

2. S'ADAPTER AUX MUTATIONS DU CADRE DE GESTION

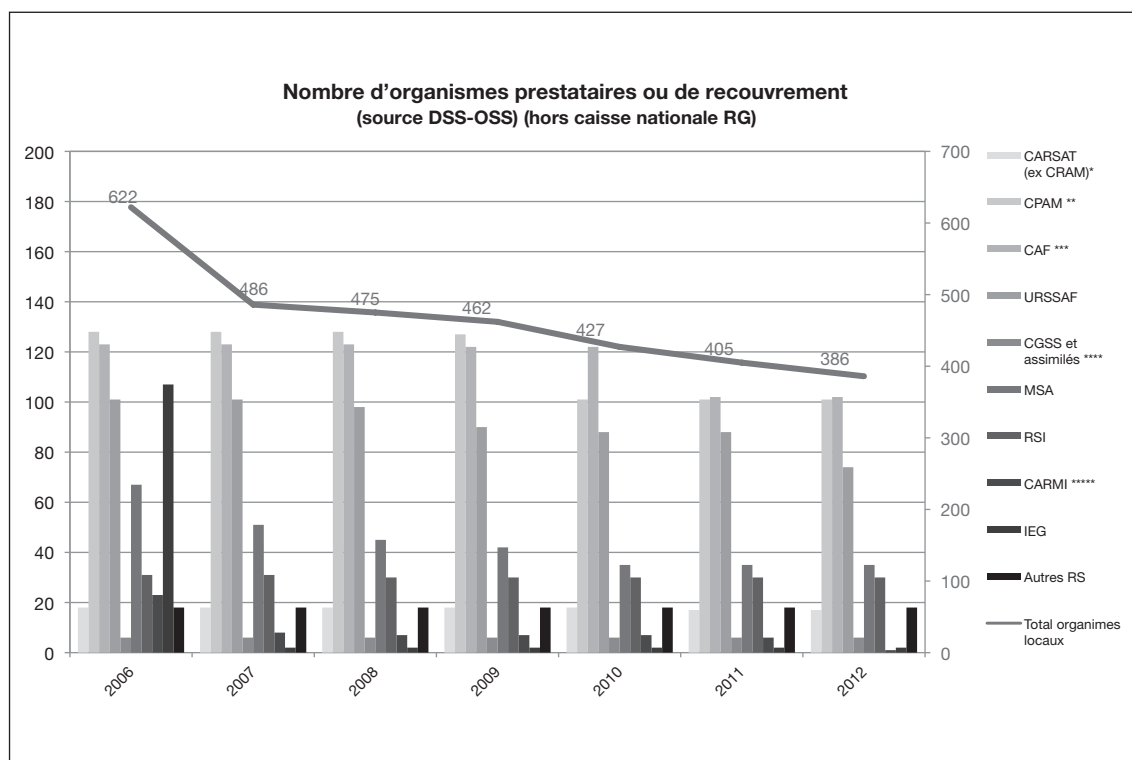
Dans un contexte budgétaire contraint, les organismes se doivent de renforcer l'efficacité de leur gestion, ce qui passe entre autres par une organisation plus efficace de leur réseau (2.1) et une gestion efficace des ressources humaines, conforme à la responsabilité sociale de l'employeur (2.2). Enfin, les objectifs de développement durable doivent être pleinement appliqués à la gestion de l'immobilier et de l'ensemble des activités des organismes (2.3).

2.1. Renforcer l'efficacité des réseaux

Les différents réseaux de caisses du régime général ont connu des évolutions profondes depuis 2007 afin d'accroître leur efficacité, d'améliorer leur pilotage par les caisses nationales et de mieux répondre aux attentes de nos concitoyens de plus en plus mobiles géographiquement.

Cette évolution a ainsi répondu à la préoccupation exprimée par la Mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale qui s'était interrogée, dans son rapport de 2005 sur la gestion du régime général, sur le caractère jugé pléthorique des réseaux de caisses de base.

De 2006 à 2012, le nombre d'organismes sera ainsi passé de 622 à 386. Cette restructuration s'est inscrite dans un mouvement général d'optimisation de l'organisation des différentes branches qui est intervenu, notamment, par la spécialisation d'organismes pour la gestion de missions nationales, telle la gestion du centre national PAJE-emploi par l'URSSAF d'Auvergne ou le centre national chargé de rembourser les soins effectués à l'étranger implanté à Vannes, l'identification de certaines URSSAF comme lieu de versement unique pour les grandes et très grandes entreprises (URSSAF GE et TGE).



Les COG conclues entre l'État et les différentes caisses nationales du régime général, du RSI ainsi qu'avec la caisse centrale de la MSA ont été des instruments essentiels pour intégrer la recherche d'une plus grande efficacité dans l'organisation de la sécurité sociale. Parallèlement, les caisses nationales du régime général se sont vues doter progressivement d'outils pour impulser les évolutions de leurs réseaux. Ainsi, le rôle des caisses nationales a été considérablement consolidé par la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2007 qui a confié à leur conseil d'administration la mission de définir les orientations relatives à l'organisation du réseau de caisses relevant de leur branche.

Le protocole d'accord du 5 septembre 2005 conclu par l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) avec les organisations syndicales a garanti, pour ces salariés, leur maintien dans l'emploi qu'ils occupaient. Cet accord a également exclu toute mobilité imposée, celle-ci ne pouvant se faire que sur la base du volontariat. Ces dispositions ont été reprises par l'accord du 26 janvier 2010.

Départementalisation

Si les branches famille, maladie et recouvrement (jusqu'en 2009) du régime général ont partagé le même objectif d'un organisme de base par département, celui-ci a été réalisé selon des modalités et des calendriers différents afin de tenir compte des particularités de chacune d'entre elles. Les objectifs ont également tenu compte des situations propres de chacune des branches et notamment de leur taille.

Le réseau du recouvrement a été le premier à s'engager dans ce processus. Conformément à la COG 2006-2009 ACOSS-État, dix opérations de fusions, concernant 22 organismes, ont été programmées de 2008 à 2010 (trois fusions en 2008, six fusions en 2009 et une en 2010). Aux termes de ce redéploiement, le nombre d'URSSAF est passé de 101 à 88.

Au sein de la branche famille, l'objectif d'une réorganisation du réseau des CAF, qui répond notamment à la nécessité d'avoir dorénavant un seul interlocuteur face au conseil général dans le champ de l'action sociale, a figuré dans la COG 2005-2008 CNAF-État. Le conseil d'administration de la CNAF du 12 juin 2007 a décidé d'une évolution du réseau avec comme perspective de disposer d'une seule caisse par département à l'horizon 2011. 35 caisses réparties sur 14 départements ont été concernées par cette opération qui s'est déroulée au cours du dernier trimestre 2011 afin d'assurer leur concomitance avec la fin des mandats des administrateurs qui siégeaient depuis 2006. Le nombre de CAF est ainsi passé de 123 à 101.

La démarche mise en œuvre par la CNAMTS s'est inscrite dans le cadre de la COG 2006-2009. Le nombre de caisses primaires est passé de 128 à 101 au 1^{er} janvier 2010. La branche maladie a retenu le principe d'une taille jugée utile des organismes, pour les départements les plus peuplés. C'est la raison pour laquelle les opérations de fusion des caisses situées dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais ont maintenu plusieurs caisses dans ces départements (deux CPAM dans le Pas-de-Calais, quatre dans le Nord).

Régionalisation

Après avoir départementalisé ses organismes de base, la branche recouvrement s'est engagée dans une démarche de régionalisation des URSSAF qui arrivera à échéance à l'horizon 2015.

Pour ce faire, l'ACOSS a mis en place en 2010 une cellule nationale Régionalisation pour assurer le pilotage de la réorganisation. En 2011, l'élaboration d'un guide d'accompagnement à la régionalisation et l'offre aux organismes de prestations d'accompagnement ont permis la bonne mise en œuvre de la première vague de régionalisation. S'agissant de l'organisation cible répartissant les activités entre niveaux régional et départemental, un important travail a été réalisé en 2011 pour rédiger le document Socle de l'URSSAF régionale qui, sur la base des principes généraux d'organisation, couvre presque tous les domaines (fonctions métier et support). Pour le régime général par exemple, la gestion des comptes et le recouvrement amiable restent au niveau départemental afin de privilégier la proximité.

Tel que fixé dans la COG, le réseau régional du recouvrement sera constitué d'un organisme régional unique, chargé du pilotage général de l'organisme et des activités ne nécessitant pas une approche de proximité et de sites départementaux, assurant l'ensemble des activités de proximité avec les cotisants et la pré-instruction des réclamations présentées dans le cadre des commissions de recours amiable (CRA).

En raison de l'ampleur de ce projet, trois vagues successives ont été programmées pour parvenir à un réseau régional à l'horizon 2015. La première étape est intervenue le 1^{er} janvier 2012 avec la création des URSSAF d'Auvergne, de Midi-Pyrénées et des Pays-de-la-Loire. La seconde est fixée au 1^{er} janvier 2013 avec la disparition de 40 organismes départementaux et la création de 12 nouvelles URSSAF régionales. Elle est largement entamée puisque les conseils d'administration du 30 juin et du 27 juillet de l'ACOSS ont voté en faveur des projets de fusion. La dernière étape aura lieu le 1^{er} janvier 2014 avec les six restantes.

Il convient de rappeler que les Caisses de MSA ont achevé leur restructuration sur un échelon généralement aligné sur les régions administratives en avril 2010 avec un total de 35 caisses, qui poursuivent, comme les autres organismes, les actions de mutualisations.

Les autres évolutions

La rationalisation des réseaux ne se limite pas aux fusions d'organismes. Ces fusions emportent d'autres conséquences notamment en matière de gouvernance, d'organisation de la production ou de la relation à l'utilisateur.

En matière de gouvernance, à la suite de la loi Hôpital, patients, santé, territoires (HPST) du 21 juillet 2009, les Commissions Régionales des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles (CRAT/MP) ont été créées auprès du conseil d'administration de chaque CARSAT. Comme la Commission des accidents du travail/maladies professionnelles (CAT/MP), chaque commission régionale est composée de dix membres titulaires et dix suppléants, représentant à parts égales employeurs et salariés. Les CRAT/MP donnent leur avis au conseil d'administration de la caisse régionale sur toutes les affaires relevant du domaine des risques professionnels dans lequel les caisses régionales interviennent, à savoir la prévention et la tarification des risques professionnels. Par ailleurs, des échanges réguliers s'effectuent entre les CRAT/MP et les Comités techniques régionaux (CTR) afin de pouvoir prendre en compte les attentes des représentants des organisations interprofessionnelles ainsi que celles des représentants des différentes branches professionnelles. L'installation des CRAT/MP s'est déroulée au cours du premier semestre 2011. Depuis, elles se sont toutes déjà réunies plusieurs fois. La loi « Hôpital, patients, santé, territoires » a également conduit à l'intégration des URCAM au sein des ARS.

Dans le même temps, on soulignera que, si la régionalisation des URSSAF emporte légalement la suppression des Commissions de recours amiable à l'échelle du département, des instances départementales sont maintenues afin de pré-instruire les décisions de la CRA.

Sur le plan de l'organisation des ressources informatiques, la CCMSA s'était fixé l'objectif d'une restructuration de 26 caisses gérant la maîtrise d'ouvrage (MOA) à 9 caisses MOA, l'enjeu étant de recentrer la gestion d'un projet sur une caisse pour professionnaliser la maîtrise d'ouvrage. La CCMSA a également restructuré sa production en deux centres de production et d'édition conformément à l'objectif inscrit à la COG. Un constat proche peut être fait en ce qui concerne l'évolution de l'organisation informatique de la branche du recouvrement. Outre un renforcement de la capacité de pilotage de la politique et des projets informatiques, des actions de concentration de la production sur les trois sites retenus (Lyon, Marne-la-Vallée et Toulouse) ont été menées en 2011. La création de centres de services techniques, dont la vocation est de prendre en charge un domaine d'expertise et de compétence technique (poste de travail, téléphonie, réseau, sécurité, messagerie...) pour l'ensemble de l'informatique de la branche recouvrement, est bien avancée. Les travaux relatifs à l'évolution de la gouvernance des CERTI ont donné lieu à de nouveaux statuts par un arrêté du 6 décembre 2011 qui prévoit les missions des centres informatiques et la nouvelle composition de leurs conseils d'administration pour un pilotage resserré de l'ACOSS.

En matière d'organisation de la production, la CCMSA a poursuivi sa logique de régionalisation en mettant en place une spécialisation par risque des sites de chaque caisse. Elle s'est attachée en 2011-12 à la spécialisation des sites pour le traitement des prestations familiales, des aides au logement et des minima sociaux.

Le réseau des CAF a pour sa part poursuivi le recours à un atelier de régulation des charges (ARC) national. Cet atelier, plate-forme de services répartie sur 37 CAF, fonctionne sans déplacement de personnel grâce à une corbeille électronique. Ce dispositif a permis de mettre en évidence les différences de traitement des dossiers et concourt à ce titre à une harmonisation vers le haut des méthodes de travail qui ne pourra que jouer favorablement sur les performances du réseau. Ainsi, en 2011, 73 CAF ont bénéficié de l'ARC, ce qui a permis de traiter 1 292 277 dossiers équivalant à 3 244 293 pièces, soit 36 522 journées de travail.

Toujours dans la branche famille, on peut citer à nouveau les dispositifs de partenariat en matière de prise en charge de la réponse téléphonique. Plusieurs caisses franciliennes de grande taille reçoivent l'appui d'organismes situés en zone rurale pour la réponse de premier niveau et même la mise à jour des droits. La CNAMTS réfléchit à adopter une organisation similaire. De manière plus générale, les progrès des architectures téléphoniques, à l'échelle régionale ou nationale, ont permis la mise en place de dispositifs de mutualisation, pour la gestion des débordements ou le partage des plages horaires.

Dans la branche maladie, on citera enfin les opérations de mutualisation enclenchées durant la COG 2006-2009 et renforcées dans le cadre de la COG actuelle, qui portent par exemple sur la gestion des contentieux ou d'autres processus métier. Par ailleurs, des plateformes téléphoniques et de gestion des e-mails sont mutualisées entre caisses.

2.2. Renouveler la politique des ressources humaines

La sécurité sociale est confrontée à des défis particuliers liés à l'informatisation des processus de gestion, aux réorganisations, aux fusions d'organismes, aux modifications des législations, aux attentes plus fortes des citoyens et aux impératifs de simplification. Enfin, les ressources humaines des organismes de sécurité sociale sont en majorité constituées d'une population âgée de plus de 50 ans ; 42 % des effectifs du régime général ont plus de 55 ans.

Par ailleurs, la sécurité sociale en tant que gestionnaire d'un service public à caractère social a vocation à l'exemplarité 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.

Gérer les ressources humaines dans un contexte 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.

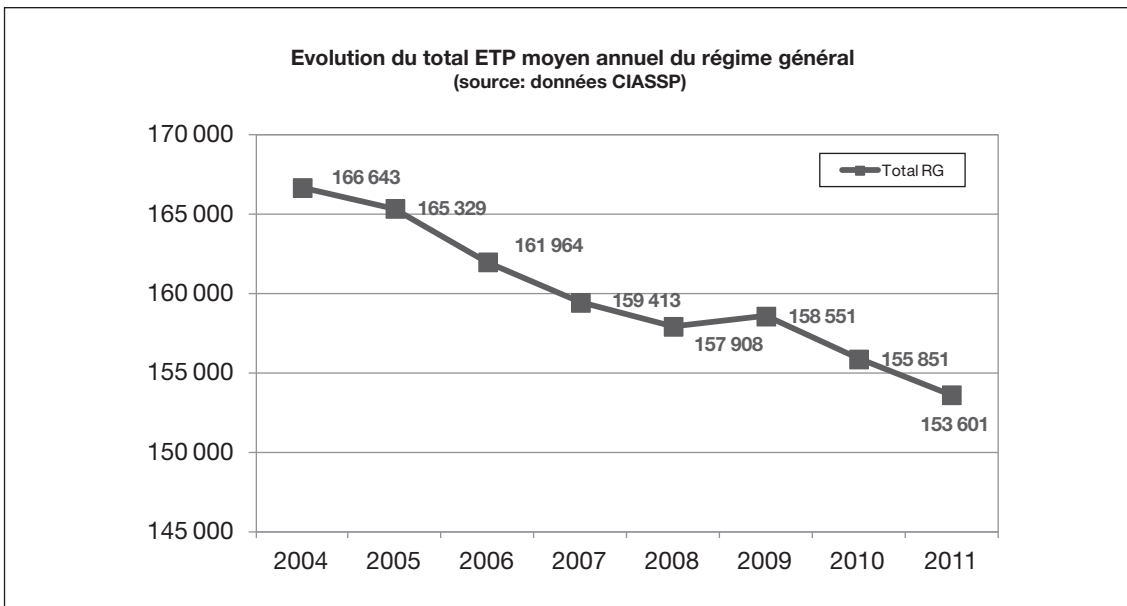
2.2.1. Une gestion plus dynamique au plus près des besoins de l'Institution

Les organismes de sécurité sociale s'inscrivent, dans un contexte de maîtrise des effectifs, dans une dynamisation de leur politique des ressources humaines, s'appuyant notamment sur la formation professionnelle et le recrutement.

Les organismes de sécurité sociale contribuent dans ce cadre depuis plusieurs années à l'effort une **politique pérenne de réduction d'effectifs** basée notamment sur le non remplacement d'un départ en retraite sur deux.

ETP moyen annuel (source : données CIASSP)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2010/2011
Maladie	103 397	102 030	100 071	97 717	96 349	96 009	93 555	91 445	-2,26 %
Famille	34 292	34 616	33 515	33 364	33 173	34 589	34 499	34 300	-0,58 %
Retraite	14 239	14 241	14 120	14 149	14 083	13 932	13 835	13 743	-0,66 %
Recouvrement	14 715	14 442	14 258	14 183	14 303	14 021	13 962	14 113	1,08 %
Total RG	166 643	165 329	161 964	159 413	157 908	158 551	155 851	153 601	-1,44 %
RSI	5 719	5 745	5 638	5 716	5 882	5 990	5 900	5 780	-2,03 %
MSA	19 918	19 504	19 212	18 794	18 243	17 957	17 771	17 334	-2,46 %

Ensemble des personnels y compris les œuvres, UGECAM



Pour la période récente, c'est la branche maladie qui est plus particulièrement motrice dans l'effort de réduction des effectifs compte tenu de son poids et de ses gains de productivité. Entre fin 2002 et fin 2011, ses effectifs ont été réduits de 12 908 ETP. La branche famille avait quant à elle fourni un effort conséquent entre 2005 et 2008 (-773 ETP) mais elle a dû recruter depuis pour assurer la mise en œuvre du RSA.

Cette logique globale de non remplacement d'un départ à la retraite sur deux, tout en s'attachant à mesurer les gains de productivité et charges nouvelles propres à chacun des réseaux, s'est accompagné d'un effort de réduction du recours aux CDD pour les organismes utilisant significativement l'emploi temporaire.

Les **régimes spéciaux** s'inscrivent dans les mêmes orientations de politique générale en matière d'optimisation des effectifs.

ETP moyen annuel (source : Régimes spéciaux)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CARMI (a)	NC	NC	5 840	5 839	5 970	6 092	6 129	5 889
CANSSM (b)	532	310	198	192	182	165	136	131
Régime des mines (a)+(b)	NC	NC	6 038	6 030	6 152	6 257	6 265	6 020
CNMSS	1 208	1 238	1 220	1 188	1 178	1 152	1 132	1 107
CRP SNCF	970	953	935	915	909	910	908	933
CDC CNRACL	NC	NC	NC	NC	NC	775	773	770
ENIM	507	505	489	482	457	459	440	440
CDC retraite mines	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
CRPCEN	239	239	240	235	232	224	223	223
CNIEG	194	197	201	195	190	194	192	193
CAMIEG	NC	NC	NC	NC	112	182	224	236
CAVIMAC	103	102	103	105	100	103	102	113
CRP RATP	NC	NC	NC	46	46	47	45	44
CRP ONP (Opéra national de Paris)	5	5	6	6	6	6	6	6
CRP CF (Comédie Française)	1	1	1	1	1	1	1	1
Total régimes spéciaux						10 309	10 311	10 086

La **formation professionnelle au sein de la sécurité sociale** constitue un levier majeur de la politique de gestion des ressources humaines.

Elle représente environ 5 % de la masse salariale, ce qui la place largement au-delà de l'obligation légale (1,6 % de la masse salariale). Une part importante de ces dépenses est consacrée à la formation initiale des techniciens des caisses locales. Elle est à la fois à la charge des organismes et des caisses nationales dans le cadre d'une stratégie de gestion de réseau. Elle est aussi organisée en inter branche grâce aux actions menées par l'UCANSS et inter régime grâce aux formations initiales et continues offertes par l'EN3S à destination des cadres et agents de direction des organismes du régime général, de la MSA, du RSI et des régimes spéciaux.

L'UCANSS assure une offre institutionnelle interbranche 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.

Elle a poursuivi les travaux, dans la droite ligne du protocole d'accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie signé le 3 septembre 2010. Ces travaux ont permis la mise en place en juin 2012 d'un nouveau certificat de qualification professionnelle, interbranche « gestionnaire conseil de la Sécurité sociale » destiné à remplacer les attestations nationales de réussite, aujourd'hui spécifiques selon les branches de législation. Ce certificat a notamment pour finalité de faire reconnaître la qualification professionnelle des gestionnaires conseil en lui conférant une valeur externe, de mettre en évidence les valeurs et références communes aux différentes branches du régime général, de garantir un socle commun de compétences, susceptible de favoriser la mobilité.

La sécurité sociale est l'un des plus grands recruteurs en France, son volume la plaçant à la 10^e place des entreprises qui recrutent. Ainsi en 2009 le régime général a procédé à 4 000 recrutements en CDI soit autant que des entreprises comme Areva, Auchan ou le Crédit Agricole. 50 % de ces personnes ont moins de 30 ans et 76 % sont des femmes, ce qui correspond au taux global de féminisation dans l'Institution.

La politique de recrutement dans la sécurité sociale représente donc un enjeu particulier en termes de gestion des ressources humaines, financier, de transparence et de régularité des processus dans la mesure où, en dehors des anciens élèves de l'EN3S appelés à devenir agents de direction, les organismes sont directement responsables des recrutements. Enfin, ceci démontre aussi l'importance toute particulière, au-delà de la responsabilité des directeurs d'organismes sur le recrutement de leur personnel, de l'image de la sécurité sociale comme employeur dans le cadre d'une communication institutionnelle à même de donner une visibilité sur la diversité des métiers offerts par l'Institution.

L'UCANSS a ainsi développé un certain nombre d'outils qui offrent aux organismes des services d'appui à la procédure de recrutement et de sécurisation des pratiques.

La mutualisation des offres d'emplois a ainsi été améliorée par le déploiement du site www.lesmetiersdelasecuritesociale.fr, nouvelle version de la bourse aux emplois, créé le 27 septembre 2010. Cette nouvelle version a permis de fortement améliorer les délais de publication des offres : l'offre saisie est visible instantanément sur le site, l'UCANSS assurant en flux sa relecture et sa modification, le cas échéant, selon une fréquence quotidienne des délais de publication des offres.

Le développement d'une communication plus attractive a été initié à l'égard des jeunes diplômés, les partenariats récents noués par l'UCANSS avec l'ONISEP portant progressivement leurs fruits. La sécurité sociale est représentée au salon de l'étudiant chaque année. En 2011, elle a conduit à cette occasion plus de 600 entretiens individuels avec les étudiants. De son côté, la CNAV a été présente au salon de l'emploi des seniors les 27 et 28 avril 2011.

2.2.2. Une gestion responsable pleinement intégrée à la politique des ressources humaines

Dès 2005, la DSS a demandé aux organismes d'inscrire la gestion des ressources humaines dans une démarche de développement durable. Conformément à la stratégie nationale de développement durable, toutes les conventions d'objectifs et de gestion signées avec les différentes branches du régime général et les autres régimes prévoient la prise en compte de ces exigences. Les organismes sont ainsi largement engagés dans la promotion de la diversité et de l'égalité des chances ainsi que la prévention des risques psycho-sociaux.

Au nom du régime général, l'UCANSS a signé avec les partenaires sociaux le 21 mars 2011 un accord cadre relatif à la **promotion de la diversité et de l'égalité des chances** qui renvoie, pour partie, à la négociation locale pour la période 2011-2015 et a ainsi devancé l'obligation de négociation sur **l'égalité entre hommes et femmes** issue de la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 mise en œuvre par le décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011.

Il s'inscrit en complémentarité du plan-cadre pour le développement durable 2011-2014. Ce plan-cadre prévoit que 100 % des organismes auront mis en œuvre une des méthodes et/ou un des outils favorisant la diversité à l'embauche (méthode de recrutement par simulation, partenariat avec des opérateurs de l'emploi locaux, diagnostic des processus de recrutement...). Il fixe comme objectif pour 2014 la formation de 80 % des responsables des ressources humaines à la diversité, l'égalité des chances et l'égalité de traitement.

Les femmes qui représentent 76 % des effectifs du régime général en 2010, représentent en effet plus de 84 % dans les niveaux 1 à 3 des employés et cadres, 64 % pour les postes de cadres, mais seulement 40 % des agents de direction et 24 % des directeurs d'organismes. En 2011, toutefois, les femmes ont représenté 34 % des directeurs nommés, ce qui confirme la progressive féminisation des fonctions de directeurs dans la Sécurité sociale. L'UCANSS a formalisé dans les textes conventionnels un ensemble d'engagements déclinés aux plans national et local relatif à l'égalité hommes femmes mais plus globalement à la diversité et à l'égalité des chances. La plupart des engagements s'inspirent des objectifs du plan cadre développement durable et des COG. Ils portent notamment sur la sécurisation du processus de recrutement, la non discrimination, la diversité sociale, la diminution du taux de contribution AGEFIPH, l'évolution professionnelle et la conciliation vie professionnelle vie privée, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes.

À ce jour et au niveau local, à mi-2012, 142 organismes du régime général et 12 caisses du RSI ont négocié sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Un groupe de travail a réfléchi sur la promotion de la diversité et la lutte contre les stéréotypes. Un kit de communication sous forme de vidéo sera diffusé en 2012 aux organismes.

Afin de favoriser le recrutement des publics qui présentent des difficultés d'accès à l'emploi tels que les seniors, les personnes en situation de handicap et les jeunes issus des quartiers sensibles, la **CNAF** a signé une convention triennale avec Pôle emploi fin 2010. Elle a élaboré un cadrage national en faveur de l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation développée par Pôle Emploi et portant sur les métiers de Conseiller service à l'utilisateur et Gestionnaire conseil allocataire. La signature du protocole du 21 mars 2011 relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances a conduit la CNAF à réaliser un guide méthodologique d'accompagnement pour le réseau, pour en faciliter la mise en œuvre. La **CNIEG** a signé en 2011 la Charte de la diversité en partenariat avec la FACE (Fondation Agir contre l'exclusion). Dans le cadre de la recherche d'une reconnaissance externe pour sa démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), la Caisse s'est inscrite en 2012 en vue de la délivrance du label diversité. La préparation du label mobilise sur la constitution d'un état de lieux des dispositifs existants favorisant la diversité, l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations, complété par un diagnostic, partagé avec les partenaires sociaux.

La politique en faveur de **l'emploi des seniors** a une résonance particulière au sein de l'Institution, compte tenu de l'âge moyen des personnels, de la part des effectifs âgés de plus de 50 ans (près de 40 %) et de la nécessaire exemplarité de la sécurité sociale dans ce domaine.

L'accord de branche UCANSS relatif aux salariés seniors a été conclu le 26 janvier 2010 et a concerné tous les organismes de moins de 300 salariés. Il s'engage sur le maintien d'un emploi des salariés de 30 % pour les salariés d'au moins 55 ans. Il prévoit un dispositif de temps partiel aidé en assouplissant les conditions d'utilisation du compte épargne temps et prévoit la mise en place du tutorat. Cet accord a servi de modèle pour l'ensemble des autres organismes tenus par la mise en œuvre de l'obligation de négociation.

En parallèle, toutes les COG du régime général ont comporté des orientations spécifiques aux salariés seniors.

Dans le cadre de la COG 2010-2013, la **branche maladie** du régime général s'est engagée à adapter ses méthodes de recrutement et de formation aux seniors et à assurer l'harmonisation et le suivi des accords sur l'emploi des seniors conclus dans les organismes en vue d'atteindre l'objectif de maintien dans l'emploi de 34 % des salariés âgés de 55 ans et plus en 2013.

Au sein de la **branche famille** plusieurs objectifs étaient visés, notamment celui d'accompagner les organismes avec un guide méthodologique « Seniors » diffusé aux caisses afin de les aider à définir les actions à intégrer dans leur accord ou plan d'action local (pour les caisses de

plus de 300 salariés). La démarche engagée s'inscrit dans la logique de l'accord-cadre signé le 26 janvier 2010. Dans ce contexte, la CNAF, en collaboration avec des CAF, a réalisé un kit d'outils spécifiques seniors⁽³⁾.

Dans le cadre de la COG conclue pour la période 2009-2013, la **branche retraite** s'est engagée à poursuivre sa politique de gestion volontariste des ressources humaines en faveur des seniors. Ainsi, en matière de recrutement, la branche s'engage pour chacune des années de la COG à consacrer 5 % de ses embauches aux salariés de 50 ans et plus⁽⁴⁾. La branche retraite a porté un regard particulièrement attentif sur les accords locaux conclus en faveur du maintien dans l'emploi des seniors. Ce suivi a permis de travailler sur des axes communs tels que la sensibilisation des managers à la gestion des âges, la mise en place des entretiens de seconde partie de carrière mais également l'élaboration d'une politique de maintien des seniors dans l'emploi.

Dans sa COG 2010-2013, la **branche recouvrement** a pris un certain nombre d'engagements visant à mener une politique de gestion des ressources humaines en direction des salariés seniors en ciblant particulièrement le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation des salariés de plus de 55 ans⁽⁵⁾.

S'agissant des régimes spéciaux, l'engagement de la **CNIEG** pour fin 2012 était fixé à 14 % pour la tranche d'âges 55 ans et plus, et le résultat au 30 juin s'avère d'ores et déjà au-delà avec un taux de 17 %. Les entretiens de seconde partie de carrière ont également été mis en place avec 99 salariés potentiellement concernés, 48 ayant demandé un entretien et 25 entretiens réalisés à ce jour. La **CPRPSNCF** a pour sa part signé un accord sur l'emploi des seniors fin 2009.

Concernant l'insertion et le maintien dans **l'emploi des travailleurs en situation de handicap**, un guide a été rédigé par l'**ACOSS** en 2011. La contribution AGEFIPH a ainsi diminué de 42 % par rapport à 2009 (cible fin 2013 de -50 % par rapport à 2009). La branche emploie actuellement 564 travailleurs handicapés (en ETP) ce qui représente 4,17 % des effectifs.

La **CNAF** a rédigé en 2011 un guide en faveur de l'emploi des personnes handicapées afin de soutenir ces dernières dans leur poste de travail et au sein de leur équipe.

Les personnes en situation de handicap représentaient 2,49 % des effectifs du **RSI** en 2010. La COG 2012-2015 prévoit un taux de 3,50 % en fin de période conventionnelle.

L'accord de la **CNIEG** prévoit l'embauche en CDI d'un salarié en situation de handicap, la majoration des CESU pour les salariés handicapés ou pour ceux ayant des personnes handicapées à charge, la possibilité pour les salariés handicapés de réduire leur temps de travail à 32 heures payées 34. La **CPRPSNCF** a initié en 2011 les négociations sur le thème de l'emploi des travailleurs handicapés qui ont abouti en mars 2012 à la signature d'un accord entre la direction et les organisations syndicales.

L'Institution reste extrêmement vigilante aux **risques psycho-sociaux** dans un contexte de réorganisations importantes et des gains d'efficacité notables ainsi qu'une attention croissante portée à la qualité de service, dans des organismes où les personnels, dans leur immense

(3) Guides d'entretien de seconde partie de carrière, charte type du tutorat, plaquette des dispositifs applicables en matière d'aménagement des fins de carrières, exemples de sessions de préparation à la retraite... Kit diffusé aux organismes du réseau, ce kit visait à faciliter la mise en œuvre, par les Caf, des dispositions prévues dans le cadre, soit du protocole d'accord interbranche, soit des accords et plans d'actions locaux.

(4) En 2009, la branche retraite a recruté 35 seniors soit un taux de 9,72 % des embauches. Le taux de recrutement des seniors est donc supérieur à l'engagement de 5 %. En 2010, la branche retraite a poursuivi l'effort d'embauche des seniors qui se situe sensiblement au même niveau qu'en 2009.

(5) Notamment par un suivi de l'effort de formation dont bénéficie cette population, en mobilisant les salariés de plus de 55 ans par le développement du recours au tutorat dans les dispositifs de transmission des connaissances, en aménageant les fins de carrière des agents de la branche et en facilitant la transition avec la cessation d'activité, en examinant les conditions de la reconnaissance des acquis professionnels dans les situations d'embauche de salariés seniors.

majorité, exercent toute leur carrière. L'UCANSS assure annuellement un diagnostic national et interbranche sur les conditions de travail et leur impact sur la santé au travail. Ainsi, un baromètre social mesuré annuellement est administré depuis 2009 auprès de plus de 50 000 agents. Par ailleurs, l'UCANSS a entrepris avec les partenaires sociaux une étude sur les conditions de travail et ses éventuels effets sur les salariés aux fins d'alimenter la réflexion dans la perspective d'une négociation d'un accord de branche. Un certain nombre d'organismes ont négocié au niveau local des accords de méthode relatifs à la gestion du stress ou aux modalités d'identification et de traitement des risques psychosociaux au cours de l'année 2011. Le plan cadre 2011-2014 de l'**UCANSS** assure un suivi du pourcentage d'organismes ayant intégré les **risques psychosociaux** dans leur document unique et ayant décliné un plan d'action.

La **CNAF** a souhaité aborder deux nouveaux thèmes : la santé et le bien-être au travail. Les premiers travaux ont consisté à repérer les principaux facteurs de risques, évaluer leurs impacts possibles sur l'organisation et les individus, et identifier les indicateurs nécessaires. Un kit sur les incivilités a par ailleurs été diffusé dans les CAF.

Au sein du **RSI**, les services ressources humaines ont poursuivi, voire intensifié, leur action de prévention des risques psycho-sociaux et, plus généralement, d'amélioration des conditions de travail, avec une mise en commun des expériences probantes. Les différentes études ou négociations sur la lutte contre les discriminations, comme sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ont également constitué des axes de travail sur tout ou partie de l'exercice 2011. Enfin, l'accent a été mis sur la responsabilité sociale de l'employeur, avec notamment la conclusion d'un accord en vue d'une enquête approfondie sur la santé des salariés du RSI et sur leurs conditions de travail.

L'accord d'entreprise de la **CNIEG** comporte désormais un dispositif d'écoute innovant dans lequel l'assistante sociale joue un rôle prépondérant et des réunions d'information sont systématiques dans toutes les équipes. La formation des managers et des partenaires sociaux effectuée fin 2011/début 2012 sera progressivement étendue à l'ensemble du personnel.

La direction de la **CRPCEN** a mis en place une enquête sur les stress au travail réalisée par le Centre de Recherche Santé et Société (CRESS) en 2009 et 2011. Par ailleurs, une charte du management éthique a été réalisée à l'issue de travaux de groupes intégrant des managers et des agents. En complément, un baromètre social a été réalisé en mars 2012. 80,80 % des salariés se disent satisfaits de travailler à la CRPCEN. Pour réussir ses évolutions sur la base d'un dialogue social constructif, la **CPRPSNCF** a mis en place en 2011 une démarche destinée à améliorer la qualité de vie au travail de son personnel. Acté le 29 novembre 2010, son comité de pilotage paritaire, dénommé « Bien-être au travail », réunit des représentants de la Direction, des représentants du personnel et des membres du CHSCT. Pour démarrer ce sujet, un questionnaire a été diffusé en février 2011 à l'ensemble des agents avec un taux de retour très satisfaisant de plus de 70 %. L'analyse de ce questionnaire a permis de définir des pistes d'actions sur trois thèmes : « avenir », « possibilité de promotion/reconnaissance », « organisation/communication ».

2.3. Être acteur du développement durable

Le fonctionnement de l'Institution est aujourd'hui appréhendé pleinement dans une logique de développement durable, soucieuse de réduire l'impact des organismes de sécurité sociale sur l'environnement comme en attestent les résultats de la dernière année du premier plan d'action « développement durable » pour la période 2007-2010 :

- la consommation d'eau a effectivement diminué de 11,4 % par rapport à 2009 tandis que la consommation d'énergie a baissé de 3,6 %,
- la part des véhicules « propres » dans la flotte des organismes du régime général atteint près de 72 % alors qu'elle n'était que de 47 % en 2007,
- près de 60 % des organismes ont mis en place un plan de traitement des déchets alors qu'ils n'étaient que 42 % en 2008.

Il s'agit de faire des organismes de sécurité sociale des acteurs éco-responsables tout en leur permettant de réaliser des économies. Ce développement s'appuie principalement sur la rationalisation du patrimoine immobilier.

La dynamisation de la gestion du patrimoine immobilier des organismes de sécurité sociale s'inscrit dans le cadre général des circulaires de janvier 2009 relatives à la politique immobilière de l'État.

Elle s'est tout d'abord traduite par l'inscription dans les COG d'engagements spécifiques. Elle se matérialisait aussi dans le suivi d'un certain nombre d'indicateurs de performance (consommation en énergie et en eau et coût de l'immobilier) dans le cadre du groupe benchmark piloté par la Direction de la sécurité sociale qui vise à comparer les performances des branches et régimes de sécurité sociale, dans les domaines métiers et supports.

Après les enseignements tirés d'un premier recensement du patrimoine réalisé par l'UCANSS en 2009, la Direction de la sécurité sociale a défini des orientations communes à ces régimes en termes de stratégie immobilière. L'instruction du 12 avril 2010 fixe des axes stratégiques déclinés en plans d'actions pour une **stratégie immobilière responsable et dynamique**. Au cœur de ce domaine mais portant sur tous les autres aspects de la gestion, les organismes impliquent les **impératifs du développement durable**.

2.3.1. Une stratégie immobilière responsable et dynamique

Outre les aspects environnementaux, l'instruction du 12 avril 2010 définit quatre axes stratégiques : la pérennisation du recensement, la dynamisation de la gestion immobilière, la mutualisation des implantations, la mise en place d'une gouvernance de la stratégie immobilière.

Le recensement du patrimoine, qui s'effectue à partir des données enregistrées dans l'outil Rapsodie développé par la CNAMTS et accessible à l'ensemble des branches a été enrichi en 2011 de nouvelles rubriques relatives à l'état de vétusté des bâtiments, à l'accessibilité aux personnes handicapées, à la présence d'amiante, au classement en établissement recevant du public et aux taux d'occupation. **En 2012, les résultats des campagnes de mesures de surfaces devraient permettre d'acquérir une connaissance plus complète du patrimoine des organismes de sécurité sociale et de fiabiliser les différents ratios de surface, notamment ceux relatifs à la surface SUN/agent dont l'objectif à atteindre est de 12 m² en 2015.**

Le dernier recensement transmis par l'UCANSS en janvier 2012, sur les branches du régime général, la mutualité sociale agricole et le régime social des indépendants permet de tirer les enseignements suivants :

- la constitution globale du patrimoine immobilier représente 4 193 sites pour une surface totale d'environ 5,5 millions de m²;
- ces organismes sont majoritairement propriétaires de leurs sites, sauf pour la branche vieillesse (23 %), la location en constituant environ 43 %. Les sites en propriété correspondent à 85 % des surfaces totales du patrimoine;
- les immeubles de bureaux constituent 56 % du patrimoine et 80 % des surfaces, hormis dans la branche famille où c'est le patrimoine dit d'action sociale (établissements sanitaires et médico-sociaux, résidences de vacances et crèches ou garderies) qui est le plus important, même s'il occupe moins de surfaces que les bureaux;
- un patrimoine qui vieillit : sur les 62 % de sites renseignés, 70 % des immeubles, représentant 77 % des surfaces, ont plus de 25 ans. Ce patrimoine reste néanmoins en bon état car il fait l'objet d'entretien régulier;
- les personnes handicapées ont accès à 63 % des sites d'accueil. S'agissant du réseau de la branche famille, 99,02 % des sièges des CAF et 81,2 % des points d'accueil sont accessibles en 2011 ;
- s'agissant de la mutualisation des implantations, l'UCANSS a mis en place depuis décembre 2011 une bourse immobilière dont l'objet est de favoriser la mise en relation de la demande et de l'offre de surfaces vacantes et d'optimiser ainsi les taux d'occupation des surfaces. Cette bourse qui actuellement n'est accessible qu'aux branches du régime général, à la MSA et au RSI a vocation à être utilisée par les régimes spéciaux et d'autres organismes de la sphère publique.

Les Schémas pluriannuels de stratégie immobilière ont été votés dans l'ensemble des branches et régimes à l'exclusion du RSI, qui doit adopter son schéma dans le cadre de la nouvelle COG 2012-2015. Ils déterminent, sur la durée conventionnelle, l'ensemble des bâtiments devant faire l'objet de travaux et fixent des priorités, lesquelles portent au premier niveau sur les travaux de restructuration et de réhabilitation pour mises en conformité aux règlements et aux techniques afin d'assurer la sécurité des biens et des personnes et permettre l'accessibilité aux personnes handicapées.

La restructuration des réseaux a un impact à plus ou moins long terme sur la gestion du patrimoine immobilier des organismes. On peut noter à ce titre les évolutions récentes suivantes :

- la branche famille a achevé en 2011 la départementalisation de son réseau. Elle est ainsi passée en fin d'année 2011 de 123 Caf à 102, soit 34 Caf infra-départementales concernées par la départementalisation, ce qui a permis la création de 13 Caf départementales, l'opération la plus importante restant celle de la création de la Caf du Nord, qui a regroupé à elle seule 8 Caf ;
- parallèlement à la fusion des caisses du réseau issues des 95 caisses régionales et professionnelles des anciens régimes constitutifs du régime actuel, le RSI a conduit une politique immobilière de réinstallation physique des sièges des caisses de base et de la caisse nationale. 92 % des caisses étaient dans leurs nouveaux locaux à fin 2011 ;
- s'agissant du réseau des Organismes conventionnés (OC) avec le RSI, entre 2008 et 2011, les OC « entreprises » sont passés de 62 à 26 tout en maintenant un haut niveau de performance dans l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés à la convention nationale d'objectif et de moyens ;

- concernant la régionalisation des URSSAF, la nouvelle organisation prévoit la création d'un siège régional pilotant l'ensemble des sites départementaux en charge des missions de production et de relation avec les cotisants. Les trois premières URSSAF régionales (Auvergne, Midi-Pyrénées et Pays de la Loire) ont été créées au 1^{er} janvier 2012. Douze autres Urssaf régionales seront créées au 1^{er} janvier 2013 et six au 1^{er} janvier 2014.

S'agissant de la **vente de biens immobiliers** :

- les produits de cessions encaissés se sont élevés pour la **CNAMTS** en 2011 à 24,3 M€ avec une prévision pour 2012 et 2013 de 49,5 M€. La cession des éléments de patrimoine devenus inadaptés se poursuit dans une optique de valorisation et d'optimisation ;
- les opérations de cessions du **RSI** sur la COG 2007-2011 ont concerné 113 sites correspondants à 130 000 m² soit 80 % du patrimoine initialement constitué. À fin 2011, les trois quart de ces sites ont été cédés pour une valeur de 180 M€.

Tous les **nouveaux projets d'acquisition ou de location sont désormais conformes à l'objectif de 12 m²/agent**, lequel a été décliné dans les COG récemment signées.

La CNAMTS visera une surface utile nette de 12 m² par poste de travail. Les projets de cession ont été intégrés dans les CPG et la campagne de calcul des Surfaces Utiles Nettes destinée à densifier les occupations des biens est lancée. Tous les projets prennent en compte cet objectif. En outre, la campagne de calcul des surfaces a été réalisée pour tous les sièges d'organismes, ce qui représente la moitié du patrimoine.

Afin de dynamiser la gestion immobilière, l'UCANSS a réalisé des outils, d'une part pour permettre la renégociation des baux, avec des premiers résultats tangibles (l'URSSAF de Paris a ainsi pu réaliser une économie de 17 % sur ses loyers et charges locatives en renégociant l'ensemble de ses baux) et d'autre part, pour effectuer des arbitrages en termes de cession/location/acquisition du patrimoine (guide et outil de simulation). Les premières expérimentations, notamment par la CNAV sur les sites de Dijon et Montpellier, semblent concluantes et démontreraient que le scénario de l'acquisition est plus intéressant au-delà de 9 ans.

2.3.2. Une logique d'ensemble intégrant pleinement le développement durable

Les organismes s'inscrivent dans une logique d'ensemble de respect de l'environnement. Dans la relation à l'usager, elle passe par la suppression progressive des envois papier, que permet pour les abonnés l'accès aux espaces personnels en ligne. Par exemple, les adhérents à « Mon compte ameli » bénéficient d'ores et déjà de cet allègement au profit d'un courrier électronique les prévenant de la disponibilité des relevés de prestation sur leur compte en ligne. De même, la dématérialisation des procédures et l'augmentation de la télétransmission contribuent fortement à cet objectif. Dans la gestion quotidienne des organismes, les déplacements font également l'objet d'une approche développement durable. Une attention particulière est portée aux véhicules utilisés et à l'usage privilégié du train, en parallèle d'un développement conséquent des matériels de visioconférence.

Cependant, les progrès de la performance du patrimoine immobilier demeurent un champ d'actions déterminant en la matière.

En matière de **développement durable à proprement dit**, l'instruction du 12 avril 2010 fixe des objectifs de réduction de 40 % pour les consommations d'énergie et de 50 % pour le gaz à effet de serre en 2020 avec des paliers intermédiaires respectifs de 15 % et 20 % en 2015 conformément au « Grenelle de l'environnement ». Les audits énergétiques sur les bâtiments les plus énergivores (catégorie G) ont été effectués et cette démarche se poursuit pour les bâtiments de type E et F. Dans la branche famille, 75 % du patrimoine est classé dans une étiquette de catégorie D ou supérieure. Les actions entreprises par les caisses en vue de réduire les étiquettes énergétiques portent globalement sur trois niveaux : l'incitation à des comportements éco-responsables, l'investissement pouvant être financé au niveau local et pour des opérations plus lourdes, l'inscription dans les plans immobiliers.

Un marché national de diagnostic carbone pour les branches recouvrement et famille ainsi que pour la MSA et le RSI a été lancé en juillet 2012. Une calculatrice carbone a, par ailleurs, été développée par la CNAMTS.

Un protocole d'accord national avec GDF SUEZ portant sur les certificats d'économie d'énergie, signé en début d'année 2011 pour intégrer la MSA et le RSI (les branches du régime général avaient contractualisé en 2009), a permis la valorisation de 260K€ sur l'ensemble des organismes concernés. Le principe est que lorsqu'un organisme prévoit des travaux avec une conséquence énergétique, ces travaux soient validés auprès de GDF SUEZ, qui valorise les économies d'énergie en restituant une partie des fonds sous forme monétaire à la caisse.

Pour la **CNAMTS**, la réduction des consommations d'énergie passe par des travaux d'isolation du clos et du couvert, via des programmes de construction intégrant les aspects relatifs au développement durable pour réduire les consommations d'énergie de 12 % et des émissions de gaz à effet de serre de 16 % d'ici 2015. Le plan immobilier national ne peut pas prendre en compte les projets de rénovation de façades, d'amélioration thermique et autres opérations d'aménagements liées au développement durable et identifiées grâce à la campagne de diagnostics énergétiques réalisée en 2009. Ces opérations différées auront un impact direct sur les objectifs à moyen et long termes de réduction des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre. L'Assurance Maladie n'a pu intégrer dans son plan immobilier national 2010/2013 un nombre suffisant de projets de rénovation et d'isolation thermique permettant une réduction sensible des consommations énergétiques. En revanche, elle a pu, lors de mutations patrimoniales, acquérir de nouveaux immeubles qui répondent tous aux objectifs de développement durable et d'économie d'énergie. Ce rajeunissement du patrimoine devrait porter ses fruits à moyen terme.

L'**ACOSS** s'est inscrite dans cette dynamique globale en diminuant sa consommation d'énergie de 4 % en 2011 par rapport à 2009 et sa consommation d'eau de 19 %.

100 % des véhicules du marché national de location de longue durée de l'ACOSS présentent un taux d'émission de CO2 inférieur à 120 g de CO2/km, sachant que l'objectif du Grenelle de l'environnement est de 130 g.

La branche a aussi élaboré une stratégie achats qui se veut plus socialement responsable. Ainsi en 2011, 9 % des marchés signés comportent des clauses sociales et 30 % des clauses environnementales. À l'horizon 2014, l'objectif est d'atteindre un taux de 50 % de marchés comportant ces clauses.

Autour de l'enjeu de réduction des coûts de fonctionnement et de son empreinte énergétique, le **RSI** déploie au sein de ses organismes une politique de développement durable s'appuyant sur diverses actions portant sur la réduction de la consommation de papier et de consommables, l'équipement en véhicules propres, le déploiement dans le réseau du matériel de visioconférence afin de limiter les déplacements. À compter du 1^{er} mai 2012, il déploie dans toutes les caisses un applicatif inter régime commun dédié au développement durable : PERL'S. Cet outil, développé pour correspondre au Plan Cadre de l'UCANSS, permettra au RSI d'élaborer son bilan annuel de développement durable et favorisera l'appropriation par la ligne managériale des enjeux

du développement durable dans toutes ses dimensions. La consommation d'énergie par ETP connaît une baisse de 2.7 % (4 863,26 kWh/ETP en 2011 pour 4 998 kWh/ETP en 2010) du fait de la fin de la réinstallation des caisses régionales dans leurs nouveaux locaux, moins énergivores. La consommation d'eau par ETP, évaluée à 6,3 m³ en 2011, se réduit (7,46 m³ en 2010) du fait de la diminution du nombre de sites et de la réinstallation des caisses régionales dans leurs nouveaux locaux.

La **CNIEG** est engagée depuis 2009 dans une démarche de maîtrise de ses consommations énergétiques. Des audits réalisés 2009 ont permis d'établir un état des lieux de l'ensemble des énergies consommées (eau, électricité, papier). Ces audits sont complétés par un diagnostic environnemental sur l'ensemble des ressources et milieu (environnement de travail, qualité de l'air, ambiance sonore, luminosité, alimentation, etc.).

L'année 2011 a été pour la **CPRPSNCF** l'année de montée en charge du développement durable. La Charte d'éco-responsabilité a été signée par le Directeur le 5 décembre 2011. Elle présente les engagements prioritaires des axes économique, environnemental et social pour lesquels des objectifs précis ont été définis, assortis de plans d'actions et d'indicateurs de suivi. Pour l'année 2011, la Caisse a priorisé ses actions en faveur de la réduction de la consommation du papier bureautique. Ainsi, à partir de 2011, la consommation de papier est devenue un indicateur opposable de la COG. Une baisse de la consommation du papier bureautique de 22 % est d'ores et déjà constatée par rapport à 2009 (objectif: -25 % par rapport à 2009 d'ici fin 2013). En ce qui concerne la consommation d'énergie du bâtiment du siège, il est à noter une économie de 330 000 kWh entre 2010 et 2011 (soit -3,2 %). D'autre part, la dépense en fioul reste quasiment identique entre 2010 et 2011. La consommation globale d'eau du bâtiment du siège de la CPRPSNCF hors restaurant reste quasiment identique entre 2010 et 2011 (5 446 m³ en 2011).

La politique de remplacement des véhicules de la **CNMSS** a permis de réduire de 8 % la production de gaz à effet de serre en 2011.

Une **mise en conformité des bâtiments** destinés à l'accueil du public avec les normes d'accessibilité aux personnes handicapées est également attendue pour 2015. Des diagnostics sont en cours de réalisation en 2012 afin de déterminer les actions à mener en termes de travaux de mises aux normes.

L'enveloppe prévue sur la COG **ACOSS** 2010-2013 pour les travaux de mise aux normes représente 40 % du budget relatif aux travaux d'entretien du patrimoine de la branche recouvrement. Il s'agit des travaux de sécurité incendie, de conformité des ascenseurs, de mise aux normes électriques ainsi que des travaux liés à l'accessibilité des locaux pour les personnes handicapées. En 2011, près de 3 M€ ont été consacrés à ces travaux. L'ACOSS promeut auprès des URSSAF le diagnostic de performance énergétique (DPE) par site ainsi que le dispositif fiscal des certificats d'économie d'énergie (CEE).