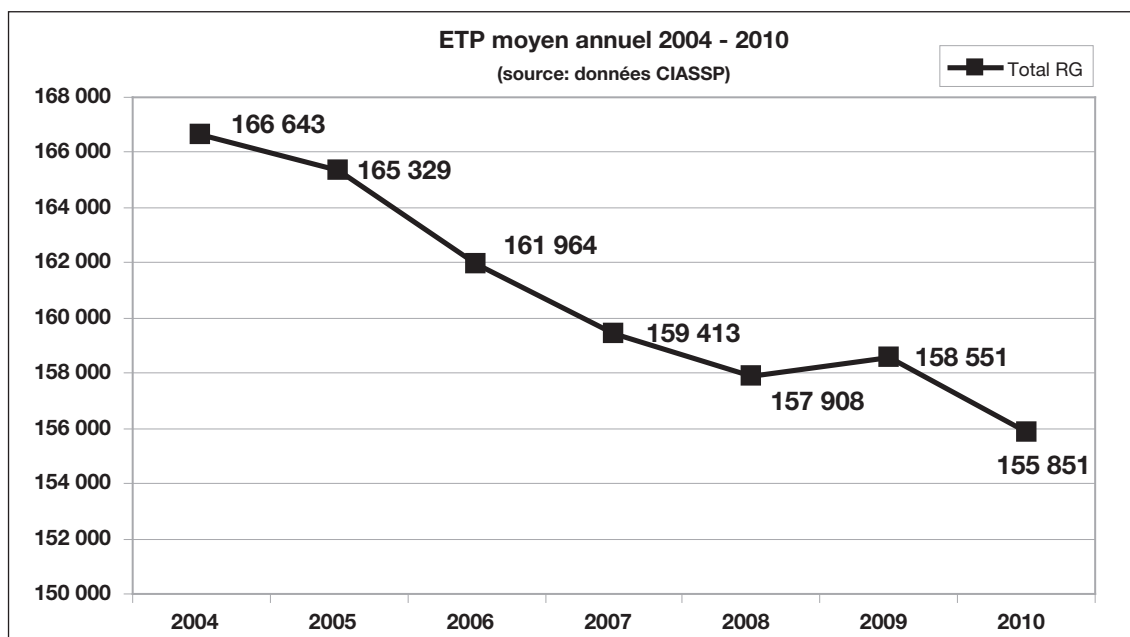


2.2. Renouveler la politique des ressources humaines

Gérer les ressources humaines dans un univers en perpétuelle évolution : tel est le défi que l'institution doit relever ces prochaines années. Il lui appartient dans ce cadre de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences performante et de considérer sa responsabilité sociale.

2.2.1. La gestion des effectifs



Les organismes de sécurité sociale s'inscrivent depuis plusieurs années dans l'application des orientations de la Révision générale des politiques publiques répondant au principe de non remplacement d'un départ en retraite sur deux.

Pour la **CNAMTS**, la réduction des effectifs du réseau en 2010 (- 1 799 postes) a entraîné une diminution des charges de personnel de 2,15 % par rapport à 2009 (qui se réduit toutefois à 0,23 % à périmètre constant, correction faite des postes transférés aux ARS à compter du 1^{er} avril 2010), et à l'inverse une augmentation des charges de l'établissement public de 4,1 %. Le budget exécuté au titre des dépenses de personnel s'élève donc à 4 184 M€ en 2010, dont 179,76 M€ pour l'établissement public.

Pour le réseau des **CAF**, la faible hausse des dépenses de personnel (0,5 % par rapport à 2009) confirme les efforts de la branche pour maîtriser ses effectifs, conformément aux équilibres COG et à l'objectif de non remplacement d'un départ à la retraite sur deux de mi-2010 à fin 2012 (-235 ETP en 2010).

Le compromis du 23 mars 2009, arrêté lors de la négociation de la COG, qui a conduit à la création de 1 257 postes pour la prise en charge du RSA et également pour faire face à la surcharge de travail, prévoit, à la fin de la période d'exécution de la COG, un solde de + 80 emplois. Des échanges ont eu lieu avec des caisses exprimant des difficultés. En 2010, 203 postes ont été rendus (prévision de 205 postes).

La **CNAVTS** souligne que les départs en retraite au regard de la réduction des effectifs sont moins importants que prévu: le taux de non-remplacement prévisionnel des départs était de 29 %, il pourrait être supérieur en fin de COG. La CNAVTS est donc pour le moment en avance sur les réductions d'effectifs (-254 ETP contre -27 ETP en prévision COG pour la fin 2010).

L'**ACOSS** a recruté 50 informaticiens en contrat à durée indéterminée en 2010 comme le prévoyait la COG afin d'assurer le bon démarrage du projet de rénovation du système d'information. Les effectifs CDI étaient de 13 521 à la fin de l'année 2010 et doivent diminuer de 100 postes d'ici à la fin de l'année 2013. En termes de contrats à durée déterminée et d'intérim, l'ACOSS s'est engagée à retrouver fin 2013, un niveau comparable à celui de l'année 2007, antérieur à la mise en place de l'ISU. Dans cette perspective, les effectifs en CDD ont été réduits de 6,5 % et ceux en intérim de 18 % en 2010.

2.2.2. Une politique des ressources humaines dynamique

L'**UCANSS** assure une offre institutionnelle sur les métiers liés aux ressources humaines nécessitant une expertise technique particulière (auditeurs, contrôleurs de gestion, métiers comptables, gestionnaires maîtrise des risques, conseillers en organisation) ou liés aux systèmes d'information. Les travaux se poursuivent pour développer une politique de certification professionnelle au sein de l'Institution. Afin d'accompagner les personnels sur l'évolution de leurs métiers, des études ont été menées sur l'impact de la dématérialisation sur les métiers, ainsi que sur les évolutions des métiers au sein de l'Institution. Un protocole d'accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle a été signé le 3 octobre 2010 afin de favoriser, notamment, la transition professionnelle.

L'UCANSS a mis en œuvre des actions pour promouvoir, à l'égard de l'extérieur, les métiers de la sécurité sociale et valoriser l'image de l'Institution, en particulier grâce à son site e-recrutement ouvert en 2010.

Le portail www.lesmetiersdelasecuritesociale.fr ouvert par l'UCANSS en septembre 2010 répond à l'objectif de promotion des métiers de la sécurité sociale auprès du grand public ainsi qu'à celui d'une amélioration de l'image de la sécurité sociale. Il contribue de la sorte à mieux faire connaître la sécurité sociale et ses missions et à sensibiliser sur les opportunités professionnelles qu'elle offre.

Ce portail permet également au grand public ainsi qu'aux salariés des organismes de sécurité sociale de connaître les offres d'emploi tant au sein du régime général, de la mutualité sociale agricole que du régime social des indépendants et de postuler en ligne. Il vient ainsi en complément du site www.ucanss.fr.

Pour la période du 1^{er} novembre 2010 au 31 juillet 2011, 266 000 visites, effectuées par 183 000 internautes, ont été enregistrées sur ce site. Pour la période du 27 septembre 2010 au 30 juin 2011, la bourse d'emplois a enregistré 2 900 offres d'emplois et plus de 13 000 candidatures ont été enregistrées en ligne.

Afin de favoriser un dialogue social de qualité dans l'Institution, un baromètre social a été développé par l'UCANSS à destination des employeurs, afin de mieux cerner les perceptions et les attentes des salariés du régime général et d'appréhender le climat social.

La détermination d'une politique de rémunération selon un cadrage interbranche constitue un engagement fort dans la COG de l'UCANSS. Ainsi, la note de cadrage pour 2011, comme celle pour 2010, adressée par le président du COMEX aux organismes de sécurité sociale, garantit une politique de rémunération harmonisée selon les branches. Elle sensibilise les organismes à la nécessité de ne pas développer des disparités de traitement au sein des branches et sur le territoire.

Quelques actions spécifiques aux différentes branches en matière de ressources humaines peuvent être citées ici :

La **CNAMTS** a organisé huit séminaires entre 2009 et 2010 sur le thème de l'échange des bonnes pratiques. Des groupes de partage d'expériences et de résolution de problème seront mis en place fin 2011 afin de faciliter les prises de fonctions. Par ailleurs un nouveau dispositif de formation pour les contrôleurs de gestion a été déployé en 2010.

La **CNAV** a défini sa stratégie nationale de gestion des ressources humaines dans le Schéma directeur des ressources humaines. Elle a par ailleurs contribué aux travaux de l'UCANSS sur la création d'un infocentre centralisant les données relatives aux ressources humaines des différents systèmes de paie des branches.

Toujours dans la branche retraite, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) nationale a été poursuivie en 2010 avec l'analyse des fonctions supports, le renforcement des actions nationales de formation, la création d'un parcours de formation pour tout nouveau technicien conseil retraite, la mise en place d'un dispositif de professionnalisation pour les contrôleurs retraite, l'élaboration d'un kit de formation Diagnostic Conseil personnalisé à destination des techniciens, et la préparation d'un dispositif de formation complet pour les métiers de l'Action sociale orienté vers la professionnalisation des personnels dédiés à la prévention et à la lutte contre la fraude et contenant un module d'e-formation « déontologie ».

Pour la **MSA**, les dépenses de formation sont en constante augmentation depuis trois ans, ce qui traduit bien le dynamisme du réseau qui a su faire de la formation un outil d'accompagnement du changement, dans un contexte de reconfiguration des caisses sur l'ensemble du territoire.

Dans le cadre de la nouvelle COG, le réseau des caisses de MSA entame de nouveaux travaux. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) va constituer l'un des objectifs prioritaires de l'année 2011. Il s'agit d'assurer la meilleure adéquation entre les besoins en termes d'organisation, d'emplois et d'activités, et les ressources en hommes et en compétences. L'année sera consacrée à l'analyse des évolutions en cours sous un angle organisationnel, technologique et démographique, avec identification de leur impact sur les ressources humaines (emplois affectés par les principaux changements et photographie de l'existant : structure des effectifs, analyse des situations de travail...). Ces travaux s'articuleront avec la refonte de la classification actuelle, qui date du 1^{er} janvier 2000, qui ne prend qu'imparfaitement en compte l'évolution des métiers consécutive aux mutations technologiques et aux nouvelles organisations. Le nouveau système de classification, en cours depuis fin 2008 et qui devrait aboutir en 2012 et 2013, visera à rendre plus clair et plus objectif le positionnement des salariés dans leur emploi tout en améliorant les parcours de carrière.

Au sein de l'**ACOSS**, une partie des actions prévues en matière de formation professionnelle ont été reportées en 2011 car la priorité a été donnée à la définition et à la rédaction d'un schéma directeur des ressources humaines pluriannuel.

Les **régimes spéciaux** s'inscrivent dans la politique générale en matière de GRH. Les caisses développent une démarche de GPEC notamment dans le cadre de l'anticipation des départs à la retraite, de l'identification des compétences clés, particulièrement sensible dans des organismes de petite taille, et les plans de formation. Concernant les conditions de travail, elles veillent à améliorer l'environnement de travail des agents (par exemple, diversité des tâches, aménagement des plateformes téléphoniques et enquêtes auprès des salariés sous forme, par exemple, de

baromètre social). Par ailleurs, dans cette même logique, les organismes tendent à favoriser le parcours professionnel des agents en facilitant la mobilité (par exemple, en promouvant les échanges avec les autres organismes de sécurité sociale).

En 2010, le dispositif d'évaluation des compétences de la **CRPCEN** a été refondu et un plan d'action pour la qualité de vie au travail a été conduit.

Poursuivant sa démarche d'autonomie en matière de GRH, la **CPRP SNCF** a renforcé son pilotage des ressources humaines avec la création d'un service de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) au cours du 4^e trimestre 2010 et le lancement d'un projet de système d'information des ressources humaines (dont la mise en production est prévue pour début 2013). Il permettra ainsi à la DRH de disposer de tous les outils utiles à un service autonome.

2.2.3. Une démarche en pleine cohérence avec la responsabilité sociale de l'entreprise

S'agissant du volet social, la sécurité sociale en tant que gestionnaire d'un service public à caractère social a vocation à devenir une institution exemplaire dans la lutte contre les discriminations, le développement de la santé et de la sécurité au travail ainsi que la participation à la politique d'insertion de clauses sociales dans les marchés publics.

Les organismes de sécurité sociale se doivent de s'inscrire pleinement dans une démarche conforme à la responsabilité sociale de l'entreprise qu'il s'agisse de non discrimination ou de prévention des risques psycho-sociaux.

Les organismes de sécurité sociale sont tenus de garantir le **principe de non discrimination**.

Ce respect, qui s'impose à tout recruteur, a fait l'objet d'un examen lors d'un audit sur les pratiques de **recrutement** des organismes de sécurité sociale par la Mission nationale de Contrôle de la direction de la sécurité sociale, au cours de l'exercice 2010. L'audit, qui n'a pas indiqué de faiblesse particulière des recruteurs des organismes, a au contraire mis en relief des pratiques innovantes.

Plusieurs organismes de sécurité sociale se sont engagés dans l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi. Cette méthode permet de diversifier le recrutement et d'ouvrir la procédure de sélection à des personnes dont les capacités ne transparaissent pas nécessairement dans leur *curriculum vitae*, en sortant des critères habituels de recrutement (diplômes, expérience) et en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Cette approche a l'avantage de réduire les différentes formes de discrimination (cette méthode a obtenu un label de la Halde) tout en préservant les exigences professionnelles des services recruteurs.

Ainsi, un accord commun **CNAMTS** - Pôle emploi au niveau national a été conclu afin de promouvoir la Méthode de Recrutement par Simulation. Au-delà de la définition d'un schéma directeur des ressources humaines pluriannuel, l'**ACOSS** a étendu en 2010 la méthode de recrutement par simulation à l'ensemble du réseau et a invité ses personnels à faire connaître leur qualité de travailleur handicapé. Elle s'est concrétisée par l'embauche d'une centaine de télé conseillers. La **CNAF** a diffusé par lettre circulaire le projet de charte intitulé « Définition de principes en faveur d'un recrutement socialement responsable au sein de la branche Famille » qu'elle avait élaboré. En 2010, 24 % des Caf ont eu recours à la Méthode de Recrutement par Simulation de Pôle emploi dans leur procédure de recrutement.

Pour la **CNAV**, une réflexion a été ouverte sur l'opportunité de mettre en place une méthodologie commune sous l'égide de l'UCANSS en matière de recrutements, d'évolutions professionnelles et d'accès à la formation, afin de garantir la conformité des procédures et pratiques avec

les prescriptions légales. À cela s'ajoute un accord relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances, signé le 21 mars 2011, qui répond à l'objectif d'écartier toutes les formes de discriminations lors des recrutements ou au cours des parcours professionnels.

S'agissant de l'emploi des travailleurs en situation de handicap, le montant des contributions versées par le régime général à l'Agefiph a diminué de 19,8 % entre 2010 et 2009. L'année 2010 se caractérise par une baisse conséquente des contributions versées à l'Agefiph et au Fiphfp de près de 13 % par rapport à 2008.

En ce qui concerne la **CNAF**, un plan d'action pour l'amélioration de la gestion du handicap a été élaboré : l'objectif de la mission handicap étant de recruter une personne par direction technique à la CNAF. 44 % des Caf respectent d'ores et déjà l'obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés.

En **URSSAF**, la communication par certains salariés de leur qualité de travailleur handicapé a permis de diminuer de 25 % le montant des cotisations versées à l'Agefiph. La cotisation Agefiph du RSI a diminué de 15 % en 2010 et les personnes handicapées représentent 6 % des ETP de l'effectif total.

Pour les caisses de **MSA**, un déficit d'emploi des salariés handicapés avait été constaté en 2008, avec un taux de 3,67 % en moyenne nationale en 2008 – un chiffre qui masque cependant d'importantes disparités entre les organismes – et a conduit l'institution à conclure un accord, pour quatre ans, au 1^{er} janvier 2009. Depuis, un premier bilan établi au 31 décembre 2010 fait apparaître une progression avec un taux de 4,53 % : 59 embauches (CDI et CDD) ont été dénombrées sur l'année, concernant l'ensemble des secteurs des entreprises. En même temps, un effort de sensibilisation a été conduit pour encourager le recours à la sous-traitance avec le secteur protégé/adapté. En 2010, la progression de ce taux (7,94 % contre 6,9 % en 2009 et 4,7 % en 2008) reflète tout l'intérêt de ce mode de coopération.

S'agissant de l'emploi des seniors, un protocole d'accord relatif à l'emploi des seniors et à la gestion des secondes parties de carrière a été signé le 26 janvier 2010 entre l'**UCANSS** et les organisations syndicales représentatives. Il sera applicable jusqu'au 31 décembre 2012.

Dans le cadre de la politique de développement durable de la branche Famille - volet social-, la **CNAF** a mis à disposition du réseau un kit d'outils facilitant la mise en œuvre des accords seniors par lettre-circulaire 2010-095. Dans les **CARSAT**, les accords prévus au niveau national ont été signés et déclinés dans des plans d'action locaux, et le recrutement des seniors a été renforcé (8,67 %, pour un objectif COG de 5 %). De même dans la branche recouvrement, les négociations sur l'emploi des seniors ont abouti à des mesures volontaristes dans le cadre de la gestion des ressources humaines (maintien dans l'emploi par la formation, développement du tutorat, aménagement des fins de carrières et reconnaissance des acquis professionnels lors de l'embauche de seniors). En 2010, 17,4 % des effectifs de la branche étaient âgés de plus de 55 ans, l'objectif étant d'atteindre 22,5 % en 2013. Des négociations sur l'emploi des seniors ont été menées au plan local en **MSA** et ont abouti à la mise en place soit d'un accord, soit d'un plan d'action, par tous les organismes. Parmi ceux-ci, 93 % des accords ou des plans d'actions comportent un aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite. Enfin, les caisses des régimes spéciaux ont toutes signé un accord tendant à favoriser l'emploi des seniors conformément aux orientations gouvernementales.

S'agissant de l'égalité hommes-femmes, la **CNAF** note que le taux de féminisation a progressé au sein du réseau pour les emplois d'agents de direction. En termes de parité, les données relatives au recrutement des caisses de **MSA** témoignent d'une adéquation entre le pourcentage de candidatures et d'embauches féminines. Il correspond globalement à la répartition des

effectifs au niveau institutionnel (75 % de femmes et 25 % d'hommes). En matière d'accès à la formation, une quasi-égalité est constatée, aussi bien au niveau des effectifs formés, les salariés à temps partiel bénéficiant, par ailleurs, du même accès à la formation que les salariés à temps plein. Pour sa part, la **CNIEG** a signé en 2010 un accord sur l'égalité professionnelle hommes-femmes avec des dispositifs d'accompagnement pour les parents de jeunes enfants.

S'agissant des **risques psycho-sociaux**, des mesures sont développées pour sensibiliser les employeurs à la prévention des troubles psycho-sociaux. L'**UCANSS** assure actuellement un diagnostic national et interbranche sur les conditions de travail et leur impact sur la santé au travail. Les résultats de cette étude alimenteront les négociations à venir avec les partenaires sociaux sur l'établissement d'un protocole d'accord relatif à la prévention des troubles psycho-sociaux.

Pour les **CPAM**, au cours de l'année 2010, les caisses ayant fusionné ont élaboré des plans de prévention des risques psycho-sociaux. Une lettre réseau a été élaborée afin de fixer la méthode de mise en place des plans de prévention des risques psycho-sociaux. Tous les organismes doivent être dotés d'un plan de prévention des risques psycho-sociaux pour la fin de la COG.

La **CNAV** a réalisé un état des lieux qui s'accompagne d'un suivi rapproché au niveau des CARSAT portant sur les actions mises en place dans le cadre de la prévention des risques psycho-sociaux.

En **MSA**, un bilan des actions de reconnaissance, de prévention et de prise en charge des risques psycho-sociaux déjà entreprises dans les organismes du réseau a été effectué en 2010 au niveau national. Pour réaliser un diagnostic partagé par tous, une méthodologie va maintenant être adoptée : un baromètre social composé d'indicateurs sera mis en place en vue d'un diagnostic national. Parmi les premières thématiques d'action déjà identifiées, il s'agira par exemple d'intégrer, dans toute démarche de changement majeur, une réflexion sur l'impact humain, de tenir compte, dans l'appréciation, des compétences du cadre, de leur dimension managériale, de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés du travail en organisant des espaces de dialogue et en procédant à des échanges de bonnes pratiques.

La **CNIEG** participe également de cette démarche. Elle a signé en 2010 un accord sur la prévention des risques psycho-sociaux avec un dispositif d'alerte permettant à chaque salarié de signaler les situations qu'il juge « à risque ».

Le **RSI** a mis en place des actions de prévention en matière de santé et de sécurité au travail : 25 % des caisses et sites de la Caisse nationale ont décliné, en 2010, des actions de prévention en lien avec les politiques de santé ; 63 % des caisses et sites de la Caisse nationale ont lancé des actions de prévention en matière de santé et/ou sécurité au travail ; 74 % des caisses et sites de la Caisse nationale RSI sont à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques professionnels et 72 % de leur Plan de prévention. Il conjugue ces mesures avec une évaluation de la qualité de la prise en compte de la dimension humaine dans le travail : 18 % des caisses et sites de la Caisse nationale ont mis en place, en 2010, un outil de mesure du climat social ; 21 % des caisses et sites de la Caisse nationale ont réalisé, en 2010, des enquêtes sur la vie au travail auprès des salariés.