

IMAGINER. CONCRÉTISER. TRANSFORMER.

Rapport d'activité 2017



■

DEPUIS SA CRÉATION, L'UCANSS ACCOMPAGNE LES CAISSES NATIONALES ET LES ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE DANS L'ANIMATION DE LEUR DIALOGUE SOCIAL, L'ORIENTATION DE LEURS POLITIQUES RH ET LE DÉVELOPPEMENT D'EXPERTISE DE LEURS FONCTIONS SUPPORTS.

Son ambition: être créatrice de performance au service de la Sécurité sociale, afin de contribuer à la modernisation de sa gestion et à la qualité du service rendu. Il s'agit de renforcer l'exemplarité et l'efficacité de l'Institution dans la mise en œuvre des politiques publiques, de la guider face aux grands enjeux de notre siècle, à travers une approche mutualisée, des pratiques renouvelées et une innovation soutenue.

Les collaborateurs de l'Ucanss unissent ainsi leurs énergies, leurs idées et leurs compétences au service de la Sécurité sociale de demain. —



SOMMAIRE

ÉDITORIAL	04
MISSIONS ET GOUVERNANCE	06
TEMPS FORTS	10
DIALOGUE SOCIAL	18
RESSOURCES HUMAINES	26
ACHATS ET IMMOBILIER	34
DÉVELOPPEMENT DURABLE	42
COMMUNICATION	43
PROXIMITÉ	44
TRANSFORMATION INTERNE	46



ÉDITORIAL



« 220 collaborateurs missionnés sur la performance »



IMAGINER, CONCRÉTISER, TRANSFORMER... C'est par ces trois mots que nous avons voulu traduire les orientations qui guident aujourd'hui l'action de l'UcanSS, dans le cadre de la Convention d'objectifs et de gestion signée en 2017 avec l'État.

IMAGINER, parce que l'UcanSS doit avoir pour ambition d'éclairer l'avenir et d'anticiper les évolutions qui vont toucher les organismes de Sécurité sociale. Transition démographique, évolutions législatives, transformation numérique, etc. : l'UcanSS doit être au rendez-vous de ces changements et d'une réflexion prospective stratégique au service des organismes.

CONCRÉTISER, parce que l'UcanSS, en tant qu'organisme national, doit continuer à faire la preuve tous les jours de l'efficacité de son action, aux côtés des branches et au service des organismes locaux. La vigueur du dialogue social ou le développement important de la centrale d'achat constituent autant de preuves de cette efficacité, dont il s'agit aujourd'hui d'accroître encore l'ampleur.

TRANSFORMER, parce que l'action de l'UcanSS doit servir les organismes, au plus près de leurs besoins et de leurs enjeux spécifiques, avec des approches ciblées, construites sur une relation d'écoute, de confiance et de mutualisation des pratiques au sein du Régime général.

Ma récente prise de fonction en 2018 m'a permis de mesurer tout l'engagement des 220 collaborateurs de l'UcanSS. Alors que se termine la première année de notre Cog, de nombreux projets inscrits dans cette feuille de route sont déjà terminés ou en passe de l'être. Je tiens également en cela à souligner l'action des équipes en place, et notamment saluer le travail mené pendant plusieurs années par Didier Malric au poste de directeur.

Cet engagement collectif, il s'agit aujourd'hui d'en entretenir la dynamique, afin de relever collectivement les nouveaux défis fixés à l'UcanSS dans le cadre de sa Cog et de son projet d'entreprise. —

Raynal Le May, DIRECTEUR DE L'UCANSS



MISSIONS ET GOUVERNANCE

Créée en 1967, l'Ucanss a eu pour mission première, en tant que Fédération d'employeurs, de négocier les conventions collectives pour le compte de l'ensemble des organismes de Sécurité sociale. Au fil des années, son périmètre d'intervention s'est sensiblement élargi vers une offre de conseil et de services mutualisée, en soutien aux quatre caisses nationales du Régime général (Cnaf, Cnam, Cnav, Acoass), aux autres réseaux et régimes constituant la Sécurité sociale (Régime agricole, Sécurité sociale des indépendants, etc.) et aux 330 orga-

nismes locaux (Caf, Cnam, Carsat, Urssaf, etc.) qui maillent le territoire, au plus près des Français, et qui emploient près de 160 000 salariés. Son action repose aujourd'hui sur deux piliers complémentaires : **la représentation des employeurs dans le dialogue social et la mutualisation de nombreuses activités au niveau national**, ainsi que **l'appui à l'action des organismes locaux**, dans des secteurs aussi variés que le droit social, les politiques RH, les opérations immobilières, la communication, l'observation statistique, etc.

L'UCANSS, CRÉATRICE DE PERFORMANCE AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

DES MISSIONS NATIONALES DE DIALOGUE SOCIAL, D'EXPERTISE ET DE MUTUALISATION

- Animation et pilotage du dialogue social national, en lien avec les caisses nationales et les pouvoirs publics : transposition des réformes publiques, évolution des conventions collectives, participation au pilotage du régime des frais de santé, etc.
- Définition des orientations stratégiques RH et formation de la Sécurité sociale : recrutement, formation, emploi, mobilité, diversité, intégration, etc.
- Accompagnement de la carrière des agents de direction et soutien aux pratiques managériales
- Observation statistique au sein de la Sécurité sociale : baromètre social, chiffres de l'emploi et de la formation, observatoire de l'achat, etc.
- Communication de promotion de la Sécurité sociale, auprès du grand public, des décideurs, des candidats au recrutement, des salariés, etc.
- Définition des orientations stratégiques en matière de développement durable
- Soutien à l'innovation : pilotage du LabRH et du lab numérique du Régime général, organisation du Prix de l'innovation, etc.

DES MISSIONS DE SOUTIEN AUX ORGANISMES LOCAUX

- Appui juridique au dialogue social et à la négociation locale
- Accompagnement des politiques RH locales : conseil en droit social, aide à la mise en place des politiques de formation, outil national d'aide au recrutement, supports d'aide à l'action RH, etc.
- Fonction de centrale d'achat mutualisée pour le compte des organismes (services, fournitures, etc.)
- Conseil en droit des marchés publics
- Appui aux opérations immobilières des organismes (conseil juridique, outils d'aide à la décision, accompagnement de projets d'achat, de vente ou de rénovation des bâtiments)

DES OUTILS TRANSVERSES AU SERVICE D'UNE RELATION EFFICACE AVEC LES ORGANISMES

Publication et diffusion de rapports, newsletters régulières, opérations événementielles pour les organismes (journées d'information, tchat sur les réformes publiques, etc.), site Internet Ucanss, outil de gestion de la relation client, enquêtes de satisfaction des organismes, pilotage d'indicateurs de qualité, etc.

EN CHIFFRES

217 PERSONNES composent les effectifs de l'Ucanss
20,7% ont moins de 35 ans
63,1% sont des femmes
30% sont en télétravail au moins un jour par semaine



10 FEMMES sont présentes au Codir, sur un total de 15 membres

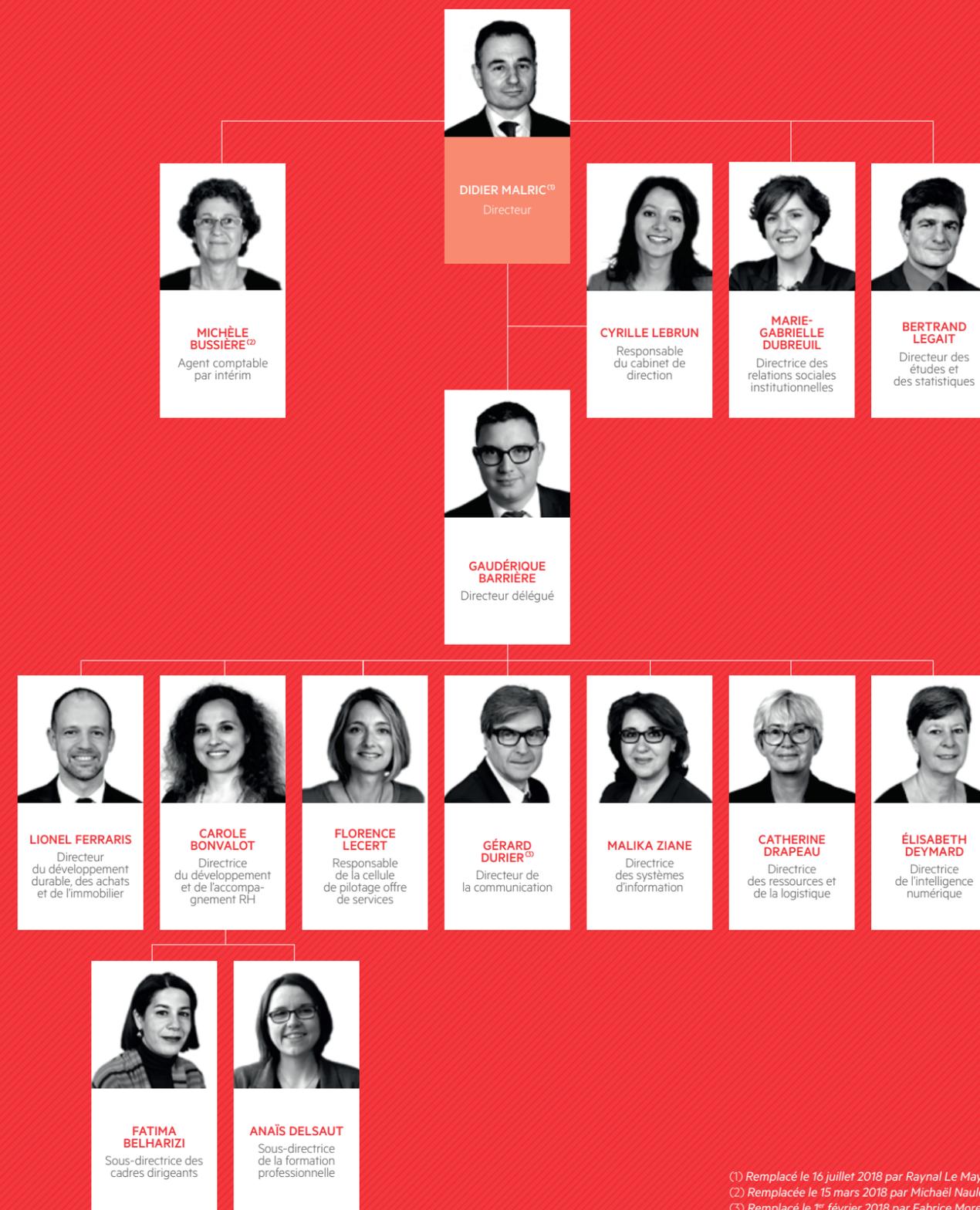


44,8 ANS, c'est l'âge moyen des collaborateurs de l'Ucanss



Au 31-12-2017.

ORGANIGRAMME



(1) Remplacé le 16 juillet 2018 par Raynal Le May.
(2) Remplacée le 15 mars 2018 par Michaël Nauleau.
(3) Remplacé le 1^{er} février 2018 par Fabrice Moreau.



Une gouvernance paritaire

L'Ucanss est un organisme paritaire : les décisions sont prises par un nombre égal de représentants des organisations d'employeurs et de salariés. Sa gouvernance est unique dans l'Institution puisque composée d'un Conseil d'orientation (le Cor) et d'un Comité exécutif (le Comex). —



Le Conseil d'orientation (Cor)

Jean-Eudes TESSON,
PRÉSIDENT DU COR

Le Cor a pour missions :

- de définir les orientations générales de la gestion des ressources humaines du Régime général de la Sécurité sociale;
 - d'arrêter le programme de négociation collective sur proposition du Comex;
 - d'approuver le budget de gestion administrative sur proposition du Comex;
 - de donner son avis sur le rapport d'activité de l'Ucanss;
 - d'adopter et de modifier les statuts de l'Ucanss;
 - de nommer le directeur, l'agent comptable et le directeur adjoint sur proposition du Comex;
 - de constituer en son sein la Commission des marchés de l'Ucanss.
- En application de l'article L.224-5-1 du Code de la Sécurité sociale, les membres du Cor sont désignés pour une durée de cinq ans. Le Conseil a été renouvelé le 29 mars 2012. —



Le Comité exécutif (Comex)

Renaud VILLARD,
PRÉSIDENT DU COMEX

Le Comex a pour missions :

- l'élaboration du budget de gestion administrative;
- l'élaboration du programme de la négociation collective;
- la définition des mandats au directeur de l'Ucanss pour négocier, conclure et signer les protocoles d'accords nationaux;
- la mise en place d'une instance nationale de concertation;
- la proposition au Cor de la nomination du directeur, du directeur adjoint et de l'agent comptable et la nomination des agents de direction sur proposition du directeur de l'Ucanss;
- l'examen des accords collectifs locaux soumis à agrément ministériel. —

COMPOSITION DU COR AU 31-12-2017

PRÉSIDENT : Jean-Eudes TESSON

VICE-PRÉSIDENT : Alain de la CLERGERIE

Représentants des assurés sociaux

	TITULAIRES	SUPLÉANTS
CGT	Jean-François NATON Anne LE LOARER	Patrick BRECHOTTEAU Marie-Martine SALVIGNAC
CGT-FO	David OLLIVIER-LANNUZEL Patrick PRIVAT	Jean-Louis BOST Pio VINCIGUERRA
CFDT	Muriel PERROT Denis SCHMIDLIN	Monique BOUTRAND Jean-Claude BARBOUL
CFTC	Isabelle SANCERNI	Ludovic DUBLÉ
CFE-CGC	Alain de la CLERGERIE	

Représentants des employeurs

	TITULAIRES	SUPLÉANTS
MEDEF	Max BALENSI Émilie MARTINEZ Christian MARTY Jean-Pierre MAZEL	Gilbert GRASSER Loys GUYONNET Delphine BENDA
CPME	Dominique-Chantal DOREL Alain MOREAU	Jean-Paul PAGOLA
U2P	Jean-Paul BRAUD Albert QUENET	Christian PINEAU Agnès HAUTIN

Présidents et vice-présidents des caisses nationales

	PRÉSIDENTS	VICE-PRÉSIDENTS
ACOSS	Jean-Eudes TESSON (MEDEF)	Pierre-Yves CHANU (CGT)
CNAF	Jean-Louis DEROUSSEN (CFTC)	Jean-Marie ATTARD (CPME)
CNAM	William GARDEY (CFDT)	Yves LAQUEILLE (MEDEF)
CNAV	Gérard RIVIÈRE (CGT-FO)	Pierre BURBAN (U2P)

Assistent au Cor

COMEX	Président : Renaud VILLARD
MINISTÈRES DE TUTELLE	Le représentant du ministère des Solidarités et de la Santé Le représentant du ministère de l'Action et des Comptes publics
UCANSS	Directeur : Didier MALRIC Agent comptable par intérim : Michèle BUSSIÈRE

COMPOSITION DU COMEX AU 31-12-2017



PRÉSIDENT : Renaud VILLARD

VICE-PRÉSIDENT : Hervé CASTRE

Directeurs des caisses nationales

CNAM	Nicolas REVEL
CNAV	Renaud VILLARD
ACOSS	Yann-Gaël AMGHAR
CNAF	Vincent MAZAURIC

Directeurs des caisses locales

CPAM de Moselle	Maxime ROUCHON
CAF du Rhône	Philippe SIMONNOT
CARSAT Bretagne	Marie-Hélène PALMIER
URSSAF de Basse-Normandie	Hervé CASTRE

Assistent au Comex

MINISTÈRES DE TUTELLE	Le représentant du ministère des Solidarités et de la Santé Le représentant du ministère de l'Action et des Comptes publics
UCANSS	Directeur : Didier MALRIC Agent comptable par intérim : Michèle BUSSIÈRE



TEMPS FORTS



Gaudérique Barrière, DIRECTEUR DÉLÉGUÉ

La Cog 2017-2020 a fixé des objectifs clairs pour que l'Ucanss continue à soutenir les organismes de Sécurité sociale dans la modernisation de leur gestion et le renforcement du service public. Retour sur ces enjeux de performance, avec Gaudérique Barrière, directeur délégué. —

Comment voyez-vous évoluer les besoins des organismes de Sécurité sociale ?

Gaudérique Barrière: Depuis de nombreuses années, les organismes locaux ont opéré de profondes transformations de leurs pratiques. D'intenses efforts ont été menés pour améliorer leur performance de gestion, moderniser leurs outils et améliorer le service rendu aux usagers. La performance, entendue au sens de l'efficacité du pilotage de l'activité, est aujourd'hui au cœur de l'activité quotidienne des organismes, et elle est l'enjeu numéro un de la Cog de l'Ucanss pour la période 2017-2020.

Considérez-vous, dès lors, que la Sécurité sociale a fini d'opérer sa mue ?

G. B.: Je dirais plutôt qu'il s'agit aujourd'hui, plus que jamais, de regarder cette notion de performance de manière plus large. Les notions d'innovation, de responsabilité sociale, de protection de l'environnement, d'évolution des méthodes collaboratives ou de transformation managériale, pour ne citer qu'elles, impactent de nos jours toute organisation. Et la Sécurité sociale doit être au rendez-vous de ces enjeux. >

STRATÉGIE



« Nous adoptons une posture de conseil pour accompagner au mieux les organismes »

> Et elle l'est ?

G. B.: Je n'ai aucun doute à ce sujet. Nous le voyons tous les jours au sein des caisses nationales ou dans les organismes locaux de Sécurité sociale. L'innovation est partout, de nouvelles pratiques émergent, et la dimension humaine devient un facteur de développement central au sein de nos organisations.

Quel est le rôle de l'Ucanss dans ce contexte ?

G. B.: Notre Cog nous donne un cap clair. Nos missions de pilotage du dialogue social ou d'aide à la mise en place des politiques RH des organismes nous placent par définition au centre de ces problématiques d'innovation et de transformation. Un exemple parmi tant d'autres : nous pilotons jusqu'en 2018 une mission de réflexion sur les missions et les compétences de l'ensemble des agents de direction de la Sécurité sociale, qui servira ensuite de base pour la construction de référentiels d'emploi et d'évaluation de ces collaborateurs. Dans ce contexte, nous ne pouvons aujourd'hui passer à côté des questions de transformation managériale, d'évolution des modèles de leadership ou d'ouverture de notre univers à des approches partenariales, avec le monde des start-up par exemple. Les organismes locaux sont tous les jours confrontés à ces questions, nous devons être au rendez-vous pour les accompagner.

Qu'est-ce que ces transformations changent au rôle et aux méthodes de l'Ucanss ?

G. B.: Elles ont un impact important. En tant que structure nationale, notre rôle est de construire des cadres communs et des outils de référence pour aider les organismes au quotidien. Mais cela ne suffit plus. Il nous faut également aller encore plus au-devant des besoins des organismes, de leurs particularités et de leurs enjeux de développement spécifiques. Cela suppose que nous adoptions une posture de conseil et de service pour comprendre et accompagner au mieux les besoins de chacun.

Est-ce un enjeu important de transformation pour l'Ucanss ?

G. B.: Oui tout à fait, même si dans les faits nous avons commencé à aborder ces enjeux depuis plusieurs années. Pour autant, je crois

qu'il s'agit également d'aller plus loin, avec deux objectifs majeurs. Le premier, c'est d'offrir un cadre fédérateur aux organismes, afin d'échanger et de partager, dans un monde qui évolue très rapidement. Prenons l'exemple de l'innovation. *Blockchain*, intelligence artificielle, chatbots : le grand public serait surpris de découvrir tout ce qui se passe à la Sécurité sociale. C'est la raison pour laquelle nous avons créé un lab numérique, pas tant pour piloter des démarches d'innovation que pour partager tous ensemble nos connaissances et faciliter l'action des branches. D'une certaine manière, nous agissons comme un accélérateur de la transformation.

Et le second objectif ?

G. B.: C'est selon moi de développer l'innovation participative avec les organismes. Cet objectif est en lien avec l'idée que tout ne vient pas du national. Pour cela nous avons le devoir de stimuler l'innovation locale, mais également de la faire remonter, pour ensuite mieux la partager avec les organismes. C'est tout le sens du hackathon que nous organisons en 2018 avec les organismes : sélectionner des projets, travailler rapidement, prototyper de nouvelles manières de faire, tester sur le terrain et déployer ensuite à tout le monde.

En complément de la Cog, vous avez construit un projet d'entreprise. Quelles en sont les grandes lignes ?

G. B.: Ce projet d'entreprise traduit concrètement, en interne, la manière d'atteindre les objectifs fixés par notre Convention d'objectifs et de gestion. En complément des objectifs « métiers », ce projet se démarque par une importante réflexion menée en interne sur la manière d'améliorer notre fonctionnement, d'être plus souple, plus agile et plus efficace. Il se distingue également par une méthode de pilotage renouvelée et la participation volontaire de l'ensemble des collaborateurs à l'une des 25 actions qui composent ce projet d'entreprise. Finalement, l'objectif est simple : intégrer au sein de l'Ucanss de nouvelles pratiques pour mieux accompagner les organismes sur ces enjeux, mais aussi pour renforcer la qualité de vie au travail de nos collaborateurs. —



RÉORGANISATION

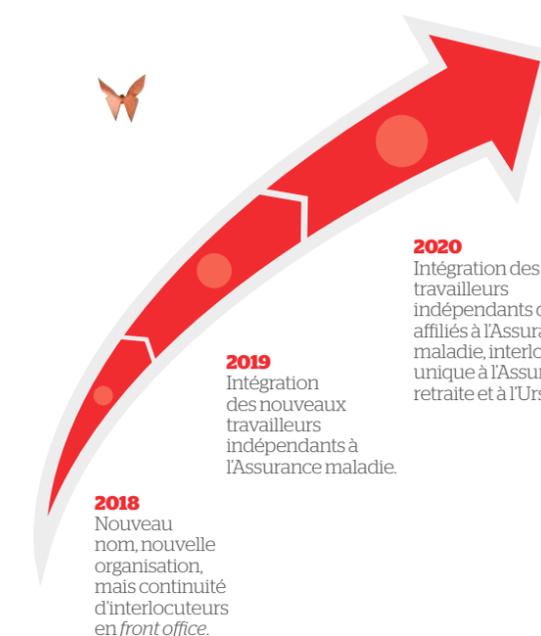
RSI: offrir une place à chacun, au sein du Régime général

Conformément aux décisions du Gouvernement, les travaux de transformation du Régime social des indépendants (RSI) ont débuté en 2017, mobilisant l'ensemble des acteurs de la Sécurité sociale. Y compris l'Ucanss, impliquée dans les aspects juridiques et conventionnels. —

À compter du 1^{er} janvier 2018, le RSI est supprimé, et la protection sociale des travailleurs indépendants est confiée au Régime général pour la prise en charge des risques maladie, vieillesse et invalidité-décès, ainsi que pour le prélèvement de leurs cotisations. Ce transfert s'étalera néanmoins sur deux ans, afin d'en sécuriser les jalons opérationnels et de garantir une qualité de service optimale. L'objectif est également de faire évoluer au mieux les organisations de travail et de préserver le climat social. Alors que les 5500 collaborateurs du RSI vont rejoindre le Régime général, il s'agit de leur offrir les meilleures conditions d'intégration. Et, mieux encore, de leur proposer un poste adapté à leurs compétences et répondant à leurs aspirations professionnelles, dans une relation gagnant-gagnant.

de licenciement économique, de mobilité géographique forcée et le maintien des niveaux de rémunération. Au-delà d'un accord de méthode, quatre textes seront négociés courant 2018, sur l'accompagnement des salariés réaffectés et sur la transition d'une convention collective à l'autre. —

UNE TRANSFORMATION EN TROIS ÉTAPES



Identifier les facteurs de convergence

Dès juillet 2017, le pilotage de cette réforme, initiée par le président de la République et portée par les ministères de la Santé et des Comptes publics, a été confié à Dominique Giorgi, inspecteur général des Affaires sociales. En concertation avec l'ensemble des parties prenantes, celui-ci avait pour mission d'élaborer un schéma stratégique de transformation, de programmer cette intégration pour un fonctionnement au 31 décembre 2019, et de l'officialiser au sein de la LFSS 2018. Plus d'une centaine de réunions ont ainsi rassemblé les experts du Régime général et du Régime des indépendants (dont 15 ateliers de travail dans le cadre du projet interministériel, qui ont mobilisé les branches Retraite, Maladie et Recouvrement sur l'organisation cible).

De son côté, l'Ucanss a réalisé une analyse approfondie afin de préparer le terrain : comparaison de l'ensemble des dispositions conventionnelles, identification des conditions de convergence, premières mesures d'impact sur le cadre conventionnel, juridique, RH, etc., et étude des scénarios les plus adéquats pour piloter la négociation. De fait, la LFSS 2018 lui a confié la responsabilité de négocier les accords accompagnant la réforme, avec comme garanties l'absence

Une équipe dédiée à la transformation du RSI

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 1 | Marie-Gabrielle Dubreuil | directrice des relations sociales institutionnelles |
| 2 | Bernard Auger | juriste |
| 3 | Sylvain Lamiral | juriste |
| 4 | Laurence De Bruyne | manager stratégique, adjointe à la directrice des relations sociales institutionnelles |



INNOVATION

« Accompagner un fourmillement d'initiatives »

En soutien des organismes de Sécurité sociale, comme dans ses propres pratiques, l'Ucanss innove du côté du numérique, des ressources humaines, de la communication et de la transformation interne. Autrement dit, l'Ucanss change, pour changer la Sécurité sociale. —

Élisabeth Deymard

Vous êtes responsable du pilotage du lab numérique de la Sécurité sociale. Pouvez-vous nous expliquer le sens de cette démarche ?

É.D.: Nous sommes partis d'un constat assez simple : tous les jours, les branches de la Sécurité sociale mettent en place des pratiques numériques innovantes, notamment en matière d'amélioration de la relation avec les usagers. En même temps, nous le savons tous, le numérique évolue tous les jours et s'inscrit dans un univers en perpétuelle mutation. C'est la première raison pour laquelle nous avons créé ce lab : partager nos expériences et mutualiser nos bonnes pratiques, notre veille, pour être tous, collectivement, plus efficaces. L'autre raison pour laquelle nous avons créé ce lab, c'est le besoin de diffuser une culture numérique au sein de l'ensemble de la Sécurité sociale. Enfin, et c'est un point majeur, il a également vocation à ouvrir la Sécurité sociale au monde du numérique en partageant des retours d'expérience et en créant des liens, avec la Banque de France, le groupe Bel, la DINSIC⁽¹⁾, la DITP ou la French Tech par exemple.

Qui compose ce lab numérique ?

É.D.: Des représentants de chacune des branches de la Sécurité sociale (Régime général) et du Régime agricole. L'originalité de cette démarche, c'est aussi qu'elle fédère des métiers très différents et qu'elle permet ainsi une réelle transversalité entre les approches et les cultures : nous avons des personnes venant des systèmes d'information, de directions de l'innovation, de la relation client, de la communication, etc. C'est aussi là toute la force de cette démarche.

Carine Levieux

De votre côté, vous copilotez le Lab'RH. Quels en sont les objectifs ?

C.L.: Dans le cadre de notre accompagnement des organismes en matière d'innovations RH et managériales, l'enjeu de ce Lab'RH est d'encourager et de faire connaître des initiatives singulières afin de contribuer collectivement, *in fine*, à la transformation de la Sécurité sociale. Pour illustrer mon propos, en 2018, l'un des principaux objectifs du Lab'RH est de renouveler, avec un certain nombre d'organismes, les modalités de l'évaluation annuelle des collaborateurs, en s'appuyant sur une méthode créative : le hackathon. Concrètement, à l'issue d'un appel à projets, quatre organismes ont été sélectionnés, puis invités à travailler ensemble et avec l'équipe du Lab'RH, pendant deux jours. Sur la base de techniques d'animation telles que le *design thinking*, leur participation au hackathon les aide à concevoir des prototypes d'outils et de démarches qui seront ensuite testés localement, sur des échantillons de salariés volontaires. Si la phase de test est concluante, la généralisation à l'ensemble des services de l'organisme pourra être envisagée, avant une diffusion aux organismes de leurs réseaux respectifs, voire à l'ensemble du Régime général de Sécurité sociale.

En quoi pensez-vous que ces méthodes innovantes vont changer les choses ?

C.L.: Ces méthodes innovantes ont pour vocation de nous bousculer dans nos habitudes de travail. Elles créent aussi des conditions favorables à la créativité et, concernant le hackathon, son intérêt majeur est de nous permettre de faire en deux jours ce qui habituellement, par les démarches classiques de gestion de projet, peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois. C'est tout l'intérêt de cette approche renouvelée : faire mieux, plus vite et de manière plus efficace.

⁽¹⁾ Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État.

Une équipe au service de l'innovation

- | | | |
|---|-------------------|---|
| 1 | Élisabeth Deymard | directrice de l'intelligence numérique, directrice du lab numérique |
| 2 | Michaël Nauleau | agent comptable |
| 3 | Carine Levieux | chef de projet RH |
| 4 | Fabrice Moreau | directeur de la communication |

Michaël Nauleau

Vous êtes responsable du projet de déménagement de l'Ucanss. En quoi pensez-vous que de nouveaux locaux peuvent inspirer de nouvelles pratiques?

M.N.: Effectivement en 2017 nous avons pris la décision de déménager les locaux de l'Ucanss. Au-delà des enjeux immobiliers et budgétaires, nous cherchons également des bureaux qui vont nous permettre d'accompagner efficacement les enjeux de transformation qui sont les nôtres, pour améliorer la qualité des services rendus aux organismes. Avoir des bureaux plus ouverts, favoriser les échanges entre nos directions, développer des espaces propices à la créativité: autant de points qui guident nos réflexions pour, demain, encore mieux fonctionner au quotidien.

Fabrice Moreau

Vous êtes directeur de la communication. Comment accompagnez-vous ces démarches d'innovation au sein de l'Ucanss et de la Sécurité sociale?

F.M.: Toutes les études d'opinion que nous menons le montrent: si la Sécurité sociale bénéficie auprès des Français d'une très bonne notoriété et d'une image positive, elle souffre en revanche d'un déficit d'image en matière de modernité et d'innovation. Or, comme l'explique Elisabeth Deymard, il y a au sein des branches un véritable fourmillement d'initiatives, notamment en matière numérique, et des sujets comme la *blockchain* ou l'intelligence artificielle sont au cœur des programmes stratégiques des branches de la Sécurité sociale. Pour ces raisons, la valorisation de ces dynamiques d'innovation devient un levier central de la communication de la Sécurité sociale, aussi bien auprès du grand public, de la presse, des décideurs, que de nos publics internes. —

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le marché électricité, vecteur essentiel de performance



Face aux enjeux de transition énergétique et de coût de l'énergie, l'Ucanss accompagne les organismes de Sécurité sociale dans leur quête d'efficacité et d'économie. Le marché électricité a constitué en 2017 une offre clé de sa centrale d'achat. —

De nouveaux locaux pour l'Ucanss

C'est en avril 2019 que l'Ucanss emménagera dans ses nouveaux locaux. Toujours situé à Montreuil, parmi les autres acteurs de la Sécurité sociale, ce nouveau siège a été baptisé «Digital». —



Les ambitions de la loi de transition énergétique imposent à l'immobilier tertiaire une réglementation renforcée et complexe: approfondissement des audits énergétiques, massification des rénovations, obligation de construire en Bepos (bâtiment à énergie positive), réduction des émissions de gaz à effet de serre, baisse de la consommation énergétique, etc. Sur ce dernier point, si l'échéance paraît lointaine (-50% de consommation d'énergie en 2050), il est impératif de bien l'anticiper, d'autant qu'une étape intermédiaire sera dictée par les textes. Parallèlement, les prix de l'énergie remontent sensiblement, et sans doute durablement, en raison de l'augmentation des taxes et des matières premières.

Une électricité de près de 20% moins chère

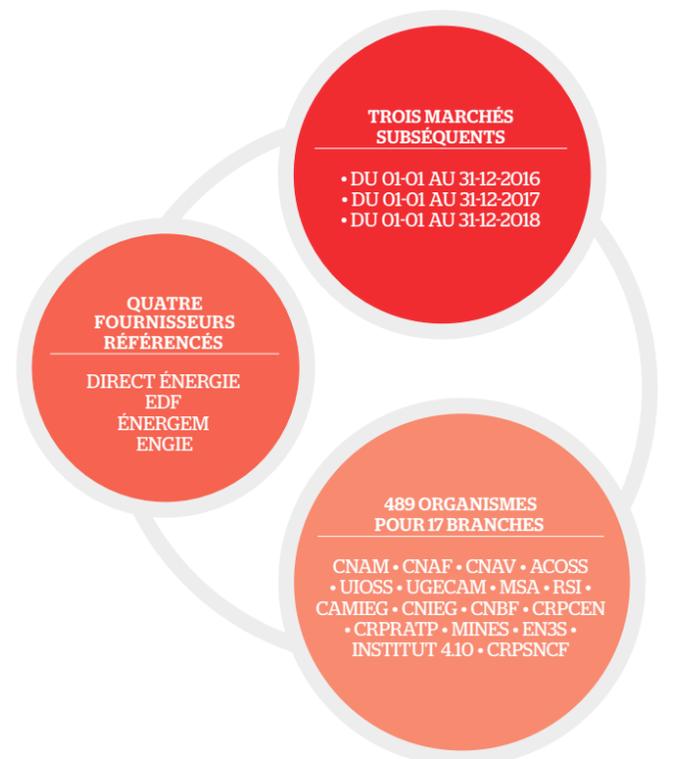
Dans ce contexte, déterminant à l'échelle de la Sécurité sociale puisque son parc immobilier couvre plus de 4 millions de mètres carrés et représente une facture – toutes énergies confondues – de près de 65 millions par an, la centrale d'achat de l'Ucanss a pu proposer en 2017 un marché électricité aux meilleures conditions. Anticipé six mois avant son attribution, celui-ci a préservé les organismes de la remontée des cours, en maintenant les conditions tarifaires de 2016 – inférieures aux prix de marché actuels. Pour une consommation réelle totale de plus de 662000 kWh, la facture s'est élevée à près de 50 millions d'euros. Les mêmes conditions s'appliqueront à l'année 2018.

Une réflexion sur le prochain accord-cadre

Pour autant, alors que le marché énergétique s'annonce de plus en plus volatil, la centrale d'achat s'est déjà penchée sur la façon de revoir le dispositif contractuel prévu par l'accord-cadre 2016-2018 – avec notamment une formule de prix et une logique de couverture plus adaptées. Parallèlement, elle réfléchit au prochain accord-cadre, sachant pertinemment que ses capacités de négociation ne pourront totalement compenser la hausse durable des prix de l'énergie. Réduire la consommation s'avère indispensable. Tout comme l'évolution vers le

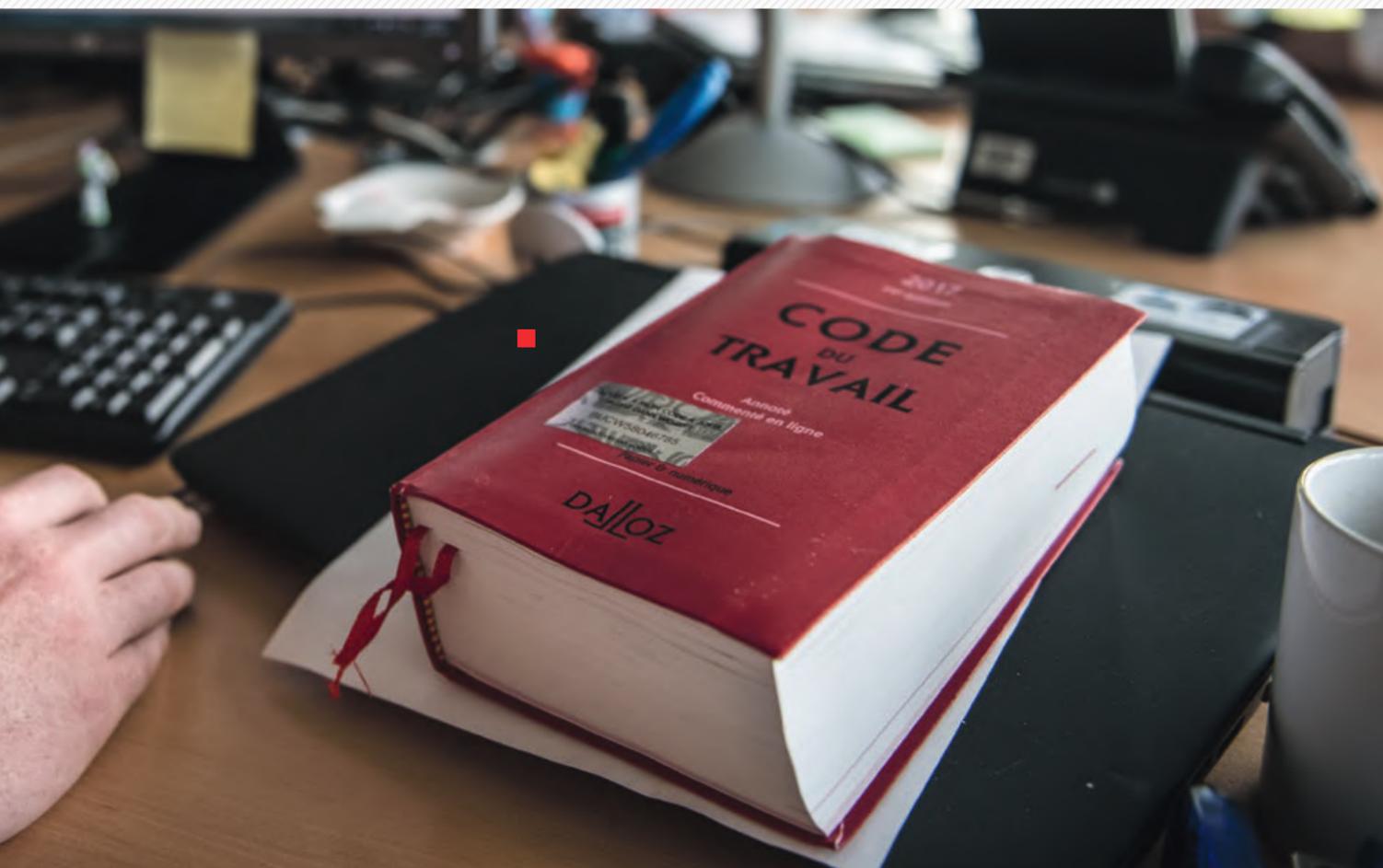
mix énergétique: des études seront bientôt menées sur les énergies renouvelables, notamment sur l'opportunité d'installer des dispositifs photovoltaïques sur les toitures et terrasses des bâtiments. Pour une énergie verte et moins chère. —

ACCORD-CADRE 2016-2018: UN VASTE PÉRIMÈTRE





DIALOGUE SOCIAL



Créer les conditions du changement

C'est une mission historique, et même originelle, pour l'Ucanss : en tant que fédération d'employeurs des organismes de Sécurité sociale, elle les représente lors des négociations des conventions collectives nationales, et elle fait vivre le dialogue social au niveau national. Alors que l'Institution est en pleine transformation, il s'agit de réunir toutes les conditions de la réussite : faire connaître les évolutions du Régime général aux partenaires sociaux et offrir les meilleures garanties aux salariés. —

IMAGINER



Marie-Gabrielle Dubreuil, DIRECTRICE DES RELATIONS SOCIALES INSTITUTIONNELLES

« Nous développons une véritable culture de l'ingénierie dans le dialogue social »

Comment voyez-vous évoluer le dialogue social au sein de la Sécurité sociale ?

Marie-Gabrielle Dubreuil : Ce que nous constatons depuis plusieurs années, c'est un accroissement important du nombre de sujets soumis annuellement à la négociation avec nos partenaires sociaux. Cette évolution est liée à deux tendances. La première, c'est celle des nombreuses réformes publiques initiées ces dernières années, comme la réforme de la formation ou du Code du travail, qui impliquent mécaniquement un important travail de transposition au sein de la Sécurité sociale. La seconde, c'est la transformation de la Sécurité sociale elle-même, comme la suppression du RSI, dont les enjeux impliquent de renforcer le dialogue social.

Que cela change-t-il à votre activité de dialogue social ?

M.-G. : Sur des sujets à la fois nombreux et variés, cela nous oblige à développer en interne une véritable culture de l'ingénierie du dialogue social. Là où, il y a quelques années, le cœur de notre travail

se situait dans les instances de négociation, nous avons aujourd'hui des travaux préparatoires importants sur des sujets complexes ainsi qu'un travail tout aussi essentiel de « service après-vente », de pédagogie des accords ou de conseil sur la manière de les transposer. Pour nous, cela signifie d'être fins dans l'expertise, ouverts et innovants dans notre capacité à trouver des solutions.

Un exemple concret à nous donner ?

M.-G. : Prenons par exemple les enjeux de classification de nos collaborateurs, ces outils qui permettent de définir les niveaux de gratification des emplois occupés à la

Sécurité sociale. Au-delà des questions de rémunération auxquelles ces sujets sont liés, l'enjeu est bien de réfléchir à la manière dont nous entendons dynamiser les carrières des agents, anticiper la démographie de la Sécurité sociale, valoriser la fonction managériale, aider à l'épanouissement professionnel des collaborateurs, etc. Derrière une grille de classification d'apparence simple, c'est bien tout l'enjeu du développement humain de la Sécurité sociale qui se joue, afin que les organismes puissent agir dans un cadre cohérent et sécurisé, mais également pour que chaque collaborateur puisse trouver sa place dans notre Institution. —



CONCRÉTISER

Une expertise diversifiée sur des sujets complexes



Outre la négociation collective, avec 17 accords à la clé, l'Ucanss a continué d'animer le dialogue social autour de thèmes liés à l'organisation du travail, à l'emploi, à la formation et à la santé. Une activité d'autant plus stratégique que chaque branche du Régime général préparait sa future Cog. —

Faire participer l'ensemble des organismes à la dynamique du dialogue social est une mission que remplit chaque jour l'Ucanss, pour répondre à la fois aux évolutions législatives et aux enjeux du Régime général.

Négociation: une dynamique constante

En 2017, son Conseil d'orientation a ainsi programmé 12 thèmes de négociation – outre les salaires, soumis à une négociation annuelle:

- l'accompagnement de la réorganisation de la fonction informatique dans la branche Recouvrement;
- la définition de l'ordre public conventionnel;
- la mise en place de la commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation (CPPNI) et les conséquences sur les autres instances paritaires;
- la complémentaire santé;
- la Caisse de prévoyance des agents de la Sécurité sociale et assimilés (Capssa);
- l'intéressement et le plan d'épargne interentreprises (PEI);
- la mise en place d'un plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco);
- le travail à distance;
- la convention collective des agents de direction;
- la classification des employés et des cadres;
- la convention collective des praticiens conseils;
- les médailles du travail.

Un programme auquel se sont ajoutées trois négociations, sur les garanties conventionnelles apportées aux salariés dans le cadre de l'évolution des réseaux, sur la retraite complémentaire de la Caisse de Mayotte et sur la promotion de la diversité dans le cadre des contrats aidés.

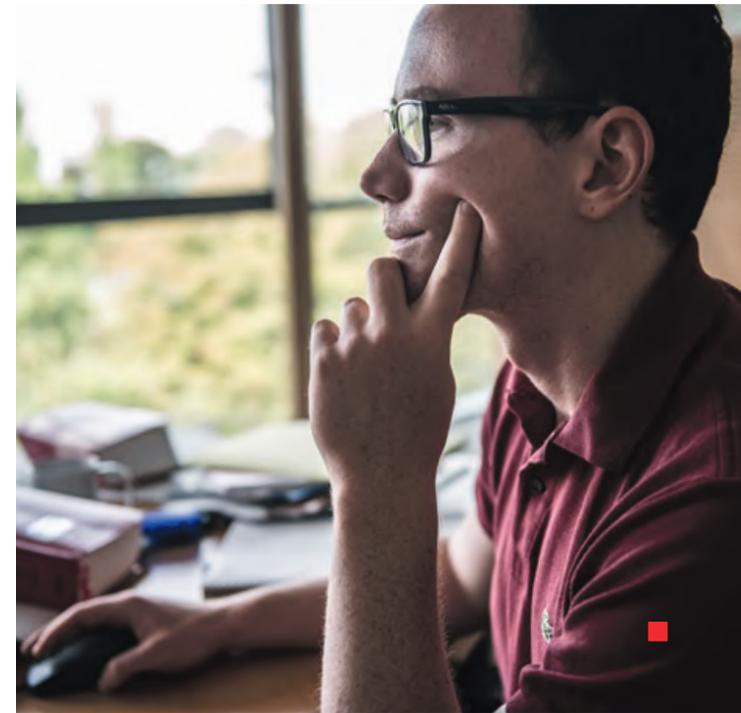
Résultat: 17 accords nationaux ont été conclus durant l'année (voir encadré). Un chiffre stable depuis 2015, qui démontre une réelle dynamique. Par ailleurs, aucun texte n'a fait l'objet d'un droit d'opposition de la part des organisations syndicales, et cela pour la deuxième année consécutive. Les négociations sur le Perco se sont poursuivies en 2018, menant à la signature d'un accord le 6 février. Tout comme celles concernant la mise en place de la CPPNI au niveau de la branche professionnelle, qui n'a pas recueilli suffisamment de signataires pour être valable. Enfin, en octobre 2017, un groupe de travail paritaire s'est réuni pour la première fois autour de la rénovation du système de classification et de rémunération des employés et cadres.

Une réflexion sur l'évolution des organisations

Au-delà de la négociation, l'Ucanss met en œuvre le processus d'évaluation des protocoles d'accord, à travers des instances dédiées et des observatoires interrégionaux. Ce qui permet aussi, indépendamment des accords, d'engager un dialogue sur des sujets d'actualité ou émergents au sein des branches. L'Instance nationale de

concertation (INC) organise ainsi des réunions d'information et d'échanges entre partenaires sociaux sur tous les projets impactant l'emploi et l'organisation du travail au sein du Régime général: Cog, plans stratégiques de branche, schémas directeurs, textes législatifs et réglementaires, etc. Alors que 12 séances sont prévues chaque année, 17 ont eu lieu en 2017: sept pour la Cnam (Maladie, Ugecam et AT/MP), trois pour l'Acoss (Recouvrement), trois pour la Cnaf (Famille), deux pour la Cnav (Retraite), deux pour l'Ucanss. Si la transformation du RSI y a été abordée à plusieurs reprises, chaque branche y a partagé ses propres problématiques. ➤

« AUCUN TEXTE N'A FAIT L'OBJET D'UN DROIT D'OPPOSITION DE LA PART DES ORGANISATIONS SYNDICALES POUR LA DEUXIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE. »



➤ La Cnam a ainsi fait le point sur l'avancement du projet de Travail en réseau de l'Assurance maladie (TRAM), qui s'achèvera en 2019, ainsi que sur le projet « Justice du XXI^e siècle », avec l'impact sur son personnel détaché du transfert des tribunaux (TASS), des TCI et d'une partie des CDAS vers les futurs pôles sociaux des TGI. Concernant les Ugecam, elle a évoqué les perspectives liées à la future Cog, tout comme les projets en cours (modernisation du SI, etc.). Et s'agissant de la branche AT/MP, la Cnam a notamment fait un retour sur le déploiement du TRAM Rentes. L'Acoss a mis l'accent sur sa transformation informatique, ainsi que sur les projets liés à la déclaration sociale nominative et au recouvrement des professions libérales. La Cnaf a exposé des thématiques variées, allant de la gestion de la prime d'activité au bilan de la cellule d'écoute. La Cnav a livré les résultats de la Cog achevée et présenté la Cog 2018-2021. Enfin, l'Ucanss a présenté le bilan du Baromètre social institutionnel 2016, celui de la campagne 2016 des observatoires interrégionaux, ainsi que sa nouvelle Cog.

La mobilité et la certification professionnelle au cœur des débats

De son côté, la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP) participe à la définition et au pilotage de la formation du Régime général. Chaque année, elle

Principaux accords signés

24-01-2017
Protocole d'accord relatif à la compétence du conseil d'administration de la Capssa

07-02-2017
Protocole d'accord relatif à la rémunération

28-02-2017
Protocole d'accord relatif à l'accompagnement des personnels dans le cadre de la transformation de la DSI de la branche Recouvrement

13-06-2017
Avenant au protocole d'accord relatif au régime complémentaire de frais de santé

21-06-2017
- Protocole d'accord relatif à la mise en place d'un plan d'épargne interentreprises
- Protocole d'accord relatif à l'intéressement
- Avenant portant prorogation du protocole d'accord relatif au travail à distance

05-09-2017
Avenant au protocole d'accord relatif aux garanties conventionnelles apportées dans le cadre de l'évolution des réseaux

26-09-2017
Protocole d'accord relatif à la rétroactivité de l'affiliation des salariés des organismes de Sécurité sociale de Mayotte aux régimes de retraite complémentaire

28-11-2017
- Protocole d'accord relatif au travail à distance
- Protocole d'accord complétant le protocole d'accord relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances au bénéfice des salariés recrutés en contrat aidé

À noter: six autres accords signés en 2017 revalorisent certaines indemnités selon les évolutions indiciaires.

établit les grandes orientations, priorités de financement à l'appui, et pilote les fonds mutualisés. Elle assure également une mission d'observation prospective des métiers et des qualifications. En 2017, cette commission a tenu quatre réunions, auxquelles ont pris part l'ensemble des organisations syndicales nationales. Cela a permis notamment de valider une étude relative à la mobilité professionnelle interne, et de certifier les compétences de 3014 candidats (cinq jurys paritaires nationaux ont été constitués à cet effet). Par ailleurs, il a été décidé de créer le certificat de qualification professionnelle (CQP) « Gestionnaire de carrière » en réponse aux besoins de la branche Retraite: celle-ci souhaite en effet consolider son processus de constitution des carrières tout au long de la vie professionnelle, et fiabiliser les données comme l'a recommandé la Cour des comptes. ➤

EN CHIFFRES

17
ACCORDS NATIONAUX
conclus, après les négociations
menées par l'Ucanss



+3000 CQP
(certificats de qualification
professionnelle)
délivrés par la CPNEFP



+ DE 200 M€
DE PRESTATIONS VERSÉES
au titre de la complémentaire santé, dont près de
62% pour les actifs et le reste pour les anciens salariés





- La CPNEFP a aussi validé son programme triennal d'études prospectives pour 2018 et au-delà :
- évolution des métiers de support au pilotage au sein des organismes (2018);
- évolution des métiers RH au regard de la transformation des organisations du travail et du numérique (2019-2021);
- enjeux du recrutement (*sourcing* et processus) au regard de l'évolution de nos profils d'embauche depuis 10 ans et de nos

futurs besoins en compétences, en prenant en compte les spécificités des nouvelles générations (2019-2021).

De la prévention au bien-être au travail

Acteur essentiel de la politique de prévention du Régime général, la Commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail se positionne comme un organe de réflexion, d'orientation, de veille et de suivi. Elle est composée de représentants des syndicats nationaux, des caisses nationales et de l'Ucanss. En 2017, cette commission a réalisé une veille sur les bonnes pratiques des branches en matière de santé au travail, et invité leurs initiateurs à témoigner en séance. La Cnam de Paris a ainsi pu présenter ses pratiques de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), l'Urssaf de Lorraine sa démarche de qualité de vie au travail (QVT), et la Caf de Paris son observatoire de la QVT. Dans le domaine du handicap, l'Ucanss a dressé le bilan du dispositif Parthage⁽¹⁾, accompagnée du groupe Ugecam qui a également présenté le dispositif Pass P'as⁽²⁾.

Plus largement, au cours de l'année, chaque branche a pu partager ses avancées, d'autant que les plans d'action des branches Retraite, Famille et Recouvrement arrivaient à leur terme. Parmi les actions les plus répandues : la sensibilisation et l'accompagnement des managers pour améliorer la prévention et les conditions de travail, la formation des CHSCT, des fonctions RH et des managers, ainsi que la lutte contre les incivilités. Par ailleurs, l'Ucanss a mis à la disposition de l'ensemble des organismes du Régime général une offre de conseil sur le document unique d'évaluation des risques : un marché mutualisé a été réalisé au premier trimestre 2018. Elle a également poursuivi la diffusion de son tableau de bord de la performance sociale, initiée en 2015.

Le renouvellement des prestataires pour la complémentaire santé

Pour protéger les salariés du Régime général, l'Ucanss a mis en place une complémentaire santé obligatoire (indépendamment du régime de prévoyance), dont le pilotage est assuré par la Commission paritaire de pilotage (CPP). Se réunissant tous les deux ►

► mois, cette instance est particulièrement attentive à l'équilibre financier du dispositif. À l'issue d'une procédure de recommandation menée en 2016, trois assureurs ont été retenus par les partenaires sociaux pour la période 2017-2021 : ADREA, AG2R Réunica Prévoyance et Malakoff Médéric Prévoyance. L'Ucanss a adapté les actes juridiques du régime frais de santé validés par la CPP, et a accompagné les employeurs dans ce changement. Par ailleurs, afin de réduire le reste à charge des adhérents, les assureurs ont mis à leur disposition des réseaux de soins optiques, dentaires et auditifs proposant des équipements à tarifs négociés. En décembre 2017, au cours de trois journées dédiées, les réseaux RH du Régime général ont pu s'informer sur toutes les questions liées à la protection sociale complémentaire : la prévoyance, la complémentaire santé et les évolutions réglementaires. Un chat a complété ce dispositif, recueillant une connexion moyenne de trois quarts d'heure. L'équilibre du régime frais de santé a incité les partenaires sociaux à voter le maintien des taux de cotisation pour 2018, un taux stable pour la sixième année consécutive – et une exception dans le paysage français.

L'évaluation des accords nationaux sur les pratiques locales

Afin de mesurer les effets des protocoles d'accord nationaux sur les pratiques locales, les observatoires interrégionaux réunissent des directeurs d'organismes locaux de chaque branche et des représentants des organisations syndicales locales. Au cours de la campagne d'évaluation 2017, 90 participants se sont mobilisés sur trois thématiques clés :

- la rémunération et l'intéressement. Ils ont pu nourrir leur analyse avec une étude du BSI sur la connaissance des règles de rémunération et leur communication, et avec un film de la Cnav sur le cadre de la politique de rémunération ;
- le travail à distance ;
- la mobilité au sein du Régime général. Ils se sont appuyés pour cela sur les travaux de l'Ucanss qui présentait les fruits des deux expérimentations à Bordeaux et dans le Nord-Pas-de-Calais, à savoir notamment : le guide et la charte de la mobilité, le scoring de la Bourse des emplois, et des films sur les mobilités réussies et sur les forums emplois. ►

Une nouvelle représentativité syndicale

ORGANISATIONS SYNDICALES	EMPLOYÉS ET CADRES	AGENTS DE DIRECTION	PRATICIENS CONSEILS
CGT	35,74 %	25,05 %	-
CFDT	30,12 %	28,26 %	-
CGT-FO	34,14 %	29,64 %	23,11 %
CFE-CGC	-	8,50 %	76,89 %
CFTC	-	8,55 %	-
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Les arrêtés du ministère du Travail des 10 novembre et 22 décembre 2017 ont modifié la représentativité des organisations syndicales du Régime général. Pour chaque convention collective (employés/cadres, agents de direction, praticiens conseils), celle-ci se mesure à partir de la consolidation des résultats du premier tour des élections des titulaires au comité d'entreprise. Le seuil pour être représentatif au niveau de la branche est fixé à 8%.

Pour aller plus loin



Lettre des relations sociales

Une fois par an, cette lettre vous permet de mieux appréhender le climat social interne du Régime général et de disposer de points de repère en matière de dialogue social.



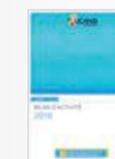
Rapport sur l'emploi

À travers l'évolution des effectifs sur cinq années glissantes, découvrez les grandes tendances de l'emploi face aux enjeux de maîtrise des effectifs, d'allongement des carrières, d'évolution des organisations, etc.



Rapport sur la formation professionnelle

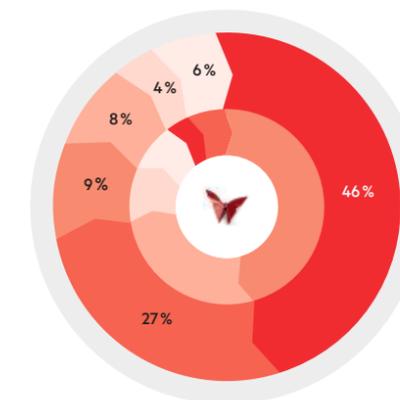
Outre les informations sur l'usage des dispositifs d'accès à la formation, retrouvez une analyse des bénéfices engendrés par les mesures du Régime général dans ce domaine.



Bilan d'activité de la CPS

En plus d'un retour sur les échanges qui ont animé la CPS durant l'année, cette publication met en perspectives quelques réalisations majeures et présente les engagements nationaux et locaux dans le domaine de la santé.

19 536 DEMANDES DE CONSEIL à l'Ucanss en matière de droit social



■ Maladie
■ Famille
■ Recouvrement

■ Retraite
■ Régimes spéciaux
■ Autres*

* Interbranche (CGSS, UIOSS, I4,10, Ucanss); DSS.



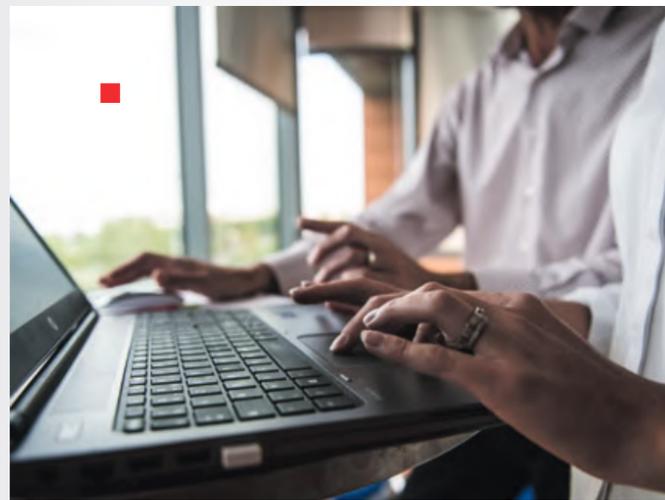
> 565 accords locaux examinés

Sur le volet de la négociation locale, les organismes du Régime général peuvent bénéficier des conseils personnalisés de l'Ucanss. De plus en plus sollicités, ses juristes proposent une aide à la rédaction des protocoles d'accord. Ils interviennent soit à l'étape du préprojet avant la rédaction du texte, soit à l'étape du projet lorsque le texte est rédigé, soit bien après, lorsque l'accord signé est sur le point de recueillir l'avis du Comex de l'Ucanss.

En 2017, ce dernier a examiné 565 accords avant leur procédure d'agrément auprès de la direction de la Sécurité sociale – 555 ont été agréés. Un chiffre en hausse de plus de 62% par rapport à 2016 (349 accords), tout comme le taux d'agrément (98,3%, contre 94,5%). Les thématiques les plus représentées étaient la responsabilité sociale de l'employeur (239 accords), les instances représentatives du personnel (139) et le temps de travail (111).

Le conseil en droit social figure parmi les offres de service les plus utilisées par les organismes de Sécurité sociale: l'Ucanss a reçu 19 536 demandes en 2017 (70% par téléphone et 30% par courrier), majoritairement au sujet des instances représentatives du personnel, des congés maladie, de la rémunération et des CDD. Les organismes peuvent également consulter l'eGap, le guide juridique en ligne, ainsi qu'une documentation variée disponible sur le site de l'Ucanss (en mode connecté). —

(1) Parthage: Programme d'accompagnement et de recrutement de travailleurs handicapés pour l'accès généralisé à l'emploi.
(2) Pass Pas: Passeport professionnel Asperger.



Code du travail: une réforme accompagnée sur le terrain

Signées le 22 septembre 2017, les ordonnances Macron ont réformé de nombreux points du Code du travail, depuis la négociation collective jusqu'au contentieux prud'homal. Pour aider les organismes du Régime général à comprendre et à appliquer ces textes, l'Ucanss a effectué un travail de traduction et d'information dès mi-septembre, et jusqu'au premier trimestre 2018. Elle les a notamment sensibilisés aux dispositions les concernant au premier chef, et a diffusé des fiches thématiques sur la négociation collective locale, les instances représentatives du personnel, la rupture du contrat de travail, le télétravail et l'inaptitude physique. Elle organisera également des sessions d'échanges, par exemple au Caf Lab en février 2018, ou un tchat sur le site de l'Ucanss. —



Guillaume Loup, MANAGER STRATÉGIQUE, DIRECTION DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DES RESSOURCES HUMAINES

« Les difficultés tiennent à la multiplicité des thèmes de négociation »

Quels sont les freins à lever pour les organismes lors de la négociation d'un accord local?

Guillaume Loup: La législation a beaucoup évolué depuis 2015, avec les lois Rebsamen, El Khomri et les ordonnances Macron. Elle a multiplié les thèmes de négociation et renforcé l'obligation d'engager des négociations. Pour les organismes, les difficultés tiennent à la multiplicité des thèmes et à la périodicité. Et, une fois le thème identifié, reste à savoir dans quelle limite ils peuvent s'engager et accorder des avantages complémentaires. Car ils doivent rester dans un cadre national fixé par la branche professionnelle et par la tutelle.

Comment l'Ucanss les accompagne-t-elle?

G. L.: Nous diffusons des lettres circulaires, qui mettent l'accent sur les spécificités conventionnelles. Nous leur proposons aussi divers outils de référence, comme le *Guide du négociateur*, les Trames d'accords et la doctrine du Comex (issue de divers échanges avec les caisses nationales et régulièrement mise à jour, elle permet à chaque organisme de connaître ses marges de manœuvre). En 2017, nous avons innové avec un webinaire expérimental sur la procédure d'agrément des accords locaux. Enfin, notre service juridique offre, bien sûr, un accompagnement personnalisé.

Auriez-vous un exemple concret de négociation locale réussie?

G. L.: Oui, la négociation sur les contrats de génération. Rendue obligatoire par la loi du 15 mai 2013, elle avait déjà donné lieu à une première campagne en 2014: le Comex avait analysé 78 accords, dont six n'avaient pas reçu d'agrément. Quand la nouvelle campagne de négociation a été ouverte en 2017, nous avons rédigé une lettre circulaire explicitant à la fois la loi et le contenu de l'accord national signé le 28 juin 2016, diffusé un modèle d'accord local et analysé les projets des organismes. Tout cela a permis de présenter 80 accords locaux au Comex: tous ont été agréés. —

TRANSFORMER



Patrick Boïs, DIRECTEUR DE LA CPAM DE SEINE-SAINT-DENIS

« L'accord sur le télétravail a conforté notre vision »

Quel accord national signé en 2017 a été le plus significatif pour votre organisme et la branche Maladie?

P. B.: Difficile de faire un choix... Concernant mon organisme, je dirais le nouvel accord sur l'intéressement, qui reconnaît le travail des équipes, les progrès réalisés au service des publics, les efforts de gestion. De plus, le mixage des résultats nationaux et locaux, ainsi que le montant égalitaire de la prime, sont des éléments fédérateurs dans notre culture. Cet accord permet au management d'appuyer les objectifs de notre Cog.

Par ailleurs, l'accord sur le télétravail a conforté notre vision, au sein de la caisse: le travail à distance concerne plus de 130 employés et cadres, et nous souhaitons poursuivre son déploiement. L'accord national a ainsi servi de base à nos négociations, le protocole local étant arrivé à échéance. Il sert également les enjeux de la branche: souplesse d'organisation, conciliation entre vie privée et vie professionnelle, développement durable, économies foncières. Enfin, l'accord sur la revalorisation du point d'indice a produit tous ses effets en 2017 et 2018.

Comment votre organisme est-il accompagné par l'Ucanss?

P. B.: Notre service des relations sociales est chargé d'étudier le contenu des accords nationaux afin de les décliner en conformité et de les articuler avec les accords locaux existants. Les notes techniques de l'Ucanss sont alors très utiles, car elles illustrent concrètement les dispositions pouvant poser question. En cas de doute, on sollicite son service juridique. La doctrine du Comex est également importante pour mieux fixer le cadre de nos négociations. J'ajoute que l'intervention du directeur de l'Ucanss sur les ordonnances de 2017 a été appréciée par les directeurs du réseau.



Vincent Verlhac, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CARSAT SUD-EST

« Un éclairage juridique sur les préprojets »

En 2017, votre organisme a négocié trois accords avec les partenaires sociaux locaux. En quoi l'aide de l'Ucanss a-t-elle été déterminante?

V. V.: C'est sur l'accord Contrat de génération, agréé en mai, que l'aide de l'Ucanss a été la plus décisive. Elle a en effet attiré notre attention sur certaines lacunes de notre projet, concernant notamment les salariés âgés et la pénibilité. Ces remarques nous ont permis de compléter notre diagnostic et de réorienter les négociations.

Plus généralement, comment êtes-vous accompagnés?

V. V.: D'abord, bien en amont des négociations, l'Ucanss nous transmet des informations essentielles pour une réappropriation rapide de la réglementation et des orientations nationales: mieux comprendre la volonté des négociateurs nationaux facilite la déclinaison locale des accords.

Ensuite, nous sollicitons ses services au fil des séances de négociation. Sur les préprojets d'accords, ils nous offrent un éclairage juridique plus fin que celui que nous pourrions avoir au niveau des organismes. Je tiens d'ailleurs à saluer la rapidité de leurs réponses.

Au-delà de l'aspect strictement juridique, on nous alerte aussi sur des points relevant davantage de l'opportunité, ce qui évite des difficultés ultérieures dans l'application des accords. De plus, la doctrine du Comex, telle qu'elle est synthétisée et diffusée par l'Ucanss, nous permet de disposer d'éléments tangibles, notamment pour exclure rapidement de la discussion des points susceptibles d'entraîner le refus de l'ensemble du texte. —



RESSOURCES HUMAINES



Impulser une nouvelle dynamique

Parce que le Régime général se prépare à de profondes mutations, notamment démographiques et numériques, l'Ucanss réfléchit à la meilleure façon de l'accompagner pour impulser une nouvelle dynamique. Objectifs : faire en sorte que les organismes disposent toujours des ressources humaines nécessaires à leurs missions, orienter les salariés vers de nouvelles compétences, et renouveler la culture managériale. —

IMAGINER



Carole Bonvalot, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'ACCOMPAGNEMENT RH

« Notre ambition est d'accompagner les transformations humaines et démographiques de la Sécurité sociale »

Quelles évolutions vont impacter les RH de la Sécurité sociale ?

C.B.: Elles sont nombreuses, et difficiles à prédire précisément... Pour n'en citer qu'une partie, je parlerais d'abord d'une transition inédite, à la fois démographique, dans la mesure où une part importante de nos effectifs va partir à la retraite, et numérique, qui va bouleverser nos métiers. Dans ce contexte, l'enjeu sera de maintenir l'engagement, la compétence et la motivation des salariés, mais aussi le fonctionnement des collectifs de travail. Pour cela, accélérer la transformation managériale est indispensable, en lien avec les attentes des nouvelles générations et avec les innovations à venir. Nous devons aussi accentuer le développement des carrières individuelles, à travers l'enrichissement des compétences et l'appui à la mobilité.

Comment l'Ucanss compte-t-elle s'y prendre ?

C.B.: Notre offre est aujourd'hui assez large, que ce soit en matière d'accompagnement juridique et de développement RH, de for-

mation ou de gestion des cadres dirigeants. Au-delà de ces cadres et outils généraux, notre accompagnement devra être encore plus individualisé, réactif, innovant, varié, etc. Mais tout en étant ambitieux, il faut rester pragmatique et se garder des effets de mode : la bonne solution est la nôtre, à un rythme qui permette des progrès durables et partagés. En cela, je crois beaucoup aux vertus de l'expérimentation et à la place de l'humain. Restons modestes : nous ne pouvons pas tout anticiper, mais nous pouvons nous outiller au mieux pour gérer l'avenir. La façon de faire sera tout aussi importante que les politiques menées.

Et comment réussir cette approche personnalisée ?

C.B.: Il nous faut par exemple définir des cadres plus ouverts, des passerelles plus simples entre les métiers, pour construire des parcours diversifiés. Mais c'est aussi une question de méthode. Plus que jamais, nous allons devoir partir des besoins des individus et des organismes locaux. Car il faut assumer cette nécessité tout en préservant l'équilibre collectif. De nombreux outils d'innovation RH existent aujourd'hui, permettant à tout employeur de mieux comprendre et accompagner les besoins des collaborateurs. L'un de nos rôles sera de les promouvoir. —

EN CHIFFRES

5 537

DÉPARTS À LA RETRAITE

ont été enregistrés par la Sécurité sociale en 2017, un volume qui reste à un niveau élevé depuis cinq ans : plus d'un tiers des effectifs partiront d'ici à 2025. Néanmoins, 8 458 personnes ont été embauchées en 2017.



CONCRÉTISER

Une offre au cœur des parcours professionnels

Face aux défis RH du Régime général, l'Ucanss a modélisé en 2017 des structures dédiées à l'observation et à l'innovation, tels l'Observatoire des métiers et le Lab'RH. Elle a parallèlement continué de développer des outils et des services orientés vers les enjeux de recrutement, de formation et de gestion des organismes. —

Transition démographique, essor du numérique, évolution des organisations, etc., nombreux sont les défis qui attendent la Sécurité sociale. Pour les relever, l'Ucanss a conçu dès 2016 de nouvelles orientations RH, servant de cadre aux branches du Régime général – et dont le premier bilan a été présenté au Comex fin 2017.

Accélérer les transformations tout en préservant le bien-être au travail

Cette stratégie s'articule autour de deux grandes ambitions : consolider et développer les compétences afin d'accélérer les transformations ; inscrire la qualité de vie au travail (QVT) au cœur des pratiques collectives et des logiques de changement.

Sur le premier volet, plusieurs initiatives ont déjà été menées pour accompagner les réseaux RH, sur le front de la mobilité et des parcours professionnels, de l'évolution des métiers, et de la transformation numérique : travaux sur la mobilité interbranches, développement des formations à distance, renforcement des outils de GPEC, création du lab numérique (voir p. 15), etc. L'Ucanss a aussi

mis en place un Observatoire des métiers, chargé de réaliser des études statistiques et prospectives, et de bâtir des aires de mobilité (ensemble des trajectoires envisageables à partir d'un emploi type). Le programme triennal de cet organe, validé fin 2017, abordera des sujets tels que les métiers en tension démographique, les agents de direction, les métiers de la paie ou de l'agence comptable.

En complément, afin de repositionner la fonction RH comme acteur stratégique du changement, des formations dédiées ont été développées, et surtout le Lab'RH a été créé (voir p. 15). Ce lieu propose des méthodes de type *design thinking*, afin de prototyper des idées et de les tester dans les organismes. Son premier appel à projets, lancé début 2018, concernera le renouveau des modes d'évaluation des salariés.

Sur le second volet, celui de la QVT, l'Ucanss s'est attachée aux risques psychosociaux, à la performance sociale et au handicap.

Elle a notamment achevé le déploiement de la cellule d'écoute, poursuivi l'administration du Baromètre social institutionnel (BSI) et lancé les premières actions liées à la convention Agefiph signée en 2016 (voir plus bas). Le management jouant un rôle essentiel dans les dynamiques de changement, elle a également invité chaque branche à promouvoir des valeurs managériales convergentes, au moyen d'une charte et d'un pacte.

Une offre de formation enrichie, pour asseoir les parcours professionnels

Mais il existe un autre levier, essentiel, pour diffuser une culture managériale commune : la formation. Dans ce domaine, l'Ucanss a rénové le dispositif conduisant au certificat de qualification professionnelle (CQP) « Manager opérationnel ». Un projet mené en

partenariat avec l'Institut 4.10, opérateur placé sous sa tutelle et qui compte plus de 120 experts pédagogiques et métiers. Désormais fondée sur les situations rencontrées par le manager, ainsi que sur les outils et supports qu'on lui demande de créer en vue du CQP, la

formation dure une soixantaine de jours et alterne les sessions en présentiel et à distance. Ses objectifs sont de faire évoluer les pratiques et de créer une identité professionnelle forte. Deux sessions regroupant une vingtaine de stagiaires se sont déroulées en 2017, suivies de l'étape de certification en avril 2018.

Parallèlement, une vingtaine de managers stratégiques ont pu bénéficier pour la première fois d'une formation certifiante développée avec l'EN3S et l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. À la clé : le master 2 Droit social – Parcours manager stratégique des organismes de protection sociale. Étalés sur une trentaine de jours, les enseignements permettent notamment de s'approprier les concepts d'accompagnement au changement d'une organisation et d'acquiescer les techniques du pilotage de la performance. La première promotion sortira en mai 2018.

Enfin, le Parcours d'accès à la Sécurité sociale (Pass) a également >

« LE LAB'RH PERMET DE PROTOTYPER DES IDÉES ET DE LES TESTER DANS LES ORGANISMES. »



> évolué. Cette formation obligatoire pour toute nouvelle recrue repose dorénavant sur 50 % d'e-learning, via la plateforme LMS Syfadis de l'Institut 4.10, et 50 % de présentiel. Quant à sa durée, elle a été ramenée à deux jours. Ce parcours garde néanmoins les mêmes ambitions : favoriser une bonne appréhension du Régime général et le sentiment d'appartenance à la communauté Sécurité sociale. Les responsables RH et Formation des organismes ont pu découvrir l'ensemble de ces nouveautés lors de la tournée de la formation professionnelle, organisée du 20 janvier au 16 mars 2017 par l'Ucanss. Au total, une quinzaine de rencontres ont réuni près de 350 personnes. Les échanges ont aussi porté sur le cadre juridique et financier de la formation, et sur les relations avec Uniformation, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du Régime général.

OPCA : de nouvelles pistes de progrès

En l'occurrence, après avoir mené une enquête de satisfaction, l'Ucanss a élaboré avec Uniformation un plan visant à améliorer la qualité du service rendu. Car si le taux de satisfaction des organismes est en très nette progression par rapport à 2014 (75%, contre 48%), cela concerne principalement la procédure de prise en charge des dossiers de formation, alors que les délais de traitement et l'accompagnement sont jugés moins satisfaisants. Démarré fin 2017 pour se déployer jusqu'en 2018, ce plan d'action s'organise autour de cinq axes :

- poursuivre les efforts engagés depuis 2014 sur la procédure de prise en charge, en améliorant notamment les indicateurs de délai de règlement et en déployant un processus de traitement des réclamations ;
- optimiser le fonctionnement de l'espace privé en ligne, en y dématérialisant par exemple les courriers ;
- développer une offre d'accompagnement, à travers des conseils de proximité (ingénierie financière, mise en place des réformes, etc.) ;
- améliorer la communication et l'information des organismes (notamment la qualité des échanges téléphoniques) ;
- mieux accompagner les salariés dans le cadre du conseil en évolution professionnelle (CEP). >

À retenir

Du 20-01 au 16-03-2017 Tournée d'information sur la formation

Près de 350 responsables RH et formation issus de 230 organismes ont participé aux 15 réunions organisées par l'Ucanss dans 13 villes.

Du 17-01 au 29-06-2017 Forums métiers interbranches à Bordeaux

Trois forums ont été organisés à la Carsat Aquitaine, à la Caf de Gironde et à l'Urssaf d'Aquitaine pour favoriser la mobilité. Chaque organisme a invité les salariés des autres branches à découvrir ses missions et ses métiers.

04-2017 Lancement du nouveau CQP « Manager opérationnel »

Deux sessions pilotes ont permis de valider les nouvelles dispositions de la formation menant à ce certificat. Après de légères modifications, de nouvelles sessions ont été programmées dès novembre.

06-2017 Signature du mécénat de compétences

Quatre organismes se sont engagés dans une expérimentation menée entre décembre 2017 et avril 2018 : Ucanss, Acoiss, Cnam et Carsat de Loire-Atlantique. Première mission : aider l'association Le Rayon de soleil de l'enfant étranger dans l'installation de Microsoft Office.

15-09-2017 Promotion pilote pour le dispositif de formation des managers stratégiques

Une vingtaine de managers stratégiques suivent les enseignements de l'EN3S et de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines pour acquiescer, en mai 2018, un master 2 – Droit social Parcours manager stratégique des organismes de protection sociale.

05-10 et 06-10-2017 Handistand au forum Paris pour l'emploi

Au forum Paris pour l'emploi, 11 organismes ont promu la politique de la Sécurité sociale en matière de recrutement et d'insertion des personnes en situation de handicap : 105 postes étaient à pourvoir, 522 CV ont été reçus.

09-11-2017 Deuxième séminaire de la Mission nationale handicap

29-11-2017 Création du U-référents santé

Pour accompagner les 300 référents santé du Régime général, l'Ucanss a mis à leur disposition un réseau social. Outre le partage de bonnes pratiques, il propose des actualités santé-sécurité et une veille juridique.



EN CHIFFRES

619 DEMANDES DE CONSEIL en formation reçues par l'Ucanss, soit une progression de 124% en un an





> Carrière des dirigeants: toujours plus de dynamisme

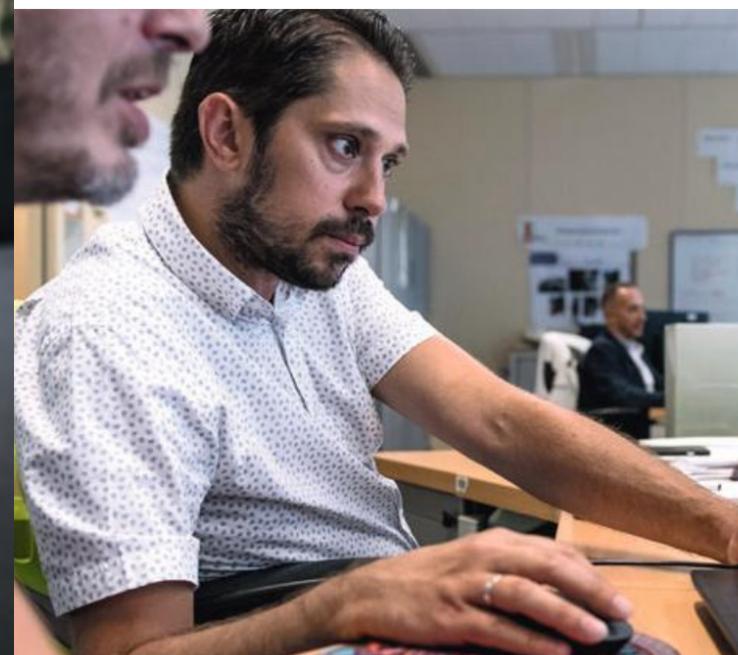
Afin de dynamiser la gestion de carrière des 2400 agents de direction de la Sécurité sociale, l'Ucanss a notamment dressé le bilan des revues de viviers locales et nationales, menées entre 2015 et 2017. Cette expérimentation, qui a consisté à analyser les projets professionnels de divers agents de direction au regard des besoins de recrutement attendus à court et moyen termes, a démontré tout l'intérêt de la démarche pour faciliter la détection de potentiel. Il a ainsi été décidé de pérenniser le dispositif au niveau national, à raison de deux revues annuelles pour les directeurs et les agents comptables.

Par ailleurs, dans le cadre de sa mission de secrétariat de la liste d'aptitude, l'Ucanss a continué d'instruire les candidatures des agents de direction et des cadres: 156 dossiers ont été examinés en 2017. Un chiffre en baisse constante depuis quelques années, qui s'explique par l'application de la réforme Morel et ses dispositions transitoires. Mais l'année écoulée a surtout été mise à profit pour préparer la campagne 2018. Celle-ci sera en effet marquée par une importante vague de renouvellement des demandes issues des agents inscrits automatiquement pour quatre ans en 2015. L'Ucanss a notamment réalisé des actions de communication individuelles et collectives à leur rencontre. En collaboration avec les caisses nationales, elle a aussi anticipé le renouvellement du marché de sous-traitance des évaluations (2018-2021).

L'Ucanss assure également le secrétariat du Comité des carrières, chargé de rendre un avis sur l'adéquation des candidatures aux postes de directeur et d'agent comptable. En 2017, respectivement, 35 et 37 postes étaient à pourvoir. Le comité a examiné 339 candidatures. En termes de mobilité professionnelle, les dirigeants affichent des taux très hétérogènes, entre mobilité géographique (70%) et interbranches (20%). >

Institut 4.10: vers une culture du service et de la performance

Afin d'améliorer sa qualité de service, et à la demande de l'Ucanss, l'Institut 4.10 a lancé un audit organisationnel en septembre 2017. Issu du regroupement des centres régionaux de formation tout début 2016, l'Institut a effectivement rencontré des difficultés de montée en charge durant deux ans. Sur la base du rapport d'audit livré en décembre, l'Ucanss a pu établir les points clés du futur CPG, qui permettront à l'Institut d'améliorer son fonctionnement, tout comme son modèle économique en vue de la prochaine réforme de la formation professionnelle. —



> Un SI agile au service des agents de direction

Au-delà de ces actions, 2017 a permis de finaliser la construction du système d'information dédié aux agents de direction (SIADD), partagé aux niveaux interbranches et interrégimes. Fondé sur une interface unique, interconnectée avec tous les applicatifs RH (e-recrutement, comité des carrières, liste d'aptitude), cet outil a pour enjeu de simplifier le suivi des carrières. Durant l'année, le périmètre de la base de données a été élargi au développement de compétences, et l'accès ouvert à l'ensemble des acteurs chargés de gérer les carrières: outre les agents de direction et les cadres inscrits sur la liste d'aptitude, le SIADD est désormais accessible aux directeurs d'organismes locaux, à l'EN3S et aux services territoriaux de la Mission nationale de contrôle. De quoi faciliter l'alimentation en temps réel des informations et garantir la fiabilisation des données.

L'achèvement de cet outil a accéléré la création de l'Observatoire de la ressource dirigeante – un entrepôt de données alimenté par le SIADD et les systèmes de paie, qui permettra de mieux appréhender les dynamiques de carrière et de mener des études prospectives indispensables aux acteurs de la gestion des agents de direction. >



EN CHIFFRES

372 CANDIDATURES EXAMINÉES par le Comité des carrières, pour 82 postes à pourvoir (directeurs, agents comptables, praticiens conseils)



156 CANDIDATURES à l'inscription sur la liste d'aptitude, émanant de personnes âgées de 46,2 ans en moyenne et majoritairement de sexe féminin

117 pour la classe L3
29 pour la classe L2
10 pour la classe L1



3 404 386 VISITES enregistrées par la BDE, qui a proposé 7 849 offres d'emploi et reçu 72 813 candidatures en ligne



E-recrutement: la BDE étoffe ses fonctionnalités

Alors que la Bourse des emplois avait déjà intégré de nouvelles fonctionnalités en 2016, comme la multidiffusion de ses offres sur les sites spécialisés dans le recrutement des personnes handicapées, elle a poursuivi ses progrès en 2017.

Afin de mieux répondre aux besoins des recruteurs, elle a renforcé son ergonomie, avec un tableau de bord permettant d'accéder plus rapidement à leurs outils de gestion. Parmi ses autres évolutions:

- une fonction de scoring afin de détecter les candidatures institutionnelles et de favoriser la mobilité interne;
- des modules de recherche de candidats améliorés;
- un tri de CV amélioré et la possibilité de planifier des rendez-vous. —



> Harmoniser les pratiques face au handicap

Dans un tout autre domaine, celui du handicap, l'Ucanss a commencé à déployer les 40 actions de la convention Agefiph. Alors que le Régime général affiche un taux d'emploi direct de 5,5% et qu'il dépense près de 9 millions d'euros en faveur des entreprises du secteur protégé, l'objectif est de faire monter en compétences les organismes aux résultats les plus faibles, tout en appuyant les plus matures. La convention s'articule autour de cinq axes : mobilisation et professionnalisation des acteurs, information et sensibilisation, recrutement/intégration, maintien dans l'emploi et accompagnement professionnel des salariés en poste. Parmi les réalisations les plus marquantes :

- la constitution et la formation d'un réseau de 27 référents nationaux et territoriaux ;
- la réalisation de huit diagnostics, sur les 21 prévus par la convention, auprès des organismes présentant des résultats inférieurs à la moyenne nationale ;
- la mise en œuvre de quatre premiers modules de formation à destination des RH (« Sensibiliser les managers au handicap », « Piloter une politique handicap locale », « Intégrer la santé au travail dans ses pratiques de recrutement et d'intégration des personnels » et « Détecter les cas de maintien dans l'emploi ») ;
- la réalisation de supports de communication variés, notamment une brochure pour sensibiliser les salariés aux démarches de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé ;
- la participation au forum Paris pour l'emploi. —



Jean-Marie Palach, PRÉSIDENT DU COMITÉ DES CARRIÈRES ET DE LA COMMISSION LISTE D'APTITUDE

« De nombreuses mutations impactent la fonction d'agent de direction »

Vous venez d'être nommé président du comité de pilotage dédié à la rénovation des attendus de la fonction dirigeante. Quel est ce nouveau projet ?

Jean-Marie Palach : Cette démarche lancée fin 2017 consiste à poser une question essentielle : comment adapter le profil de poste des agents de direction aux mutations de notre Institution ? Nous allons y répondre avec les caisses nationales et l'EN3S. *In fine*, cela permettra de recruter des profils plus adéquats et donc de mieux piloter la GPEC. Mais aussi d'identifier les écarts à combler sur les profils déjà en place, et ainsi de proposer une formation adaptée.

Quelles sont les mutations que vous évoquez ?

J.M.P. : De nombreuses mutations impactent la fonction d'agent de direction. En premier lieu, les évolutions réglementaires et la spécialisation des activités ont restructuré en profondeur les missions des organismes. La Sécurité sociale a également revu son mode de fonctionnement en réseau, avec de nouvelles logiques de performance, sans oublier le renforcement des partenariats avec les échelons locaux. De leur côté, les impacts du numérique sur les formes de travail ne sont plus à démontrer. Enfin, les orientations RH adoptées en 2016 requièrent une nouvelle posture de la part des dirigeants.

Comment ce projet va-t-il être mené ?

J.M.P. : Il appelle une coordination très forte avec nos partenaires, les caisses nationales du Régime général et de la Sécurité sociale des indépendants, la CCMSA, les régimes spéciaux, la tutelle et l'EN3S. Dou la création du comité de pilotage, qui comprend également des agents de direction issus d'organismes locaux afin de multiplier les points de vue. Il nécessite aussi de réaliser un état des lieux approfondi, sur la base d'un questionnaire et de témoignages, notamment d'agents de direction, d'associations d'ADD, de syndicats, de la direction de la Sécurité sociale, de l'EN3S, de prestataires liés à la liste d'aptitude et au comité des carrières. Il en sortira à l'automne 2018 un document de référence, ainsi que des référentiels et des outils mis à jour. Le réseau sera régulièrement informé de nos avancées. —



Première journée nationale des référents santé

En novembre 2017, l'Ucanss a réuni pour la première fois les référents santé du Régime général, lors d'une journée nationale organisée à la Caisse régionale d'Assurance maladie Île-de-France. Plus de 180 d'entre eux ont pu faire le déplacement et revenir sur la façon dont se déploie la politique institutionnelle de santé - à travers l'exemple d'initiatives locales concernant notamment l'absentéisme, les démarches d'analyse d'impacts RH, la prévention santé et la gestion des incivilités. Une projection vidéo leur a présenté le retour d'expérience des référents de l'Urssaf Alsace et de la Carsat Pays de la Loire. Enfin, Emmanuel Abord de Chatillon est intervenu pour remettre en perspective les évolutions du management face à ces questions. Professeur à l'université de Grenoble, il est aussi responsable de la chaire Management et santé au travail. —

TRANSFORMER



Anne-Marie Diaz, RESPONSABLE EMPLOI ET COMPÉTENCES, CARSAT AQUITAINE

« Une réflexion collective autour de la mobilité »

Afin d'encourager et de faciliter la mobilité institutionnelle, l'Ucanss contribue depuis 2015 au développement d'expérimentations locales. Votre organisme a participé à celle menée en région Aquitaine. Pouvez-vous nous en parler ?

A.M.D. : Nous avons en effet participé à l'expérimentation sur la mobilité des employés et des cadres, visant à dynamiser les parcours professionnels. Un groupe projet constitué de six organismes⁽¹⁾ a ainsi testé plusieurs outils sur le bassin d'emploi de Bordeaux : une charte de bonnes pratiques, le tournage d'une vidéo institutionnelle de promotion de la mobilité, des réunions interbranches entre services RH, ainsi que des forums métiers durant lesquels les collaborateurs des organismes participants étaient invités à découvrir l'ensemble des métiers exercés dans le Régime général.

Que cela vous a-t-il apporté ?

A.M.D. : Cela nous a permis d'impulser et de nourrir une réflexion collective autour de la mobilité, de manière très concrète. Le tout premier forum métiers, qui s'est tenu à la Carsat en janvier 2017, a attiré de nombreux salariés, enclins à une mobilité plus fonctionnelle que géographique. Ils ont particulièrement apprécié le fait d'avoir du temps pour poser leurs questions et de prendre des contacts. Au total, quatre forums ont été organisés en 2017. Mais la plus grande preuve de l'intérêt de ces outils est qu'ils vont vivre au-delà de l'expérimentation, avec la création d'un kit mobilité mis à la disposition des services RH sur le portail de l'Ucanss.

(1) Caf de la Gironde, Ugecam Aquitaine, DRSM Aquitaine, Carsat Aquitaine, Urssaf Aquitaine, Cnam de la Gironde.



Jérôme Sulim, RESPONSABLE RELATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, CARSAT PAYS DE LA LOIRE

« Le mécénat de compétences est efficace »

En 2017, l'Ucanss a testé le mécénat de compétences avec quatre organismes de Sécurité sociale. De quoi s'agissait-il ?

J.S. : La Carsat a participé à cette expérimentation, afin d'évaluer l'intérêt de ce dispositif. Il s'agit de faire bénéficier des associations du savoir-faire de nos salariés pour répondre à des besoins où elles sont en manque de ressources. La condition de réussite est le volontariat des salariés. Dans un esprit de coconstruction nous avons même fait appel à nos collaborateurs pour qu'ils nous recommandent des associations inscrites dans le champ de la solidarité, en écho à nos valeurs. Nous avons ainsi aidé Générations mouvement, qui accompagne les seniors au niveau social, culturel et de la santé, et Sauve ton cœur, qui récolte des fonds pour la recherche en cardiologie. Pour la première, l'une de nos salariées a conçu une méthodologie permettant aux dirigeants de répondre à des appels à projets publics. Quant à la seconde, son site Web a été amélioré par l'une de nos communicantes afin de renforcer sa visibilité et sa notoriété.

Que pensez-vous de cette expérience ?

J.S. : Les contraintes sont assez faibles puisque les missions durent 3,5 jours. Mais les gains sont nombreux. Bénéficiant d'une formation et de méthodes reproductibles, les associations se professionnalisent et gagnent en autonomie. Les collaborateurs impliqués valorisent leurs compétences, et sont fiers de les mettre au service d'une cause. Quant à la Carsat, elle répond à ses enjeux concernant la responsabilité sociétale des organisations. Mais le mécénat de compétences est aussi outil efficace de reconnaissance des salariés, un enjeu de ressources humaines de plus en plus fort. —



ACHATS ET IMMOBILIER



Partager de nouveaux leviers d'efficacité

Par la mutualisation des achats et l'accompagnement des opérations immobilières, l'Ucanss se veut un acteur de l'efficacité au sein de la Sécurité sociale. Les enjeux sont de répondre aux objectifs de maîtrise budgétaire particulièrement exigeants, et de disposer d'un parc immobilier adapté aux nouveaux défis, notamment organisationnels et environnementaux. —

IMAGINER



Lionel Ferraris, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES ACHATS ET DE L'IMMOBILIER

«L'enjeu de demain: concilier agilité, écoute des besoins et performance»

En matière d'achats, comment évolue l'offre de services de l'Ucanss?

L.F.: Depuis quelques années, elle s'est considérablement développée. Là où auparavant des organismes passaient individuellement des marchés pour des besoins identiques, l'Ucanss, en coopération avec les caisses nationales, vient leur apporter un cadre commun, où seul un bon de commande leur suffit pour acheter. Cela leur évite d'avoir à passer leurs propres marchés, avec les risques et les délais associés, sans parler des économies de ressources internes. Et ça leur permet de bénéficier de tarifs négociés sur des volumes beaucoup plus conséquents. Tout indique donc que cette offre est vraiment utile.

Quels sont les nouveaux périmètres sur lesquels cette offre va grandir?

L.F.: Je parlerais moins d'un développement purement volumétrique que d'une prise en compte plus fine des besoins. On le voit bien aujourd'hui, les organismes ont

besoin d'être accompagnés individuellement dans l'adaptation d'un marché à des contraintes locales. C'est particulièrement le cas en immobilier, où la prise en compte des contraintes des caisses clientes est cruciale pour la réussite d'un projet. En plus de nos services, nous devons aussi apporter une véritable offre de conseil.

Concrètement, par quoi cela passe-t-il?

L.F.: Nous élaborons des cadres de travail ou des supports à la fois simples et juridiquement sécurisés, qui sont à la disposition des caisses, et bâtis avec elles. Les travaux que nous avons menés sur les

achats auprès des start-up démontrent très bien notre capacité à innover sur ces aspects-là.

En somme, vous allez continuer à acheter moins cher, mais aussi mieux?

L.F.: Tout à fait. Les achats ne peuvent se réduire à une simple équation financière. Par exemple, en matière d'énergie, nous avons passé un marché visant à fournir une énergie 100% verte. Et ce dont je suis fier, c'est que cette démarche responsable ne nous a pas empêchés d'obtenir des prix très compétitifs pour les caisses. —

ENCHIFFRES

1,7 Md€

C'EST LE MONTANT DES ACHATS RÉALISÉS PAR LES ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE AU TRAVERS DE LA COMMANDE PUBLIQUE.



CONCRÉTISER

Un conseil étoffé, des investissements rationalisés

Mieux acheter, mieux gérer son patrimoine immobilier sont des enjeux essentiels pour la Sécurité sociale. Pour y répondre, l'Ucanss a continué de développer les capacités de sa centrale d'achat, et de déployer son appui dans des opérations telles que les ventes en l'état futur d'achèvement, la renégociation des baux et le conseil énergie. —

Avec un chiffre d'affaires de plus de 530 millions d'euros en 2017, la centrale d'achat occupe une place croissante dans l'offre de services de l'Ucanss. De fait, son action – conjuguée à celle de l'Ugap (Union des groupements d'achats publics) – permet aux organismes d'accélérer les délais de procédure, mais aussi de profiter de remises de 10 % à 40 % selon les marchés.

Quand mutualisation rime avec efficacité

En dehors des imprimés et des achats Ugap, les marchés mutualisés recouvrent une grande variété de produits et services : affranchissement, fournitures générales, énergie, prestations intellectuelles, intérim, vérification périodique obligatoire des bâtiments, etc. Parmi les plus significatifs : le marché des solutions d'impression. Plus de la moitié des organismes du Régime général y ont déjà souscrit (et un tiers des organismes en interrégime). Cela permet d'homogénéiser leur parc d'imprimantes et de faciliter sa supervision par des solutions logicielles. Quant au « coût copie », il est optimisé puisqu'il intègre la maintenance et le remplacement des consommables. Sur quatre ans, entre 2016 et 2019, les organismes concernés réaliseront 30 % d'économies.

L'attribution du marché billetterie/hôtellerie, autre accord-cadre majeur de l'année 2017, a permis d'obtenir les mêmes effets d'économie, d'autant que les branches Maladie, Recouvrement et Famille ont rendu obligatoire l'adhésion de leurs réseaux. À la clé, outre les gains budgétaires : une dispense d'avance de frais pour tous les personnels, davantage de possibilités d'hébergement et une gestion simplifiée des déplacements.

L'année écoulée a également permis de renouveler certains marchés, comme celui des fournitures de bureau, de papier bureautique/offset ou encore celui des titres-restaurants (avec un accompagnement de 18 mois pour les organismes souhaitant passer aux titres dématérialisés).

La centrale d'achat a par ailleurs préparé les procédures liées aux marchés arrivant à terme en 2018 : équipement des salles de courrier, cellules d'écoute psychologique, intérim administratif, technique et informatique, etc. Elle s'est également attelée au renouvellement du contrat d'électricité, avec tous les enjeux économiques et écologiques que cela comporte (voir p. 17).

De nouveaux progrès vers une offre globale

Afin de mieux évaluer sa stratégie d'achats mutualisés, l'Ucanss a mis en place un comité d'experts dédié. Deux fois par an, celui-ci réunira des acheteurs et praticiens reconnus de l'achat public. Il contribuera à évaluer les achats en cours pour ajuster les procédures et le programme de mutualisation, mais aussi à identifier les segments d'achats mutualisables. Dans ce cadre, les nouvelles pistes de mutualisation pourront être expérimentées au niveau d'un organisme, d'un territoire ou d'une branche, avant d'être généralisées sur toute la France.

En parallèle, l'Ucanss a réalisé une nouvelle revue de segments sur la base d'une cartographie des dépenses de la Sécurité sociale (données comptables fournies par les caisses nationales, croisées avec les marchés des organismes et les données fournisseurs). En renforçant la connaissance des achats effectués au sein de l'Institution, cela a permis de repérer les segments porteurs d'économies et d'actualiser le programme de mutualisation, en y intégrant à terme la maintenance des ascenseurs, le *facility management*, le mobilier de bureau ou les solutions dématérialisées de travel management.

Autre évolution de l'offre Ucanss : depuis mars 2017, les organismes peuvent consulter un catalogue en ligne pour retrouver l'ensemble des produits et services couverts au niveau national. Disponible sur le portail de l'Ucanss et sur le réseau social U-Achats, celui-ci propose une fiche synthétique présentant

« AVEC LE MARCHÉ DES SOLUTIONS D'IMPRESSION, LES ORGANISMES RÉALISERONT 30 % D'ÉCONOMIES. »



► le périmètre de chaque marché. Cette nouveauté devrait permettre de systématiser l'adhésion des organismes à la centrale d'achat, comme le préconise la Cog 2017-2020. L'Ucanss a par ailleurs réalisé une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon d'organismes, pour améliorer le suivi et l'exécution des marchés. Au niveau territorial, l'Ucanss collabore avec les caisses nationales et leurs réseaux pour regrouper certains achats. Ainsi, en région Centre-Val de Loire, un premier projet concerne le nettoyage des locaux (le marché sera attribué en septembre 2018). Une deuxième opération est envisagée sur les imprimés, et une troisième sur le gardiennage des locaux. D'autres sujets ont été suggérés par les organismes, comme les cartes de carburant et de péage.

Une communauté d'acheteurs stimulée

Ces avancées en région Centre-Val de Loire ont été facilitées par la création d'un club d'acheteurs local. Car l'accompagnement de l'Ucanss ne se réduit pas à l'acte d'achat, mais englobe également la diffusion de bonnes pratiques et la professionnalisation des équipes. C'est en ce sens qu'ont été organisées les journées régionales des achats, en partenariat avec l'Institut 4.10. Du 21 septembre au 19 octobre 2017, cinq rendez-vous ont réuni plus de 230 acheteurs à Bordeaux, à Lyon, à Paris, à Rennes et à Strasbourg. Très appréciées, avec une note moyenne de satisfaction de 3,5/4, ces rencontres sont renouvelées tous les deux ans. La communauté des acheteurs dispose également du réseau social U-Achats : 1300 membres y sont inscrits pour accéder à ►

À retenir

COMMISSION DES MARCHÉS : LES CINQ ATTRIBUTIONS MAJEURES DE L'ANNÉE 2017

11 01 et 03-2017 Accord-cadre relatif aux solutions de déplacement et d'hébergement

Les organismes pourront avoir recours à un prestataire en ligne pour acquérir les titres de transport et les nuitées, pour les déplacements de leurs salariés. La solution retenue, à la fois souple et économique, évite également aux agents l'avance des frais.

21 04-2017 Accord-cadre fournitures de bureau

Le catalogue des fournitures disponibles est passé de 300 références à plus de 700, avec des prix optimisés, un meilleur suivi et la possibilité pour chaque caisse cliente de personnaliser son interface de commande. La Cnav a également rejoint le dispositif.

31 06-2017 Accord-cadre titres-restaurants

Il permet de conserver la gratuité totale de la mise à disposition des titres et offre la possibilité aux organismes d'expérimenter, puis de généraliser, le cas échéant, la dématérialisation du titre-restaurant. La rétrocession est maintenue pour les titres papier.



41 07-2017 Accord-cadre sur la réalisation d'audits énergétiques du bâtiment

Une nouvelle dynamique de travail partagée entre les spécialistes de l'Ucanss et des bureaux d'études externes a permis une prestation à la fois renforcée et économique, car en partie réalisée par les équipes de l'Ucanss.

51 09-2017 Accord-cadre fourniture de gaz naturel

Ce dispositif complète l'accord-cadre de fourniture d'électricité dans la double perspective, prévue dans la Cog de l'Ucanss, de disposer à la fois de tarifs compétitifs et de participer activement à la transition énergétique.

Du 21-09 au 19-10-2017 Journées régionales des achats

Les cinq journées, à Strasbourg, Bordeaux, Rennes, Lyon et Paris, ont été très appréciées. Un questionnaire transmis aux participants à la suite des réunions a permis d'évaluer à 3,5 en moyenne leur taux de satisfaction, sur une échelle de 1 à 4.

06-12-2017 L'Ucanss récompensée aux trophées 2017 de l'e-commande publique

Un prix qui valorise l'Ucanss comme acteur de la transformation numérique de la Sécurité sociale et légitime son action auprès des organismes locaux engagés dans les processus de dématérialisation.

EN CHIFFRES

+ 46,3% telle est LA PROGRESSION DU VOLUME DES ACHATS MUTUALISÉS entre 2016 et 2017

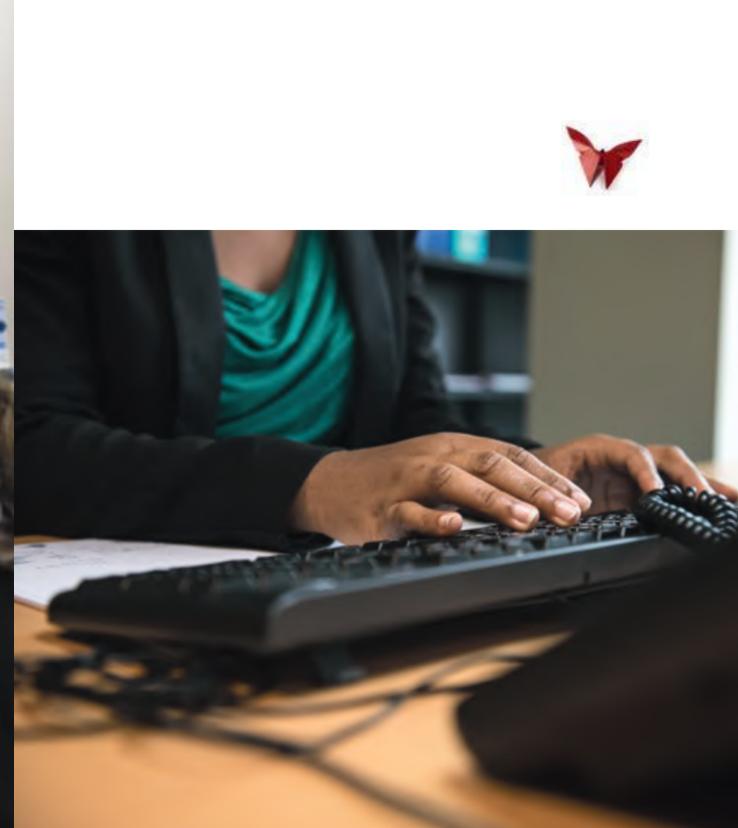


+ DE 100 M€ PAR AN, c'est le poids du marché mutualisé des titres-restaurants



10 OPÉRATIONS VEFA accompagnées par l'Ucanss





Une sécurisation renforcée grâce à la CCMOSS

Avant de passer des marchés et accords-cadres d'un montant supérieur à 4 millions d'euros HT, les organismes doivent saisir la Commission consultative des marchés des organismes de Sécurité sociale (CCMOSS). Cette instance, dont le secrétariat est assuré par l'Ucanss, formule alors ses observations et recommandations – voire ses réserves –, et peut décider d'une mesure d'accompagnement. Au-delà de cette mission réglementaire, la CCMOSS dispense un conseil en droit des marchés, ouvert à l'ensemble des organismes. En 2017, elle a reçu plus de 500 demandes en ce sens, concernant principalement la passation et l'exécution des marchés, et 39 dossiers ont été soumis à sa saisine. Autre actualité marquante: sous l'impulsion de la Cnaf, elle anime depuis octobre un groupe de travail interrégimes visant à construire un appui juridique pour les organismes recourant aux start-up (voir l'interview d'Isabelle Doal, p. 40). —

► l'actualité, aux publications de l'Observatoire des achats (études thématiques, guides, baromètre, veille, etc.), au rapport d'activité sur les achats à la Sécurité sociale, etc.

Une gestion optimale des opérations immobilières

Dans le domaine immobilier, à travers un département dédié qui regroupe notamment économistes de la construction, architectes, ingénieurs, l'Ucanss joue un rôle d'assistance et de conseil auprès des caisses nationales et des organismes locaux. Elle accompagne les premières dans leur stratégie immobilière et les seconds dans la conduite de leurs opérations: du diagnostic initial jusqu'au bilan de l'opération, son appui recouvre les aspects techniques, écono-

miques, juridiques et environnementaux, ainsi que les relations avec les professionnels de la construction. Une offre stratégique, quand on sait que le patrimoine de la Sécurité sociale compte près de 3800 implantations, soit plus de 4,5 millions de mètres carrés. En 2017, le département des opérations immobilières a ainsi suivi plus de 220 dossiers, concernant principalement des réhabilitations globales ou partielles (chauffage, électricité, ascenseurs, isolation, etc.), des contrats de performance énergétique et des ventes en l'état futur d'achèvement (Vefa). Le montant de ces opérations s'est élevé à plus de 400 millions d'euros.

En l'occurrence, pour accroître les garanties offertes par les opérations en Vefa, l'Ucanss a accompagné et finalisé des dossiers d'acquisition particulièrement importants, notamment ceux des Caf du Puy-de-Dôme et du Val-d'Oise, ainsi que ceux des MSA du Languedoc et d'Île-de-France. Soit un investissement total de 100 millions d'euros. Cet accompagnement a d'ailleurs été systématisé au sein des branches Recouvrement et Famille, et du régime agricole. Au total, en comptant les opérations précédemment lancées, l'Ucanss a suivi 10 Vefa en 2017.

Pour mieux suivre l'avancement des opérations de construction et de réhabilitation, une plateforme collaborative sera proposée aux caisses nationales et à leurs réseaux. Elle offrira à tous les acteurs concernés un accès centralisé aux documents dématérialisés, et optimisera les circuits de validation. Après d'importants travaux avec la DSI en 2017, sa première version sera mise en ligne en 2018.

Anticiper à moyen terme

Dans le droit fil de sa précédente Cog, qui a créé un dispositif pour aider les branches à définir leurs plans nationaux immobiliers (PNI), l'Ucanss a renforcé son accompagnement dans ce domaine en 2017. Elle propose une expertise technique et financière aux caisses nationales pour anticiper les coûts des projets à conduire et pour établir leurs priorités. Un service qui a rencontré le succès escompté: 55 organismes, appartenant à l'ensemble ►

► des branches du Régime général, y ont recouru, pour des projets totalisant un budget de 240 millions d'euros.

Par ailleurs, en septembre 2017, un programme de renégociation des baux dans leurs réseaux respectifs a été proposé aux caisses nationales. Les objectifs sont d'optimiser les coûts et de sécuriser les situations locatives. Deux modalités sont envisageables: une démarche volontaire de la part des organismes, ou une démarche ciblée de la part des caisses nationales après repérage des situations à traiter. Quelle que soit la forme du recours, l'Ucanss se charge d'analyser les baux, d'identifier les points de valorisation et, le cas échéant, d'engager une négociation.

Les impératifs de la transition énergétique

Du côté de l'efficacité énergétique, le département des opérations immobilières a passé des marchés d'audit pour le compte de l'Acoss et de la Sécurité sociale des indépendants. Une expérimentation qui sera complétée par des études de faisabilité visant à fiabiliser le périmètre des travaux à engager. À terme, elle aboutira à une nouvelle offre, en phase avec les obligations nées de la loi de transition énergétique, qui permettra aux organismes de bénéficier de prestations conformes à la réglementation et à moindre coût. Alors que les données issues du recensement du patrimoine immobilier font état d'un parc globalement en deçà des exigences actuelles, elle s'avère indispensable. ►

EN CHIFFRES

+ DE 220 DOSSIERS
suivis par le département immobilier,
représentant un budget supérieur à 400 millions d'euros



Un volume d'affaires en hausse, et des économies aussi

Alors qu'il était de 66,2 millions d'euros en 2012, le volume d'affaires de la centrale d'achat a quasiment été décuplé en six ans, pour atteindre 537,5 millions en 2017: 269,9 pour les achats Ucanss et 267,6 pour les achats Ugap. Cette progression spectaculaire, qui devrait encore s'accroître dans les années à venir, génère autant d'économies pour l'Institution: 39,4 millions d'euros, rien que pour l'année écoulée, et un cumul de près de 100 millions d'euros depuis 2012. —

« CES ÉCHÉANCES ENTRE L'UCANSS, LES CAISSES NATIONALES ET LES CAISSES LOCALES SONT TRÈS APPRÉCIÉES ET, À MON AVIS, INDISPENSABLES. CELA NOUS PERMET DE MIEUX COMPRENDRE CE QUI SE PASSE AUTOUR DE LA PASSATION DES MARCHÉS NATIONAUX. »

TÉMOIGNAGE RECUEILLI LORS DES JOURNÉES NATIONALES DES ACHATS À RENNES LE 5 OCTOBRE 2017



> Du nouveau pour valoriser le patrimoine

L'Ucanss a parallèlement poursuivi ses efforts pour valoriser le patrimoine institutionnel et céder au meilleur prix les bâtiments inoccupés à la suite de restructurations.

Elle a par exemple réfléchi à des modèles de défaisance pour les actifs mis à la vente isolément et ne trouvant pas preneur. Et s'est appuyée pour cela sur un *benchmark* auprès de Poste Immo, de Pôle emploi et de la Sovafim, ainsi que sur les conseils de prestataires spécialisés. L'expérimentation des modèles ainsi établis sera menée courant 2018, sur un portefeuille réduit d'actifs.

Une vingtaine de dossiers ont également été confiés aux prestataires désignés par l'accord-cadre d'aide à la cession des bâtiments, qui comprend trois lots : rapport d'expertise immobilière, audit de valorisation, recherche et mise en concurrence d'acquéreurs.

L'Ucanss a par ailleurs continué d'accompagner l'UIOSS du Havre dans la vente de son immeuble de grande hauteur. Une première version de la promesse de vente a été arrêtée en décembre 2017, pour une signature début 2018.

Enfin, une quinzaine d'études juridiques ont été publiées sur diverses problématiques de cession, tels le droit de préemption et la fiscalité. —



Isabelle Doal, SOUS-DIRECTRICE INNOVATION ET CAF LAB, DIRECTION DE L'ÉVALUATION ET DE LA STRATÉGIE, CNAF

« L'innovation soulève des questions inédites en termes de marchés »

Pour anticiper l'avenir, les organismes innovent du côté du numérique et font appel à des start-up. En quoi ce type de marchés est-il différent des autres ?

I. D. : Les activités d'innovation soulèvent des questions souvent inédites pour nos spécialistes des marchés. Elles impliquent en effet de nouveaux modes relationnels avec les prestataires, se rapprochant plus du partenariat ou de la coélaboration que de la prestation simple. Les processus sont également différents : cycles plus courts, enchaînement de *proofs of concept* pouvant déboucher sur une expérimentation voire sur une mise en œuvre généralisée,

hackathons et autres challenges. Les prestataires eux-mêmes sont parfois uniques dans leur spécialité, ou de très petite taille ou de création récente, et souvent éloignés de nos circuits de consultation. Ce que nous achetons aussi est atypique, et peut faire appel au droit de la propriété intellectuelle par exemple.

Comment l'Ucanss les accompagne-t-elle ?

I. D. : Nous avons sollicité l'Ucanss pour nourrir notre réflexion sur les moyens juridiques dans ce contexte. Il nous a semblé qu'elle pourrait à la fois nous apporter sa compétence, et mutualiser ce travail

avec les autres branches, qui rencontrent certainement les mêmes difficultés et détiennent peut-être des éléments de réponse. Un groupe de travail a ainsi été réuni au niveau de la CCMOSS, auquel les juristes de toutes les branches ont participé. À partir des besoins exprimés par chacun, un avocat a produit un guide de l'achat innovant. Cela a totalement répondu à nos attentes, et nous avons pu constater que le droit actuel offre déjà une panoplie d'outils pour innover dans de bonnes conditions. La clé réside désormais dans un dialogue efficace entre les services juridiques et ceux de l'innovation. —



Observatoire de l'Achat
des Organismes
de Sécurité sociale

Édith Fourtanier, PRÉSIDENTE DE L'OBSERVATOIRE DE L'ACHAT

« L'Observatoire de l'achat agit dans le cadre de la politique d'achat institutionnelle. »

Il réalise des études d'opportunité qui peuvent aboutir à la passation de marchés mutualisés sur certains segments d'achat. En 2017, il a publié sa deuxième cartographie des achats interrégimes afin de mieux cerner et maîtriser les dépenses de l'Institution.

Il a aussi élargi le périmètre de recensement des marchés, en compilant pour la première fois les données des organismes et des caisses nationales. En tout, 4745 marchés ont été recensés, pour un montant de près d'1,7 milliard d'euros. Dans le cadre de ce recensement, le secrétariat de l'Observatoire accompagne les organismes tout au long de l'année.

Enfin, il a poursuivi la réalisation d'études prospectives sur des segments spécifiques, tels que la performance énergétique et la gestion de la flotte automobile. Mais l'Observatoire est également un lieu d'échanges, de diffusion de bonnes pratiques, et un levier de développement durable. Pour faciliter un achat performant, il mène des actions de professionnalisation, qui reposent sur le partage d'information et la formation : deux cycles sont proposés, aux juristes et aux acheteurs. »

TRANSFORMER



Laurent Pilette, DIRECTEUR DE LA MSA ÎLE-DE-FRANCE

« Un site conforme aux standards environnementaux »

En 2017, vous avez eu recours aux services immobiliers de l'Ucanss. Pouvez-vous nous raconter votre projet ?

L. P. : La MSA Île-de-France est engagée depuis plusieurs années dans une vaste opération de rationalisation immobilière. D'un côté, il y a les mutualisations d'agences, notamment avec les Cnam et la Cnav pour les départements de la grande couronne. De l'autre, notre siège basé à Gentilly va déménager en mai 2020 : dans le cadre d'une Vefa, nous allons investir un site conforme aux standards environnementaux - et quitter un lieu coûteux et vieillissant. Préparer ce déménagement a présenté diverses complexités juridiques, fonctionnelles et techniques. L'Ucanss était déjà à nos côtés pour lancer les toutes premières études du projet, dans un cadre budgétaire contraint. Et je me suis naturellement tourné vers elle lorsqu'il a fallu entamer les négociations avec le promoteur du nouvel immeuble et finaliser le dossier de vente de l'ancien.

Concrètement, comment cela s'est-il passé ?

L. P. : Les experts de l'Ucanss m'ont accompagné dès que le permis de construire du nouveau site a été déposé. Le challenge était d'autant plus lourd qu'il s'agissait d'obtenir à la fois des conditions financières intéressantes et des aménagements qui offrent un vrai plus à nos collaborateurs, tout en respectant le cadre de la Vefa. J'ai apprécié l'apport pluridisciplinaire de l'Ucanss, avec des compétences techniques et juridiques : analyse des propositions du vendeur, échange en *back office* avec nos équipes et le notaire de la caisse, présence physique lors des négociations avec le promoteur. Une mobilisation appréciable au regard des exigences imposées par les tutelles pour valider l'opération.



Stéphanie Demaret, DIRECTRICE DE L'UGE CAM RHÔNE-ALPES

« La massification génère un taux de service supérieur »

Le groupe Ugecam recourt souvent à l'intérim médical. Quels enjeux se cachent derrière ce phénomène ?

S. D. : Pour assurer une bonne prise en charge de nos patients et résidents, le personnel médical et soignant représente 70 à 80 % de nos effectifs. Alors que ces métiers sont en pénurie de main-d'œuvre, l'intérim médical nous permet de garantir la continuité de service dans tous nos établissements. Il est dans le top 3 des dépenses des Ugecam.

Pour vous, quel est l'avantage des marchés mutualisés ?

S. D. : Il en existe plusieurs. Tout d'abord, la massification génère des économies ainsi qu'un taux de service supérieur - à travers une meilleure écoute du titulaire, la possibilité de recourir à plusieurs titulaires, divers livrables (statistiques détaillées), etc. Par ailleurs, la logique de mutualisation implique en amont un travail collaboratif profitable : en recueillant les besoins de chaque site, on enrichit le dossier de consultation et on accroît la qualité des offres. Enfin, cela évite de lancer un marché dans son coin et de mobiliser pour cela une expertise que l'on ne possède pas toujours en interne.

Quels sont vos points d'attention tout au long de l'exécution d'un marché ?

S. D. : La qualité de service, bien sûr, c'est-à-dire la réactivité des réponses et les compétences du personnel. Mais cela ne suffit pas. Il faut également suivre les consommations en heures, s'assurer que les conditions du marché sont respectées - y compris par nous, par exemple en ce qui concerne l'attribution en cascade -, et veiller au taux « hors marché », inévitable lorsque les titulaires n'arrivent pas à répondre à nos demandes. —



DÉVELOPPEMENT DURABLE

DES ORGANISMES TOUJOURS PLUS ENGAGÉS

Parce que la Sécurité sociale joue un rôle essentiel de solidarité auprès de la population française, il est naturel qu'elle s'engage aussi vis-à-vis de ses salariés, de ses prestataires et de l'environnement. C'est tout le sens de sa stratégie de développement durable, que porte l'Ucanss auprès des organismes et qui favorise l'innovation sur le terrain. —



■ VALORISER LES INITIATIVES LOCALES

L'année 2017 a marqué les 10 ans de la politique de développement durable de la Sécurité sociale, animée par l'Ucanss au moyen de trois plans cadres successifs : 2007-2010, 2011-2014 et 2015-2018.

Si, à l'origine, cette démarche mettait surtout en lumière l'investissement des organismes en matière de responsabilité sur les enjeux environnementaux, elle s'est peu à peu professionnalisée à travers une feuille de route ambitieuse, une gouvernance interrégimes adaptée, des outils de pilotage partagés et un réseau collaboratif dédié (U-DD).

Parmi les résultats les plus significatifs : la consommation énergétique de l'Institution est en baisse de plus de 6% chaque année, près d'un marché passé sur deux comporte une clause environnementale, 80% des organismes ont une contribution Agefiph égale à zéro et 70% ont déployé un plan d'action ou un accord-cadre sur la qualité de vie au travail. Afin d'accélérer le processus, le troisième plan cadre a d'ailleurs apporté un soutien particulier aux actions innovantes au sein des caisses. En octobre 2017, à l'aune de ce bilan, l'Ucanss et les caisses nationales ont amorcé une réflexion afin de proposer un nouveau cadre aux organismes. Il s'agit notamment de voir comment renforcer un socle commun de valeurs et d'engagements, et comment mieux valoriser les initiatives des réseaux les plus avancés. Ces échanges se poursuivront en 2018 afin de présenter les nouvelles orientations au Comex. —



■ CINQ NOUVEAUX LAURÉATS POUR LE PIDD

Le 2 février 2017, le Prix de l'innovation et du développement durable (PIDD) a une nouvelle fois mis à l'honneur le sens de l'innovation des organismes de Sécurité sociale. Sélectionnés parmi 51 candidats, cinq lauréats ont été récompensés dans quatre catégories :

- Innovation en matière de service aux usagers : la Cpm du Gard, pour sa Plateforme d'intervention départementale pour l'accès aux soins et à la santé dans le Gard (PFIDASS);
- Innovation managériale/RSE : l'Urssaf de Midi-Pyrénées, pour le projet Innovali (Innover pour renforcer notre efficacité collective);
- Innovation en matière d'optimisation de la performance publique :
 - la Cpm de la Marne, pour son Centre de services interrégimes pour les médecins (CESI);
 - le RSI Aquitaine, pour son Programme d'actions pour une retraite indépendante (PARI);
- Développement durable : la Caf de la Seine-Maritime, pour le projet « En route vers la mobilité douce : covoiturage ».

Créé par la direction de la Sécurité sociale et l'Ucanss, ce prix a ainsi récompensé 25 lauréats depuis sa création en 2010. Il est ouvert à l'ensemble des organismes, tous régimes confondus. Du moment qu'ils sont innovants et aboutis, leurs projets peuvent être internes à l'organisme, issus d'une collaboration inter-organismes ou encore menés avec des partenaires externes tels que des collectivités ou des opérateurs. —

Composition du jury 2017

► Thomas Fatome, directeur de la Sécurité sociale. Didier Malric, directeur de l'Ucanss. Dominique Libault, directeur de l'EN3S. Nicolas Conso, Secrétaire général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP). Laurent Tapadinhas, adjoint au commissaire général du Commissariat général au développement durable (CGDD). Muriel Garcia, présidente d'Innov'Acteurs.



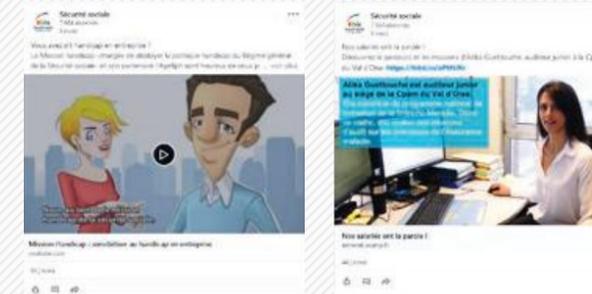
COMMUNICATION

UNE EMPREINTE NUMÉRIQUE RENFORCÉE

Lancée à l'occasion du 70^e anniversaire de l'Institution, la communication de la marque Sécurité sociale continue de se déployer auprès du grand public. Pour accroître sa notoriété et lutter contre les idées reçues, l'Ucanss privilégie une stratégie digitale. —



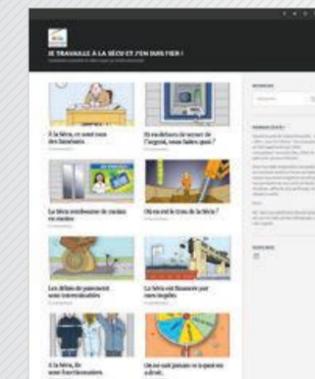
► « La Sécurité sociale, chaque jour à votre service », tel est le slogan du film corporate réalisé par l'Ucanss. Racontant l'Institution à travers le quotidien de ses collaborateurs, celui-ci a été mis à la disposition des organismes en octobre 2017, assorti de cinq spots métiers. L'ensemble est visible sur la chaîne YouTube « Sécurité sociale (officielle) ». —



► La page LinkedIn de la Sécurité sociale, après un an d'activité fin 2017, enregistrait plus de 4 000 abonnés et une moyenne de 5 500 vues par post. Pour renforcer sa notoriété, l'Ucanss a mené des actions de sensibilisation auprès des organismes, et notamment de leurs communicants. Elle a aussi accompagné les organismes et les agents de direction souhaitant créer leur propre page, afin d'étoffer l'écosystème de la marque. —



► Composée de 10 informations inattendues sur la Sécurité sociale, la campagne « Le saviez-vous ? » a été diffusée sur les comptes Facebook, Twitter et LinkedIn des organismes, tout comme sur leurs intranets. De quoi valoriser l'Institution aux yeux des publics externes et internes. —



► « Je travaille à la Sécu et j'en suis fier ! » : mis en ligne en octobre 2017, ce site a pour vocation de lutter contre les idées reçues sur la Sécurité sociale. Régulièrement enrichi, il totalisait 19 300 visiteurs uniques fin 2017. Forts de son succès, les organismes ont plébiscité une version papier. À suivre. —



UN ENGAGEMENT CITOYEN

Afin d'associer la Sécurité sociale à des actions citoyennes, l'Ucanss fédère les organismes au niveau régional. Le 1^{er} octobre 2017, dans le cadre de la course parisienne d'Odyssea, l'Institution s'est ainsi vue remettre le « Challenge du cœur », saluant la mobilisation de ses 2 555 salariés coureurs et marcheurs contre le cancer du sein.



PROXIMITÉ

DES OUTILS INNOVANTS ET PARTICIPATIFS

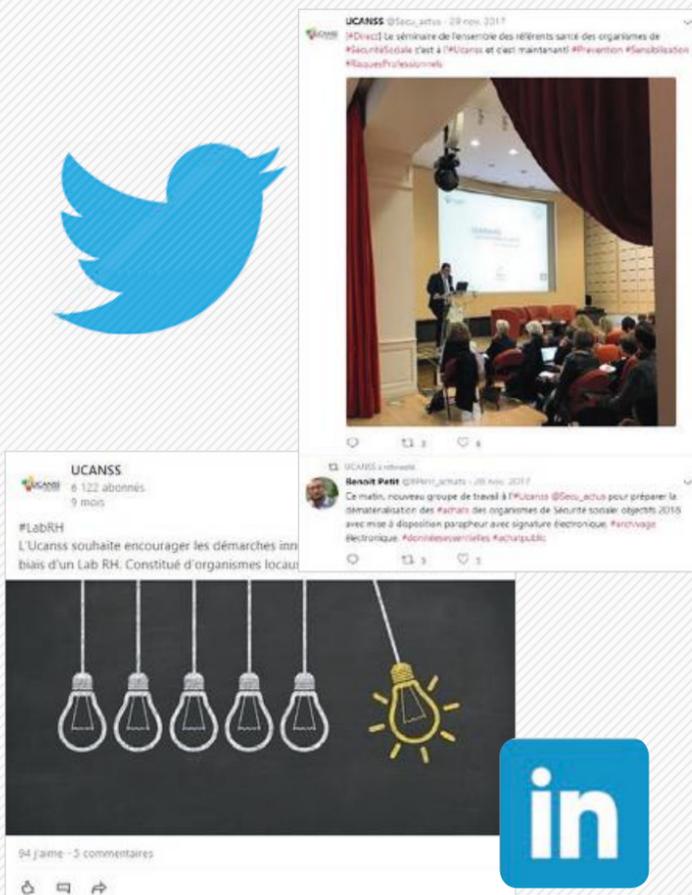
L'Ucanss s'est fixé comme objectif de réinventer la proximité avec ses publics, quels qu'ils soient. Une démarche qui nécessite de mieux connaître leurs attentes, et de démultiplier les rendez-vous avec eux, y compris en ligne, pour enrichir et prolonger le dialogue. —



ÉCHANGES 2.0 AVEC LES ORGANISMES

L'Ucanss continue de développer des outils de travail collaboratifs afin de simplifier et de personnaliser ses échanges avec les organismes. En 2017, elle a expérimenté le webinaire sur des sujets tels que le développement des relations presse et les accords locaux.

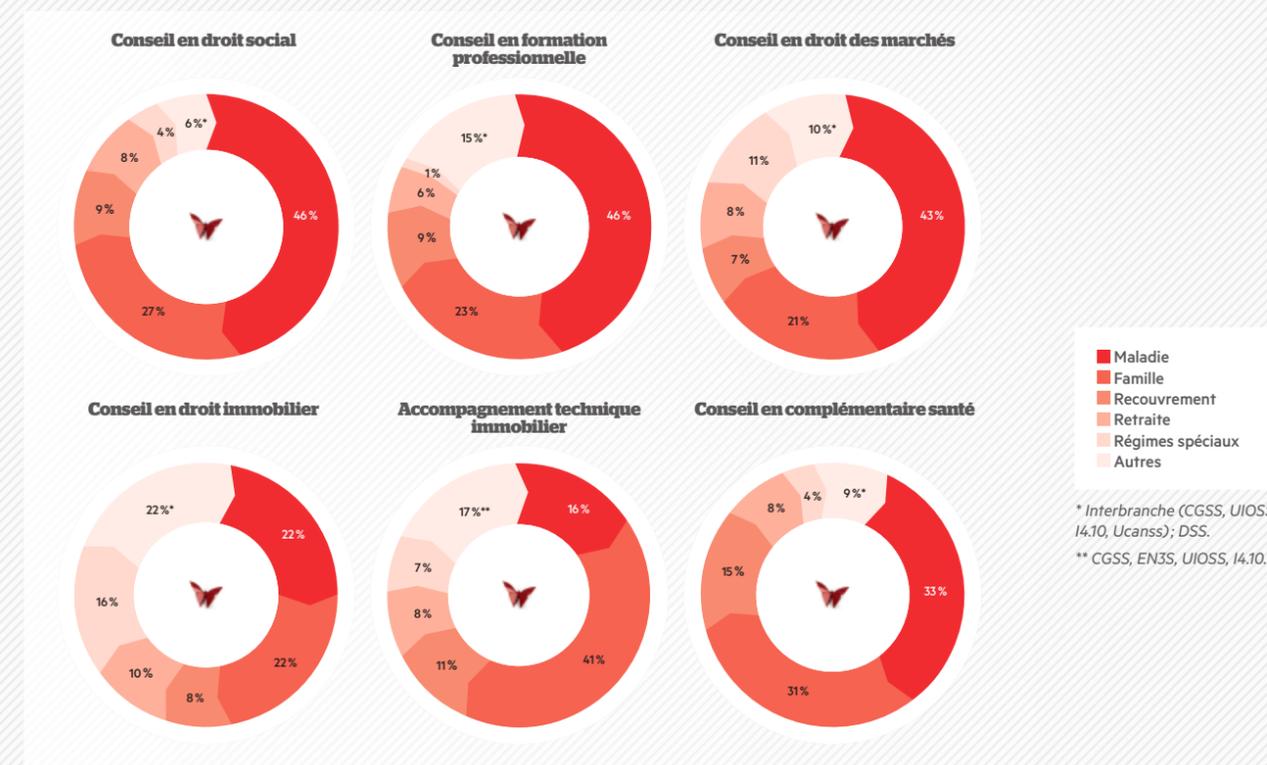
L'Ucanss a aussi organisé un tchat sur les nouveautés du régime frais de santé : une centaine de personnes se sont connectées, essentiellement les DRH des organismes, et l'intégralité de la session a ensuite été mise en ligne sur le portail. À l'issue de cet essai, cette nouvelle forme d'échanges a été modélisée afin que l'on puisse l'organiser à la demande. —



L'UCANSS SUR TWITTER ET LINKEDIN

Organismes de Sécurité sociale, décideurs, relais d'opinion, etc., quels que soient ses publics, l'Ucanss préserve le lien à travers les réseaux sociaux. Objectif : valoriser ses missions et ses résultats auprès de ces cibles, qui ne sont pas toujours touchées via les canaux « traditionnels ». Créé le 1^{er} septembre 2017, son compte Twitter enregistrait ainsi plus de 1100 followers au 31 décembre : salariés de la Sécurité sociale (et collaborateurs de l'Ucanss), organismes de Sécurité sociale, directeurs d'organismes, journalistes, personnalités de la sphère politique, particuliers, etc. Quant à sa page LinkedIn, elle comptait 4 700 abonnés, parmi lesquels des salariés des organismes, des responsables RH, des médias et des professionnels de la communication. —

COMMENT LES CLIENTS DE L'UCANSS SE RÉPARTISSENT-ILS ?



LA SATISFACTION EN LIGNE DE MIRE, AVEC LA GRC

En 2017, l'Ucanss a poursuivi le déploiement de son outil de gestion de la relation client (GRC) pour ses missions de conseil en droit des marchés et en formation professionnelle. Celui-ci nourrit des démarches telles que l'animation de focus groups et les enquêtes téléphoniques, afin d'améliorer et d'adapter l'offre de services aux attentes des organismes. Il permet également de suivre la qualité de service de l'Ucanss : en 2017, 88 % des demandes écrites ont reçu une réponse sous sept jours ouvrés, et le taux de décroché était de 81%. —

ÉTUDIANTS: DE L'ORIENTATION AU JOB DATING

Pour se rapprocher des étudiants et leur présenter les métiers de la Sécurité sociale, l'Ucanss a poursuivi en 2017 son action dans les événements consacrés à l'orientation, comme le Salon de l'étudiant, le Salon de l'éducation et le Mondial des métiers. Mais, dans un contexte démographique propice à l'embauche, elle s'est aussi concentrée sur les rencontres dédiées au recrutement, et y a déployé un stand multiorganismes, interbranches, et parfois interrégimes (Carsat, Cnav, Cnam, MSA, Urssaf). En participant au job dating Paris pour l'emploi, au Carrefour emploi Toulouse Métropole, au Village des recruteurs à Lyon et au salon Apec de Paris, les organismes implantés dans ces quatre villes hôtes ont ainsi pu pourvoir plus de 100 postes. L'Ucanss a par ailleurs rassemblé les organismes autour d'une nouvelle expérimentation : mettre en relation étudiants et collaborateurs à travers la plateforme digitale My Job Glasses, afin qu'ils échangent sur les métiers de l'Institution. Deux cents ambassadeurs ont été recrutés, dans 18 organismes.

26 janvier	Forum des métiers de Rouen
Du 2 au 5 février	Mondial des métiers à Lyon
7 mars	Paris pour l'emploi des jeunes
Du 10 au 12 mars	Salon de l'étudiant à Paris
18 et 19 mai	Carrefour emploi Toulouse Métropole
13 juin	Salon Apec de Paris
5 et 6 octobre	Paris pour l'emploi
7 et 8 novembre	Village des recruteurs à Lyon
16 novembre	Village sécu à Saint-Étienne
Du 17 au 19 novembre	Salon de l'éducation à Paris



TRANSFORMATION INTERNE

TROIS AXES MAJEURS DE PROGRÈS

Porteuse de changements au sein de la Sécurité sociale, l'Ucanss se doit d'être exemplaire et de mettre en œuvre ses propres évolutions. Adapter ses compétences aux besoins des organismes, moderniser son système d'information et rationaliser sa gestion interne sont des priorités de la Cog 2017-2020. —

1] SDRH 2017-2020: VERS PLUS D'EXPERTISE ET DE PERFORMANCE

À travers son nouveau schéma directeur des ressources humaines (SDRH), élaboré en 2017, l'Ucanss souhaite développer les capacités indispensables à ses missions de conseil, mais aussi accompagner au mieux ses collaborateurs vers la performance collective. Ses objectifs stratégiques sont le fruit d'une démarche participative:

- poursuivre la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'autant plus qu'elle a été inscrite dans l'accord GPEC signé en janvier 2017;
- développer les expertises et la posture de conseil des salariés, ainsi que l'innovation managériale;
- envisager de nouvelles modalités d'évolution de carrière et de mobilité;
- diversifier les modes de formation et de développement des compétences, notamment via les outils numériques;
- renforcer la qualité de vie au travail et la motivation des équipes. —

2] SDSI: VERS PLUS D'ERGONOMIE ET DE COLLABORATION

Engagée dès 2017, la mise en œuvre du Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) permet d'anticiper les besoins informatiques en termes de réseau, d'applicatifs – pour les caisses nationales et les organismes –, et d'outillage interne. Sur ce dernier point, le SDSI a notamment pour ambition de déployer des outils collaboratifs reposant sur la solution Microsoft Office 365. Ainsi SharePoint, Skype, OneDrive, ou encore Visio conference, permettront aux salariés de l'Ucanss de partager informations et documents, et de travailler à distance. Une première étape a été franchie en 2017 avec le déploiement de la messagerie. —

3] MUTUALISATION DE LA PAIE: VERS PLUS D'EFFICIENCE

Alors que la Sécurité sociale mutualise toujours plus les dépenses et la gestion de ses différentes branches et régimes, l'Ucanss s'est logiquement fixé les mêmes objectifs dans sa Cog 2017-2020. Elle a ainsi délégué une partie de son processus de paie au Service national de gestion de paies (SNGP) de la Caf de Paris: saisie des données dans le logiciel GRH, exécution des traitements informatiques et contrôle comptable sur les activités mutualisées. Ce projet, démarré en février 2017, permet de rationaliser ces opérations en exploitant les moyens et l'expertise d'une structure spécialisée. La première paie mutualisée a été versée en septembre, sans aucun changement perceptible pour les salariés de l'Ucanss. —

EN CHIFFRES

30 306 658 EUROS

C'EST LE BUDGET 2017 DE L'UCANSS, CONFORMÉMENT AU CADRAGE PLURIANNUEL DE LA COG

60,14%

CHARGES DE PERSONNEL
(18 225 892 EUROS)

31,80%

AUTRES DÉPENSES DE
FONCTIONNEMENT
(9 638 468 EUROS)

4,82%

DOTATIONS ET PROVISIONS
(1 462 057 EUROS)

3,24%

CHARGES D'INVESTISSEMENT
(980 241 EUROS)



Directeur de la publication: Raynal Le May
Coordination: direction de la communication
Conception éditoriale: OLO/Caroline Dubon
Conception graphique: Moka/Bruno Franceschini
Production: Karine Pereire – Bruno Franceschini
Crédits photo: Julien Jaulin;
 direction de la communication;
 Getty images; iStockphoto
Impression: Jouve
Octobre 2018



Retrouvez le rapport d'activité 2017
sur www.ucanss.fr



UCANSS – 18, avenue Léon-Gaumont – 75980 Paris cedex 20

