines d'activité, afin de fluidifier les échanges avec les organismes locaux et renforcer les offres de services.

7 Faire de l'Ucanss un acteur exemplaire de la mise en œuvre des politiques institutionnelles

Ces ambitions portées pour le Régime général devront également se traduire dans les pratiques propres à l'Ucanss. Le SDRH devra traduire concrètement l'objectif de transformation du management et de

montée en expertise tel qu'il résulte de la COG, et le SDSI portera la modernisation technologique du système d'information. L'Ucanss renforcera ainsi son efficacité, au service de l'Institution.

La COG porte l'ambition que l'Ucanss renforce sa contribution à la performance durable de chacun des organismes de chacune des branches.

Si cette performance passe par une optimisation de l'achat, du patrimoine immobilier ou des outils, elle nécessite aussi un engagement professionnel fort de tous les salarié(e)s.

Une attention sera donc portée à chacune et à chacun pour soutenir le sens de sa mission, renforcer la reconnaissance de son activité, développer ses compétences et conforter sa qualité de vie au travail.

employeur
s'attachera en
enjeux de la concertat
ticiper tous les organis
social. A ce titre, elle se
social national, d'une p
s par la loi du 8 août 20
tion du dialogue social
professionnels et, d'aut
général. Elle aura pour o
social local qui constitue
ce collective. Le deve
il, tout particulièrement
s de travail et de la gest
t des compétences, con
ce, qui mérite d'être dé
L'Ucanss renforcera c
on des accords et conv
ra avec les caisses nati
n visé d'une évaluation
il. Elle contribuera au l
e protection sociale co
t les salarié(e)s et à l'é
rennité. Enfin, l'Ucanss
e social et ses apports,
e vis-à-vis de l'extérieu
ant à favoriser l'engag
nation syndicale dans
ement générationnel. L
de la négociation de br
se, et a prévu une oblig
blig conventionnel » à
rofessionnelle. A cette
s du Régime général ap
nationale, afin de préc
s accords locaux, ne po
s que les conventions s
engagera une négocia
rd de méthode applica
rofessionnelle, pour ha
nstitution. L'Ucanss ve
Je la norme convention
la performance des or
s et des organisations,
mènera une analyse co
nnels au regard des évé
nuelles et des pratique
s éventuelles adapta
tionales et les organis
une lisibilité globale
nnels existant au sein
roduira une analyse ap
ce et de divergence ex
nnels du Régime géné
mitier avec les autres
gence des cadres conv
iateurs représentant l'
A) de développer les é
concertées des program
e Convention d'objecti
revoiyait la rénovation
e rémunération du pers
es négociations ne doi
gestion des salarié(e)s r
ndre les carrières au se
et dynamiques. L'Uc
tionales, élaborera et p
ns le court et l'année

Sommaire

FICHEsthématiques	11
--------------------------	-----------

Fiche n°1 Développer la prospective et encourager l'innovation	13
--	----

Fiche n°2 Promouvoir le dialogue social et sécuriser sa conduite	21
--	----

Fiche n°3 Soutenir le développement du potentiel humain de la Sécurité sociale	29
--	----

Fiche n°4 Garantir la performance du dispositif de formation	37
--	----

Fiche n°5 Contribuer à accompagner les agents de direction dans la construction de leur carrière	43
--	----

Fiche n°6 Porter une politique globale de responsabilité humaine, sociale, économique et environnementale	49
---	----

Fiche n°7 Concourir à l'efficacité de gestion du patrimoine immobilier	59
--	----

Fiche n°8 Augmenter de façon significative les achats mutualisés pour maîtriser les coûts et améliorer l'efficacité de la fonction	65
--	----

Fiche n°9 Réinventer la proximité avec les organismes locaux et déployer une offre de services élargie	71
--	----

Fiche n°10 Améliorer la connaissance et l'image de la Sécurité sociale	77
--	----

Fiche n°11 Poursuivre la transformation interne de l'Ucanss	83
---	----

ANNEXES	91
Tableau des indicateurs	93
Cadrement budgétaire	97
Règles budgétaires	103

FICHES THÉMATIQUES



Développer la prospective et encourager l'innovation



Enjeux

La Sécurité sociale se transforme. Ses missions et les attentes de ses usagers évoluent, ses métiers et ses organisations changent.

Les organismes vont être confrontés à des défis importants en termes démographiques et de ressources humaines. Plus d'un tiers des collaboratrices et collaborateurs partiront à la retraite d'ici 2025, ce qui doit conduire la Sécurité sociale à sécuriser ses expertises. Elle doit également veiller à mobiliser les bons leviers pour garantir une amélioration permanente de son efficacité. La satisfaction de cet objectif rend le pilotage plus exigeant et le développement de

pratiques innovantes nécessaire. En outre, ces défis sont communs à tous les réseaux, et impliquent que la Sécurité sociale développe sa capacité à anticiper.

Dans ses domaines d'expertise, l'Ucanss renforcera ses analyses prospectives pour contribuer, avec les caisses nationales, à préparer l'avenir de la Sécurité sociale. En s'appuyant sur des données élargies et une veille externe renforcée, elle enrichira ses analyses qu'elle fournit à l'appui des processus décisionnels et soutiendra le renouvellement des pratiques en portant, ou en faisant connaître, des projets innovants dans ses domaines d'action.

Stratégie

1 | Poursuivre l'enrichissement de la collecte des données nécessaires à ses missions

1.1 | Achever l'élargissement des remontées de paie et consolider l'entrepôt de données RH interbranchés

Au cours de la précédente période conventionnelle, l'Ucanss a créé un entrepôt de données RH qui doit permettre la mobilisation des informations nécessaires pour éclairer le processus décisionnel de ses instances de gouvernance et évaluer l'impact des politiques qu'elles définissent.

L'entrepôt doit dorénavant être enrichi d'informations complémentaires contenues dans les systèmes de paie des branches mais non encore accessibles. L'Ucanss s'attachera donc, avec les caisses nationales, à étendre le champ des données brutes extraites automatiquement des systèmes de paie des branches pour être déversées dans son entrepôt, dont elle achèvera parallèlement la

structuration. Ces données portent sur le détail des composantes de la rémunération individuelle, le temps de travail, l'absentéisme, et les cotisations et contributions obligatoires.

1.2 | Optimiser, avec les caisses nationales, le processus de collecte des données dans les domaines de l'immobilier, de l'achat et de la responsabilité sociétale

Le constat est désormais partagé que la collecte des données relatives au patrimoine immobilier des caisses doit être améliorée pour que l'Ucanss dispose des informations actualisées nécessaires à l'élaboration du recensement annuel et à la réalisation des expertises qui lui sont confiées. Les premiers mois de la période conventionnelle permettront d'étudier avec les caisses nationales de nouvelles conditions de collecte de ces données, qui assurent une remontée dans des délais resserrés. Cette démarche servira de base à l'élaboration d'un programme d'actions dont le déploiement devra être achevé d'ici à la fin de la COG (cf. fiche n°7).

...s'attachera en
...employeur
...enjeux de la concertat
...ticiper tous les organis
...social. A ce titre, elle se
...social national, d'une p
...s par la loi du 8 août 20
...tion du dialogue social
...professionnels et, d'aut
...général. Elle aura pour
...social local qui constitue
...ce collective. Le deve
...il, tout particulièrement
...de travail et de la gest
...des compétences, con
...ce, qui mérite d'être dé
...L'Ucanss renforcera c
...on des accords et conv
...ra avec les caisses nat
...n visé d'une évaluation
...il. Elle contribuera au
...e protection sociale co
...et les salarié(e)s et à l'
...rennité. Enfin, l'Ucans
...social et ses apports,
...re vis-à-vis de l'extérie
...ant à favoriser l'engag
...nation syndicale dans
...ment générationnel. L
...de la négociation de b
...se, et a prévu une oblig
...blig conventionnel » à
...rofessionnelle. A cette
...n 2017, une négociati
...s du Régime général ap
...nationale, afin de préc
...s accords locaux, ne po
...que les conventions au
...engagera une négociat
...rd de méthode applica
...rofessionnelle, pour ha
...stitution. L'Ucanss ve
...Je la norme convention
...la performance des or
...s et des organisations,
...mènera une analyse co
...meils au regard des évé
...micles et des pratique
...s éventuelles adaptatio
...tionales et les organis
...une lisibilité globale
...meils existant au sein
...roduira une analyse ap
...ce et de divergence ex
...meils du Régime géné
...militer avec les autres
...gence des cadres conv
...tiateurs représentant l'
...A) de développer les é
...concertées des program
...Convention d'objecti
...revoit la rénovation
...e rémunération du pers
...es négociations ne doi
...estion des salarié(e)s r
...ndre les carrières au se
...et dynamiques. L'Uc
...tionales, élaborera et p
...ns le court et l'ami

Dans les mêmes conditions, les voies d'une optimisation du suivi du Plan cadre développement durable seront étudiées. Cette démarche s'attachera à revoir les modalités de collecte des données pour les simplifier et les alléger.

La connaissance des achats effectués localement est un élément d'information indispensable pour permettre au Comex de définir ses orientations en matière de mutualisation et de fixer le programme de la centrale d'achat de l'Ucanss (cf. fiche n°8). Si les caisses nationales et l'Ucanss disposent des données collectées dans le cadre de l'Observatoire de l'achat, ces données, définies par voie réglementaire, sont insuffisantes pour appréhender la totalité des achats réalisés localement, identifier les fournisseurs et connaître les prix. Avec les caisses nationales, l'Ucanss déterminera donc les informations complémentaires utiles au Comex et organisera leur collecte.

1.3 | Poursuivre les travaux d'harmonisation des méthodes de calcul des indicateurs

La fiabilité des analyses et leur partage entre l'Ucanss, les caisses nationales et les organismes locaux passent par l'harmonisation des modes de calcul des indicateurs. Définis en collaboration avec les caisses nationales, les indicateurs doivent ainsi permettre d'asseoir le pilotage, mais aussi de favoriser les comparaisons au sein de l'Institution et avec d'autres secteurs professionnels.

L'Ucanss poursuivra les travaux qu'elle a engagés avec les caisses nationales au cours de la précédente période conventionnelle. Elle proposera, s'agissant d'indicateurs de référence, l'utilisation de méthodes de calcul conformes à celles retenues dans les autres régimes, l'interprofessionnel ou la fonction publique, notamment dans les champs du temps de travail, du présentisme, de l'absentéisme, de la formation, de la rémunération et des flux de personnels. Lorsque cette harmonisation ne sera pas possible, elle documentera les écarts de méthode afin de permettre une objectivation des comparaisons. Ces travaux seront articulés avec la démarche de comparaison interrégimes menée par la DSS et viendront enrichir le dictionnaire des indicateurs publié par l'Ucanss. L'Ucanss s'attachera également à définir, en lien avec les organismes nationaux, une méthodologie et des outils permettant de produire des prévisions détaillées de départs en retraite intégrant notamment une dimension territoriale.

2 | Appuyer le pilotage en développant des analyses prospectives interbranches et des outils dans ses domaines de compétence

2.1 | Appuyer le pilotage des réseaux par la production de nouvelles données et le développement des analyses

2.1.1 | Systématiser les mesures d'impact

Grâce à l'enrichissement des données alimentant son système d'information, l'Ucanss disposera d'une capacité renforcée à produire les indicateurs pour assurer le pilotage des ressources humaines à l'échelle institutionnelle, définir, mettre en œuvre et évaluer la politique interbranches de mutualisation des achats, et fiabiliser la connaissance du patrimoine immobilier de la Sécurité sociale.

Elle produira de manière systématique une analyse complète d'impacts à l'appui de la définition des mandats de négociation et de l'élaboration des programmes d'achats. Elle élaborera, en lien avec les caisses nationales, et déploiera une méthodologie d'évaluation du retour sur investissement de la politique de responsabilité sociétale de la Sécurité sociale. Dans le domaine immobilier, les observatoires existants sur les coûts de la construction et sur le patrimoine institutionnel élargiront l'observation aux VEFA et aux coûts d'exploitation (fonctionnement, logistique, maintenance).

2.1.2 | Renforcer l'analyse prospective en matière de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

L'Ucanss s'attachera par ailleurs à développer les analyses prospectives sur la démographie des salarié(e)s du Régime général, en vue d'apporter aux caisses nationales les informations pertinentes pour la mise en œuvre de politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

À cet effet, elle créera avec les caisses nationales un Observatoire des métiers, qui consolidera en les agrégeant, au niveau interbranche, les analyses quantitatives et qualitatives sur les transformations des situations de travail et des métiers, en vue de documenter les stratégies de GPEC des branches tant au niveau national que sur des bassins d'emplois. L'Ucanss définira dans cette optique un programme d'études avec les caisses nationales, et le niveau de déclinaison territoriale le plus adapté à la réalisation d'une simulation des besoins

prévisionnels en effectifs et/ou en compétences au regard de la répartition desdites compétences dans les organismes et de la démographie (cf. fiche n° 3).

Pour mener à bien ces travaux d'analyse prospective, l'Ucanss pourra développer le recours à des partenariats avec des universités pour mobiliser des études de doctorants.

2.2 | Mieux outiller les organismes locaux

L'Ucanss construira avec les caisses nationales un modèle de bilan social normé pour les organismes du Régime général, ce qui permettra d'optimiser les moyens consacrés par chacun à la production de son propre bilan, tout en facilitant la consolidation des bilans publiés.

Elle enrichira l'outil de simulation de la Rémunération moyenne par personnel en place (RMPP) et du Glissement vieillissement-technicité (GVT) qu'elle a développé au bénéfice des organismes locaux, à la demande de certaines caisses nationales au cours de la période conventionnelle antérieure, en y intégrant une fonctionnalité permettant d'évaluer l'impact des simulations sur l'évolution de la masse salariale.

Elle visera par ailleurs à améliorer la capacité des collaboratrices et collaborateurs à comprendre et s'approprier les agrégats de données et indicateurs usuels, en développant l'information en ligne sur les notions essentielles. Elle veillera à l'intégration de ces notions dans les formations proposées par les opérateurs institutionnels.

3 | Accompagner la transformation de la Sécurité sociale

3.1 | Mieux alimenter les actions de veille

L'Ucanss consolidera ses analyses en renforçant sa fonction de veille, qui doit permettre de nourrir les réflexions et d'améliorer les pratiques. Les sujets couverts par la veille feront l'objet d'une programmation, déterminée avec les caisses nationales en fonction de leurs besoins et de ceux de leurs réseaux.

L'Ucanss organisera le partage des bonnes pratiques au bénéfice des directions d'organismes locaux et nationaux. Pour renforcer ses propres expertises, ainsi mieux étayer les stratégies conduites par les acteurs de l'Institution, l'Ucanss identifiera dès 2017 les cercles professionnels portant sur les fonctions support – immobilier, achat, ressources humaines notamment – dans lesquels elle s'investira de manière pérenne.

Elle s'attachera à rencontrer les directions spécialisées de grands groupes ou de fédérations d'employeurs comparables, afin d'identifier des pratiques innovantes qui pourraient être déployées au sein de l'Institution.

3.2 | Promouvoir les expérimentations et projets innovants

Compte tenu des enjeux sensibles que représentent notamment la démographie de la Sécurité sociale, la transformation de ses métiers et l'allongement des carrières, l'Ucanss structurera un Lab RH. Ce Lab RH, constitué d'organismes locaux et des caisses nationales, assurera principalement les missions de veille et de soutien à l'expérimentation de projets innovants, en ciblant prioritairement les actions managériales, en cohérence avec les orientations de politique de gestion des ressources humaines arrêtées par le Conseil d'orientation en avril 2016.

Conformément à la décision du Comex du 11 mai 2016, l'Ucanss poursuivra avec les caisses nationales, dans le cadre d'un Lab numérique, la mutualisation de la veille dans le champ de la transformation numérique et des techniques émergentes, à l'instar de la *blockchain*⁽¹⁾. Le Lab assurera le lien avec le Conseil national du numérique et le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGmap).

(1) Blockchain : technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle

Engagements de l'État

Faciliter le rapprochement avec les services compétents de l'INSEE en vue de permettre à l'Ucanss de réaliser des travaux de comparaison avec la fonction publique et le secteur privé sur

les principaux indicateurs relatifs au temps de travail et aux évolutions des effectifs et de la rémunération.



et le...
éviter esse...
le l'enrichissement...
mais aussi de l'attracti...
un taux de mobilité ir...
an au sein du Régime...
insuffisamment deve...
au sein d'une même bra...
au cours des dernières...
progression au sein d...
s de viviers, entretiens...
té une évolution sensil...
% des agents de direct...
seu de Sécurité social...
RSI ou MSA) - qu'il s...
ctions dans les ARS, d...
branches, d'agents ratt...
tachment dans d'autr...
sion de leur carrière d...
urée, les possibilités de...
ées et le retour au sem...
gné. Une attention part...
nce avec les orientatio...
ibault en mars 2015, à...
e Sécurité sociale et A...
us de 2400 agents de...
us - dont les fonctions...
modernisation du serv...
misation des moyen...
de leur management...
n lumière le rapport rei...
2013, la mobilité des a...
ntiel du développem...
le l'enrichissement glo...
mais aussi de l'attracti...
un taux de mobilité ir...
an au sein du Régime...
insuffisamment deve...
au sein d'une même bra...
au cours des dernières...
progression au sein d...
s de Viviers, entretiens...
té une évolution sensil...
% des agents de direct...
seu de Sécurité social...
RSI ou MSA) - qu'il s...
ctions dans les ARS, d...
branches, d'agents ratt...
tachment dans d'autr...
sion de leur carrière d...
urée, les possibilités de...
ées et le retour au sem...
gné. Une attention part...
nce avec les orientatio...
ibault en mars 2015, à...
e Sécurité sociale et A...
us de 2400 agents de...
us - dont les fonctions...
modernisation du serv...
misation des moyen...
de leur management...
n lumière le rapport rei...
2013, la mobilité des a...
ntiel du développem...
le l'enrichissement glo...
mais aussi de l'attracti...
un taux de mobilité ir...
an au sein du Régime...
insuffisamment deve...
au sein d'une même bra...



Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Poursuivre l'enrichissement de la collecte des données nécessaires à ses missions	Étendre le champ des données traitées dans l'entrepôt de l'Ucanss		> Extension de la remontée automatique de données dans l'entrepôt de l'Ucanss (champs achat, immobilier, développement durable, systèmes de paie)	> Restructuration du Système d'information (SI) de l'Ucanss avec les nouvelles données remontées	
	Exploiter les nouvelles données et les nouveaux indicateurs (relatifs aux temps de travail, présentéisme et absentéisme notamment)	> Réalisation d'une étude sur le temps de travail effectif au sein du Régime général	> Production de nouveaux indicateurs > Mise à jour du dictionnaire des indicateurs mis à disposition des organismes		
Appuyer le pilotage en développant des analyses prospectives interbranches et des outils dans les domaines de compétence de l'Ucanss	Développer l'analyse prospective et soutenir les pratiques innovantes dans le champ des ressources humaines	> Création de l'Observatoire des métiers > Définition avec les caisses nationales du programme d'études prospectives en matière de GPEC > Création du Lab RH			
	Étendre les analyses dans les champs de l'achat, de l'immobilier et de la responsabilité sociétale		> Périmètre de l'Observatoire des coûts de la construction élargi aux VEFA > Périmètre de l'Observatoire du patrimoine institutionnel élargi aux coûts d'exploitation		
	Soutenir les organismes locaux en les outillant		> Mise à disposition des organismes d'un bilan social normé > Enrichissement de l'outil de simulation de la RMPP et du GVT		



... employeur
s'attachera en
enjeux de la concertat
ticiper tous les organis
social. A ce titre, elle se
social national, d'une p
s par la loi du 8 août 20
tion du dialogue social
professionnels et, d'aut
général. Elle aura pour
social local qui constitue
ce collective. Le deve
il, tout particulièrement
de travail et de la gestio
des compétences, con
ce, qui mérite d'être de
L'Ucanss renforcera c
on des accords et conv
ra avec les caisses nati
n vue d'une évaluation
il. Elle contribuera au l
e protection sociale co
et les salariés) et à l'é
renché. Enfin, l'Ucans
social et ses apports,
e vis-à-vis de l'exterie
ant à favoriser l'engag
nation syndicale dans
ment générationnel. L
de la négociation de b
se, et a prévu une oblig
blig conventionnel » à
rofessionnelle. A cette
n 2017, une négociati
s du Régime général ap
nationale, afin de préc
s accords locaux ne po
que les conventions so
engagera une négociat
rd de méthode applica
rofessionnelle, pour la
stitution. L'Ucanss ve
Je la norme convention
la performance des or
s et des organisations,
mènera une analyse co
nels au regard des évé
nuelles et des pratique
s éventuelles adaptatio
tionales et les organis
une lisibilité globale
nels existant au sein
roduira une analyse ap
ce et de divergence ex
nels du Régime géné
mitier avec les autres
gence des cadres conv
ateurs représentant l'
A) de développer les é
concrètes des program
e Convention d'object
revoiyant la renouvell
e rémunération du pers
es négociations ne doi
gestion des salariés) r
ndre les carrières au se
et dynamiques. L'Uc
tionales, élaborera et p
ns le court et l'année



Promouvoir le dialogue social et sécuriser sa conduite



Convention d'Objectifs et de Gestion
entre l'État et l'Ucanss
2017 - 2020



Enjeux

Dans le contexte fortement évolutif que connaît le Régime général, l'employeur doit être en mesure de nourrir un dialogue social continu, tant au plan national qu'au plan local. Parce qu'il favorise la compréhension des stratégies nationales, le dialogue entre les partenaires sociaux est un prérequis à la mise en œuvre des politiques des branches et doit guider les actions propres à assurer le meilleur accompagnement des salarié(e)s dans les dynamiques de changement. Parce qu'il produit le cadre conventionnel régissant les relations collectives de travail, le dialogue social est un levier de transformation du Régime général qui devra être mobilisé par l'employeur, en cohérence avec les orientations stratégiques pluriannuelles du Régime général en matière de ressources humaines et de formation professionnelle arrêtées en avril 2016.

L'Ucanss, en sa qualité de fédération d'employeurs et en lien avec les caisses nationales s'attachera en conséquence à mettre en valeur les enjeux de la concertation et de la négociation, et à faire participer tous les organismes à la dynamique du dialogue social. À ce titre, elle adaptera la conduite du dialogue social national, d'une part, aux évolutions introduites par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels et, d'autre part, aux enjeux du Régime général.

Elle aura pour objectif de stimuler le dialogue social local qui constitue un facteur de la performance collective. Le développement du dialogue social local, tout particulièrement dans le champ des conditions de travail et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, constitue un levier de performance qui mérite d'être davantage promu et mobilisé.

L'Ucanss renforcera également les démarches d'évaluation des accords et conventions qu'elle conclut et développera avec les caisses nationales un recueil des analyses en vue d'une évaluation qualitative du dialogue social local.

Elle contribuera au bon fonctionnement des régimes de protection sociale complémentaire dont bénéficient les salarié(e)s et à l'évaluation des conditions de leur pérennité.

Enfin, l'Ucanss s'attachera à promouvoir le dialogue social et ses apports, tant au sein du Régime général que vis-à-vis de l'extérieur, et poursuivra son action visant à favoriser l'engagement des salarié(e)s dans la représentation syndicale dans un contexte de renouvellement générationnel.

Stratégie

1 | Adapter la conduite du dialogue social national aux évolutions législatives et aux enjeux du Régime général

1.1 | Adapter les missions de la branche professionnelle du Régime général au regard des dispositions de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du

dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

La loi a revisité les contours respectifs de la négociation de branche et de la négociation d'entreprise, et a prévu une obligation de négocier « l'ordre public conventionnel » applicable au sein de la branche professionnelle. À cette fin, l'Ucanss

... de mo
... au sein du li
... emeur insuffisamment
... ment au sein d'une mé
... rive au cours des der
... ions de progression au
... revues de viviers, ent
... apporté une évolution
... iron 10% des agents de
... un réseau de Sécurité
... eral, RSI ou MSA) -
... s fonctions dans les
... s interbranchés, d'age
... a en détachement dans
... La gestion de leur car
... structurée, les possibili
... augmentées et le retour
... compagnie. Une attent
... cohérence avec les ori
... que Libault en mars
... ars entre Sécurité socia
... mpte plus de 2400 age
... mifondus - dont les fo
... te de la modernisation
... de l'optimisation des r
... asation de leur manag
... mis en lumière le rap
... é en 2013, la mobili
... er essentiel du développ
... ces et de l'enrichisseme
... smes, mais aussi de l'
... it, avec un taux de mo
... 0% par an au sein du
... emeur insuffisamment
... ment au sein d'une mé
... ions de progression au
... revues de viviers, ent

ouvrira, avant la fin 2017, une négociation avec les organisations syndicales du Régime général appelées à la négociation collective nationale, afin de préciser les thèmes sur lesquels les accords locaux ne pourront pas être moins favorables que les conventions ou accords de branche.

L'Ucanss engagera une négociation en vue de l'élaboration d'un accord de méthode applicable à l'ensemble de la branche professionnelle, pour harmoniser les pratiques au sein de l'Institution.

1.2 | Mieux sécuriser les organismes dans l'application des dispositions conventionnelles nationales

1.2.1 | Anticiper les évolutions à apporter à la norme conventionnelle pour l'adapter aux besoins

L'Ucanss veillera à l'adaptation régulière de la norme conventionnelle, instrument au service de la performance des organismes, de l'évolution des métiers et des organisations. Dans cette perspective, l'Ucanss mènera une analyse continue des textes conventionnels au regard des évolutions légales, jurisprudentielles et des pratiques, de façon à proposer au Comex les éventuelles adaptations nécessaires et alerter les caisses nationales et les organismes en cas de risque.

Afin d'acquérir une visibilité globale sur les équilibres conventionnels existant au sein de la Sécurité sociale, l'Ucanss produira une analyse approfondie des points de convergence et de divergence existants entre les cadres conventionnels du Régime général, du RSI et de la MSA. Afin d'identifier avec les autres régimes les conditions de la convergence des cadres conventionnels, elle proposera aux négociateurs représentant l'employeur de ces régimes (RSI, MSA) de développer les échanges pour faciliter une approche concertée des programmes de négociations.

1.2.2 | Concevoir et porter auprès des autorités de tutelle des scénarii permettant de rénover le cadre de gestion du personnel

La précédente Convention d'objectifs et de gestion de l'Ucanss prévoyait la rénovation des classifications et du système de rémunération du personnel. L'échec des précédentes négociations ne doit pas laisser penser que le cadre de gestion des salarié(e)s ne mérite pas d'être rénové afin de rendre les carrières au sein du Régime général plus attractives et dynamiques.

L'Ucanss, en lien avec les caisses nationales, élaborera et présentera aux autorités de tutelle, dans le courant de l'année 2017, différents scénarii d'évolution de ces systèmes assortis d'évaluation de leurs impacts financiers et de leur compatibilité avec les cadrages salariaux.

1.2.3 | Renforcer l'accompagnement à la mise en œuvre des accords nationaux

Dans la continuité de son offre d'accompagnement des organismes pour que les accords nationaux soient appliqués de manière homogène au niveau local, l'Ucanss proposera en 2018 aux employeurs locaux un diagnostic, dont les modalités seront définies en 2017 avec les caisses nationales, sur la conformité de leurs pratiques avec les textes conventionnels. Chaque caisse nationale sera destinataire des résultats des diagnostics conduits dans les organismes de son réseau. Ce diagnostic fera l'objet d'une évaluation et de propositions sur les suites à donner, en lien avec les organismes et les caisses nationales, en 2019.

1.2.4 | Améliorer la connaissance des contentieux nés des dispositions conventionnelles de branche

En complément de la stratégie de prévention du risque de contentieux qu'elle continuera à développer, l'Ucanss mettra en place un recensement des recours contentieux, pour en établir le suivi. Pour ce faire, elle fera un état des lieux des modalités de suivi éventuellement déployées dans chacune des caisses nationales qui sera partagé avec elles en 2017. Sur cette base, un processus commun sera défini et outillé afin de permettre à l'Ucanss et aux caisses nationales de disposer via un outil unique d'une connaissance exhaustive de l'ensemble des contentieux touchant les organismes du régime général, l'Ucanss focalisant son analyse sur les contentieux nés des dispositions conventionnelles nationales. Elle renforcera également l'accompagnement des organismes par la conception d'argumentaires en défense.

1.3 | Évaluer régulièrement les conventions collectives et accords nationaux

L'Ucanss complètera son action en matière d'évaluation des accords nationaux par le développement de l'observation et de l'analyse du dialogue social local. Elle élaborera une base de suivi optimisée des accords locaux, permettant à ses services, aux caisses nationales et à l'État d'y effectuer des recherches, et intégrant les observations faites le cas échéant à l'occasion des agréments.

Avec les fédérations syndicales reconnues représentatives dans la branche professionnelle, elle établira un rapport annuel d'activité sur la négociation locale, qui alimentera la future base de données des accords prévue par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Elle définira les modalités selon lesquelles ce bilan pourra être enrichi d'une approche qualitative permettant d'apprécier l'impact de ces accords sur les conditions de travail des salarié(e)s et le fonctionnement des organismes.

2 | Dynamiser le dialogue social au niveau local comme facteur de performance

2.1 | Soutenir la négociation collective dans les organismes locaux

L'Ucanss continuera de soutenir la négociation collective locale par l'appui à la professionnalisation des pratiques des employeurs (capitalisation des bonnes pratiques, kit de négociation, actualisation de la doctrine du Comex...). En complément de ces offres documentaires, elle continuera d'offrir un appui à la rédaction des accords locaux mis en œuvre dans la précédente convention d'objectifs et de gestion.

Pour donner aux employeurs de la visibilité sur leurs obligations de négociations locales, elle leur fournira une méthodologie permettant de réaliser un autodiagnostic pour les aider à situer leurs pratiques. Elle actualisera ou complètera les formations existantes à la conduite du dialogue social à l'attention des dirigeants et DRH des organismes, en lien avec l'EN3S.

Par ailleurs, l'Ucanss mettra à disposition des organismes un marché de mise en œuvre du vote électronique et les accompagnera dans son déploiement. Au-delà de la simplification et de la sécurisation du processus, cet outil permettra de développer des interfaces facilitant la remontée des résultats des scrutins et leur analyse au niveau de l'Ucanss et du Comex.

2.2 | Développer, pour les organismes qui le souhaitent, un accompagnement en matière d'animation de leurs instances représentatives du personnel (IRP)

La qualité de la relation avec les IRP contribue à la qualité du dialogue social dans les organismes, qui dépasse le seul champ de la négociation collective.

Au-delà de la fourniture d'une expertise juridique, l'Ucanss évaluera, en lien avec les caisses nationales et des organismes locaux, les conditions dans lesquelles pourra être déployé un conseil aux directions locales sur l'animation des IRP en assurant une diffusion de bonnes pratiques et en favorisant des échanges entre pairs.

Elle proposera également un appui aux organismes sur les prérogatives des IRP en tenant compte des dernières évolutions législatives, en élaborant notamment un accord-type pour les organismes qui envisageraient la tenue des IRP par visioconférence, et en développant un conseil aux organismes qui souhaiteront mettre en place une délégation unique du personnel.

2.3 | Fournir un appui aux organismes locaux dans leur relation avec l'inspection du travail

Afin d'accompagner les organismes dans leurs relations avec l'inspection du travail, l'Ucanss élaborera avec les caisses nationales une documentation précisant notamment l'étendue exacte des prérogatives de l'inspection du travail, les engagements souscrits par l'inspection au travers de sa charte sur les conditions de réalisation de ses contrôles, le rôle qu'elle peut jouer en termes de conseil ou d'arbitrage et les voies de recours dont dispose l'employeur. En outre, l'Union renforcera son expertise interne sur ce domaine à l'effet de pouvoir apporter un conseil personnalisé aux organismes qui la saisissent dans le cadre d'une inspection.

3 | Garantir le bon fonctionnement et la pérennité des régimes complémentaires de protection sociale des salarié(e)s

L'Ucanss assurera le suivi de la mise en place en 2017 de la procédure de rattachement des organismes à un groupe unique de protection sociale pour la gestion de la retraite complémentaire de leurs salarié(e)s. Elle veillera également à la bonne mise en œuvre en 2017 de la procédure de recommandation des assureurs du régime de frais de santé des personnels dans le Régime général.

Elle mesurera la qualité de service des opérateurs recommandés pour gérer le régime frais de santé, par le biais d'audits et d'enquêtes. Elle veillera au respect des obligations qui leur incombent en matière de pratiques de gestion, d'affiliation et de portabilité en apportant une attention particulière aux situations de mobilité inter-organismes.

... des opéra
... finance énergé
... maîtrise des coûts et u
... réalisation. Les arbitrag
... négociations puis la condi
... complexes et nécessit
... les organismes de Sec
... ce contexte, l'Ucanss
... agement des caisses n
... immobilière et des org
... leurs opérations. Ell
... sure connaissance du p
... ble à ses interventions
... de valorisation qu'elle
... Dans la lignée de sa
... de à la définition des
... (PN) des branches
... nement en apportant u
... aux caisses nationales
... des coûts potentiels de
... iortité. L'Ucanss pourra
... tionales dans leur dém
... d'implantation sur les
... qui leur seront donnée
... jet d'un bilan partagé
... intervention, il sera d
... inventionnelle un bilan
... s immobilières (OPIM
... tionales et l'Ucanss, q
... sur les phases à forts es
... s. L'Ucanss continuera
... projets au regard des
... ins et de l'état de leurs
... de sécurisation techn
... es coûts, notamment e
... as budgétaires des diffi
... Elle s'attachera à am
... es délais de ses inter
... s'appuiera sur les réfer
... adente période conven
... actualisation régulière
... n programme technique
... de la prise en compte
... ndations et innovations
... en lien avec les caisses
... e travail collaboratif qu
... , partagé et en temps ré
... nécessaires pour sécur
... les opérations immobili
... r de qualité de vie au tr
... Pour éviter le recours
... l'Ucanss intégrera la d
... technique, pour offrir
... s aménagés, la ré
... s, à aux organismes q
... ainsi une étude pour m
... ique et du télétravail su
... en tirer les recomman
... lus largement, avec les
... nité de développer des
... repart venant formé
... ndations en matière de
... stituent un champ de
... action plus rapide des
... e construction. L'Ucan
... et aux organismes un
... technique et financer

Elle contribuera au développement d'actions coordonnées de prévention participant notamment à une politique de qualité de vie au travail et à la réduction de l'absentéisme des salarié(e)s, dans le cadre de son implication dans le pilotage des régimes frais de santé et prévoyance.

Enfin, l'Ucanss mènera des études prospectives sur l'avenir des régimes de protection sociale complémentaire bénéficiant aux salarié(e)s du Régime général pour identifier les éventuelles évolutions nécessaires pour garantir leur pérennité au regard de l'évolution de la démographie et des obligations prudentielles.

4 | Valoriser le dialogue social

4.1 | Valoriser et rendre accessibles les accords collectifs

La reconnaissance de l'utilité du dialogue social passe par une meilleure connaissance de ce qu'il produit.

À cet effet, l'Ucanss améliorera la structuration de la communication qu'elle adresse à ses différents publics internes, directeurs, responsables RH et salarié(e)s, sur les accords qu'elle conclut et leurs apports. Elle élaborera un support de présentation pédagogique des accords à forts enjeux à destination des salarié(e)s afin d'en rendre le contenu plus accessible. En outre, elle expérimentera en 2019

la réalisation d'un bilan social individuel afin que les salarié(e)s bénéficient d'une présentation de leur rémunération globale personnelle et des avantages sociaux dont ils ont bénéficiés. L'expérimentation fera l'objet d'une évaluation en 2020.

Par ailleurs, l'Ucanss promouvra des espaces de rencontre avec les relais d'opinion afin de valoriser les résultats de la négociation collective dans le Régime général et, au travers de son dialogue social, valoriser la Sécurité sociale. Les fédérations syndicales seront sollicitées par l'Ucanss afin de contribuer, si elles l'acceptent, à ces actions de promotion avec la fédération d'employeurs.

4.2 | Favoriser l'engagement des salarié(e)s dans la représentation syndicale et faciliter le renouvellement des titulaires de mandat

L'Ucanss favorisera le renouvellement des acteurs du dialogue social en encourageant l'engagement des salarié(e)s, dans un contexte marqué par de nombreux départs à la retraite.

À cet effet, pour fluidifier et valoriser les parcours entre fonctions syndicales et fonctions professionnelles en organisme, l'Ucanss expérimentera la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des compétences acquises par les mandatés dans l'exercice de leur mandat qu'elle a défini avec des organisations syndicales en 2016 et procèdera au bilan de ses effets.



Soutenir le développement du potentiel humain de la Sécurité sociale



Convention d'Objectifs et de Gestion
entre l'État et l'Ucanss
2017 - 2020

Enjeux

Les organismes du Régime général de Sécurité sociale rassemblent près de 150 000 salarié(e)s, qui exercent 80 métiers différents. Plus d'un tiers de ces collaboratrices et collaborateurs partiront à la retraite d'ici 2025. Le Régime général est ainsi confronté à la question de la transmission de ses expertises, à la fragilisation de ses organisations et de ses collectifs de travail.

Au-delà de sa dynamique démographique, le Régime général connaît des transformations multiples et rapides. Les attentes et les comportements des usagers évoluent, traduisant les évolutions globales de la société ; les réseaux du Régime général se réorganisent pour s'adapter à leurs nouvelles missions, dans un contexte marqué par le développement du numérique. Les carrières des salarié(e)s s'allongent et leurs métiers se transforment.

Cet environnement spécifique interroge la capacité des organismes à disposer des ressources nécessaires pour remplir leurs missions. Il implique

également un accompagnement des salarié(e)s, le soutien de leurs expertises et l'acquisition de nouvelles compétences, le développement de mobilités fonctionnelles et interbranches de nature à dynamiser leurs carrières et soutenir leur motivation. Il sollicite fortement les managers et, plus largement, conduit le Régime général à intégrer les nouvelles générations au sein de collectifs de travail dont la culture évolue.

Compte tenu de leur caractère transverse et interbranches, ces défis appellent une action commune à tous les réseaux, en cohérence avec les orientations pluriannuelles en matière de ressources humaines arrêtées par le Conseil d'orientation de l'Ucanss en avril 2016. Ce socle commun doit permettre de développer le potentiel humain des caisses, alliance des connaissances, des compétences et des aptitudes au changement qui conditionnent la capacité de la Sécurité sociale à remplir ses missions de demain.

Stratégie

1 | Faire vivre les orientations stratégiques pluriannuelles des ressources humaines et développer la GPEC

1.1 | Soutenir la mise en œuvre d'une politique RH cohérente et homogène

En premier lieu, l'Ucanss s'assurera que les organismes s'approprient les orientations stratégiques pluriannuelles adoptées par le Cor en matière de RH. Elle organisera, en coordination avec les caisses nationales, un suivi régulier de leur déploiement.

Elle alimentera de façon continue l'espace en ligne dédié aux orientations de la politique RH sur le site de l'Ucanss (accessible à l'ensemble des salarié(e)s), afin d'en montrer la permanence et de valoriser les réalisations concrètes.

À la fin de la période conventionnelle, l'Ucanss conduira en étroite collaboration avec les caisses nationales un bilan des orientations adoptées en 2016, qui sera présenté au Comité exécutif et au Conseil d'orientation de l'Ucanss. Elle proposera à ses instances de gouvernance les conditions de leur actualisation, tant sur la méthode de travail mise en place que sur la politique poursuivie.

1.2 | Accompagner les organismes dans la mise en œuvre de leur politique de GPEC

Une réponse de long terme aux enjeux démographiques des organismes de Sécurité sociale implique de développer avec les caisses nationales une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une perspective interbranches, en articulant l'analyse des dynamiques et la définition d'orientations à l'échelle nationale d'une part, avec une mise en œuvre territorialisée d'autre part.

L'Ucanss poursuivra l'accompagnement juridique qu'elle propose aux organismes, et le complètera par un accompagnement en matière de ressources humaines visant à renforcer les stratégies de GPEC mises en place. Elle proposera ainsi des livrables prédéfinis, tels que des accords-types nourris des bonnes pratiques.

L'Ucanss travaillera ainsi sur la durée de la COG à favoriser l'émergence d'une GPEC territoriale partagée, qui vise à encourager la mobilité au sein de bassins d'emploi territoriaux et une meilleure connaissance réciproque par les organismes de leurs besoins de recrutement, sur la base des expérimentations engagées lors de la COG précédente.

Cette action se traduira notamment, pour faciliter une coordination territoriale accrue, par la conception et la diffusion d'outils tels que des formats-types d'événements ou de livrables comme la Charte des bonnes pratiques de la mobilité entre organismes. L'Ucanss favorisera l'animation d'échanges entre organismes au local et mobilisera l'Observatoire des métiers (cf. fiche 1) pour conduire les réflexions prospectives nécessaires à l'extension de ces politiques de GPEC.

1.3 | Favoriser le développement d'une GPEC institutionnelle sur les fonctions support

Les réorganisations des réseaux ont eu des impacts particulièrement sensibles sur leurs fonctions support. L'effort de rationalisation des moyens conduit par les organismes, conjugué à la vague de départ à la retraite qu'ils s'approprient à connaître, pourrait en outre conduire à des situations de tensions sur certains métiers.

Compte tenu de son expertise en matière d'achat, d'immobilier et de ressources humaines notamment, l'Ucanss s'attachera à engager une

réflexion interbranches, avec les caisses nationales, sur ces fonctions, et proposera un appui en matière de mise à disposition des données utiles à cet effet (effectifs, rémunérations, pyramides des âges par types d'emploi et par bassin territorial notamment). Dans cet objectif, elle mobilisera notamment l'Observatoire des métiers (cf. fiche n°1).

2 | Renforcer l'efficacité du processus de recrutement

Au-delà des objectifs forts qu'il porte en matière de responsabilité sociale (cf. fiche n°6), le processus de recrutement doit être adapté aux besoins présents et futurs des organismes.

2.1 | Promouvoir l'utilisation d'outils numériques

Afin de concourir à la simplification du processus de recrutement, l'Ucanss finalisera en tout début de période conventionnelle la modernisation de l'outil de candidature « e-recrutement » ayant vocation à être utilisé par l'ensemble des caisses. L'Ucanss créera également fin 2018 une nouvelle version du site Internet consacré au recrutement, associant connaissance des métiers et diffusion des offres d'emplois. L'Ucanss investira enfin le champ des réseaux sociaux, en créant dès 2017 des espaces propres au Régime général, complémentaires aux sites Internet, et en assurant leur animation.

2.2 | Diversifier les modalités de l'appui au recrutement

De façon complémentaire à l'objectif de valorisation des métiers de la Sécurité sociale (cf. fiche n°10), l'Ucanss poursuivra en 2017 l'expérimentation et le déploiement de mises en relation innovantes entre offreurs et demandeurs d'emploi, dont elle tirera le bilan en 2018.

Elle encouragera la diversification des modalités de détection des candidats, notamment sur les métiers qui recrutent les plus forts volumes. Ainsi, elle coordonnera des actions de recrutement des organismes locaux via, par exemple, la participation groupée à des salons, et mettra à disposition des organismes des kits (stand Sécurité sociale pour les salons, méthodes d'organisation de job dating ou de forums des métiers) leur permettant de déployer ces actions sur le territoire. Elle poursuivra des objectifs plus spécifiques vis-à-vis des jeunes, notamment les plus éloignés de l'emploi, et des personnes en situation de handicap (cf. fiche n°6).



L'ensemble de ces évolutions sera intégré au dispositif rénové de formation aux métiers des ressources humaines Itin'RH. Enfin, l'Ucanss conduira une étude avec les caisses nationales sur l'opportunité de réalisation d'achats mutualisés de prestations dans le champ du recrutement (réalisation de tests, d'entretiens...).

3 | Faciliter la mobilité institutionnelle

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent, où les carrières s'allongent, la mobilité doit être accompagnée et favorisée. Or, le taux de mobilité inter-organismes au sein du Régime général reste très faible, à 0,79 % en 2015.

En outre, la mobilité doit être appréhendée dès le recrutement externe des collaboratrices et collaborateurs, en valorisant les capacités d'adaptation et d'engagement dans un parcours professionnel.

3.1 | Développer la culture de mobilité

Relever l'enjeu de la mobilité implique de mieux faire connaître les métiers et les passerelles accessibles aux salarié(e)s dans les différents réseaux. Sur le fondement des expérimentations impulsées par le Comex et conduites en 2015 et 2016, l'Ucanss proposera ainsi des formats d'événements organisables par les organismes dans leurs bassins d'emplois, tels que les rencontres courtes à la découverte d'organismes et de métiers. Elle mobilisera également ses outils digitaux tels que son nouveau portail Web et le nouveau site des métiers, qui offriront en 2017 un guide de la mobilité destiné aux collaboratrices et collaborateurs.

3.2 | Accompagner et outiller la mobilité

L'Ucanss encouragera le développement de troncs communs entre formations qualifiantes, ainsi qu'un système d'équivalences afin de faciliter les passerelles entre métiers et branches. Elle étudiera la possibilité de mobiliser certains fonds dédiés aux formations en vue de faciliter la mobilité inter-organismes.

En parallèle, l'Ucanss renforcera en 2018 l'offre de services institutionnelle relative à la mobilité, constituée d'un accompagnement à la rédaction des CV et lettres de motivation, et d'un coaching de préparation aux entretiens de recrutement. Elle examinera, avec les caisses nationales et les organismes locaux, les conditions dans lesquelles

pourront être mobilisés les outils et compétences existant en matière de conseil à la mobilité et la carrière au sein du Régime général, dans l'esprit du Conseil en évolution professionnelle introduit par la loi du 5 mars 2014.

L'Ucanss étudiera également avec les caisses nationales, en 2020, les conditions de mise en place d'un dispositif visant à limiter les freins à la mobilité pour des couples travaillant dans l'Institution.

Enfin, dans la mesure où les dispositions conventionnelles du Régime général peuvent constituer des freins au développement de politiques volontaristes de mobilité, l'Ucanss comparera ces dispositions à celles d'autres environnements professionnels en 2017.

4 | Promouvoir la transformation managériale

Acteur incontournable pour les organisations, le manager est au cœur des enjeux RH du Régime général. Le renouvellement démographique en cours, ainsi que les évolutions des attentes des salarié(e)s, impliquent de déployer des techniques managériales garantissant notamment la prise d'initiatives des salarié(e)s.

Communs à toutes les organisations du Régime général, ces enjeux appellent une réponse coordonnée.

4.1 | Partager une vision cohérente et renouvelée de la fonction managériale

Cette réponse implique avant tout que soit définies, par le Régime général, une culture et une vision du métier de manager appuyées sur des principes communs. Ces attendus de la fonction managériale seront formalisés en 2018 en lien avec les caisses nationales et périodiquement révisés, en capitalisant sur les démarches des différentes branches. À partir de 2018, l'Ucanss conduira également une réflexion avec les caisses nationales de façon à ce que ce socle nourrisse les dispositifs de détection et d'évaluation des managers dans les réseaux.

L'Ucanss, en lien avec les caisses nationales, encouragera les démarches innovantes par le biais du Lab RH à partir de 2017 (cf. fiche n°1) et en définissant en 2019 un cadre et une méthode d'évaluation des impacts produits par ces pratiques.

...s'attachera en... employe...
...enjeux de la concertat...
...ticiper tous les organis...
...social. A ce titre, elle ne...
...social national, d'une p...
...s par la loi du 8 août 20...
...tion du dialogue social...
...professionnels et, d'aut...
...général. Elle aura pour...
...social local qui constitue...
...ce collective. Le deve...
...il, tout particulièrement...
...de travail et de la gestio...
...t des compétences, con...
...ce qui mérite d'être dé...
...L'Ucanss renforcera é...
...on des accords et conv...
...ra avec les caisses nati...
...nys d'une évaluation...
...il. Elle contribuera au...
...e protection sociale co...
...t les salarié(e)s et à l'é...
...renché. Enfin, l'Ucans...
...e social et ses apports...
...e vis-à-vis de l'extérie...
...ant à favoriser l'enga...
...nation syndicale dans...
...ment générationnel. L...
...de la négociation de b...
...se, et a prévu une oblig...
...blig conventionnel et a...
...rofessionnelle. A cette...
...n 2017, une négociatio...
...du Régime général ap...
...nationale, afin de préc...
...s accords locaux, ne p...
...que les convention...
...engagera une négociat...
...rd de méthode applica...
...rofessionnelle, pour ha...
...stitution. L'Ucanss ve...
...la norme convention...
...la performance des or...
...s et des organisations...
...mènera une analyse co...
...nçels au regard des évé...
...mçles et des pratique...
...s éventuelles adaptatio...
...tionales et les organis...
...une visibilité globale...
...nçels existant au sein...
...roduira une analyse ap...
...ce et de divergence ex...
...nçels du Régime géné...
...ntilier avec les autres...
...ence des cadres conv...
...tuteurs représentant l...
...A) de développer les é...
...concertées des program...
...Convention d'objecti...
...revoit la rénovation...
...e rémunération du pers...
...es négociations ne doi...
...estion des salarié(e)s r...
...ndre les carrières au se...
...et dynamiques. L'Uc...
...tionales, élaborer et p...
...ns le court et l'amié...

4.2 | Adapter l'offre de formation des managers et renforcer leur accompagnement

Sur la base de cette vision partagée des fonctions managériales, l'Ucanss adaptera l'offre de formation proposée aux salarié(e)s concerné(e)s (cf. fiche n°4). Elle déploiera avec l'Institut 4.10 le dispositif Système d'accompagnement au management (SAM) rénové au bénéfice des managers opérationnels à partir de 2017. Celui-ci mettra en lumière les différents parcours formatifs offerts aux managers et futurs managers, et comprendra une refonte du module de Détection de potentiel managérial (DPM) prenant mieux en compte les besoins des organismes.

En outre, l'Ucanss créera en 2017 avec l'EN3S un dispositif certifiant pour les managers stratégiques.

Compte tenu de l'interpénétration des métiers du management et des ressources humaines, l'Ucanss s'attachera également, en lien avec l'EN3S et l'Institut 4.10, à décloisonner les formations dans ces deux domaines à partir de 2018. De façon plus spécifique, l'acquisition des compétences nécessaires à la réalisation des entretiens professionnels fera l'objet d'une intégration concertée pour ces deux publics.





Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Faire vivre les orientations RH	Dresser le bilan des orientations RH en vue de leur actualisation				> Production du bilan
Développer la GPEC	Soutenir la GPEC dans des bassins d'emplois locaux et travailler sur la GPEC des fonctions support	> Production du bilan des expérimentations conduites dans les régions Hauts-de-France et Nouvelle Aquitaine		> Production d'une étude GPEC sur les fonctions support en lien avec les caisses nationales	
Renforcer l'efficacité du processus de recrutement	Outils le recrutement	> Finalisation du déploiement du nouvel outil e-recrutement	> Mise à disposition des organismes de kits d'actions de recrutement (stand Sécurité sociale, méthodes d'organisation de rencontres emploi ou de forums des métiers...)	> Réalisation d'une étude sur la mutualisation des achats de prestations dans le champ du recrutement	
Faciliter la mobilité institutionnelle	Renforcer l'accompagnement des collaboratrices et collaborateurs	> Diffusion d'un guide de la mobilité > Réalisation d'un benchmark sur les dispositions conventionnelles en matière d'accompagnement de la mobilité	> Ouverture d'une nouvelle offre d'accompagnement à la mobilité > Réalisation d'une étude sur l'opportunité de mise en place d'un réseau de conseillers mobilité carrière		> Réalisation d'une étude sur les freins à la mobilité pour des couples travaillant dans l'Institution
Promouvoir la transformation managériale	Redéfinir la fonction managériale et adapter l'offre de formation	> Création avec l'EN3S d'un dispositif certifiant pour les managers stratégiques > Déploiement avec l'Institut 4.10 d'une nouvelle version du dispositif SAM	> Formalisation avec les caisses nationales des attendus de la fonction managériale	> Mise à jour des dispositifs de détection et d'évaluation des managers	

... des opéra
... manance énergetiq
... maîtrise des coûts et u
... réalisation. Les arbitrag
... sérations puis la condit
... complexes et nécessit
... les organismes de Sec
... ce contexte, l'Ucanss
... agement des caisses n
... immobilière et des org
... leurs opérations. Ell
... zure connaissance du p
... able à ses interventions
... de valorisation qu'elle
... i. Dans la lignée de sa
... aide à la définition des
... (PN) des branches
... nement en apportant u
... i. aux caisses nationales
... des coûts potentiels de
... iortie. L'Ucanss pourra
... tionales dans leur dém
... d'implantation sur les
... qui leur seront donnée
... tjet d'un bilan partagé
... intervention, il sera d
... onventionnelle un bil
... s immobilières (OPIM
... tionales et l'Ucanss, q
... sur les phases à forts en
... s. L'Ucanss continuera
... projets au regard des s
... ins et de l'état de leurs
... de sécurisation techn
... les coûts, notamment e
... as budgétaires des diffi
... i. Elle s'attachera à am
... les délais de ses interve
... s'appuiera sur les réfer
... édente période conven
... actualisation régulière
... n programme technique
... de la prise en compte
... ndations et innovations
... en lien avec les caisses
... e travail collaboratif qu
... , partagé et en temps ré
... nécessaires pour sécur
... les opérations immobi
... n de qualité de vie au tr
... s. L'environnement im
... ct sur la qualité de vie
... Pour éviter le recours
... l'Ucanss intégrera la d
... technique, pour offrir
... s aménagés, la ré
... i. aux organismes q
... ainsi une étude pour m
... ique et du télétravail su
... en tirer les recomman
... lus largement, avec les
... nité de développer des
... epent venant formelis
... ndations en matière de
... stituent un champ de
... action plus rapide des
... e construction. L'Ucan
... i. et aux organismes un
... technique et financer

... pour un investissement impor
... ses salarié(e)s. Dans un contexte d'évolutions
... rapides, la formation est un levier essentiel pou
... vacité des salarié(e)s à remplir leur mission
... ont leur mission. A cet effet, ce
... dans l'Etat, le
... du Régime
... Elle
... la poli
... amment
... par la
... du 5 r
... annel de form
... certificatio
... amment



Garantir la performance du dispositif de formation

Enjeux

Avec un taux d'accès à la formation de 61,4 % en 2015 et une dépense globale équivalente à 4,8 % de la masse salariale brute de ses organismes, le Régime général se distingue par un investissement important pour la formation de ses salarié(e)s.

Dans un contexte d'évolutions profondes et rapides, la formation est un levier essentiel pour assurer la capacité des salarié(e)s à remplir leur mission tout en sécurisant leurs parcours. À ce titre, en qualité de fédération d'employeurs, l'Ucanss est un acteur essentiel du dispositif de formation du Régime général. Elle assure le pilotage, avec les partenaires sociaux, de la politique de formation professionnelle et de son financement, dans le contexte des évolutions introduites par la loi du 5 mars 2014. La création du compte personnel de formation (CPF), tout comme l'accent mis sur la certification des compétences et l'orientation des salarié(e)s, commandent des évolutions de la stratégie du Régime général qui sont amorcées et qu'il importe d'approfondir.

S'agissant de l'offre de formation, l'Ucanss assure un socle interbranches commun aux principales

formations métiers des caisses nationales, qu'elle complète en commanditant une offre interbranches à part entière. Elle mutualise ainsi l'effort consenti tout en créant des liens entre les branches, indispensables pour afficher une vision partagée des métiers et, ainsi, favoriser la mobilité des salarié(e)s. Depuis le 1^{er} janvier 2016, l'Ucanss est également tutelle du principal opérateur de formation du Régime général, l'Institut 4.10, qui représente un atout essentiel pour concevoir et déployer des formations adaptées aux besoins des organismes. Sa création répondait notamment à un objectif de renforcement de l'efficacité des moyens consacrés à la formation professionnelle au sein du Régime général, qui devra être pleinement valorisé.

Dans ce contexte, l'Ucanss s'attachera à garantir les conditions du maintien d'un taux élevé d'accès à la formation tout en diminuant les coûts supportés par les organismes, par l'optimisation des moyens dédiés à l'Institut 4.10, l'optimisation de la durée des formations, le développement de modalités pédagogiques innovantes et la réingénierie de l'offre existante.

Stratégie

1 | Piloter une offre de formation en adéquation avec les orientations stratégiques RH du Régime général

1.1 | Renover les parcours de formation et les rendre plus accessibles aux salarié(e)s du RG

L'Ucanss mènera à son terme sur la période conventionnelle, en coopération étroite avec les caisses nationales, pilotes des formations métiers, la refonte des offres de formation et la simplification du catalogue de formation. Des formations devront être créées ou adaptées en réponse aux besoins

des organismes et aux orientations stratégiques RH adoptées en avril 2016, en s'appuyant sur une cartographie partagée des formations déployées dans le Régime général.

Cette refonte globale visera également à développer la modularité et l'accessibilité des offres de formation, en intégrant la certification par blocs de compétences, et à mobiliser plus systématiquement des modalités pédagogiques innovantes, ouvertes et à distance, facilitant l'accès à celles-ci pour un plus grand nombre de salarié(e)s, notamment ultramarins. À cet effet, elle étudiera notamment

la possibilité de former, outre-mer, des personnes ressources pour déployer certaines formations, et de faire intervenir des formateurs métropolitains de l'Institut 4.10.

Elle s'appuiera également sur les directions informatiques des caisses nationales pour garantir que tous les organismes pourront accéder à la plateforme pédagogique numérique institutionnelle et aux outils de travail collaboratifs développés par l'Institut 4.10, dans le cadre de standards de sécurité arrêtés conjointement.

L'Ucanss organisera les dispositifs de formation visant à assurer un accès à ceux-ci tout au long de la carrière, de l'accès aux postes de travail pour les nouveaux embauchés au développement de parcours professionnels établissant des passerelles entre les métiers et entre les branches - et ce pour faciliter les mobilités interbranches des salarié(e)s et maintenir leur employabilité.

Enfin, l'Ucanss organisera des points de rencontre périodiques entre l'Institut 4.10 et l'EN3S afin de s'assurer de la complémentarité des offres de formation dispensées par ces deux opérateurs et de la couverture de l'ensemble des besoins des organismes.

1.2 | Certifier les compétences acquises par les salarié(e)s de l'Institution et les accompagner dans la réalisation de leurs projets

L'allongement des carrières, tout comme la nécessité de maintenir la motivation des salarié(e)s et de les préparer aux évolutions des métiers, doivent conduire les caisses nationales et l'Ucanss à poursuivre l'objectif de sécurisation des parcours professionnels.

Dans ce cadre, l'Ucanss poursuivra la politique de certification engagée depuis plusieurs années. Elle procédera avec les caisses nationales à la réingénierie des CQP⁽¹⁾ existants pour développer leur modularité, offrir une reconnaissance aux spécialisations acquises par les salarié(e)s, notamment via l'inscription à l'inventaire et le développement des certifications externes, par les établissements d'enseignement secondaire ou supérieur.

(1) CQP : Certificats de qualification professionnelle

Elle mettra également en place des démarches collectives de validation des acquis de l'expérience, ciblant en priorité les fonctions managériales et les fonctions de gestionnaire conseil, permettant de reconnaître les compétences des salarié(e)s et de sécuriser leur parcours tout en maîtrisant les coûts.

Enfin, l'Ucanss communiquera de façon plus soutenue, en lien étroit avec les opérateurs et les caisses nationales, pour faire connaître l'offre de formation, dont celle éligible au CPF, et les parcours de formation auxquels les salarié(e)s peuvent accéder.

1.3 | Renforcer l'ouverture de l'offre de formation aux autres régimes

L'Ucanss examinera les conditions d'une ouverture plus large de l'offre de formation institutionnelle à d'autres régimes. À cet effet, l'Ucanss finalisera en 2017 l'étude d'opportunité et de faisabilité de mise en œuvre d'un CQP interrégimes avec le RSI et, selon les décisions qui seront prises par les CPNEFP des deux régimes, expérimentera une première certification commune dès 2018. L'Ucanss examinera également dès 2017 les conditions dans lesquelles les CQP institutionnels inscrits au RNCP⁽²⁾ pourraient être mobilisés par les autres branches professionnelles potentiellement intéressées (notamment le CQP SAM-MO⁽³⁾ pour la certification des managers de proximité). Des solutions adaptées seront proposées en conséquence à la CNRSI, à la CCMSA et aux organismes gérant les régimes spéciaux.

2 | Piloter l'efficacité du dispositif de formation continue du Régime général

2.1 | Piloter l'Institut 4.10

Sur la précédente période conventionnelle, l'Ucanss a conduit les travaux de création de l'Institut 4.10. La tutelle exercée par l'Ucanss sur l'Institut 4.10 est formalisée par 1^{er} un contrat pluriannuel de gestion (CPG) transitoire (2016-2017). Ce premier CPG fera l'objet d'une évaluation portant à la fois sur l'atteinte des objectifs et sur l'efficacité de sa gestion, avant établissement du CPG pour la période quadriennale suivante.

Le corollaire de la refonte de l'offre de formation proposée par l'Institut 4.10 (évoquée au point 1.1)

(2) RNCP : Répertoire national de certifications professionnelles

(3) SAM-MO : Système d'accompagnement au management - Managers opérationnels



sera la refonte de la tarification de cette offre, qui doit permettre de minimiser le poids financier supporté par les organismes.

Au-delà, l'Ucanss mobilisera en tant que de besoin l'Institut 4.10 pour l'organisation de réunions destinées à porter sur le terrain les politiques et accords élaborés par les partenaires sociaux.

2.2 | Optimiser le pilotage du financement de la formation et en étendre les sources

Dans le prolongement de la dernière COG, l'Ucanss veillera à optimiser les fonds mutualisés de la formation collectés par l'OPCA. Elle s'attachera à ce que soient pris en compte les besoins spécifiques de tous les organismes contributeurs, y compris les ARS. Elle mettra en place un système de suivi adapté garantissant une information transparente sur les fonds disponibles et un suivi précis de la consommation des fonds mutualisés.

L'Ucanss s'assurera de la qualité de l'offre de services de l'OPCA à l'attention des organismes afin de réduire les contraintes administratives et techniques à l'utilisation des fonds disponibles. Une attention particulière sera portée à la fluidification des circuits financiers entre l'OPCA et les caisses, dans le cadre de la subrogation mise en place en 2016.

L'objectif de solvabilisation de l'investissement des organismes dans les actions de formation impliquera également d'étudier et de rechercher de nouvelles sources de financement, parmi les fonds de l'OPCA ou d'autres fonds qu'il conviendra d'identifier, par exemple les fonds européens ou le FPSPP⁽¹⁾.

Hors du champ strict des circuits de financement, l'optimisation de l'effort global fourni par le Régime général en matière de formation passe également par un meilleur accompagnement des organismes et une simplification des circuits. L'Ucanss renforcera l'information portant notamment sur le droit de la formation, les modalités de financement et les priorités définies par la CPNEFP⁽²⁾, la politique de la certification et les dispositifs de formation interbranches qu'elle pilote en adaptant ses dispositifs de communication en ligne et en s'appuyant sur l'Institut 4.10.

Cette communication sera complétée par le renforcement de l'offre de services en matière de droit de la formation d'ores et déjà proposée par l'Ucanss et la création d'une nouvelle offre d'accompagnement à l'optimisation financière des plans de formation, à destination de tous les organismes du Régime général.

2.3 | Renforcer les capacités d'évaluation globale du dispositif de formation

L'Ucanss renforcera l'évaluation de l'ensemble du système de formation, en cohérence avec les objectifs d'optimisation financière, de satisfaction des besoins des organismes et de développement des compétences des salarié(e)s.

L'évaluation de la satisfaction immédiate des stagiaires devra être complétée par le déploiement de dispositifs d'évaluation à froid visant à mieux évaluer les apports concrets à moyen terme d'une formation aux salarié(e)s dans la maîtrise de leur poste, en partenariat étroit avec l'Institut 4.10 et l'EN3S, en lien avec les commanditaires et dans l'objectif de disposer de méthodologies communes.

(1) FPSPP : Fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels

(2) CPNEFP : Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle

employeur
s'attachera en
enjeux de la concertat
ticiper tous les organis
social. A ce titre, elle se
social national, d'une p
s par la loi du 8 août 20
tion du dialogue social
professionnels et, d'aut
général. Elle aura pour
social local qui constitue
ce collective. Le deve
il, tout particulièrement
s de travail et de la gest
t des compétences, con
ce qui mérite d'être dé
L'Ucanss renforcera c
on des accords et conv
ra avec les caisses nat
n visés d'une évaluation
il. Elle contribuera au
e protection sociale co
t les salarié(e)s et à l'é
renmé. Enfin, l'Ucans
e social et ses apports,
e vis-à-vis de l'exterie
ant à favoriser l'enga
nation syndicale dans
ment générationnel. L
de la négociation de b
se, et a prévu une oblig
blig conventionnel » à
rofessionnelle. A cette
n 2017, une négociati
s du Régime général ap
nationale, afin de préc
s accords locaux, ne po
s que les conventions s
engagera une négocia
rd de méthode applica
rofessionnelle, pour ha
stitution. L'Ucanss ve
Je la norme convention
la performance des or
s et des organisations,
mènera une analyse co
nnels au regard des évé
micles et des pratiques
s éventuelles adaptatio
tionales et les organis
une lisibilité globale
nnels existant au sein
roduira une analyse ap
ce et de divergence ex
nnels du Régime géné
mitier avec les autres
gence des cadres conv
ateurs représentant l'
A) de développer les é
concertées des program
e Convention d'object
revoit la rénovation
e rémunération du pers
es négociations ne doi
gestion des salarié(e)s r
ndre les carrières au se
et dynamiques. L'Uc
tionales, élaborera et p
ns le court et l'ami

Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Piloter une offre de formation en adéquation avec les orientations stratégiques RH du Régime général	Refondre l'offre de formation nationale	> Élaboration d'un programme pluriannuel de refonte de l'offre de formation nationale			
	Définir des conditions d'accès adaptées aux formations nationales	> Détermination des standards de sécurité interbranches pour l'accès à la FOAD ⁽¹⁾ et aux bases écoles	> Production d'une étude sur l'accès aux formations par les collaboratrices et collaborateurs dans les organismes des DROM-COM ⁽²⁾		
	Soutenir la certification des compétences des salarié(e)s de la protection sociale	> Étude sur la création de CQP interrégimes	> Le cas échéant expérimentation d'un CQP interrégimes avec le RSI > Étude et test d'un accompagnement collectif à la VAE	> Définition des conditions dans lesquelles les CQP inscrits au RNCP ⁽³⁾ pourraient être mobilisés par les autres régimes de Sécurité sociale	
Piloter l'efficacité du dispositif de formation continue du Régime général	Piloter l'Institut 4.10	> Évaluation du 1 ^{er} CPG	> Établissement du CPG 2018-2021 de l'Institut 4.10		
	Réviser la politique de tarification de l'offre nationale de formation				> Proposition d'une nouvelle politique de tarification
	S'assurer de la qualité de l'offre de services de l'OPCA aux organismes		> Réalisation d'une enquête		> Réalisation d'une enquête
	Mettre en place une offre de services complémentaire à l'attention des organismes	> Adaptation des dispositifs de communication sur les priorités de la formation institutionnelle		> Création d'une offre dédiée à l'optimisation financière des plans de formation	

(1) FOAD : formation ouverte à distance

(2) DROM-COM : départements et régions d'Outre-mer - Collectivités d'Outre-mer

(3) RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles



Contribuer à accompagner les agents de direction dans la construction de leur carrière

Enjeux

La Sécurité sociale compte plus de 2 400 agents de direction – tous régimes confondus – dont les fonctions sont essentielles à la poursuite de la modernisation du service public, à la recherche de l'optimisation des moyens des organismes et à la dynamisation de leur management.

Dans ce cadre, comme l'a mis en lumière le rapport rendu par Annick Morel, publié en 2013, la mobilité des agents de direction est un levier essentiel du développement de leurs compétences et de l'enrichissement global des pratiques des organismes, mais aussi de l'attractivité de la fonction. Pour autant, avec un taux de mobilité inter-organismes de l'ordre de 6 % par an au sein du Régime général, la mobilité demeure insuffisamment développée et s'exerce principalement au sein d'une même branche. Les actions mises en œuvre au cours des dernières années (évolution des conditions de

progression au sein des classes de la liste d'aptitude, revues de viviers, entretiens de carrière) n'ont pas encore apporté une évolution sensible à ce constat.

En outre, environ 10 % des agents de direction ne sont pas rattachés à un réseau de Sécurité sociale (branches du Régime général, RSI ou MSA) – qu'il s'agisse d'agents occupant des fonctions dans les ARS, dans certains organismes interbranches, d'agents rattachés au corps de mission ou en détachement dans d'autres types de structures. La gestion de leur carrière doit ainsi être davantage structurée, les possibilités de mobilités externes mieux documentées et le retour au sein de la Sécurité sociale accompagné. Une attention particulière doit être portée, en cohérence avec les orientations du rapport remis par Dominique Libault en mars 2015, à la fluidification des parcours entre Sécurité sociale et ARS.

Stratégie

1 | Mieux connaître les agents de direction pour nourrir les politiques de gestion de carrière

Pendant sa précédente période conventionnelle, l'Ucanss a mené à bien la création d'un système d'information dédié aux agents de direction (SIADD) qui propose une interface unique, interconnectée avec les autres outils RH (e-recrutement, comité des carrières, liste d'aptitude), visant à mieux les connaître et suivre leur carrière. Cet outil permet aux agents de direction de mettre eux-mêmes à jour leur parcours et de déposer en ligne leurs candidatures. L'Ucanss achèvera la construction du SIADD et élargira son périmètre en incluant des informations relatives au développement de compétences et en ouvrant son accès, selon des habilitations adaptées, aux autres régimes, à l'EN3S et à la Tutelle.

Une étude d'opportunité et de faisabilité sera conduite pour déterminer la possibilité d'une éventuelle intégration de la CCMSA.

L'achèvement de ces travaux renforcera les capacités de l'Observatoire de la ressource dirigeante, entrepôt de données constitué entre l'Ucanss et les caisses nationales et alimenté par le SIADD et les systèmes de paie. Dès 2017, cet entrepôt mettra à disposition des caisses nationales des données et analyses destinées à accroître la connaissance des agents de direction et de leur dynamique de carrière. Il permettra également de conduire les études prospectives utiles aux différents acteurs de la gestion des ADD.

Enfin, l'Ucanss administrera en 2017 une enquête inspirée du Baromètre social institutionnel

destinée aux agents de direction et visant à mieux connaître leur perception de leur environnement professionnel. Elle proposera aux caisses nationales les suites pouvant être données à cette opération.

2 | Faciliter et accompagner la mobilité des agents de direction

L'Ucanss, en lien avec les caisses nationales de tous les régimes, poursuivra l'animation d'une politique favorisant la mobilité professionnelle des agents de direction et la dynamisation de leur carrière. Elle appuiera le Secrétariat général des ministères sociaux dans la mise en œuvre des préconisations du rapport relatif aux mobilités réciproques entre le Régime général et les ARS. Elle examinera les adaptations des dispositions conventionnelles qui pourraient favoriser la mobilité des agents de direction tant en interne qu'en externe.

L'Ucanss organisera périodiquement des revues de viviers nationales et procédera au bilan des revues de viviers locales en vue de leur généralisation. Dans cette optique, elle assurera le déploiement dès 2017 d'une fonctionnalité de l'outil e-recrutement facilitant l'expression par les agents de direction de leurs souhaits de mobilité professionnelle.

L'Ucanss, en lien avec les caisses nationales, réalisera une étude d'opportunité puis le cas échéant expérimentera un dispositif de mentorat, destiné à accompagner les agents de direction dans le développement de leur potentiel. Cette action devra également être mesurée à l'aune de ses effets sur l'augmentation du nombre de femmes candidates à des postes de pleine direction.

L'Ucanss s'attachera, dans l'ensemble de ces actions, à prendre en considération les problématiques spécifiques rencontrées dans le recrutement du personnel de direction et sa mobilité, dans les DROM-COM.

Les travaux relatifs à la mobilité dans la fonction publique pilotés par l'État feront l'objet d'une communication directe auprès des agents de direction afin de valoriser les opportunités de carrières hors Institution.

En parallèle, l'Ucanss prendra l'attache des principaux acteurs de la protection sociale en vue d'identifier l'opportunité et la faisabilité de passerelles de carrières réciproques qui pourraient être ouvertes au bénéfice des agents de direction.

En outre, l'Ucanss mettra en place une fonction d'appui à la mobilité pour les agents de direction détachés du Régime général ou mis à disposition, qui assurera les évaluations conduites au titre de la Liste d'aptitude et du Comité des carrières, animera les entretiens de carrière et accompagnera les souhaits de retour au sein de la Sécurité sociale. L'Ucanss coordonnera une réflexion commune avec les caisses nationales de tous les régimes de Sécurité sociale sur la fluidification des processus de retour après détachement, pour favoriser la prise en compte des compétences acquises à l'extérieur et leur valorisation dans l'Institution.

Enfin, l'Ucanss dressera en 2017 avec les caisses nationales le bilan de la réforme de la Liste d'aptitude conduite en 2013 de façon à proposer, le cas échéant, à l'État, des évolutions ou des modalités de traitement des difficultés liées à la fin de la première période transitoire (inscriptions pour quatre ans).

3 | Redéfinir les attendus de la fonction d'agent de direction et les référentiels d'accès à la fonction et d'évaluation

L'Ucanss coordonnera une réflexion partagée avec les caisses nationales et l'EN3S sur les attendus et transformations souhaitables dans l'exercice des fonctions dirigeantes. Cette réflexion devra permettre, dès 2017, la clarification des enjeux de transformation propres à la fonction de dirigeant et la formalisation de documents de référence sur ces attendus.

Pour mener à bien cet objectif, l'Ucanss renforcera sa fonction de veille sur les évolutions des postures et fonctions de dirigeants dans d'autres environnements professionnels, en mettant en place une comparaison régulière des pratiques au sein du secteur privé et du secteur public. Elle sollicitera l'EN3S pour mobiliser dans ce cadre les échanges entretenus par l'École au sein du RESP⁽¹⁾. Une démarche de communication concertée à l'attention des agents de direction organisée par l'Ucanss permettra la diffusion de ces réflexions et des points saillants résultant de la démarche comparative.

En outre, l'Ucanss conduira un bilan des méthodes d'évaluation des agents de direction définies au cours de la COG précédente (centre d'évaluation de la Liste d'aptitude, référentiel d'évaluation du comité des carrières, référentiel d'évaluation de la maîtrise de la fonction).

(1) RESP : Réseau des écoles de service public



Ce bilan, ainsi que le fruit de la réflexion sur les attendus et transformations de la fonction de dirigeant, permettront l'actualisation des référentiels d'évaluation utiles tant à la détection des potentiels, au recrutement, qu'à l'appréciation de la maîtrise de la fonction.

En parallèle, l'Ucanss conduira avec les caisses nationales, l'EN3S et l'État une réflexion sur les modalités d'incitation pour les agents de direction à suivre des actions de formation continue.

Elle fera également évoluer les formations préparatoires au concours interne et au Capdir au regard de ces attendus et des ajustements de la scolarité que l'EN3S aura mis en œuvre. Elle poursuivra dans ce cadre les objectifs d'améliorer la détection des potentiels et d'inscrire ces cursus dans le cadre de la politique de promotion sociale interne (cf. fiche n° 6). Enfin, en 2018, l'Ucanss contribuera à l'évaluation du Capdir menée par l'EN3S et les caisses nationales, à l'issue de la troisième promotion d'élèves ayant suivi sa formule renouvelée.

4 | Renforcer l'attractivité du corps de mission

Le corps de mission répond à des besoins d'intérêt commun à toutes les branches et constitue l'opportunité pour un agent de direction de conduire un projet d'envergure nationale.

Pour autant, cette mission n'est pas assez valorisée et le retour au sein d'un organisme, après un passage au corps de mission, doit être mieux anticipé.

Dans ce cadre, l'Ucanss examinera l'opportunité et la faisabilité de s'appuyer sur les ressources du corps de mission pour structurer une mission de conseil et d'expertise à disposition des organismes. Elle valorisera les expertises disponibles et les missions effectuées par une communication renforcée. Enfin, elle développera l'accompagnement proposé aux agents pour faciliter leur retour vers des postes en organisme ou caisse nationale, en leur offrant la possibilité de bénéficier d'un coaching individuel.

Par ailleurs, l'Ucanss conduira une étude sur la possibilité d'utiliser le corps de mission comme support à des détachements de salarié(e)s vers des institutions extérieures au Régime général de Sécurité sociale.

Engagements de l'État

Contribuer aux études préalables destinées à l'accompagnement de la fin des périodes transitoires de la Liste d'aptitude et porter le cas échéant les évolutions réglementaires nécessaires.

Poursuivre les travaux relatifs aux mobilités et passerelles possibles vers les fonctions publiques.

Participer à la réflexion sur la mise en œuvre d'un mécanisme d'incitation pour les ADD à suivre des actions de formation continue et les voies adéquates pour porter cette incitation.

... des opéra
... manance énergeti
... maîtrise des coûts et u
... réalisati. Les arbitrag
... sérations puis la conditi
... complexes et nécessit
... les organismes de Sec
... ce contexte, l'Ucanss
... agement des caisses n
... immobilière et des org
... le leurs opérations. Ell
... sure connaissance du p
... able à ses interventions
... de valorisation qu'elle
... Dans la lignée de sa
... aide à la définition des
... (PN) des branches
... nement en apportant u
... aux caisses nationales
... des coûts potentiels de
... riorté. L'Ucanss pourra
... tionales dans leur dém
... d'implantation sur les
... qui leur seront donnée
... jet d'un bilan partagé
... intervention, il sera d're
... onventionnelle un bilan
... s immobilières (OPIM
... tionales et l'Ucanss, qu
... sur les phases à forts en
... s. L'Ucanss continuera
... projets au regard des
... ins et de l'état de leurs
... re de sécurisation techn
... es coûts, notamment e
... as budgétaires des diffi
... Elle s'attachera à am
... es délais de ses interve
... s'appuiera sur les réfer
... édente période conven
... actualisation régulière
... n programme technique
... de la prise en compte
... ndations et innovations
... en lien avec les caisses
... e travail collaboratif qu
... , partagé et en temps ré
... nécessaires pour sécur
... les opérations immobili
... de qualité de vie au tr
... Pour éviter le recours
... l'Ucanss intégrera la d
... tect sur la qualité de vi
... technique, pour offrir
... s aménagés, la ré
... , à aux organismes q
... ainsi une étude pour m
... ique et du télétravail su
... en tirer les recomman
... lus largement, avec les
... nité de développer des
... repart venant formé
... ndations en matière de
... stituent un champ de
... action plus rapide des
... e construction. L'Ucan
... et aux organismes un
... technique et financer

Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Mieux connaître les agents de direction pour nourrir les politiques de gestion des carrières	Finaliser le SIADD	> Lancement de l'Observatoire de la ressource dirigeante			
Faciliter et accompagner la mobilité des agents de direction	Faciliter et accompagner la mobilité des agents de direction	> Proposition au Comex des conditions d'une extension des revues de viviers locales	> Réalisation d'une étude d'opportunité sur le mentorat et le cas échéant expérimentation de sa mise en œuvre		
Redéfinir les attendus de la fonction d'agent de direction et les référentiels d'accès à la fonction et d'évaluation	Accompagner la fin des périodes transitoires	> Réalisation avec tous les acteurs concernés d'une étude sur les conditions de gestion de la fin des périodes transitoires de la Liste d'aptitude			
	Définir et diffuser les attendus de la fonction dirigeante	> Clarification des enjeux liés à la transformation des fonctions dirigeantes > Organisation d'une communication à l'attention des agents de direction	> Finalisation avec les caisses nationales et l'EN3S d'un document de référence sur les enjeux de la transformation des fonctions de dirigeant		
	Concourir à l'adaptation de l'évaluation			> Actualisation avec les caisses nationales du référentiel d'évaluation des agents de direction	
Renforcer l'attractivité du corps de mission	Expérimenter une mission de conseil et d'expertise			> Réalisation d'une étude d'opportunité sur une mission de conseil et d'expertise et le cas échéant expérimentation de sa mise en œuvre	

des situations... ce qui a produit les... sions collectives de tra... er de transformation du... bilisé par l'employeur... stratégiques pluriannuel... re de ressources huma... nées en avril 2016. L... tion d'employeurs et... s s'attachera en conséq... de la concertation et d... tous les organismes à l... À ce titre, elle adaptiera... national, d'une part, au... loi du 8 août 2016 relè... dialogue social et à la... nomels et, d'autre part... Elle aura pour objectif... eal qui constitue un fa... ectivé. Le développement... particulièrement dans l... vani et de la gestion pré... mpétences, constitue l... mérite d'être davanta... nss renforcera égaleme... accords et conventions... les caisses nationales... d'une évaluation qualifi... contribuera au bon fon... ction sociale complè... énéciels et à l'évaluati... Enfin, l'Ucanss s'atta... et ses apports, tant au... -vis de l'extérieur, et p... omettre l'engagement... syndicale dans un con... générationnel. La loi a... égociation de branche... prévu une obligation d... nventionnel » applicab... melle. À cette fin, l'U... une négociation avec... gime général applicab... ble, afin de préciser les... rds locaux ne pourr... s conventions ou acco... tra une négociation en... méthode applicable à l'... onnelle, pour harmoni... on. L'Ucanss veillera à... rme conventionnelle, l... rformance des organis... s organisations. Dans c... une analyse continue... regard des évolutio... et des pratiques, de fa... uelles adaptations nec... s et les organismes en... sibilité globale sur les... xistant au sein de la Sé... une analyse approfond... e divergences existant... du Régime général, du... avec les autres régimes... es cadres conventionnel... représentant l'employ... développer les échange... e des programmes de... ention d'objectifs et de



Porter une politique globale de responsabilité humaine, sociale, économique et environnementale



Enjeux

La Sécurité sociale joue un rôle essentiel par les dispositifs de solidarité qu'elle met en œuvre au profit de la population, mais également par les modalités de son action. Employeur important, elle dispose par ailleurs d'un patrimoine immobilier significatif, procède à un volume annuel d'achats de plus de 1 milliard d'euros et apparaît ainsi comme un acteur économique de premier plan.

Consciente de cette responsabilité, la Sécurité sociale s'est engagée depuis 2007 dans le déploiement d'une politique de développement durable qui s'est concrétisée par l'adoption de trois plans cadres, le dernier couvrant les années 2015 à 2018.

À l'heure du déploiement de politiques promouvant une responsabilité globale renforcée des employeurs et dans un contexte marqué par les objectifs de la loi relative à la transition énergétique, ce modèle doit être réinterrogé à la fois dans ses contenus et dans son approche.

L'Ucanss entend par conséquent porter une politique globale de l'employeur en matière humaine, sociale, économique et environnementale, qui valorise les acquis des plans cadres de développement durable mais donne également une impulsion nouvelle en favorisant la reconnaissance, tant en interne qu'envers le grand public, des performances obtenues par la Sécurité sociale.

Stratégie

1 | Contribuer à la santé au travail et au bien-être des salarié(e)s du Régime général

1.1 | Porter une politique commune en matière de santé au travail

Si l'employeur organisme local est le premier acteur responsable de la sécurité et de la santé au travail de ses salarié(e)s, les caisses nationales et leurs réseaux ont fait le choix de porter des plans d'action notamment au travers de la Commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail, installée en mai 2013, et du réseau des référents santé au travail.

L'Ucanss poursuivra l'animation de ces espaces d'échanges et la formation des référents. Elle impulsera avec les caisses nationales, à l'occasion de la préparation de leurs SDRH, la définition d'une politique partagée à l'échelle institutionnelle et constituera un socle commun qui sera décliné par les caisses nationales dans leurs plans respectifs.

Enfin, elle sensibilisera l'ensemble des salarié(e)s de l'Institution par une communication renforcée, qui fera valoir les réussites des organismes en la matière, et se mettra en capacité de relayer les campagnes institutionnelles de prévention de l'Assurance maladie.

En parallèle, l'Ucanss réalisera en 2018 une étude sur la prévention de la désinsertion professionnelle pour mieux qualifier ce phénomène et aboutir à des recommandations, et portera une attention particulière aux situations de retour à l'emploi après une absence de longue durée. Elle mobilisera à cet effet les compétences détenues au sein de l'Institution, dans les services de prévention et les services sociaux des Carsat notamment.

1.2 | Accompagner les salarié(e)s et les employeurs pour favoriser le bien-être au travail

L'Ucanss recherchera avec les organismes et les caisses nationales les différents façons de soutenir

...s'attachera en...
...employeur...
...enjeux de la concertat...
...ticiper tous les organis...
...social. A ce titre, elle ne...
...social national, d'une p...
...s par la loi du 8 août 20...
...tion du dialogue social...
...professionnels et, d'aut...
...général. Elle aura pour o...
...social local qui constitue...
...ce collective. Le deve...
...il, tout particulièrement...
...de travail et de la gest...
...des compétences, con...
...ce, qui mérite d'être de...
...L'Ucanss renforcera c...
...on des accords et conv...
...ra avec les caisses nat...
...n visé d'une évaluation...
...il. Elle contribuera au l...
...e protection sociale co...
...et les salarié(e)s et à l'é...
...rennité. Enfin, l'Ucans...
...e social et ses apports...
...e vis-à-vis de l'extérie...
...ant à favoriser l'enga...
...nation syndicale dans...
...ement générationnel. L...
...de la négociation de b...
...se, et a prévu une oblig...
...blig conventionnel ou a...
...rofessionnelle. A cette...
...n 2017, une négociati...
...s du Régime général a...
...nationale, afin de préc...
...s accords locaux ne p...
...que les convention...
...engagera une négociat...
...rd de méthode applic...
...rofessionnelle, pour h...
...stitution. L'Ucanss ve...
...Je la norme conventio...
...la performance des or...
...s et des organisations...
...mènera une analyse co...
...nnels au regard des évé...
...nueils et des pratique...
...s éventuelles adaptatio...
...tionales et les organis...
...une visibilité globale...
...nneils existant au sein...
...roduira une analyse ap...
...ce et de divergence ex...
...nneils du Régime géne...
...ntilier avec les autres...
...gence des cadres conv...
...ateurs représentant l...
...A) de développer les é...
...concertée des program...
...Convention d'object...
...revoit la rénovation...
...e rémunération du pers...
...es négociations ne doi...
...gestion des salarié(e)s r...
...ndre les carrières au se...
...et dynamiques. L'Uc...
...tionales, élaborera et p...
...ns le court et l'ami...

le bien-être au travail. Elle partagera les initiatives dont ils sont à l'origine (en matière d'implantation des locaux, de services aux salarié(e)s, de transformation managériale...) et s'appuiera sur ses différents champs d'expertise pour expérimenter des mesures innovantes et en diffuser les résultats dans le cadre du Lab RH.

Pour accompagner les directions d'organisme dans la prévention et la résolution des conflits interpersonnels, l'Ucanss proposera au Comex en 2018 la conclusion d'un marché avec un prestataire spécialisé dans la réalisation d'interventions de médiation professionnelle.

L'Ucanss continuera à mettre à disposition des collaboratrices et collaborateurs une cellule d'écoute et adaptera ses modalités à l'aune de son bilan.

Enfin, l'Ucanss poursuivra l'administration du Baromètre social institutionnel et considérera, lors du renouvellement du marché prévu en 2019, avec les caisses nationales, les axes de questionnement nouveaux qui pourraient être développés, en fonction de l'évolution de leurs besoins.

2 | Favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap au sein de la Sécurité sociale

Si les organismes du Régime général connaissent des résultats encourageants en matière d'insertion de personnes en situation de handicap, ces réussites restent fragiles compte tenu notamment du départ à la retraite dans les cinq ans d'un tiers des salarié(e)s faisant l'objet d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Cet enjeu nécessite un engagement fort de l'Ucanss et des caisses nationales, non seulement au travers du déploiement de la convention triennale conclue en 2016 entre l'Ucanss et l'AGEFIPH, mais aussi, plus généralement, au travers de la politique handicap institutionnelle.

2.1 | Professionnaliser les acteurs de la politique handicap

La mission handicap interbranches, composée de référents nationaux et territoriaux, fera l'objet d'une structuration progressive en 2017 et d'un accompagnement continu (journées d'information, supports utiles, formations...).

Par ailleurs et en complément, des formations spécifiques seront déployées courant 2018 en direction des collaboratrices et collaborateurs des

organismes, qu'il s'agisse des managers ou des services ressources humaines. Ces formations seront complétées par la réalisation d'un guide sur le handicap.

Un bilan complet de la politique handicap sera réalisé en 2019. Il mettra notamment en lumière les apports issus des actions contenues dans la convention signée avec l'AGEFIPH et proposera au Comex les dispositions en assurant la suite.

2.2 | Promouvoir l'embauche et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap

La convention conclue en 2016 entre l'Ucanss et l'AGEFIPH vise a minima à maintenir - voire à développer - le taux actuel d'emploi direct de personnes en situation de handicap qui s'élève à 5,5 %.

Afin de mieux anticiper les variations de ce taux, l'Ucanss expérimentera en 2017 un outil destiné à faciliter la réalisation de la DOETH⁽¹⁾ et sa projection sur l'année suivante. En outre, des diagnostics courts seront déployés dans les organismes connaissant les résultats les plus faibles, afin de les aider dans la compréhension de la situation locale et dans la formalisation d'un plan d'amélioration global.

S'agissant du recrutement et de l'intégration de personnes en situation de handicap, le dispositif PARTHAGE⁽²⁾, outil institutionnel innovant en la matière, fera l'objet d'un bilan partagé, dans la mesure où il est aujourd'hui peu utilisé dans l'Institution. Ce bilan devrait faciliter l'adaptation du dispositif et favoriser son utilisation par les organismes. En parallèle, un guide de l'accueil de stagiaires en situation de handicap au sein des organismes de Sécurité sociale sera diffusé. L'outil de recrutement en ligne permettra la diffusion automatique des annonces vers des sites spécialisés dans le handicap. Enfin, l'année 2019 permettra d'expérimenter l'accompagnement d'une promotion d'une dizaine de travailleurs en situation de handicap dans l'obtention d'un CQP institutionnel.

La politique de maintien dans l'emploi fera également l'objet d'actions coordonnées par l'Ucanss. En s'appuyant sur le réseau des référents territoriaux, des annuaires locaux des acteurs intervenant sur ce

(1) DOETH : déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés

(2) PARTHAGE : programme d'accompagnement et de recrutement des travailleurs handicapés pour l'accès généralisé à l'emploi



...s opéra...
...ance énergi...
... maîtrise des coûts et u...
... réalisation. Les arbitrag...
...érations puis la conditi...
... complexes et nécessit...
... les organismes de Sec...
... ce contexte, l'Ucanss...
... agement des caisses n...
... immobilière et des orga...
... leurs opérations. Ell...
... sure connaissance du p...
... able à ses interventions...
... de valorisation qu'elle...
... : Dans la lignée de sa...
... aide à la délimitation des...
... (PN) des branches...
... nement en apportant u...
... : aux caisses nationales...
... des coûts potentiels de...
... fortie. L'Ucanss pourra...
... nationales dans leur dém...
... d'implantation sur les...
... qui leur seront donnée...
... jet d'un bilan partagé...
... intervention, il sera d...
... nventionnelle un bilan...
... s immobilières (OPIM...
... tionales et l'Ucanss, q...
... s. L'Ucanss continuera...
... projets au regard des...
... ins et de l'état de leur...
... e de sécurisation techn...
... es coûts, notamment e...
... s budgétaires des diffi...
... : Elle s'attachera à am...
... es délais de ses interve...
... s'appuiera sur les réfer...
... écente période conven...
... actualisation régulièr...
... n programme technique...
... de la prise en compte...
... ndations et innovations...
... en lien avec les caisses...
... e travail collaboratif q...
... , partagé et en temps ré...
... nécessaires pour sécur...
... les opérations immobi...
... e de qualité de vie au tu...
... s. L'environnement im...
... ect sur la qualité de vi...
... Pour éviter le recours...
... l'Ucanss intégrera la d...
... technique, pour offrir...
... s aménagés, la ré...
... s, à aux organismes q...
... ainsi une étude pour m...
... ique et du télétravail su...
... en tirer les recommen...
... lus largement, avec les...
... nité de développer des...
... epant venant fournis...
... ndations en matière de...
... stituent un champ de...
... action plus rapide des...
... e construction. L'Ucan...
... et aux organismes un...
... technique et financer

champ seront élaborés. Par ailleurs, des modules de formation permettant la détection des situations de fragilité seront conçus et déployés.

Enfin, le Régime général poursuivra ses efforts pour faciliter et accompagner les démarches de RQTH. Ces actions devront contribuer à changer le regard sur le handicap et à faciliter l'intégration durable des personnels en situation de handicap.

3 | Développer les dispositifs de promotion sociale

3.1 | Encourager le recrutement et l'inclusion des jeunes au sein de la Sécurité sociale

La Sécurité sociale s'est engagée en faveur de l'emploi des jeunes sur l'ensemble de ses métiers. Outre le renforcement de sa participation à des salons étudiants, l'Ucanss fera référencer l'Institution sur les sites dédiés au recrutement de jeunes, dans l'optique d'une diversification de ses profils de recrutement et d'une connaissance élargie de la Sécurité sociale.

En parallèle, elle valorisera les compétences des jeunes et leurs apports à l'Institution, grâce à l'expérimentation à partir de 2018 d'actions de mentorat inversé.

En outre, l'Ucanss s'attachera, avec les caisses nationales, à ce que la politique de recrutement institutionnelle favorise l'inclusion des jeunes éloignés de l'emploi, en étudiant notamment les dispositifs d'insertion qui peuvent être mobilisés par les organismes (service civique, contrat de professionnalisation).

3.2 | Poursuivre l'objectif de lutte contre toutes les discriminations à l'embauche

Si les organismes s'attachent d'ores et déjà à lutter contre les discriminations à travers la mise en place de méthodes de recrutement adaptées, notamment la méthode par simulation, le bilan qu'ils en tirent est souvent mitigé.

Aussi, l'Ucanss élaborera, en lien avec les caisses nationales, une méthode qui permette de recruter des salarié(e)s disposant des capacités d'adaptation nécessaires au regard de l'évolution des missions, tout en veillant à ce qu'elle s'inscrive dans l'objectif de non-discrimination à l'embauche. Elle en assurera le déploiement progressivement entre 2019 et 2020.

3.3 | Mobiliser les dispositifs de formation au profit des salarié(e)s du Régime général présentant les plus grandes fragilités

Dès 2018, l'Ucanss proposera aux organismes un accompagnement à l'attention des salarié(e)s connaissant les plus grandes fragilités, en vue de l'obtention du socle de compétences interprofessionnels «Cléa» ou tout autre titre de même nature.

4 | Promouvoir une politique de transition énergétique de la Sécurité sociale

4.1 | Co-construire avec les caisses nationales la politique énergétique de l'Institution

Dans un contexte d'obligations légales renforcées et complexes, l'Ucanss proposera au Comex les modalités d'approvisionnement en électricité et en gaz les mieux à même de garantir des économies de gestion et renforcera le suivi et l'analyse des consommations. Elle acquerra à cette fin, dès 2017, un outil de suivi et de gestion des fluides et produira chaque année un bilan des économies réalisées.

4.2 | Créer une offre globale pour les organismes en matière d'énergie

L'Ucanss déploiera, en appui de ses marchés de fourniture d'énergie, un dispositif d'audit énergétique prioritairement proposé aux sites les plus énergivores (centres de données, établissements de soins des Ugecam...) afin d'acquérir et de partager avec les caisses nationales une connaissance fine des consommations énergétiques et de leurs déterminants.

Elle permettra aux caisses nationales et aux organismes une meilleure prise en compte des enjeux énergétiques dans les opérations immobilières de réhabilitation ou de construction, en adaptant notamment son programme technique de référence. Elle fera le bilan des expérimentations menées en matière de contrat de performance énergétique et s'assurera de la diffusion, auprès de l'ensemble des organismes, des bonnes pratiques identifiées.

Elle optimisera les dispositifs de maintenance/exploitation des organismes, en proposant, le cas échéant, au Comex la passation de marchés mutualisés permettant d'intégrer la performance énergétique au cœur du fonctionnement des immeubles.

Enfin, l'Ucanss guidera les caisses nationales et les organismes pour qu'ils profitent au mieux des aides financières et de l'appui opérationnel permettant de minimiser l'impact financier d'un projet énergétique (ADEME⁽¹⁾...).

5 | Poursuivre le développement des achats responsables

Conformément aux orientations du Plan cadre développement durable approuvé en 2015 par l'ensemble des branches et régimes de la Sécurité sociale, l'Ucanss déploiera le programme « Handi-Achats », qui vise à développer la part des achats réalisés auprès du secteur adapté et protégé.

Elle mettra dès 2017 à disposition des organismes une plaquette présentant les moyens de mobiliser les acteurs locaux de l'insertion dans leurs marchés publics, en déclinaison d'un conventionnement avec « Alliance Ville Emploi ». L'Ucanss proposera une méthodologie à destination des acheteurs permettant de définir une approche en coût global.

En matière de responsabilité économique, l'Ucanss et les caisses nationales s'attacheront à la maîtrise des délais de paiement fournisseurs. Une étude technique sera menée pour élaborer et mettre en œuvre un dispositif de suivi.

6 | Animer la politique de responsabilité globale

6.1 | Donner un cadre à la politique de responsabilité globale portée par l'Institution

Depuis 2007, l'engagement de l'Institution en matière de responsabilité sociale est formalisé par la démarche partagée du Plan cadre de développement durable. Ce plan cadre confère à l'action commune une visibilité et des objectifs ambitieux. Le plan cadre actuel trouvant son terme en 2018, l'Ucanss proposera à l'ensemble des branches et régimes impliqués les modalités de prolongation de l'investissement de la Sécurité sociale dans les politiques de responsabilité sociale, économique et environnementale.

6.2 | Faciliter le partage de pratiques innovantes au sein du réseau des experts Développement durable

Au-delà des actions qu'elle portera directement, l'Ucanss s'attachera à faciliter le partage des pratiques mises en œuvre par les organismes. Elle développera le réseau social Développement durable en renforçant son animation, pour mieux identifier les expertises et valoriser les expérimentations locales.

L'Ucanss diffusera différentes productions pour étayer le pilotage des organismes en matière de responsabilité globale (études, guides...). Elle communiquera sur les actions entreprises et leurs résultats.

En outre, l'Ucanss réitérera l'organisation d'événements fédérateurs tels que le Prix de l'innovation et du développement durable selon une périodicité biennale.

7 | Être reconnu comme un service public engagé et volontariste

7.1 | Développer l'engagement citoyen des collaboratrices et collaborateurs de la Sécurité sociale

L'Ucanss expérimentera dès 2017 le mécénat de compétences, qui peut être un levier pour valoriser les collaboratrices et collaborateurs de la Sécurité sociale, tout en nourrissant leurs pratiques professionnelles (cf. fiche n°11). Cette expérimentation donnera lieu en 2018 à un bilan partagé avec les caisses nationales, en vue d'apprécier l'intérêt et les conditions de son éventuel développement.

L'Ucanss identifiera également les conditions dans lesquelles l'employeur Sécurité sociale pourrait accompagner la participation des salarié(e)s qui le souhaitent à la Réserve citoyenne.

7.2 | Accompagner les démarches favorisant une reconnaissance des réussites de l'Institution dans le domaine de la responsabilité globale

L'Ucanss cherchera à mieux situer les pratiques du Régime général en matière de responsabilité globale en développant les comparaisons à l'échelle interprofessionnelle qui permettront en outre de stimuler sa stratégie et, le cas échéant, de mieux faire reconnaître ses réussites.

L'Ucanss identifiera les labels, les classements de référence ou les prix existants dans l'ensemble de

(1) ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie



ses champs de responsabilité en vue de déterminer ceux qui pourraient être utilement mobilisés par l'Institution ou les organismes eux-mêmes. Elle évaluera le positionnement du Régime général vis-à-vis des exigences identifiées et pourra ainsi encourager certains organismes ou réseaux à candidater aux classements et concours, ou porter elle-même la démarche pour le compte du Régime général.

L'Ucanss élaborera à partir de 2018, en lien avec les caisses nationales, une offre d'accompagnement pour

les organismes intéressés par la démarche en proposant des autodiagnostic adaptés aux labellisations visées.

L'Ucanss s'attachera enfin à amplifier la communication sur les réalisations de la Sécurité sociale. Elle valorisera les actions entreprises auprès des relais d'opinion, en mobilisant son portail Internet, en développant les relations presse et en identifiant les partenariats adéquats (cf. fiche n°10).

Engagements de l'État

Organiser avec l'Ucanss les Prix de l'innovation et du développement durable.

... de mo
... an au sein du li
... emeure insuffisamment
... ment au sein d'une mé
... ruvre au cours des der
... ions de progression au
... revues de viviers, ent
... apporté une évolution
... iron 10% des agents de
... un réseau de Sécurité
... (néral, RSI ou MSA) -
... es fonctions dans les
... a en détachement dans
... La gestion de leur car
... structurée, les possibili
... augmentées et le retour a
... accompagné. Une attent
... cohérence avec les ori
... que Libault en mars
... ars entre Sécurité socia
... mpte plus de 2400 age
... ntifondus - dont les fon
... te de la modernisation
... de l'optimisation des
... asation de leur manag
... mis en lumière le rap
... é en 2013, la mobilite
... er essentiel du dévelop
... ces et de l'enrichisseme
... smes, mais aussi de l'
... it, avec un taux de mo
... 6% par an au sein du li
... emeure insuffisamment
... ment au sein d'une mé
... ruvre au cours des der
... ions de progression au
... revues de viviers, ent

Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Contribuer à la santé au travail et au bien-être des salarié(e)s du Régime général	Définir avec les caisses nationales les orientations communes en matière de santé au travail		<ul style="list-style-type: none"> > Définition avec les caisses nationales du socle commun de la politique en matière de santé au travail > Production de recommandations en matière de lutte contre la désinsertion professionnelle et de retour à l'emploi après une absence de longue durée 	<ul style="list-style-type: none"> > Conclusion d'un marché avec un prestataire spécialisé dans la réalisation d'interventions de médiation professionnelle > Étude d'optimisation liée au renouvellement du marché BSI 	
Favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap au sein de la Sécurité sociale	Outiller les caisses nationales et les organismes pour une meilleure prise en charge du handicap	<ul style="list-style-type: none"> > Expérimentation d'un outil de facilitation de la réalisation de la DOETH > Diffusion automatique des vacances de postes sur les sites de recrutement dédiés aux personnes en situation de handicap > Bilan et adaptation du dispositif PARTHAGE 	<ul style="list-style-type: none"> > Réalisation d'un guide institutionnel sur le handicap à destination des salarié(e)s des organismes > Élaboration des annuaires locaux des acteurs intervenant sur ce champ 	<ul style="list-style-type: none"> > Expérimentation de l'accompagnement de travailleurs en situation de handicap dans l'obtention d'un CQP institutionnel > Réalisation de 21 diagnostics d'organismes sur leur positionnement au regard de l'emploi de personnes en situation de handicap > Réalisation d'un bilan complet de la politique handicap 	
	Porter la politique en matière de handicap	> Communiquer et sensibiliser les salarié(e)s aux démarches de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).		> Bilan de la convention AGEFIPH	
Développer les dispositifs de promotion sociale	Soutenir la place des jeunes dans l'Institution	> Diffusion d'une cartographie des dispositifs d'insertion que les organismes peuvent mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> > Expérimentation du « mentorat inversé » pour valoriser les apports des nouvelles générations à la Sécurité sociale > Création d'une offre d'accompagnement des organismes pour la conduite d'actions de communication et de promotion des métiers auprès des jeunes éloignés de l'emploi 	> Production d'une étude d'opportunité et le cas échéant mise en œuvre de partenariats avec les agences d'insertion visant les jeunes particulièrement éloignés de l'emploi	
	Accompagner les recruteurs				> Déploiement d'une nouvelle méthode de recrutement non-discriminatoire pour l'Institution
	Accompagner les salarié(e)s		> Accompagnement offert aux salarié(e)s connaissant les plus grandes fragilités en vue de l'obtention du socle de compétences Cléa ou tout autre titre de même nature		



Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Promouvoir une politique énergétique de la Sécurité sociale	Définir et mettre en œuvre avec les caisses nationales la politique énergétique de la Sécurité sociale	> Formalisation de la politique énergétique présentée au Comex	> Information aux caisses nationales et aux organismes sur les aides permettant de minimiser l'impact financier d'un projet énergétique > Mise à disposition aux organismes d'un dispositif d'audit énergétique		
Poursuivre le développement des achats responsables	Déployer le programme Handi-Achat	> Conventionnement avec « Alliance Ville Emploi » > Information aux organismes pour leur permettre de mobiliser les acteurs locaux de l'insertion dans leurs marchés publics	> Attribution de marchés au bénéfice du secteur protégé		
Animer la politique de responsabilité globale	Déterminer les modalités de l'investissement de la Sécurité sociale en matière de responsabilité globale après le terme du Plan cadre actuel		> Proposition aux régimes impliqués d'une recommandation stratégique s'agissant des suites à apporter au Plan cadre actuel.		
	Organiser le Prix de l'innovation et du développement durable (PIDD)	> Tenue d'une édition du PIDD		> Tenue d'une édition du PIDD	
Être reconnu comme un service public engagé et volontariste	Expérimenter le mécénat de compétences	> Lancement de l'expérimentation			
	Accompagner les organismes dans leurs démarches de labellisation		> Identification des labels adéquats > Mise en place d'un accompagnement spécifique des organismes s'inscrivant dans une démarche de labellisation		



... des opérat
... manance énergetique
... maîtrise des coûts et u
... réalisatio. Les arbitrag
... sérations puis la condit
... complexes et nécessit
... les organismes de Sec
... ce contexte, l'Ucanss
... agement des caisses n
... immobilière et des org
... le leurs opérations. Ell
... zure connaissance du p
... able à ses interventions
... de valorisation qu'elle
... i. Dans la lignée de sa
... aide à la définition des
... (PN) des branches
... nement en apportant u
... i. aux caisses nationales
... des coûts potentiels de
... iorté. L'Ucanss pourra
... tionales dans leur dém
... d'implantation sur les
... qui leur seront donnée
... iet d'un bilan partagé
... intervention, il sera d
... onventionnelle un bilan
... s immobilières (OPTI
... tionales et l'Ucanss, qu
... sur les phases à forts en
... s. L'Ucanss continuera
... i) projets au regard des
... ins et de l'état de leurs
... de sécurisation techn
... es coûts, notamment e
... as budgétaires des diffi
... i. Elle s'attachera à am
... les délais de ses interve
... s'appuiera sur les réfer
... écente période conven
... actualisation régulière
... n programme technique
... de la prise en compte
... ndations et innovations
... en lien avec les caisses
... e travail collaboratif qu
... i) partagé et en temps ré
... nécessaires pour sécur
... les opérations immobili
... n de qualité de vie au tr
... s. L'environnement im
... ect sur la qualité de vie
... Pour éviter le recours
... l'Ucanss intégrera la d
... technique, pour offrir
... s aménagés, la ré
... i) aux organismes q
... ainsi une étude pour m
... ique et du télétravail su
... en tirer les recomman
... lus largement, avec les
... nité de développer des
... epend venant formelis
... ndations en matière de
... stituent un champ de
... action plus rapide des
... e construction. L'Ucan
... i) et aux organismes un
... technique et financer



Concourir à l'efficienne de gestion du patrimoine immobilier



Convention d'Objectifs et de Gestion
entre l'État et l'Ucanss
2017 - 2020



de s
actant la
ng de la vie pros
re de formation s'accro
la mobilisation de solutions te
agogique et dans le met
erche de plus près des co
illaborent conformément
etifs fixés par la mutuali
achats et
ficience
rale d'au
branches
s et pas

Enjeux

La Sécurité sociale dispose d'un patrimoine immobilier qui compte près de 3 800 implantations pour plus de 4,5 millions de mètres carrés. La taille de ce patrimoine immobilier implique une attention particulière aux enjeux de maintenance, d'exploitation et de valorisation.

L'Ucanss accompagne les organismes notamment dans la mobilisation de montages juridiques et budgétaires innovants de conduite des opérations immobilières (VEFA, contrat de performance énergétique...), qui permettent une meilleure maîtrise des coûts et un raccourcissement des délais de réalisation.

Les arbitrages entre les différents types d'opérations puis la conduite de ces opérations s'avèrent complexes et nécessitent une expertise pointue dont tous les organismes de Sécurité sociale ne disposent pas.

Dans ce contexte, l'Ucanss poursuivra l'accompagnement des caisses nationales dans leur stratégie immobilière et des organismes locaux dans la conduite de leurs opérations. Elle développera également une meilleure connaissance du patrimoine institutionnel, indispensable à ses interventions et, plus largement, à la politique de valorisation qu'elle portera avec les caisses nationales.

Stratégie

1 | Accompagner les caisses nationales dans leur stratégie immobilière et les organismes locaux dans la conduite de leurs opérations

1.1 | Poursuivre l'appui aux caisses nationales

Dans la lignée de sa précédente COG, qui créait l'offre d'aide à la définition des plans nationaux immobiliers (PNI) des branches, l'Ucanss poursuivra son accompagnement en apportant une expertise technique et financière aux caisses nationales pour l'évaluation préalable des coûts potentiels des opérations à conduire et de leur priorité. L'Ucanss pourra également appuyer les caisses nationales dans leur démarche visant à déployer des synergies d'implantation sur les territoires. Ces appuis et les suites qui leur seront données par les caisses nationales feront l'objet d'un bilan partagé.

Au-delà de ce premier niveau d'intervention, il sera dressé avant la fin de la période conventionnelle un bilan de la convention des opérations immobilières

(OPIM) conclue en 2015 entre les caisses nationales et l'Ucanss, qui a recentré l'action de l'Ucanss sur les phases à forts enjeux financiers et techniques.

1.2 | Poursuivre l'accompagnement des organismes dans l'arbitrage et la réalisation des opérations

1.2.1 Consolider l'expertise technique apportée aux organismes

L'Ucanss continuera à appuyer les organismes dans leurs projets au regard des stratégies de branche, de leurs besoins et de l'état de leurs implantations, dans une perspective de sécurisation technique des opérations et de maîtrise des coûts, notamment en leur présentant des simulations budgétaires des différents scénarii d'arbitrage sur 15 ans. Elle s'attachera à améliorer la qualité et la maîtrise des délais de ses interventions. Dans ce cadre, l'Ucanss s'appuiera sur les référentiels de coûts créés lors de la précédente période conventionnelle, dont elle assurera l'actualisation régulière. Elle poursuivra la mise à jour de son programme technique de

référence pour s'assurer de la prise en compte des dernières recommandations et innovations techniques.

Enfin, l'Ucanss, en lien avec les caisses nationales, développera un outil de travail collaboratif qui permettra un accès centralisé, partagé et en temps réel, aux documents actualisés nécessaires pour sécuriser et fluidifier la conduite des opérations immobilières.

1.2.2 | Intégrer la dimension de qualité de vie au travail dans les programmes techniques

L'environnement immédiat de travail a un impact direct sur la qualité de vie au travail (QVT) des salarié(e)s. Pour éviter le recours à des prestataires externes, l'Ucanss intégrera la dimension QVT dans son expertise technique, pour offrir ce type de services (que ce soit sur les aménagements, la régulation thermique, la luminosité...) aux organismes qui le souhaitent.

Elle conduira ainsi une étude pour mieux appréhender l'impact du numérique et du télétravail sur l'aménagement des locaux, et en tirer les recommandations adéquates. Elle étudiera plus largement, avec les caisses nationales, l'opportunité de développer des référentiels d'aménagement venant formaliser l'ensemble des recommandations en matière de QVT.

1.2.3 | Consolider l'expertise juridique et en gestion de patrimoine pour accompagner les négociations des VEFA et des baux

Les opérations VEFA constituent un champ de développement permettant une satisfaction plus rapide des besoins des organismes en matière de construction. L'Ucanss proposera aux caisses nationales et aux organismes un accompagnement juridique, technique et financier à la négociation pour accroître les bénéfices attendus de ce type d'opérations. Cet accompagnement pourra être systématisé à la demande d'une caisse nationale.

L'Ucanss déploiera également, avec les caisses nationales qui le souhaiteront, un programme d'analyse et de renégociation des baux afin d'optimiser les coûts et de sécuriser la situation des organismes en location.

L'Ucanss développera plus largement ses expertises en matière de droit immobilier et de montages juridiques complexes, ainsi que sur les conditions dans lesquelles les organismes pourraient

bénéficier de subventions publiques dans le cadre de leurs projets. Elle animera et diffusera une veille spécialisée dans ces domaines.

1.3 | Concourir à l'optimisation de la fonction immobilière

La valorisation du patrimoine institutionnel implique que l'ensemble des organismes puisse mobiliser les compétences nécessaires en matière d'expertise et de maintenance des bâtiments. Dans cette perspective, une expérimentation a été menée à la demande de la Direction de la Sécurité sociale, sous le pilotage de la CNAMTS en région Auvergne-Rhône-Alpes, qui appellera des préconisations en matière d'organisation territoriale de la fonction immobilière. Celles-ci pourront conduire l'Ucanss à adapter son champ d'intervention et son expertise interne.

Sur le champ spécifique de la maintenance, au regard des résultats de l'expérimentation, l'Ucanss mènera avec les caisses nationales une étude d'opportunité sur l'expérimentation éventuelle de solutions de maintenance externalisée (« facility management »).

2 | Actualiser régulièrement la connaissance du patrimoine et mieux le valoriser

L'importance du patrimoine immobilier détenu ou exploité par les organismes de Sécurité sociale constitue un actif dont la composition doit être connue et qui doit faire l'objet d'une valorisation renouvelée, mais également une source de coûts qui doit être maîtrisée.

2.1 | Développer la connaissance du patrimoine immobilier institutionnel

Si le recensement du patrimoine réalisé annuellement a permis d'améliorer la fiabilité et la complétude de la connaissance du patrimoine institutionnel, cette dynamique doit être poursuivie. L'Ucanss étudiera ainsi avec les caisses nationales les champs complémentaires de données, concernant les Unions immobilières des organismes de Sécurité sociale (UIOSS) ou les immeubles vacants par exemple, devant faire l'objet d'un recensement périodique.

L'Ucanss et les caisses nationales examineront ainsi en 2017 les conditions dans lesquelles le processus de production et de mise à disposition des données relatives à la connaissance du

patrimoine immobilier pourra être amélioré pour que les données pertinentes soient remontées dans des délais compatibles avec la production des expertises. À ces fins, les conditions de collectes des données pourront être revues afin d'alléger et de fiabiliser le reporting.

2.2 | Mieux valoriser le patrimoine immobilier institutionnel

L'Ucanss proposera des solutions innovantes de valorisation immobilière permettant la génération de revenus ou la production d'économies afin d'améliorer le rendement du patrimoine immobilier de l'Institution.

Par ailleurs, l'Ucanss proposera aux autres régimes de Sécurité sociale ou de protection sociale de bénéficier de son portail dédié aux cessions et

locations immobilières des bâtiments. Elle assurera la promotion de ce portail auprès des grands investisseurs immobiliers.

Par ailleurs, l'Ucanss renforcera, avec les caisses nationales, la capacité de l'Institution à céder au meilleur prix les bâtiments inoccupés. Compte tenu des pratiques observées sur le marché telles que la vente groupée d'actifs immobiliers, l'Ucanss proposera au Comex les modalités de constitution de portefeuilles d'arbitrage visant à céder des actifs qui ne trouvent pas preneur aujourd'hui sur les marchés. Une première expérimentation sur un portefeuille réduit d'actifs devra être menée en 2018.

La valorisation pouvant prendre d'autres formes que la cession, l'Ucanss, avec les caisses nationales, explorera les pistes de partage de locaux interbranches et également la mise à disposition des locaux au bénéfice de tiers.

Engagements de l'État

Réformer l'article R.217-3 du code de la Sécurité sociale afin de faciliter le recours à des intermédiaires financiers pour l'achat et la vente des immeubles de la Sécurité sociale.

Conduire les éventuelles adaptations textuelles nécessaires à l'organisation des portefeuilles d'arbitrage.

...s'attachera en
enjeux de la concertat
ticiper tous les organis
social. À ce titre, elle se
social national, d'une p
s par la loi du 8 août 20
tion du dialogue social
professionnels et, d'aut
général. Elle aura pour
social local qui constitue
ce collective. Le deve
il, tout particulièrement
s de travail et de la gest
t des compétences, con
ce qui mérite d'être dé
L'Ucanss renforcera c
on des accords et conv
ra avec les caisses nati
n visé d'une évaluation
il. Elle contribuera au
e protection sociale co
t les salariés) et à l'é
rennité. Enfin, l'Ucans
social et ses apports,
e vis-à-vis de l'extérie
ant à favoriser l'enga
nation syndicale dans
ment générationnel. L
de la négociation de b
se, et a prévu une oblig
blig conventionnel » à
rofessionnelle. À cette
n 2017, une négociati
s du Régime général ap
nationale, afin de préc
s accords locaux ne po
s que les conventions s
engagera une négociat
rd de méthode applica
rofessionnelle, pour ha
nstitution. L'Ucanss ve
Je la norme convention
la performance des or
s et des organisations,
mènera une analyse co
nnels au regard des évé
nuelles et des pratique
s éventuelles adaptatio
tionales et les organis
une lisibilité globale
nnels existant au sein
roduira une analyse ap
ce et de divergence ex
nnels du Régime géné
mitier avec les autres
gence des cadres conv
tuteurs représentant l'
A) de développer les é
concertée des program
e Convention d'object
revoit la rénovation
e rémunération du pers
es négociations ne doi
gestion des salarié(s) r
ndre les carrières au se
et dynamiques. L'Uc
tionales, élaborera et p
ns le court et l'ami

Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Accompagner les caisses nationales dans leur stratégie immobilière et les organismes locaux dans la conduite de leurs opérations	Accompagner les caisses nationales	> Offre d'appui aux caisses nationales demandeuses dans la définition de leur PNI	> Établissement avec les caisses nationales demandeuses d'un programme de renégociation des baux dans leur branche > Réalisation d'une étude d'opportunité sur les solutions de maintenance externalisée	> Adaptation de l'intervention de l'Ucanss aux préconisations issues de l'expérimentation conduite en région Auvergne-Rhône-Alpes	> Bilan de la convention OPIM de 2015
	Outiller la conduite des opérations		> Déploiement d'un outil de travail collaboratif dédié aux OPIM	> Mise à jour du programme technique de référence pour intégrer les objectifs d'optimisation des aménagements et de QVT	
Actualiser régulièrement la connaissance du patrimoine et mieux le valoriser	Soutenir la valorisation du patrimoine immobilier		> Présentation au Comex d'un projet de création de portefeuilles d'arbitrages immobiliers	> Proposition aux caisses nationales de solutions innovantes de valorisation du patrimoine et, le cas échéant, appui à leur mise en œuvre	



**Augmenter de façon
significative les achats
mutualisés pour maîtriser
les coûts et améliorer
l'efficacité de la fonction**



Enjeux

La Sécurité sociale réalise plus d'un milliard d'euros d'achats chaque année (tous régimes et tous types d'achats confondus). Les achats concentrent des perspectives importantes de gains d'efficacité et une opportunité majeure de maîtrise des dépenses : leur mutualisation permet à la fois de sécuriser le processus, de réduire les coûts de gestion et d'obtenir des réductions de coût unitaire liées à la massification.

L'Ucanss, dans le cadre fixé par le Comex au cours de sa précédente COG et avec l'appui des caisses nationales, s'est ainsi attachée à développer le volume d'achats mutualisés qu'elle réalise directement, passé de 10 millions d'euros en 2011 à 220 millions d'euros en 2016, et a conclu un partenariat avec l'Ugap représentant 128 millions d'euros en 2015. Les achats comportent par ailleurs des enjeux importants en matière de responsabilité sociale et leur impact sur le développement économique d'un territoire doit être valorisé. La conciliation d'une démarche d'achat responsable et d'une gestion mutualisée constitue un objectif

permanent des politiques développées en la matière par l'Ucanss. C'est ainsi qu'en 2015, les PME sont davantage représentées dans les achats mutualisés de l'Institution que dans l'ensemble des achats réalisés par les organismes et les caisses nationales.

La mutualisation mise en œuvre par l'Ucanss a permis de dégager 19 millions d'euros d'économies en 2015 et d'alléger les démarches supportées par les organismes. Elle demeure cependant modeste par rapport à l'ensemble des achats réalisés par les organismes de Sécurité sociale.

Dans ce contexte, l'Ucanss poursuivra le développement de la centrale d'achat pour générer des économies. Elle cherchera à accroître le taux d'adhésion des organismes aux marchés mutualisés en interbranche au plan national, et évaluera avec les caisses nationales l'intérêt d'un développement de la mutualisation interbranches de certains achats locaux. Pour atteindre ces objectifs, elle renforcera la connaissance des achats au sein de la Sécurité sociale.

Stratégie

1 | Élargir l'offre de la centrale d'achats

Le recours à l'achat mutualisé est générateur de sécurité juridique pour les organismes et concourt à la maîtrise de leurs dépenses. L'Ucanss poursuivra donc avec les caisses nationales une politique active et volontariste d'augmentation des achats mutualisés, et formalisera avec elles le processus d'achats dans l'objectif de clarifier les rôles des différents acteurs et de sécuriser l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des achats communs.

L'Ucanss identifiera les biens et services, hors informatique, susceptibles d'être achetés à

moindre coût dans le cadre de procédures nationales interbranches. Elle réalisera à cet effet deux cartographies des achats, en 2017 et 2019, qui lui permettront de proposer au Comex des programmes d'achats élargis. De plus, l'Ucanss développera l'évaluation du dispositif d'achats mutualisé en sollicitant les caisses nationales et les organismes utilisateurs pour s'assurer de la bonne prise en compte de l'évolution de leurs besoins dans le cadre du renouvellement des marchés existants.

L'Ucanss cherchera à concilier la recherche d'économies et l'accès aux marchés mutualisés des PME, par la poursuite d'une politique d'allotissement territorial. Elle promouvra



...sont
...es opér
...finance éner
...maîtrise des coûts et u
...réalisation. Les arbitrag
...érations puis la conditi
...complexés et nécessit
...les organismes de Sec
...ce contexte, l'Ucanss
...agement des caisses n
...rimobilière et des org
...leurs opérations. Ell
...sure connaissance du p
...able à ses interventions
...de valorisation qu'elle
...: Dans la lignée de sa
...aide à la définition des
...es (PNI) des branches
...nement en apportant u
...aux caisses nationales
...des coûts potentiels de
...fortie. L'Ucanss pourr
...tionales dans leur dém
...d'implantation sur les
...qui leur seront donnee
...jet d'un bilan partagé
...intervention, il sera d
...inventionnelle un bilan
...s immobilières (OPIM
...tionales et l'Ucanss, qu
...sur les phases à forts en
...s. L'Ucanss continuera
...projets au regard des
...sins et de l'état de leurs
...de sécurisation techn
...es coûts, notamment e
...as budgétaires des diffi
...: Elle s'attachera à am
...es délais de ses interve
...s'appuiera sur les réfer
...adente période conven
...actualisation régulière
...n programme technique
...de la prise en compte
...nditions et innovations
...en lien avec les caisses
...e travail collaboratif qu
...partagé et en temps ré
...nécessaires pour sécur
...des opérations immobi
...a de qualité de vie au tr
...s. L'environnement im
...rect sur la qualité de vi
...s. Pour éviter le recours
...l'Ucanss intégrera la d
...technique, pour offrir
...s aménagements, la ré
...s, à aux organismes q
...ainsi une étude pour m
...ique et du télétravail su
...en tirer les recomman
...lus largement, avec les
...nté de développer des
...repent venant formelis
...ndations en matière de
...stituent un champ de
...action plus rapide des
...e construction. L'Ucan
...et aux organismes un
...technique et financer

également « l'achat responsable », en développant les clauses sociales et environnementales dans les marchés mutualisés (cf. fiche n°6).

S'agissant en particulier des achats informatiques, l'Ucanss mènera avec les caisses nationales une étude aux fins d'apprécier dans quelle mesure et sur quels types d'achats une mutualisation interbranches pourrait conduire à une réduction des coûts unitaires.

Enfin, elle renforcera et systématisera l'évaluation de la mesure de l'économie réalisée par le portage mutualisé des marchés. Elle évaluera les économies de gestion pour les organismes sur deux volets : d'une part, les économies dégagées sur le prix unitaire en comparaison avec les tarifs de marché pratiqués par les fournisseurs ; d'autre part, l'économie de gestion liée à l'allégement des procédures. Cette évaluation sera professionnalisée et objectivée par le recours à des experts externes, qui formuleront des recommandations sur les méthodes mises en œuvre.

2 | Systématiser l'adhésion des organismes aux marchés mutualisés en interrégime

La diminution des coûts globaux des achats au sein de l'Institution passe par l'accroissement du taux d'adhésion des organismes aux marchés mutualisés. C'est pourquoi le recours à la centrale d'achats de l'Ucanss est rendu obligatoire, sauf à ce que les organismes locaux obtiennent une dérogation validée par leur caisse nationale, en apportant des éléments démontrant qu'ils peuvent bénéficier de tarifs inférieurs ou de conditions plus avantageuses que ceux obtenus par l'Ucanss ou en documentant la spécificité de leur besoin.

L'Ucanss communiquera davantage auprès des organismes sur les marchés mutualisés au niveau national. Elle donnera une plus grande visibilité aux organismes sur le programme d'achats, les dates prévisionnelles de mise à disposition des marchés et les modalités d'adhésion, en mobilisant le réseau social des acheteurs et en développant un catalogue des biens et services accessibles aux organismes par les marchés mutualisés. La commande en ligne devra ainsi être optimisée et, à terme, systématisée.

L'Ucanss se mettra en capacité d'accompagner le recours systématique à la centrale d'achats en améliorant le service après-vente offert aux organismes locaux (modalités de commande, gestion des difficultés dans l'exécution des marchés, suivi des défaillances des prestataires...).

Elle conduira une étude sur les points d'amélioration, en lien avec les caisses nationales, réalisée auprès d'un panel d'organismes locaux adhérents aux marchés. Cette étude permettra de définir des plans d'actions, dans une perspective d'amélioration continue du service rendu aux organismes.

Enfin, l'Ucanss adressera annuellement à chaque organisme, à compter de 2019, son profil d'achats pour lui permettre de comparer ses pratiques avec les autres organismes.

3 | Évaluer l'intérêt d'un développement de la mutualisation interbranches de certains achats locaux

Si la mutualisation des achats n'est pas toujours réalisable au plan national notamment lorsque le marché fournisseur est très éclaté, la mutualisation interbranches au niveau d'un territoire peut, sur certains segments, être source d'économies pour les organismes concernés. L'Ucanss mènera ainsi en 2017 et 2019 une étude pour identifier les segments d'achats et le périmètre géographique sur lesquels une mutualisation interbranches territoriale permettrait de réaliser des économies, et proposer au Comex des recommandations en la matière en 2018 et 2020.

Par ailleurs, au vu des résultats de l'étude lancée en 2016 à la demande de la Direction de la Sécurité sociale sur l'organisation de la fonction au plan local et des benchmarks réalisés dans ce cadre, l'Ucanss avec les caisses nationales proposera en 2017 au Comex des actions concourant à l'optimisation de l'achat local au regard des exigences de sécurisation juridique et d'optimisation de l'allocation des ressources.

4 | Renforcer la connaissance des achats au sein de la Sécurité sociale

Si l'Observatoire de l'achat des organismes de Sécurité sociale, créé en 2007, a permis de développer progressivement une meilleure connaissance des achats, il ne permet pas d'analyser les conditions de réalisation des achats d'un montant inférieur au seuil réglementaire fixé dans le cadre de la création de l'Observatoire. Or, le renforcement de cette connaissance est une condition nécessaire à la fois pour identifier les segments d'achats sur lesquels des économies pourraient être réalisées, en vue de permettre au Comex de définir le programme d'achats mutualisés, mais aussi pour élaborer les profils d'achats des organismes.



Dans cet objectif, l'Ucanss définira avec les caisses nationales les données nécessaires qui ne sont pas aujourd'hui collectées par l'Observatoire de l'achat ou par d'autres moyens (cf. fiche n°1), relatives notamment aux marchés inférieurs à 20 000 d'euros HT et aux marchés passés auprès de l'Ugap. Elle organisera la collecte de

ces informations dans des conditions évitant la redondance des restitutions d'information à la charge des organismes et définira avec les caisses nationales l'outil de collecte qu'il conviendra d'utiliser, la fréquence de son alimentation et les modalités de partage des informations obtenues.

Engagements de l'État

Lors du renouvellement des COG du Régime général en 2017, inscrire dans celles-ci le recours systématique à l'ensemble des marchés portés par la centrale d'achats de l'Ucanss.

Sans attendre le renouvellement des COG en 2017, l'État demandera aux caisses nationales du Régime général de diffuser des instructions claires au sein des réseaux afin de développer ce recours systématique.

... employeur
... s'attachera en
enjeux de la concertation
... tous les organisat
social. A ce titre, elle ne
social national, d'une p
s par la loi du 8 août 20
tion du dialogue social
professionnels et, d'aut
général. Elle aura pour o
social local qui constitue
ce collective. Le deve
il, tout particulièrement
s de travail et de la gest
t des compétences, con
ce qui mérite d'être dé
L'Ucanss renforcera c
on des accords et conv
ra avec les caisses nat
n vue d'une évaluation
il. Elle contribuera au
e protection sociale co
t des salariés) et à l'é
rennité. Enfin, l'Ucans
social et ses apports,
e vis-à-vis de l'exterie
ant à favoriser l'engag
nation syndicale dans
ement générationnel. L
de la négociation de b
se, et a prévu une oblig
blig conventionnel » à
rofessionnelle. A cette
n 2017, une négociati
s du Régime général ap
nationale, afin de préc
s accords locaux, ne pe
que les conventions n
engagera une négociat
rd de méthode applica
rofessionnelle, pour ha
stitution. L'Ucanss ve
Je la norme convention
la performance des or
s et des organisations,
mènera une analyse co
nnels au regard des évé
ntuelles et des pratique
s éventuelles adaptati
tionales et les organis
une lisibilité globale
nnels existant au sein
roduira une analyse ap
ce et de divergence ex
nnels du Régime géné
mitier avec les autres
gence des cadres conv
iateurs représentant l'
A) de développer les é
concertées des program
e Convention d'object
revoiyait la rénovation
e renouveau du pers
es négociations ne doi
gestion des salarié(s) r
ndre les carrières au se
et dynamiques. L'Uc
tionales, élaborera et p
ns le court et l'année

Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Développer l'offre de la centrale d'achats	Renforcer l'efficacité de l'achat sur les segments à forts enjeux d'économies	> Réalisation d'une revue de segments pour identifier les secteurs d'achats porteurs d'économies et proposition au Comex de programmes d'achats élargis	> Réalisation d'une étude d'opportunité sur la mutualisation d'achats dans le domaine informatique	> Réalisation d'une revue de segments pour identifier les secteurs d'achats porteurs d'économies et proposition au Comex de programmes d'achats élargis	
	Renforcer l'évaluation de la politique d'achats mutualisés		> Installation d'un comité d'experts en charge de l'évaluation		
Systématiser l'adhésion des organismes aux marchés mutualisés en interrégime	Informier et accompagner les organismes	> Mise en ligne d'un catalogue de l'ensemble des biens et services couverts par les marchés mutualisés nationaux portés par l'Ucanss		> Communication annuelle à chaque organisme de son profil d'achats pour lui permettre de situer ses pratiques	
Évaluer l'intérêt d'un développement de la mutualisation interbranches de certains achats locaux	Proposer des stratégies au Comex	> Présentation au Comex d'une étude sur les opportunités de mutualisation des achats au niveau territorial			



des situations...
 ce qui a produit...
 sions collectives de tra...
 er de transformation du...
 bilisés par l'employeur...
 stratégiques pluriannuel...
 re de ressources huma...
 nées en avril 2016. L...
 tion d'employeurs et et...
 s s'attachera en conséq...
 de la concertation et d...
 tous les organismes à l...
 À ce titre, elle adaptiera...
 national, d'une part, au...
 loi du 8 août 2016 rel...
 dialogue social et à la...
 formels et, d'autre part...
 Elle aura pour objectif...
 eal qui constitue un fa...
 ctivité. Le développe...
 particulièrement dans l...
 val et de la gestion pré...
 ompétences, constitue l...
 mérite d'être davanta...
 nss renforcera égaleme...
 accords et convention...
 les caisses nationales...
 d'une évaluation qual...
 contribuera au bon fon...
 ction sociale complè...
 ériés et à l'évaluat...
 Enfin, l'Ucanss s'atta...
 et ses apports, tant au...
 -vis de l'extérieur, et p...
 omettre l'engagement...
 syndicale dans un con...
 générationnel. La loi a...
 égociation de branche...
 prévu une obligation d...
 nventionnel) applicab...
 melle. À cette fin, l'U...
 une négociation avec...
 gime général applic...
 ble, afin de préciser les...
 rds locaux ne pourr...
 s conventions ou acco...
 ra une négociation en...
 méthode applicable à l'...
 melle, pour harmonis...
 on. L'Ucanss veillera à...
 rme conventionnelle, l...
 ormance des organis...
 s organisations. Dans...
 une analyse continue...
 regard des évolutio...
 et des pratiques, de fa...
 uelles adaptations nec...
 s et les organismes en...
 sibilité globale sur les...
 xistant au sein de la S...
 une analyse approfond...
 e divergence existant...
 au Régime général, du...
 avec les autres régim...
 es cadres convention...
 représentant l'employ...
 développer les échange...
 e des programmes de...
 ention d'objectifs et de



Réinventer la proximité avec les organismes locaux et déployer une offre de services élargie



Enjeux

Dans le prolongement de son rôle de fédération d'employeurs et de ses missions réglementaires, l'Ucanss a développé une politique de prestation de services au profit des organismes pour mettre à leur disposition des expertises spécifiques partagées entre toutes les branches.

À ce titre, elle s'est attachée au cours de sa précédente COG à structurer et mieux communiquer sur son offre de services et à approfondir la connaissance des besoins des organismes pour y répondre au plus près.

Pour autant, les besoins des organismes évoluent rapidement. Ils attendent ainsi de l'Ucanss une relation de plus grande proximité au travers d'une meilleure connaissance de leurs problématiques opérationnelles et du développement de modes d'échanges optimisés.

Par ailleurs, l'Ucanss, dont le périmètre d'intervention était à l'origine limité au seul Régime général, a connu progressivement une extension de son champ d'action

en réponse aux besoins exprimés par d'autres acteurs de la protection sociale. La mise en œuvre d'une offre de services étendue au bénéfice des autres régimes de Sécurité sociale est bien engagée et justifiera d'être davantage formalisée. Dans le même esprit, l'appui que porte l'Ucanss aux ARS sera amplifié afin d'assurer une égalité de traitement pour les salarié(e)s de ces structures qui relèvent de la convention collective du Régime général.

Parallèlement, l'Ucanss a un intérêt direct à développer des échanges avec les autres acteurs de la protection sociale, qui rencontrent des problématiques similaires à celles du Régime général et dont les solutions peuvent éclairer la réflexion de la branche professionnelle.

Ces différentes dimensions donnent à l'Ucanss la capacité à mettre en pratique cet objectif de transversalité étendue et d'échange au profit des caisses nationales et des organismes locaux du Régime général.

Stratégie

1 | Mieux informer les organismes locaux et simplifier leur accès à l'offre de services de l'Ucanss

L'Ucanss remettra en cohérence l'ensemble de ses publications en donnant la priorité aux productions en ligne pour la réactivité et les possibilités d'archivage intelligent qu'elles permettent. Elle veillera à la régularité des publications et à la cohérence de leur ligne graphique et éditoriale.

Dans le cadre de la modernisation de sa présence numérique (cf. fiche n°10), l'Ucanss proposera un accès simplifié aux informations via un nouveau portail Internet dédié aux organismes, aux ARS et aux salarié(e)s, d'ici à 2019. Ce nouveau portail s'appuiera

sur des éléments textuels, graphiques et audiovisuels adaptés aux standards technologiques actuels pour créer des supports plus lisibles, pédagogiques, et accessibles aux personnes en situation de handicap.

Dans ce nouveau portail, l'Ucanss simplifiera le parcours des usagers en proposant un accès personnalisé à l'ensemble de son offre de services et une navigation plus fluide entre ses différents applicatifs.

Elle développera l'usage d'outils de travail collaboratifs tels que les réseaux sociaux, la vidéoconférence sur poste de travail et les solutions de partage de documents qui doivent permettre de simplifier et personnaliser les échanges en garantissant une sécurité conforme aux exigences des référentiels interbranches.

2 | Assurer une adéquation permanente des offres aux besoins des caisses nationales et des organismes

L'Ucanss pérenniser les dispositifs d'écoute et d'évaluation de son offre de services à destination des directions d'organismes, à travers les focus groups et une enquête bisannuelle (2018 et 2020). Elle les complètera par des enquêtes ponctuelles tournées vers les utilisateurs finaux de l'offre de services, tels que les responsables RH, experts immobiliers, acheteurs (...) au sein des organismes. Elle systématisera le traitement des insatisfactions, en conformité avec sa charte d'engagements de service, de même qu'elle entrera en contact avec les organismes recourant le moins à ses services pour en comprendre les raisons et adapter son offre en retour. La charte d'engagements de service publiée en 2016 fera l'objet d'un bilan en vue de son éventuelle adaptation.

En complément des dispositifs d'écoute et d'évaluation, l'Ucanss renforcera sa capacité d'analyse des sollicitations qu'elle reçoit de la part des organismes. Pour assurer ce suivi dans une logique de décloisonnement de ses expertises, l'Ucanss déploiera en 2017 sur l'ensemble de ses offres de services une solution unifiée de gestion de la relation client. L'Ucanss poursuivra en outre la stratégie impulsée dans le cadre de sa précédente COG visant à renforcer la personnalisation de l'offre de services qu'elle propose aux organismes, y compris en adoptant une posture de conseil.

Plus largement, l'Ucanss s'attachera à consolider le recensement des différents besoins rencontrés sur le terrain, dont il sera régulièrement fait état aux caisses nationales, pour déterminer les orientations de son offre de services en lien avec elles. L'Ucanss déterminera en 2017, avec les caisses nationales et les organismes locaux, les domaines d'activité pour lesquels elle identifie un besoin d'expertise nouvelle ou supplémentaire, notamment dans le domaine juridique. Elle se mettra en situation de disposer d'un niveau d'expertise adéquat.

Enfin, pour garantir l'adéquation de ses services aux besoins des organismes, l'Ucanss continuera à les associer à la conception de l'accompagnement proposé à l'occasion de réformes d'ampleur. La création de nouvelles offres, tout comme l'évolution d'offres existantes, seront menées en collaboration avec leurs utilisateurs et les caisses nationales qui en valideront le contenu avant déploiement.

3 | Déployer une offre de services élargie au sein du service public de la Sécurité sociale

3.1 | Proposer une offre de services au profit du Secrétariat général des ministères sociaux et des ARS

L'Ucanss poursuivra son appui en termes d'expertise juridique au profit du Secrétariat général des ministères sociaux et des ARS ; elle intensifiera son action d'information et de conseil sur l'interprétation des dispositions conventionnelles et sur les conditions de leur mise en œuvre.

En cohérence avec les orientations du rapport rédigé sous l'égide de Dominique Libault en 2015, l'Ucanss mettra en œuvre les recommandations qui nécessitent de sa part une intervention, afin d'encourager les mobilités réciproques entre les ARS et les organismes du Régime général (cf. fiche n°5).

Enfin, elle déterminera chaque année avec le Secrétariat général les conditions dans lesquelles la politique de formation institutionnelle pourra être mobilisée par les ARS. L'Ucanss proposera un cadre de travail partagé destiné à faciliter la prise en compte des besoins des ARS dans la définition des priorités institutionnelles.

3.2 | Assurer et formaliser un accès élargi aux offres de services de l'Ucanss

L'Ucanss s'attachera à ouvrir une part croissante de ses services aux autres régimes telle que l'offre immobilière, l'offre de conseil juridique en droit des achats, en droit de la formation ou encore l'analyse du climat social au moyen du BSI. Ces demandes seront retracées dans un tableau de bord spécifique.

En parallèle, l'Ucanss poursuivra l'évaluation du service rendu à ces régimes. Elle partagera régulièrement avec leurs caisses nationales les tableaux de bord de suivi des actions conduites pour leur compte, suivra l'évolution de leurs besoins et échangera sur les adaptations éventuellement nécessaires de l'offre de services.

Compte tenu du développement des échanges avec des acteurs du service public de la Sécurité sociale hors du Régime général et de l'ouverture de l'offre de services dont ils sont bénéficiaires, l'Ucanss conclura en 2018 des conventions bilatérales avec le Secrétariat général des ministères sociaux et les caisses nationales des autres régimes qui viendront encadrer ces relations.



3.3 | Assurer pour le compte de l'État le déploiement et la maintenance de l'outil de désignation des membres des Conseils et Conseils d'administration des organismes

À la demande de la Direction de la Sécurité sociale, et compte tenu des enjeux de simplification que comporte le processus de désignation des membres des Conseils et Conseils d'administration des organismes du Régime général, l'Ucanss assurera la fin du déploiement, l'hébergement et la maintenance de l'outil en ligne développé en 2016. En lien avec l'État, elle proposera un dispositif de formation et d'assistance aux utilisateurs mobilisable en 2017.

4 | Inscrire l'action de l'Ucanss dans une perspective élargie

Si les périmètres d'action de l'Ucanss sont avant tout le Régime général et le service public de la

Sécurité sociale, d'autres secteurs professionnels sont susceptibles d'éclairer les réflexions et les pratiques conduites par les acteurs de la Sécurité sociale.

L'Ucanss développera les échanges avec les branches professionnelles représentées au sein de l'OPCA et relevant de la protection sociale (Agirc-Arrco, Mutualité, Pôle Emploi), afin de partager les études conduites par chacune d'elles et identifier les solutions ou pistes d'actions proposées. Elle proposera dans ce contexte un programme d'études ou d'actions communes à mener sur la période conventionnelle. Parallèlement, l'Ucanss examinera la faisabilité du déploiement d'un « passeport numérique » commun avec l'Agirc-Arrco visant à assurer un socle de compétences en matière informatique pour les salarié(e)s de la protection sociale. Cette opération sera conduite avec l'appui de l'Institut 4.10.



...s'attachera en... employeur... enjeux de la concertat... ticiper tous les organis... social. A ce titre, elle se... social national, d'une p... s par la loi du 8 août 20... tion du dialogue social... professionnels et, d'aut... éral. Elle aura pour o... social local qui constitue... ce collective. Le deve... il, tout particulièrement... s de travail et de la gest... t des compétences, con... que qui mérite d'être dé... L'Ucanss renforcera é... on des accords et conv... ra avec les caisses nat... n visé d'une évaluation... il. Elle contribuera au... e protection sociale co... et les salarié(e)s et à l'é... renché. Enfin, l'Ucanss... e social et ses apports... e vis-à-vis de l'extérie... ant à favoriser l'enga... nation syndicale dans... ment générationnel. L... de la négociation de b... se, et a prévu une oblig... ble conventionnel » à... professionnelle. A cette... n 2017, une négociati... s du Régime général ap... nationale, afin de préc... s accords locaux, ne po... que les conventions... engagera une négociat... rd de méthode applica... professionnelle, pour la... nstitution. L'Ucanss ve... Je la norme convention... la performance des or... s et des organisations... mène une analyse co... nels au regard des évé... ntielles et des pratique... s éventuelles adaptatio... tionales et les organis... une lisibilité globale... nels existant au sein... produira une analyse ap... ce et de divergence ex... nels du Régime géné... mtiller avec les autres... gence des cadres conv... teurs représentant l'e... (A) de développer les é... concertées des program... e Convention d'object... revoit la rénovation... e rémunération du pers... es négociations ne doi... tion des salarié(e)s r... dre les carrières au se... et dynamiques. L'Uc... tionales, élaborera et p... ns le court et l'année



Améliorer la connaissance et l'image de la Sécurité sociale

Enjeux

Souvent appréhendée de manière fragmentée à travers ses différentes branches de législation, la Sécurité sociale en tant qu'Institution est mal connue du grand public, dont la perception se trouve brouillée par de nombreuses idées reçues. Si 91 % des Français se disent attachés à la Sécurité sociale, dont ils considèrent à 84 % qu'elle jouit d'une bonne image, 29 % d'entre eux s'estiment mal informés sur son fonctionnement et effectivement, 62 % d'entre eux témoignent d'une connaissance faible ou moyenne au moment de répondre à des questions simples sur ses missions⁽¹⁾. Ses salarié(e)s

eux-mêmes, qui sont pourtant fier(e)s d'y travailler, ont également du mal à partager un socle de compréhension global qui dépasse leur branche ou leur organisme.

Dans ce contexte, l'Ucanss et les caisses nationales ont posé les prémices d'une communication partagée sur l'opérateur Sécurité sociale, s'attachant notamment à aborder sous une identité commune la commémoration de son 70^e anniversaire. L'Ucanss entend capitaliser sur ces avancées pour porter une politique de communication de marque cohérente.

Stratégie

1 | Installer la marque Sécurité sociale en développant sa présence numérique et en faisant vivre son identité graphique

En complémentarité des communications pilotées par les branches, via leurs sites Internet respectifs, l'Ucanss proposera une stratégie numérique multicanale permettant d'asseoir la communication de marque du service public de la Sécurité sociale.

L'Ucanss proposera à cet effet une recomposition des sites de l'opérateur Sécurité sociale. Dans le cadre d'un partenariat avec la Direction de la Sécurité sociale, le portail securite-sociale.fr fera l'objet d'une rénovation technologique, ergonomique et éditoriale. L'objectif porté conjointement sera de le transformer en un portail institutionnel et pédagogique dédié à la connaissance de la Sécurité sociale et à l'orientation des usagers et des professionnels. Une étude préalable sera menée afin de définir l'ensemble des composantes du projet et une convention de partenariat régira les conditions de gestion. Ce portail sera articulé avec le site consacré aux métiers et au recrutement.

(1) Enquête réalisée par téléphone du 14 au 25 novembre 2016 auprès d'un échantillon de 1 003 personnes représentatif des Français âgés de « 18 ans et plus », par Harris Interactive pour l'Ucanss

L'Ucanss proposera également une nouvelle version du site ucanss.fr, à l'attention principale des organismes et collaboratrices et collaborateurs de l'Institution (cf. fiche n°9).

En complément de ces travaux sur les sites Internet, l'Ucanss investira progressivement le champ des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter...), pour faire connaître la Sécurité sociale, ses missions, ses métiers et ses valeurs, auprès de publics élargis.

Parallèlement, elle ajustera la charte graphique mise à disposition des organismes, conjointement avec les branches, afin de renforcer l'identité visuelle commune de la marque Sécurité sociale.

2 | Valoriser les métiers de la Sécurité sociale et l'expertise de ses salarié(e)s via une stratégie multicanale adaptée

Alors que la Sécurité sociale fait face à un enjeu de recrutement essentiel dans les prochaines années (cf. fiche n°3), l'Ucanss amplifiera les actions visant à valoriser les métiers de l'Institution. La diversité des fonctions occupées par les salarié(e)s de la Sécurité sociale, la richesse de leurs compétences et la dynamique de leur engagement doivent être

mieux connues à la fois pour améliorer l'image de la Sécurité sociale, renforcer son attractivité d'employeur et, en interne, la fierté de son personnel.

En partenariat avec les caisses nationales et l'EN3S à qui échoit une mission spécifique de communication auprès des jeunes, l'Ucanss s'assurera que la communication sur les métiers s'inscrive en cohérence avec les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de gestion des ressources humaines arrêtées par le Conseil d'orientation en avril 2016. Elle mettra en avant ses métiers et notamment ceux pour lesquels des difficultés de recrutement sont à prévoir, dans le cadre de campagnes grand public et à travers des vidéos qui valoriseront aussi les compétences et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs. Cette stratégie et ces outils renforceront la stratégie de diversification de l'appui au recrutement (cf. fiche n°3) et les objectifs spécifiques de recrutement des jeunes, notamment les plus éloignés de l'emploi (cf. fiche n°6).

3 | Promouvoir la Sécurité sociale comme un acteur socio-économique essentiel

En qualité de fédération des employeurs du Régime général l'Ucanss est légitime à porter leur voix sur l'ensemble des thématiques relevant de son champ d'intervention (notamment les effets du dialogue social, les politiques RH, la responsabilité sociale...) et partagera des éléments de discours avec les réseaux.

L'Ucanss et les caisses nationales mettront en commun leur actions et pratiques afin de promouvoir les positions de l'employeur Sécurité sociale vis-à-vis des médias, dans le cadre d'une stratégie de communication et de relations presse renforcée. L'Ucanss coordonnera, lorsque cela s'avèrera utile, les interventions sur des questions d'intérêt partagé. Un programme de travail sera élaboré conjointement en ce sens dès 2017.

En outre, par les prestations qu'elle sert et les emplois qu'elle crée, la Sécurité sociale contribue à façonner le tissu socio-économique des régions françaises. Aussi, l'Ucanss coordonnera le déploiement d'actions visant à promouvoir l'apport de la Sécurité sociale sur les territoires, dans le prolongement des expérimentations déjà conduites.

4 | Entretenir le sentiment d'appartenance des salarié(e)s à la Sécurité sociale

Le renforcement du sentiment d'appartenance des salarié(e)s de la Sécurité sociale, soutenu par les actions engagées lors de la précédente COG, doit être poursuivi.

Cela implique une meilleure information des salarié(e)s sur la Sécurité sociale dans son ensemble, ses missions, son actualité, au-delà de leur organisme et branche d'appartenance.

Dans ce contexte, un plan d'actions pluriannuel de communication spécifique sera présenté au Comex en 2018 en vue de définir les conditions d'une meilleure information des salarié(e)s sur le cadre de gestion commun, en privilégiant l'utilisation des supports numériques.

Dans l'objectif de fédérer la communauté Sécurité sociale, l'Ucanss poursuivra en outre, au-delà de la Journée de la Sécurité sociale instaurée en 2013 et reconduite chaque année, l'organisation d'événementiels et de concours, et veillera avec l'appui des caisses nationales à assurer leur déclinaison en organisme. Le concours des salarié(e)s, tel qu'élaboré à l'occasion du 70^e anniversaire de la Sécurité sociale, leur permet de proposer des projets visant à améliorer le service rendu à l'utilisateur et la connaissance de l'Institution, et sera ainsi reconduit tous les deux ans. L'Ucanss assurera la promotion des projets primés dans ce cadre.

Engagements de l'État

Conduire avec l'Ucanss les études préalables au projet de rénovation du site securite-sociale.fr et co-piloter le projet en découlant.

Mettre en place un comité éditorial associant l'Ucanss, les caisses nationales et l'EN3S, sous le pilotage de la DSS, dédié à la gouvernance éditoriale du portail securite-sociale.fr rénové.

Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Installer la marque Sécurité sociale en développant sa présence numérique et en faisant vivre son identité graphique	Définition de la stratégie de communication multicanale	> Proposition au Comex d'une stratégie de communication			
	Développer les outils numériques dans le cadre de la stratégie de communication Sécurité sociale	> Création des espaces Sécurité sociale sur les principaux réseaux sociaux	> Création d'un portail Sécurité sociale articulé avec le nouveau site dédié aux métiers et aux recrutements		
Valoriser les métiers de la Sécurité sociale et l'expertise de ses salarié(e)s via une stratégie multicanale adaptée	Mettre en œuvre des actions de communication grand public		> Lancement d'une campagne grand public > Réalisation de vidéos en support des campagnes de recrutement institutionnelles		
Promouvoir la Sécurité sociale comme un acteur socio-économique essentiel	Renforcer la présence de l'Institution dans les médias	> Établissement d'un programme de travail concerté avec les caisses nationales			
Entretenir le sentiment d'appartenance des salarié(e)s à la Sécurité sociale	Organiser un concours des salarié(e)s	> Tenue d'une édition du concours des salarié(e)s		> Tenue d'une édition du concours des salarié(e)s	



Poursuivre la transformation interne de l'Ucanss



Convention d'Objectifs et de Gestion
entre l'État et l'Ucanss
2017 - 2020



Enjeux

Pendant ses précédentes périodes conventionnelles, l'Ucanss a rénové son organisation interne, développé le contrôle interne, la certification externe de ses comptes et déployé des pratiques de pilotage renforcées et harmonisées. Elle a également engagé la mise en œuvre d'un suivi unifié des demandes de ses usagers, par le déploiement progressif d'un outil de gestion de la relation clients (voir fiche n°9).

Cette action volontaire de renforcement du pilotage a trouvé sa concrétisation dans un Schéma directeur des ressources humaines (SDRH) dont le renouvellement permettra de couvrir la période conventionnelle 2017-2020. L'Ucanss investira ainsi fortement dans la formation et l'accompagnement des collaboratrices et collaborateurs pour disposer de l'ensemble des expertises nécessaires à

l'évolution de ses missions, mais aussi pour faciliter les transformations de ses modes d'intervention.

De la même façon, le Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui s'achève sera révisé pour prendre en compte les nouveaux besoins en matière de réseau, d'applicatifs mis à disposition des caisses nationales et des organismes, et d'outillage interne.

Enfin, la période conventionnelle sera marquée par deux chantiers plus spécifiques : la poursuite de la politique de mutualisation avec des acteurs institutionnels, dans le champ de la gestion de la paie et, par ailleurs, l'implantation immobilière de l'organisme dans la mesure où le bail de son implantation principale prend fin en 2018.

Stratégie

1 | Poursuivre le développement des expertises et développer une politique RH orientée vers l'innovation managériale et la qualité de vie au travail

Dans le prolongement de son précédent SDRH, l'Ucanss établira ses nouvelles orientations internes en matière de ressources humaines. Ces orientations devront rechercher un objectif d'exemplarité en termes de cohésion, de motivation des équipes et de qualité de vie au travail qui constituent des déterminants de la performance. L'Ucanss poursuivra le projet de transformation interne mené en co-construction avec les collaboratrices et collaborateurs, et s'attachera à expérimenter des pratiques managériales innovantes, nourries par la veille et les innovations portées au sein des réseaux (cf. fiche n°1). Elle sera particulièrement attentive à l'association des collaboratrices et collaborateurs, gage d'appropriation des décisions et de compréhension du sens des démarches entreprises.

L'Ucanss visera également le développement de la posture de conseil attendue chez ses experts, et de leurs expertises (cf. fiche 9).

Enfin, la démarche d'ores et déjà entreprise de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera poursuivie, afin d'accompagner les collaboratrices et collaborateurs dans les évolutions de l'organisme et de leur donner la visibilité nécessaire pour développer leur carrière et faciliter leur mobilité.

2 | Rechercher des partenariats institutionnels pour la mutualisation de la gestion de la paie

La gestion administrative du personnel et la gestion de la paie sont des fonctions à ce jour entièrement internalisées à l'Ucanss. Toutefois, dans un contexte marqué par la généralisation des solutions de paie mutualisées au sein des réseaux, source d'efficacité de gestion et d'efficience, il apparaît opportun d'inscrire les pratiques de l'Ucanss dans un tel

schéma. L'Ucanss recherchera les partenariats institutionnels les plus adaptés pour confier la gestion de sa paie et les contrôles associés à un autre organisme du Régime général. L'objectif est une mutualisation effective avant le 1^{er} janvier 2018.

3 | Consolider le développement des systèmes d'information

L'Ucanss adaptera son SDIS à ses nouvelles orientations métiers afin de renforcer la proximité et la qualité du service offert à ses partenaires institutionnels.

Dans le champ des applicatifs, l'Ucanss engagera ainsi un travail sur l'ergonomie des outils mis à dispositions des caisses nationales et des organismes, dont l'accès sera centralisé sur le futur portail *ucanss.fr*

Elle développera des solutions de travail collaboratif permettant des liens renforcés, sécurisés et réactifs avec les organismes, en s'appuyant sur les outils d'ores et déjà testés ou déployés dans certains réseaux (cf. fiche n°9). Après un état des lieux conduit en 2017, elle expérimentera en 2018 ce type de solutions en interne.

Par ailleurs, elle poursuivra la démarche de simplification de son parc applicatif et technique, initiée au cours de la période précédente.

Enfin, sur sa dernière période conventionnelle, l'Ucanss a poursuivi des objectifs d'efficience et de sécurisation à travers une démarche de mutualisation de l'hébergement de ses infrastructures et de son réseau informatique, dans le cadre d'une convention conclue avec l'URSSAF d'Île-de-France. L'Ucanss examinera dès 2017 avec l'ACOSS les impacts du projet DSI 2018 de la branche du recouvrement sur les conditions de mise en œuvre de cette mutualisation.

4 | Disposer d'une implantation immobilière conforme aux besoins de l'Ucanss en maîtrisant ses coûts

L'Ucanss a déménagé en 2006 son siège dans ses locaux actuels. La surface disponible demeure adaptée à ses missions et à son effectif mais son bail

parvient à son terme en 2018. L'Ucanss conduira donc une étude d'opportunité pour proposer au second semestre 2017 à ses instances de gouvernance et aux autorités de tutelle la solution la plus économique à terme, entre l'acquisition d'un bâtiment, la renégociation du bail accompagnée des travaux nécessaires et la recherche d'une nouvelle solution de location. Si la voie de l'acquisition devait être privilégiée, l'Ucanss se mettrait en situation de prolonger le bail actuel pour la période transitoire puis d'intégrer sa nouvelle implantation au plus tard à la fin de la période conventionnelle.

Ce chantier sera mené en toute transparence vis-à-vis des collaboratrices et collaborateurs concernés, et visera à intégrer une dimension de qualité des implantations exemplaire et conforme aux standards du secteur public.

L'Ucanss examinera également en 2017 la faisabilité d'une implantation de son équipe de développement informatique dans les locaux d'un centre informatique institutionnel.

5 | Poursuivre la démarche de renforcement du pilotage et de maîtrise des risques

L'Ucanss poursuivra les actions engagées visant à renforcer le pilotage et à compléter la démarche de contrôle interne d'une approche plus globale de maîtrise des risques.

Elle ajustera le suivi de la COG au regard des nouvelles orientations pour la période 2017-2020 et proposera à ses instances de gouvernance et aux services de l'État une méthodologie renouvelée dès 2017.



Objectifs	Actions	Livrables			
		2017	2018	2019	2020
Poursuivre le développement des expertises et développer une politique RH orientée vers la qualité de vie au travail	Établir le nouveau SDRH	> Publication du SDRH			> Réalisation du bilan du SDRH
Rechercher des partenariats institutionnels pour la mutualisation de la gestion de la paie	Conduire la mutualisation de la gestion de la paie	> Réalisation d'une étude	> Mise en œuvre		
Consolider le développement des systèmes d'information	Établir le nouveau SDSI	> Publication du SDSI			> Réalisation du bilan du SDSI
Disposer d'une implantation immobilière conforme aux besoins de l'Ucanss en maîtrisant ses coûts	Déterminer et mettre en œuvre la solution d'implantation la plus pertinente	> Réalisation d'une étude sur les différentes solutions d'implantation immobilière pour le site parisien de l'Ucanss			



... employeur
... s'attachera en
... enjeux de la concertat
... ticiper tous les organis
... social. A ce titre, elle se
... social national, d'une p
... s par la loi du 8 août 20
... tion du dialogue social
... professionnels et, d'aut
... éral. Elle aura pour o
... social local qui constitue
... ce collective. Le deve
... il, tout particulièrement
... s de travail et de la ges
... t des compétences, con
... tice, qui mérite d'être dé
... L'Ucanss renforcera c
... on des accords et conv
... ra avec les caisses nat
... n visé d'une évaluatio
... il. Elle contribuera au
... e protection sociale co
... t les salarié(e)s et à l'e
... renmité. Enfin, l'Ucans
... e social et ses apports,
... e vis-à-vis de l'exterie
... ant à favoriser l'enga
... nation syndicale dans
... ment générationnel. L
... de la négociation de b
... se, et a prévu une oblig
... ble conventionnel » à
... professionnelle. A cette
... n 2017, une négociati
... s du Régime général ap
... nationale, afin de préc
... s accords locaux, ne po
... s que les conventions o
... engagera une négociat
... rd de méthode applica
... professionnelle, pour la
... nstitution. L'Ucanss ve
... Je la norme convention
... la performance des or
... s et des organisations,
... mène une analyse con
... nels au regard des évé
... ntelles et des pratique
... s éventuelles adaptatio
... tionales et les organis
... une lisibilité globale
... nels existant au sein
... produira une analyse ap
... tice et de divergence ex
... nels du Régime géné
... mtiller avec les autres
... gence des cadres conve
... itateurs représentant l'
... A) de développer les é
... concertés des program
... e Convention d'object
... revoiyait la renouvell
... e renouvèlement du per
... es négociations ne doi
... gestion des salarié(e)s r
... dre les carrières au se
... et dynamiques. L'Uc
... tionales, élaborera et p
... ns le court de l'année

Fait à Paris le 30 Mai 2017

La Ministre des Affaires sociales
et de la Santé



Marisol Touraine

Le Ministre de l'Economie
et des Finances



Michel Sapin

Secrétaire d'Etat
chargé du Budget et des Comptes publics
auprès du Ministre de l'Economie
et des Finances



Christian Eckert

Le Président du Conseil d'Orientation
de l'Ucanss



Jean-Eudes Tesson

Le Président du Comité Exécutif
des Directeurs de l'Ucanss



Renaud Villard

Le Directeur
de l'Union des Caisses Nationales
de Sécurité Sociale



Didier Malric

ANNEXES



Tableau des indicateurs



FICHE COG	INDICATEURS	MODALITÉS D'ÉVALUATION		2017	2018	2019	2020
		NATURE	CIBLE				
1. Prospective	Participation des organismes aux actions de prospectives et de veille	Suivi		X	X	X	X
1. Prospective	Temps de travail effectif dans l'Institution	Suivi		X	X	X	X
2. Dialogue social	Taux de protocoles d'accord locaux ayant reçu un agrément	Résultat	95 % en 2020	95 %	95 %	95 %	95 %
2. Dialogue social	Nombre de dossiers contentieux conventionnels portés à la connaissance de l'Ucanss	Suivi		X	X	X	X
2. Dialogue social	Taux de décisions favorables à l'employeur en cours d'appel et de cassation.	Suivi		X	X	X	X
3. RH	Taux moyen cumulé de la mobilité inter-organismes des employés et cadres	Résultat	1 % en 2020	0,80 %	0,85 %	0,90 %	1,00 %
3. RH	Nombre de candidatures actives à la mobilité sur e-recrutement	Résultat	6 000 au 31/12/2020	3 000	4 000	5 000	6 000
4. Formation	Taux d'utilisation globale des fonds légaux de formation et conventionnel	Résultat	75 % en 2020	72 %	73 %	74 %	75 %
4. Formation	Taux d'accès global à la formation des salarié(e)s de l'Institution	Résultat	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %
5. ADD	Taux de mobilité inter-organismes des ADD du Régime général	Résultat	9 % en 2020		8 %		9 %
5. ADD	Nombre d'ADD du Régime général détachés ou mis à disposition	Suivi		X	X	X	X
6. RSO	Taux d'emploi moyen des personnes handicapées dans les organismes de « 20 salarié(e)s et plus » du Régime général au sens de l'AGEFIPH	Résultat	6 % à compter de 2019	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %
6. RSO	Chiffre d'affaires généré sur les marchés passés avec le secteur protégé	Résultat	12 000 000 euros		12 000 000 euros	12 000 000 euros	12 000 000 euros
6. RSO	Part des jeunes de moins de 30 ans sur le total des embauchés en CDI au sein de l'Institution (Régime général)	Résultat	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

FICHE COG	INDICATEURS	MODALITÉS D'ÉVALUATION					
		NATURE	CIBLE	2017	2018	2019	2020
6. RSO	Taux de réduction de la consommation électrique	Résultat	-8 % en 2020		-4 %		-8 %
7. Immobilier	Taux de respect des délais d'intervention de l'Ucanss prévus dans les conventions de gestion des OPIM.	Résultat	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %
8. Achats	Taux global des économies générées par la centrale d'achats, hors marché titres-restaurants	Résultat	-15 % en 2020				-15 %
8. Achats	Part des achats relevant de la centrale d'achat et de l'UGAP dans les achats totaux du Régime général.	Suivi		X	X	X	X
9. Services	Taux de décrochés des offres de services	Résultat	90 %, en fin de période	83 %	85 %	87 %	90 %
9. Services	Taux de satisfaction globale des directeurs sur l'offre de services de l'Ucanss	Résultat	92 % en 2018 et 2020		92 %		92 %
10. Image	Nombre de connexions sur les portails gérés ou cogérés par l'Ucanss	Suivi			X	X	X
10. Image	Taux de satisfaction des utilisateurs des portails gérés ou cogérés par l'Ucanss	Résultat	85 % en 2020				85 %
10. Image	Connaissance de la Sécurité sociale	Résultat	75 % en 2018 80 % en 2020		75 %		80 %



Cadrage budgétaire



CADRAGE BUDGÉTAIRE PLURIANNUEL – COG 2017-2020

GESTION - CORPS DE MISSION

NATURE DES DÉPENSES	Base	Budget prévisionnel 2017	Budget prévisionnel 2018	Budget prévisionnel 2019	Budget prévisionnel 2020	TOTAL COG
A - Dépenses à caractère Limitatif						
FONCTIONNEMENT (hors personnel extérieur)	91 000	91 000	91 000	91 000	91 000	364 000
DÉPENSES DE PERSONNEL	43 000	47 000	47 752	48 516	49 292	192 560
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	0	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
Total A - Dépenses à caractère limitatif	134 000	139 500	140 252	141 016	141 792	562 560
B - Dépenses à caractère évaluatif						
PERSONNEL EXTÉRIEUR (MISSIONNÉS)	975 000	1 964 710	1 996 146	2 028 084	2 060 533	8 049 473
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	1 430	1 460	1 475	1 480	1 490	5 905
Total B - Dépenses à caractère évaluatif	976 430	1 966 170	1 997 621	2 029 564	2 062 023	8 055 378
TOTAL DES DÉPENSES de GESTION « CORPS de MISSION » A+B	1 110 430	2 105 670	2 137 873	2 170 580	2 203 815	8 617 938
NATURE DES RECETTES ET RESSOURCES						
Prélèvement sur cotisations (Assurance Maladie, allocations familiales, Assurance Vieillesse)	1 109 000	2 104 210	2 136 398	2 169 100	2 202 325	8 612 033
Produits de gestions courantes	0	0	0	0	0	0
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	1 430	1 460	1 475	1 480	1 490	5 905
TOTAL DES RECETTES	1 110 430	2 105 670	2 137 873	2 170 580	2 203 815	8 617 938

(1) Prend en compte les produits des amortissements et les reprises sur provisions

CADRAGE BUDGÉTAIRE PLURIANNUEL – COG 2017-2020

GESTION - SERVICES RENDUS

NATURE DES DÉPENSES	Réalisé 2016	Budget prévisionnel 2017	Budget prévisionnel 2018	Budget prévisionnel 2019	Budget prévisionnel 2020	TOTAL COG
A- Dépenses à caractère évaluatif						
FONCTIONNEMENT	9 349 700	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	38 400 000
DOTATIONS AUX PROVISIONS	-	70 000	70 000	70 000	70 000	280 000
Total A - Dépenses à caractère évaluatif	9 349 700	9 670 000	9 670 000	9 670 000	9 670 000	38 680 000
TOTAL DES DÉPENSES DE GESTION « SERVICES RENDUS » A	9 349 700	9 670 000	9 670 000	9 670 000	9 670 000	38 680 000
NATURE DES RECETTES ET RESSOURCES						
PRODUITS DES VENTES	9 749 700	9 670 000	9 670 000	9 670 000	9 670 000	38 680 000
Produits de gestions courantes	-	0	0	0	0	0
Autres produits (reprises sur provisions)		0	0	0	0	0
TOTAL DES RECETTES	9 749 700	9 670 000	9 670 000	9 670 000	9 670 000	38 680 000
Résultat d'exploitation	400 000					

... de mo...
... an au sein du...
... emeur insuffisamment...
... ment au sein d'une mé...
... ruyre au cours des der...
... ions de progression au...
... revues de viviers, ent...
... apporté une évolution...
... iron 10% des agents de...
... un réseau de Sécurité...
... érial, RSI ou MSA) -...
... les fonctions dans les...
... s interbranchés, d'age...
... a en détachement dans...
... La gestion de leur car...
... structurée, les possibili...
... augmentées et le retour à...
... compagnie. Une attent...
... cohérence avec les ori...
... tique Libault en mars...
... ars entre Sécurité socia...
... mpte plus de 2400 age...
... ntifondus - dont les fon...
... te de la modernisation...
... de l'optimisation des...
... asation de leur manag...
... mis en lumière le rap...
... é en 2013, la mobili...
... er essentiel du dévelop...
... ces et de l'enrichisseme...
... smes, mais aussi de l'...
... it, avec un taux de mo...
... 0% par an au sein du...
... emeur insuffisamment...
... ment au sein d'une mé...
... ruyre au cours des der...
... ions de progression au...
... revues de viviers, ent...



Règles budgétaires



Convention d'Objectifs et de Gestion
entre l'État et l'Ucanss
2017 - 2020



A.1

BUDGET DE GESTION ADMINISTRATIVE

Le budget de gestion administrative supporte les charges de fonctionnement et d'investissement de l'Ucanss.

1 | Le cadrage budgétaire pluriannuel

Pour la période 2017-2020, l'ensemble des dépenses et des recettes fait l'objet d'une programmation pluriannuelle donnant lieu à l'élaboration d'un budget national de gestion annexé à la présente convention. La procédure budgétaire reste régie par la règle de l'annualité.

1.1 | Le champ d'application du protocole budgétaire et pluriannualité des dépenses

Toutes les dépenses sont programmées par exercice pour la période de la convention. On distingue deux types de dépenses :

- les dépenses à caractère limitatif ;
- les dépenses à caractère évaluatif.

1.1.1 | Les dépenses à caractère limitatif

Pour ces dépenses, les montants figurant dans l'annexe budgétaire de la présente convention sont arrêtés de manière définitive pour chaque exercice.

Il s'agit :

- des dépenses de personnel ;
- des autres dépenses de fonctionnement ;
- des dépenses d'investissement ;
- de la réserve budgétaire.

1.1.2 | Les dépenses à caractère évaluatif

Ces dépenses sont arrêtées de manière indicative pour chaque exercice budgétaire. Elles font l'objet d'une évaluation dans le budget primitif du budget national de gestion présenté au Conseil d'orientation. Elles peuvent être ajustées au vu des décisions prises qui s'imposent à l'Ucanss. Il s'agit de la dotation

aux amortissements et aux provisions (comptes 68) ainsi que des charges exceptionnelles (compte 67).

1.1.3 | Les recettes

La nomenclature budgétaire distingue les recettes réutilisables selon les règles mentionnées au 2.5 (ci-après) des recettes qui ne peuvent donner lieu à réutilisation.

1.2 | La détermination de la base de référence

La programmation budgétaire pluriannuelle est établie à partir d'une base de référence, constituée des montants fixés dans le tableau chiffré de l'annexe budgétaire.

1.3 | Les règles d'évolution pour la période 2017-2020

1.3.1 | Actualisation des dépenses de personnel

Le pilotage de la masse salariale repose sur trois leviers :

- la trajectoire d'évolution des effectifs arrêtée pour la durée de la COG ;
- le cadrage de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) fixé par les pouvoirs publics ;
- l'enveloppe limitative des dépenses de personnel.

La détermination de la masse salariale repose sur trois éléments :

- le plafond d'emplois annuel arrêté pour la durée de la COG ;
- le cadrage de RMPP (en masse) fixé par les pouvoirs publics ;

...s'attachera en... employeur... enjeux de la concertat... ticiper tous les organis... social. A ce titre, elle ne... social national, d'une p... s par la loi du 8 août 20... tion du dialogue social... professionnels et, d'aut... général. Elle aura pour o... social local qui constitue... ce collective. Le deve... il, tout particulièrement... de travail et de la gestio... t des compétences, con... que qui mérite d'être dé... L'Ucanss renforcera c... on des accords et conv... ra avec les caisses nati... n vis-à-vis de l'évaluation... il. Elle contribuera au... e protection sociale co... t les salariés et à l'é... renché. Enfin, l'Ucans... e social et ses apports... le vis-à-vis de l'extérie... ant à favoriser l'engag... nation syndicale dans... ment générationnel. L... de la négociation de b... se, et a prévu une oblig... ble conventionnel ou a... professionnelle. A cette... n 2017, une négociatio... du Régime général a... nationale, afin de préc... s accords locaux, ne p... que les conventions s... engagera une négociat... rd de méthode applica... professionnelle, pour h... institution. L'Ucanss ve... Je la norme convention... la performance des or... s et des organisations... mène une analyse co... nels au regard des évé... ntielles et des pratique... s éventuelles adaptatio... tionales et les organis... une lisibilité globale... nels existant au sein... roduira une analyse ap... tice et de divergence ex... nels du Régime géné... mtiller avec les autres... gence des cadres conv... tateurs représentant l... A) de développer les é... concertées des program... e Convention d'object... revoit la rénovation... e rémunération du pers... es négociations ne doi... gestion des salaires) r... dre les carrières au se... et dynamiques. L'Uc... tionales, élaborera et p... ns le court et l'année

- les glissements divers en masse (dont l'effet de Noria et l'effet de structure) au sens de la Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP).

L'Ucanss et les services de l'État procèdent à l'actualisation de la masse salariale sur la base d'un tableau partagé sous-jacent à la programmation budgétaire pluriannuelle, arrêté en commun lors de la négociation de la COG.

La dotation (base COG) de l'année N est actualisée, soit lors du vote du budget initial en N-1, soit lors du vote du budget rectificatif au cours du 1^{er} semestre de l'année N, du différentiel de niveau de RMPP (en masse) arrêté pour l'année N par les pouvoirs publics par rapport à celui retenu pour la construction de la masse salariale de l'année N figurant dans la COG. Lors du vote du budget rectificatif au cours du 1^{er} semestre de l'année N, la dotation (base COG) de l'année N est actualisée en appliquant le niveau de GVT négatif et d'effet de structure effectivement constaté à la clôture des comptes de l'année N-1 si celui-ci diffère de celui retenu pour la construction de la masse salariale de l'année N figurant dans la COG.

Lors du vote du budget rectificatif au cours du 1^{er} semestre de l'année N, la masse salariale reconductible de l'année précédente est corrigée du montant correspondant à l'écart de masse salariale de N-1 résultant du différentiel entre le niveau de GVT négatif (effet de Noria) et d'effet de structure effectivement constaté à la clôture des comptes de l'année N-1 et celui retenu pour la construction de la masse salariale dans le dernier budget approuvé de l'année N-1.

La dotation de masse salariale de l'année N est corrigée du montant correspondant à l'écart de

masse salariale de N-1 résultant du différentiel entre le niveau de GVT négatif et d'effet de structure effectivement constaté à la clôture des comptes de l'année N-1 et celui retenu pour la construction de la masse salariale dans le dernier budget approuvé de l'année N-1.

L'actualisation au titre de l'année N intègre les effets cumulés des actualisations du niveau de RMPP et des glissements divers constatés sur les exercices COG précédents et réalisées conformément aux paragraphes précédents.

La dotation (base COG) de l'année N est également actualisée en fonction des hausses ou des baisses de prélèvement ayant un caractère obligatoire pour l'employeur.

1.3.2 | Actualisation des autres dépenses de fonctionnement et d'investissement

Il n'y a pas d'actualisation des crédits de fonctionnement et d'investissement (reconduction en euros courants des montants fixés dans l'annexe budgétaire).

1.3.3 | Autres réajustements exceptionnels

Le présent contrat s'entend sur la base d'une législation et d'une réglementation constantes. Au cas où des évolutions viendraient à modifier significativement les charges de gestion, les parties signataires conviennent d'en mesurer exactement l'impact et d'en dégager si nécessaire les conséquences financières.

Les parties s'entendront sur une révision dans le cas où un événement majeur dans l'environnement technique ou social de l'Ucanss viendrait affecter de manière significative ses conditions de gestion.

2 | Les règles de gestion

2.1 | Le vote des budgets annuels

Le budget primitif présenté en N-1 et les budgets rectificatifs sont soumis par le directeur au Comex qui le propose ensuite au vote du Conseil d'orientation (Cor). S'ils sont conformes à la convention d'objectifs et de gestion, l'approbation de ces budgets par l'État est réputée acquise, et la délibération exécutoire,

sous réserve des conditions de notification prévues par le code de la Sécurité sociale.

2.2 | Les virements de crédits

Il existe un principe de fongibilité à l'intérieur des groupes de dépenses limitatives suivantes :

- les dépenses de personnel ;

reçue de l'Agefiph dans le cadre du projet destiné à développer l'emploi de personnes en situation de handicap à la Sécurité sociale sera utilisée sur les exercices concernés.

- **74 : subventions reçues à 100 % :**
 - 741 : subventions reçues de l'Etat
 - 742 : subventions reçues des régions
 - 743 : subventions reçues des départements
 - 744 : subventions reçues des communes
 - 745 : subventions reçues des établissements publics nationaux
 - 746 : subventions reçues des établissements publics locaux
- **755 : services rendus entre organismes à 100%**
- **771 : produits exceptionnels sur opération de gestion**
- **791 : transferts de charges à 100 % :**
 - 7911 : prises en charge des frais de formation (remboursement forfaitaire)
 - 7912 : indemnités d'assurance (remboursement)

2.6 | Le bilan de l'exécution budgétaire

Le suivi consolidé de la répartition des crédits est assuré par une présentation du budget de gestion administrative au Comex et Cor dans la même forme que celle figurant dans la convention. S'y ajoute une information sur les dépenses à caractère évaluatif. Ces tableaux retracent la dépense exécutée l'année considérée.

Le suivi du budget de gestion se fait au travers de tableaux de bord budgétaires établis sur le même modèle que le tableau de programmation financière de l'annexe, auxquels sont rajoutées les dépenses à caractère évaluatif ainsi que les prévisions de recettes.

2.6.1 | Tableaux de bord budgétaires (TBB) du budget de gestion administrative

L'Ucanss fournit pour chaque exercice budgétaire quatre tableaux de bord budgétaires accompagnés d'une analyse de l'exécution budgétaire. Ces documents

permettent à l'État de produire des éléments chiffrés pour la commission des comptes de printemps et pour la préparation de la loi de financement de la Sécurité sociale. Le calendrier de production des TBB relatifs à l'exercice N est le suivant :

- TBB 1, 2 et 3 au 15 avril, au 15 juillet et au 1^{er} novembre N, comportant le niveau d'exécution de l'année N à la date de diffusion du TBB et une mise à jour de la prévision d'exécution du budget N ainsi que les budgets rectificatifs le cas échéant. Le TBB 2 précise le montant des crédits N-1 reportés et non reportés ;
- TBB 4 : au 15 avril N+1, comportant le budget exécuté N.

Les virements de crédits entre les groupes de dépenses définis au point 2.2 sont présentés en annexe de ces tableaux de bord.

2.6.2 | Effectifs

Un suivi des effectifs du personnel de l'Ucanss est annexé aux TBB 2 et 4. Le TBB 2 comporte un état des effectifs constatés à fin juin d'une part et une prévision à fin d'année d'autre part.

2.6.3 | Informatique

Les dépenses informatiques font l'objet d'un suivi budgétaire en prévision et en exécution. Un tableau de suivi, établi en commun accord entre l'Ucanss et l'État, est transmis aux services de l'État annuellement lors de la présentation du budget exécuté.

A.2

BUDGET

DU CORPS DE MISSION

Les dispositions applicables au budget de gestion administrative s'appliquent selon des modalités identiques au budget du corps de mission.

Les dépenses à caractère limitatif regroupent :

- les dépenses de personnel ;
- les autres dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'investissement.

Les dépenses à caractère évaluatif concernent :

- les dotations aux amortissements et provisions ;
- les charges exceptionnelles ;

- les crédits affectés au compte 621, « Personnel extérieur à l'organisme de la gestion du Corps de mission ».

Il existe une fongibilité totale pour chaque ligne budgétaire entre le budget de gestion administrative et le budget du Corps de mission, à l'exception du compte 621 – « Personnel extérieur », dont les crédits sont évaluatifs.

A.3

BUDGET DES SERVICES

RENDUS

Les opérations de cette gestion se caractérisant par l'achat mutualisé couvert par les ventes aux organismes, elles ne relèvent pas du mécanisme de

la dotation budgétaire. Les crédits budgétaires de tous les comptes de cette gestion ont un caractère évaluatif.

Directeur de la publication : Didier Malric
Conception graphique : Dircom - Studio Ucanss
Impression : Jouve
Edition : avril 2017

