



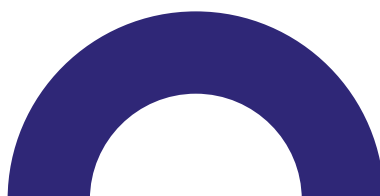
**AUJOURD'HUI COMME DEMAIN,  
AU SERVICE DES ACTEURS  
DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**

---

**CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION  
2022-2026 DE L'UCANSS**







Cette Convention d'objectifs et de gestion  
a été signée le 5 septembre 2022 par :

**François Braun,**

Ministre de la Santé et de la Prévention

**Gabriel Attal,**

Ministre délégué auprès du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté  
industrielle et numérique, chargé des comptes publics

**Thibault Lanxade,**

Président du Conseil d'Orientation de l'Ucanss

**Renaud Villard,**

Président du Comité Exécutif des Directeurs de l'Ucanss

**Raynal Le May,**

Directeur de l'Union des Caisses nationales de Sécurité sociale

# PRÉAMBULE

**L'Union des Caisses nationales de Sécurité sociale (Ucanss) a pour principale mission d'assurer les tâches mutualisées de la gestion des Ressources Humaines du Régime général dans le cadre des orientations pluriannuelles définies par le Conseil d'Orientation (Cor). L'Ucanss intervient également sur tout sujet d'intérêt commun concernant le fonctionnement des organismes qui lui serait confié par les membres de l'Union ou par l'État.**

Dans ce cadre, elle négocie les accords de branche et propose aux organismes locaux une offre de service étendue sur l'ensemble des fonctions supports : Ressources Humaines, formation, achat, immobilier, énergie, communication de marque employeur et d'image de la Sécurité sociale. Plus récemment elle a investi le sujet de l'innovation afin de la détecter, la diffuser et la promouvoir le plus largement possible. L'Ucanss est par ailleurs très engagée en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) avec le référentiel « Responsables au quotidien ».

L'Union est de plus en plus sollicitée en tant que lieu de réflexion et d'échange sur les enjeux rencontrés dans chaque réseau, ainsi que sur le partage des solutions mises en œuvre pour y répondre ; elle joue ainsi un rôle dans le maintien d'une identité et d'une culture commune au Régime général de Sécurité sociale marquée par la recherche de la qualité de service, de l'efficacité économique et du développement professionnel des collaborateurs. Ces échanges conduisent l'Ucanss à proposer de nouvelles offres de service. Ainsi le partage interbranche sur les nouvelles organisations nées de la crise sanitaire amène l'Ucanss à renforcer l'accompagnement des managers ; la mise en commun des difficultés à recruter et fidéliser les salariés ont conduit à la création d'un Observatoire des rémunérations.

La présente Convention d'Objectifs et de Gestion (Cog) prolonge et enrichit les COG précédentes ; elle est l'aboutissement d'échanges nourris entre les membres du Conseil d'Orientation, les Directions des Caisses nationales et les membres du Comité Exécutif, l'État, les salariés de l'Ucanss. Douze domaines d'action ont été identifiés, articulés autour de cinq grandes ambitions.

- La première ambition vise à positionner la fédération employeur de l'Ucanss **au service de la transformation des organismes de Sécurité sociale** :

Les missions, l'organisation et les ressources des organismes de Sécurité sociale évoluent rapidement sous l'effet des réformes des politiques publiques et de la recherche d'économies de gestion. Dans ce contexte, l'Ucanss a un rôle de sécurisation et d'accompagnement des transformations, qui prend notamment appui sur sa capacité à faire évoluer le cadre conventionnel à travers le dialogue social au niveau de la branche professionnelle et sur sa capacité à mobiliser la politique RH et l'appareil de formation institutionnel au service de l'évolution des compétences.

De plus face à un marché du travail en tension, à la perspective d'un renouvellement générationnel important de ses effectifs, et à l'émergence de nouvelles aspirations chez ses collaborateurs, l'Ucanss investit fortement dans les actions destinées à recruter et fidéliser ; elle développe ainsi une politique visant à favoriser le développement professionnel et la mobilité. Elle veille à la qualité de vie au travail, à la prévention en santé et à une performance sociale globale. Elle affirme une identité d'employeur favorable à la diversité et attentif à l'égalité professionnelle.

- La deuxième ambition réside dans le développement **d'une politique de soutien à la fonction dirigeante et managériale** :

L'Ucanss souhaite consolider la dynamique interbranche autour de la fonction dirigeante issue des travaux LeADDers, mettre en œuvre les réformes visant à rénover le cadre de gestion des Agents de Direction, et accompagner la future réforme de la responsabilité personnelle et pécuniaire des directeurs comptables et financiers et des directeurs. De nouvelles offres de service seront élargies ou expérimentées (mentorat, 1<sup>er</sup> niveau d'offre de service pour les Agents de Direction sans tête de réseau...). L'un des axes forts de sa politique de gestion des dirigeants consistera à favoriser l'égalité femmes/hommes spécifiquement sur les postes de directrices.

L'Ucanss souhaite par ailleurs soutenir l'ensemble des managers qui exercent désormais leur mission dans des organisations de travail fortement renouvelées. Pour ce faire, les attendus de la fonction managériale seront précisés et les managers accompagnés via des formations renouvelées et la mise à disposition d'un campus de ressources digitales.

- La troisième ambition a pour objet de **contribuer à la performance de gestion de la Sécurité sociale et déployer une politique interbranche de Responsabilité Sociétale des Organisations** :

La politique d'achats interbranche sera consolidée notamment par un recours accru aux marchés mutualisés, à l'échelon territorial pertinent. La performance des achats sera appréciée selon des critères économiques, ainsi que par la présence de clauses sociales et environnementales, par les possibilités d'accès des TPE - PME aux marchés publics.

Concernant la gestion immobilière, l'Ucanss souhaite développer son offre de service sur des sujets ponctuels requérant une expertise spécifique, telles que la cession, la renégociation des baux. Elle soutiendra les branches dans l'élaboration de leur stratégie immobilière et en identifiera les lignes de convergence, dans un contexte très mouvant marqué par le développement du télétravail et les objectifs ambitieux posés par la réglementation en matière de réduction de la consommation d'énergie. Sur ce dernier terrain, l'Ucanss a l'ambition de contribuer à la réussite de la transition énergétique et environnementale de la Sécurité sociale en développant une offre de service structurée autour des obligations du décret éco-énergie tertiaire et en inscrivant l'ensemble de la Sécurité sociale dans les objectifs « services publics écoresponsables ».

- La quatrième ambition consiste **à faire connaître les réalisations de la Sécurité sociale et valoriser son image**. Depuis quelques années, l'Ucanss s'est attachée à communiquer afin de mieux faire connaître l'organisation et les réussites de la Sécurité sociale, à la positionner comme un acteur innovant, ancré dans la réalité et les problématiques de son époque. Cette politique sera poursuivie ; l'accent sera mis en particulier sur son rôle d'employeur, afin de valoriser, tant en externe qu'en interne, l'intérêt de ses missions et la diversité de ses emplois, les possibilités de formation et de carrière qu'elle propose.
- La cinquième ambition porte sur **l'efficacité de l'Ucanss, un levier fort d'accompagnement de cette COG**. L'Ucanss fera de la connaissance, de l'accessibilité et de la qualité de son offre de service un élément central de sa stratégie de développement. Elle s'appuiera également fortement sur une politique de gestion des Ressources Humaines et du Système d'Information clairement définie à travers son schéma directeur des ressources humaines (SDRH) et schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) et mise en cohérence avec la stratégie globale de l'Union et de ses directions métier.

# SOMMAIRE

## Ambition 1 : positionner l'Ucanss au service de la transformation des organismes de Sécurité sociale

<b>FICHE THEMATIQUE 1</b>	Mettre le dialogue social au service de la transformation des organismes et de leur attractivité	<b>PAGE 9</b>
<b>FICHE THEMATIQUE 2</b>	Soutenir la fonction RH dans sa dimension stratégique et opérationnelle	<b>PAGE 14</b>
<b>FICHE THEMATIQUE 3</b>	Favoriser l'innovation et l'échange de bonnes pratiques afin d'accélérer la modernisation des organisations	<b>PAGE 22</b>
<b>FICHE THEMATIQUE 4</b>	Renforcer la politique de formation institutionnelle, porteuse d'innovations pédagogiques et d'offres adaptées au nouveau cadre juridique et aux besoins des branches	<b>PAGE 26</b>

## Ambition 2 : développer une politique de soutien à la fonction dirigeante et managériale

<b>FICHE THEMATIQUE 5</b>	Soutenir la fonction dirigeante	<b>PAGE 35</b>
<b>FICHE THEMATIQUE 6</b>	Soutien à la fonction managériale	<b>PAGE 39</b>

## Ambition 3 : contribuer à la performance de gestion de la Sécurité sociale et déployer une politique interbranche de RSO

FICHE  
THEMATIQUE  
**7**

La politique d'achats interbranche :  
consolider le recours aux marchés mutualisés  
et les démarches d'achat responsable

PAGE  
**43**

FICHE  
THEMATIQUE  
**8**

Renforcer et outiller une approche partagée  
de la stratégie immobilière institutionnelle

PAGE  
**51**

FICHE  
THEMATIQUE  
**9**

Engager la Sécurité sociale dans la démarche « service public  
écoresponsable » et accompagner la transition  
énergétique et environnementale

PAGE  
**58**

FICHE  
THEMATIQUE  
**10**

Consolider notre politique de responsabilité  
sociale d'employeur pour mieux répondre aux enjeux de  
performance sociale

PAGE  
**64**

## Ambition 4 : faire connaître les réalisations de la Sécurité sociale et valoriser son image

FICHE  
THEMATIQUE  
**11**

Valoriser le modèle de Sécurité sociale

PAGE  
**71**

## Ambition 5 : renforcer l'efficacité de l'Ucanss, un levier fort d'accompagnement de cette COG

FICHE  
THEMATIQUE  
**12**

L'efficacité de l'Ucanss, un levier  
fort d'accompagnement de la future COG

PAGE  
**79**

## Annexes

Tableau des indicateurs

PAGE  
**84**

Règles budgétaires du budget  
de gestion de l'Ucanss

PAGE  
**86**

Cadrage budgétaire

PAGE  
**85**

Lexique

PAGE  
**90**



AMBITION 1

Positionner l'Ucanss  
**au service**  
**de la transformation**  
**des organismes**  
**de Sécurité sociale**



# Fiche thématique 1

## Mettre le dialogue social au service de la transformation des organismes et de leur attractivité

### ENJEUX

En matière de dialogue social **l'enjeu premier est d'assurer la déclinaison du cadre légal et l'évolution du cadre conventionnel au regard de l'ensemble des transformations à venir** portées par les pouvoirs publics, et des mutations des réseaux. Il s'agit également de poursuivre l'adaptation du cadre de gestion des organismes pour répondre aux enjeux d'attractivité et de fidélisation.

Les réformes successives impactant les missions du Régime général ont conduit l'Ucanss à avoir un rôle majeur dans l'accompagnement des personnels (réforme du régime social des indépendants (RSI), Justice 21<sup>ème</sup> siècle, mise en œuvre des agences régionales de santé (ARS)...).

Il sera nécessaire de poursuivre cette voie en cas d'éventuelles réformes structurelles entraînant des transferts de personnel. En capitalisant sur ses réalisations précédentes, l'Ucanss structurera une offre de service dédiée à l'accompagnement des réformes quelles que soient leur nature et leur temporalité, afin de les inscrire dans un schéma d'instruction réactif et adapté.

Les deux précédentes COG de l'Ucanss prévoyaient la rénovation des classifications et du système de rémunération du personnel. Après l'échec de ces négociations, l'objectif de permettre à chaque salarié d'évoluer au sein du Régime général tout au long de sa carrière, tout en répondant aux enjeux d'attractivité

et de fidélisation des organismes, reste prégnant. En lien la renégociation de l'accord sur l'évolution des réseaux, qui arrive à échéance en 2022, devra être structurante pour la prochaine période.

**Le deuxième enjeu porte sur la pérennité des dispositifs de complémentaire santé, de prévoyance et d'épargne salariale.** La dernière COG a permis d'améliorer significativement le niveau de protection sociale complémentaire des salariés. Il est nécessaire de sécuriser sur la durée un niveau pertinent de couverture sociale complémentaire au regard des enjeux de bonne gestion du régime, d'attractivité et de maintien dans l'emploi, par la conduite des différentes négociations sur ces thématiques. Ceci avec un renforcement de la dimension de prévention.

**Le troisième enjeu vise à conforter le dialogue social au niveau national.** L'Ucanss doit tout d'abord accompagner le renouvellement des CSE et les nouveaux cycles des mandats syndicaux locaux, ainsi que leurs effets sur la représentativité au niveau national. Il s'agit d'approfondir le travail engagé sur la dernière COG visant à la reconnaissance des compétences des salariés mandatés, l'enjeu adjacent étant une sécurisation de leurs parcours professionnels. Il apparaît également nécessaire d'instruire une réflexion, en concertation avec les organisations syndicales, sur les conditions d'intégration des nouvelles technologies dans la conduite du dialogue social national.

**Enfin, il s'agit de mener une communication réactive, directe et adaptée sur le dialogue social de branche,** en lien avec la densité du tissu conventionnel et le

rythme des négociations menées, avec trois cibles prioritaires : les Directions d'organisme, les salariés et les relais externes.

**Concernant l'appui à la négociation locale, en déclinaison du cadre légal conventionnel**, les ordonnances « Travail » de 2017, en inversant

la hiérarchie des normes, ont amplifié le poids de la négociation locale dans le dialogue social institutionnel. Cela implique pour l'Ucanss d'intensifier l'accompagnement des organismes dans la mise en œuvre du dialogue social local.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

**Piloter la nécessaire adaptation du cadre conventionnel aux évolutions réglementaires et à celles des réseaux.** Une étude ayant pour but d'instruire la future négociation sur les classifications sera menée. À la suite, seront conduites les actions afférentes ainsi que celles portant sur la mise en place d'une offre de service « type » dédiée à l'accompagnement des évolutions des réseaux.

**Garantir la pérennité des régimes complémentaires de protection sociale et d'épargne salariale au regard d'un niveau pertinent de couverture des salariés.** L'Ucanss conduira, sur la base d'enquêtes et de parangonnage, les négociations prévues sur la période dans une visée de qualité de service et de pilotage adaptés aux enjeux de pérennité des régimes.

**Conforter le dialogue social national et local.** L'Ucanss effectuera le déploiement des dispositifs pertinents visant à sécuriser les parcours professionnels des mandatés syndicaux, et instruira les modalités d'intégration des nouvelles technologies dans la conduite du dialogue social national.

**Valoriser les acquis sociaux conventionnels et légaux, afin d'en favoriser l'appropriation par leurs bénéficiaires.** Cette valorisation doit reposer sur la structuration et le déploiement d'un outillage des directions d'organisme dans l'appropriation et le portage des champs de la négociation et dans l'application du cadre conventionnel et légal au quotidien. L'Ucanss mettra en place les modalités permettant de garantir aux salariés une information homogène et pertinente sur les acquis de la négociation, tout au long de leur vie professionnelle. Elle évaluera l'impact des dispositifs négociés. Enfin elle portera les acquis du dialogue social du Régime général à l'externe dans un double objectif de promotion et de benchmark.

**Renforcer l'appui à la négociation locale.** Il s'agit de poursuivre l'outillage du dialogue social local, tant dans la phase de préparation de la négociation (guides, diffusion d'accords types, prélecture des accords) qu'au cours de la procédure d'agrément, afin d'assurer la cohérence des accords locaux avec les évolutions du cadre légal et conventionnel.

## ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- **Engager un dialogue de gestion permettant de répondre aux enjeux de rénovation des classifications selon les scénarios retenus.**
- **Apporter son expertise sur l'évolution du cadre conventionnel (impact des réformes).**

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Piloter la nécessaire adaptation du cadre conventionnel aux évolutions réglementaires et à celles des réseaux	1.1	Adapter le cadre conventionnel	1.1.1	Cadrage et séquençement de la négociation sur l'évolution des réseaux	X				
					Identifier les scénarios d'évolution des systèmes de classification et propositions		X			
					Conduite de la négociation			X		
					Déploiement				X	X
		1.2	Structurer une offre de service « type » dédiée à l'accompagnement de l'évolution des réseaux	1.2.1	Réalisation d'un état des lieux		X			
					Ingénierie du dispositif			X		
Déploiement de l'accompagnement selon les réformes							X	X		
2	Garantir la pérennité des régimes complémentaires de protection sociale et d'épargne salariale	2.1	Sécuriser un niveau pertinent de couverture de protection sociale complémentaire	2.1.1	Évaluation globale des dispositions via enquêtes et benchmark	X		X		
					Réalisation des bilans de gestion et études actuarielles permettant d'assurer la pérennité des régimes			X	X	
		2.2	Conduite des négociations prévues sur la période au regard des enjeux de bonne gestion	2.2.1	Épargne salariale (2022-2023), système différentiel (2024), aidants (2024), complémentaire santé (2025)	X	X	X	X	
3	Conforter le dialogue social national et local	3.1	Valoriser l'exercice d'une activité syndicale dans un contexte juridique renouvelé (prise de mandat, cours de mandat, fin de mandat)	3.1.1	Déployer une offre de service pour les mandats nationaux et locaux tout au long du cycle du mandat	X		X	X	
		3.2	Instruire une réflexion entre les partenaires sociaux sur les conditions d'intégration des nouvelles technologies dans la conduite du dialogue social national	3.2.1	Mener à terme la réflexion (circuits, procédure, instances)			X		

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
4	Valoriser les acquis sociaux conventionnels et légaux, afin d'en favoriser l'appropriation par leurs bénéficiaires	4.1	Outiller les directions dans l'application du cadre conventionnel et légal au quotidien	4.1.1	Structurer et déployer un dispositif de communication aux organismes tout au long du cycle de négociation		X			
					Déployer un outillage des organismes dans la gestion du cadre conventionnel au quotidien (diagnostic, offre sur mesure...)		X	X	X	
		4.2	Évaluer l'impact des dispositifs négociés	4.2.1	Définir et mettre en place les dispositifs d'évaluation	X	X	X	X	X
		4.3	Garantir aux salariés une information homogène et pertinente sur les acquis de la négociation, tout au long de leur vie professionnelle	4.3.1	Ingénierie d'une offre de service sous format parcours de type « je suis aidant salarié », expérimentation d'un parcours et généralisation		X	X	X	
					Définition du cahier des charges de mise en place d'un bilan social individuel, expérimentation et généralisation avec un accompagnement interbranche dédié		X	X		
4.4	Porter les acquis du dialogue social du Régime général à l'externe dans un double objectif de promotion et de benchmark	4.4.1	Réalisation d'un état des lieux et d'une cartographie des acteurs mobilisables et déploiement du dispositif				X			

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES						
						2022	2023	2024	2025	2026		
5	Renforcer l'appui à la négociation locale	5.1	Renforcer l'accompagnement à l'intention des organismes locaux dans la phase de préparation de leurs accords	5.1.1	Développer l'outillage mis à disposition des organismes pour sécuriser leur pratique, dans une logique multimodale (fiches d'aide à la négociation, diffusion d'accords type, création de formats vidéos courtes sur les thèmes « phare » de la négociation locale...)	X	X	X	X			
		5.2	Poursuivre la modernisation de la procédure d'agrément et développer les fonctionnalités de la base « Accords locaux »	5.2.1	Inciter à la prélecture des accords locaux par l'Ucanss pour sécuriser la procédure d'agrément en intégrant cette phase d'instruction dans la base		X	X	X	X		
						5.2.2	Renforcer les fonctionnalités permettant d'automatiser la réalisation des bilans quantitatifs et qualitatifs de la négociation locale, afin de réaliser une veille interbranche			X	X	
								5.2.3	Renforcer les fonctionnalités en matière de GRC dans la base « accords locaux » afin de centraliser les échanges avec les organismes locaux sur le sujet des négociations			
5.2.4	Mener un travail coordonné avec la MNC sur la conformité des actes unilatéraux avec le cadre légal et conventionnel	X	X	X	X	X						

## Actions à conduire par l'État et échéances (le cas échéant)

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Engager un dialogue de gestion permettant de répondre aux enjeux de rénovation des classifications selon les scénarios retenus		X	X	X	
2	Appui pour bénéficier de l'expertise de l'État sur les volets de l'adaptation du cadre conventionnel (impact des réformes)		X	X		

## Indicateurs

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Taux d'accords étudiés par le Comex ayant fait l'objet d'une prélecture	50 %	53 %	56 %	60 %	63 %

# Fiche thématique 2

## Soutenir la fonction RH dans sa dimension stratégique et opérationnelle

### ENJEUX

La fonction ressources humaines (RH) constitue l'une des fonctions des organismes locaux qui a le plus évolué au cours des dernières années. Partant d'une contribution à prédominance administrative, elle occupe désormais un rôle stratégique et transverse à l'appui du développement des missions de la Sécurité sociale. Recrutement et fidélisation, gestion des emplois, des parcours professionnels et de la mixité

des métiers (GEPPMM), sécurisation juridique de la relation de travail, image de marque : les domaines d'actions sont nombreux et mobilisent des expertises renforcées. À l'appui de la mutation en marche de la fonction RH, l'échelon interbranche s'impose comme pertinent pour développer une démarche d'appui et d'outillage transverse à l'intention des professionnels RH des organismes.

### ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

Le premier engagement vise **la participation de l'Ucanss à l'acquisition et à la mise en place d'un SIRH** de paye et d'administration du personnel interbranche à horizon 2027, en partenariat étroit avec les Caisses nationales. Le SIRH interbranche contribuera au développement de l'entrepôt des données interbranche mis en place lors de la précédente COG, ce qui permettra de fournir des analyses RH interbranche fiabilisées en matière d'effectifs, de rémunération, d'absentéisme. Il pourra alimenter l'Observatoire des rémunérations piloté par l'Ucanss afin d'analyser la dynamique salariale du Régime général et de comparer la situation salariale des salariés du RG avec les pratiques du marché du travail.

Le deuxième engagement vise à **renforcer l'Observatoire des métiers interbranche** afin d'identifier les points de convergence des politiques GEPPMM des branches, apporter une offre complémentaire aux travaux mis en place par les observatoires des réseaux, et renforcer la veille et la prospective sur l'évolution des métiers. Cette démarche prend appui sur 4 axes :

- actualiser les orientations pluriannuelles RH/formation en y intégrant les points de convergence interbranche sur l'évolution prévisionnelle des effectifs, des métiers et des compétences ;
- poursuivre l'éclairage de faits RH d'intérêt commun, tel que cela a pu être fait récemment sur l'accélération des départs volontaires ou les difficultés de recrutement de jeunes de moins de 30 ans, dans une logique de veille et d'explication

des grandes tendances, afin de nourrir les politiques RH interbranche. Ces analyses de grandes tendances s'appuieront notamment sur l'exploitation des entrepôts de données de l'Ucanss ;

- recentrer la démarche d'études prospectives sur quelques métiers socles interbranche, avec un partage des données et travaux des branches sur leurs besoins en ressources et expertises à moyen et long terme. Ce recentrage vise à permettre de tirer l'ensemble des conséquences de ces études et servir d'aide à la décision dans l'anticipation des changements impactant les métiers et les compétences : mise à jour des attendus professionnels, adaptation ou développement des formations, adaptation de la stratégie de rémunération, identification de parcours professionnels interbranche reposant sur les aires de mobilités liées aux compétences communes. Ce travail intègre un éclairage SI et métiers et mobilise les travaux réalisés par l'Observatoire des rémunérations piloté par l'Ucanss. Les métiers du middle-office seront prioritairement visés par ces études prospectives ;
- ouvrir la veille sur les métiers à d'autres environnements professionnels à travers le pilotage ou la participation à un club interentreprises de prospective métiers, en capacité d'éclairer les évolutions qui impacteront la Sécurité sociale dans le futur.

Le troisième engagement vise à **renforcer les actions de sourcing et de marque employeur des métiers du numérique**. Les actions à conduire sont les suivantes :

- renforcer la capacité de l'Institution à recruter les compétences numériques nécessaires à l'exercice de nos missions. La marque employeur de la Sécurité sociale sera développée pour améliorer la visibilité et l'attractivité de la Sécurité sociale sur les métiers du numérique. De plus, une stratégie de sourcing commune sera recherchée durant la COG ;
- organiser un partage interbranche des outils de la mobilité et du recrutement des profils numériques dans un objectif d'amélioration des pratiques.

Le quatrième engagement vise à **étouffer les outils et services mis à disposition par l'Ucanss en appui du process d'intégration et de recrutement** afin de professionnaliser les pratiques et rendre les process plus efficaces. Plusieurs dimensions seront travaillées :

- afin de renforcer les démarches d'intégration des organismes locaux et pour favoriser le recrutement durable des collaborateurs nouvellement arrivés, mettre à disposition un espace numérique

institutionnel d'on-boarding permettant de déployer les supports et outils locaux. Cette démarche vise à harmoniser la solution d'hébergement utilisée par les employeurs, et permet d'embarquer un espace interbranche et de branche, de nature à compléter les ressources mises à disposition à l'arrivée. L'objectif est de nourrir une vision transverse de l'Institution, des missions et des métiers exercés, ce qui favorisera la mobilité au cours du parcours professionnel ;

- poursuivre le développement de l'outillage interbranche mis à disposition des organismes locaux afin d'automatiser le process administratif, professionnaliser et diversifier les pratiques de recrutement (sourcing, marketing RH, détection des soft-skills...);
- accompagner le développement des compétences des recruteurs locaux en créant un parcours de formation des recruteurs, sur la base des modules existants, enrichis sur les différentes dimensions du recrutement : compétences numériques du recruteur, connaissance des labels existants / sites de notation, marque employeur et offre employeur, techniques de sourcing, etc.

En outre, la stratégie de portage de la marque employeur externe développée dans la fiche relative à la valorisation de la Sécurité sociale participe à la démarche d'appui aux organismes locaux dans la mise en œuvre de leur stratégie de recrutement sur le volet de l'attractivité.

Le cinquième engagement vise à **décliner la marque employeur dans un versant interne, à l'intention des salariés en poste, afin de favoriser leur fidélisation et leur attachement à l'Institution**.

- Favoriser l'engagement et l'implication des collaborateurs autour d'actions porteuses de sens et solidaires (ambassadorat autour d'engagements sociétaux, mécénat, mentorat...);
- valoriser les métiers, les parcours de formation et les carrières professionnelles possibles à la Sécurité sociale. Les métiers du management seront traités prioritairement dans ce cadre ;
- communiquer sur les avantages sociaux et le cadre conventionnel applicables aux salariés à travers notamment la mise en œuvre du bilan social individuel (se référer à la fiche dialogue social sur le sujet).

Le sixième engagement vise à **encourager la mobilité professionnelle des salariés de l'Institution**. Dans un contexte où le nombre de recrutements diminue et dans lequel les réseaux se restructurent, la mobilité des salariés constitue l'un des leviers de gestion des effectifs permettant de pourvoir aux besoins

des organismes. Pour les salariés, la possibilité d'évoluer professionnellement est un vecteur de motivation et de fidélisation. Enfin la mobilité est un facteur d'enrichissement des parcours des salariés et de développement de leurs compétences. Deux dimensions seront particulièrement renforcées au cours de la COG :

- sur le plan individuel, dans l'esprit de la loi de 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » qui positionne le salarié en tant qu'acteur de son parcours professionnel, mettre à disposition des salariés un éventail d'outils (guides, supports, voire application dédiée, chatbot) leur permettant d'accéder, directement et en toute autonomie, à un premier niveau d'information leur permettant de nourrir leur projet professionnel (cadre conventionnel de la mobilité, formations, prestations de conseil et d'orientation accessibles...). Cette démarche est tout à la fois un signal fort de l'existence d'une politique institutionnelle de promotion de la mobilité et un soutien à l'accompagnement plus expert et individualisé assuré par les services RH des organismes ;
- sur le plan collectif, piloter la mise en œuvre d'un plan d'action mobilité commun aux branches, autour de l'étude d'opportunité de la mise en œuvre de dispositifs visant à dynamiser les mobilités : vivier, parcours professionnels interbranche, incitations financières à la mobilité, détachement...

Le septième engagement vise à **renforcer l'appui juridique aux organismes locaux dans l'application du droit du travail**. Le respect du cadre légal et conventionnel en matière de droit du travail s'inscrit dans une dynamique de réformes qui a, depuis plusieurs années, renforcé le nombre mais aussi la complexité des obligations pesant sur les employeurs de la Sécurité sociale. L'Ucanss a structuré historiquement une offre de service de conseil juridique en droit social qui constitue un champ de recours important par les organismes locaux (4 476 mails et 12 196 appels reçus en 2021). Trois orientations sont proposées dans le but de renforcer l'appui aux organismes locaux :

- structurer une veille juridique mutualisée à destination des organismes locaux sur les évolutions réglementaires et légales portant sur l'ensemble du droit du travail. Il s'agit d'informer les organismes et les conseiller dans leur application sur l'ensemble du processus de gestion administrative du personnel, via la diffusion des consignes interbranche et d'outillage quand cela est pertinent ;
- sur le champ du conseil juridique, développer une approche proactive, et positionnée en amont de l'offre de conseil juridique mail et téléphone existant, reposant sur une diversification des supports d'accompagnement et une communication adressée directement aux juristes et professionnels RH des organismes locaux en charge de sécuriser le process de gestion des salariés. Cette approche vise à prévenir les sollicitations en rendant plus expertes et autonomes les ressources juridiques et RH des organismes ;
- déployer un programme de management de l'expertise en droit social à l'intention des juristes et professionnels RH des organismes locaux autour de formations socles existantes ou nouvelles / master class / ressources dédiées, dans une approche multimodale et adaptable. Un programme d'intégration accompagnera en outre la prise de poste dans un parcours global, tandis que des démarches d'actualisation de l'expertise pourraient être organisées au fil de l'eau à l'intention des professionnels en place.

Le huitième engagement consiste à **mettre en place l'Observatoire des rémunérations**. L'Observatoire des rémunérations a pour mission de comparer les niveaux de rémunération proposés aux salariés de la Sécurité sociale par rapport à ceux proposés par d'autres environnements professionnels recrutant sur des emplois équivalents. L'Observatoire complètera cette approche par emploi d'une approche géographique, ainsi que d'approches destinées à évaluer l'évolution individuelle des salaires dans la durée. D'autres études plus ponctuelles pourront être réalisées (ex. égalité hommes/femmes...) Il s'agit in fine de disposer d'éléments objectifs sur notre capacité à attirer et fidéliser par le levier salarial.

## ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

- **L'État s'engage via le SSSI à promouvoir les démarches GEPPMM interbranche dans le domaine des métiers du numérique.**



## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Participer à l'acquisition et à la mise en place d'un SIRH interbranche	1.1	Contribuer selon les objectifs et échéances validées dans le cadre du projet	1.1.1	Déployer le programme de travail validé	X	X	X	X	X
2	Renforcer l'Observatoire des métiers interbranche	2.1	Actualiser les orientations RH et formation	2.1.1	Faire adopter par le Conseil d'Orientation de l'Ucanss les orientations RH/ Formation		X			
		2.2	Éclairer les faits RH d'intérêt commun	2.2.1	Définir le programme d'étude pour la période de la COG, puis le déployer	X	X	X	X	X
				2.2.2	Mettre en place un outil de suivi et actualisation des chiffres et tendances significatifs issus de ces études		X	X	X	X
		2.3	Recentrer la prospective métier institutionnelle sur les métiers socles interbranche	2.3.1	Définir le programme d'étude pour la période de la COG, puis le déployer	X	X	X	X	X
				2.3.2	Réaliser une étude sur le développement du middle-office, en tirant toutes les conséquences sur le champ RH		X	X		
2.4	Ouvrir la prospective métier institutionnelle sur d'autres environnements professionnels	2.4.1	Proposer une démarche interbranche visant à renforcer la veille métier hors Institution, et la déployer			X	X			
3	Renforcer les actions de sourcing et de marque employeur envers les métiers du numérique	3.1	Renforcer la capacité collective de recrutement des compétences numériques nécessaires à l'exercice des missions de l'Institution	3.1.1	Décliner la marque employeur de la Sécurité sociale et de chacune des branches pour améliorer la visibilité et l'attractivité de la Sécurité sociale sur les métiers du numérique		X	X	X	X
				3.1.2	Échanger, partager, et le cas échéant mettre en œuvre, une stratégie de sourcing commune			X	X	X
		3.2	Organiser un partage interbranche des outils de la mobilité et du recrutement des profils numériques dans un objectif d'amélioration des pratiques	3.2.1	Mettre à disposition des branches les outils de mobilités et de recrutement des branches utiles au partage de bonnes pratiques				X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
4	Étoffer l'offre de service et l'outillage interbranche sur l'intégration et le recrutement	4.1	Mettre à disposition un espace numérique institutionnel d'on-boarding	4.1.1	Valider le cahier des charges de l'espace d'on-boarding interbranche	X	X			
				4.1.2	Mettre à disposition l'espace local et l'espace de branche		X			
				4.1.3	Développer le contenu et la ligne éditoriale de l'espace interbranche visant à renforcer le sentiment d'appartenance à l'Institution			X		
		4.2	Développer l'outillage visant l'automatisation du process de recrutement et la diversification des pratiques	4.2.1	Valider et prioriser les besoins interbranches en termes d'outillage (fonctionnalités de gestion du recrutement, aide au sourcing, développement du marketing RH, mise à disposition de tests et prestations de sélection, ...)	X				
				4.2.2	Déployer l'outillage compte tenu des priorisations		X	X	X	X
		4.3	Accompagner le développement des compétences des recruteurs locaux	4.3.1	Identifier un parcours du recruteur dans la déclinaison au sein de la Sécurité sociale de Pix (service public en ligne développé par la direction interministérielle du numérique permettant l'évaluation des compétences numériques) compte tenu des compétences numériques propres au recrutement (sourcing, présence sur les réseaux sociaux, maîtrise d'outils numériques spécifiques...)		X			
				4.3.2	Créer un parcours de formation des recruteurs (enrichissement progressif)			X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
5	Décliner la marque employeur dans un versant interne	5.1	Favoriser l'engagement et l'implication des collaborateurs autour d'actions porteuses de sens et solidaires (ambassadorat autour d'engagements sociétaux, mécénat, mentorat...)	5.1.1	Identifier le socle commun interbranche qui pourra structurer la marque employeur interne	X				
			5.1.2	Déployer les opérations de marque employeur à l'intention des salariés visant à renforcer leur engagement et leur fidélisation.		X	X	X	X	
		5.2	Valoriser les métiers, les parcours de formation et les carrières professionnelles possibles à la Sécurité sociale. Les métiers du management seront prioritairement traités	5.2.1	Identifier le plan de communication interbranche			X	X	X
			5.3	Communiquer sur les avantages sociaux et le cadre conventionnel applicables aux salariés à travers notamment la mise en œuvre du bilan social individuel (se référer à la fiche dialogue social sur le sujet)	5.3.1	Définir un cahier des charges de mise en place d'un bilan social individuel, expérimenter et généraliser avec un accompagnement interbranche dédié		X	X	
6	Encourager la mobilité professionnelle des salariés de l'Institution	6.1	Piloter la mise en œuvre d'un plan d'action mobilité commun aux branches	6.1.1	Piloter la mise en œuvre d'un plan d'action mobilité commun aux branches autour d'une étude d'opportunité de la mise en œuvre de dispositifs visant à dynamiser les mobilités : vivier, parcours professionnels interbranches, incitations financières, détachement...		X	X	X	X
						6.2	Mettre à disposition des salariés un éventail d'outils (guides, supports, application dédiée, chatbot) leur permettant d'accéder, directement et en toute autonomie, à un premier niveau d'information leur permettant de nourrir leur projet professionnel	6.2.1	Valider le cahier des charges de l'offre de service et la déployer	
	Suivre le taux de fréquentation de l'outil d'aide à la mobilité des salariés			X	X				X	

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
7	Renforcer l'appui juridique aux organismes locaux dans la mise en œuvre du droit du travail.	7.1	Structurer et mutualiser une veille juridique mutualisée à destination des organismes locaux	7.1.1	Définir l'offre de service et la mettre en œuvre		X	X	X	X
		7.2	Développer une approche proactive en amont de l'accompagnement interbranche en matière de conseil juridique	7.2.1	Déployer un plan d'accompagnement pluriannuel		X	X	X	X
		7.3	Déployer un programme de management de l'expertise en droit social à l'intention des juristes et professionnels RH des organismes locaux	7.3.1	Définir, expérimenter et mettre en œuvre le parcours d'intégration des juristes et professionnels RH sur le plan juridique, et déployer un programme de développement de l'expertise juridique en droit social			X	X	X
8	Création de l'Observatoire des rémunérations	8.1	Définir au niveau interbranche les besoins en distinguant ceux communs aux branches des besoins spécifiques	8.1.1	Élaborer et faire valider un cahier des charges au niveau interbranche	X				
		8.2	Mettre en place la structure pérenne de l'Observatoire	8.2.1	Récupération des données du marché du travail dans un but comparatif	X				
				8.2.2	Mettre en place un tableau de bord permettant de suivre le positionnement des rémunérations du RG par rapport au marché du travail et par rapport à l'inflation	X				
				8.2.3	Élaborer des indicateurs de suivi de la rémunération au sein du RG : pratiques à l'embauche, disparités interbranches et par métier, approche géographique, évolution des rémunérations des emplois stratégiques / prioritaires	X	X			

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
8	Création de l'Observatoire des rémunérations	8.3	Mettre à disposition des études ponctuelles en fonction des besoins	8.3.1	Réaliser des études flash orientées sur les données de manière à mettre à disposition rapidement un état des lieux sur une problématique particulière, zoom sur des métiers particuliers ...	X	X	X	X	X
				8.3.2	Réaliser des analyses approfondies relatives à des sujets récurrents : égalité salariale F/H, approche selon le niveau d'expertise, particularité d'un bassin d'emploi, évaluation de la rémunération fixe / variable dans le RG comparativement au marché du travail, ...	X	X	X	X	X

## Indicateur

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Fréquentation des 3 espaces d'on-boarding (interbranche, branche et organisme, en nombre d'accès)			Valeur 2023 + 10 %	Valeur 2023 + 20 %	Valeur 2023 + 50 %

# Fiche thématique 3

## Favoriser l'innovation et l'échange de bonnes pratiques afin d'accélérer la modernisation des organisations

### ENJEUX

L'Ucanss a pour ambition d'aider les organismes à mener à bien les transformations nécessaires pour s'adapter à leur environnement, aux attentes des assurés, allocataires et cotisants, ainsi qu'à celles de leurs propres salariés.

À la lumière des expériences acquises dans le cadre de la précédente COG par le Lab RH et le Lab Numérique, et compte tenu de l'accélération des transformations dans ces domaines intervenue pendant la crise sanitaire, le pilotage par l'Ucanss d'une démarche d'innovation et de partage de bonnes pratiques entre les branches est essentiel.

En effet, au sein des réseaux, dans les organismes locaux, des capacités d'innovation existent ; le rôle de l'Ucanss, en articulation avec les Labs de branche, consiste à susciter les innovations par l'organisation d'événements et d'appels à idées, à accompagner leur maturation, à favoriser le partage interbranche des solutions les plus innovantes afin d'accélérer leur diffusion.

La démarche d'innovation de l'Ucanss s'ouvrira vers d'autres écosystèmes dont celui de l'État (direction interministérielle de la transformation publique (DITP), direction interministérielle du numérique (DINUM) mais également à l'international (entreprises, club d'influence, association internationale de Sécurité sociale).

Enfin l'Ucanss prêtera une attention particulière à la valorisation des innovations mises en œuvre au sein de la Sécurité sociale afin de moderniser son image.

Pour répondre à ces enjeux, il s'agira prioritairement de :

- **Partager et créer de la transversalité :**

Favoriser les synergies, fédérer les démarches et impulser des programmes d'innovation interbranche mobilisant les différents Labs de branche.

- **Enrichir la vision des parties prenantes en matière d'innovation :**

Renforcer la veille, le repérage des innovations, leur diffusion et étendre les thématiques traitées, jusque là limitées aux sujets RH, management et numérique, à d'autres domaines (formation, immobilier, environnement, ...).

- **Accompagner la professionnalisation des acteurs aux techniques d'innovation :**

Poursuivre la professionnalisation des salariés de la Sécurité sociale sur les méthodes d'innovation et ainsi favoriser l'acquisition de la culture et des techniques d'innovation et d'intelligence collective par le plus grand nombre.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

### Fédérer les démarches d'innovation au sein de la Sécurité sociale

Le Lab de la Sécurité sociale cherchera à favoriser les synergies avec les laboratoires de branche et fédérer des démarches d'innovation communes en encourageant le co-portage de projets d'innovation à forte valeur ajoutée (mise en place des Rendez-vous annuels des chargés de l'innovation, ateliers d'acculturation aux techniques d'innovation, ...).

Afin que les pratiques du Régime général ne décrochent pas de l'état de l'art et intègrent rapidement les tendances en émergence, une veille institutionnelle dans les domaines RH, managérial, numérique, achats, immobilier, environnemental... sera renforcée et diffusée via une plateforme numérique rénovée à l'ensemble des acteurs (dirigeants, managers, experts, chefs de projet...).

Le Lab de la Sécurité sociale s'engage également à développer de nouveaux événements en innovation sur des thématiques émergentes (ex : événements en matière d'innovation en transition écologique, ateliers sur le développement du leadership éthique, low code dans le numérique, révolution de l'apprenance...) adaptés aux différents publics cibles pour insuffler une culture de l'innovation chez tous les acteurs de la Sécurité sociale.

Le Lab poursuivra l'acculturation des acteurs des organismes locaux par le déploiement de sa démarche d'innovation en accompagnant l'émergence de réalisations novatrices à forte valeur pour les réseaux. Pour engager certaines transformations de fond, le Lab de la Sécurité sociale prévoit de combiner une démarche d'innovation participative et d'innovation ouverte par la mise en place d'un appel à idées annuel rénové (le défi du Lab). Les réalisations les plus marquantes pourront être présentées lors du Grand Prix de l'Innovation, rendez-vous incontournable pour promouvoir les initiatives locales.

Le Lab mettra en place de nouveaux supports de diffusion telle qu'une plateforme d'innovation interbranche, pour répondre à l'ambition de diffusion élargie dans les réseaux des outils et méthodes générées par ses travaux. Des actions de communication seront également proposées pour renforcer l'impact et la notoriété du Lab de la Sécurité sociale.

Enfin, en matière de prospective, l'Ucanss assure le secrétariat et la gestion du Fonds de Prospective

et de Performance de la Sécurité sociale, lequel finance des projets interbranches concourant à la modernisation et à l'amélioration de la performance du service public de la Sécurité sociale.

### Positionner la Sécurité sociale comme un acteur innovant ancré dans la réalité et les problématiques de son époque

Il conviendra de renforcer la valorisation des actions locales et des porteurs de projets innovants par de nouvelles actions de repérage, partage et promotions.

La cartographie des innovations locales interbranche devra devenir un outil de référence pour les acteurs voulant s'inspirer des démarches locales en matière d'innovation.

Il s'agira aussi de cartographier les acteurs de l'innovation au niveau national et local et de mettre cette cartographie à disposition sur la plateforme numérique du Lab, afin de faciliter les mises en relation sur les territoires.

Le cycle d'émission « Les Rendez-vous de l'innovation RH » en partenariat avec Espace Social Européen, autre vecteur de communication des innovations locales en matière de ressources humaines et management pourrait être étendu à d'autres thèmes (immobilier, environnement, ...).

### Positionner la Sécurité sociale française comme acteur de référence dans ses pratiques de gestion dans le cadre des travaux internationaux

L'Ucanss s'engage à développer les coopérations à l'international avec l'AISS dans le cadre des travaux sur la rédaction des bonnes pratiques d'organisation, de management et de gestion des ressources humaines afin de renforcer la position de la Sécurité sociale comme acteur de référence auprès des institutions internationales.

De façon symétrique, la participation à ces travaux permettra d'identifier à l'international les bonnes pratiques et innovations à porter à la connaissance des réseaux. Une veille sera ainsi réalisée auprès des autres institutions de la Sécurité sociale à l'international et diffusée aux acteurs de la Sécurité sociale française.

L'Ucanss coopèrera également en tant que de besoin avec Expertise France.

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES						
						2022	2023	2024	2025	2026		
1	Fédérer les démarches d'innovation au sein de la Sécurité sociale	1.1	Renforcer la coordination et l'articulation des démarches d'innovation	1.1.1	Déploiement d'un programme de travail coordonné avec les directions de l'Ucanss et les Labs de branche	X	X	X	X	X		
					Atelier de sensibilisation à l'innovation managériale en présentiel et en région ou webinaire : expérimentation puis généralisation sur toute la période de la COG si expérimentation positive	X	X	X	X	X		
					Séminaire annuel des référents de l'innovation : expérimentation puis généralisation sur toute la période de la COG si expérimentation positive	X	X	X	X	X		
		1.2	Mettre en place une veille en matière d'innovation dans les différents domaines traités par l'Ucanss	1.2.1	Veilles diffusées régulièrement	X	X	X	X	X		
		1.3	Insuffler une culture d'innovation chez tous les collaborateurs de la Sécurité sociale	1.3.1	Développement d'événements en matière d'innovation :							
					Appels à idées	X	X	X	X	X		
					Grand Prix de l'Innovation	X			X			
		1.4	Accompagner la professionnalisation des collaborateurs aux techniques d'innovation		1.4.1	Déploiement et bilan des appels à idées annuels	X	X	X	X	X	
					1.4.2	Diffusion la plus large possible des outils et méthodes générés par les travaux du Lab	X	X	X	X	X	
		1.5	Assurer la gestion du Fonds de Prospective et de Performance de la Sécurité sociale	1.5.1	Organisation des comités de pilotage et gestion budgétaire du Fonds	X	X	X	X	X		



N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	<b>Positionner la Sécurité sociale comme un acteur innovant ancré dans la réalité et les problématiques de son époque</b>	2.1	Au national valoriser l'ancrage territorial de la Sécurité sociale à travers son réseau d'organismes, sa dimension de tisseur de lien social et ses valeurs de solidarité, en s'appuyant sur la valorisation des bonnes pratiques menées localement	2.1.1	Déploiement d'actions de promotion des innovations locales	X	X	X	X	X
3	<b>Positionner la Sécurité sociale française comme acteur de référence dans ses pratiques de gestion dans le cadre des travaux internationaux</b>	3.1	Développer les coopérations visant à nourrir les travaux sur la gestion des ressources humaines, l'organisation et le management dans l'administration de la Sécurité sociale	3.1.1	Co-construction de projets avec l'AISS, Expertise France	X	X	X	X	X
		3.2	Renforcer la veille et le parangonnage auprès des autres institutions de Sécurité sociale à l'international	3.2.1	Organisation de la veille institutionnelle internationale et de sa diffusion		X	X	X	X

## Indicateur

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Taux de satisfaction des utilisateurs des offres de service du Lab de la Sécurité sociale	80 %	81 %	83 %	84 %	85 %

# Fiche thématique 4

## Renforcer la politique de formation institutionnelle, porteuse d'innovations pédagogiques et d'offres adaptées au nouveau cadre juridique et aux besoins des branches

### ENJEUX

Levier indispensable au service de la compétence, la formation professionnelle institutionnelle propose des solutions pour accompagner les salariés et les organismes confrontés à de multiples transformations des métiers et des environnements.

Les évolutions démographiques, avec un nombre de départs en retraite significatif – un tiers des collaborateurs partira à la retraite dans les 10 ans – posent également la question de la transmission des savoirs au sein de l'Institution et de la capacité à recruter et à former de nouveaux salariés en nombre suffisant.

La fidélisation des salariés et l'attractivité sur des métiers en tension tels que ceux du sanitaire, de l'informatique ou sur des familles fortement représentées dans nos effectifs tels que les métiers de la relation clients sont recherchées.

Dans ce contexte, l'Ucanss entend répondre par une politique de formation interbranche basée sur l'identification précise des besoins et la bonne articulation entre formation initiale et formation continue.

L'Ucanss s'investira également dans une politique volontariste d'alternance en jouant sur la complémentarité entre les trois dispositifs que sont l'apprentissage, le contrat de professionnalisation et la promotion par l'alternance ProA. Attirer des jeunes de moins de 30 ans, garantir qualification, parcours professionnels et employabilité et enfin concourir aux politiques publiques de l'emploi et de la formation constituent des enjeux forts pour la branche professionnelle.

Au-delà de l'alternance, l'Ucanss renforcera la certification professionnelle des salariés afin d'assurer le bon niveau de compétence des salariés, reconnu et concourant à la performance des organismes. Certificat de qualification professionnelle (CQP), compte personnel de formation (CPF), diplômes seront privilégiés.

La transformation numérique et l'aboutissement de la loi « Avenir » de 2018 constituent également deux enjeux forts pour les prochaines années en matière d'apprentissage et conduisent l'Ucanss à mener des actions en faveur de l'innovation pédagogique (digitalisation et Action de formation en situation de travail - AFEST) et une stratégie de développement d'une formation multimodale, en mobilisant l'ensemble des acteurs des organismes et en mutualisant les moyens. Mieux former en optimisant les coûts tout en garantissant un niveau

de qualité élevé et un accès pour tous est un enjeu fort pour l'Ucanss.

Alors que le taux d'accès des salariés à la formation de 67,4 % et une dépense globale équivalente à 4,1 % de la masse salariale brute de ses organismes témoignent en 2020 d'un investissement fort pour l'Institution, l'Ucanss s'attachera au cours des prochaines années à garantir les conditions du maintien d'un taux élevé d'accès à la formation.

La réforme ayant impacté fortement les modalités de financement de la formation et les acteurs, l'Ucanss aura à garantir l'Institution dans sa capacité à optimiser les financements et à sécuriser les recours aux fonds par la mobilisation des dispositifs et la recherche de cofinancements.

Face aux enjeux d'équilibre financier et d'adéquation de l'offre aux besoins, l'Ucanss accompagnera l'organisme de formation institutionnel, l'Institut 4.10, au travers d'un contrat pluriannuel de gestion

(CPG) rénové. Les deux écoles et organismes de formation institutionnels (EN3S et Institut 4.10) ayant à trouver des synergies d'actions pour enrichir l'offre de formation tout en préservant l'efficacité, l'Ucanss assurera une coordination avec les Caisses nationales et les 2 organismes de formation institutionnels sur ce sujet.

Dans une logique d'amélioration continue de son service, et pour répondre à une forte attente des 300 organismes sur un domaine d'expertise indéniable qu'est la formation professionnelle, que ce soit en matière juridique, pédagogique, organisationnelle ou financière, l'Ucanss s'investira pour assurer un accompagnement réactif et multicanal. Enfin l'Ucanss fera évoluer ses partenariats pour répondre aux exigences de l'écosystème de la formation professionnelle et renforcer son offre formation et ses politiques d'alternance, de certification et d'abondement.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

6 engagements structurent l'ambition de l'Ucanss pour les années 2022 à 2026 :

**Piloter et développer une politique de formation interbranche permettant de répondre aux besoins de l'Institution et de ses métiers, en lien étroit avec les Caisses nationales et dans un contexte en pleine mutation**

L'Ucanss s'engage à identifier les besoins en offre de formation interbranche et à renforcer sa mission d'observation au service de la politique emploi et formation du Régime général de Sécurité sociale pour apporter une réponse réactive et adaptée aux évolutions. Pour tenir cet engagement, elle s'appuiera sur des études ciblées, l'observatoire des métiers, des instances ad'hoc, et des structures de pilotage de la formation.

Elle favorise également des offres de formation interbranches adaptées au cœur de métier et aux fonctions support, des offres en déclinaison des accords de branche et en accompagnement des politiques sociales, en appui à la fonction managériale, aux fonctions RH et informatique, en renforcement de l'offre d'accompagnement à la mobilité. Elle accompagne les salariés dans la transformation numérique et promeut une identité commune « Sécurité sociale » auprès des salariés nouvellement recrutés grâce à une offre de formation ciblée.

**Mobiliser les leviers législatifs et réglementaires pour favoriser le développement des compétences des salariés en optimisant les financements et en encourageant l'offre de formation certifiante. L'accès à des certifications ou qualifications professionnelles doit répondre aux enjeux de recrutement, d'attractivité du régime, de fidélisation des salariés et contribuer aux politiques publiques d'insertion des jeunes**

Il s'agit d'optimiser et de sécuriser l'accès aux fonds mutualisés et de concevoir une ingénierie financière en mobilisant les possibilités de partenariat et de cofinancements.

Affermir le déploiement de l'abondement CPF de branche sera également recherché dans une optique de co-construction de parcours professionnels alliant choix du salarié et rôle de la branche professionnelle dans la montée en compétences des collaborateurs. L'Ucanss s'engage enfin à piloter l'offre de formation institutionnelle autour de l'objectif de qualification des salariés. Elle mobilise particulièrement l'ensemble des dispositifs d'alternance en bonne complémentarité tout en renforçant l'apprentissage. Elle oriente sa politique de certification professionnelle en développant des certificats de qualification professionnelle (CQP) et d'autres certifications en partenariat avec des acteurs de l'enseignement supérieur.

**Porter l'innovation pédagogique afin de diversifier le format et les modalités de déploiement de l'offre de formation et tendre vers une nouvelle organisation apprenante à l'ère de la digitalisation**

L'Ucanss s'engage à utiliser, dès lors qu'elles sont pertinentes dans l'objectif d'acquisition de compétences, toutes les modalités de formation disponibles, notamment digitales et en situation de travail (AFEST). L'Ucanss s'attachera à offrir une expérience « apprenant », une expérience « utilisateur » et à développer une offre de service en réponse aux besoins des acteurs cibles.

**Poursuivre l'accompagnement à la transformation de l'Institut 4.10 pour garantir son efficacité et une réponse adaptée aux enjeux de la formation professionnelle institutionnelle**

L'Ucanss accompagnera l'évolution du modèle économique, organisationnel et pédagogique de l'Institut 4.10, la modernisation de son offre de la formation et sa qualité de service dans le cadre d'un nouveau CPG.

L'Ucanss veillera notamment à ce que des actions de rapprochement de l'Institut 4.10 et de l'EN3S soient incluses dans le prochain CPG de l'institut. Ce rapport préconise notamment un rapprochement sur des axes de travail créateurs d'efficacité et de valeur ajoutée. Un travail conjoint est donc envisagé sur les axes suivants :

- les formations concernant les pratiques managériales avec notamment une approche transversale et une vision panoramique ;
- les préparations au concours interne d'entrée à l'EN3S et à la sélection CapDIR ;
- le portage commun d'offres de formation.

Afin de conduire ces travaux de rapprochement et de coopération, un groupe de pilotage et opérationnel est constitué. Une attention particulière sera portée à ce que les formations dispensées par l'Institut 4.10 et l'EN3S soient conçues comme un continuum de compétences.

L'Ucanss assurera la coordination de ces travaux, en étroite collaboration avec les Caisses nationales et les deux organismes de formation.

**Renforcer l'appui aux organismes afin de les accompagner dans la mise en œuvre de leur politique de formation, assurer la sécurisation juridique de l'offre, le conseil, la veille juridique et pédagogique et l'aide au pilotage financier**

L'Ucanss renforcera l'offre de service attentionné et un haut niveau d'accompagnement des réseaux et des organismes locaux en mobilisant les possibilités offertes par le numérique.

L'Ucanss portera en début de COG, un événement pour fédérer les acteurs de l'Institution autour des transformations nécessaires de la formation professionnelle.

**Développer des partenariats avec les acteurs intervenant sur les champs de l'emploi des jeunes et de la formation professionnelle pour renforcer la marque employeur, affirmer la politique institutionnelle de formation professionnelle et enrichir l'offre de formation et de certification**

Il s'agit d'une part de consolider les relations avec les nouveaux acteurs du système de gouvernance de la formation professionnelle et les partenaires sociaux (France compétences, Caisse de Dépôts et de consignations, OPCO...) et d'autre part, de favoriser la relation emploi-formation par le biais de partenariats de moyen ou long terme entre les organismes de Sécurité sociale, les ministères et organismes de formation (universités, CFA ou organismes privés).

## ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Encourager les branches de législation à la mutualisation des formations interbranches, à des fins d'optimisation financière, pédagogique et organisationnelle
- Soutenir la réflexion sur l'organisation de l'alternance au sein du RGSS en en faisant un engagement commun porté par l'ensemble des Caisses nationales

### Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Piloter et développer une politique de formation interbranche permettant de répondre aux besoins de l'Institution et de ses métiers dans un contexte en pleine mutation	1.1	Recueillir les besoins sur l'offre de formation interbranche par différents canaux internes (observatoire des métiers, études ciblées, instances ad'hoc ...) et assurer une veille sur la connaissance des métiers, en vue d'anticiper les évolutions des activités et les besoins en compétences et y répondre en réactivité	1.1.1	Études et réflexions prospectives favorisant l'identification du besoin	X	X	X	X	X
			Nombre de formations validées par la CPNEFP en réponse à de nouveaux besoins			X	X	X	X	
		1.2	Au regard des besoins actuels en compétences, et des évolutions des modalités de travail, développer une offre dédiée aux cœurs de métiers et métiers supports, au management – appui managérial et outil de positionnement – aux métiers de l'aide au pilotage et aux métiers RH, de l'IT, à la mobilité, à la déclinaison des politiques sociales et à l'accompagnement à la transformation numérique et métiers (PIX, Voltaire...)	1.2.1	Évaluation annuelle des offres de formation interbranche (commanditaire)	X	X	X	X	X
					Bilan prévu dans le cadre du dialogue paritaire (CPNEFP)		X			
					Mise à disposition d'un outil d'auto-positionnement (manager)		X	X	X	X
		1.3	Promouvoir une identité commune « Sécurité sociale » auprès des salariés nouvellement recrutés en développant un parcours socle ciblé	1.3.1	Suivi de la mobilisation de l'offre de formation pour les nouveaux recrutés	X	X	X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	<b>Mobiliser les leviers législatifs et réglementaires pour favoriser le développement des compétences des salariés en optimisant les financements et en encourageant l'offre de formation certifiante et l'alternance</b>	2.1	Renforcer la mobilisation des dispositifs d'alternance financés sur les fonds légaux (Apprentissage, contrat de professionnalisation et Promotion par l'alternance – Pro-A), en complémentarité et par l'accompagnement des organismes	2.1.1	<p>Nombre de recours aux dispositifs d'alternance</p> <p>Offres de service à destination des organismes (outils pédagogiques et conseils juridiques, campagne de communication, webinaires, site Ucanss ...)</p> <p>Partenariats avec l'enseignement supérieur, les CFA et les acteurs Emploi-Formation cf. 6.1 et 6.2</p>	X	X	X	X	X
		2.2.	Accompagner les employeurs dans la démarche de certification des compétences de leurs salariés et optimiser le dispositif	2.2.1	Actions d'accompagnement (webinaire, tutoriels, site ...)	X	X	X	X	X
		2.3	Renforcer l'offre de formation institutionnelle autour de la qualification et de la certification professionnelle	2.3.1	<p>Evolution du nombre de CQP RGSS inscrits au RNCP et de qualifications intéressant les métiers de la Sécurité sociale</p> <p>Nombre de salariés certifiés par dispositifs (CPF, alternance, plan de développement des compétences)</p> <p>Nombre de VAE</p>	X	X	X	X	X
		2.4	Sécuriser l'accès aux fonds mutualisés et mobiliser les possibilités de partenariat et de cofinancement	2.4.1	<p>Nombre de partenariats / cofinancements</p> <p>Volume des fonds obtenus par co financements</p>	X	X	X	X	X
		2.5	Renforcer le déploiement de l'abondement CPF de branche	2.5.1	Mobilisation de l'abondement CPF	X	X	X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
3	Porter l'innovation pédagogique dans le cadre d'une stratégie institutionnelle pour tendre vers une nouvelle organisation apprenante à l'ère de la digitalisation	3.1	Porter la stratégie de développement des formations multimodales avec un renforcement de la transformation digitale et la conduite d'un déploiement de l'AFEST	3.1.1	Expérimentations sur séquences formatives de parcours CQP puis généralisation de l'AFEST  Offres de service déployées par l'Ucanss en lien avec son plan d'action pluriannuel de digitalisation de la formation professionnelle (acculturation des différents acteurs concernés, actions en direction des formateurs et des managers, ingénierie d'un parcours pour les nouveaux embauchés, lieux de la formation, expérimentation d'outils ...)	X	X	X	X	X
		3.2	Garantir la qualité des formations	3.2.1	Suivi annuel de la satisfaction des salariés pour les formations interbranchés  Certification Qualiopi des dispensateurs de formation institutionnelle  Évolution de la formation des formateurs occasionnels et taux de suivi	X	X	X	X	X
		3.3	Mieux coordonner et mutualiser les achats et investissements en matière de FOAD, évoluer vers des outils communs (plateforme LMS, outil de classe virtuelle)	3.3.1	Acquisition d'outils et investissements communs	X	X	X	X	X
4	Accompagner la transformation de l'Institut 4.10 pour répondre aux enjeux de la formation professionnelle institutionnelle	4.1	Garantir l'évolution du modèle économique de l'Institut 4.10, la modernisation de l'offre et la qualité de service dans le cadre d'un nouveau CPG	4.1.1	Négociation et Suivi du CPG de l'Institut 4.10  Résultats financiers de l'Institut 4.10	X	X	X	X	X
		4.2	Mettre en place en étroite collaboration avec les Caisses nationales, un plan d'action pour développer les synergies entre EN3S et Institut 4.10 concernant les formations managériales, les préparations aux concours et sélection, le portage conjoint d'offre de formation et le partage de pratiques sur la dimension support	4.2.1	CPG Institut 4.10	X	X	X	X	X
					Plan d'action	X	X	X	X	X
					Nombre d'actions de formation communes et/ou coordonnées		X	X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
5	Développer l'accompagnement des branches et des organismes dans leur politique de formation	5.1	Renforcer l'offre de service attentionné	5.1.1	État des lieux et expression de besoin en offre de service		X			
		5.2	Maintenir un haut niveau d'accompagnement des réseaux et des organismes locaux en mobilisant les possibilités offertes par le numérique	5.2.1	Suivi des connexions et des participations aux événements Livrables et actions (webinaires, guides ...) Taux de satisfaction des organismes	X	X	X	X	X
6	Développer des partenariats avec les acteurs intervenant sur les champs de l'emploi des jeunes et de la formation professionnelle pour renforcer la marque employeur, affirmer la politique institutionnelle de formation professionnelle et enrichir l'offre de formation et de certification	6.1	Renforcer les relations partenariales avec les acteurs clés de la formation professionnelle issus de la réforme de 2018 (CDC, France Compétence, OPCO ...), pour garantir le développement de nos politiques et de nos dispositifs de formation, et affermir notre positionnement au sein de l'éco-système de la formation	6.1.1	Conventions ou périmètres d'actions élargis avec les acteurs clés de la FP	X	X	X	X	X
		6.2	Développer de nouveaux partenariats (Université, écoles, CFA, FFOD ...) afin d'enrichir l'offre de formation et la politique de certification et d'alternance	6.2.1	Nouveaux partenaires/ Nouvelles offres	X	X	X	X	X



## Actions à conduire par l'État et échéances (le cas échéant)

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Encourager les branches de législation à la mutualisation des formations interbranches (COG), à des fins d'optimisation financière, pédagogique et organisationnelle	X	X	X	X	X
2	Promouvoir le recours à l'alternance au sein du RGSS en en faisant un engagement commun porté par l'ensemble des Caisses nationales (COG)		X	X	X	X

## Indicateurs

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Taux d'engagement sur fonds conventionnels (collecte année N + report N-1)	87 %	87 %	90 %	90 %	90 %
2	Taux de recrutements sur dispositifs d'alternance	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %



AMBITION 2

Développer  
une politique de soutien  
**à la fonction dirigeante  
et managériale**

# Fiche thématique 5

## Soutenir la fonction dirigeante

### ENJEUX

Les attendus de la fonction d'agent de direction à la Sécurité sociale ont été clarifiés et formalisés lors de la précédente COG à l'occasion des travaux ayant abouti au référentiel LeADDers.

Disposer de la ressource dirigeante correspondant à ces attendus implique de rendre attractive la fonction,

de moderniser la détection des potentiels et la gestion de la mobilité et de la carrière des Agents de Direction (ADD).

Une mission visant à faire évoluer le cadre de gestion des ADD a ainsi été mise en place en 2020 ; elle a notamment émis des propositions de réforme des dispositifs de liste d'aptitude et du Comité des Carrières, dans une perspective plus large de modernisation et de simplification de la gestion de la ressource dirigeante.

### ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

La première orientation vise à **déployer les évolutions du cadre de gestion des Agents de Direction (ADD) et accompagner la réforme visant à mettre en place un régime de responsabilité unifiée des directeurs comptables et financiers et des directeurs.**

S'agissant de l'évolution du cadre de gestion des ADD, les actions suivantes seront à déployer, selon les échéances qui seront définies au terme du processus de décision :

- communication stratégique et opérationnelle et outillage visant à asseoir la réforme dans les dispositifs de gestion ;
- en fonction de l'évolution du rôle de la MNC (en lien avec la réforme de l'agrément) et du rôle éventuel futur, en autonomie ou en partenariat, de l'Ucanss et/ou des Caisses nationales, participation au processus de refonte du contrôle de légalité des nominations.

En fonction de la temporalité de la réforme du cadre de gestion des ADD, l'Ucanss pourra instruire, en lien avec les Caisses nationales et la DSS, des propositions d'amélioration ciblées pouvant être mises en place dès 2023 et de façon indépendante de la réforme (exemple : évaluation des agents publics candidats en L3 par un cabinet d'évaluation, dématérialisation complète des demandes d'inscription sur la liste d'aptitude, etc. ...). Ce même travail de propositions pourra être reconduit à l'issue de la réforme, pour le cas où des actions complémentaires s'avèreraient pertinentes.

Une attention spécifique devra par ailleurs être portée à l'accompagnement de la réforme visant à mettre en place une responsabilité unifiée des directeurs comptables et financiers et des directeurs, qui prévoit la mise en œuvre d'un nouveau régime juridictionnel par voie d'ordonnance.

La deuxième orientation a pour objet **l'élargissement de l'offre de service de l'Ucanss en direction des branches et des ADD eux-mêmes**, et plus particulièrement des offres destinées à identifier et développer les potentiels. Il s'agit plus particulièrement de :

- poursuivre le déploiement du mentorat ;
- expérimenter en lien avec les Caisses nationales et les employeurs locaux concernés une offre de service nouvelle pour les agents de direction ne relevant pas d'une tête de réseau (par ex. agents publics, agents de direction d'agence régionale de santé, régimes spéciaux, ...);
- mieux identifier et détecter les potentiels ADD parmi les employés et cadres.

La troisième orientation consiste **à accroître la capacité de l'Ucanss à mener des actions d'étude et d'observation**.

Il est prévu :

- d'administrer un 3<sup>ème</sup> Baromètre Social Individuel Agents de Direction (BSI ADD);
- de structurer une mission d'observation spécifiquement dédiée au sujet de l'égalité femmes-hommes ;
- la publication annuelle d'un rapport consolidé prenant appui sur l'ensemble des données disponibles et les différentes publications existantes (ex : rapport comité des carrières, rapport de la liste d'aptitude, bilan du protocole d'accord ADD, ...).

La quatrième orientation est de **mieux structurer la communication en direction des agents de direction**, via :

- l'identification des besoins des agents de direction et l'organisation d'événements (cadre de gestion des ADD, valorisation de profils de femmes dirigeantes) dans une stratégie globale de communication ;
- l'organisation d'un événement dédié aux ADD en fin de COG : réunion collective sur les réformes de fond récentes et le cas échéant, les sujets d'actualité et prospectifs.

La cinquième orientation est de **contribuer à favoriser l'égalité professionnelle, spécifiquement sur les postes de directrices**.

Sont prévues pour ce faire :

- une action de communication spécifique valorisant les femmes dirigeantes ;
- une enquête afin d'objectiver les freins à l'accès à la fonction de directrice.

L'enquête devra permettre de préciser un plan d'actions commun aux réseaux, qui inclura l'objectif d'identification des profils à hauts potentiels afin de mieux anticiper leurs possibilités de parcours mais aussi de mobilité interbranche, le cas échéant.

Enfin, la sixième orientation conforte le rôle de l'Ucanss dans **l'organisation d'élections** portant sur le champ des agents de direction (CPNI en 2022 et Commission de Discipline en 2023, le cas échéant).

## ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- **Associer l'Ucanss à la préparation de la réforme du cadre de gestion des ADD et prévoir des délais d'entrée en vigueur permettant de s'assurer la réussite de sa mise en œuvre ;**
- **Apporter via son expertise le soutien nécessaire à l'application concrète des réformes réglementaires.**

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Mettre en œuvre la réforme du cadre de gestion des ADD et accompagner la réforme visant à mettre en place un régime de responsabilité unifiée des directeurs comptables et financiers et des directeurs	1.1	Mettre en œuvre les décisions de l'État relatives à l'évolution du cadre de gestion des ADD en lien étroit avec les Caisses nationales et l'EN3S (aspects réglementaires, métier, communication institutionnelle)	1.1.1	Mise en œuvre effective des textes de réforme		X	X	X	X
		1.2	En tirer les conséquences en termes d'offre de service, d'outils, le cas échéant d'organisation interne de l'Ucanss	1.2.1	Note d'analyse d'impact, puis bilan de réalisation			X	X	X
		1.3	Accompagner la mise en œuvre du régime de responsabilité unifiée des DCF et des DG (nouveau régime juridictionnel)	1.3.1	Accompagnement déployé	X	X			
2	Développer l'offre de service concourant à la détection et au développement du potentiel des ADD	2.1	Étudier l'opportunité et les conditions d'un élargissement du mentorat	2.1.1	Suivi du nombre de mentorés		X	X	X	
		2.2	Expérimenter une offre de service RH auprès des ADD non rattachés à une branche du RG ou au régime agricole	2.2.1	Expérimentation effective			X	X	
				2.2.1	Bilan de l'expérimentation					X
2.3	Participer, en lien avec l'EN3S et les CN, à un état des lieux des dispositifs de détection de potentiels et à l'identification des voies d'amélioration visant à favoriser l'évolution de personnels de l'Institution vers une fonction d'ADD	2.3.1	Réalisation de l'état des lieux		X	X				
3	Élargir l'offre de service statistiques et développer la fonction d'observation pour les agents de direction	3.1	Organiser un 3 <sup>ème</sup> BSI ADD	3.1.1	Réalisation effective du BSI			X		
		3.2	Mieux comprendre et suivre l'égalité femmes-hommes via une mission d'observation spécifique	3.2.1	Production d'indicateurs statistiques nouveaux		X			
		3.3	Réaliser une publication annuelle de synthèse sur les données des ADD	3.3.1	Publication effective en ligne (site Ucanss sécurisé)				X	

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
4	Structurer la communication à destination des agents de direction	4.1	Structurer une offre globale et continue	4.1.1	Diffusion large du #Directeurs Organisation de webinaires		X	X	X	
		4.2	Organiser un évènement d'ampleur auprès d'un public cible élargi	4.2.1	Evènement tenu Taux de satisfaction global des ADD ayant participé à l'évènement annuel					X
		4.3	Communication portant sur la réforme RPP des DCF	4.3.1	Communication diffusée	X	X			
5	Contribuer à l'accès des femmes à des fonctions de directrice	5.1	Mettre en place une action de communication dédiée valorisant les femmes dirigeantes	5.1.1	Communication diffusée	X	X			
		5.2	Objectiver les freins à l'accès à la fonction	5.2.1	Transmission des résultats de l'enquête dédiée		X			
		5.3	En fonction des résultats de l'enquête, mettre en place des actions interbranche	5.3.1	Bilan des actions réalisées Proportion de candidatures féminines aux postes de Direction d'organisme			X	X	X
6.	Organisation des élections portant sur le champ des agents de direction	6.1	Organisation des élections à la CPNI	6.1.1	Transmission des résultats du vote	X				
		6.2	Organisation des élections à la Commission de discipline	6.2.1	Transmission des résultats du vote		X			

## Actions à conduire par l'État et échéances (le cas échéant)

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Associer l'Ucanss à la préparation de la réforme du cadre de gestion des ADD et prévoir des délais d'entrée en vigueur permettant de s'assurer la réussite de sa mise en œuvre					
2	Apporter via son expertise le soutien nécessaire à l'application concrète des réformes réglementaires					

## Indicateurs

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Proportion de candidatures féminines aux postes de Direction d'organisme	44 %	48 %	50 %	50 %	50 %

# Fiche thématique 6

## Soutien à la fonction managériale

### ENJEUX

La Sécurité sociale connaît des évolutions de ses missions et de ses métiers, de son organisation, des attentes de ses salariés, qui ont des conséquences sur les postures et pratiques managériales. La crise sanitaire a accéléré ces évolutions, tout en introduisant de nouvelles complexités telle que la généralisation du travail à distance.

Dans le cadre du bilan de la crise sanitaire réalisé à l'automne 2021 avec les quatre réseaux, le besoin de renforcer l'appui interbranche à la fonction managériale, en complément de l'offre institutionnelle de formation certifiante et continue, a fortement émergé. Il apparaît ainsi nécessaire d'identifier et de définir collectivement ce que nous pouvons attendre, aujourd'hui et demain, d'un manager à la Sécurité sociale, afin de fixer leur trajectoire de développement individuel et collectif dans l'Institution, et d'en faire découler une offre d'accompagnement adaptée, complémentaire aux démarches existantes dans les branches.

### ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

La première composante de cette ambition vise à **définir avec les 4 branches un référentiel managérial commun**. À l'instar du référentiel LeADDers pour les agents de direction, et en mobilisant le Lab de la Sécurité sociale qui accompagne les démarches d'innovation managériale, l'Ucanss pilotera avec les Caisses nationales un travail de fond sur les attendus de la fonction managériale. Cette démarche vise à porter auprès des managers une vision commune du management au sein du Régime général de la Sécurité sociale, autour de grands marqueurs qui sont issus de la culture de l'Institution, de ses valeurs, éclairée des enseignements de la crise sanitaire. Ce référentiel sera construit autour des postures et principaux attendus en situation de travail que l'Institution souhaite voir incarner par ses managers. Ce référentiel a vocation à

servir d'outil et de repère dans les politiques d'animation managériale conduites aux plans locaux et nationaux.

La seconde composante de cette ambition est **la création d'un campus digital des managers centralisant les ressources interbranche à l'appui de la pratique managériale**. Cet engagement part du constat du développement et de la diversification des ressources mises à disposition des managers durant la crise sanitaire, afin d'accompagner le changement de posture et la compréhension des situations inédites qu'ils avaient à gérer. Des réponses complémentaires à la formation professionnelle ont été apportées, selon des formats et des contenus multimodaux (guides, webinaires, tables rondes, etc.).

Les travaux impulsés par les Caisses nationales, les supports et ressources mis à disposition par les instituts de formation, les nombreuses actions menées par les organismes, font sens à la mise en place d'un travail collaboratif interbranche.

- Créer un espace digital unique donnant accès aux ressources développées dans l'Institution, et développer une offre de service interbranche complémentaire en fonction du besoin ;
- mettre le campus à disposition libre des dirigeants pour nourrir la stratégie de développement managérial de leur organisme (approche collective) ;
- ouvrir le campus aux managers, afin de leur permettre de développer leurs compétences en mobilisant les ressources communes, dans le cadre d'une démarche accompagnée et guidée (approche individuelle) ;
- amorcer la mise en place d'une animation interbranche de la communauté des managers du Régime général, autour d'évènementiels ou contenus communs, afin de renforcer la culture managériale institutionnelle.

Le lien entre le référentiel et le campus digital des managers reposera sur une troisième composante qui est **la création d'outils d'aide à l'appropriation des attendus du référentiel**. Ils visent à outiller la réalisation d'un état des lieux qui permettra de guider la définition de la stratégie de développement des compétences des managers, dans une démarche individuelle ou au sein d'une stratégie de développement du collectif managérial d'un organisme.

- Mettre à disposition des managers un outil de positionnement permettant de guider l'usage des ressources du campus compte tenu des attendus du référentiel ;
- mettre à disposition des directeurs d'organisme local une méthodologie de diagnostic permettant de soutenir la définition de la stratégie de transformation managériale dans leur organisme.

Enfin, la quatrième composante repose sur **le déploiement de paniers d'offres de formation pour le manager, multimodales et personnalisées, dispensés par l'En3s et l'Institut 4.10 permettant de répondre à une problématique spécifique du manager** : il s'agit de sortir d'une approche « catalogue » de la formation continue des managers, pour élaborer des paniers d'offres plus resserrées et ciblées sur les besoins en compétences identifiés pour gérer une problématique particulière : un premier panier sera composé des formations utiles pour manager en contexte de (post) crise sanitaire, incluant la question du droit à la déconnexion, un second panier sur l'accompagnement du manager aux nouvelles modalités d'apprentissage (digital learning, AFEST), et enfin un panier répondant aux compétences socles attendues d'un manager dans une optique plus pérenne, et en lien direct avec le référentiel mentionné ci-dessus.

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Définir un référentiel managérial commun	1.1	Réaliser un état des lieux de la fonction managériale, par la réalisation d'une cartographie quantitative de la fonction managériale et d'une expression qualitative des attentes / besoins des managers et des directions.	1.1.1	Livrer l'état des lieux de la fonction managériale du Régime général reposant sur le regard croisé des managers et des directions	X				
		1.2	Définir le socle institutionnel commun actualisé et prospectif qui fixera les attendus de la fonction managériale	1.2.1	Livrer un référentiel managérial institutionnel		X			
		1.3	Porter le référentiel managérial institutionnel auprès des managers et des directions afin de favoriser son appropriation	1.3.1	Mettre en œuvre un plan de communication et d'accompagnement interbranche relatif au référentiel managérial institutionnel		X	X	X	X



N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	Créer le campus digital des managers de la Sécurité sociale	2.1	Définir les modalités de mises en œuvre du campus interbranche : les cas d'usage du campus, son périmètre, ses champs de complémentarité et de partage avec les démarches des branches, et ses modalités d'administration	2.1.1	Formaliser l'expression de besoin des branches qui concourra à la mise en place du campus	X				
				2.1.2	Identifier les contenus de branche et interbranche existants qui seront mis à disposition dans le campus	X				
		2.2	Déployer le campus digital	2.2.1	Mettre à disposition le campus dans sa première version et engager les premiers événements à l'intention de la communauté managériale		X			
		2.3	Enrichir le campus au fil de l'eau	2.3.1	Déployer des contenus complémentaires au fil du développement de ressources et renforcer la communauté interbranche des managers			X	X	X
				2.3.2	Suivre la fréquentation du campus digital des managers		X	X	X	X
				2.3.3	Évaluer la satisfaction des utilisateurs du campus			X	X	X
3	Concevoir des outils d'aide à l'appropriation des attendus du référentiel manager institutionnel pour faciliter la mobilisation des ressources du campus	3.1	Mettre à disposition des managers un outil de positionnement permettant de guider l'usage du campus digital compte tenu des attendus du référentiel	3.1.1	Expérimenter puis déployer l'outil de positionnement à l'intention des managers		X	X		
		3.2	Mettre à disposition des directeurs d'organisme local une méthodologie de diagnostic permettant de soutenir la définition de leur stratégie de transformation managériale dans leur organisme	3.2.1	Expérimenter puis déployer la méthodologie de diagnostic à l'intention des directeurs		X	X		
4	Déployer des paniers d'offres de formation pour le manager, multimodales et personnalisées, permettant de répondre à une problématique spécifique du manager	4.1	Actualiser les contenus des formations des managers opérationnels et stratégiques, définir des paniers de formation répondant à des problématiques managériales ciblées	4.1.1	Déployer les offres	X	X			



### AMBITION 3

Contribuer à la  
performance de gestion  
de la Sécurité sociale  
**et déployer une politique  
interbranche de RSO**

# Fiche thématique 7

## La politique d'achats interbranche : consolider le recours aux marchés mutualisés et les démarches d'achat responsable

### ENJEUX

La COG 2017-2020 a positionné la centrale d'achats de l'Ucanss comme un outil au service des branches, destiné à faciliter l'accès des organismes à des biens et prestations de qualité et conformes à leurs besoins à un coût maîtrisé. La politique achats de l'Ucanss porte une attention particulière à la mise en œuvre de clauses sociales et environnementales et veille à l'accès des PME à ses marchés.

L'Ucanss, en étroite collaboration avec les Caisses nationales, dispose, en soutien de cette activité, d'une expertise tant en achats qu'en droit de la commande publique, ce qui lui permet de bâtir des stratégies d'achat performantes tout en sécurisant les procédures.

Le chiffre d'affaires de la centrale d'achat a connu durant cette période une augmentation significative pour atteindre 393 M€ TTC en 2021. Une convention a par ailleurs été conclue avec l'UGAP pour un chiffre d'affaires 2021 de 269 M€ TTC.

La précédente période conventionnelle a également été l'occasion de déployer une offre de service au bénéfice des organismes pour participer à l'accompagnement de la fonction achat au niveau local. Outre l'animation de la communauté d'acheteurs, une gamme de services prenant appui sur un outillage varié a été élaborée et diffusée (rénovation de l'outil de recensement des marchés, convention avec le réseau GESAT pour développer l'achat auprès des Entreprises adaptées (EA) et des Etablissements de Services d'Aide par le Travail (ESAT), mise à disposition du profil d'achat de chaque organisme, etc.).

Ces réussites représentent des avancées majeures à consolider et à enrichir. À cet effet, trois orientations structurent les propositions de l'Ucanss en matière d'achat pour la future COG.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

**Définir une politique achat de la Sécurité sociale en concertation étroite avec les Caisses nationales** passant par l'élaboration de stratégies d'achat par famille de produits ou de prestations. Il s'agit, notamment, de déterminer par famille l'échelon pertinent de l'achat (interbranche/UGAP, branche, régional, local), de renforcer le recours à des procédures mutualisées et de produire, tous les ans, un programme d'achat pluriannuel global.

- Élaborer et mettre en œuvre une politique d'achat institutionnelle et des stratégies d'achat partagées et renforcer le recours systématique à cette politique d'achat commune.  
Lever de performance économique et d'économies budgétaires, la politique achat ne se résume pas à la mise en œuvre d'achats mutualisés. S'appuyant sur les résultats de la centrale d'achat en la matière, l'Ucanss propose de définir une politique achat institutionnelle partagée, activant l'ensemble des leviers de la performance achat, et notamment : l'identification des niveaux pertinents de mutualisation en tenant compte du maillage territorial des entreprises et de leur capacité à répondre à des appels d'offres institutionnels, l'intégration systématique des leviers de performance sociale et environnementale, la publication d'un programme d'achat pluriannuel, l'identification de solutions pertinentes permettant de développer la mutualisation des achats au niveau régional, etc. Mieux adaptée à chaque famille d'achat, le recours systématique à la politique d'achat institutionnelle sera renforcé. Les organismes souhaitant déroger à cette politique devront solliciter l'accord explicite de leur Caisse nationale, sur la base de critères qui auront été définis en commun et communément admis. Les Caisses nationales informeront systématiquement l'Ucanss des demandes de dérogation reçues et des réponses apportées pour établir un état des lieux des dérogations afin d'en tirer les enseignements et d'améliorer la performance de la politique achat Ucanss.
- Développer des partenariats avec les grands acteurs de l'achat public.  
Acteur important dans l'écosystème des achats publics, la Sécurité sociale doit développer ses relations avec les grands acteurs institutionnels pour, notamment, compléter son offre mutualisée en s'appuyant sur des solutions performantes (marchés portés par la Direction des Achats de l'État ou par de grandes centrales d'achat publiques françaises ou européennes) et pour renforcer sa politique d'achat responsable (facilitateurs, secteur adapté, etc.).

**Renforcer le pilotage de la performance des achats de la Sécurité sociale et, notamment, étudier l'opportunité de doter l'Ucanss et les Caisses nationales d'un système d'information achat partagé.** Outre les effets escomptés sur l'amélioration de notre connaissance des achats et de leur traçabilité, le système d'information permettra de faciliter le partenariat avec les fournisseurs stratégiques et d'outiller la centrale d'achat. Plus globalement, le système d'information permettra de mieux piloter la performance des achats sur les cinq axes : économique, environnemental, social, PME, achat de solutions innovantes tel que défini dans le « Guide pratique de l'achat public innovant » publiés par l'OECP. Cette étude d'opportunité veillera, notamment, à établir l'état des lieux et les besoins des Caisses nationales et de l'Ucanss, les phases du processus achat à outiller, le coût des diverses solutions (avec une attention portée à la simplicité des solutions retenues) et le retour sur investissement d'un tel système d'information.

- Piloter la performance des achats.  
La centrale d'achat doit développer son offre de service, notamment sur l'axe informatique, en lien avec le Schéma Stratégique des Systèmes d'Information (SSSI) et maintenir un haut niveau de performance sur les 5 axes, notamment ceux de l'achat responsable. Le pilotage de la performance des achats, au niveau institutionnel, nécessite la mise en place d'indicateurs sur l'ensemble des achats réalisés, à tous les niveaux (organisme, branche, centrale d'achat). Le développement du recours aux marchés de la centrale d'achat doit s'accompagner d'une politique systématique d'évaluation de la qualité des fournisseurs et du niveau de prix auquel les achats sont réalisés.
- Piloter, au niveau interbranche, les fournisseurs stratégiques.  
Certains fournisseurs sont stratégiques pour l'Institution, soit parce qu'ils représentent un volume d'achat important, soit parce qu'ils rendent un service indispensable au fonctionnement de la Sécurité sociale, soit parce qu'ils ont peu de concurrents. L'identification et le suivi spécifique

des fournisseurs stratégiques permet de sécuriser la relation contractuelle et d'assurer une qualité de service au meilleur prix. Ainsi les fournisseurs stratégiques feront l'objet de Comités de pilotage interbranche, sur la base d'indicateurs de qualité et de satisfaction client couvrant l'ensemble de leurs marchés.

- Étudier la mise en œuvre d'un système d'information achat interbranche.

La professionnalisation des achats de la Sécurité sociale nécessite de s'appuyer sur un système d'information cohérent qui couvre l'ensemble du processus achat, du sourcing/benchmark à l'établissement de la stratégie d'achat, de la rédaction du dossier de consultation des entreprises à la publication de la procédure, de la notification à l'exécution du marché. Dans un contexte d'achat organisé en réseau (centrale

d'achat / branche / organisme), le partage d'informations entre les divers acteurs (données fournisseurs, sourcing déjà réalisés, etc.) est un gage de meilleure efficacité globale du processus. Une meilleure gestion des données achats doit permettre de définir des indicateurs de pilotage plus précis, permettant d'obtenir une meilleure vision globale des achats réalisés et des conditions de réalisation, par fournisseur et par famille d'achat.

- Outiller la centrale d'achat.

La centrale d'achat doit simplifier l'accès des organismes à ses marchés, en proposant un site de commande en ligne sur un nombre de produits qui devra aller croissant sur la durée de la COG. Le service après-vente des marchés doit, aussi, se professionnaliser en prenant en charge et, en traitant les incidents pour le compte des organismes.

**Renforcer la communauté professionnelle interbranche des achats de la Sécurité sociale :** animer et contribuer à la professionnalisation de la communauté des acheteurs de la Sécurité sociale, enrichir l'offre de service en matière d'achat et de conseil en droit de la commande publique.

- Favoriser le partage de bonnes pratiques et la professionnalisation de la communauté professionnelle de l'achat.  
Dans un contexte général de professionnalisation des acteurs de l'achat, l'Ucanss propose d'animer la « communauté professionnelle des acheteurs de la Sécurité sociale ». Au-delà des échanges d'information, qui sont au cœur du métier d'acheteur (sourcing / benchmark), le développement d'une culture achat commune, s'appuyant sur une approche partagée du processus achat et un échange régulier sur les bonnes pratiques, facilitera le déploiement d'une politique d'achat responsable, en cohérence avec le référentiel RSO de la Sécurité sociale et le Plan National pour des Achats Durables. L'existence d'une communauté professionnelle bien identifiée est aussi un gage d'attractivité pour les recrutements d'acheteurs, au sein d'un secteur d'emploi très concurrentiel.
- Structurer une équipe pour animer le réseau, offrir du conseil juridique mais également technique, par exemple en négociation, mener des audits sur les fonctions achats en matière de qualité et de performance. Un plan de transition avec du personnel mis à disposition de l'Ucanss sera à définir afin de structurer cette équipe.
- Enrichir l'offre de service de conseil en droit de la commande publique.  
Hébergeant le secrétariat de la Commission consultative des marchés des organismes de Sécurité sociale (CCMOSS), l'Ucanss est un centre de ressources reconnu en matière de droit de la commande publique. L'animation d'une communauté professionnelle de juristes de la commande publique permettra de mieux sécuriser l'ensemble des achats réalisés. L'existence d'une communauté professionnelle bien identifiée est aussi un gage d'attractivité pour les recrutements de juristes marchés publics.

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Définir une politique achat de la Sécurité sociale en concertation étroite avec les Caisses nationales	1.1	Définir, en lien avec les Caisses nationales, une stratégie interbranche par famille d'achat, intégrant les objectifs d'achat responsable	1.1.1	Consolider les données d'achat de l'ensemble des organismes (comptabilité générale et fournisseurs) pour construire une cartographie des achats plus précise que l'actuelle (qui s'appuie sur des comptes de comptabilité générale), notamment sur les axes fournisseur et montants associés			X		
				1.1.2	Élaborer des stratégies par familles d'achat, intégrant l'achat responsable et optimisant les niveaux de mutualisation, dans une logique d'amélioration de la performance sur les 5 axes		X			
				1.1.3	Développer l'adhésion à la politique d'achat définie et, notamment, renforcer le recours aux marchés mutualisés qui en découlent. Mettre en place un dispositif de dérogation comprenant la définition de critères de justification et traitant, au niveau des Caisses nationales avec information de l'Ucanss, les cas particuliers. Etendre, si possible, le périmètre de la centrale d'achat, notamment aux ARS, GIP/GIE, EN3S, etc.		X	X	X	X
					Établir un état de suivi, en fonction du retour des Caisses nationales, avec les motifs et actions éventuelles pour la prise en compte dans les renouvellements de marché		X	X	X	X
				1.1.4	Publier tous les ans, à destination des fournisseurs, le programme d'achat pluriannuel (centrale d'achat, Caisses nationales et organismes)		X			
				1.1.5	En fonction des stratégies d'achat définies au niveau interbranche, rédiger et mettre à disposition, quand cela est nécessaire, des modèles-types de dossier de consultation des entreprises		X	X	X	X
				1.1.6	Identifier des modalités d'organisation pour développer les achats régionaux interbranche et faire, si besoin, évoluer la réglementation		X			

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Définir une politique achat de la Sécurité sociale en concertation étroite avec les Caisses nationales	1.2	Développer des partenariats avec des acteurs de l'achat public	1.2.1	Renforcer la coopération de la Sécurité sociale avec la Direction des Achats de l'État et étudier la possibilité d'accéder à son offre		X			
				1.2.2	Identifier les possibilités pour la Sécurité sociale de bénéficier des services de diverses centrales d'achat publiques (françaises et européennes)		X			
				1.2.3	Construire des partenariats avec les acteurs du domaine de l'achat responsable (facilitateurs, associations secteur adapté, etc.)		X			
		1.3	Obtenir le label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » (dont l'Ucanss a déjà signé la charte), porté par la Médiation des Entreprises (Ministère de l'économie) et le Conseil National des Achats, pour la centrale d'achat de l'Ucanss	1.3.1	Obtention du label		X			
2	Renforcer le pilotage de la performance des achats de la Sécurité sociale et, notamment, étudier l'opportunité de doter l'Ucanss et les Caisses nationales d'un système d'information achat partagé	2.1	Piloter la performance des achats de la Sécurité sociale.	2.1.1	Enrichir l'applicatif de recensement des marchés pour remonter les indicateurs de performance achat de l'ensemble des organismes sur les 5 axes (économique, environnemental, social, PME, innovation)		X			
				2.1.2	Développer le chiffre d'affaires de la centrale d'achat (notamment sur l'axe informatique, en lien avec le Schéma Stratégique des Systèmes d'Information (SSI) et maintenir un haut niveau de performance, sur les 5 axes, notamment ceux de l'achat responsable	X	X	X	X	X
				2.1.3	Systématiser l'évaluation des marchés et de la qualité des fournisseurs par la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction			X		

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	Renforcer le pilotage de la performance des achats de la Sécurité sociale et, notamment, étudier l'opportunité de doter l'Ucanss et les Caisses nationales d'un système d'information achat partagé	2.2	Piloter les fournisseurs stratégiques.	2.2.1	Identifier les critères qui permettent de qualifier un fournisseur de stratégique et définir les modalités de son pilotage		X			
				2.2.2	Mettre en place un pilotage interbranche des fournisseurs stratégiques : comitologie, dispositif de suivi et de pilotage, engagements de service avec indicateurs, mise en place de plans de progrès, etc.			X		
		2.3	Préparer la mise en œuvre d'un SI achat interbranche	2.3.1	Organiser la phase de recueil de besoin des branches et des organismes en termes de Système d'Information achat		X			
				2.3.2	Définir le Système d'Information achat cible (fonctionnalités, budget, délai de mise en œuvre, schéma de migration, scénarios de déploiement, interopérabilité, etc.)			X		
				2.3.3	Lancer un appel d'offres pour acquérir les fonctionnalités nécessaires				X	
		2.4	Outiller la centrale d'achat	2.4.1	Automatiser la remontée des données issues des fournisseurs de la centrale d'achat pour simplifier, notamment, la constitution du profil d'achat des organismes		X			
				2.4.2	Outiller le processus achat interne et mettre en place un catalogue et un site de commande en ligne pour les marchés de la centrale d'achat		X			
				2.4.3	Déployer un outil de recueil des incidents sur les marchés de la centrale d'achat pour professionnaliser le suivi des fournisseurs			X		



N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
3	Renforcer la communauté professionnelle interbranche des achats de la Sécurité sociale	3.1	Créer un dispositif de type « observatoire des prix » de partage d'information sur les prix et les services des marchés passés par d'autres organismes ou d'autres branches	3.1.1	Mise en place du dispositif			X		
		3.2	Favoriser le partage de bonnes pratiques et la professionnalisation de la communauté professionnelle de l'achat	3.2.1	Etablir, en lien avec les Caisses nationales, une cartographie interbranche de la fonction achat / approvisionnement / droit de la commande publique			X		
				3.2.2	Animer, en lien avec les Caisses nationales, la communauté des professionnels de l'achat (organiser des réunions régulières, organiser des événements communs, organiser le partage des bonnes pratiques, diffuser des lettres d'information régulières)			X	X	
				3.2.3	Contribuer à la professionnalisation des acteurs par le développement d'une offre de formation interbranche en lien avec les Caisses nationales (« achat », « droit de la commande publique », « achats responsables », « achats d'innovation ») pour chaque niveau stratégique (agents de direction, managers, gestionnaires et experts achats)		X	X		
				3.2.4	Proposer une offre de service, validée par les Caisses nationales, pour apporter un accompagnement technique et juridique (notamment sur les négociations) et auditer, sur sollicitation, les organisations achats en place au niveau local ou régional et proposer des évolutions conformes à l'état de l'art		X	X	X	X
				3.2.5	Déployer, en lien avec les Caisses nationales, une fonctionnalité d'aide à la rédaction de marché (Outil de rédaction des marchés de l'État (ORME) développé par l'État ou équivalent)			X		

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
3	<b>Renforcer la communauté professionnelle interbranche des achats de la Sécurité sociale</b>	3.3	Favoriser le partage de bonnes pratiques et la professionnalisation de la communauté professionnelle de la « commande publique »	3.3.1	Animer la communauté des juristes « commande publique » (organiser des réunions régulières, organiser des événements communs, organiser le partage des bonnes pratiques, diffuser des lettres d'information régulières)		X	X	X	X

## Actions à conduire par l'État et échéances (le cas échéant)

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1.1.3	<b>Proposer une évolution législative pour étendre le périmètre de la centrale d'achat, notamment aux ARS, GIP/GIE, EN3S, etc.</b>		X			
1.1.6	<b>Faire évoluer, le cas échéant, la réglementation pour faciliter les achats mutualisés régionaux.</b>			X		
1.2.1	<b>Soutenir la démarche de renforcement de la coopération de la Sécurité sociale avec la Direction des Achats de l'État.</b>			X		

## Indicateurs

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	<b>Chiffre d'affaires de la centrale d'achat (y compris achats sous convention avec des centrales d'achat publiques), en M€ TTC</b>	720	740	760	780	800
2	<b>Taux de gain achat généré par la Centrale d'achat (base 12 mois, gain calculé selon la formule de la performance économique définie en interbranche)</b>	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %

# Fiche thématique 8

## Renforcer et outiller une approche partagée de la stratégie immobilière institutionnelle

### ENJEUX

La Sécurité sociale dispose d'un patrimoine immobilier de 4,2 millions de m<sup>2</sup> dont le coût total annuel s'élève à 740 M€ (données 2020).

Compte tenu de ces enjeux, l'expertise immobilière est un domaine historique de mutualisation entre branches au service, notamment, des opérations immobilières des organismes locaux.

Les Caisses nationales ont favorisé un pilotage rigoureux et une sécurisation de la conduite des projets immobiliers par l'élaboration de plans nationaux immobiliers.

Dans ce contexte, les deux précédentes COG ont été marquées par une mobilisation croissante de l'Ucanss, en lien avec les Caisses nationales, tant dans le service rendu aux organismes locaux (sécurisation des principales opérations immobilières) qu'en termes de coordination interbranche (optimisation / recensement du patrimoine).

Parmi les réalisations les plus emblématiques, le développement de la fonction immobilière de l'Ucanss a été matérialisé par une série d'offres de service :

- une offre d'appui aux Caisses nationales demandeuses dans la définition de leur plan national immobilier (PNI) ;
- un accompagnement des VEFA auprès des organismes ;
- un accompagnement à la renégociation des baux ;
- le déploiement d'une plateforme collaborative visant à sécuriser et à fluidifier la conduite des opérations immobilières (OPIM), restant à interfacer avec le SI immobilier ;
- la mise à disposition d'un outil de type décisionnel (Power BI) pour l'analyse des données immobilières ;
- l'enrichissement de l'observatoire des coûts de la construction.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

**Renforcer et outiller une approche partagée de la stratégie immobilière**, en collaborant avec les Caisses nationales dans la maîtrise technique des opérations immobilières, en accompagnant l'optimisation du patrimoine et en étudiant l'opportunité d'une foncière immobilière.

- Accompagner une approche plus convergente de la stratégie immobilière.
- Se mobiliser autour des nouveaux enjeux en matière de stratégie immobilière. Il faut, à la fois, mettre en œuvre la transition énergétique du patrimoine, en cohérence notamment avec le décret éco-énergie tertiaire, entré en vigueur le 01/10/2019, et la loi climat et résilience du 22/08/2021; accompagner les nouvelles modalités de travail suite à la crise sanitaire (celles-ci impliquant une transformation des espaces de travail); améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs; rationaliser le parc immobilier pour en optimiser le coût d'exploitation (notamment sur la partie énergétique dans un contexte de transition écologique et d'énergie chère). Ces enjeux nécessitent des investissements importants. L'Ucanss propose d'abord collectivement cette réflexion en appliquant des méthodes d'analyse communes (« scoring »), permettant d'outiller les Caisses nationales dans la conception de leur schéma directeur immobilier, favorisant l'émergence de possibles projets partagés, donnant un point d'appui solide aux demandes de financement nécessaire pour atteindre les objectifs réglementaires. L'Ucanss apportera son appui à la définition d'un schéma d'orientation de la stratégie immobilière de la Sécurité sociale dont les priorités auront été définies par ce scoring. Enfin, l'Ucanss mènera une étude sur l'opportunité et les conditions de faisabilité de la mise en place d'une foncière, soit au sein de chaque branche en charge du pilotage de son réseau immobilier, soit de manière mutualisée et volontaire.

- Favoriser le partage de bonnes pratiques et la professionnalisation de la communauté professionnelle de l'immobilier

Dans un contexte général de professionnalisation des acteurs de l'immobilier, l'Ucanss contribuera à l'animation de la « communauté des professionnels de l'immobilier de la Sécurité sociale ». Au-delà des échanges d'information, le développement d'une culture de gestion immobilière commune, s'appuyant notamment sur une approche partagée du processus de gestion de l'immobilier, facilitera la diffusion des bonnes pratiques, notamment en matière d'économie d'énergie et de rationalisation de la gestion du parc. L'existence d'une communauté professionnelle bien identifiée est aussi un gage d'attractivité pour les recrutements de professionnels de l'immobilier, dans un secteur d'emploi très concurrentiel. Cette communauté devra globalement monter en compétences grâce à sa structuration et au développement d'outils communs permettant de capitaliser sur les savoirs.

**Coconstruire, avec les Caisses nationales, un système d'information immobilier interbranche.** La connaissance du patrimoine immobilier des organismes de Sécurité sociale par un recensement exhaustif et détaillé constitue un élément essentiel pour la détermination des actions d'efficience à mener.

- Étudier et collaborer à la définition et à la mise en œuvre d'un système d'information immobilier interbranche s'appuyant sur l'audit réalisé par la CNAM. Celui-ci identifie les améliorations à apporter à l'outil existant et les besoins complémentaires à développer.

Le système d'information immobilier interbranche est aujourd'hui constitué de plusieurs briques, non interfacées entre elles, gérées par différents acteurs (CNAM et Ucanss) et ne couvrant qu'une partie des besoins. La professionnalisation de la gestion du patrimoine immobilier de la Sécurité sociale nécessite de s'appuyer sur un système

d'information cohérent qui couvre l'ensemble du processus de gestion d'un parc immobilier et qui facilite les échanges entre branches, notamment lorsque des bâtiments sont partagés par différents organismes. Ce système d'information est aussi essentiel pour connaître l'état des bâtiments, identifier les priorités d'action, mieux piloter les travaux de rénovation, faciliter et rationaliser la maintenance. Il devra inclure des informations sur le parc concernant sa localisation, sa surface, son état, les principales caractéristiques techniques du bâti, son occupation, son statut juridique, ses consommations, ses échéances en matière de travaux.

- Contribuer à la rénovation de la gouvernance interbranche du SI immobilier en améliorant l'efficacité de la comitologie, en clarifiant les rôles des parties prenantes et en définissant et en développant de nouvelles coopérations interbranches.
- Contribuer au développement d'un système de reporting, d'indicateurs et d'aide au pilotage. Le développement d'un tableau de bord partagé doit faciliter le pilotage de l'activité immobilière à tous les niveaux de l'Institution. Il doit permettre de refléter les grandes priorités en indiquant notamment l'occupation, la performance énergétique, les principaux indicateurs de coût.

**Développer l'offre de service Ucanss et impulser des projets innovants.** Renforçant son rôle comme centre de ressources technique et juridique, l'offre de service à destination des Caisses nationales et locales sur le pilotage des opérations immobilières et la gestion du patrimoine immobilier sera consolidée notamment pour faciliter la cession d'immeubles et l'optimisation des locations.

- Renforcer le positionnement de l'Ucanss comme centre de ressources (techniques et juridiques) de la Sécurité sociale.

S'appuyant sur les compétences de ses chargés d'affaires immobilières, l'Ucanss se positionne en centre de ressources, techniques et juridiques, au service des branches et des organismes : réflexion sur l'évolution de l'empreinte immobilière dans le contexte du déploiement de nouvelles organisations du travail (comité de suivi sur l'empreinte immobilière et le « flex office »), accompagnement des principaux projets de rénovations immobilières, expertise technique et juridique lors des achats, locations ou ventes de biens, études d'arbitrage, choix de structure juridique pour les bâtiments partagés, etc.

- Accompagner les organismes dans la cession de bâtiments. Lorsqu'un bâtiment n'est pas vendu depuis plus de 18 mois après sa commercialisation ou si l'organisme ou la Caisse nationale l'estime opportun avant ce délai, les Caisses nationales sollicitent l'Ucanss pour mettre en œuvre un accompagnement renforcé auprès de l'organisme pour accélérer la cession. Un organisme qui refuse cet accompagnement doit motiver son refus.
- Accompagner les Caisses nationales qui le souhaitent dans l'identification des opportunités de renégociation des baux (notamment en fonction de la localisation des biens) et dans la mise en œuvre de cette renégociation, si nécessaire.
- Renforcer la dynamique d'innovation. Qu'elle soit technique, méthodologique ou financière, l'innovation est un levier majeur d'optimisation de l'empreinte immobilière, d'amélioration de la qualité de vie au bureau et de réduction du coût d'exploitation du patrimoine immobilier. L'Ucanss propose d'assurer une veille active sur ces sujets pour proposer des programmes innovants aux Caisses nationales et aux organismes.

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Renforcer et outiller une approche partagée de la stratégie immobilière	1.1	Étudier l'opportunité et les conditions de faisabilité de la mise en place d'une foncière, soit au sein de chaque branche en charge du pilotage de son réseau immobilier, soit de manière mutualisée et volontaire	1.1.1	Analyse et restitution		X	X		
		1.2	Accompagner une approche plus convergente de la stratégie immobilière, s'appuyant sur des grilles d'analyse partagées, permettant de faire émerger de possibles projets partagés (surface, bâtiment, coworking, cession), prioriser les projets et contribuer à une réduction des coûts immobiliers	1.2.1	Proposer une grille d'analyse pour un classement du patrimoine (« scoring »), selon plusieurs critères (énergétiques, état du bâti, niveau d'occupation, QVT, coût d'exploitation, VNC, risques éventuels (amiante, zone inondable, etc.)		X			
					Définir un schéma d'orientation de la stratégie immobilière de la Sécurité sociale dont les priorités auront été définies par ce scoring		X	X	X	
				1.2.2	Proposer un classement des bâtiments sur la base du « scoring » adopté			X	X	
				1.2.3	Proposer en fonction des demandes des Caisses nationales ou du Comex des documents d'orientation et de référence à même d'alimenter et d'outiller le pilotage par les Caisses nationales en matière d'enjeux stratégiques (transition énergétique, optimisation du patrimoine, réduction des coûts immobiliers, nouvelles modalités de travail, qualité de vie au travail, etc.)					X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Renforcer et outiller une approche partagée de la stratégie immobilière	1.3	Favoriser le partage de bonnes pratiques et la professionnalisation de la communauté professionnelle de l'immobilier	1.3.1	Contribuer à l'animation de la communauté des professionnels de l'immobilier (organiser des réunions régulières, organiser des événements communs, organiser le partage des bonnes pratiques, diffuser des lettres d'information régulières, diffuser des guides, animer des webinaires, etc.) afin de faire monter en compétences cette communauté		X	X	X	X
				1.3.2	Contribuer à la professionnalisation des acteurs par le développement d'une offre de formation interbranche pour chaque niveau stratégique (agents de direction, managers, gestionnaires et experts immobiliers). Proposer des journées de formation continue à l'ensemble des acteurs	X	X	X	X	X
2	Coconstruire, avec les Caisses nationales, un système d'information immobilier interbranche	2.1	Étudier et collaborer à la mise en œuvre d'un système d'information immobilier interbranche s'appuyant sur l'audit réalisé par la CNAM	2.1.1	Contribuer à la phase de recueil de besoin des Caisses nationales et des organismes (informations sur le parc immobilier : localisation, surface, état, principales caractéristiques, occupation, statut juridique, échéances en termes de travaux)		X	X		
				2.1.2	Collaborer à l'amélioration du SI existant et au développement du Système d'Information immobilier cible (fonctionnalités, budget, délai de mise en œuvre, schéma de migration, scénarios de déploiement, interopérabilité, etc.)			X	X	
				2.1.3	Contribuer à la rénovation de la gouvernance interbranche du SI immobilier		X			
				2.1.4	Lancer un appel d'offres pour acquérir les fonctionnalités nécessaires					X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	<b>Coconstruire, avec les Caisses nationales, un système d'information immobilier interbranche</b>	2.2	Construire et suivre des tableaux de bords et indicateurs de pilotage utiles à chaque partie prenante, permettant de refléter les grandes priorités notamment l'occupation, la performance énergétique, les principaux indicateurs de coût	2.2.1	Construction et suivi des tableaux de bord		X	X	X	X
3	<b>Développer l'offre de service Ucanss et impulser des projets innovants</b>	3.1	Renforcer le positionnement de l'Ucanss comme centre de ressources (techniques et juridiques) de la Sécurité sociale	3.1.1	Proposer un accompagnement aux branches et aux organismes sur la réflexion concernant les « espaces dynamiques » (flexoffice) et sur la réduction de l'empreinte immobilière globale. Mettre en place un comité de suivi interbranche		X	X		
				3.1.2	Maintenir l'accompagnement des organismes dans leurs principaux projets de rénovation, construction, achat (notamment VEFA sur demande de la Caisse nationale), selon les seuils définis par convention avec les branches, en mobilisant la plateforme de pilotage des opérations immobilières. Réaliser sur demande des études d'arbitrages. Aider au choix de structure juridique pour les bâtiments partagés	X	X	X	X	X
				3.1.3	Apporter une expertise technique et juridique lors des négociations entre les professionnels immobiliers (promoteurs, propriétaires, etc.) et la Sécurité sociale dans le cadre des projets de baux, d'acquisitions, de cessions, etc.		X	X	X	X
				3.1.4	Prendre en charge, aux côtés des organismes et de la branche, les cessions des bâtiments non vendus depuis plus de 18 mois après commercialisation ou avant ce délai sur demande de la Caisse nationale		X	X	X	X
				3.1.5	Accompagner les Caisses nationales qui le souhaitent dans l'identification des opportunités régionales de renégociation des baux et dans la mise en œuvre de cette renégociation si nécessaire		X	X	X	X



N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
3	Développer l'offre de service Ucanss et impulser des projets innovants	3.2	Renforcer la dynamique d'innovation	3.2.1	Proposer des solutions innovantes pour valoriser le patrimoine de la Sécurité sociale (optimiser l'utilisation des locaux)			X	X	X
				3.2.2	Mobiliser l'action de l'Ucanss et des Caisses nationales dans le cadre d'appels à programme (notamment européens)		X	X	X	X
				3.2.3	Mettre en place une démarche de benchmark pour identifier des initiatives externes et internes inspirantes			X		

## Indicateur

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Taux de satisfaction des organismes sur les principales offres de service Immobilière (accompagnement projet, cession, locations, décret tertiaire)	80 %	80 %	85 %	85 %	90 %

# Fiche thématique 9

## Engager la Sécurité sociale dans la démarche « service public écoresponsable » et accompagner la transition énergétique et environnementale

### ENJEUX

Le 25 février 2020, l'État a lancé son plan Services Publics Ecoresponsables (SPE) avec l'ambition d'accélérer la transition écologique des services publics dans leur fonctionnement et leurs missions. Ce dispositif porte, notamment, sur la consommation d'énergie des bâtiments, la mobilité durable, les achats responsables, l'économie circulaire, la réduction de l'impact du numérique. En phase avec les principaux engagements de la démarche RSO institutionnelle, l'Ucanss s'inscrit dans la perspective d'engager pleinement la Sécurité sociale dans la démarche « Services publics écoresponsables », et notamment sur la question de la transition énergétique de son patrimoine immobilier.

En effet, avec un patrimoine dont la consommation annuelle d'énergie se situe à hauteur de 536 Gwh (donnée 2020), la Sécurité sociale est confrontée à un enjeu majeur concernant sa transition énergétique. L'Ucanss accompagne les organismes sur cet enjeu en intégrant, depuis de nombreuses années, des objectifs ambitieux en matière d'économie d'énergie dans les programmes techniques qu'elle propose lors des opérations immobilières d'ampleur.

Elle développe aussi, depuis plusieurs années, des outils mis à disposition des branches et des organismes dans ce domaine :

- l'application « conseil énergie » ;
- la poursuite de la conclusion de marchés à enjeux financiers élevés (gaz et électricité) ;
- la signature d'une convention Certificats d'Économie d'Énergie.

De manière complémentaire, l'Ucanss et les Caisses nationales ont pris la mesure des obligations légales et réglementaires sur la transition énergétique et écologique. Les objectifs fixés par le décret éco-énergie tertiaire, entré en vigueur le 01/10/2019, imposent des réductions drastiques de consommation d'énergie à horizon 2030 et 2040, pour atteindre les objectifs du décret en 2050. Par ailleurs, la loi « portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets », du 22/08/2021, renforce les obligations, notamment en matière de déploiement de panneaux photovoltaïques. Plus récemment, dans le cadre de l'avenant de prolongation de la COG, l'Ucanss en lien avec la tutelle et les Caisses nationales a renforcé son action au service de la transition énergétique, au travers du programme Impulsion 21. Ce projet piloté par l'Ucanss traduit de manière concrète la volonté de l'Institution

de participer à la dynamique d'effort national collectif des acteurs du secteur public, en synergie avec les acteurs privés porteurs d'innovations, pour accélérer la transition énergétique des bâtiments tertiaires.

Par ailleurs, en lien avec les travaux sur le Schéma stratégique des SI (SSSI), l'Ucanss contribue à la définition d'une politique numérique responsable, en application, notamment, de la loi REEN (Réduire l'Empreinte Environnementale du Numérique en France) du 15 novembre 2021.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

### Développer une offre de service globale en faveur de la transition énergétique

- Accompagner les branches et les organismes dans la mise en œuvre du décret éco-énergie tertiaire. Le décret éco-énergie tertiaire est un élément structurant des prochains Plans nationaux immobiliers (PNI) pour les Caisses nationales. L'Ucanss propose une offre de service d'audit énergétique (via un marché dédié) et un accompagnement des Caisses nationales qui le souhaitent dans la définition et la priorisation des scénarios d'investissement susceptibles de permettre à chaque organisme local d'atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2030.
- Mobiliser les salariés de la Sécurité sociale pour intégrer la transition énergétique dans la vie quotidienne au bureau. Dans la continuité du programme Impulsion 2021, l'Ucanss propose, en coordination avec les Caisses nationales, de maintenir la mobilisation de tous les acteurs de la Sécurité sociale autour des actions d'économie d'énergie en diffusant des programmes de sensibilisation et de formation.
- Partager les bonnes pratiques pour déployer des solutions rapides contribuant à la réduction des consommations énergétiques. Dans la continuité du programme Impulsion 2021, l'Ucanss propose de renforcer le travail d'identification de solutions innovantes en matière d'économie d'énergie et de proposer aux organismes volontaires de réaliser des expérimentations « in situ », en coordination avec les Caisses nationales. Une attention particulière sera portée aux solutions innovantes prenant en compte, notamment, les nouveaux modes de travail plus collaboratifs et intégrant plus de travail à distance.
- Accompagner le choix et l'obtention d'une certification / labélisation Haute Qualité Environnementale (HQE) pour les organismes qui le souhaitent.

L'obtention d'une certification ou d'un label HQE est un outil important de valorisation interne et externe de la qualité des travaux réalisés par les organismes. L'Ucanss propose d'identifier les certifications et labels adaptés aux programmes d'opérations, d'en évaluer les impacts financiers et d'aider les organismes à les obtenir, sous réserve de l'accord des Caisses nationales.

- Proposer une expertise (technique, juridique et financière) optimisant le déploiement de panneaux photovoltaïques. La loi « climat et résilience » impose le déploiement de panneaux photovoltaïques dans le cadre d'opérations immobilières importantes. Par ailleurs, dans un contexte d'énergie chère, la mise en place de panneaux photovoltaïques partout où cela est possible permettrait d'effacer une partie de la consommation d'énergie des organismes. L'Ucanss propose de se doter d'une expertise pour renforcer, en appui des Caisses nationales, le déploiement de projets de panneaux photovoltaïques tout en assurant une meilleure maîtrise des coûts (marchés mutualisés, etc.), en identifiant les possibilités de financement externes et en optimisant, ainsi, le Retour sur Investissement (ROI).
- Rechercher et mobiliser des financements innovants pour accompagner la transition écologique de la Sécurité sociale. Au cœur des problématiques de lutte contre le réchauffement climatique, la réduction de l'empreinte énergétique des bâtiments fait l'objet de nombreuses initiatives institutionnelles pour aider au financement des travaux à mener. L'Ucanss propose de mettre en place une veille sur ces diverses aides, d'assister les Caisses nationales dans la constitution des dossiers nécessaires et dans le suivi de ces dossiers spécifiques au sein des PNI des branches.

### Déployer les objectifs des services publics écoresponsables

- Déployer une offre d'accompagnement pour faciliter l'appropriation des objectifs du service public écoresponsable.

L'Ucanss propose que la Sécurité sociale s'engage dans la démarche de « service public écoresponsable ». Cette démarche s'appuie sur l'animation et la professionnalisation d'une « communauté professionnelle de la RSO ». Au-delà des questions d'achats responsables et d'économie d'énergie, l'Ucanss propose de contribuer à des démarches interbranche sur les questions de la mobilité durable, de l'économie circulaire (notamment dans le domaine du bâtiment, des achats de produits reconditionnés, de la valorisation des déchets, etc...) et du numérique responsable.

- Déployer, en lien avec les Caisses nationales) une politique d'achat en appui à la transition écologique (énergie, parc automobile, etc.) et intégrer l'économie circulaire dans la politique de cession de biens mobiliers (matériels informatiques, etc...).
- Accompagner les démarches numériques responsables identifiées dans le SSSI.  
Le numérique responsable est un des axes du nouveau Schéma Stratégique des SI de la Sécurité sociale. L'Ucanss propose de coordonner cette démarche.
- Réaliser des études sur la sobriété énergétique dans la relation de service (limiter les transports des usagers et des personnels en développant le travail à distance et les canaux de contact téléphone / visio, téléservices, etc.).

## ENGAGEMENT DE L'ÉTAT

- **Abonder les PNI des Caisses nationales avec une enveloppe dédiée aux financements de projets énergétiques innovants.**

### Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Développer une offre de service globale vers la transition énergétique	1.1	Accompagner les branches et les organismes, notamment, dans la mise en œuvre du décret éco-énergie tertiaire	1.1.1	Faire évoluer l'application « Conseil énergie » pour optimiser le choix de l'année de référence et pour faciliter la mise à jour de la plateforme OPERAT	X	X			
				1.1.2	Mettre à disposition des organismes un dispositif d'accompagnement pour la réalisation des audits énergétiques conformes au décret éco-énergie tertiaire incluant, notamment, un marché mutualisé d'audit		X	X	X	X
				1.1.3	Accompagner les Caisses nationales qui le souhaitent dans la définition et la priorisation des scénarios d'investissement susceptibles de permettre à chaque organisme local d'atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2030		X	X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Développer une offre de service globale vers la transition énergétique	1.2	Mobiliser les salariés de la Sécurité sociale pour intégrer la transition énergétique dans la vie quotidienne au bureau (suite de l'axe 1 d'Impulsion 2021)	1.2.1	Construire et déployer des dispositifs de formation des usagers à l'écoresponsabilité en milieu professionnel		X	X	X	X
				1.2.2	Construire et déployer des dispositifs de formation dédiés aux responsables immobiliers des organismes et aux personnels en charge de la maintenance des bâtiments		X	X	X	X
		1.3	Partager les bonnes pratiques pour déployer des solutions rapides contribuant à la réduction des consommations énergétiques (suite de l'axe 2 d'Impulsion 2021)	1.3.1	Mettre à jour la politique énergétique & environnementale (PEE) interbranche en fonction des retours d'expérience	X	X	X	X	X
				1.3.2	Déployer des solutions innovantes de type « quick wins », notamment celles issues du programme Impulsion 2021	X	X	X	X	X
				1.3.3	Intégrer dans les marchés de maintenance les meilleures pratiques en termes énergétiques (suivi conso, pilotage, entretien, contrats d'objectifs, etc.)		X	X	X	X
		1.4	Accompagner le choix et l'obtention d'une certification / labélisation HQE pour les organismes qui le souhaitent	1.4.1	Identifier les certifications et labélisations (objectifs / niveaux) en corrélation avec les programmes d'opérations		X	X	X	X
				1.4.2	Accompagner les organismes dans l'obtention des certifications et labélisations			X	X	X
		1.5	Proposer une expertise (technique, juridique et financière) optimisant le déploiement de panneaux photovoltaïques				X			

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Développer une offre de service globale vers la transition énergétique	1.6	Rechercher et mobiliser des financements innovants pour accompagner la transition écologique de la Sécurité sociale	1.6.1	Mobiliser l'action de l'Ucanss et des Caisses nationales dans le cadre d'appels à programme (notamment européens). Tester des dispositifs de financement de type « intracting » (aide financière par le biais d'avances remboursables)		X	X	X	X
				1.6.2	Faciliter la collecte des CEE liés aux travaux d'économie d'énergie des organismes	X	X	X	X	X
				1.6.3	Assurer le partage d'expérience sur les projets financés par les enveloppes dédiées au financement des projets innovants inscrites dans les PNI des Caisses nationales			X	X	X
2	Déployer les objectifs des services publics écoresponsables	2.1	Favoriser le partage de bonnes pratiques et la professionnalisation de la communauté professionnelle RSO	2.1.1	Animer la communauté des professionnels RSO (organiser des événements communs, organiser le partage des bonnes pratiques, diffuser des lettres d'information régulières, diffuser des guides, animer des webinaires, etc.)		X	X	X	X
				2.1.2	Contribuer à la professionnalisation des acteurs par le développement d'une offre de formation interbranche pour chaque niveau stratégique (agents de direction, managers, chefs de projet RSO). Proposer des journées de formation continue à l'ensemble des acteurs	X	X	X	X	X
		2.2	Déployer, en lien avec les Caisses nationales, une politique d'achat en appui à la transition écologique (énergie, parc automobile, etc.) et intégrer l'économie circulaire dans la politique de cession de biens mobiliers (matériels informatiques, etc...).			X				

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	Déployer les objectifs des services publics écoresponsables	2.3	Identifier les bonnes pratiques (internes et externes) en matière de mobilité durable et contribuer à leur déploiement au sein des réseaux				X			
		2.4	Identifier les bonnes pratiques (internes et externes) en matière d'économie circulaire et de gestion des déchets (notamment dans le domaine immobilier et achats) et contribuer à leur déploiement au sein des réseaux				X			
		2.5	Piloter le déploiement des orientations « numérique responsable » inscrites dans le SSSI			X	X			
		2.6	Réaliser des études sur la sobriété énergétique dans la relation de service (limiter les transports des usagers et des personnels en développant le travail à distance et les canaux de contact téléphone / visio, téléservices, etc.)				X			

## Actions à conduire par l'État et échéances (le cas échéant)

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1.63	Abonder les PNI des Caisses nationales avec une enveloppe dédiée aux financements de projets énergétiques innovants		X			

## Indicateur

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Pourcentage de m <sup>2</sup> soumis au décret éco-énergie tertiaire ayant fait l'objet d'un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs à 2030			30 %	50 %	80 %

# Fiche thématique 10

## Consolider notre politique de responsabilité sociale d'employeur pour mieux répondre aux enjeux de performance sociale

### ENJEUX

Depuis 2007, la Sécurité sociale a engagé, dans le cadre de sa politique de développement durable puis RSO, une politique de responsabilité sociale ambitieuse et structurante pour le déploiement de la politique RH, managériale et organisationnelle à l'intention de ses salariés. Cette politique s'est notamment développée par la voie conventionnelle avec la négociation de plusieurs accords de branche.

Un partenariat avec l'Agefiph engagé en 2016 et renouvelé en 2021 ainsi qu'une structuration forte d'acteurs interbranche, nationaux et locaux ont abouti au développement d'une politique handicap qui a permis au Régime général d'obtenir des résultats en matière d'emplois directs comme d'achat auprès des ESAT et entreprises adaptées, ou de sensibilisation des salariés.

La Sécurité sociale a développé une véritable identité d'employeur favorable à l'inclusion, à la diversité, à l'accompagnement des salariés en difficulté, qui trouve une traduction dans les nombreuses actions mises en place par les organismes locaux et les branches.

Dans le cadre de la COG 2022-2026, l'ambition consiste à consolider ces politiques transverses et à renforcer leur déclinaison dans chacun des organismes locaux. Cette démarche a pour vocation de nourrir l'attractivité de nos offres d'emploi et de notre environnement professionnel et de fidéliser nos collaborateurs. La mesure d'impact de ces politiques sera développée durant la COG, dans l'objectif de renforcer la performance sociale de l'Institution.



## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

La 1<sup>ère</sup> orientation s'attache à **poursuivre le développement des politiques de prévention en santé** en développant l'offre de service institutionnelle à l'appui des plans pluriannuels déployés par les quatre branches. Cela consiste à :

- maintenir ou développer l'offre de service interbranche en complémentarité des programmes des branches afin de renforcer les plans locaux de santé et QVT ;
- actualiser le socle commun interbranche de la politique santé, sécurité et qualité de vie au travail de la Sécurité sociale, compte tenu des enseignements de la crise sanitaire. Ce socle commun prendra en compte la prévention des risques liés à la massification du travail à distance notamment ;
- poursuivre le développement de l'accompagnement attentionné des salariés à des moments clés de leur vie professionnelle ou personnelle, qui fragilisent leur rapport au travail. Cette démarche de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) prendra appui sur le plan d'action issu de la convention Agefiph et pourra viser plus largement l'accompagnement des salariés malades ou qui rencontrent une problématique personnelle pouvant les éloigner du travail.

La 2<sup>ème</sup> orientation consacre **la diversité dans toutes ses formes et quel que soit le type de différence**. Il s'agit plus particulièrement de :

- diffuser des campagnes de sensibilisation interbranche valorisant la diversité des salariés à la Sécurité sociale, afin de favoriser le développement d'une culture institutionnelle d'inclusion, quels que soient les types de différence. Cela pourra constituer un argument valorisant la marque employeur institutionnelle afin d'attirer des candidats au profil varié compte tenu de leur âge, origine, orientation sexuelle, etc. ... ;
- déployer des démarches de recrutement attentionnés à l'intention de publics prioritaires :
  - accroître l'emploi des jeunes de moins de 30 ans afin de relever le défi démographique que représente la projection de départs à la retraite massifs à 10 ans. Cela reposera sur le déploiement de campagnes de communication interbranches adaptées à ce public, le développement de partenariats ciblés et la valorisation des contrats et dispositifs d'insertion pouvant favoriser l'emploi des jeunes ; l'alternance sera plus particulièrement développée ;
  - renforcer la politique handicap institutionnelle pour favoriser l'emploi des salariés porteurs de handicap et leur inclusion dans les organismes locaux. Cette démarche reposera sur le déploiement du plan d'action issu de la convention de partenariat signée avec l'Agefiph en 2021. En cours de COG, à l'issue de la convention, la stratégie de soutien interbranche aux organismes locaux devra être adaptée afin de consolider dans la durée l'engagement de l'Institution pour l'emploi des salariés porteurs de handicap.
- promouvoir l'égalité des chances et des rémunérations entre les femmes et les hommes en favorisant l'évolution de carrières des femmes.

La 3<sup>ème</sup> orientation renforce les ambitions interbranches pour **prévenir du risque de discrimination** à toute étape de la vie professionnelle, et renforce l'engagement de la Sécurité sociale en la matière. Les actions prévues consistent à :

- déployer des formations et accompagnements interbranches visant à mieux connaître les mécanismes de discrimination reposant sur des stéréotypes et à décrypter les croyances qui pourraient influencer le rapport à l'autre et générer une inégalité de traitement ;
- mettre en commun des méthodes et des bonnes pratiques déployées par les organismes locaux pour capitaliser les démarches et outils ayant produit du résultat, dans une approche pragmatique et directement efficiente ;
- accompagner plus particulièrement les pratiques en matière de recrutement, afin de prévenir tout risque de discrimination et favoriser le recrutement de salariés aux profils diversifiés.

La 4<sup>ème</sup> orientation vise à **mesurer l'impact de la politique RSE institutionnelle** afin d'orienter au mieux nos politiques RH interbranche futures en soutien des organismes locaux dans une logique de performance sociale :

- objectiver l'impact des démarches de transformation menées par les organismes locaux pour partager les bonnes pratiques, les caractériser, et soutenir ceux qui s'engageront au cours de la COG dans ces projets ;
- compléter le point de rendez-vous triennal basé sur l'administration en interbranche du BSI (baromètre social institutionnel) apportant une mesure globale, comparative dans le temps et entre organismes ;
- étoffer l'offre de service interbranche relative à l'écoute sociale pour favoriser une bonne prise en compte des attentes des salariés. Il s'agira de mettre à disposition un nouvel outillage interbranche permettant la mise en place d'une mesure du climat social au fil de l'eau et favorisant l'expression des collaborateurs sur leur condition de travail. Cette démarche viendra
- renforcer le pilotage institutionnel de la performance sociale autour d'une méthodologie commune interbranche qui pourrait prendre la forme d'un outil de pilotage ou d'un index de la performance sociale ;
- communiquer sur la performance sociale institutionnelle pour faire de nos réussites un vecteur d'attractivité et de fidélisation.

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Poursuivre le développement de l'offre de service interbranche en matière de santé	1.1	Maintenir ou développer l'offre de service interbranche en complémentarité des programmes des branches	1.1.1	Déployer des offres de service interbranche validées avec les Caisses nationales	X	X	X	X	X
		1.2	Mettre à jour le socle commun interbranche de la politique santé, sécurité et qualité de vie au travail de la Sécurité sociale, compte tenu des enseignements de la crise sanitaire	1.2.1	Diffuser le socle de commun mis à jour et valoriser les axes forts des politiques de santé et QVT des branches		X			
		1.3	Développer la prévention de la désinsertion professionnelle des salariés fragilisés pour un motif personnel ou professionnel, dans son rapport au travail	1.3.1	Déployer de nouveaux accompagnements interbranches pour prévenir la désinsertion professionnelle			X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
2	Consacrer la diversité dans toutes ses formes et quel que soit le type de différence	2.1	Diffuser des campagnes de sensibilisation interbranche valorisant la diversité des salariés de la Sécurité sociale	2.1.1	Déployer deux campagnes de communication internes au cours de la COG, et les faire connaître en externe pour favoriser la candidature de profils variés		X		X	
		2.2	Déployer des démarches de recrutement attentionnées à l'intention de publics prioritaires : jeunes et travailleurs handicapés	2.2.1	Adapter les campagnes de communication interbranche au public des jeunes actifs	X	X	X	X	X
				2.2.2	Promouvoir la diversité des contrats et dispositifs d'insertion pouvant être mobilisés pour favoriser l'emploi des jeunes (alternance, services civiques...)	X	X	X	X	X
				2.2.3	Poursuivre le déploiement de partenariats ciblés visant à promouvoir nos emplois auprès des jeunes	X	X	X	X	X
				2.2.4	Déployer le plan d'action issu de la convention Agefiph dans le respect des axes prioritaires	X	X	X		
				2.2.5	Définir la stratégie de soutien interbranche à la politique handicap à l'issue de la convention de partenariat avec l'Agefiph, puis la mettre en œuvre		X	X	X	X
				2.2.6	Étudier l'opportunité d'engager la Sécurité sociale dans le dispositif de baromètre handicap porté par le secrétariat d'État en charge du Handicap	X				
		2.4	Promouvoir l'égalité des chances et des rémunérations entre les femmes et les hommes en favorisant l'évolution de carrières des femmes	2.4.1	Déployer une campagne de sensibilisation interbranche visant à prévenir le risque de violence sexiste et sexuel au travail	X		X		X
				2.4.2	Assurer un accompagnement renforcé des organismes n'atteignant pas 75 points à l'index relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes		X	X	X	X
				2.4.3	Mettre en place un dispositif de mentorat pour accompagner l'évolution des carrières de femmes			X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
3	Prévenir du risque de discrimination	3.1	Déployer des formations et accompagnements interbranche visant à prévenir le risque de discrimination	3.1.1	Déployer une offre de service institutionnelle visant à renforcer la prévention du risque de discrimination.			X		
		3.2	Capitaliser sur les bonnes pratiques des organismes locaux	3.2.1	Mettre à disposition des organismes les bonnes pratiques via un webinar et un livrable interbranche			X		
		3.3	Accompagner nos pratiques en matière de recrutement	3.3.1	Déployer un plan d'appui interbranche visant à sécuriser les pratiques de recrutement				X	X
4	Mesurer l'impact de la politique RSE institutionnelle	4.1	Objectiver l'impact des démarches de transformation menées par les organismes locaux	4.1.1	Diffuser un livrable portant les bonnes pratiques en matière de transformation auprès des organismes locaux		X			
		4.2	Etoffer l'offre de service interbranche relative à l'écoute sociale	4.2.1	Déployer une offre de service interbranche complémentaire au BSI permettant une mesure du climat social au fil de l'eau		X	X	X	X
		4.3	Mettre en place une méthodologie interbranche de pilotage de la performance sociale	4.3.1	Mettre en place un outil de pilotage, voire un index de la performance sociale du Régime général	X	X			
		4.4	Communiquer sur la performance sociale du Régime général pour nourrir l'attractivité de l'Institution	4.4.1	Déployer des démarches de communication mettant en évidence les politiques RSE institutionnelles et leurs impacts			X	X	X

## Indicateur

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Réduire le nombre d'organismes n'atteignant pas 6 % au titre de l'OETH	- de 95	- de 70	- de 40	- de 20	0



## AMBITION 4

Faire connaître  
les réalisations de  
la Sécurité sociale  
**et valoriser son image**

# Fiche thématique 11

## Valoriser le modèle de Sécurité sociale

### ENJEUX

La communication des branches du Régime général est principalement consacrée à l'information des usagers sur leurs droits et les services qui leur sont accessibles. On constate en revanche une forte méconnaissance du public et des leaders d'opinion concernant les enjeux et les apports de la Sécurité sociale, ainsi que ses performances ou encore son rôle d'employeur, alors qu'elle dispose de beaucoup d'éléments positifs à faire entendre. Cette méconnaissance induit un décalage entre la perception et la réalité que doit pouvoir combler la communication. Ce décalage pose pour les candidats des questions d'attractivité dans un contexte d'emploi tendu, et plus globalement des questions d'adhésion au système de protection sociale ou de consentement citoyen à son financement, que certains acteurs du débat public questionnent régulièrement.

Au cours des deux périodes conventionnelles précédentes, l'Ucanss a porté en étroite association avec les Caisses nationales, l'EN3S et en articulation avec les actions menées par l'État, une stratégie de communication globale et cohérente pour la Sécurité sociale, vis-à-vis du personnel, du grand public et des partenaires de l'Institution autour d'objectifs pluriels, qui ont permis de nombreuses avancées :

- le déploiement d'une nouvelle identité globale pour la Sécurité sociale, afin d'afficher un visage cohérent, lisible, impactant et moderne ;

le renouvellement complet de sa communication numérique ([securite-sociale.fr](http://securite-sociale.fr), [ucanss.fr](http://ucanss.fr), [lasecurecrute.fr](http://lasecurecrute.fr), réseaux sociaux...);

- les relations presse, nouvellement déployées, qui ont permis des retombées dans les grands médias, la presse spécialisée ou la presse quotidienne régionale ;
- la valorisation de l'innovation dans l'Institution (Grand Prix de l'Innovation) ;
- la communication de marque employeur (définition d'une politique de marque employeur, présence sur les salons et sites de recrutement, déploiement de partenariats, campagnes media nationales et ciblées, aide au recrutement des organismes locaux...);
- la refonte des outils d'animation des organismes : site [ucanss.fr](http://ucanss.fr), charte graphique, animation réseaux sociaux, création d'un studio TV interne...

Pour la COG à venir, l'objectif reste d'améliorer l'image de la Sécurité sociale, tout en répondant à des objectifs précis, notamment en matière d'efficacité de recrutement. La stratégie de communication consiste à appréhender conjointement les trois axes suivants, afin de nourrir une image globale de l'Institution :

- la communication institutionnelle ;
- la communication de marque employeur ;
- la communication interne.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

### Communication institutionnelle externe.

Expliquer et valoriser les atouts de notre modèle de protection sociale.

Afin d'avoir une communication de marque efficace, il est nécessaire de faire la pédagogie de la Sécurité sociale, en rappelant sa raison d'être, son équilibre global, son efficacité, et en donnant à voir les bénéfices pour chacun. Ce travail de long cours repose sur diverses actions.

Via ses différents canaux, l'Ucanss veillera à proposer, en lien avec la Direction de la Sécurité sociale des contenus renouvelés, adaptés aux usages numériques, permettant d'expliquer son modèle, son efficacité et sa modernité. Ces contenus veilleront notamment à valoriser l'intégration de la branche Autonomie ainsi qu'à refondre les outils « corporate » existants (ex : film « *3 minutes pour comprendre* »). En outre, l'Ucanss poursuivra son accompagnement sur les sites internet ([securite-sociale.fr](http://securite-sociale.fr) et [evaluation.securite-sociale.fr](http://evaluation.securite-sociale.fr)) en s'occupant de leur maintenance et en mettant en œuvre les développements nécessaires. L'objectif étant de continuer les efforts de présentation pour rendre les contenus plus accessibles et pédagogiques.

Le 80e anniversaire de la Sécurité sociale, prévu en 2025, sera l'occasion d'une prise de parole forte de l'Institution en ce sens. Pour accompagner cette communication globale, des kits seront diffusés aux organismes locaux, pour porter l'image de la Sécurité sociale (supports simples de présentation de la Sécurité sociale) et relayer les campagnes de communication (outils clés en main repiquables pour participer facilement aux campagnes). L'Ucanss poursuivra sa participation aux actions pédagogiques de l'EN3S et du Comité d'Histoire vis-à-vis des jeunes.

Un axe nouveau consistera à se rapprocher des leaders d'opinion (journalistes, élus, partenaires...), dont la connaissance de notre Institution est parfois imparfaite. Tout d'abord, via la poursuite de la mission de relations presse, ou la constitution de groupes d'experts. Afin de prendre part à l'actualité, une réflexion sera menée pour investir collectivement un sujet de débat public (accès aux droits, inclusion...), dans des modalités à définir (baromètre, conférences...) et dans un souci de visibilité médiatique et d'ouverture partenariale.

Enfin, un effort particulier sera porté sur la valorisation de la dimension innovante de la Sécurité sociale, via notamment la reconduction en 2022 et 2026 du Grand prix de l'Innovation, ainsi qu'un relais massif des bonnes pratiques locales identifiées via le Lab de la Sécurité sociale.

Afin d'évaluer ce travail global de communication, l'Ucanss reconduira tous les deux ans la réalisation d'un Baromètre d'image de l'Institution et de sa marque employeur.

### Communication de marque employeur.

Amplifier la communication au service de l'image de marque employeur de la Sécurité sociale et du recrutement des organismes locaux.

La COG écoulée a permis de poser les jalons d'une politique unifiée de marque employeur, considérant tout l'intérêt pour l'Institution de communiquer ensemble, afin de se faire entendre efficacement. La campagne « *Je suis ce que je fais* », lancée en 2021, a fait état de résultats probants en ce sens, avec notamment un doublement des candidatures mesuré sur les vacances de poste des organismes locaux. Avec ces efforts de communication, trois ans après son lancement, le site [www.lasecurecrute.fr](http://www.lasecurecrute.fr), passé de 1,8 millions de visites en 2018 à 6,5 millions en 2021, constitue pour l'Institution le pivot opérationnel de cette stratégie mutualisée.

Pour autant, dans un contexte d'amélioration de la situation de l'emploi, de volumes de recrutement importants pour l'Institution, de concurrence accrue sur le marché de l'emploi, mais également de nouvelles attentes des candidats et de difficultés de recrutement sur certains métiers ou certains bassins d'emploi, l'Ucanss visera à amplifier cette politique de communication, à montrer à toujours davantage de candidats la modernité et les engagements de l'Institution.

À l'instar des grandes marques employeurs publiques (Armée de Terre, Fonction publique, personnels social/santé...), dotées de moyens importants, il s'agira d'approfondir cette communication par des approches de communication et de marketing plus poussées, afin de développer massivement la notoriété et l'image de la Sécurité sociale en tant qu'employeur, via des campagnes dans des médias nationaux (TV, presse, affichage, web...). À cette approche massive sera couplée des démarches spécifiques répondant à des besoins de recrutement précis des branches, notamment en réponse à des besoins de recrutement en tension (jeunes, IT, téléconseillers, appui à des bassins territoriaux...). À ce titre, une campagne annuelle de promotion de l'alternance à la Sécurité sociale, telle qu'initiée en 2022, sera désormais reconduite chaque année.



Cette stratégie s'appuiera dès 2023 sur une refonte complète du site [www.lasecurecrute.fr](http://www.lasecurecrute.fr) (technique, éditoriale, créative), et un suivi plus « data-centré » de ce dernier, au service de l'efficacité et de la performance du recrutement. L'un des enjeux centraux de cette refonte sera de mieux valoriser l'identité de chaque branche et employeur local. Consécutivement à cette refonte, un travail de référencement du site sera engagé, afin d'émerger en permanence sur les moteurs de recherche et de rendre le plus visible les vacances de poste. La présence dans les salons de recrutement sera poursuivie, et les relations écoles seront investiguées pour faciliter le recrutement de stagiaires, alternants et jeunes diplômés.

De plus, les sujets interbranche portés par l'Ucanss (handicap, mobilité, ADD...) continueront à être valorisés en externe via la marque Sécurité sociale, afin de montrer les engagements de l'Institution.

### Communication interne.

Décliner la marque employeur dans un versant interne, à l'attention des salariés en poste, afin de favoriser leur fidélisation et leur attachement à l'Institution.

Sur la fin de COG écoulée, l'Ucanss s'est efforcée d'inscrire les actions interbranches dans une optique de valorisation de la Sécurité sociale, via le recours désormais systématique à la nouvelle identité Sécurité sociale pour porter les actions mutualisées coordonnées au sein de la fédération.

Dans ce contexte, en lien avec les politiques des directions métiers de l'Ucanss, l'engagement des collaborateurs autour d'actions porteuses de sens

sera poursuivi et amplifié (ambassadorat autour d'engagements sociétaux, mécénat, mentorat, politique RSO interbranche...). Des actions ponctuelles fédératrices seront proposées (Odyssée, semaine du développement durable, Mois de l'innovation publique, démarches égalité femmes-hommes, femmes dirigeantes...). L'Ucanss valorisera les métiers, formations et parcours professionnels possibles à la Sécurité sociale, auprès de tous les publics (employés, cadres, ADD). Elle communiquera également sur les avantages sociaux, le cadre conventionnel applicable aux salariés et les avancées du dialogue social au sein de l'Institution. Ces actions internes seront relayées en externe, via les canaux Ucanss et/ou Sécurité sociale.

Dans ce contexte, l'Ucanss poursuivra et amplifiera la communication de son offre de service, par l'amélioration permanente de sa stratégie d'information aux organismes de Sécurité sociale, via l'animation régulière de son site Internet [ucanss.fr](http://ucanss.fr), la poursuite de la réalisation de newsletters thématiques dédiées (#Directeurs, newsletters thématiques), la réalisation d'événements métiers, l'approfondissement d'une politique de création de contenus ambitieuse (développement de la vidéo, déploiement de son studio interne, rédaction d'articles journalistiques, podcast, etc.).

Afin de faciliter le portage de ses actions au sein des réseaux, l'Ucanss continuera à systématiser le recours à l'identité Sécurité sociale dans toutes ses communications aux organismes, et à en rendre compte dans une optique modernisée de ses publications (rapport d'activité, rapports thématiques).

## ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

- Appuyer la gouvernance du projet « 80<sup>e</sup> anniversaire », notamment en lien avec les services de l'État concernés et cabinets ministériels.
- Inciter les branches à utiliser le logo Sécurité sociale dans leur communication.
- Copiloter avec l'Ucanss les Grands Prix de l'innovation
- Renforcer le recours institutionnel au site [lasecurecrute.fr](http://lasecurecrute.fr), une fois sa refonte effectuée.

## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Communication institutionnelle	1.1	Baromètre d'image de la Sécurité sociale	1.1.1	Réalisation de l'enquête et communication des résultats	X		X		X
		1.2	Améliorer nos relations presse et influence	1.2.1	Nombre de retombées presse	X	X	X	X	X
		1.3	Organiser la Journée de la Sécurité sociale (4/10)	1.3.1	Organisation d'un événement / audience / satisfaction	Cf. GPI	X	X	Cf. 80 ans	X
		1.4	Célébrer le 80 <sup>e</sup> anniversaire de la Sécurité sociale	1.4.1	Organisation d'un événement / audience / satisfaction				X	
		1.5	Organiser le Grand Prix de innovation	1.5.1	Organisation du GPI / nombre des candidatures	X				X
		1.6	Relai des bonnes pratiques locales	1.6.1	Valoriser les actions innovantes des organismes locaux, via le GPI, des contenus dédiés sur les sites (notamment partie privée du site <a href="http://ucanss.fr">ucanss.fr</a> ), les réseaux sociaux	X	X	X	X	X
		1.7	Porter et promouvoir les actions de l'EN3S (Concours, Journées, supports pédagogiques jeunes, etc.)	1.7.1	Participation au Conseil d'Orientation pour le Pédagogie de la Solidarité, Appui en communication au Concours Jeunes, Promotion du concours « Jeunes et solidaires », etc.	X	X	X	X	X
		1.8	Réalisation de kits de communication pour les organismes	1.8.1	Diffusion de kits de présentation et d'outils à chaque campagne	X	X	X	X	X
		1.9	Engager une démarche de positionnement et d'influence sur une thématique de débat public	1.9.1	Retombées médiatiques		X	X	X	X
		1.10	Réaliser et commercialiser une BD sur l'histoire de la Sécurité sociale (avec Comité d'Histoire)	1.10.1	Publication de la BD					X
		1.11	Recourir à un accompagnement en communication globale	1.11.1	Passation d'un marché avec une agence, pour faire vivre la marque Sécurité sociale (interne/externe) et sa marque employeur		X	X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Communication institutionnelle	1.12	Proposer de nouveaux outils de communication institutionnels et refondre/mettre à jour les outils existant	1.12.1	Proposition de nouveaux supports numériques à visée pédagogique et/ ou de valorisation et refonte du film « 3 mn pour comprendre »	X	X	X	X	X
				1.12.2	Maintien à jour / accompagnement des développements sur les sites SSFR et évaluation / Suivi du nombre de visites sur les sites co-gérés <a href="http://securite-sociale.fr">securite-sociale.fr</a> et <a href="http://evaluation.securite-sociale.fr">evaluation.securite-sociale.fr</a>	X	X	X	X	X
2	Communication de marque employeur	2.1	Refondre <a href="http://lasecurecrute.fr">lasecurecrute.fr</a>	2.1.1	Livraison d'une nouvelle version, augmentation du trafic		X			
		2.2	Assurer le référencement de <a href="http://lasecurecrute.fr">lasecurecrute.fr</a>	2.2.1	Remontée dans moteurs de recherche et jobboards		X	X	X	X
		2.3	Mettre en place une communication massive de recrutement	2.3.1	Notoriété marque employeur Sécu, trafic sur LSR, nombre de candidatures		X	X	X	X
		2.4	Réaliser des campagnes ciblées en fonction des besoins de recrutement des branches	2.4.1	Trafic et volumes de candidatures sur VP spécifiques	X	X	X	X	X
		2.5	Réaliser une campagne sur l'alternance	2.5.1	Réalisation de la campagne, nombre de VP et de candidatures	X	X	X	X	X
		2.6	Assurer la présence de la Sécurité sociale sur les salons	2.6.1	Nombre de salons auxquels participe la Sécurité sociale	X	X	X	X	X
		2.7	Lancer une démarche de relations écoles	2.7.1	Signer un(des) partenariat(s) avec des écoles et universités			X	X	X

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
3	Communication interne	3.1	Poursuivre la communication d'offre de service de l'Ucanss	3.1.1	Trafic sur <a href="http://ucanss.fr">ucanss.fr</a> , audience et satisfaction sur événements, cohérence globale	X	X	X	X	X
		3.2	Créer des temps forts et fédérateurs au sein de l'Institution	3.2.1	Appui actions Directions métiers	X	X	X	X	X
		3.3	Coordonner et organiser la participation des organismes à Odyssea	3.3.1	Organisation d'un événement	X	X	X	X	X
		3.4	Construire une marque employeur interne	3.4.1	Accompagnement permanent des actions des Directions métiers, via le recours systématique à la charte graphique Sécurité sociale	X	X	X	X	X
		3.5	Communiquer sur les avantages sociaux et le cadre conventionnel applicables au salariés (BSI)	3.5.1	Plan de communication		X			

## Actions à conduire par l'État et échéances (le cas échéant)

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Appuyer la gouvernance du projet « 80 <sup>ème</sup> anniversaire », notamment en lien avec les services de l'État concernés et cabinets ministériels.			X	X	
2	Inciter les branches à porter l'identité Sécurité sociale.	X	X	X	X	X
3	Co-piloter avec l'Ucanss les deux Grand Prix de l'Innovation de la Sécurité sociale.	X				X
4	Renforcer le recours institutionnel au site <a href="http://lasecurecrute.fr">lasecurecrute.fr</a> , une fois sa refonte effectuée.		X	X	X	X

## Indicateurs

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Taux de connaissance « bonne » des missions de la Sécurité sociale (Baromètre)	60 %		65 %		70 %
2	Nombre de visites sur le site <a href="http://lasecurecrute.fr">lasecurecrute.fr</a>	6 millions	6,5 millions	7 millions	7,5 millions	8 millions



AMBITION 5

Renforcer l'efficacité  
de l'Ucanss,  
**un levier fort  
d'accompagnement  
de cette COG**

# Fiche thématique 12

## L'efficiency de l'Ucanss, un levier fort d'accompagnement de la future COG

### ENJEUX

L'Ucanss fera de la connaissance, de l'accessibilité et de la qualité de son offre de service un élément central de sa stratégie de développement. En effet, l'Ucanss, déjà fortement sollicitée par les organismes, avec un taux de satisfaction élevé, doit continuer à faire connaître ses offres de service et à les rendre toujours plus ajustées aux besoins.

L'Ucanss s'appuiera également fortement sur la gestion des Ressources Humaines et du Système d'Information pour l'atteinte des objectifs conventionnels de l'Union. Sur le plan RH, l'Ucanss, en cohérence avec les axes de travail interbranche pour l'ensemble des organismes, veillera à adapter sa gestion à un mode de travail hybride et accompagnera les managers dans cette direction. Elle mènera des

actions d'identification des compétences clefs et utilisera les politiques de recrutement et de formation, notamment, pour disposer des compétences adéquates.

Sur le plan SI, l'enjeu consiste à répondre aux attentes des Directions métier et des utilisateurs des outils de l'Ucanss, tout en prenant en compte de nouveaux enjeux transverses que sont l'accessibilité et la sécurité notamment. Le Lab de la Sécurité sociale s'investira particulièrement dans l'anticipation des évolutions numériques et de l'acculturation des acteurs.

L'Ucanss établira à cette fin un schéma directeur des ressources humaines (SDRH) et un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI). Cette démarche est garante de la cohérence des axes du développement des ressources humaines et du SI avec la stratégie globale de l'Union.

## ENGAGEMENTS DE L'UCANSS

### L'Ucanss fera de la connaissance, de l'accessibilité et de la qualité de son offre de service un élément central de sa stratégie de développement.

L'offre de services de l'Ucanss est accessible par différents canaux. Le site internet, rénové en 2021, permet la mise à disposition de documentation spécialisée (guides, newsletters...). Des lignes téléphoniques et messageries permettent d'entrer en contact avec des experts en droit social, droit de la formation, achats, immobilier, qui répondent dans une posture technique et de conseil. Différents réseaux sociaux d'experts se sont constitués. Des journées thématiques permettant de réunir une communauté d'experts sont régulièrement organisées. Plus récemment, les formats d'animation se sont diversifiés (tchats, webinaires, podcasts), permettant d'atteindre de façon interactive un plus large public.

L'Ucanss évalue régulièrement la qualité de service fournie, à travers le suivi d'indicateurs, la diffusion d'enquêtes régulières, ou encore la constitution de focus groupes.

Deux orientations doivent permettre de rendre plus accessible l'offre de service de l'Ucanss :

- consolider l'animation des communautés d'expert afin notamment de favoriser l'échange de bonnes pratiques et professionnaliser les acteurs ;
- améliorer la connaissance de notre offre de service ainsi que la mesure de la satisfaction.

### L'Ucanss développera une politique RH au service des objectifs de l'Union et de son efficacité interne.

Levier d'optimisation de la gestion RH interne, de renouvellement des pratiques RH et d'innovation, le nouveau SDRH s'inscrit également dans un objectif de consolidation des évolutions et améliorations en cours.

Les trois orientations principales sont :

- prendre en compte des retombées de la crise sanitaire notamment en matière de nouvelles organisations ou de renouvellement du rôle du manager ;
- assurer l'adéquation des compétences des collaborateurs à un niveau toujours plus exigeant de besoins en expertise et ingénierie de projet pour l'accomplissement de ses missions, y compris en redéployant les ressources en fonction des priorités ;

- poursuivre un dialogue social de qualité : l'Ucanss, en tant que fédération d'employeurs de la Sécurité sociale, est investie d'une responsabilité particulière d'exemplarité dans le champ des relations du travail et du dialogue social interne et se doit d'être vecteur d'une image de marque d'employeur attractif et moderne. Les accords locaux récemment conclus dans le champ de la RSE et de la QVT lui donnent pour les prochaines années un cadre renouvelé pour concrétiser ses ambitions en matière d'amélioration des conditions de travail et de développement durable.

L'Ucanss réalisera un état des lieux de l'archivage à la Sécurité sociale, assorti d'un projet de plan d'actions.

### Une politique du SI orientée vers la transformation et l'innovation numérique en prenant en compte l'urbanisation, la sécurisation et l'efficacité.

Le SDSI intégrera les orientations et objectifs suivants :

- aligner le SI sur les orientations stratégiques métiers ;
- consolider et poursuivre la transformation numérique engagée vers une « digital » workplace ;
- adapter le fonctionnement de la DSI aux évolutions des usages et des technologies ;
- piloter la dimension « numérique » du lab Sécurité sociale en s'appuyant sur une démarche d'innovation ;
- soutenir les travaux de la démarche de sécurité et pérenniser la fonction de Responsable des Sécurités du Système d'Information (RSSI)/Data Protection Officer (DPO) afin de faire face aux enjeux de cybersécurité ;
- optimiser, rationaliser et sécuriser les évolutions de notre patrimoine technologique SI afin de répondre aux enjeux de notre environnement interne et externe ;
- poursuivre la dématérialisation des processus internes.



## Actions à conduire par la caisse et échéances

N° D'ENGT	ENGAGEMENT	N° D'ACT°	ACTION	N° D'ÉVAL°	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHÉANCES				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Développer la connaissance, l'accessibilité et la qualité de l'offre de service	1.1	Consolider l'animation des communautés d'expert : un levier d'action interbranche pour favoriser l'échange de bonnes pratiques et professionnaliser les acteurs	1.1.1	Réalisation de newsletter, animations diverses (réseaux sociaux spécialisés, webinaires...)	X	X	X	X	X
		1.2	Renforcer la connaissance de notre offre de service et la mesure de la satisfaction des organismes	1.2.1	Exploiter les données de navigation et de nos outils de Gestion de la Relation Client pour renforcer la connaissance des besoins de nos utilisateurs et apporter des réponses proactives	X	X	X	X	X
				1.2.2	Mieux évaluer la satisfaction des organismes (questionnaires, focus groupes) et mettre en œuvre un plan d'action d'amélioration de la qualité		X			
				1.2.3	Expérimenter l'utilisation de bots pour un premier niveau de réponse aux organismes			X		
2	Aligner la stratégie RH sur la stratégie de développement de l'Ucanss	2.1	Élaborer un nouveau schéma directeur des ressources humaines	2.1.1	Produire le SDRH ainsi que le plan de communication et de pilotage associés	X	X			
3	Une politique du SI orientée vers la transformation et l'innovation numérique	3.1	Élaborer un nouveau schéma directeur des SI	3.1.1	Produire le SDSI ainsi que le plan de communication et de pilotage associé	X	X			

## Indicateurs

N° D'ENGT	INDICATEURS	CIBLES				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Index égalité H/F - Maintien au niveau 2020/2021 (≥ 96 points)	≥ 96 points				
2	Taux de salariés nouvellement embauchés ayant bénéficié d'un suivi personnalisé	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
3	Nombre d'embauches salariés TH	+ 2 recrutements sur la période de la COG.				
4	Taux d'absentéisme de courte durée	0,56 %	0,54 %	0,52 %	0,50 %	0,48 %
5	Taux de décrochés des offres de service	88 %	88 %	88 %	90 %	90 %
6	Taux de très bonne satisfaction des directeurs sur l'offre de service Ucanss		17 %		19 %	
7	Ecart de +/- 2 % entre la prévision d'exécution du tableau de bord de novembre et l'exécution définitive	+1/-2 %	+1/-2 %	+1/-2 %	+1/-2 %	+1/-2 %

Fait à Montreuil, le

- 5 SEP. 2022

Le Ministre de la Santé et de la Prévention

Le Ministre délégué auprès du ministre de  
l'Economie, des Finances et de la  
Souveraineté industrielle et numérique  
chargé des Comptes publics



François Braun



Gabriel Attal

Le Président du Conseil d'Orientation  
de l'Ucanss

Le Président du Comité Exécutif  
des Directeurs de l'Ucanss



Thibault Lanxade



Renaud Villard

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



Raynal Le May



# Annexes

Tableau des indicateurs

PAGE  
84

Cadrage budgétaire

PAGE  
85

Règles budgétaires du budget de gestion de l'Ucanss

PAGE  
86

Lexique

PAGE  
90

# Tableau des indicateurs

Fiche	Indicateurs	Cibles				
		2022	2023	2024	2025	2026
<b>1</b> <b>Dialogue social</b>	Taux d'accords étudiés par le Comex ayant fait l'objet d'une prélecture	50 %	53 %	56 %	60 %	63 %
<b>2</b> <b>GEPPMM</b>	Fréquentation des 3 espaces d'on-boarding (interbranche, branche et organisme, en nombre d'accès)			Valeur 2023 + 10 %	Valeur 2023 + 20 %	Valeur 2023 + 50 %
<b>3</b> <b>Innovation</b>	Taux de satisfaction des utilisateurs des offres de service du Lab de la Sécurité sociale	80 %	81 %	83 %	84 %	85 %
<b>4</b> <b>Formation</b>	Taux d'engagement sur fonds conventionnels (collecte année N + report N-1)	87 %	87 %	90 %	90 %	90 %
	Taux de recrutements sur dispositifs d'alternance	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %
<b>5</b> <b>ADD</b>	Proportion de candidatures féminines aux postes de Direction d'organisme	44 %	48 %	50 %	50 %	50 %
<b>7</b> <b>La politique d'achats interbranche</b>	Chiffre d'affaires de la centrale d'achat (y compris achats sous convention avec des centrales d'achat publiques), en M€ TTC	720	740	760	780	800
	Taux de gain achat généré par la Centrale d'achat (base 12 mois, gain calculé selon la formule de la performance économique définie en interbranche)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>8</b> <b>Immobilier</b>	Taux de satisfaction des organismes sur les principales offres de service Immobilière (accompagnement projet, cession, locations, décret tertiaire)	80 %	80 %	85 %	85 %	90 %
<b>9</b> <b>Energie environnement</b>	Pourcentage de m <sup>2</sup> soumis au décret éco-énergie tertiaire ayant fait l'objet d'un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs à 2030.			30 %	50 %	80 %
<b>10</b> <b>RSE</b>	Réduire le nombre d'organismes n'atteignant pas 6 % au titre de l'OETH	- de 95	- de 70	- de 40	- de 20	0
<b>11</b> <b>Communication</b>	Taux de connaissance « bonne » des missions de la Sécurité sociale (Baromètre)	60 %		65 %		70 %
	Nombre de visites sur le site <a href="https://www.lasecurecrute.fr">LaSecuRecrute.fr</a>	6 millions	6,5 millions	7 millions	7,5 millions	8 millions
<b>12</b> <b>Performance interne</b>	Index égalité H/F - Maintien au niveau 2020/2021 (> ou = 96 points)	≥ 96 points				
	Taux de salariés nouvellement embauchés ayant bénéficié d'un suivi personnalisé	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Nombre d'embauches salariés TH	+ 2 recrutements sur la période de la COG.				
	Taux d'absentéisme de courte durée	0,56 %	0,54 %	0,52 %	0,50 %	0,48 %
	Taux de décrochés des offres de service	88 %	88 %	88 %	90 %	90 %
	Taux de très bonne satisfaction des directeurs sur l'offre de service Ucanss		17 %		19 %	
	Ecart de +/- 2 % et entre la prévision d'exécution du TBB 3 de novembre et l'exécution définitive	+1/-2 %	+1/-2 %	+1/-2 %	+1/-2 %	+1/-2 %

# Cadrage budgétaire

## CADRAGE BUDGETAIRE PLURIANNUEL - COG 2022-2026 GESTION ADMINISTRATIVE ET CORPS DE MISSION

	Base <sup>(1)</sup>	Budget prévisionnel 2022	Budget prévisionnel 2023	Budget prévisionnel 2024	Budget prévisionnel 2025	Budget prévisionnel 2026	TOTAL COG
<b>NATURE DES DÉPENSES</b>							
<b>A- DÉPENSES À CARACTÈRE LIMITATIF</b>							
FONCTIONNEMENT	9 571 006	10 276 149	10 619 552	10 508 915	10 396 912	10 459 214	52 260 742
DÉPENSES DE PERSONNEL	17 989 182	19 206 976	19 897 499	20 155 156	20 419 673	20 676 862	100 356 166
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	981 225	687 023	648 121	633 121	603 121	603 121	3 174 507
RESERVE NON REPORTABLE		300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 500 000
<b>TOTAL A - DÉPENSES À CARACTÈRE LIMITATIF</b>	<b>28 541 414</b>	<b>30 470 148</b>	<b>31 465 172</b>	<b>31 597 192</b>	<b>31 719 706</b>	<b>32 039 197</b>	<b>157 291 415</b>
<b>B - DÉPENSES À CARACTÈRE ÉVALUATIF</b>							
AMORTISSEMENTS et PROVISIONS	1 765 186	2 327 910	1 911 067	1 714 453	1 678 992	1 702 176	9 334 598
PERSONNEL EXTERIEUR (Missionnés du Corps de mission) hors salaires et charges	18 535	47 823	48 588	49 365	50 155	50 958	246 889
PERSONNEL EXTERIEUR Rbst salaires et charges <sup>(2)</sup>	624 951	1 546 272	1 571 012	1 596 148	1 621 687	1 647 634	7 982 753
<b>TOTAL B - DÉPENSES À CARACTÈRE ÉVALUATIF</b>	<b>2 408 672</b>	<b>3 922 005</b>	<b>3 530 667</b>	<b>3 359 966</b>	<b>3 350 834</b>	<b>3 400 768</b>	<b>17 564 240</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES A+B</b>	<b>30 950 086</b>	<b>34 392 153</b>	<b>34 995 839</b>	<b>34 957 158</b>	<b>35 070 540</b>	<b>35 439 965</b>	<b>174 855 655</b>

<b>NATURE DES RECETTES ET RESSOURCES</b>							
Prélèvement sur cotisation (Assurance Maladie, Allocations Familiales, Assurance Vieillesse) Hors CDM	27 909 417	29 749 230	30 767 654	31 106 274	31 228 788	31 548 279	154 400 225
Prélèvement sur cotisation (Assurance Maladie, Allocations Familiales, Assurance Vieillesse) CDM	643 486	1 594 095	1 619 600	1 645 513	1 671 842	1 698 592	8 229 642
Recettes propres <sup>(3)</sup>	631 997	720 918	697 518	490 918	490 918	490 918	2 891 190
Capacité d'autofinancement <sup>(4)</sup>	1 765 186	2 327 910	1 911 067	1 714 453	1 678 992	1 702 176	9 334 598
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>30 950 086</b>	<b>34 392 153</b>	<b>34 995 839</b>	<b>34 957 158</b>	<b>35 070 540</b>	<b>35 439 965</b>	<b>174 855 655</b>

(1) Base = moyenne réalisée 2017-2021 idem COG 2013-2016 sauf 2016 en projection

(2) Personnel extérieur = Coût moyen missionné avec taux d'évolution de 1,60 % / 10 missionnés

(3) Remboursement rému personnel détaché, subvention (contrats en alternance), convention Agefiph (2022/2023), subvention AGFPN

(4) Produits des amortissements et des provisions

# Règles budgétaires

## Règles budgétaires du budget de gestion de l'Ucanss

### BUDGET DE GESTION ADMINISTRATIVE

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

#### 1- LE CADRAGE BUDGÉTAIRE PLURIANNUEL

Pour la période 2022-2026, l'ensemble des dépenses et des recettes fait l'objet d'une programmation pluriannuelle donnant lieu à l'élaboration d'un budget national de gestion annexé à la présente convention. La procédure budgétaire reste régie par la règle de l'annualité, le budget initial est voté en cohérence avec la programmation pluriannuelle et des budgets rectificatifs peuvent être votés.

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

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

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

###### 1.1.1 Les dépenses à caractère limitatif

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

Il s'agit :

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

###### 1.1.2 Les dépenses à caractère évaluatif

Ces dépenses sont arrêtées de manière indicative pour chaque exercice budgétaire. Elles font l'objet d'une évaluation dans le budget primitif du budget national de gestion présenté au conseil d'orientation. Elles peuvent être ajustées au vu des décisions prises qui s'imposent à l'Ucanss. Il s'agit de la dotation aux amortissements et aux provisions (comptes 68) et des crédits affectés au compte 621 « Personnel extérieur à l'organisme de la gestion du Corps de Mission ».

###### 1.1.3 Les recettes

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

## 1.2 La détermination de la base de référence

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

## 1.3 Les règles d'évolution pour la période 2022-2026

### 1.3.1 Actualisation des dépenses de personnel

Le pilotage de la masse salariale repose sur trois leviers :

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

La détermination de la masse salariale repose sur trois éléments :

- le plafond d'emplois annuel arrêté pour la durée de la COG en ETPMA (équivalent temps plein moyen annuel) ;
- le cadrage de RMPP (en masse) fixé par les pouvoirs publics ;
- les glissements divers en masse (dont l'effet de noria et l'effet de structure) au sens de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP).

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

La dotation (base COG) de l'année N est actualisée, soit lors du vote du budget initial en N-1, soit lors du vote du budget rectificatif au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'année N, du différentiel de niveau de RMPP (en masse) arrêté pour l'année N par les pouvoirs publics par rapport à celui retenu pour la construction de la masse salariale de l'année N figurant dans la COG.

Lors du vote du budget rectificatif au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'année N, la dotation (base COG) de l'année N est actualisée en appliquant le nouveau GVT négatif et d'effet de structure effectivement constaté à la clôture des comptes de l'année N-1 si celui-ci diffère de celui retenu pour la construction de la masse salariale de l'année N figurant dans la COG.

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

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

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

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

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

### 1.3.3 Autres réajustements exceptionnels

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

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

## 2 – LES RÈGLES DE GESTION

### 2.1 Le vote des budgets annuels

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

### 2.2 Les virements de crédits

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

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

À l'intérieur de ces groupes de dépenses, les virements de crédits relèvent de l'autorité du Directeur. Les virements de crédits des dépenses de personnel vers les autres groupes de dépenses, et des autres dépenses de fonctionnement vers les dépenses d'investissement sont effectués par le Directeur de l'Ucanss. Ils font l'objet d'une information au Conseil d'orientation.

Tout autre virement est interdit. Il ne peut être dérogé à cette règle qu'exceptionnellement, après accord préalable des services de l'État, par une décision modificative soumise au vote du Conseil d'orientation après avis du Comité exécutif.

### 2.3 La réserve budgétaire

L'utilisation de la réserve budgétaire est subordonnée à l'autorisation préalable des services de l'État. Une information est faite au Conseil d'orientation (Cor).

Les crédits non utilisés de la réserve budgétaire sont annulés en fin de chaque exercice.

### 2.4 Les règles relatives au report des crédits non consommés

#### 2.4.1 La constatation des crédits non consommés

Les crédits non consommés constatés au niveau des groupes de dépenses à caractère limitatif peuvent donner lieu, à l'exception de la réserve budgétaire, à un report sur l'exercice suivant. Les crédits non

consommés constatés au niveau des dépenses à caractère évaluatif au titre d'un exercice ne peuvent donner lieu à un report.

#### 2.4.2 Le vote par le Cor après avis du Comex

Chaque année, après la clôture des comptes, à la constatation du niveau des dépenses exécutées et au regard de leur analyse et de l'estimation des besoins, les crédits non consommés au titre de l'année N-1 peuvent donner lieu à report sur l'exercice suivant (N) et être affectés sur des dépenses à caractère non pérenne. Ces crédits augmentent à due concurrence le montant des autorisations de dépenses de l'exercice N et donnent lieu à présentation d'un budget rectificatif au Cor après proposition du Comex. Les crédits non consommés en dernière année de COG ne sont pas reportables.

#### 2.4.3 Les modalités d'approbation par les services de l'État

Pour les crédits reportés à l'intérieur des groupes de dépenses dont ils sont issus, l'approbation par les services de l'État est réputée acquise. Pour les crédits reportés dans un groupe de dépenses différent de celui dont ils sont issus, les dispositions du point 2.2 du paragraphe 2 concernant les virements de crédit s'appliquent.

#### 2.4.4 Les modalités d'information

L'Ucanss produit à l'appui de la décision du Cor un état détaillé qui retrace l'origine en N-1 des crédits reportés par ligne budgétaire en indiquant leur destination en N par groupe de dépenses.

### 2.5 Les règles d'utilisation des recettes

Si la réalisation des recettes pour l'année N pour les comptes appartenant à la liste ci-après est supérieure à l'évaluation faite à l'annexe budgétaire au titre du même exercice, la différence vient majorer le niveau des autorisations de dépenses limitatives non pérennes, à hauteur de 75 % du dépassement de la prévision de recette. Les 25 % restant viennent atténuer la contribution des Caisses nationales au budget de l'Ucanss. Par exception, certains comptes précisés infra peuvent faire l'objet d'une réutilisation de la différence par rapport à l'évaluation inscrite dans la programmation budgétaire à hauteur de 100 %.



Si la réalisation de ces recettes est inférieure à l'évaluation faite lors des négociations de la COG, les autorisations de dépenses limitatives sont réduites à due concurrence.

La réutilisation du différentiel entre les recettes réutilisables constatées au titre de l'année N et prévisionnelles vient majorer le montant des dépenses limitatives de l'année N+1. En première année de COG, peut être réutilisé le différentiel entre les recettes réutilisables prévisionnelles et constatées au titre de la dernière année de la COG précédente, selon les règles de la période conventionnelle précédente. En cas de recettes inférieures à l'évaluation, la réduction à due concurrence du montant des dépenses limitatives est également effectuée au titre de l'exercice N+1. Dans le cadre de projets ponctuels et bien identifiés, les services de l'État peuvent, au cas par cas, autoriser une réutilisation de recettes sur l'année en cours sur la base d'une prévision communiquée par l'Ucanss. À ce titre l'intégralité de la subvention reçue de l'Agefiph dans le cadre du projet destiné à développer l'emploi de personnes en situation de handicap à la Sécurité sociale sera utilisée sur les exercices concernés.

- 74 : subventions reçues à 100 % :
  - 741 : subventions reçues de l'État
  - 742 : subventions reçues des régions
  - 743 : subventions reçues des départements
  - 744 : subventions reçues des communes
  - 745 : subventions reçues des établissements publics nationaux
  - 746 : subventions reçues des établissements publics locaux
- 755 : services rendus entre organismes à 100 %
- 791 : transfert de charges à 100 % :
  - 7911 : prise en charge des frais de formation (remboursement forfaitaire)
  - 7912 : indemnités d'assurance (remboursement)

## 2.6 Le bilan de l'exécution budgétaire

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

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

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

L'Ucanss fournit pour chaque exercice budgétaire quatre tableaux de bord budgétaires accompagnés d'une analyse de l'exécution budgétaire. Ces documents permettent à l'État de produire des éléments chiffrés pour la commission des comptes et pour la préparation de la loi de financement de la Sécurité sociale. Le calendrier de production d'un TBB relatif à l'exercice N est le suivant :

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

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

Les TBB donnent lieu, en tant que de besoin, à des échanges entre les services de l'État et l'Ucanss.

### 2.6.2 Effectifs

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

### 2.6.3 Informatique

Les dépenses informatiques font l'objet d'un suivi budgétaire en prévision et en exécution. Un tableau de suivi, établi en commun entre l'Ucanss et l'État, est transmis aux services de l'État annuellement lors de la présentation du budget exécuté. Il retrace les dépenses en AE et CP pour la part relative aux investissements afin d'identifier les décaissements pluriannuels relatifs aux investissements informatiques.

# Lexique

<b>ADD</b>	Agent de direction	<b>CSE</b>	Comité social et économique
<b>AE</b>	Autorisation d'engagement	<b>DCF</b>	Directeur comptable et financier
<b>AFEST</b>	Action de formation en situation de travail	<b>DG</b>	Directeur général
<b>AISS</b>	Association internationale de la Sécurité sociale	<b>DINUM</b>	Direction interministérielle du numérique
<b>ARS</b>	Agence régionale de santé	<b>DITP</b>	Direction interministérielle de la transformation
<b>BSI</b>	Baromètre social individuel (fiche 5) Baromètre social institutionnel (fiches 10 et 11)	<b>DPO</b>	Délégué à la protection des données (ou data protection officer)
<b>CCMOSS</b>	Commission consultative des marchés des organismes de Sécurité sociale	<b>DSI</b>	Direction des systèmes d'information
<b>CDC</b>	Caisse des dépôts et consignations (fiche 4) Comité des carrières (fiche 5)	<b>DSS</b>	Direction de la Sécurité sociale
<b>CEE</b>	Convention énergétique et environnementale	<b>EA</b>	Entreprises adaptées
<b>CFA</b>	Centre de formation des apprentis	<b>ESAT</b>	Etablissement ou service d'aide par le travail
<b>CIASSP</b>	Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public	<b>ETPMA</b>	Equivalent temps plein moyen annuel
<b>CN</b>	Caisse nationale	<b>FFOD</b>	Forum des acteurs de la formation digitale
<b>CNAM</b>	Caisse nationale de l'Assurance maladie	<b>FOAD</b>	Formation à distance
<b>COG</b>	Convention d'objectifs et de gestion	<b>FP</b>	Formation professionnelle
<b>COR</b>	Conseil d'orientation	<b>GEPPMM</b>	Gestion des emplois, des parcours professionnels et de la mixité des métiers
<b>CP</b>	Crédit de paiement	<b>GESAT</b>	Groupement des établissements ou services d'aide par le travail
<b>CPF</b>	Compte personnel de formation	<b>GIP / GIE</b>	Groupement d'intérêt public / groupement d'intérêt économique
<b>CPG</b>	Contrat pluriannuel de gestion	<b>GPI</b>	Grand prix de l'innovation
<b>CQP</b>	Certification de qualification professionnelle	<b>GVT</b>	Glissement vieillissement technicité

<b>HQE</b>	Haute qualité environnementale	<b>ROI</b>	Retour sur investissement
<b>IT</b>	Technologies de l'information (ou information technology)	<b>RPP</b>	Responsabilité personnelle et pécuniaire
<b>LMS</b>	Learning management systems	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'employeur
<b>LSR</b>	Site lasecurecrute.fr	<b>RSI</b>	Régime social des indépendants
<b>MNC</b>	Mission nationale de contrôle	<b>RSO</b>	Responsabilité sociétale des organisations
<b>OECP</b>	Observatoire économique de la commande publique	<b>RSSSI</b>	Responsable des sécurités du système d'information
<b>OETH</b>	Obligation d'emploi des travailleurs handicapés	<b>SDRH</b>	Schéma directeur des ressources humaines
<b>OPCO</b>	Opérateur de compétences	<b>SDSI</b>	Schéma directeur des systèmes d'information
<b>OPIM</b>	Opérations immobilières	<b>SIRH</b>	Système d'information des ressources humaines
<b>ORME</b>	Outil de rédaction des marchés de l'Etat	<b>SSSI</b>	Schéma stratégique des systèmes d'information
<b>PDP</b>	Prévention de la désinsertion professionnelle	<b>TBB</b>	Tableau de bord budgétaire
<b>PEE</b>	Politique énergétique et environnementale	<b>TPE</b>	Très petites entreprises
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises	<b>UGAP</b>	Union des groupements d'achats publics
<b>PNI</b>	Plan national immobilier	<b>VEFA</b>	Vente en l'état futur d'achèvement
<b>QVT</b>	Qualité de vie au travail	<b>VNC</b>	Valeur nette comptable
<b>REEN</b>	Réduire l'empreinte environnementale du numérique		
<b>RG</b>	Régime général		
<b>RGSS</b>	Régime général de Sécurité sociale		
<b>RH</b>	Ressources humaines		
<b>RMPP</b>	Rémunération moyenne des personnels en place		
<b>RNCP</b>	Répertoire national des certifications professionnelles		

Directrice de la publication : Isabelle Bertin

Conception graphique : Direction de la communication

Réalisation graphique :  | agence-bolivie.fr

Ucanss - 2022



**Au service**  
des acteurs  
de la Sécurité  
sociale

