

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

# AU SERVICE DES ACTEURS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE





Organisme fédérateur, l'Ucanss assure des activités mutualisées pour le compte des réseaux de la Sécurité sociale : elle fait vivre le dialogue social national et local, soutient le déploiement des politiques publiques, appuie les 300 organismes locaux dans la conduite de leurs politiques RH. Elle les accompagne dans la gestion de leurs opérations immobilières et contribue à l'efficacité de leurs politiques d'achat.

**Les 220 collaborateurs de l'Ucanss agissent au quotidien au bénéfice des organismes de Sécurité sociale, pour les aider à innover dans leurs pratiques d'entreprise et préparer la Sécurité sociale de demain.**



**Pour plus d'informations,  
rendez-vous sur :**

**[www.ucanss.fr](http://www.ucanss.fr)**

**Suivez notre actualité sur :**



[www.twitter.com/Ucanss](https://www.twitter.com/Ucanss)



[www.linkedin.com/company/ucanss](https://www.linkedin.com/company/ucanss)

## **Le mot du Directeur**

P. 4

1.

### **L'UCANSS, UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**

P. 6

2.

### **UNE ANNÉE AU SERVICE DES ORGANISMES**

P. 12

3.

### **L'UCANSS, INCUBATEUR DE NOUVELLES PRATIQUES**

P. 40

4.

### **UN PILOTAGE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE NOS CLIENTS**

P. 46

# Expertise, efficacité, écoute : les trois piliers de notre relation de service

**Raynal LE MAY**

Directeur de l'Ucanss



**– Quelques mois  
après votre arrivée à la tête  
de l'Ucanss, comment  
percevez-vous son activité ?**

Depuis un an, je vois des équipes qui sont très mobilisées et qui ont un haut niveau d'expertise, dans un contexte marqué par de nombreuses réformes et de profondes transformations, qui supposent, pour nos collaborateurs, une très forte capacité d'adaptation et une grande réactivité. Cet engagement doit être un levier au service de la performance économique, sociale et environnementale de la Sécurité sociale.

**– Pouvez-vous faire  
un bilan d'étape de votre  
COG 2017-2020 ?**

Le bilan de cette deuxième année d'exécution de la COG est très positif. Le taux d'avancement moyen est de 65% et les réformes majeures engagées en 2017 (intégration du RSI, loi « Avenir professionnel », etc.) ont connu des avancées significatives.



Au titre des négociations nationales, l'année est extrêmement riche puisque nous avons conclu 34 accords. Avec la transposition de certaines réformes publiques, notre activité d'accompagnement du dialogue social local s'est par ailleurs considérablement accrue, avec près de 700 accords locaux analysés en 2018. La conduite de ces réformes s'est traduite par un dialogue social nourri et par un renforcement de l'accompagnement des organismes. La mise en place des CSE est illustrative de cette volonté. Plusieurs actions de communication (séminaires, tchats, webinaires, etc.) ont été organisées afin d'appuyer les directions locales et de faciliter la négociation.

### – Et la négociation pour l'intégration des salariés du RSI ?

Les négociations pour préparer l'intégration des personnels du RSI se sont achevées début 2019, au terme de 31 réunions. Cette négociation nous a beaucoup mobilisés. Elle a été rendue possible grâce à l'engagement des équipes dédiées de l'Ucanss, des membres du Comex, des services de l'État et le soutien du Cor. Ce fut un travail de longue haleine, mené aux côtés des partenaires sociaux. Au final, nous avons pu construire un cadre protecteur pour les anciens salariés du RSI et ainsi favoriser leur bonne intégration au sein des organismes du Régime général.

### – D'autres sujets qui à vos yeux illustrent ce rôle de l'Ucanss ?

S'il est vrai que nous restons un « producteur de normes », qui guide juridiquement l'activité des organismes, nous voyons bien que cette activité doit se coupler à de nouvelles manières de faire, en s'appuyant sur ce qui marche dans les territoires pour que notre action soit la plus efficace. Nos deux Lab' ou la nouvelle approche du développement durable montrent que nous devons nous mettre en situation de valoriser et de partager les bonnes pratiques locales.

En somme, nous avons un rôle d'appui mais aussi de valorisation des organismes.

### – Cela implique un changement de posture ?

Cela suppose surtout d'adapter notre offre. Nous rendons des services à des organismes de tailles différentes, avec des niveaux de sensibilisation et d'avancement variables sur les sujets. Si nous voulons être pertinents dans notre accompagnement, il nous faut bien sûr déployer nos expertises mais également savoir nous adapter aux problématiques et aux besoins de chacun de ces organismes.

### – Nous sommes presque dans une logique de prestation de services ?

D'une certaine manière, nous pouvons dire ça. Surtout si nous considérons que cela consiste à comprendre les besoins des organismes, à mesurer l'usage qu'ils font de nos services et à les adapter en fonction de leurs attentes. Mais, finalement, ce n'est pas nouveau pour nous : depuis longtemps nous menons des enquêtes de satisfaction auprès des organismes. Cette voie, nous devons la poursuivre !

### – Cette proximité avec les organismes doit être renforcée ?

Absolument, les réunions en régions nous permettent d'échanger avec les équipes locales et de nourrir notre réflexion. Sur des sujets de dialogue social ou d'opérations immobilières par exemple, il est indispensable pour nous de rester en permanence en prise avec la réalité « du terrain ».

### – C'est donc aussi un enjeu de communication ?

Oui, et pas seulement dans une optique de valorisation de l'offre de service. Il nous faut aussi faire de nos actions de véritables leviers d'image de la Sécurité sociale, notamment en interne. Ainsi, pour l'Ucanss, il s'agit non seulement d'appuyer les directions d'organismes pour comprendre ou déployer un dispositif conventionnel

par exemple, mais également de les outiller pour relayer ces informations auprès de leurs collaborateurs. Pour la rénovation des classifications par exemple, il nous faut à la fois accompagner les directions pour qu'elles puissent expliquer le sens de nos propositions et, le moment venu, soutenir techniquement les services RH pour déployer les nouveaux dispositifs.

### – Cela répond à un objectif de fidélisation des collaborateurs ?

Oui tout à fait, nous mesurons tous l'importance d'une communication employeur en ce sens, pour bâtir une fierté d'appartenance et aider nos collaborateurs à construire des parcours professionnels à la Sécurité sociale. Mais c'est aussi un sujet d'attractivité externe pour la Sécurité sociale, face aux défis démographiques et managériaux qui sont les nôtres. Le site LaSecuRecrute.fr, que nous venons de lancer, en est un bon exemple : c'est à la fois un vrai service à valeur ajoutée pour aider les organismes dans leur recrutement et, avec près de deux millions de visites en six mois, c'est aussi une puissante vitrine d'image de la Sécurité sociale à l'externe.

### – Vous allez déménager bientôt, comment envisagez-vous ce changement ?

D'abord, comme une manière de construire de l'identité collective, dans un bâtiment qui nous sera propre. Mais aussi, pour répondre à l'enjeu de synergies évoqué à l'instant, pour favoriser une approche transversale de notre activité, pour toujours mieux travailler ensemble, au sein des équipes mais aussi entre elles, au service des organismes. L'aménagement de ce nouveau bâtiment, le « Digital », a été conçu afin de répondre à ces enjeux.



# L'Ucanss, une organisation au service de la Sécurité sociale



## Dialogue social, expertise et mutualisation

Animation et pilotage du dialogue social national, en lien avec les caisses nationales et les pouvoirs publics

—  
Définition des orientations stratégiques RH et formation de la Sécurité sociale

—  
Accompagnement de la carrière des agents de direction et soutien aux pratiques managériales

—  
Observation statistique au sein de la Sécurité sociale

—  
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



## Soutien aux organismes locaux

Appui juridique au dialogue social et à la négociation locale

—  
Accompagnement des politiques RH locales

—  
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



## Outils transverses au service d'une relation efficace avec les organismes

Rapports

—  
Newsletters régulières

—  
Opérations événementielles pour les organismes

—  
Site Internet Ucanss

—  
Outil de gestion de la relation client

—  
Enquêtes de satisfaction des organismes

—  
Pilotage d'indicateurs de qualité

## L'Ucanss



**1970**

création de l'Ucanss



**217**

personnes composent  
les effectifs de l'Ucanss



**8**

femmes  
membres du Codir  
sur un total de 15

**18,9 %**

ont moins de 35 ans

**61,8 %**

sont des femmes

**44,9 ans**

l'âge moyen  
des collaborateurs  
de l'Ucanss

**30,4 %**

sont en télétravail  
au moins un jour  
par semaine

## Les organismes de Sécurité sociale\*



**4**

Caisses nationales  
du Régime général  
(Cnaf, Cnam, Cnav, Acof)



**299**

organismes locaux  
(Caf, Cpam, Carsat,  
Urssaf, etc.)



Plus de

**150 000**

salariés en France,  
dont 141 011 salariés en CDI

\* Chiffres 2018 de l'étude « L'emploi à la Sécurité sociale »

# 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).



**Renaud  
VILLARD**  
Président du  
Comité exécutif

## LE CONSEIL D'ORIENTATION (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, le directeur comptable et financier et le directeur adjoint sur proposition du Comex ;
- de constituer en son sein la Commission des marchés de l'Ucanss.



**Jean-Eudes  
TESSON**  
Président du Conseil  
d'orientation

## LE COMITÉ EXÉCUTIF (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 du directeur comptable et financier et la nomination des agents de direction sur proposition du directeur de l'Ucanss ;
- l'examen des accords collectifs locaux soumis à agrément ministériel.

\* 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.

## Composition du Cor au 31/12/2018

PRÉSIDENT : Jean-Eudes Tesson    VICE-PRÉSIDENT : Serge Bayard

### REPRÉSENTANTS DES ASSURÉS SOCIAUX

	TITULAIRE	SUPPLÉANT
<b>CGT</b>	Jean-François Naton Marie Lemoine	Patrick Brechotteau Stéphanie Budor- Leveueur
<b>CGT-FO</b>	David Ollivier- Lannuzel Patrick Privat	Christiane Heintz Corinne Wacheux- Laurence
<b>CFDT</b>	Muriel Perrot Denis Schmidlin	Jean-Claude Barboul
<b>CFTC</b>	Jérémy Dernoncourt	Cécile Rouillac
<b>CFE-CGC</b>	Serge Bayard	Jean-Yves Delannoy

### PRÉSIDENTS ET VICE-PRÉSIDENTS DES CAISSES NATIONALES

	PRÉSIDENT	VICE-PRÉSIDENT
<b>CNAF</b>	Isabelle Sancerni (CFTC)	Jean-Marie Attard (CPME)
<b>CNAM</b>	William Gardey (CFDT)	Yves Laqueille (MEDEF)
<b>CNAV</b>	Gérard Rivière (CGT-FO)	Pierre Burban (U2P)
<b>ACOSS</b>	Jean-Eudes Tesson (MEDEF)	Pierre Yves Chanu (CGT)

### REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS

	TITULAIRE	SUPPLÉANT
<b>MEDEF</b>	Marion De Seze Jean-Baptiste Hibon Alain Lejeau Jean-Pierre Mazel	Marc Poisson Édith Galland Émilie Martinez Gilles Chieppa
<b>CPME</b>	Alain Moreau Axelle Minville	Ghislaine Garcia Jean-Paul Pagola
<b>U2P</b>	Philippe Debouzy Albert Quenet	Agnès Hautin Christian Pineau

### ASSISTENT AU COR

<b>Comex</b>	Renaud Villard (Président)
<b>Ministères de tutelle</b>	Le représentant du ministère des Solidarités et de la Santé Le représentant du ministère de l'Action et des Comptes publics
<b>Ucanss</b>	Raynal Le May (Directeur) Michaël Nauleau (Directeur comptable et financier)

## Composition du Comex au 31/12/2018

PRÉSIDENT : Renaud Villard    VICE-PRÉSIDENT : Hervé Castre

### DIRECTEURS DES CAISSES NATIONALES

<b>CNAM</b>	Nicolas Revel
<b>CNAV</b>	Renaud Villard
<b>ACOSS</b>	Yann-Gaël Amghar
<b>CNAF</b>	Vincent Mazauric

### DIRECTEURS DES CAISSES LOCALES

<b>CPAM de Moselle</b>	Maxime Rouchon
<b>CAF de Moselle</b>	Laurent Ponté
<b>CARSAT Rhône-Alpes</b>	Yves Corvaisier
<b>URSSAF de Basse-Normandie</b>	Hervé Castre

### ASSISTENT AU COMEX

<b>Ministères de tutelle</b>	Le représentant du ministère des Solidarités et de la Santé Le représentant du ministère de l'Action et des Comptes publics
<b>Ucanss</b>	Raynal Le May (Directeur) Michaël Nauleau (Directeur comptable et financier)

→ JUILLET

## Raynal Le May, nouveau directeur de l'Ucanss

**Raynal Le May est directeur de l'Ucanss depuis juillet 2018.**

Il était précédemment directeur général de la Cpm du Val-de-Marne après avoir exercé les mêmes fonctions à la Caf de l'Essonne ainsi que dans les Cpm de Chartres et Laval. Il intervient dans le cadre du cycle de gouvernance mutualiste de l'Université de Versailles et

en master 2 de protection sociale à l'Université de Marne-la-Vallée.

En lien avec l'EN3S, il coordonne la formation sur les lignes directrices de l'AISS relative à la gouvernance et coanime le module sur l'extension de la couverture sociale pour les élèves des cycles internationaux de l'EN3S. Il est membre du conseil d'orientation scientifique de l'EN3S.



→ SEPTEMBRE

## Une journée consacrée à l'immobilier

**La journée annuelle de l'immobilier s'est tenue le 27 septembre 2018.**

Organisée par le département de l'accompagnement des opérations immobilières, cette manifestation regroupait 250 personnes venues de toute la France. Le planning de la journée était chargé. Les échanges de la matinée ont tout d'abord

porté sur l'accompagnement de la politique énergétique et environnementale, avant de laisser place à de nombreux sujets.

La nouvelle plateforme d'échange OPIM, l'observatoire des coûts de la construction et les nouvelles obligations en vigueur concernant l'amiante ont notamment été abordés.

# EN BREF

→ JANVIER

### INTÉGRATION DU RSI

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Régime social des indépendants (RSI) a été supprimé, ses services ayant vocation, à l'horizon du 1<sup>er</sup> janvier 2020, à rejoindre le Régime général des salariés. On estime à 6,6 millions le nombre de travailleurs indépendants qui étaient rattachés au RSI. L'objectif sur ce sujet en 2018 pour l'Ucanss ? Définir les modalités de transfert des personnels de l'ex-RSI au Régime général (mobilité, formation, proposition de poste, etc.) et prévoir les conditions du passage d'une convention collective à l'autre.

→ MAI

### LE LAB'RH LANCE SON PREMIER HACKATHON

Les 16 et 17 mai, l'équipe projet du Lab'RH a organisé son tout premier hackathon. Les Cpm du Calvados, de la Manche, la DRSM Pays de la Loire et la Cnav se sont prêtées au jeu durant deux jours. Responsables RH, managers et salariés des quatre organismes ont travaillé sur une thématique commune : imaginer de nouvelles formes d'évaluation des collaborateurs. Le hackathon a permis de faire émerger des idées novatrices et de développer en un minimum de temps un prototype adapté à chacun des quatre organismes.

## → SEPTEMBRE

**RÉVOLUTION DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

La « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a été promulguée le 5 septembre 2018. Cette loi a profondément changé le paysage de la formation professionnelle. Elle modifie la gouvernance et le financement du système de formation professionnelle.



## → OCTOBRE

**ÇA RECRUTE À LA SÉCURITÉ SOCIALE !**

Grande première pour la Sécurité sociale : le lancement du site [www.LaSecuRecrute.fr](http://www.LaSecuRecrute.fr). Cette plateforme accessible au grand public est le premier site de recrutement de l'Institution. LaSecuRecrute.fr regroupe l'ensemble des offres d'emploi des organismes, présente les métiers et les carrières et met en avant les valeurs portées par les collaborateurs de la Sécurité sociale. Le site propose des fonctionnalités de recherche d'emploi tout en mettant en avant l'image « employeur » de la Sécurité sociale. Il montre la richesse et la diversité des parcours professionnels proposés et distille de nombreuses informations sur les métiers, le processus de recrutement et d'accueil, et les politiques de rémunération.

# « Notre déménagement est une formidable opportunité pour optimiser notre organisation. »

**Michaël Nauleau**

Directeur comptable et financier,  
Directeur de projet pour le déménagement de l'Ucanss

**– Vous avez adopté une démarche collaborative pour préparer le déménagement. Pouvez-vous nous préciser comment vous avez travaillé ?**

Le bail a été signé le 12 juillet 2018, mais nous étions déjà à l'œuvre bien avant cette date. Entre mai et juillet 2018, nous avons ainsi réalisé trois types d'ateliers internes. L'objectif était de concevoir des espaces de travail qui correspondent à notre organisation, à notre façon de travailler et d'échanger entre services. Le premier atelier réunissait les agents de direction. Nous avons cherché à identifier les liens entre les différentes branches et les directions qui travaillent ensemble. Nous avons ensuite mis en place des ateliers d'écoute. Nous souhaitions avoir le ressenti des salariés sur les espaces de travail et leur projection dans la nouvelle organisation. Nous voulions tester auprès d'eux l'espace de convivialité du 5<sup>e</sup> étage et les nouveaux concepts tels que le « coworking », les espaces de confidentialité et de créativité, etc. La dernière étape des ateliers a concerné la co-conception des espaces de travail dans le but de réaliser le micro-zoning de chaque direction, ainsi que la réalisation des espaces dits « à partager » entre directions.

**– Comment cette réflexion préalable a-t-elle été intégrée au projet ?**

Ce travail de co-construction et de concertation s'est terminé le 6 juillet. Il a donné lieu à la conception de plans qui ont fait l'objet d'allers-retours avant validation définitive par le Codir fin juillet. En parallèle, nous avons livré au promoteur, à la fin du mois de juillet, le micro-zoning détaillé, accompagné du cahier des charges des travaux qui incluent notamment les plans de cloisonnement et les aménagements. Les travaux ont commencé en décembre.

**– Des ajustements seront-ils encore possibles après le déménagement ?**

Tout le travail préalable qui a été fait nous a permis de nous interroger sur notre organisation. Nous avons imaginé des aménagements qui nous correspondent avec un fort enjeu pour la qualité de vie au travail. Une fois que nous aurons emménagé, nous devons d'abord nous approprier les lieux. Des ajustements ponctuels pourront être réalisés à l'usage et en fonction des évolutions de notre organisation.



PARTIE 2

**UNE ANNÉE  
AU SERVICE  
DES  
ORGANISMES**

OFFRE DE SERVICE N°1

## **Dialogue social**

P. 14

OFFRE DE SERVICE N°2

## **Conseil juridique**

P. 20

OFFRE DE SERVICE N°3

## **Accompagnement RH**

P. 22

OFFRE DE SERVICE N°4

## **Centrale d'achat**

P. 31

OFFRE DE SERVICE N°5

## **Immobilier**

P. 34

OFFRE DE SERVICE N°6

## **Observation économique et sociale**

P. 37

# Faire vivre le dialogue social : le pilotage des négociations nationales et l'appui aux négociations locales



L'année 2018 a été marquée par un accroissement important de l'activité et du nombre de sujets soumis à négociation. Cela s'explique par la nécessité de mettre en œuvre un certain nombre de grandes réformes et par un programme de négociations particulièrement dense. Le dialogue social s'est ainsi concentré à la fois sur la mise en œuvre de réformes liées aux projets de transformations nationaux et sur un accompagnement de la négociation au niveau local de plus en plus fort.

## Notre vocation

Depuis sa création, l'Ucanss a pour mission principale de conduire un dialogue social ouvert et constructif.

Elle se traduit par une conduite permanente de négociations, tant en pilotage au niveau national qu'en soutien au plan local.

L'Ucanss anime un dialogue social continu qui permet de faire participer l'ensemble des organismes aux évolutions de la Sécurité sociale : organisation du travail, emploi, formation et santé en sont les principales thématiques.

## UNE ANNÉE RECORD POUR LES NÉGOCIATIONS

En 2018, le nombre de négociations a battu des records. 34 accords conclus, 13 thèmes de négociation engagés, en plus de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires : classification, Percoi, formation professionnelle, renégociation des annexes de l'intéressement, etc.

À ces thématiques, se sont ajoutés les accords relatifs au transfert de responsabilité du RSI. Ont également fait l'objet de négociations : l'accord sur les congés pour les salariés travaillant moins de cinq jours par semaine et la tenue de deux réunions liées à la rénovation de la classification des employés et des cadres.



**34**  
accords nationaux  
conclus en 2018

## PRINCIPAUX ACCORDS 2018

Ces différents accords se sont échelonnés sur l'ensemble de l'année. En voici quelques exemples :

- **13 FÉVRIER 2018.** Protocole d'accord relatif à la mise en place d'un plan d'épargne pour la retraite, collectif interentreprises dans le régime général de Sécurité sociale (et 2 protocoles relatifs aux agents de direction et aux praticiens conseils).
- **21 FÉVRIER 2018.** Accord de méthode applicable dans le cadre de la négociation sur l'intégration des salariés des caisses déléguées pour la Sécurité sociale des travailleurs indépendants au sein des organismes du Régime général de la Sécurité sociale.
- **26 JUIN 2018.** Protocoles d'accord relatifs à la définition conventionnelle du salaire minimum hiérarchique dans le champ d'application de la Convention collective (3 protocoles relatifs aux employés et cadres, personnel de direction et aux praticiens conseils).
- **26 JUIN 2018.** Accords relatifs à l'intéressement dans les organismes du régime général de Sécurité sociale (3 protocoles relatifs aux employés et cadres, aux agents de direction et aux praticiens conseils).
- **1<sup>ER</sup> AOÛT 2018.** Protocole relatif à l'accompagnement de la réforme « Justice 21<sup>e</sup> siècle ».
- **18 SEPTEMBRE 2018.** Convention collective nationale de travail des agents de direction.
- **6 NOVEMBRE 2018.** Protocoles relatifs à la désignation du gestionnaire de l'épargne salariale (3 protocoles relatifs aux employés et cadres, aux agents de direction et aux praticiens conseils).
- **4 DÉCEMBRE 2018.** Protocole d'accord relatif à la désignation de la filière professionnelle pour le rattachement à un opérateur de compétence.

## TROIS ACCORDS SUR L'INTÉGRATION DES PERSONNELS DU RSI

L'année 2018 a marqué le début du **transfert de responsabilité du Régime des travailleurs indépendants vers le Régime général**. Objectif : être prêt pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

L'Ucanss a conduit les négociations avec les organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, FO et CGC) afin de préparer l'intégration des personnels du RSI au sein du Régime général. Trois cycles de négociations ont été fixés entre l'Ucanss et les organisations syndicales. Un **premier accord** fixant le cadre des négociations a été signé à l'unanimité le 21 février 2018.

Un **deuxième cycle** de négociation portant sur l'accompagnement des salariés a été engagé sans aboutir à une signature. Une recommandation unilatérale de l'employeur a toutefois permis de définir plusieurs garanties. Celles-ci ont porté sur :

- l'absence de licenciement pour motif économique ou insuffisance professionnelle ;
- l'absence de mobilité géographique ;
- les accompagnements RH et financiers.

Le **troisième cycle** de négociation portait sur la transition des conventions collectives du RSI au Régime général.

Durant cette année décisive, le Comex a défini l'ensemble des démarches qui permettront aux salariés d'intégrer un organisme du Régime général. Elles doivent désormais permettre à chaque salarié de connaître son futur repositionnement.

**N**ous devons impérativement travailler en commun pour définir, de manière très concrète, les modalités d'accueil des équipes de la caisse déléguée. Et bien sûr, ce que nous espérons, c'est d'accueillir à la Cnav et dans les Carsat un maximum de collègues des caisses déléguées. »

**François Brousse**, Directeur du programme de transformation de la Sécurité sociale des indépendants à l'assurance retraite



**31** réunions

ont été organisées pour conduire les négociations liées au RSI entre janvier 2018 et février 2019



## UNE NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE DES AGENTS DE DIRECTION

La nouvelle convention collective des agents de direction a été signée le 18 septembre 2018. **Objectif : s'adapter aux nouvelles conditions d'exercice des fonctions d'agent de direction.** Le nouvel accord répond à deux enjeux majeurs.

En premier lieu, il favorise l'enrichissement des parcours de carrière, en facilitant la mobilité professionnelle, en établissant un droit à la formation professionnelle et en encadrant la fin de fonction. Des garanties ont ainsi été apportées en cas de procédure disciplinaire et les conditions de rupture de contrat ont été renouvelées.

Par ailleurs, cette nouvelle convention précise les conditions de l'intérim des fonctions et crée une protection juridique en cas de contentieux.



## EN ROUTE POUR LA RÉNOVATION DES SYSTÈMES DE CLASSIFICATION

Dans le cadre de la rénovation générale des systèmes de classification, l'Ucanss a engagé des négociations relatives à l'évolution des systèmes de rémunération des employés et des cadres. La négociation, ouverte en novembre 2018, se poursuivra toute l'année.

Pour mener cette réflexion, l'Ucanss a établi un diagnostic des systèmes en place et a réalisé un « benchmark » des classifications en vigueur dans d'autres secteurs. Elle a ensuite établi plusieurs scénarii d'évolution chiffrés.

En engageant cette négociation, **l'Ucanss a pour objectif de simplifier le système, de rééquilibrer le nombre de niveaux et de revaloriser les coefficients d'embauche.**

À terme, cette rénovation doit permettre de donner de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle aux employés, et de rendre plus attractive la Sécurité sociale.



## COMPÉTENCES ACQUISES PAR LES MANDATÉS SYNDICAUX : L'EXPÉRIMENTATION REND SES CONCLUSIONS

L'expérimentation consacrée à la reconnaissance des compétences acquises par les mandats syndicaux s'est achevée en juillet 2018.

**Sept mandats syndicaux ont été évalués et six employeurs, dont l'Ucanss, ont également contribué à cette évaluation.** L'expérimentation a été présentée au Comex après avoir été partagée avec le groupe de travail paritaire. Le bilan de la démarche est positif.

L'expérimentation a en effet permis :

- de **reconnaître les compétences** développées dans le cadre d'un mandat ;
- d'**accroître la lisibilité des activités** des mandats ;
- de **renforcer le lien avec les employeurs** ;
- de **faire un point sur les différents projets professionnels** des mandats.

Une nouvelle démarche sera initiée en 2019 avec le groupe de travail paritaire. Celle-ci devrait être consacrée aux projets de retour à l'emploi assortis d'une reconversion professionnelle.



## LES OBSERVATOIRES INTER-RÉGIONAUX FONT CAMPAGNE

Chaque année, les observatoires inter-régionaux ont pour objectif d'**évaluer les effets de la mise en œuvre, au plan local, des accords collectifs négociés au national.**

La campagne 2018 s'est déroulée du 7 novembre au 18 décembre dans toute la France. Elle a commencé par Lyon, puis Paris, Nantes, Bordeaux, Marseille, Lille et enfin Strasbourg. Trois sujets étaient au programme :

- la rémunération des salariés. Ce sujet incluait le bilan de l'accord relatif à l'intéressement et de l'accord du 30 novembre 2004 ;
- une première évaluation de l'accord relatif au compte épargne temps ;
- le Plan d'Épargne Interentreprise (avec un retour depuis sa création en 2004).



### PERCOI : C'EST SIGNÉ !

Le dispositif PERCOI (Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif Inter-entreprises) a été mis en place début 2018. **Trois accords ont été conclus, permettant à chaque salarié, quel que soit son statut, de se constituer une épargne au sein de son entreprise.**

Ces accords prévoient un principe d'abondement de l'employeur en cas de transfert de jours épargnés sur le compte épargne temps à destination du PERCOI. Le dispositif concerne l'ensemble des salariés du Régime général et c'est la société Amundi qui en devient le gestionnaire.

## LE DIALOGUE SOCIAL LOCAL À L'HEURE DU CSE

En 2018, un accroissement considérable en matière d'accompagnement du dialogue social local a été constaté. Les missions historiques d'expertise des accords locaux, visant à garantir l'application d'un droit homogène sur l'ensemble du territoire, ont permis l'analyse de 700 accords locaux.

La mise en place du CSE (Comité social et économique) a été l'une des raisons principales de cet accroissement. En effet, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, le CSE a remplacé les trois instances représentatives du personnel (délégués du personnel, CHSCT et comité d'entreprise). Cette organisation, chargée d'assurer l'expression collective des salariés, est une nouveauté pour les organismes.

**L'Ucanss a joué un rôle essentiel d'accompagnement dans la mise en place du CSE.** Tout au long de l'année, elle a réalisé un travail de préparation, de traduction et d'information des nouveaux textes. Une fiche de négociation dédiée au CSE a ainsi été mise en ligne en juillet ainsi qu'une actualisation de la doctrine Comex et deux lettres circulaires entre novembre 2017 et mai 2018. Pour 2018, ce sont au total 44 accords sur le CSE qui ont été agréés.

Ces différents éléments ont permis de renforcer l'accompagnement et la pédagogie sur la négociation d'un accord.

### Le saviez-vous ?

**Les ordonnances du 22 septembre 2017** ont réformé de nombreux points du Code du travail et ont notamment mis en place une nouvelle instance, le Comité Social et Économique (CSE), qui remplace les précédentes instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT, DUP).



# 160

**questions liées à la mise en place du CSE** ont été adressées lors du tchat organisé le 7 juin 2018



# 700

**accords locaux analysés** en 2018

## NÉGOCIATIONS LOCALES : DES MOMENTS D'ÉCHANGES PRIVILÉGIÉS



→ **2 FÉVRIER 2018**  
Webinaire dédié  
au réseau Famille



→ **6 AVRIL 2018**  
Session Skype pour le réseau  
retraite à la Cnav



→ **6 JUIN 2018**  
Séminaire interne du réseau  
des Ugecam



→ **7 JUIN 2018**  
Tchat institutionnel



→ **19 FÉVRIER 2019**  
Séminaire national « Un bon accord  
est un accord agréé »

## Comment l'Ucanss accompagne l'agrément des accords locaux ?

L'Ucanss accompagne les organismes dans la démarche d'agrément de leurs accords locaux. Elle met à leur disposition des juristes en droit social et une base documentaire pour les aider à préparer leurs négociations. Elle procède ensuite à l'examen de ces accords.

**Objectif : intervenir le plus en amont possible pour améliorer la conformité des accords et favoriser leur agrément.**



# 1

**DÉPÔT DE L'ACCORD**  
auprès des services  
de l'Ucanss



# 2

**EXAMEN DE L'ACCORD**  
par le Comex  
de l'Ucanss



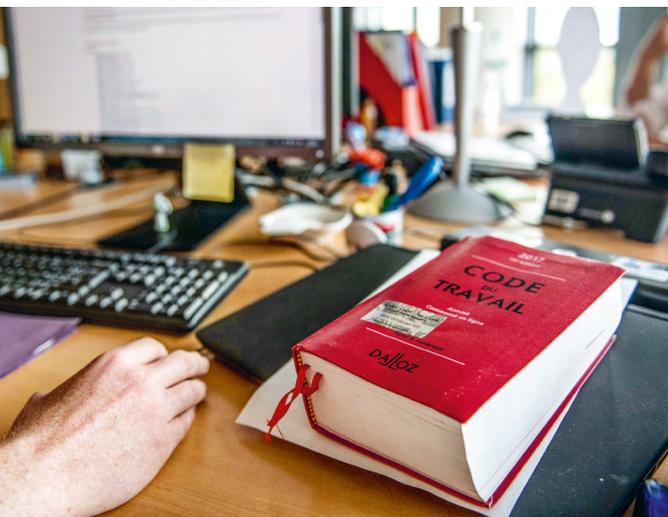
# 3

**EXAMEN DE L'ACCORD**  
par la Direction  
de la Sécurité sociale

Le Comex de l'Ucanss et la Direction de la Sécurité sociale contrôlent la légalité et l'opportunité des accords soumis.



# Sécuriser les services des organismes : une offre large en matière de conseil juridique



## Notre vocation

Le conseil juridique répond aux organismes sur des questions relatives au droit social, au droit des marchés et apporte un conseil en droit de la formation.

Le conseil en droit immobilier fait également partie du conseil juridique proposé, en lien direct avec l'offre de service immobilier.

Le conseil juridique recouvre plusieurs dimensions : une activité importante liée au droit social, une activité propre au droit des marchés, et un autre volet se référant au droit immobilier.

Faits marquants et retours chiffrés sur une activité pivot de l'Ucanss.

## DROIT SOCIAL : UN APPUI JURIDIQUE MULTIFORME

Le pôle appui juridique de la DDARH a été fortement mis à contribution en 2018. Il est directement sollicité par les employeurs.

**Cette année, plus de 18 000 demandes ont été reçues.** Majoritairement par téléphone (13 571 appels reçus), mais aussi par mail (5 123 demandes écrites réceptionnées).

### → QUELS SUJETS QUESTIONNENT LES ORGANISMES ?

Ce sont d'abord les sujets liés au CSE qui se sont dégagés en 2018. **631 demandes ont été formulées tout au long de l'année.** La mise en place de la nouvelle instance représentative était au cœur des préoccupations. L'Ucanss a d'ailleurs déployé de nombreux formats d'échanges et de rencontres physiques et virtuelles (tchat, etc.) pour répondre à cette forte demande.

Trois autres thèmes, liés à la gestion des ressources humaines au sens large, ont également fait l'objet de questions :

- la succession et le renouvellement de CDD (389 demandes) ;
- les élections professionnelles (346 demandes) ;
- les congés principaux (300 demandes).



**13 571**  
appels reçus



**5 123**  
demandes écrites

## DROIT DES MARCHÉS : DE LA RECOMMANDATION AUX CONSEILS D'EXPERT

La commission consultative des marchés (CCMOSS) examine et formule des recommandations concernant les marchés d'un montant supérieur à 4 millions d'euros HT. Son secrétariat est assuré par l'Ucanss.

Au-delà de ce rôle d'observation et des avis qui sont émis, les organismes peuvent demander des conseils experts liés au droit des marchés. Une activité de conseil en droit immobilier existe également. Elle porte sur des sujets spécifiques comme la Vefa (Vente en état futur d'achèvement).



Près de **80**  
participants venant  
de toute la France présents  
au séminaire de la CCMOSS



### ACTUALITÉS 2018 DE LA CCMOSS

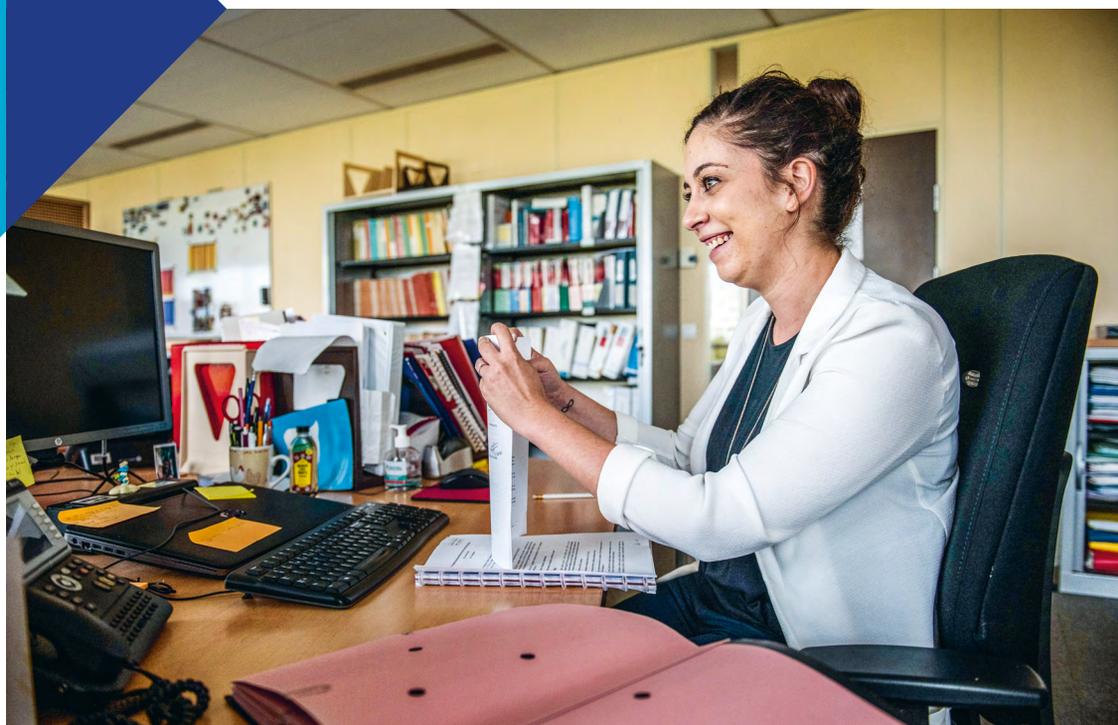
Tout au long de l'année, le secrétariat de la commission consultative des marchés, dirigé par l'Ucanss, a conjugué innovation et marchés publics.

#### → LE GUIDE POUR LES ACHATS INNOVANTS

Ce guide est destiné aux acheteurs des organismes de Sécurité sociale. C'est à la fois **une boîte à outils et une source de réflexion à destination des organismes** pour intégrer l'innovation dans leur politique d'achat.

#### → UN SÉMINAIRE SOUS LE SIGNE DE L'INNOVATION

Temps fort de son année 2018, la CCMOSS a organisé le 11 décembre son séminaire biennuel. **Le thème : la démarche d'innovation dans les organismes de Sécurité sociale.** Près de 80 participants sont venus de toute la France pour y assister.



# Accompagner le développement RH de la Sécurité sociale : un vaste champ de services



## Notre vocation

L'accompagnement des ressources humaines des organismes du Régime général est aussi au cœur de la mission de l'Ucanss. Il s'agit d'accompagner les évolutions sociales, d'insuffler une nouvelle dynamique et de préparer l'avenir. Les sujets sont nombreux : formation professionnelle, accompagnement des agents de direction, mobilité, intégration des personnes en situation de handicap, e-recrutement et Lab'RH.

Sur tous ces sujets, l'Ucanss est présente auprès des organismes et des caisses nationales sur les grands enjeux de transformation RH de l'Institution.

L'année 2018 a été marquée par des changements importants impactant les politiques de ressources humaines des organismes. La nouvelle « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » en est un exemple concret. L'Ucanss est à leurs côtés pour préparer ces transformations et impulser une nouvelle dynamique.

## FORMATION PROFESSIONNELLE : UNE ANNÉE POUR PRÉPARER LA RÉFORME

La nouvelle loi sur la formation professionnelle, baptisée « **Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel** », marque une profonde rupture par rapport au système actuel.

L'année 2018 aura été une année de transition. La loi ayant été promulguée en septembre, acteurs de la formation et organisations ont d'abord cherché à mieux appréhender cette réforme.



# 69 %

**des salariés des organismes  
de Sécurité sociale** ont suivi  
une formation en 2018

\* Chiffres 2018 de l'étude « L'emploi  
à la Sécurité sociale »

# RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE :

## les premiers niveaux d'intervention de l'Ucanss

# 1

### DÉCRYPTAGE

Les équipes de l'Ucanss sont intervenues à plusieurs niveaux. Elles ont participé aux négociations, mais ont également analysé les impacts de la réforme sur l'offre de formation. Enfin, elles ont diffusé des actualités sur l'espace RH du portail de l'Ucanss au fil des publications des décrets d'application.



# 2

### NOUVELLE GOUVERNANCE

La loi prévoit la fin des agréments délivrés aux OPCA et la mise en place d'un nouvel agrément d'opérateurs de compétences (ou « OPCO ») au 31 mars 2019. Un nouvel accord devait être conclu entre les organisations d'employeurs et de salariés avant le 31 décembre 2018, ce qui laissait peu de temps pour le préparer. C'est la filière « cohésion sociale » qui a finalement été unanimement choisie par les partenaires sociaux.

# 4

### INSTITUT 4.10

L'Institut 4.10 est le premier acteur de la formation des personnels de la Sécurité sociale. La réforme de la formation professionnelle interroge naturellement son modèle de fonctionnement et de financement.

Pour répondre à ces enjeux, il a été acté de maintenir principalement l'activité cœur de métier et de développer une stratégie de digitalisation et de modularisation de l'offre. Les tarifs seront également amenés à évoluer en 2019.

Un avenant 2018 pour proroger d'un an le Contrat Pluriannuel de Gestion 2016/2017 de l'Institut a été négocié courant 2018 pour faire face à cette évolution.

# 3

### FINANCEMENTS

La nouvelle loi a transformé le système de financement. Afin de mieux accompagner les organismes et de sécuriser autant que possible les financements, il a été décidé :

- que le versement de la contribution conventionnelle resterait à hauteur de 0,15% de la masse salariale brute pour 2019 ;
- que les priorités 2019 de financement institutionnel seraient adaptées afin de gérer au mieux la période de transition.

# 5

### ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ

Pour renforcer l'accompagnement des organismes en cette période de réforme, l'Ucanss a préparé des tournées régionales, qui ont été l'occasion d'expliquer les premiers enjeux liés à cette réforme.



## FORMATIONS CQP : LES NOMBREUX ATOUTS D'UNE APPROCHE PAR BLOCS DE COMPÉTENCES

Autre évolution liée à la nouvelle loi sur la formation professionnelle : **la réforme rend obligatoire la modularisation des CQP (certificat de qualification professionnelle) par blocs de compétences**. La réforme accélère ainsi une transformation qui était programmée mais qui nécessite une remise à plat conséquente. Cette évolution répond à de multiples enjeux.

### → UN ENJEU D'ORGANISATION ET DE PLANIFICATION DES FORMATIONS

Un salarié qui doit aujourd'hui suivre 100 % d'une formation CQP pourra être en formation durant 12, 15, 18 mois consécutifs, voire plus. Cela nécessite pour l'employeur de mettre en place une organisation de substitution et pour l'employé de s'organiser à titre personnel en conséquence.

### → UN ENJEU DE RECONNAISSANCE

Un salarié qui suit 100 % d'une formation aura peut-être déjà acquis une partie des connaissances, soit lors de sa formation initiale, soit au cours de son parcours professionnel (via une VAE par exemple). Une modularisation par bloc permettrait



**7** certificats de qualification professionnelle créés en dix ans, tous dispositifs d'accès à la formation inclus

Source : Chiffres 2018 de l'étude « L'emploi à la Sécurité sociale »

de reconnaître les compétences déjà acquises et de donner une équivalence au salarié. À la clé : un précieux gain de temps mais aussi une vraie reconnaissance des compétences déjà acquises et donc moins de frustration.

### → UN ENJEU D'ADAPTATION DANS LE TEMPS

La possibilité de « découper » une formation en différents blocs permettra d'étaler le suivi dans le temps et de mieux s'adapter ainsi à la réalité de sa fonction (en évitant l'acquisition de compétences qui ne seront pas mises en pratique), et aux besoins de l'organisation.

### → UN ENJEU FINANCIER

Une ingénierie en blocs permet enfin un financement pluri-annuel.

**En 2018, l'Ucanss a piloté la modularisation du CQP SAM MO en blocs de compétences.**

## LA VAE, UN VRAI PLUS POUR NOS CARRIÈRES

La VAE (Validation des acquis de l'expérience) permet de reconnaître à un individu une certification (diplôme, Titre, CQP...) que celui-ci obtient du fait de son expérience professionnelle. Autrement dit, un certain nombre d'années d'expérience professionnelle peuvent donner « droit » à une équivalence en diplôme ou en certification.

L'initiative peut être prise par les salariés, mais la démarche peut également être initiée par l'employeur. Celui-ci intervient alors pour un groupe de salariés et en supporte les coûts.

Ce dispositif a de nombreux avantages. C'est pourquoi, l'Ucanss a décidé de construire un projet d'accompagnement à la VAE en lien avec l'Institut 4.10. Cette approche initiée en 2018 va se déployer tout au long de l'année 2019 sur un public ciblé : les « gestionnaires carrière » qui accéderont au poste de « gestionnaire conseil ». Cette démarche se déroule dans le contexte d'intégration des personnels du RSI.

## MASTER MANAGER STRATÉGIQUE : UNE PREMIÈRE PROMOTION PLÉBISCITÉE

La formation professionnelle fut également à l'honneur avec la première promotion du Master Manager Stratégique. Réservée aux managers stratégiques, elle s'est achevée avec la cérémonie de remise des diplômes le 10 octobre 2018.

Ce dispositif fait appel à la fois à des intervenants universitaires et à des professionnels de l'Institution. Il permet de prendre de la hauteur sur les grands enjeux de l'Institution et d'aborder des points plus spécifiques liés au management ou au cadre juridique des organismes.

Jugé très positivement, **il facilite une meilleure compréhension du rôle de manager stratégique, une appréhension d'outils managériaux spécifiques et une prise de recul sur le métier.**



Q uand ma direction m'a proposé cette formation, j'ai tout de suite accepté.

Pour moi, c'était un nouveau challenge. J'ai dû assurer la continuité de mon activité et travailler énormément chez moi. Une semaine par mois, j'étais dans les locaux de Paris-Saclay ce qui n'était pas simple en termes d'organisation. Mais j'avais dit « on y va ». Et finalement, je ne regrette pas du tout.

Je suis très satisfait d'avoir fait cette formation. J'ai énormément appris en termes de management sur la vie de la Sécurité sociale. J'ai rencontré des personnes de tous organismes. Ça crée un réseau et c'est très intéressant pour la suite. Dans ce réseau, certains me sollicitent maintenant pour l'approche immobilière !

**Dominique Conti**, diplômé du Master et Responsable du département Accompagnement aux opérations immobilières

# Leadders

Des Agents de direction porteurs de  
la transformation de la Sécurité sociale



## LEADDERS, UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL POUR LES CADRES DIRIGEANTS

En 2018, une démarche a été entreprise pour préciser, via un référentiel, les nouveaux attendus des fonctions de cadres dirigeants. Ce travail a été initié et conduit, en 2018, par un comité présidé par Jean-Marie Palach, président du comité des carrières et de la commission liste d'aptitude.

**Quels étaient les objectifs ? Préciser, dans un contexte de transformation important, les attendus de la fonction de cadre dirigeant au sein des organismes de la Sécurité sociale.**

Une démarche qui a permis :

- de préparer un document référent (ou référentiel) précisant tous ces attendus et les outils de suivi qui en dépendent ;
- d'identifier les leviers de développement, d'anticiper les besoins en termes d'évolution de carrière, de mobilité et de recrutement ;
- d'évaluer l'impact en termes de formation (au regard notamment de la refonte du dispositif CapDirigeant).

La démarche s'est appuyée sur une large mobilisation de l'ensemble des acteurs. **Une enquête a été menée auprès des 1 300 agents de direction de l'Institution, puis complétée par une cinquantaine d'entretiens individuels.** Vingt entretiens ont également été réalisés auprès de publics institutionnels, représentatifs des caisses nationales, de la tutelle et de l'EN3S. L'objectif était de recueillir leur vision prospective et leurs attentes. Enfin, un benchmark réalisé auprès de sept organisations a complété la démarche.

Le référentiel a été finalisé et validé en fin d'année. L'année 2019 sera consacrée à la communication de cette démarche, désormais baptisée « Leadders », ainsi qu'à son déploiement dans les politiques RH de gestion des cadres dirigeants.

## Quel regard portez-vous sur le nouveau référentiel des attendus de la fonction d'agent de direction ?

Ce projet est né du constat suivant : le métier d'agent de direction est marqué par de profondes évolutions (numériques, réglementaires, managériales, etc.) et il est aujourd'hui nécessaire d'adapter les attendus de la fonction pour permettre aux ADD de répondre à ces nouveaux enjeux.

Ce référentiel est réaliste et équilibré. Il apporte des changements, mais s'inscrit également dans la continuité.

Il est bâti sur trois piliers. La traditionnelle notion de **performance** est désormais entendue dans un sens élargi : économique bien sûr, mais également opérationnelle et sociale. La **transformation**, puisque les ADD doivent savoir accompagner les changements, notamment en interne. Et enfin l'**ouverture**, les ADD devant aussi devenir des ambassadeurs de la Sécurité sociale dans leurs territoires.

De nombreux acteurs aux niveaux national et local se sont mobilisés pour identifier ces nouveaux attendus. Ce document est donc l'aboutissement d'un important travail participatif, dont je tiens à remercier tous les participants.

**Raynal Le May**, Directeur de l'Ucanss



Découvrez l'intégralité du référentiel sur  
[www.leadders.ucanss.fr](http://www.leadders.ucanss.fr)



## QUIZZ « QUEL COLLÈGUE ÊTES-VOUS ? » : L'UCANSS SUR LE PODIUM

Le lancement du quizz handicap « Quel collègue êtes-vous ? » a donné lieu à un concours interne. Chaque organisme était invité à participer.

Objectif : atteindre le plus fort taux de participation pour son réseau. 7 000 collègues de la Sécurité sociale se sont mobilisés et l'Ucanss n'était pas en reste ! En effet, elle est arrivée en tête de sa catégorie. Les organismes gagnants ont tous reçu le jeu de sensibilisation au handicap « Han'jeu ».

## EXPÉRIMENTATION MOBILITÉ : ET DE 3 !

La mobilité au sein de l'Institution est un sujet stratégique. L'Ucanss pilote des expérimentations qui visent à en favoriser le développement. Pour cette troisième année : cap sur la Lorraine où de nouveaux outils ont été proposés pour aider les organismes à s'emparer du sujet.

L'objectif est de travailler avec eux pour voir **comment encourager la mobilité et capitaliser sur la diversité des branches parfois présentes dans un même bassin d'emplois**. Pour cela, des actions simples et de bon sens peuvent être privilégiées.

L'accompagnement proposé aux organismes comprend aussi un volet d'engagement social qui nourrit l'implication des salariés. Sur ces sujets, l'Ucanss n'hésite pas à innover et à expérimenter de nouvelles approches.



## LE CQP MANAGER OPÉRATIONNEL À L'ÉTUDE

L'Ucanss et les caisses nationales se sont engagées en 2018 dans la réingénierie du référentiel des activités et des compétences du Manager Opérationnel et du référentiel de certification du CQP Manager Opérationnel.

Cette démarche a été conduite avec la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

## UNE DÉMARCHE ENRICHIE POUR LE HANDICAP

Depuis 2016, la convention signée avec l'Agefiph a permis aux organismes du Régime général de s'engager pleinement dans une démarche qui vise à encourager l'emploi pour les personnes en situation de handicap. Cette convention précise deux axes d'intervention : optimiser les actions des organismes qui présentent des résultats encore trop faibles en termes d'emploi des personnes en situation de handicap, mais aussi apporter une plus-value aux organismes qui ont déjà une maturité forte sur le sujet.

Quelques exemples de réalisations qui ont fait parler d'elles cette année :

- **Le jeu « Quel collègue êtes-vous ? »**. Un jeu de sensibilisation conçu par les salariés par le biais d'un quizz et déployé lors de la semaine du handicap.
- **Quatre modules de formation** destinés à favoriser et à accompagner le déploiement des politiques locales. Conçues en lien avec l'Institut 4.10, ces formations ont touché près de 400 salariés en 2018.
- **Différents supports de communication** pour évoquer en interne comme en externe les enjeux liés au handicap (vidéos, pages web, etc.).
- **Des diagnostics courts** réalisés auprès d'organismes de Sécurité sociale qui présentaient des résultats inférieurs aux indicateurs nationaux.
- **Un groupe de travail** qui s'investit sur la thématique de la prévention de la désinsertion professionnelle (recommandations à venir en 2019).
- **La participation au « Carrefour pour l'emploi » d'Île-de-France** au sein de l'espace handi-accueillant.
- **La poursuite de la professionnalisation du réseau des référents Handicap** avec la mission nationale et les référents territoriaux (29 membres au total).



**Plus de 8 000**  
travailleurs en situation de  
handicap au sein de la Sécurité  
sociale



## LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE FAIT SES PREMIERS ADEPTES

Le mécénat de compétence est une démarche qui consiste à mettre à disposition d'associations, de manière ponctuelle ou régulière, des salariés volontaires durant leur temps de travail.

Cette approche a de nombreux atouts et les organismes de la Sécurité sociale ont décidé de réaliser une première expérimentation en 2018 pour mesurer son intérêt.

Entre décembre 2017 et l'automne 2018, quatre organismes ont participé à cette expérimentation : l'Acoss, la Carsat des Pays de la Loire, la Cnam Loire-Atlantique et l'Ucanss.

Au global, ce sont douze salariés, exerçant des métiers très différents, qui ont tenté l'aventure. Les missions ont duré 1 à 3 jours au sein de six associations œuvrant dans le champ de la solidarité et de la santé.

Le bilan de l'expérimentation est d'ores et déjà positif. L'expérience devrait se poursuivre puisque **le Comex de décembre 2018 a validé le principe du déploiement d'un kit méthodologique à l'attention des organismes** ainsi que la mise à disposition d'un carnet d'adresses d'associations et d'un espace collaboratif favorisant l'échange direct.

## RECRUTEMENTS : SILENCE, ON TOURNE !

La vidéo peut-elle aider à mieux recruter ? C'est à cette question qu'auraient pu répondre **les quatre organismes qui ont testé ce nouveau mode de recrutement tout au long de l'année 2018** (Caf du Pas-de-Calais et des Hauts-de-Seine, Cnam du Var et Ucanss).

Cette initiative pourra être utilisée par d'autres organismes en 2019. On lui reconnaît déjà de nombreux avantages et notamment un véritable gain de temps dans le processus de recrutement, ainsi qu'un effet d'image très positif pour l'organisation employeur.



**113**  
vidéos réalisées  
pour 16 offres d'emploi  
testées

Répondre au poste par vidéo m'a permis de sortir de ma zone de confort et de découvrir un peu plus l'entreprise en faisant davantage de recherches sur le site de l'Ucanss. Je n'ai dû refaire mon enregistrement que quelques fois, c'est dire comme c'est simple d'utilisation ! Cette étape prépare surtout à l'entretien « présentiel » et diminue l'appréhension qu'on peut avoir. Par ailleurs, le procédé met tout le monde sur un pied d'égalité.

**Aline Miozzo**, Assistante chef de projet à l'Ucanss



## UN KIT DE COMMUNICATION DÉDIÉ

Le nouveau site LaSecuRecrute.fr a été présenté lors de nombreux salons de recrutement. **Un kit de communication destiné au réseau des coordinateurs a été préparé** à l'occasion de la mise en ligne du site. Ce kit a facilité l'organisation des forums et des salons pour l'emploi.



## COUP DOUBLE POUR LASECURECRUTE.FR

Comment optimiser le recrutement et la mobilité interne, tout en valorisant la marque employeur « Sécurité sociale » ? C'est à ce double challenge que répond le site [www.LaSecuRecrute.fr](http://www.LaSecuRecrute.fr).

Lancé en octobre 2018, LaSecuRecrute.fr est le premier site de recrutement de la Sécurité sociale. Avec un accès grand public, il propose des offres d'emploi, présente les métiers et revient sur différents engagements RH, comme la politique handicap.

Vis-à-vis du grand public, l'évolution est notoire puisque **cette plateforme digitale regroupe l'ensemble des offres d'emploi de la Sécurité sociale et permet ainsi un accès unique, relativement aisé, pour postuler au sein du réseau**. C'est également l'occasion de découvrir un autre visage de l'emploi au sein de la Sécurité sociale. Neuf vidéos témoignages permettent de découvrir différentes catégories métiers. Tournées à Bordeaux, Lyon et Paris, elles mettent en scène des salariés, montrant ainsi la richesse et la diversité des parcours professionnels proposés. La plateforme est aussi riche de contenus présentant la Sécurité sociale.

LaSecuRecrute.fr reste l'outil de référence sur lequel chaque organisme publie ses offres d'emploi : un outil simple d'usage, qui lui permet de piloter les parcours des candidats, et, en quelques clics, de voir ses offres mises en lumière à l'échelle nationale sur le site, ainsi que sur les nombreux sites partenaires nationaux (Pôle emploi, Apec, etc.).

## UNE ACTIVITÉ SOUTENUE POUR LE COMITÉ DES CARRIÈRES ET LA LISTE D'APTITUDE

Le Comité des carrières veille à l'adéquation des candidatures aux postes de directeur et d'agent comptable des organismes locaux. Il veille aussi à l'évolution des carrières des directeurs et des agents de direction, inscrits sur la liste d'aptitude.

# 404

**candidatures examinées par le Comité des carrières**  
(275 candidatures pour les postes de directeurs et 129 candidatures pour les postes d'agents comptables)





## 3 questions à Carole Bonvalot

Directrice du développement  
et de l'accompagnement RH



### Comment définiriez-vous votre mission d'accompagnement RH au sein du réseau ?

Notre mission consiste à préparer l'avenir et, à notre échelle, à accompagner les transformations en cours. Ce travail, nous ne le faisons pas seul, mais avec les caisses nationales et avec les organismes locaux, pour répondre à leurs besoins. Pour cela, nous devons expérimenter avec eux de nouveaux services et nous interroger à chaque fois sur la plus-value que ceux-ci leur apportent. C'est ce que nous devons toujours garder à l'esprit.

### Sur le terrain, comment aidez-vous les organismes ?

Ce que nous proposons, ce sont souvent des actions simples mais très utiles. Si, par exemple, un organisme cherche à recruter et qu'il reçoit plus de bons CV qu'il n'a de postes à pourvoir, il est intéressant qu'il puisse facilement les partager avec ses collègues du territoire. C'est une action très pragmatique. Cela témoigne sans doute d'une évolution de nos services. Avant, nous proposons plus d'études, aujourd'hui nous sommes davantage ancrés dans les outils concrets et les territoires.

### Vous intervenez également sur des problématiques complexes comme le handicap. Quelle dynamique souhaitez-vous mettre en place sur ces sujets ?

Sur le handicap, nous avons eu l'idée de ce quizz « Quel collègue êtes-vous ? ». C'est quelque chose qui plaît et qui reste très concret, mais qui n'est utile que parce que les caisses nationales ne disposaient pas de ce type d'outil avant. C'est surtout un moyen de sensibiliser l'ensemble de nos salariés à la place des personnes en situation de handicap dans notre Institution.

# Mutualiser pour une plus grande efficacité : l'atout performance de la centrale d'achat



## Notre vocation

La centrale d'achat propose à ses clients des prestations au meilleur rapport qualité/sécurité/prix.

Le département conseille les organismes de Sécurité sociale dans leurs démarches et met à disposition son expertise d'acheteur et ses compétences en achats publics.

Conseils juridiques, négociations, sourcing, benchmark... les différents services allient technicité et expertise ciblée.



**23**  
marchés mutualisés  
proposés dans le  
catalogue de l'Ucanss

La mutualisation des achats est aujourd'hui au cœur de la performance des organismes. La centrale d'achat de l'Ucanss a vocation à développer son catalogue de marchés en explorant deux grands axes. Les marchés à fort volume financier, d'une part, et des marchés spécifiques, dits « de niche », répondant à des besoins largement partagés, d'autre part. Entre marchés émergents, énergie et première analyse des achats informatiques, bilan d'une année 2018 riche en projets.

## ACHATS ÉLECTRICITÉ ET GAZ : LE PLEIN D'ÉNERGIE

Il y a trois ans, l'Ucanss signait son premier accord-cadre de fourniture et d'acheminement d'électricité. Cet accord a permis aux organismes de **réduire de 16 % leurs achats d'électricité**. Le montant du marché de fourniture d'électricité, porté par l'Ucanss, s'élève à 45 millions d'euros.

Un nouvel accord-cadre a été signé en 2018. Il prenait en compte un contexte tendu puisque l'énergie est à nouveau entrée dans un cycle tarifaire en hausse. Conçu pour atténuer les risques de hausses tarifaires à venir, le nouvel accord-cadre a été proposé à la Commission des marchés de l'Ucanss, qui a procédé à son attribution le 27 juin 2018.

Du côté du gaz, un premier marché portant sur la fourniture de gaz a été adopté le 1<sup>er</sup> juillet 2018. Il porte sur une durée de deux ans et demi. En 2018, le montant de la fourniture de gaz s'élève à 4,6 millions d'euros avec en perspective un enjeu financier global de 15 millions d'euros par an.

## DES AUDITS ÉNERGÉTIQUES PROMETTEURS

L'expérimentation d'audit énergétique portée par l'Acoss et la SSTI (Sécurité sociale des travailleurs indépendants) s'est poursuivie en 2018. Cette expérimentation, lancée en 2017, a révélé des premiers résultats prometteurs.

→ **Du côté de l'Acoss**, l'analyse des audits montre un potentiel d'économies énergétiques et économiques très intéressant. Notamment dans le cas d'un investissement à minima : 20 % d'économies d'énergie attendues pour un investissement d'un peu moins de 700 000 €.

→ **Du côté de la SSTI**, l'analyse des audits est en cours de finalisation.

Une généralisation du marché à l'ensemble des organismes de l'Institution est en cours. La Cnav, la CCMSA et de nombreux organismes locaux sont intéressés. En 2019, l'Ucanss, en lien avec les caisses nationales, proposera la généralisation de ce dispositif.



## GUIDE SUR LES ACHATS INNOVANTS

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises innovantes deviennent des partenaires de plus en plus incontournables pour les institutions. Ainsi, les caisses de Sécurité sociale sont de plus en plus amenées à collaborer avec ce type de structure. Or, les processus d'innovation proposés par ces entreprises ont des particularités au regard desquelles la réglementation de la commande publique peut parfois constituer un frein.

Un groupe de travail s'est penché sur cette question et a réalisé un guide. Ce document constitue **une boîte à outils et une source de réflexion à destination des organismes de Sécurité sociale pour intégrer l'innovation dans leur politique d'achat**. Il comprend également une synthèse d'un benchmark effectué auprès de plusieurs acheteurs publics : EDF, Direction des Achats de l'État.

Par ailleurs, le décret 2018-1225 du 24 décembre 2018 introduit un nouveau dispositif facilitant le recours à des achats innovants. En effet, à titre expérimental, pour une période de trois ans, les acheteurs pourront passer un marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables dont la valeur estimée est inférieure à 100 000 euros HT.



### 45 M€

le montant annuel  
du marché mutualisé  
de fourniture d'électricité

### 4,6 M€

le montant annuel  
du marché mutualisé  
de fourniture de gaz



## HANDI ACHAT

En 2018, l'Ucanss a souhaité proposer une action liée à l'accueil du public et au handicap. Cette démarche s'adresse plus particulièrement aux personnes sourdes et malentendantes. La solution rend accessible un organisme de Sécurité sociale à des personnes déficientes auditives en accueil téléphonique ou physique.

**Une démarche conjointe (Cnam/Cnaf/Ucanss) a été entreprise pour proposer un dispositif inter-régimes.** Plusieurs scénarios sont à l'étude dont une solution déjà référencée par l'Ugap et un dispositif mis en œuvre dans la branche Famille.



# 273,7 M€

le volume d'affaires  
de la centrale d'achat  
pour l'année 2018



# 38 M€

les gains générés  
par les achats mutualisés  
(économies directes et  
indirectes)

## LES ACHATS INFORMATIQUES À L'ÉTUDE

Les achats informatiques constituent un enjeu d'ampleur pour l'ensemble des acteurs de la Sécurité sociale. **L'enjeu est de renforcer la performance achat sur ces postes qui correspondent à un gros volume financier pour l'Institution.**

La COG 2017-2020 de l'Ucanss prévoit la réalisation d'une étude d'opportunité sur la mutualisation d'achats dans le domaine informatique. Celle-ci a été réalisée en 2018 en collaboration avec les caisses nationales du Régime général, la MSA et la Sécurité sociale des Travailleurs Indépendants (SSTI). Cette démarche a permis d'établir une macro-cartographie des achats informatiques ainsi qu'un benchmarking d'autres organisations (Direction des Achats de l'État, Crédit agricole, Covéa, etc.).

L'enjeu financier est conséquent puisqu'il s'élève à environ 500 millions d'euros par an.

Des pistes de mutualisation avec des gains achats ont été identifiées et seront arbitrées en 2019.

## Comment percevez-vous l'évolution des achats pour la Sécurité sociale ?

À l'origine du développement de la « Centrale d'achat », il y avait cette volonté de mutualiser et donc d'optimiser les achats afin de réduire les coûts mais aussi de développer l'achat responsable. Cette mutualisation se structure autour de deux axes. Tout d'abord concernant les achats à fort enjeu financier, où la dimension de mutualisation est essentielle. C'est le cas pour les achats liés à l'énergie par exemple. Mais aussi pour des achats plus spécifiques, des achats « de niche », qui ne représentent pas un fort volume financier mais qui sont extrêmement techniques et chronophages pour les organismes. Sur ces marchés, la dimension service aux métiers est essentielle. Sur les gros volumes, c'est la notion de performance économique, mais aussi sociale et environnementale, qui prime.

## Quel rôle joue l'Ucanss auprès des organismes ?

Nous apportons une vraie expertise, celle du métier d'acheteur. Les achats sont des métiers très techniques et plus particulièrement l'achat public. Le métier d'acheteur est en profonde mutation au sein des entités publiques. L'acheteur public n'est plus seulement un juriste qui rédige des marchés, il met en œuvre un spectre de compétences beaucoup plus large qui s'appuie sur des techniques d'étude de marché (ou « sourcing »), de benchmark, d'animation de groupe de travail de prescripteurs, d'élaboration de stratégies d'achat et de négociations. Notre objectif aujourd'hui est de produire une offre de service mutualisée s'appuyant sur un haut niveau technique. C'est cette expertise que nous mettons au service des organismes.

**Patrick Badard**, Directeur du développement durable, des achats et de l'immobilier



# Accompagner les projets immobiliers des organismes : un enjeu clé pour demain



## Notre vocation

Conseiller et accompagner les organismes de la Sécurité sociale dans leurs projets immobiliers est la vocation de l'offre de service immobilier. Vente, location ou rénovation : ce service est assuré par une équipe d'experts immobiliers (ingénieurs, architectes, économistes de la construction, etc.) qui propose des prestations techniques de conseil et de pilotage des projets.

L'Ucanss assure une assistance à maîtrise d'ouvrage en amont des projets qui lui sont soumis par les caisses nationales et les organismes locaux.

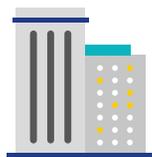
**D**ans un environnement foncier en pleine évolution, le service immobilier de l'Ucanss apporte des réponses ciblées à de nouveaux enjeux. Qu'il s'agisse de politique énergétique, de dématérialisation ou de nouvelles formes de commercialisation..., il propose un accompagnement à haute valeur ajoutée.

## UN SERVICE IMMOBILIER QUI S'OUVRE À DE NOUVELLES OFFRES

Tout au long de l'année 2018, le service d'accompagnement immobilier a appuyé les organismes dans la préparation de leurs projets immobiliers. En parallèle, de nouvelles offres se font jour, qui témoignent d'une dynamique de conseil en amont, axe stratégique majeur des prochaines années.

Par exemple, la consommation et l'impact énergétique des bâtiments. Ces dimensions intègrent une réflexion globale pour rendre les bâtiments moins énergivores. Différents outils à disposition des organismes sont en cours de développement.

Le service immobilier accompagne également les organismes sur les dimensions juridiques et techniques liées à l'achat de bâtiments en Vefa (Vente en état futur d'achèvement). Ce type de prestation correspond à l'achat d'un bâtiment sur plan. Les différentes expertises des équipes permettent d'apporter des conseils experts sur l'ensemble de ces dimensions.



**111**  
opérations immobilières  
suivies en 2018  
(rénovation, réhabilitation,  
réaménagement, etc.)

## L'IMMOBILIER DE LA SÉCURITÉ SOCIALE SE MET À L'HEURE DE L'ACCORD DE PARIS

L'Ucanss a été missionnée pour **mettre en place une politique énergétique et environnementale pour la Sécurité sociale**. Un groupe de travail comprenant les caisses nationales du Régime général, la CCMSA et la SSTI travaille à établir une feuille de route. Objectif : répondre à la réglementation fixée par l'accord de Paris.

L'un des axes de travail porte sur la sensibilisation du personnel. L'Ucanss a remporté en septembre 2018 un appel à programme, en partenariat avec la société Green Soluce, lancé par le ministère de la Transition écologique et solidaire. Ce programme prévoit une subvention de 3 millions d'euros pour sensibiliser les agents et déployer des techniques innovantes dans le domaine de la performance énergétique.



### PLEINS FEUX SUR LA JOURNÉE DE L'IMMOBILIER

Les journées de l'immobilier sont un moment d'échange et de rencontre clé pour tous les acteurs du secteur. La journée du 27 septembre 2018 a permis d'aborder de nombreuses thématiques (politique énergétique, plateforme OPIM notamment) et a réuni 250 personnes concernées par les sujets liés à l'immobilier au sein des organismes.

**C'est un moment de rencontre idéal pour faire le bilan des réalisations développées par l'Ucanss et partager une ambition commune.** « C'est une journée importante pour l'animation de notre communauté professionnelle », nous a confié Patrick Badard, Directeur du développement durable, des achats et de l'immobilier.



En engageant cette démarche, la Sécurité sociale profite des contraintes liées aux obligations de l'accord de Paris, pour développer sa démarche de responsabilité sociétale et optimiser les coûts de fonctionnement de ses bâtiments.

Par ailleurs, une expérimentation de massification des audits a été lancée en partenariat avec l'Acoss et la SSTI. Le gain escompté pourrait aller de 15 à 67% d'économie d'énergie. Fort de cette expérience, l'Ucanss va étendre la massification des audits aux autres réseaux.

### QUE PRÉVOIT L'ACCORD DE PARIS ?

L'accord de Paris sur le climat prévoit d'accompagner la baisse de la consommation de combustibles pour réduire les gaz à effet de serre.

À échéance 2050, tous les bâtiments devront arriver à un niveau de performance « A ». Le cas échéant, les bâtiments ne pourront ni être loués, ni être revendus.



### DÉMATÉRIALISER LES ÉCHANGES : LA PLATEFORME OPIM

Depuis le 23 avril 2018, la plateforme de dématérialisation OPIM est accessible. Cet outil permet de dématérialiser complètement les relations avec les organismes et les caisses nationales dans le suivi de leurs projets immobiliers et de partager tous les documents qui s'y rapportent.

Cette nouvelle application présente de nombreux avantages. Elle permet de **gérer le processus de bout en bout et donne la possibilité à tous les intervenants d'avoir accès en temps réel au projet**. La plateforme centralise et sécurise également la démarche. Elle diminue les risques d'erreur en évitant les échanges de mails ou de dossiers papier, en fonctionnant selon des normes plus adaptées. Enfin, elle facilite l'archivage numérique des projets.

### Quel était l'objectif de la nouvelle plateforme OPIM ?

L'objectif était de professionnaliser la démarche d'instruction des dossiers techniques immobiliers.

Nous souhaitons avoir un endroit où tous les acteurs pourraient avoir une vision simultanée des échanges et des dossiers en cours. Jusqu'à présent, l'intégralité du suivi des dossiers était sur papier. La plateforme permet d'avoir un historique du projet et de rechercher des documents facilement. C'est important car nous devons conserver tous les éléments pendant dix ans.

### Comment a été conçu le projet ?

La plateforme est une réussite interne. C'est le fruit d'une collaboration de douze mois entre notre équipe et notre DSI. Le développement a été réalisé de manière innovante. Nous avons utilisé la méthode « agile » qui nous a permis de gagner du temps et d'avoir une bonne compréhension de l'équipe de développement.

### Quels sont les résultats ?

On peut dire que c'est une réussite ! Aujourd'hui, il y a plus d'une quarantaine de dossiers déposés en seulement quelques mois. La plateforme OPIM est le seul outil qui permet de rassembler des opérations immobilières et de les suivre en mode tripartite.

**Dominique Conti**, Responsable du département Accompagnement aux opérations immobilières



## CESSION D'ACTIFS : LES AVANTAGES DE LA VENTE GROUPEE

L'objectif de la vente par portefeuille est de **regrouper plusieurs bâtiments à la vente pour optimiser les chances de commercialisation des biens faiblement valorisés**. La vente est proposée par lots avec mise en avant des biens les plus intéressants. On demande alors aux acheteurs de prendre l'ensemble.

Le conseil et le pilotage des ventes par portefeuille sont de nouveaux services proposés par l'Ucanss pour accompagner les organismes.

La vente de bâtiments par cession groupée d'actifs correspond aux besoins de la Sécurité sociale car nous avons de nombreuses surfaces immobilières que nous souhaitons vendre. Nous adaptons notre présence territoriale et emménageons dans des locaux plus petits, mais il nous reste des biens de plusieurs centaines à plusieurs milliers de m<sup>2</sup>, vieillissants et parfois amiantés. Seuls, ils sont très compliqués à vendre. La vente par portefeuille peut nous y aider.

**Bertrand Chung**, Responsable valorisation du patrimoine et services aux partenaires



**4 millions**  
de m<sup>2</sup> de bureaux occupés  
par le personnel des organismes  
de Sécurité sociale en 2017

# Nourrir les négociations et informer les services :

## l'observation économique et sociale



## Notre vocation

Fournir des données chiffrées pour préparer et accompagner les négociations, produire des études et des rapports thématiques... telles sont les missions liées au service de l'observatoire économique et social.

Un service « support » indispensable à la conduite des réformes et à la préparation de l'avenir de la Sécurité sociale.



**3**  
études « courtes » et 1 étude  
« longue » ont été réalisées  
par l'observatoire des métiers  
interbranches en 2018

La direction des études et des statistiques organise et produit des études et des analyses en lien avec les Directions métiers. Elle est au cœur de toutes les négociations et des réformes que pilote l'Ucanss. Cette année les sujets à alimenter étaient nombreux : accompagnement des négociations salariales, préparation de la réforme de la formation...

## LES MÉTIERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE À LA LOUPE

L'observatoire des métiers interbranches a été lancé en janvier 2018. Il a pour ambition de **développer la capacité du Régime général à mieux observer, analyser et anticiper la transformation des métiers et des situations de travail**, tant au niveau national qu'au sein des bassins d'emploi.

Il va surtout venir nourrir les politiques de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences des différents réseaux. Ses enseignements porteront sur les métiers en phase de développement, sur les métiers en tension démographique, sur les métiers d'agents de direction... autant d'éléments qui guideront la politique de gestion des compétences et les RH de l'Institution.

Il combine à la fois une approche quantitative via des indicateurs clés et une démarche plus prospective. Celle-ci porte sur l'impact de l'automatisation des tâches et du traitement des flux entrants sur les ressources humaines du Régime général. Cette étude sera publiée en 2019.



## 3 questions à Bertrand Legait

Directeur des Études et des Statistiques



### Quel est le rôle de la direction Études et Statistiques au sein de l'Ucanss ?

Notre mission historique consiste à accompagner les négociations. Nous fournissons des données qui ont permis d'évaluer l'impact des protocoles d'accords qui seront signés. Nous intervenons en amont, en réalisant des chiffrages, durant la négociation et après pour suivre la mise en place des accords. Notre travail consiste à réaliser des simulations qui sont de véritables aides à la décision. Et enfin, nous produisons un certain nombre de chiffres afin d'alimenter les rapports publiés par l'Ucanss. Nous sommes en quelque sorte des producteurs d'information.

### Quelles sont vos sources d'information ?

Nous faisons remonter des données qui nous viennent des éléments de paie des salariés de la Sécurité sociale. Ce sont des données détaillées que nous récupérons tous les mois. 150 000 fiches remontent ainsi jusqu'à nous. Au-delà de cette information régulière, nous avons parfois besoin d'aller chercher d'autres informations. Par exemple pour accompagner la réforme de la formation professionnelle, nous interrogeons les caisses nationales sur leur politique de formation. Combien de personnes sont formées ? Quel coût ? Durée des formations, etc. Ce sont des informations extrêmement détaillées que nous faisons évoluer en fonction des besoins.

### Quels sont les grands enjeux qui vous ont occupé en 2018 ?

Nous sommes à l'œuvre pour accompagner la réforme des classifications, nous avons travaillé dans le cadre du transfert du RSI. Nous alimentons aussi les rapports sur la gestion des agents de direction. Il y a aussi l'observatoire des métiers qui nous concerne peut-être plus directement. Nous sommes en co-pilotage avec la DDARH et nous alimentons tout l'observatoire en données. Cette activité permet de se projeter, de voir sur cinq ans le nombre de salariés qui partiront à la retraite par exemple, de regarder quels sont les métiers qui évoluent et ceux qui se développent, etc.

## UNE ÉTUDE CONSACRÉE AUX MÉTIERS D'AIDE AU PILOTAGE

Courant 2018, la CPNEFP (Commission paritaire nationale emploi et formation professionnelle) a réalisé une étude sur les métiers d'aide au pilotage. Cinq métiers ont d'abord été identifiés : auditeurs internes, conseillers en organisation et management, conseillers RH, contrôleurs de gestion et chargés d'études et statistiques.

L'objectif de la démarche était d'**apporter un éclairage sur les transformations en cours** et de **mener des réflexions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. L'étude a intégré un volet quantitatif et qualitatif. Le bilan de ces travaux est prévu au 1<sup>er</sup> trimestre 2019.



**DES RAPPORTS QUI ONT PONCTUÉ L'ANNÉE 2018**



Retrouvez l'intégralité des rapports sur [www.extranet.ucanss.fr](http://www.extranet.ucanss.fr)

PARTIE 3

**L'UCANSS,  
INCUBATEUR  
DE NOUVELLES  
PRATIQUES  
AU SERVICE  
DE LA SÉCURITÉ  
SOCIALE**



## 3 questions à Gaudérique Barrière

Directeur délégué de l'Ucanss



**Vous entendez « faire avec les organismes ». Concrètement, cela veut dire quoi ?**

En premier lieu il nous faut continuer à impliquer les organismes locaux dans le pilotage de nos projets. Nous le faisons depuis toujours et c'est la moindre des choses, si nous voulons être pertinents dans la conduite de nos actions. C'est la raison pour laquelle nous faisons participer les organismes à nos groupes de travail, ou que nous testons nos solutions auprès d'eux avant de les déployer. Mais il nous faut aller plus loin, dans la valorisation de ce qui se passe sur le terrain.

**C'est-à-dire ?**

Nous devons nous mettre en situation de repérer sur le terrain ce qui fonctionne, de savoir l'expertiser, pour ensuite le mettre à disposition du plus grand nombre d'organismes. On le voit très souvent : beaucoup d'organismes s'engagent dans un chantier, qui a pu déjà être mené dans leur branche ou dans une autre branche. Nous pouvons dès lors avoir un rôle très utile pour construire des bases de référence de bonnes pratiques, faciliter la réflexion de chacun et permettre le cas échéant des mises en relation horizontales, entre caisses. Notre rôle est moins de produire, que de favoriser la rencontre selon les besoins formulés. Il y a là un gisement majeur d'efficacité dans la conduite des projets. C'est par exemple tout le sens que nous envisageons de donner à la démarche développement durable de la Sécurité sociale, que nous animons à l'Ucanss.

**C'est aussi peut-être d'aider les organismes à faire différemment ?**

Oui j'allais y venir. Il y a un grand appétit dans notre Institution pour aller vers de nouvelles manières de faire, plus rapides, plus efficaces. Et dans ce cadre, nous avons une réelle opportunité à former et à outiller les organismes pour aller vers ces nouvelles pratiques, vers des démarches de type *design thinking* ou hackathon par exemple. C'est ce que nous cherchons à faire via le Lab'RH. Là encore, ce sont de véritables gisements d'efficacité que nous pouvons aider à exploiter.

« De nouvelles manières de faire, aux côtés des organismes. »

# Lab'RH / Lab numérique :

## 2 espaces de création



### AU LAB'RH, CRÉATION RIME AVEC EXPÉRIMENTATION

**Accompagner les organismes dans leur démarche de transformation managériale, en rénovant les processus RH : telle est l'ambition du Lab'RH.**

Lancé en 2018, le Lab'RH s'est concentré sur une problématique unique : expérimenter de nouvelles formes d'évaluation des collaborateurs.

Le Lab'RH a fait appel à des organismes volontaires pour imaginer et expérimenter ces nouveaux modes d'évaluation. Choisis sur dossiers, quatre organismes ont participé à un hackathon de deux jours : la Cnam de la Manche, la Cnav, la Cnam du Calvados et la DRSM Pays-de-la-Loire.

Durant ce hackathon, les participants ont travaillé à partir des techniques de « design thinking ».

Un binôme du Lab'RH les a ensuite accompagnés pour tester « en réel » le prototype d'évaluation qu'ils avaient créé. En tout, le processus d'expérimentation aura duré six mois, une durée courte qui cadre parfaitement avec les objectifs que s'est assignés le Lab'RH.



Le Lab'RH a été créé pour répondre aux nouvelles attentes RH. La posture managériale doit évoluer. Aujourd'hui on demande aux managers d'être des leaders. Quand nous travaillons avec eux en journée créative, nous les aidons à prendre conscience qu'avec beaucoup de bon sens ils peuvent transformer la manière de gérer leurs équipes. Apporter des solutions plutôt qu'imaginer des concepts, voilà notre objectif !

**Marie-Claire Mora**, Directrice projet du Lab'RH

### PROGRAMME CHARGÉ AU LAB NUMÉRIQUE

Lancé en 2018, le Lab numérique de l'Ucanss entend créer une communauté « innovation » au sein de la Sécurité sociale. Avec la particularité de mélanger des collaborateurs issus de toutes les branches, et de différents métiers (innovation, SI, communication, etc.).

Son activité s'est traduite par la tenue de plusieurs séminaires de rencontre et de travail, pour partager des pratiques, des retours d'expérience ou simplement aller à la rencontre d'acteurs de l'innovation (associations, start-up, administrations).

Son activité s'est aussi construite autour de quatre sous-groupes de travail sur des sujets d'intérêt commun entre les réseaux : « Plateformes de formation, Mooc et Gamification », « Méthodes et outils collaboratifs », « Solutions aux problèmes techniques » et « Diffusion de la culture numérique », qui ont établi des diagnostics, des études et des pistes d'action sur chacun de ces sujets.



Participer à ce Lab est une vraie opportunité pour nous, afin de mieux comprendre ce qui se fait dans l'Institution. Les échanges entre les membres permettent de mettre en lumière des problématiques souvent proches et sont une réelle source d'inspiration pour les uns et les autres. Aussi, et c'est un point important, cela a permis de créer une véritable communauté de partage de l'innovation à la Sécurité sociale. Un pari à relever maintenant tous ensemble : avoir de véritables logiques de mutualisation...

**Elsa Parlange**, Directrice de l'Innovation à la Cnav

# Développement durable



## UNE ANNÉE CHARNIÈRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2018 restera une année charnière pour le développement durable. En effet, à l'aune de la troisième année du plan cadre développement durable, l'Institution a choisi d'évoluer vers un autre dispositif : un **référentiel de responsabilité sociétale des organisations** (choix validé par le Comex en décembre 2018).

Cette évolution est le fruit d'un travail mené par l'Ucanss et les caisses nationales. C'est aussi un changement majeur. L'Ucanss sort des plans cadres de quatre ans pour entrer dans un référentiel qui sera un outil beaucoup plus souple. Il permettra de développer des programmes dans un cadre commun et de mieux valoriser ce que fait la Sécurité sociale dans le domaine.

Au-delà de ces atouts techniques, le passage du développement durable à la Responsabilité sociétale des organisations (RSO) permet d'élargir le champ d'action. Un volet RSO correspond davantage à ce que fait la Sécurité sociale sur les territoires en lien avec les autres acteurs sociaux.



La RSO est une manière d'établir une connexion entre la stratégie d'un organisme public et les grands enjeux qui l'entourent. Concrètement, une telle démarche consiste à prendre en compte les questions économiques, sociales et environnementales dans ses missions, sa gouvernance, son fonctionnement et les relations avec ses parties prenantes. En adoptant les meilleures pratiques dans un cadre commun, les organismes développent des plans d'action impactants et cohérents qui assurent la contribution de l'Institution au progrès social et à la protection de l'environnement.

**Fabrice Bory**, Chef de projet Développement durable



## CO-CONSTRUIRE LE FUTUR RÉFÉRENTIEL

Un travail de co-construction a été réalisé durant toute l'année 2018 entre l'Ucanss et les caisses nationales afin de tirer un bilan et de proposer de nouvelles perspectives.

L'objectif était de laisser la voix aux spécialistes et aux acteurs du sujet pour qu'ils puissent s'exprimer.

Les enseignements de ces travaux ont abouti à l'adoption d'un référentiel qui permettra de partager des engagements tout en valorisant les démarches.

# Communication

La Direction de la Communication de l'Ucanss est à la fois au service des organismes et de la « marque » Sécurité sociale. Une double posture qui répond à un même objectif : faire rayonner la Sécurité sociale.

## VALORISER L'UCANSS, SES COLLABORATEURS ET SON OFFRE DE SERVICES

La Direction de la Communication a pour mission première de **faire connaître aux organismes de Sécurité sociale les actualités et outils relatifs aux différentes activités de l'Ucanss**. De nombreuses actions sont ainsi mises en œuvre : site Internet, réseaux sociaux, intranets thématiques, newsletters, rapports, événements thématiques, etc.

Les collaborateurs de la Direction de la Communication agissent quotidiennement comme une offre de services interne, pour accompagner les Directions métiers de l'Ucanss. Ils sont également mobilisés en matière de communication interne, pour développer la fierté d'appartenance des collaborateurs de l'Ucanss, valoriser leurs métiers ou accompagner les projets de transformation (déménagement, outils collaboratifs, management, etc.).

## MISER SUR DES SALARIÉS-AMBASSEURS AVEC MY JOB GLASSES

Quand les salariés deviennent ambassadeurs, ils contribuent à véhiculer une image dynamique et bienveillante de leur organisation.

C'est pour expérimenter cette posture d'employé-ambassadeur, que l'Ucanss a décidé de collaborer avec la start-up My Job Glasses. Cette jeune société, basée à Station F à Paris, propose à des professionnels de jouer le rôle d'ambassadeurs auprès d'étudiants. 220 collaborateurs, issus de 19 organismes et caisses nationales, ont participé à cette expérimentation. Ils ont reçu des étudiants et ont échangé avec eux sur leur métier, leur structure et les différentes carrières possibles.

**L'objectif de cette expérimentation était à la fois de promouvoir la Sécurité sociale en tant qu'employeur, mais également de renforcer la fierté d'appartenance des salariés.**

Une expérience concluante qui se déploiera dans les réseaux en 2019.



## FAIRE ENTENDRE LA VOIX DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

**Les Français le clament haut et fort : ils aiment la Sécurité sociale.** 92 % s'y déclarent attachés et cette bonne image semble se confirmer et même se renforcer ces dernières années (80 % des Français avaient une bonne image de la Sécurité sociale en 2014, ils étaient 86 % en 2016\*).

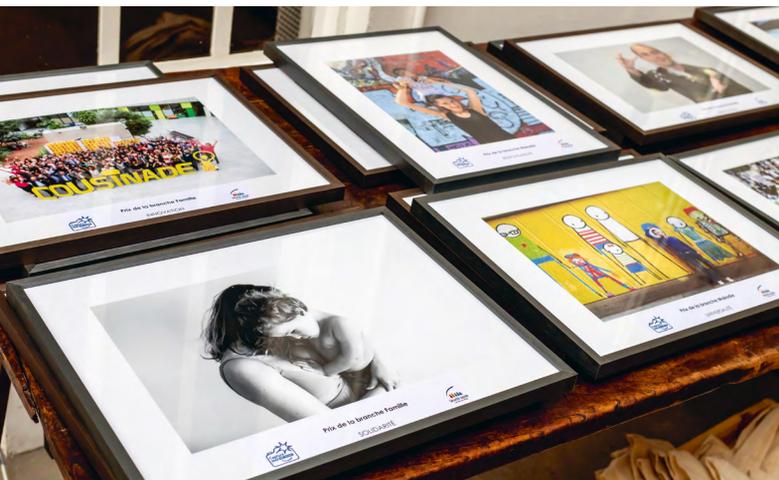
Ces bons résultats ne doivent pourtant pas faire oublier un manque d'attractivité de la Sécurité sociale, notamment en tant qu'employeur. Les métiers semblent peu attractifs pour 43 % des Français interrogés.

\* Enquête téléphonique menée du 6 au 11 décembre 2018 par l'Institut Harris, auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatif des Français âgés de 18 ans et plus selon la méthode des quotas.

## BEAU SUCCÈS POUR LASECURECRUTE.FR

Lancé le 4 octobre 2018 à l'occasion de la journée de la Sécurité sociale le site [www.LaSecuRecrute.fr](http://www.LaSecuRecrute.fr) propose en permanence plus de 500 offres d'emploi. Au sein de la Sécurité sociale, **le site est une vraie nouveauté puisqu'il dévoile au grand public les opportunités, les métiers et la vie des acteurs de la Sécurité sociale**. Une première qui a immédiatement connu un grand succès. Au 31 décembre 2018, le site enregistrait plus de 830 000 visites.





## UNE VALEUR = UNE PHOTO

Donner un visage, faire ressortir une émotion... tel était l'enjeu du concours photo qui a été organisé pour l'ensemble des organismes. Thème à illustrer : les valeurs de la Sécurité sociale. Baptisé « **Capture-moi une valeur** », ce concours consistait à favoriser l'identité collective et à fédérer la communauté des salariés.

Ouvert à tous, le concours était également décliné et personnalisé autour de valeurs clés par branche ou par régime. Résultat ? **Un réel succès puisque plus de 2 200 clichés ont été déposés**, ce qui démontre bien l'attachement des collaborateurs aux valeurs de la Sécurité sociale.

Les jurys se sont tenus courant septembre. 34 prix ont été décernés : 24 prix dans les branches, 4 prix interbranches et 6 prix du public. La cérémonie de remise des prix s'est tenue lors de la journée nationale de la Sécurité sociale le 4 octobre 2018.

Une exposition photos a également été organisée et les photos des lauréats ont ensuite été utilisées pour des actions de communication des caisses nationales et de l'Ucanss.

« Une communication au service de l'efficacité de l'Ucanss »

## Comment imaginez-vous la communication de l'Ucanss demain ?

Notre communication a longtemps été institutionnelle et informative. Elle doit le rester en partie mais aujourd'hui les besoins des organismes ont changé et nous devons accompagner cette dynamique en faisant évoluer notre communication. Nous devons garder à l'esprit que notre communication n'a d'intérêt que si elle est utile. Nous devons être à l'écoute des nouveaux besoins qui se font jour et servir nos « clients » internes. D'une certaine façon, nous devons adopter une logique plus « marketing » pour notre communication.

## Comment pouvez-vous répondre à ces enjeux ?

Nous devons aller là où nos publics sont. Étant un organisme national, cela signifie de renforcer notre présence sur les réseaux sociaux et notre présence en ligne. Le site LaSecuRecrute.fr en est une belle illustration et nous travaillons déjà à la refonte de notre site Internet. Une image séduisante, des contenus plus accrocheurs, des approches plus ciblées : il s'agit plus simplement de bien mettre nos utilisateurs au centre de la communication !

**Fabrice Moreau**, Directeur de la Communication



LINKEDIN • Sécurité sociale  
**13 466** abonnés\*

LINKEDIN • Ucanss  
**9 704** abonnés\*

FACEBOOK • @LaSecuRecrute  
**1 623** abonnés\*

\* Statistiques au 31 décembre 2018.

PARTIE 4

**UN PILOTAGE  
AU SERVICE  
DE LA  
PERFORMANCE  
DE NOS CLIENTS**

# À l'écoute de nos clients

## UNE DYNAMIQUE DE SERVICE IMPULSÉE PAR LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION (COG)

La COG 2017-2020 rappelle l'importance, pour l'Ucanss, de travailler en proximité avec les organismes locaux. L'Ucanss est un prestataire de service au profit des organismes. Elle met à la disposition des expertises spécifiques qui pourront être partagées entre toutes les branches.

En tant que prestataire de service, l'Ucanss met ainsi tous les moyens à sa disposition pour comprendre les attentes et mesurer la satisfaction de ses « clients ». Cette démarche d'audit, ou d'enquête, est d'autant plus importante que l'évolution rapide des besoins des organismes nécessite que l'Ucanss développe sa connaissance de leurs problématiques opérationnelles.

Les focus groupes et les enquêtes de satisfaction de la cellule « offre de service » permettent de mieux comprendre les attentes des organismes et d'améliorer sans cesse notre qualité de service.

# 92 %

des directeurs  
se déclarent satisfaits  
de la qualité des services  
de l'Ucanss



## QUE RÉVÈLE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION 2018 ?

La démarche d'enquête et d'analyse engagée cette année reposait sur :

- l'enquête de satisfaction 2018 qui comportait les traditionnelles questions de connaissance et de satisfaction des services, mais aussi des questions ouvertes. Ces dernières ont permis un premier niveau de recueil des attentes des directeurs envers l'Ucanss ;
- des focus groupes rassemblant les utilisateurs des services de l'Ucanss.

### → PREMIER ENSEIGNEMENT : LE TAUX DE PARTICIPATION EST BON

182 directeurs ont répondu à l'enquête de satisfaction, soit un taux de participation de 56,1% (contre 51% en 2016).

### → DEUXIÈME ENSEIGNEMENT : LES RÉSULTATS SONT TRÈS BON

Les résultats de l'enquête montrent l'importance des services de l'Ucanss dans l'accompagnement, l'optimisation du fonctionnement et la sécurisation des pratiques des organismes de Sécurité sociale. Surtout : le niveau de satisfaction reste élevé, puisque 92% se déclarent satisfaits de la qualité des services.

### → TROISIÈME ENSEIGNEMENT : DES AXES D'AMÉLIORATION ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS

Bien que les résultats soient élevés, les scores de cette enquête mettent en lumière un niveau de connaissance des services variable, voire en légère baisse. Trois axes d'amélioration des attendus des directeurs émergent également. Ils concernent :

- la communication de l'Ucanss sur ses services et ses modalités ;
- le renforcement de la posture de conseil ;
- l'évolution des négociations nationales.



L'UCANSS A SON BSI !

Plus de **80 %**

de ses salariés reconnaissent l'utilité de leur travail et sont fiers d'évoluer au sein de la Sécurité sociale



## QUAND LES SALARIÉS EXPRIMENT LEURS ATTENTES : LE BSI 2018

Le Baromètre social institutionnel (BSI) permet de mieux connaître la perception et les attentes de l'ensemble des salariés de la Sécurité sociale sur leurs situations de travail.

Côté employeur, le BSI sert à mesurer le climat social des organismes ; il est aussi un outil de connaissance globale du climat de l'ensemble de l'Institution, une fois les chiffres consolidés.

Le BSI est administré tous les deux ans, appuyé par des études complémentaires dans l'intervalle.

### → QUELLE MÉCANIQUE POUR 2018 ?

En 2018, le BSI a été déployé auprès de 196 organismes de toutes les branches, ainsi qu'auprès de plusieurs organismes hors Régime général (caisse des mines, MSA). Le taux de participation s'est élevé à 44 % (47 % en 2016).

### → MAIS AUSSI...

• **La journée nationale du BSI** a réuni 120 personnes cette année. Au programme : présentation des résultats nationaux 2018, information sur les deux enquêtes complémentaires 2019, expérimentation par le Lab'RH de l'entretien annuel et projet de mécénat de compétences. Cette journée est organisée tous les ans à Paris.

• **Deux modules de formation auprès des organismes** (accompagnement à la communication des résultats et sur la construction d'un plan d'action en lien avec les résultats) ont été déployés à partir de septembre 2018 : 50 personnes y ont participé.



## PARTICIPER AUX ÉCHANGES : LES OUTILS COLLABORATIFS

Les outils collaboratifs permettent d'engager les salariés dans une logique d'échange et de participation. Ils impulsent une nouvelle dynamique et correspondent aux objectifs fixés par la COG.

L'Ucanss a retenu une nouvelle solution technique en 2018 pour répondre à ces enjeux. Cette solution permet de **répondre aux attentes en matière d'évolution des pratiques de travail et de communication avec les organismes**.

Cet outil, issu de la solution Office 365, est déjà déployé au sein de la branche Retraite et est en phase de déploiement au sein des branches Recouvrement et Famille. Il permet d'organiser et de mettre en place des fonctionnalités de type « Tchat » ou « webconférence/webinaire ».



# Vie interne

Déménagement, télétravail, transformation numérique, etc.  
Quels événements ont marqué la vie des salariés  
de l'Ucanss en 2018 ?

## ÇA DÉMÉNAGE !

Le projet de déménagement est entré dans une nouvelle phase au printemps 2018. Le bail des nouveaux locaux a été signé le 12 juillet.

**L'immeuble Le Digital, qui accueillera en 2019 les salariés, se situe à Montreuil à proximité du site actuel.**

Les travaux d'aménagement qui ont été menés toute l'année mettent l'accent sur le décloisonnement des services, l'ouverture entre les différentes directions de l'Ucanss, et la création de lieux de rencontre. Des espaces de co-working et des salles de réunion connectées seront intégrés à chaque niveau du bâtiment. Du matériel audiovisuel innovant équipera le nouveau siège de l'Ucanss.

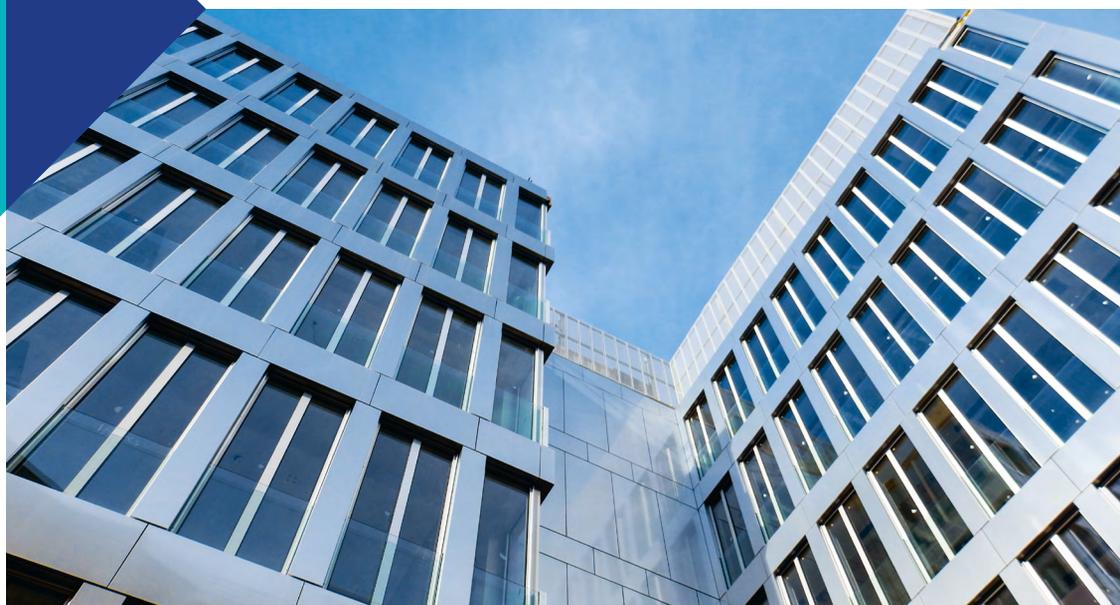


## C'est ici !

**Le Digital**  
6 rue Elsa Triolet,  
Montreuil

**S**ur un projet aussi important, les enjeux sont multiples. Tout d'abord, le déménagement doit se faire dans les meilleures conditions possibles pour les salariés. L'ensemble de la démarche doit être collaborative : nous nous devons de garantir une continuité de service optimale pour les organismes. Et enfin, l'un des enjeux majeurs est l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés.

**Fatima Monnot**, Manager au service de la gestion des biens et de la sécurité





## LA DSI FAIT PASSER L'UCANSS EN MODE COLLABORATIF

La transformation numérique de l'Ucanss est en cours. Orchestrée à partir du SDSI, elle définit les grandes orientations stratégiques en matière de systèmes d'information. Elle induit également une véritable transformation interne. Pour ce faire, l'Ucanss s'est dotée d'outils collaboratifs reposant sur la solution Office 365 (et notamment des solutions TEAMS et ONE DRIVE).

L'année 2018 a été consacrée à promouvoir les usages collaboratifs et à en faciliter leur appropriation par les salariés. Quelques exemples de nouveaux usages : l'utilisation de webconférences, le partage de fichiers, l'organisation des réunions de travail à distance, etc.

Le déploiement concerne l'ensemble des collaborateurs. Il repose sur des sessions de sensibilisation internes et la mise à disposition de MOOC, de webinaires et d'auto-formation.



## TÉLÉTRAVAIL SAISON 2

Le télétravail est un levier fort d'amélioration de la qualité de vie au travail. Convaincu de sa pertinence, l'Ucanss l'a introduit dans ses modalités d'organisation depuis 2013. C'est aujourd'hui une pratique totalement intégrée. **Le nouvel accord de télétravail signé le 20 juin 2018 par l'Ucanss et l'ensemble des organisations syndicales vise à poursuivre son développement sur la période 2019-2023.**

Cet accord apporte plusieurs changements :

- accès facilité au télétravail pour les salariés ;
- mise en place de deux dispositifs de télétravail : télétravail sous forme d'un ou de deux jours ;
- journées fixes par semaine ou télétravail sous forme d'une enveloppe annuelle de 15 jours ;
- instauration de deux jours non « télétravaillés » par semaine ;
- aménagement du télétravail en cas de situation exceptionnelle (perturbations importantes des transports, épisodes de pollution).

# 31 026 986 €

c'est le budget 2018 de l'Ucanss, conformément au cadrage pluriannuel de la COG

17 691 939 €

Charges de personnel

10 404 117 €

Autres dépenses de fonctionnement



934 177 €

Dépenses d'investissement

1 996 753 €

Dotations et provisions



**Retrouvez le rapport d'activité 2018  
de l'Ucanss sur  
[www.ucanss.fr](http://www.ucanss.fr)**

**UCANSS, JUILLET 2019**

**Directeur de la publication :** Raynal Le May • **Coordination :** Direction de la Communication  
**Conception éditoriale :** AndJOY / Sandrine Lorge • **Conception graphique :** BA-BA ([www.ba-ba.fr](http://www.ba-ba.fr))  
**Photographies :** © Jessica David, Jean-Francois Deroubaix, Julien Jaulin, Jean-Philippe Somme, iStock/Paffy69, Ucanss  
**Impression :** STIPA





18, avenue Léon-Gaumont  
75980 Paris Cedex 20