

INSTANCE NATIONALE DE CONCERTATION

11 octobre 2012

UCANSS

ORDRE DU JOUR

- RESULTATS DU BAROMETRE SOCIAL INSTITUTIONNEL 2012.

ÉTAIENT PRESENTS :

Pour l'Ucanss :

Philippe RENARD, directeur

Caroline CHABAUD

Pascal CLÉMENT

Sophie METEYER

Émilie SENS

Pour l'Acoss :

Francis BRISBOIS

Pour la Cnaf :

Myriam KUHN

Christine MANSIET

Pour la Cnamts :

Laurence CREACH

Pour la Cnav :

Virginie CHARLES-BRAY

Pour les organisations syndicales :

CGT

Sylviane BEAUNIER

Raymond MALLET

COFICT-CGT

Olivier TOMPA

CGT-FO

Jean-Pierre DUBOIS

SNFOCOS

Patricia DELBECQ

Fédération PSTE-CFDT

Bernard DELANNOY

Béatrice DRUELLE

CFE-CGC

Sihem ANNE

Dominique LEPAGE

FPSE-CFTC

Jean-Marc COLLET

Bernadette DECLERIEUX

Hubert RÉTIF

SNADEOS-CFTC

Étienne LACOMBE

La séance est ouverte à 14 h 35 sous la présidence de Philippe RENARD.

RÉSULTATS DU BAROMÈTRE SOCIAL INSTITUTIONNEL 2012

Philippe RENARD excuse l'absence de Pierre MAYEUR, président du Comité exécutif. Il rappelle que celui-ci avait participé à la présentation du BSI en 2011. Il propose de présenter rapidement les résultats du BSI pour le Régime général, puis de passer au débat.

Sylviane BEAUNIER (CGT) souhaite faire lecture d'une déclaration préalable :

« À la base, la démarche depuis 2009 de mettre en place un baromètre social institutionnel devrait servir :

- À orienter les actions et la politique de ressources humaines en fonction du ressenti des agents ;*
- À cibler les axes à progresser.*

Malheureusement, en l'espace de moins d'un an, notre organisme, l'Urssaf de Paris et de la Région parisienne, compte deux tentatives de suicide dans des secteurs différents, un cadre N7 l'année dernière dans le département 93 et un rédacteur juridique N4 à Paris Sud. Pour notre collègue rédacteur juridique, les agents nous ont indiqué que c'était la charge de travail, donc le manque d'effectifs qui était en cause. Tout le personnel est extrêmement choqué.

Pourtant, les élus CGT ont alerté à plusieurs reprises la direction générale de l'Urssaf de Paris et RP, lors des différentes plénières CHSCT/CE/DP, sur les conditions de travail qui se dégradent de plus en plus. Maintenant, dans les caisses de Sécurité sociale, nous en sommes au stade où les salariés risquent leur vie à cause du travail. D'ailleurs, dans le BSI, il est indiqué que 75 % des agents jugent leur travail stressant et 60 % pensent que leurs conditions de travail de travail se sont dégradées.

Au vu des résultats catastrophiques de l'Urssaf de Paris, il a été décidé que notre directeur, et directeur préfigurateur pour la régionalisation, serait écarté : il quitte l'organisme le 1^{er} novembre, à la veille de notre régionalisation, laissant simplement un sous-directeur par intérim s'occuper de la fusion. C'est dire la considération vis-à-vis du personnel !

Le personnel ne comprend pas pourquoi la direction ou la tutelle minimisent ces actes de détresse. Pourtant, M. le directeur de l'Ucanss, vous en portez l'entière responsabilité : qu'attendez-vous ? Vous êtes le garant de la sécurité de tout le personnel de la Sécurité sociale.

Le changement, c'est maintenant, il paraît : mais non, le changement, c'est urgent ! »

Philippe RENARD prend acte de cette déclaration. Il souligne que l'Ucanss tente, lors des INC ou des réunions paritaires de négociation, de ne pas cristalliser le débat sur des situations particulières. La fédération d'employeurs n'a pas vocation à traiter de telles situations. Toutefois, Philippe RENARD a entendu les inquiétudes de la CGT sur les conditions de travail et de santé au sein de la branche professionnelle. Il rappelle que l'Ucanss mène actuellement une négociation relative à la santé au travail dans le prolongement des résultats du diagnostic établi sur ce thème et dans le but d'aboutir à un résultat positif qui permettra d'engager des actions complémentaires à celles déjà initiées, que ce soit au niveau de la branche professionnelle ou de chaque organisme local.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) indique que la fédération PSTE-CFDT prend acte de ces propos, mais elle déplore que l'Institution ne propose aucun lieu pour

débattre de cette situation. Les tentatives de suicide sont plus nombreuses qu'auparavant, mais il n'existe aucun processus de recensement. La Sécurité sociale devrait mettre en place un dispositif adéquat sur cette question afin que les représentants syndicaux n'apprennent pas les tentatives de suicide des salariés lors des réunions.

Philippe RENARD note que cette demande a été déjà faite et qu'il est urgent d'avoir une vision globale de ces situations dramatiques. Il propose de passer à la présentation du diaporama relatif au BSI 2012.

Caroline CHABAUD indique que le diaporama projeté revient, en synthèse, sur quelques thèmes principaux et sur quelques enseignements.

L'enquête a été réalisée entre mi-mars et début avril. Le taux de participation s'élève à 52 % avec une augmentation de plus de 5 points par rapport à 2011, ce qui prouve l'intérêt des salariés pour cette démarche et révèle l'investissement des organismes qui administrent le baromètre. Plus de 67 000 agents ont eu la possibilité de participer au BSI et près de 35 000 agents ont effectivement répondu au questionnaire.

Le diaporama présenté met en perspective les résultats sur quatre ans d'administration du baromètre.

S'agissant de la satisfaction globale des salariés au travail, 63 % des salariés se déclarent globalement satisfaits, soit un retour au niveau de 2009 après les dégradations de 2010 et 2011. Selon les branches, l'évolution du niveau de satisfaction est la suivante : 63 % au niveau national, + 3 points pour la branche Famille et la branche Maladie par rapport à 2011, + 9 points pour le Recouvrement qui avait un niveau inférieur à la moyenne en 2009 et un retour à la moyenne de 2009 pour la Retraite.

Philippe RENARD précise que, selon les statisticiens, la variation sur des chiffres globaux devient significative à partir d'un écart de 3 points.

Caroline CHABAUD présente les points forts soulevés par les collaborateurs en matière de satisfaction globale. 91 % de salariés sont satisfaits des horaires de travail, des relations avec les collègues, de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et de la relation avec le manager direct. La satisfaction a augmenté sur les avantages sociaux et sur l'ambiance au sein des services. La nature et le contenu du travail sont jugés satisfaisants par 67 % des agents. Parmi les points les moins bien perçus, il y a les possibilités de formation, la possibilité de développer des compétences, la reconnaissance du travail par la hiérarchie, l'organisation du travail au sein de l'organisme, les possibilités d'évolution professionnelle et la rémunération, même s'il faut noter une progression sur ce dernier point par rapport aux années précédentes.

La satisfaction globale est différente selon les profils. Comme les années précédentes, le niveau de satisfaction se dégrade avec l'ancienneté : 88 % se déclarent satisfaits la première année, mais la chute est rapide et conséquente dès 5 ans d'ancienneté. S'agissant des niveaux de classification, on constate des différences de perception : les agents N3 et N4 se déclarent moins satisfaits que la moyenne nationale, alors que les niveaux les plus élevés sont globalement plus satisfaits. Toutefois, la proportion est moindre pour les niveaux 7 que pour les autres niveaux d'encadrement.

La fierté d'appartenance est en progression : davantage d'agents se déclarent fiers de travailler dans leur branche (+ 3 points), à la Sécurité sociale et dans leur organisme. Le niveau d'optimisme des agents à l'égard de leur avenir professionnel observé en 2011 se confirme également et revient au niveau de 2009, même s'il y a moins de 4 agents sur 10 qui se déclarent optimistes.

La nature et le contenu du travail sont des indicateurs très importants pour évaluer le caractère motivant du travail et le niveau de satisfaction globale. 67 % des agents se disent

satisfaits par la nature et le contenu du travail, ce qui est similaire aux années précédentes. À noter que près de 3 agents sur 4 jugent leur travail varié et adapté à leurs compétences, ce qui représente une progression de 4 points par rapport à 2011. Mais ils restent partagés sur le caractère motivant de leur travail puisque seuls 52 % des salariés s'expriment en ce sens. En outre, le caractère motivant du travail décline très rapidement après un an d'ancienneté.

Le niveau de satisfaction sur les conditions de travail progresse en 2012. L'organisation du travail reste très critiquée par une majorité d'agents puisque seuls 40 % des salariés s'en disent satisfaits, malgré une progression de 3 points par rapport à 2010. Par ailleurs, les salariés sont critiques pour ce qui relève des conditions permettant de réaliser un travail de qualité : 1 agent sur 2 déclare disposer des informations nécessaires et 41 % disent disposer de suffisamment de temps, mais 6 agents sur 10 estiment que leurs outils informatiques sont adaptés pour réaliser un travail de qualité.

Le fonctionnement du service est jugé positivement : 2/3 tiers des salariés estiment que la coopération et l'entraide au sein du service sont bonnes. À noter que l'ambiance au sein du service et les relations avec les collègues apparaissent, comme les années précédentes, comme une des principales sources de satisfaction des agents. Par ailleurs, les horaires de travail et l'équilibre entre la vie privée et professionnelle sont bien perçus par une large majorité depuis 2009, soit respectivement 91 % et presque 80 % de satisfaction pour chaque point. En revanche, la charge de travail est toujours jugée comme importante par les 2/3 tiers des agents, malgré une inflexion légèrement positive et différente selon les branches en 2012. Le BSI propose des questions sur la perception des salariés quant aux actions mises en œuvre dans l'organisme pour adapter la charge de travail : davantage de salariés déclarent avoir perçu ces actions (évolution importante : + 7 points par rapport à 2011) et ce, dans toutes les branches. Le caractère stressant du travail offre des résultats équivalents à ceux des salariés qui déclarent avoir une charge de travail trop importante : en effet, la principale source de stress déclarée par les salariés est la charge de travail. 72 % des agents se déclarent stressés, dont 23 % tout à fait stressés, même si les chiffres diminuent par rapport à 2011, et ce dans toutes les branches. L'autre source de stress reste les mauvaises conditions de travail pour 31 % des agents.

Comme les années précédentes, la perception de la hiérarchie directe est plutôt positive. En 2012, elle est même meilleure s'agissant de la capacité des managers à organiser le travail de leur équipe : les agents se déclarent plus satisfaits de la disponibilité des managers, de la mise à disposition des informations nécessaires pour réaliser un travail de qualité, de la volonté de favoriser le travail en équipe et de l'accompagnement au changement. Par ailleurs, l'aspect relationnel avec le manager direct enregistre un taux constant de satisfaction, voire une légère amélioration en 2012. En revanche, les salariés considèrent que la direction est éloignée du terrain puisque 35 % d'entre eux estiment que la direction est attentive aux conditions de travail, 28 % estiment que la direction prend en compte la dimension humaine dans ses décisions et 23 % estiment qu'elle est proche des préoccupations du terrain. Cette perception est constante depuis l'administration du BSI en 2009. En 2012, elle semble plus marquée dans les organismes de grande taille.

S'agissant de l'information, 61 % des agents s'estiment bien informés par leur organisme, soit une progression de 3 points par rapport à 2011 et un retour au taux de 2009. Parmi les moyens d'information, l'intranet reste en tête, suivi par la messagerie et les réunions de service.

La rémunération reste traditionnellement un point d'insatisfaction dans ce genre d'enquête, mais il est plus marqué dans l'Institution selon les standards BVA. À noter que le niveau de satisfaction sur cet item retrouve son niveau de 2009 : 26 % des salariés se disent satisfaits en 2012.

En revanche, les avantages sociaux et l'intéressement restent un point de satisfaction pour une majorité de salariés. L'insatisfaction relative à la rémunération trouve sa source dans un

sentiment d'inéquité entre rétribution et contribution et dans la comparaison faite avec l'extérieur : 31 % des salariés estiment être rémunérés à leur juste valeur par rapport au travail accompli et seulement 24 % quand ils se comparent à l'extérieur. Par ailleurs, les règles d'attribution de rémunération individuelle restent peu visibles pour une majorité de salariés qui estime qu'elles ne sont pas communiquées par la direction : 27 % des agents estiment que les règles sont claires et 18 % pensent qu'elles sont équitables et justes. S'agissant des avantages sociaux, une nouvelle question a été introduite cette année dans le baromètre afin de pouvoir les identifier. Pour une majorité de salariés, il s'agit avant tout de la sécurité de l'emploi, suivie plus loin par les horaires de travail et le nombre de jours RTT. S'agissant de l'intéressement, il vient, comme les années précédentes, nuancer la perception de la rémunération : 83 % des salariés déclarent contribuer personnellement aux objectifs de l'intéressement et 58 % des agents apprécient le principe de l'intéressement. Par ailleurs, contrairement à la rémunération, moins les agents ont d'ancienneté, plus le niveau de classification est bas et meilleure est la perception de l'intéressement.

Comme les années précédentes, près de 3/4 des agents déclarent avoir suivi une formation, ce qui témoigne de l'effort et de la volonté de développement professionnel des salariés. Les formations sont globalement bien perçues, mais seul 1 agent sur 2 se dit satisfait des possibilités de formation au sein de la Sécurité sociale et 43 % des agents se disent satisfaits de la possibilité de développer des compétences à l'occasion de formations. Par ailleurs, une très large majorité des salariés ayant répondu déclarent avoir bénéficié d'un entretien annuel : 96 % déclarent que leur responsable leur a fixé des objectifs lors de cet entretien. En revanche, une majorité déclare que l'entretien n'a pas été véritablement utile et regrette de ne pas avoir reçu de propositions d'évolution professionnelle à la suite de l'entretien. S'agissant des perspectives d'évolution professionnelle, elles sont jugées peu satisfaisantes par 72 % des agents. Comme les années précédentes, 1 agent sur 5 estime avoir de réelles possibilités d'évolution, soit au sein de son organisme, soit dans un organisme d'une autre branche, soit au sein de la Sécurité sociale. 37 % des agents déclarent souhaiter un changement d'activité et près de la moitié aimerait qu'il s'effectue au sein de leur organisme actuel, contre 10 % dans un autre organisme de la branche ou dans l'Institution.

Pour conclure, Caroline CHABAUD présente les principaux axes de progrès soulignés par BVA. En premier lieu, il faut poursuivre l'amélioration des conditions d'organisation du travail, notamment par la mise en place d'actions pour adapter la charge de travail et diminuer le stress ressenti par les salariés. Par ailleurs, il est nécessaire de communiquer sur les actions mises en œuvre par la direction qui est perçue comme éloignée des préoccupations du terrain. De même, il convient de développer la communication interne dans les organismes. Enfin, BVA préconise d'accompagner les agents dans leur progression professionnelle, dans le développement de leurs compétences, mais aussi d'accompagner le manager dans la gestion de son équipe, la reconnaissance du travail et l'accompagnement du changement.

Philippe RENARD remercie Caroline CHABAUD pour sa présentation et ouvre la séance aux questions.

Jean-Marc COLLET (FPSE-CFTC) indique que la CFTC se réjouit d'avoir, pour la 4^{ème} année consécutive, un aperçu de l'état de santé psychique d'un grand panel de salariés. Par ailleurs, elle se félicite que les agents soient de plus en plus nombreux à répondre au BSI, obtenant ainsi un certain degré de fiabilité dans les données recueillies.

Toutefois, Jean-Marc COLLET déplore que les chiffres du Recouvrement sur la satisfaction globale soient toujours faibles : 50 % en 2009 et en 2010, 57 % en 2011 et 59 % en 2012. Certes, il y a une progression, mais les autres branches progressent également et plus vite.

La CFTC demande des explications sur la faiblesse du taux de satisfaction dans cette branche et estime que les changements d'organisation au sein de la branche Recouvrement expliquent certains dysfonctionnements qui sont à la base de l'insatisfaction des agents. La CFTC attend de la branche Recouvrement qu'elle intensifie ses efforts pour améliorer le

confort de ses agents et rétablir le niveau général de satisfaction. Toutefois, au regard des statistiques BVA, les autres branches doivent aussi faire des efforts, leurs résultats étant inférieurs de 20% environ à la moyenne de BVA.

Par ailleurs, Jean-Marc COLLET souligne que les points de satisfaction relèvent de domaines qui sont de la compétence des partenaires sociaux et de l'Ucanss, qu'il s'agisse des négociations sur les horaires de travail, de l'équilibre entre vie privée et professionnelle et des avantages sociaux. Par ailleurs, les points de réussite sont à inscrire au crédit des managers de proximité. S'agissant de la nature et du contenu du travail qui sont des points en demi-teinte, ils relèvent du domaine de compétence des managers des caisses nationales. Enfin, les points d'insatisfaction concernent des domaines qui relèvent essentiellement de la négociation des COG, comme le développement des compétences, l'organisation du travail au sein des organismes, les possibilités d'évolution professionnelle ou la rémunération.

Jean-Marc COLLET souligne que les salariés qui ont moins de 5 ans d'ancienneté ont des projets et sont optimistes. Au-delà de ces 5 ans, les salariés font face à de grandes déceptions. Par ailleurs, les agents qui sont dans les niveaux de classification les plus élevés témoignent d'une plus grande satisfaction au sein de l'Institution. Les N1 et N2, compte tenu de l'ancienneté, sont encore globalement satisfaits, mais les niveaux 3 à 6 ne manifestent pas de satisfaction. Toutefois, les agents sont fiers de travailler dans l'Institution, même si cela est davantage lié à l'ambiance générale.

Jean-Pierre DUBOIS (CGT-FO) rappelle que le BSI est un instrument de mesure. Il partage les propos de la CFTC et estime qu'un tel instrument devrait permettre d'améliorer la situation. Il s'étonne du faible nombre de salariés qui ont répondu au baromètre par rapport au nombre de salariés auquel il a été soumis (52% de participation). Il espère que les 48 % de salariés qui n'ont pas répondu ne sont pas des agents qui estiment que répondre au BSI serait inutile, notamment au vu de la dégradation constante de la situation. Par ailleurs, Jean-Pierre DUBOIS considère qu'il serait judicieux de disposer du détail des 190 organismes qui ont administré le BSI, notamment au vu de la diversité des situations locales, certains étant en phase de restructuration ou préparant le passage à la régionalisation, comme c'est le cas à l'URSSAF de Paris. S'agissant du rédacteur juridique qui a fait une tentative de suicide, Jean-Pierre DUBOIS souligne que le service auquel cette personne était rattachée est débordé depuis des années et que les effectifs ne sont pas à la hauteur de la charge de travail. Il serait donc intéressant d'une part, de savoir si les organismes qui ont connu des restructurations (comme la CAF du Nord en 2011/2012) ont participé au BSI et d'autre part, si tel est le cas, de connaître le ressenti des salariés présents dans ces organismes. Enfin, Jean-Pierre DUBOIS prend note que la charge de travail est ressentie comme moins importante dans la branche Recouvrement en 2012. Il serait intéressant de mettre ce résultat en relation avec l'intérêt des salariés au travail : la baisse de la charge de travail passe parfois par des organisations et des méthodes qui créent de la répétition et des opérations de masse qui diminuent l'intérêt du travail.

Sihem ANNE (CFE-CGC) déclare que la CFE-CGC rejoint la CFTC pour la plupart des observations émises et qu'elle a déjà adressé un tableau général par rapport à cette démarche.

La CFE-CGC tient à souligner qu'elle apprécie la démarche faite par l'employeur depuis 2009 de mettre en place un baromètre social institutionnel permettant de connaître le ressenti des agents par branche ; avec des références aux standards BVA qui s'avèrent également utiles.

La CFE-CGC souhaiterait mettre en avant certaines caractéristiques. Elle relève que les résultats, qui résultent de réponses à des questions fermées, sont à analyser au regard de caractéristiques précises qui sont les suivantes :

- Tout d'abord, un contexte général de crise, dont la portée est plus aiguë dans le secteur marchand, peut améliorer le ressenti concernant certaines rubriques.
- Deuxièmement, l'existence de valeurs fondamentales portées au sein de la Sécurité sociale qui favorisent de plus en plus la fierté d'appartenance et l'amélioration du niveau général de satisfaction – ceci étant, cela peut être une conséquence – plus particulièrement pour les nouveaux recrutés, globalement plus satisfaits que les anciens.
- Enfin, une culture qui privilégie l'entraide et la coopération peut atténuer le niveau d'insatisfaction dans certaines situations.

Aussi, la CFE-CGC émet quelques observations par rapport aux différents chapitres et aux standards BVA.

Pour la satisfaction globale, le niveau de satisfaction est en décrochement à hauteur de 16 points.

Concernant la nature et le contenu du travail, la moyenne se situe 15 points en dessous de celle du standard BVA. La CFE-CGC note particulièrement que le caractère motivant du travail décline très rapidement dès un an d'ancienneté, plus particulièrement dans des secteurs liés au cœur de métier, tels la production, le contrôle et la régulation médicale. Le sentiment de charge importante de travail est ressenti par les trois quarts des agents avec un écart défavorable de 16 points par rapport aux standards BVA. Il en découle un sentiment de stress - corrélation entre charge de travail et sentiment de stress - ressortant pour près de trois quarts des agents. Cela est particulièrement remarqué dans les branches Recouvrement et Retraite.

Concernant la perception de la hiérarchie, l'image du supérieur hiérarchique direct demeure positive. Cependant, plus de 65 % ne sont pas satisfaits de la relation avec la direction.

Concernant l'information, les sources privilégiées sont, pour la majorité, les collègues (source informelle), à hauteur de 65 %, et le responsable direct pour 56 %.

Sur le point relatif à la rémunération, 74 % des agents déclarent ne pas en être satisfaits, soit 21 points d'écart avec le standard BVA.

Concernant la formation et l'entretien annuel, 27 % des salariés n'ont pas eu de formation depuis trois ans, sachant que pour 38 % d'entre eux, aucune proposition de formation ne leur a été faite. Concernant l'entretien annuel, 56 % des agents considèrent les objectifs non motivants et 47 % n'ont pas eu de propositions d'évolution professionnelle.

Globalement, au-delà des remarques ressortant de cette synthèse, il y a lieu de ne pas sous-estimer l'apport et l'appui du management intermédiaire. Aussi, il serait utile d'avoir une analyse plus fine concernant cette catégorie, sachant que les facteurs de stress et de risques psychosociaux peuvent être démultipliés à ce niveau. Le BSI 2012 confirme le rôle fondamental d'interface et d'appui du management intermédiaire entre la direction et le personnel. La dimension humaine est plus que jamais à développer à tout niveau par les directions nationales et locales au sein des branches.

Mais pour cela, il faut vouloir s'affranchir des effets pervers et connus de longue date au regard de la détérioration des conditions de travail, plus particulièrement à travers le management par objectif.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) estime que c'est tout à l'honneur du régime général d'avoir construit le BSI qui témoigne d'un effort de transparence. Toutefois, certains items présentent, année après année, une situation très dégradée. Il est inutile d'entrer dans le détail des chiffres, il convient plutôt de se concentrer sur des résultats qui présentent la situation telle qu'elle est réellement. En ce sens, la comparaison avec les standards BVA semble être la plus pertinente. Sur certains items jugés importants, les résultats sont

inférieurs de 15 à 20% à ces standards, ce qui doit attirer l'attention de tous les partenaires sociaux de l'Institution. S'agissant de la charge de travail, 54 % des salariés considèrent qu'elle s'est dégradée en 2012. Par ailleurs, 76 % des agents se déclarent stressés : c'est certes moins que les années précédentes, mais ce chiffre reste trop important. Enfin, les résultats relatifs à la rémunération sont très inférieurs au standard BVA puisque seul 1 salarié sur 4 s'en déclare satisfait, avec d'importants écarts constatés selon les catégories socio-professionnelles de l'Institution, notamment pour les niveaux 3 et 4. Ces points recourent des négociations à venir et il conviendra d'être vigilant dans la mise en place d'actions permettant d'améliorer la situation.

Olivier TOMPA (COFICT-CGT) déclare que les résultats d'un sondage présentés sous forme de taux de pourcentage sont toujours sujets à de multiples interprétations qui peuvent souvent être divergentes, voire opposées. Mais, il rappelle qu'il est aujourd'hui question de la santé des salariés de l'Institution. Le Code du travail fixe aux employeurs des objectifs de résultats : préserver la santé physique et morale des salariés, ce qui supposerait un taux de satisfaction de 100%. Or même si une évolution de + 4% par rapport à 2011 semble constituer une amélioration, en affichant un taux de satisfaction à hauteur de 63 % de satisfaction en 2012, l'objectif est loin d'être atteint, d'autant que les résultats sont inférieurs de 20 points au standard BVA.

Pour la CGT, le baromètre est un élément supplémentaire avec le diagnostic sur la santé au travail. Mais le but d'une démarche de prévention, c'est la mise en place d'un plan d'action. Les pourcentages les plus faibles révélés dans ce baromètre doivent devenir des priorités dans le plan d'action à mettre en place.

Patricia DELBECQ (SNFOCOS) estime que 63 % de salariés satisfaits de leur travail est un faible taux qui est par ailleurs inférieur de 16 points au standard BVA. Par ailleurs, 74 % des agents considèrent la charge de travail importante et 72 % se disent stressés : de tels résultats sont inquiétants en matière de santé au travail. Certes, il existe une négociation d'un protocole sur la santé au travail. Mais le Code du travail encadre parfaitement la responsabilité de l'employeur sur cette question. Il convient à cet effet de souligner l'augmentation du nombre d'arrêts maladie, souvent pour des pathologies importantes, notamment dans l'encadrement.

S'agissant de l'encadrement de proximité, Patricia DELBECQ estime que sont visés les niveaux 5 à 7 puisque les niveaux supérieurs sont considérés comme stratégiques. Selon elle, ce sont les niveaux 5, 6 et 7 qui font fonctionner les organismes, qui préservent des organisations de travail et assurent une certaine santé au travail au sein de leur équipe afin d'éviter une détérioration du climat. Patricia DELBECQ se dit surtout gênée par le faible taux de satisfaction relatif à la rémunération puisque seuls 26 % des agents en sont satisfaits. Certes, le contexte économique n'incite pas les salariés à quitter l'Institution, mais il est regrettable qu'il n'y ait aucune préconisation faite en matière de rémunération dans les axes d'amélioration proposés. Patricia DELBECQ a comparé la grille de classification du régime général avec celles d'organismes de prévoyance et d'assurance : un cadre N7 travaillant dans l'une de ces institutions de protection sociale, à classification équivalente, gagne le double par rapport à un cadre du régime général.

Quant au régime des Mines qui sera absorbé par le régime général au 1^{er} janvier 2014, les cadres gagnent environ 20 % de plus que ceux du régime général. Le SNFOCOS se déclare donc très inquiet face à la dégradation des conditions de travail. Elle demande à Philippe RENARD s'il obtiendra bientôt un mandat du Comité exécutif pour entamer la négociation sur la classification.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) souligne que l'administration massive du questionnaire concerne principalement la branche Famille, avec 16 000 réponses, et assez peu les autres branches. Il demande des précisions sur ce point. Par ailleurs, la PSTE-CFDT demande s'il y a eu des « tirés à part » au sein de la branche Famille, comme cela a été constaté à la Caf du Finistère.

Hubert RÉTIF (Fédération CFTC) revient sur la perception de la direction, item enregistrant des résultats assez médiocres, et la rapproche de l'étude menée par SECAFI qui mentionnait les principaux déterminants de la santé au travail par ordre décroissant, le premier d'entre eux étant la reconnaissance du travail par la direction. Ce point est donc un élément majeur et il reste à savoir si les préconisations de BVA sur ce sujet seront suffisantes pour améliorer la situation. Par ailleurs, Hubert RÉTIF souligne que 18 % des agents estiment que les règles d'attribution de rémunération individuelle sont équitables et justes. Il s'enquiert de la position de l'Ucanss sur ce faible taux et demande si des actions sont envisagées pour l'améliorer.

Jean-Marc COLLET (FPSE-CFTC) souligne que les salariés déplorent un manque de visibilité dans les perspectives d'évolution professionnelle et dans la prise en compte des demandes de changement d'activité. Par ailleurs, 1 agent sur 2 souligne l'inutilité de l'entretien d'évaluation. Enfin, les formations professionnelles sont rarement suivies de perspectives motivantes. Donc, l'Ucanss remplit ses obligations professionnelles, mais les salariés ne voient pas de débouchés.

Sylviane BEAUNIER (CGT) demande pourquoi le BSI n'a pas été administré par région comme en 2011.

Philippe RENARD répond aux questions. En premier lieu, l'Ucanss se dit très satisfaite de la mise en place du BSI et de l'organisation par branches professionnelles, branches de législation et organismes locaux. Cela prouve que la fédération d'employeurs n'est pas dans le déni, qu'il s'agisse de la transparence des résultats du BSI ou du diagnostic sur la santé au travail. Par ailleurs, depuis sa mise en place en 2009, des questions sont souvent posées sur la pertinence et l'utilité du BSI, mais aussi sur les possibilités d'amélioration au regard des résultats. Pour Philippe RENARD, les éléments recueillis depuis 2009 permettent à l'Ucanss de mieux préciser des éléments de politique de gestion de ressources humaines dans le cadre des accords qu'elle négocie avec les partenaires sociaux, comme l'accord sur les secondes parties de carrières ou sur la formation professionnelle. Certes, la mesure des impacts n'est pas possible d'une année sur l'autre, mais la fédération d'employeurs intègre totalement les éléments du BSI dans son travail. En outre, l'Ucanss essaie d'initier des échanges de bonnes pratiques entre les caisses à partir des résultats du BSI. Il s'agit de ne pas conserver les chiffres en tant que tels, mais de les concrétiser dans la mise en place d'actions.

Philippe RENARD estime que tous les directeurs devraient avoir connaissance des 10 éléments qui impactent la santé au travail et s'en servir au quotidien. Certes, certains éléments sont difficiles à mettre en œuvre, mais certains items parmi les 10 sont rapidement modifiables. L'item relatif à la rémunération n'est pas l'item qui arrive en tête. S'agissant de la reconnaissance des salariés par la direction, c'est une posture managériale qu'il convient de développer : à l'heure où les directeurs travaillent souvent au niveau national, ils ne doivent pas oublier de communiquer en interne.

Il indique par ailleurs que les deux items essentiels, sur lesquels il convient de s'appuyer, sont la nature et le contenu du travail ainsi que la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique direct. Philippe RENARD affirme que les résultats du BSI sont pris en considération et révèlent des situations pour lesquelles des démarches sont à mener.

De façon plus générale, il souligne que, dans les entreprises, les gains de productivité reposent sur la motivation des salariés et un faible taux d'absentéisme. Il propose à Caroline CHABAUD d'expliquer la méthodologie d'administration du BSI et aux branches de s'exprimer sur le baromètre.

Jean-Marc COLLET (FPSE-CFTC) s'interroge sur les futures restructurations. A titre d'exemple, dans la branche Recouvrement ou à la Caf du Nord, il souligne que les décideurs seront très éloignés des réalités de terrain. Il est notoire que les très grands organismes rencontrent des difficultés à communiquer, même s'il existe des IRP. Avec la régionalisation,

le directeur régional ne connaîtra pas le quotidien des Urssaf départementales. Le BSI risque donc de présenter des chiffres de plus en plus alarmants.

Philippe RENARD est convaincu que la taille importante d'un organisme ne fait pas obstacle à une gestion locale efficace tout en restant proche des préoccupations du terrain. Cela suppose de disposer d'outils adaptés, ainsi que d'une communication et d'une attitude managériale adéquates.

Patricia DELBECQ (SNFOCOS) se réjouit que l'Ucanss assume son rôle d'employeur. Elle souligne que la rémunération, si elle est adéquate, peut aider à supporter des charges de travail conséquentes ou des réorganisations. Elle lit un extrait d'une publication : *« Pour ce qui concerne les organismes nationaux, bien que leurs actions sur les caisses locales soient destinées à devenir plus prégnantes dans les années à venir, il n'est pas question de sortir de l'ambiguïté actuelle, ce qui leur assure un confort, n'ayant pas à assumer les conséquences de leurs décisions en tant qu'employeur. »*

Patricia DELBECQ considère que sur le point relatif à l'éloignement de la direction par rapport aux préoccupations du terrain, les directeurs se retranchent derrière l'existence de CPG et de COG pour justifier le manque de moyens mis à leur disposition. Il en va de même pour la redistribution des salaires.

Caroline CHABAUD réagit aux observations qui viennent d'être faites et précise que le taux de participation de 52 % est jugé par BVA comme étant un taux très élevé. Les taux ordinaires pour des baromètres annuels approchent plutôt les 30 %. En outre, le taux de participation augmente depuis 2009 alors que BVA observe généralement une diminution du nombre de répondants à l'issue de la première année d'administration du baromètre. S'agissant du panel, il était initialement composé de 60 organismes : il a été resserré à 40 pour tenir compte des restructurations. Ce panel est représentatif des quatre branches avec 3 organismes de la Retraite, 15 de la Maladie, 13 de la Famille et 9 du Recouvrement. S'ajoutent à ce panel les organismes qui ont commandé le baromètre pour leur propre compte.

Au total, 209 organismes ont administré le BSI cette année, mais les UGECAM, les caisses nationales et les CGSS ne sont pas retenues dans les résultats nationaux, du fait de leur spécificité. Cette soustraction ramène à 190 organismes dont les résultats ont été pris en compte au niveau national.

Philippe RENARD invite les caisses nationales à commenter les résultats de leur branche.

Christine MANSIET indique que la branche Famille a administré le questionnaire dans 112 organismes, conformément à l'engagement pris de consulter les salariés à la veille de chaque nouvelle COG. Le taux de participation en 2012 est sensiblement équivalent à celui de 2008, soit 52 %. À la suite de ces résultats, la branche a réuni un comité de pilotage qui élabore actuellement une méthode permettant aux directions locales d'étudier leurs résultats.

Cette enquête doit permettre aux équipes de direction, après analyse des résultats, de prendre des décisions et de mettre en place des actions. La branche Famille se saisit également des résultats au niveau national, mais sera attentive aux problématiques locales spécifiques. Elle souhaite coordonner les enseignements du BSI avec ceux de plusieurs autres enquêtes : l'enquête Vie au travail, les diagnostics sur la santé au travail et une enquête « prospective métiers » centrée sur les cœurs de métier de la branche (techniciens conseil, vérificateurs...). Le but est de dégager des priorités locales pour chaque directeur, mais aussi nationales dans le cadre d'un plan d'action qui sera probablement réalisé dans le cadre d'un SDRH (schéma directeur des ressources humaines) pour appuyer la COG 2013-2016. À noter que la branche a initié un plan de formation pour les managers N+1 afin qu'ils apprennent à accorder l'attention nécessaire aux personnes sur le terrain.

Enfin, la Cnaf travaille sur la communication stratégique interne : pour redonner un sens au travail dans toutes les organisations, il est nécessaire que la communication se fasse dans les deux sens.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) prend acte de la volonté d'installer une communication ascendante et descendante pour améliorer les situations sur le terrain, mais il affirme que ces situations sont parfois le fait de directeurs locaux qui ne sont pas compétents. A ce sujet, il déplore que le collègue employeur ne propose aucune réponse à ce problème. Il serait pourtant nécessaire de disposer d'un pouvoir de sanction envers ces directeurs qui gèrent mal leur organisme et qui sont la cause de certains mauvais résultats enregistrés dans le BSI.

Jean-Marc COLLET (FPSE-CFTC) se réjouit que la Cnaf se saisisse de toutes les études dont elle dispose pour mettre en place un système décliné selon les caisses. Il propose que la prime de résultat des directeurs soit en partie indexée sur le BSI et sur le bien-être social au sein de la caisse. Cela permettrait éventuellement de prévenir les dérives soulignées par Bernard DELANNOY.

Sihem ANNE (CFE-CGC) souligne que la branche Famille dispose d'un plan-cadre qui concerne le développement durable et qui inclut l'axe social, appelé aussi la RSE. Ce plan-cadre présente des critères d'appréciation, notamment les performances sociales des organismes et l'implication des directeurs dans ce domaine.

Philippe RENARD estime que cette problématique dépasse la seule branche Famille. Il donne la parole au représentant de la branche Recouvrement.

Francis BRISBOIS ne souhaite pas revenir sur les chiffres, déjà largement évoqués dans la présentation et cités dans les questions. Il rappelle que, même si les résultats du BSI pour la branche recouvrement restent préoccupants et inférieurs à la moyenne institutionnelle, la branche a progressé depuis 2009 et ne relâche pas ses efforts. Cette situation dégradée trouve son origine dans la mise en place de la réforme de l'ISU. Francis BRISBOIS précise que la prévention des risques psychosociaux est une préoccupation inscrite dans la COG, à travers un SDRH. La branche est associée aux actions institutionnelles, mais elle souhaite aussi élaborer des plans d'action précis pour chacune de ses régions dans ces domaines. En ce sens et à l'orée de la prochaine COG, elle a pour ambition de construire une politique définie et cohérente sur le rôle des dirigeants, cadres stratégiques et cadres de proximité, avec des accompagnements et des formations adaptés. Plusieurs lettres de missions portent sur la charte du management et sur les parcours professionnels des agents. Ces deux axes sont fondamentaux pour enregistrer des progressions sur plusieurs items du BSI.

Enfin, Francis BRISBOIS prend acte des craintes relatives à l'éloignement des cadres dirigeants du fait de la régionalisation et affirme que l'Acoss s'est saisie de cette préoccupation. Il rappelle que la branche Recouvrement, avant la création des organismes régionaux, se caractérisait par un très grand nombre de petits organismes qui souvent ne comptaient qu'un directeur et un agent comptable, parfois à temps partiel.

Cette situation génère aussi de la distance puisque les directeurs doivent assumer plusieurs fonctions. La régionalisation va permettre de créer des équipes de direction plus importantes et plus cohérentes, ainsi que des équipes d'encadrement supérieur moins isolées qu'auparavant. Dans les premières Urssaf régionales qui seront mises en place en janvier 2013, la moitié d'entre elles regroupera des organismes de moins de 500 salariés.

Philippe RENARD donne la parole à la représentante de la branche Retraite.

Virginie CHARLES-BRAY indique que 6 Carsat ont administré le BSI. À noter que la branche avait souhaité que toutes les Carsat l'administrent en 2010 et 2011 afin de bénéficier d'une vision globale sur une courte période. Il est certain que le contexte général peut expliquer des évolutions positives dans les résultats du BSI. Pour la branche Retraite, il

faut aussi prendre en compte des éléments de contexte interne, comme la fin de la mise en place de la réforme qui a permis d'améliorer la situation en termes de charge de travail. Cette dernière connaît une légère hausse du fait de la mise en place des entretiens information retraite, mais ce nouveau dispositif est motivant et redonne de l'intérêt au travail.

Par ailleurs, Virginie CHARLES-BRAY indique que la Cnav a engagé un travail de mise en regard des enseignements du BSI et de la politique RH de la branche. Ce sont des petites actions qui, regroupées, ont des effets visibles sur la satisfaction globale. À noter que l'équilibre entre vie privée et professionnelle est une des priorités et est inscrit dans le SDRH de la branche, notamment avec des expérimentations menées par certaines Carsat sur le télétravail. Il s'agit à terme de nourrir les réflexions inter-branches. Sur le point relatif à la charge de travail, la Cnav a la volonté de systématiser des démarches d'analyse RH sur les orientations stratégiques mises en œuvre. À terme, il s'agit de synthétiser ces sujets et de proposer de nouveaux parcours professionnels afin de donner de la visibilité sur les métiers. S'agissant des facteurs de stress, il faut noter l'agressivité et l'incivilité : la Cnav a conçu un module de formation sur la gestion des situations difficiles qui constitue un élément d'accompagnement. Pour ce qui est de la politique de rémunération, la branche s'interroge sur la pertinence des lettres de cadrage rédigées au niveau local, en déclinaison de la lettre de cadrage de la branche. Il serait intéressant de partager ces lettres, dans une volonté d'échanges de bonnes pratiques. Enfin, un groupe de travail a été mis en place sur l'accompagnement des managers afin de préciser le rôle qu'ils doivent jouer dans le portage de ces dispositifs de supervision.

Virginie CHARLES-BRAY souligne que ces éléments sont orientés d'après la politique RH. Cette dernière doit être un levier pour aboutir à de meilleures conditions de travail et de santé des salariés. Toutefois, il existe d'autres leviers, comme les outils informatiques de la branche, la communication et le sentiment d'appartenance. La branche organise des événements branche orientés sur les métiers, des rencontres avec les différents acteurs afin de fédérer les équipes. Il est important d'offrir une vision collective de la branche dans les organismes locaux.

Philippe RENARD donne la parole à la représentante de la branche Maladie.

Laurence CREACH rappelle qu'à l'issue de la campagne 2011 du BSI, la branche Maladie se sentait « attendue » sur quatre priorités : l'organisation du travail avec la charge de travail et le sentiment de stress, la rémunération avec une exigence de lisibilité sur les règles de rémunération, la formation professionnelle et les possibilités d'évolution professionnelle. Dans le cadre de son SDRH 2011-2013, la Cnamts a initié en 2011 des actions qui se généralisent en 2012.

Ces actions se déclinent en trois axes.

Le premier est la promotion et l'accompagnement des familles métier en forte évolution, et pas uniquement les métiers émergents, avec une approche globale en termes de formation, d'organisation, de rémunération et de passerelles entre les métiers. Pour les métiers de l'accueil et de la relation avec les publics de l'Assurance Maladie, une attention particulière a été portée sur la formation des téléconseillers et des conseillers informatiques service. Pour les services en santé, le programme « Sophia » s'est traduit pour 2011-2012 par la professionnalisation des conseillers en santé. Le programme « Prado » (programme de retour à domicile expérimenté en premier lieu sur le volet maternité et en cours d'expérimentation sur le volet orthopédie) a aussi bénéficié d'une approche globale avec un groupe de travail associant le réseau qui a livré un certain nombre de recommandations en termes de profil recherché, de formation associée, de coefficient-cible ou de fourchette de rémunérations associée à l'activité et en termes de passerelles possibles vers d'autres emplois. Le lancement du programme « Santé active » s'est accompagné de l'élaboration d'un guide RH et de la création d'un dispositif de professionnalisation des métiers de

conseillers et délégués Santé active. Pour les métiers de la gestion du risque, le dispositif de formation d'EDAM a été rénové en lien avec la nouvelle convention médicale qui encadre l'accompagnement des médecins généralistes. Les métiers de la lutte contre la fraude ont fait l'objet d'une attention particulière en termes de formation des statisticiens et des juristes. Concernant les métiers supports, les dispositifs de formation des personnels des agences comptables ont été rénovés en 2011 et généralisés en 2012. Un dispositif de professionnalisation des responsables du contrôle de l'agent comptable a été engagé et un dispositif de formation « plan de maîtrise socle » a été créé. La Cnamts a presque achevé la mise à disposition des outils de gestion des compétences et de gestion de la formation des organismes. A fin 2011, 95% des organismes étaient montés en charge sur « Alinéa » (outil de gestion des compétences sur lequel les entretiens annuels d'évaluation sont réalisés et qui permet une alimentation automatique d'« Aliform » qui est l'outil de gestion des formations). A mi-2012, 54 % des organismes étaient montés en charge sur « Aliform ».

Le deuxième axe est la construction d'une politique de rémunération objectivée. La Cnamts prévoit que 30 organismes devraient appliquer la méthode de pesée des emplois d'ici la fin 2012. Actuellement, 25 organismes sont entrés dans la démarche, 21 CPAM et 4 DRSM. Parmi eux, 16 organismes ont achevé la mise en œuvre de la démarche.

Le troisième item est la lutte contre les risques psychosociaux. La Cnamts est engagée dans cette démarche depuis 2010, à l'occasion de la fusion de 48 caisses primaires. À fin 2011, 95 % des organismes avaient engagé une démarche de prévention des risques psychosociaux et 55 % d'entre eux disposaient d'un plan d'action. Au 30 septembre 2012, 89 organismes ont intégré la démarche de numéro vert (mise en place d'une écoute téléphonique psychologique), soit 57 000 agents potentiellement couverts. Parallèlement, à l'occasion de l'exploitation des plans d'action en matière de prévention des risques psychosociaux qui est en cours de finalisation (restitution prévue en décembre), la branche a compris la nécessité de procéder à une approche métier. En effet, le BSI relève des disparités importantes en fonction des catégories de personnel et des emplois. Les principaux métiers identifiés comme facteurs de risque sont ceux de la relation client (téléconseillers et agents d'accueil physique), plus généralement tous les métiers en contact direct avec le public (Délégués d'Assurance Maladie et conseillers informatique service), notamment en zone isolée. Cela concerne également les managers opérationnels et les animateurs d'équipe et plus largement la ligne hiérarchique hors direction. Une autre famille de métier est celle des techniciens de production en lien avec la charge de travail. Enfin, cela concerne les pilotes de processus en lien avec la charge de reporting.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) revient sur les politiques locales de rémunération. La Cnamts prétend avoir progressé dans ce domaine, mais la CFDT n'effectue pas le même constat. La seule avancée connue dans la branche est la mise en place de la convention collective des praticiens-conseils qui semble ajouter un peu plus d'équité.

Depuis des années, la CFDT déplore que la branche Maladie traite ses salariés moins bien que les autres branches : son taux de GVT est toujours très inférieur aux autres et des écarts importants sont perceptibles d'un organisme à l'autre. Il est donc difficile de croire que la branche progresse sur les politiques de rémunération. S'agissant de la formation, la CFDT estime que la branche Maladie n'est pas une branche pilote dans un travail de réflexion sur les parcours professionnels et la mise en place de passerelles d'un emploi vers un autre. Au contraire, la CFDT constate que les salariés de la branche Maladie se sentent enfermés dans leur emploi.

Patricia DELBECQ (SNFOCOS) abonde dans le sens de la CFDT concernant la politique de rémunération de la branche Maladie. Par ailleurs, elle tient à souligner qu'en termes de GVT, 50 M€ ont été remontés en 2010 à la Cnamts et n'ont pas été redistribués dans les Cnam. Par ailleurs, il existe une vraie différence de rémunération entre les employés, les cadres, les agents de direction et les praticiens-conseils au sein de la Sécurité sociale, ce qui commence à être problématique même au sein des DRSM. Par ailleurs, il est évident

que les directeurs ne peuvent pas être sur le terrain tous les jours, mais ce n'est pas non plus ce qui est attendu de leur part. Toutefois, au vu du nombre de fusions et de restructurations, les agents reçoivent parfois plusieurs affectations en une année. Et il semblerait que le rôle des directeurs ne se limite qu'à sanctionner et à réorganiser. Concernant les budgets, les managers ont pour consigne de mener les EAEA et de suivre des lettres de cadrage, ce qui les oblige à définir des priorités vis-à-vis des collaborateurs qu'ils souhaitent promouvoir. En outre, les budgets sont tellement resserrés que les directeurs ne tiennent plus compte des propositions faites par les managers. En termes de rémunération, Patricia DELBECQ considère qu'il n'existe plus aucune lisibilité, que la direction est éloignée des réalités du terrain et qu'elle agit comme bon lui semble, à tel point que les managers devraient renoncer à faire passer les EAEA et à effectuer des propositions pour leur équipe. Selon elle, les directeurs font partie de groupes de travail nationaux et ne savent vraisemblablement pas stabiliser les organisations. Ils sont soumis à des contraintes budgétaires qui les contraignent à réaliser des économies sur les surfaces et à déplacer géographiquement certains organismes sans même prendre le soin de présenter le projet aux instances, obligeant ainsi les salariés à effectuer de nombreux kilomètres pour se rendre sur leur lieu de travail. Par ailleurs, Patricia DELBECQ estime que la part variable doit tenir compte de l'impact du RSE.

Bernadette DECLERIEUX (FPSE-CFTC) abonde dans ce sens et ajoute que la branche Recouvrement est concernée au premier chef par ces problèmes. A cet effet, une grève se prépare pour le 15 octobre, prouvant l'exaspération des salariés. La mise en œuvre de plans d'action pour la santé du personnel se révèle indispensable.

Philippe RENARD estime que le tableau présenté par le SNFOCOS est trop sombre. Il affirme que l'employeur n'est pas dans le déni. En outre, il est chargé d'un service public dans le cadre d'un contexte économique général difficile. Les dirigeants ont donc parfois la responsabilité de gérer des injonctions paradoxales.

S'agissant des négociations sur la rémunération et la classification, Philippe RENARD précise que ces points seront abordés lors du Comité exécutif de novembre et décembre. D'ici la fin 2012, il estime obtenir un mandat pour engager de telles négociations. Outre la rémunération, la fédération d'employeurs est sensible au fait que les règles paraissent inéquitables et insuffisamment transparentes. Il semblerait que le protocole du 30 novembre 2004 ait été mis en place sans mesurer précisément l'impact culturel des éléments managériaux qu'il aurait fallu prévoir pour l'accompagner. Mais cette opération reste complexe. Les outils sont faussés parce que la valeur du point n'a pas été révisée. Cela est lié à des contraintes extérieures et ne dépend pas de l'employeur.

Toutefois, s'agissant de la transparence des règles d'attribution de rémunération individuelle, l'UCANSS et les branches doivent progresser et tenter de trouver des règles permettant de définir l'attribution ou non de points de compétence potentiels puisque seuls 18 % des salariés estiment que ces règles sont claires. Pour Philippe RENARD, l'effort à mener en matière de pilotage des politiques de rémunération dans les organisations est possible partout. Il souligne que les caisses nationales sont des têtes de réseau et que les caisses locales sont les employeurs. Cette question renvoie au pilotage des réseaux et à la cohérence que la caisse nationale peut appliquer sur son réseau. Il est nécessaire de trouver un équilibre entre ce qui se fait dans les services déconcentrés de l'État et l'histoire de la Sécurité sociale qui regroupe des structures juridiques particulières avec des prérogatives. Philippe RENARD admet qu'en termes de rémunération, la branche Maladie a autrefois été en deçà des autres branches. Toutefois, rien ne prouve que ce sera le cas à l'avenir : il faut laisser le temps aux politiques mises en place de produire des effets.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) indique que la CFDT est lucide sur les dysfonctionnements des accords signés en 2004. En revanche, elle constate que là où le changement culturel a eu lieu, les accords ont été des réussites. Cette situation prouve que,

dans certains organismes, les politiques locales de rémunération sont comprises et ne sont pas remises en cause par les salariés, qu'ils aient ou non des points de compétence. Il s'agit donc d'un problème d'application des accords, responsabilité qui incombe aux directeurs d'organismes. Bernard DELANNOY estime que les caisses nationales ont les moyens de faire pression sur ces directeurs tout en leur laissant une certaine latitude pour qu'ils appliquent au mieux les politiques locales et afin de disposer de règles établies qui soient plus précises. Par ailleurs, en 2004, les partenaires sociaux n'imaginaient pas qu'ils assisteraient à de tels écarts de GVT entre les branches et entre les organismes au sein d'une même branche. En ce sens, il semble nécessaire de « sanctuariser » les enveloppes GVT pour qu'elles soient quasiment identiques entre les branches et entre les organismes.

Philippe RENARD indique que certaines branches s'inscrivent actuellement dans ce type de dispositif, notamment la branche Recouvrement.

Francis BRISBOIS indique que la branche Recouvrement a une directive nationale sur la politique salariale qui est gérée avec le conseil du réseau. Concrètement, des discussions ont lieu avec chaque directeur garantissant le respect de règles d'attribution et de règles quantitatives afin d'avoir la certitude que les dispositifs sont appliqués uniformément dans tous les organismes. Mais il est certain que l'effacement des disparités historiques demande du temps. En outre, il convient de se méfier des mécanismes qui visent à apposer des taux nominaux sur des situations très différentes. Il s'agit donc d'harmoniser des dispositifs, notamment sur les niveaux 3 et 4, afin d'aboutir à une harmonisation de la situation au niveau national.

Bernadette DECLERIEUX (FPSE-CFTC) souligne qu'il est difficile d'appliquer des directives nationales, notamment sur les niveaux 3 et 4, avec un taux de GVT identique partout. Avec la régionalisation, l'Acoss va demander une harmonisation des niveaux, ce qui est logique, mais avec un taux de GVT identique pour tous les organismes, à part l'année de la création de l'Urssaf régionale où le taux de GVT sera plus important (1,7 % au lieu de 1,3 %). En réalité, il serait nécessaire de disposer d'un GVT supérieur en période d'anticipation de la régionalisation afin de préparer les équipes pour qu'elles se placent correctement dans leur futur métier notamment pour les fonctions support pour lesquelles le métier disparaît et pour permettre aux gestionnaires de niveaux 3 et 4 de le faire de façon linéaire et accompagnée, et non d'une manière brusque. Il convient donc de donner des GVT supérieurs l'année avant et l'année après la régionalisation.

Patricia DELBECQ (SNFOCOS) abonde dans le sens de Philippe RENARD quand il annonce que l'absence d'augmentation de la valeur du point a brouillé la situation.

D'après le BSI, les salariés sont globalement fiers de travailler dans l'Institution et ils souhaitent surtout progresser au sein de la Sécurité sociale. Mais cela est impossible. Or, les salariés ont fait preuve d'une très grande capacité d'adaptation aux évolutions informatiques, aux réorganisations et aux différentes réglementations, d'autant qu'ils doivent parfois se former seuls car aucune formation n'est envisagée. Ils développent sans cesse de nouvelles compétences, mais ils ne reçoivent pas de point de compétences en contrepartie. Pour Patricia DELBECQ, la Sécurité sociale est la seule entreprise privée qui a des coûts de gestion de 3 % et qui paie aussi mal ses salariés.

Sylviane BEAUNIER (CGT) souligne que le passage du niveau 3 au niveau 4 dans les Urssaf dépend des organismes et se fait sans équité. Certains sont nommés par le supérieur hiérarchique de proximité, d'autres doivent postuler. Par ailleurs, elle indique que l'Urssaf de Paris a toujours eu la chance d'avoir 45 % de pas de compétences et 5 % d'abondement. En 2012, l'Acoss a indiqué au directeur de l'Urssaf de Paris que le taux ne dépasserait pas 20 %. En ce sens, l'effort annoncé sur la rémunération semble inexistant. Enfin, Sylviane BEAUNIER demande des précisions sur les effectifs en relation avec la charge de travail.

Philippe RENARD annonce que l'employeur travaille sur une communication institutionnelle pour mieux valoriser les métiers et les performances du régime général vers l'extérieur. Dès que des efforts seront faits pour améliorer l'image de la Sécurité sociale à l'extérieur, il semble évident qu'il y aura des retours positifs pour les salariés. Un des atouts est le sentiment d'utilité par rapport au service public ressenti par les salariés mais cette image est parfois altérée quand on aborde notamment les questions relatives au déficit, aux métiers. A cet effet, un plan de communication est prévu en 2013 pour parvenir à toucher des cibles et montrer une autre image de la Sécurité sociale.

Étienne LACOMBE (SNADEOS-CFTC) demande s'il est possible de relier cette méconnaissance de l'institution à la déception rapide des nouveaux salariés.

Philippe RENARD ne peut pas répondre clairement sur ce point, mais il affirme que le collègue employeur est très conscient du décrochage après 5 ans d'ancienneté. L'Ucanss travaille au développement d'outils et de méthodes pour donner des perspectives dans les trajectoires professionnelles individuelles. Philippe RENARD estime que les certifications de qualification professionnelle sont des éléments de motivation, de mobilité, de trajectoire professionnelle, de reconnaissance et de valorisation par la formation. Il espère qu'un CQP sera développé avec le régime de retraite complémentaire afin de permettre des échanges sur différents métiers.

Patricia DELBECQ (SNFOCOS) estime que la communication sur l'Institution devrait atteindre les pouvoirs publics. Selon elle, les usagers et les politiques de proximité connaissent la Sécurité sociale.

Philippe RENARD répète que la fédération d'employeurs travaille actuellement sur une communication d'influence. Il souligne que la Sécurité sociale est une des seules branches professionnelles à ne pas pratiquer de lobbying. Certes, elle est liée à l'État, mais son mode de fonctionnement n'est pas connu des parlementaires et des dirigeants. À noter que l'Ucanss a été auditionnée à la fin du mois de septembre par deux parlementaires rapporteurs respectivement de la loi de financement de la Sécurité sociale et de la loi de finances. Par ailleurs, Philippe RENARD indique avoir parcouru différents forums sur Internet à la suite d'un incident survenu cet été à la CAF des Yvelines : il se dit stupéfait des propos tenus sur les salariés de la Sécurité sociale et des Caf qui sont considérés comme des fainéants et des fonctionnaires. Il est donc utile de communiquer aussi en direction du grand public et de faire connaître nos performances vers l'extérieur.

Étienne LACOMBE (SNADEOS-CFTC) souligne que certains écarts constatés entre les branches peuvent être réglés en interne, au moins partiellement. Il faut travailler sur le sentiment des salariés estimant ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité.

Dominique LEPAGE (CFE-CGC) revient sur le blocage de la valeur du point. Il suggère de payer davantage les salariés en prenant 60 %, au lieu de 50 %, sur la cotisation mutuelle, comme le fait la Capssa.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) souligne que la question des parcours professionnels reste fondamentale : c'est en offrant des perspectives aux salariés qu'il sera possible de leur rendre un environnement de travail plus agréable. Par ailleurs, il évoque le sujet des personnes proches du départ en retraite. Plus l'ancienneté est grande, plus la souffrance au travail est conséquente. Il semble donc utile de mettre en place des dispositifs pour aider les salariés à quitter l'Institution dans des conditions correctes. En ce sens, la CFDT a avait formulé il y a quelques mois un certain nombre de propositions dont une renégociation du compte épargne temps pour en assouplir l'utilisation et des aménagements éventuels de temps partiels. La réponse du Comité exécutif n'a pas été satisfaisante. Depuis, la MNC a mené une étude sur la question des fins de carrière et ses résultats rejoignent les constats de la CFDT. Il est donc étrange que l'employeur soit hostile aux propositions de la CFDT.

Philippe RENARD prend acte de cette demande avec les représentants des caisses et demande à la CFDT de refaire un courrier, essentiel pour la traçabilité des échanges.

Caroline CHABAUD annonce que des enquêtes qualitatives seront réalisées en 2013.

Philippe RENARD ajoute qu'il s'agit de mieux comprendre la réalité de certains éléments recueillis depuis 2009.

Bernard DELANNOY (Fédération PSTE-CFDT) indique que la CFDT déplore la pauvreté du calendrier des négociations en 2013. Il demande quand il sera possible d'obtenir des dates et des thèmes de réunion.

Philippe RENARD répond qu'un Comité exécutif s'est tenu la veille et lui a donné mandat pour la négociation sur l'aide à la mobilité. Un calendrier plus précis sera disponible d'ici la fin 2012. Philippe RENARD remercie les participants et lève la séance.

La séance est levée à 17 h 25.