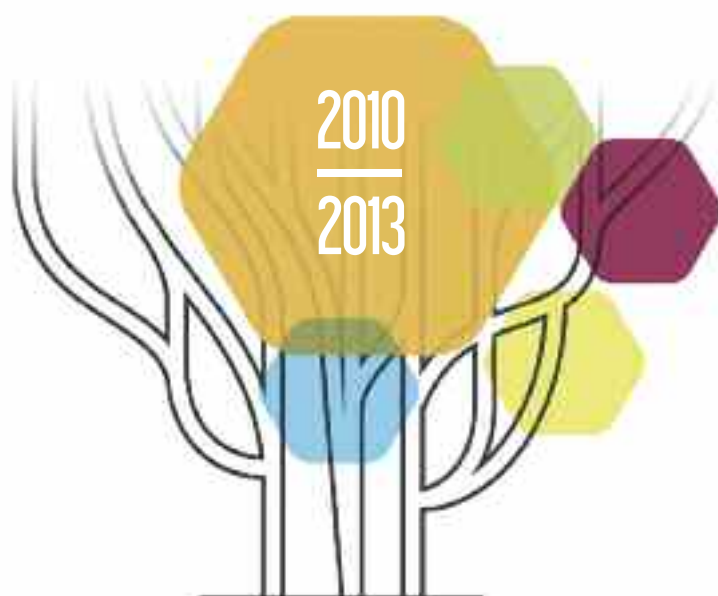


# Convention d'Objectifs et de Gestion

entre l'Etat et la Caisse de Prévoyance et de Retraite du personnel de la SNCF



# Convention d'Objectifs et de Gestion

entre l'Etat et la Caisse de Prévoyance et de Retraite du personnel de la SNCF



Préambule - Ambitions	7
1 Une Caisse attentive à ses bénéficiaires et à la maîtrise de ses risques	13
1.1 Optimiser l'offre de services et en améliorer sa perception par les assurés et les professionnels de santé	13
1.2 Sécuriser la qualité de service	15
1.3 Déployer le contrôle interne et la lutte contre la fraude	17
2 Une Caisse qui met en place une gestion performante du régime	19
2.1 Mettre en place un schéma directeur des ressources humaines, d'une part en vue de finaliser l'autonomie de la Caisse, et d'autre part, pour développer la fonction RH au sein de l'organisme	19
2.2 Optimiser les modes de fonctionnement interne	21
2.3 Optimiser le dispositif de pilotage de la Caisse et de sa performance	22
2.4 Mettre en œuvre les options du schéma directeur des systèmes d'information	25
2.5 Définir et mettre en œuvre une politique immobilière	26
3 Une Caisse qui s'ouvre vers l'extérieur	29
3.1 Conforter la qualité de ses relations avec la SNCF, son partenaire privilégié	29
3.2 Développer les partenariats institutionnels	30
3.3 S'inscrire dans le développement durable	31
3.4 Développer la communication institutionnelle	32
Signatures	33
Annexes	35
Annexe 1 - Quelques données chiffrées sur la Caisse	37
Annexe 2 - Règles de suivi et d'évaluation de la COG et règles budgétaires	39
Annexe 3 - Schéma directeur du système d'information 2010-2013	45
Annexe 4 - Dépenses de prévention de la prévoyance	71
Annexe 5 - Tableau des prévisions budgétaires à 4 ans	73
Annexe 6 - Indicateurs opposables	75
Annexe 7 - Indicateurs de suivi	91
Annexe 8 - Planification des actions	103

## Préambule - Ambitions

Cette convention d'objectifs et de gestion est la première pour la Caisse de Prévoyance et de Retraite du personnel de la SNCF, dénommée ci-après "la Caisse".

En effet, établissement de l'EPIC SNCF jusqu'au 29 juin 2007, la Caisse de Prévoyance et de Retraite du personnel de la SNCF a été instituée à partir de cette date par le décret 2007-730 du 7 mai 2007.

Il s'agit dorénavant d'un Organisme de Sécurité Sociale, doté de personnalité morale, gestionnaire du régime spécial obligatoire de protection sociale du personnel de la SNCF, conformément à l'article L.711-1 du code de la sécurité sociale.

Elle est placée sous la tutelle conjointe des ministres chargés du budget et de la sécurité sociale.

Conformément aux articles 9 et 19 du décret du 7 mai 2007, la Caisse est tenue d'établir une convention d'objectifs et de gestion (COG), ainsi qu'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), intégré à la présente COG.

Cette première convention d'objectifs et de gestion couvre la période de 2010 à 2013 : elle doit être pour la Caisse l'occasion de se faire connaître et reconnaître en tant qu'Organisme de Sécurité Sociale à part entière, d'affirmer son savoir-faire et son expertise dans la gestion du régime spécial.

Telles sont les ambitions des actions développées ci-après et structurées autour de deux axes majeurs :

- ▶ Finaliser et assumer le processus de création de la Caisse autonome ;
- ▶ Développer pour la Caisse sa nouvelle dimension d'Organisme de Sécurité Sociale, dans son environnement et ses contraintes spécifiques.

# Éléments de perspective sur la Caisse

## Des missions diversifiées

La Caisse est chargée d'une mission de service public au profit des cheminots actifs, retraités et de leur famille.

Elle assure donc la gestion du régime spécial dont ils relèvent.

Elle gère le versement des prestations en nature des assurances maladie et maternité (remboursement des dépenses de santé), ainsi que des allocations ou prestations spécifiques sous certaines conditions (fin de carrière, décès, autonomie des personnes âgées,...).

Elle a aussi pour mission la gestion du versement des pensions aux retraités de droit direct ou de réversion.

Il lui a également été confié, pour le compte de la SNCF, un mandat de gestion portant sur les activités et prestations sociales annexes à celles du régime de retraite et du régime de prévoyance, qui étaient avant le 30 juin 2007 gérées par le service "Caisses de Prévoyance et de Retraite".

Ce mandat de gestion est défini par une convention passée entre la Caisse et la SNCF, soumise à l'approbation des ministères chargés du budget et de la sécurité sociale.

Il tient, notamment, en la gestion et dans certains cas, en la comptabilisation des prestations et activités relatives :

- ▶ aux remboursements des soins délivrés aux agents dans le cadre de la réglementation du service médical de la SNCF ;
- ▶ aux prestations d'accidents du travail et maladies professionnelles, aux prestations de privation d'emploi et aux prestations supplémentaires du régime de prévoyance des cadres supérieurs telles que définies dans le décret ;
- ▶ au contrôle médical et administratif des arrêts de travail et l'appréciation des mi-temps thérapeutiques ;
- ▶ à la délivrance des facilités de circulation SNCF aux retraités et à leur famille.

Enfin, la Caisse est chargée pour le compte de l'Etat, du service des prestations de retraite, d'assurance maladie et d'accidents du travail, servies aux agents des anciens réseaux de chemin de fer d'Afrique du Nord.

## Un organisme réactif

Avant même d'être officiellement instituée en tant qu'OSS, la Caisse a anticipé la mise en œuvre d'une COG selon les normes de la sécurité sociale : elle s'est en effet livrée à un exercice pluriannuel de mise en œuvre de ses projets de développement. Elle dispose donc d'un savoir-faire qui lui a permis de procéder à ce double exercice d'élaboration de la COG et du SDSI moins de trois ans après son changement de statut juridique.

Cette forte réactivité a déjà été démontrée par les agents dans le cadre de la réforme des retraites du régime spécial qui a pu être mise en œuvre, sans retard, dans un esprit de collaboration étroite avec les autorités de tutelle.

Il en a été de même sur le travail de préparation du décret sur le régime de prévoyance, qui a nécessité un investissement conséquent de la part des services compétents.

## L'ambition de finaliser et assumer le processus de création de la Caisse autonome

L'autonomie juridique de la Caisse, décidée au Conseil d'Administration de la SNCF du 11 avril 2007 et matérialisée par décret le 7 mai 2007, visait à déconsolider les engagements de prévoyance et de retraite de l'Entreprise.

Entre autres points clés de la déconsolidation, la création d'une Caisse, dotée de personnalité morale, sans contrôle de sa gestion et de sa gouvernance par la SNCF, et portant tous les flux financiers relatifs au régime de retraite et de prévoyance, a induit une profonde transformation de ses flux informatifs, de sa gouvernance, de son fonctionnement et de son organisation.

La conduite de ce changement s'est réalisée sous l'intitulé de "Projet Nouvelle Caisse".

Il s'agissait, pour une part, de requalifier les périmètres de responsabilité, de pilotage, d'échanges d'informations, etc. avec l'entreprise SNCF, et pour une autre part, de mettre en place le système de gouvernance propre à une OSS : désignation de son Conseil d'Administration, nomination des instances décisionnelles, intégration de compétences Ucanss dans un environnement jusqu'alors SNCF, etc.

Au bilan des deux années écoulées depuis l'autonomie les opérations suivantes sont à souligner :

- ▶ L'ensemble des textes nécessaires à la mise en œuvre des commissions du Conseil d'Administration a été mis en place dès juin 2008 (règlement intérieur, statut, commissions). Six commissions ont été créées : commission de recours amiable, commission spéciale des accidents du travail, commission ad hoc, commission des marchés, commission de contrôle, devenue courant 2009 commission des finances et des statistiques, et commission de prévoyance. Le Conseil d'Administration et les commissions se sont tenus régulièrement depuis leur mise en place.

- ▶ La création de l'Agence Comptable et l'adaptation du logiciel comptable aux normes du Plan Comptable des Organismes de Sécurité Sociale ont permis, outre l'élaboration du rapport 2007 de l'agent comptable selon les normes de Sécurité Sociale, la certification des comptes 2008 et 2009 ; la commission de contrôle a ainsi pu pleinement jouer son rôle dans le cadre de la procédure d'approbation des comptes ;
- ▶ Une gestion de trésorerie autonome a été organisée et mise en place dans des conditions moins onéreuses que par le passé et sans perturbation du service des prestations maladie ou des pensions aux assurés. Elle est opérationnelle depuis mars 2009 ;
- ▶ Un audit interne sur l'organisation de la séparation des pouvoirs entre l'ordonnateur et le comptable a été réalisé au printemps 2008. Ses recommandations ont été suivies pour créer et développer la démarche de contrôle interne en concertation avec le Directeur, et le service du Contrôle Interne a été créé à l'été 2008 ;
- ▶ La procédure de gestion des réclamations amiables a commencé à fonctionner dans les conditions des Organismes de Sécurité Sociale ;
- ▶ Les procédures de passation des marchés publics ont été élaborées et adoptées ;
- ▶ La gestion des cotisations SNCF a été mise en place, en liaison avec l'ACOSS ;
- ▶ Une convention cadre relative à la mise à disposition d'agents de la SNCF auprès de la Caisse a été adoptée en novembre 2007 ; par ailleurs, des élections professionnelles des représentants du personnel, indépendamment de l'entreprise, sont désormais organisées.

Il est important de souligner que la mise en œuvre de l'autonomie juridique et financière, qui a nécessité d'importants travaux, s'est organisée à moyens quasi constants, malgré les profondes réorganisations qu'elle a générées.

Toutefois, des processus de pilotage et de gestion des ressources humaines restent à finaliser et font ici l'objet d'engagements spécifiques. La finalisation de ces processus s'accompagnera de systèmes d'information dédiés, décrits dans le schéma directeur des systèmes d'information.

## **L'ambition de développer sa nouvelle dimension d'Organisme de Sécurité Sociale, dans son environnement et ses contraintes spécifiques.**

Le changement de statut juridique de la Caisse n'a pas pour autant modifié ses valeurs, toujours fondées sur la recherche de l'amélioration du service rendu tant à ses affiliés qu'aux professionnels de santé.

En effet, l'évolution de la protection sociale induit une adaptation des missions de terrain justifiée par une technicité et un besoin de compétences accrues, tout en préservant les spécificités du régime. La Caisse doit par ailleurs s'adapter aux mutations de l'organisation de la SNCF qui affectent les missions liées au mandat de gestion.

Aussi, inscrite dans les démarches de Benchmark inter régimes pilotées par la Direction de la Sécurité Sociale, la Caisse porte-t-elle des actions volontaristes pour assurer la maîtrise de sa qualité de service et de ses dépenses de gestion administrative, comme en témoigne la stabilité de ses budgets.

Elle s'appuiera pour cela, entre autres, sur son schéma directeur des systèmes d'information, consistant en un plan stratégique destiné à piloter le développement du système d'information au sein de l'organisme.

Enrichir et moderniser ses services tout en garantissant le maintien des connaissances et des savoir-faire, être à l'écoute des affiliés, organiser la prévention, optimiser la gestion de ses ressources et construire des partenariats seront les enjeux quotidiens de la Caisse à l'horizon de cette première COG, visant à faire d'elle l'un des organismes de référence au sein des organismes gérant les régimes spéciaux.



# 1 Une Caisse attentive à ses bénéficiaires et à la maîtrise de ses risques

---

La Caisse a pour ambition de se tourner vers l'avenir en fonction des évolutions réglementaires, mais également en fonction des besoins de ses affiliés, qu'elle entend placer au cœur de ses réflexions. A ce titre, elle souhaite répondre au mieux à leurs attentes, dans un souci de réactivité, de simplification et de transparence, et leur donner, ainsi qu'aux professionnels de santé, une image performante.

Il s'agit d'optimiser l'engagement de service dans le respect des contraintes réglementaires et budgétaires et de maîtrise des risques, en sécurisant la qualité de service actuelle, en augmentant l'offre de services et en améliorant la perception de ce service.

Il est important de souligner l'implication du personnel, très sensibilisé à ces problématiques.

## 1.1 Optimiser l'offre de services et en améliorer sa perception par les affiliés et les professionnels de santé

L'optimisation de l'offre de services est un objectif majeur qui guide l'action de chaque Division, service ou pôle de la Caisse.

La mise en cohérence et la simplification de l'ensemble des modes de contact est une orientation forte pour la période 2010 à 2013. Ainsi, la construction d'une offre de services multi canal, globale et articulée, permettra-t-elle de répondre à un besoin de réactivité, d'accessibilité et d'interactivité légitime de la part des affiliés. Il s'agira de :

- ▶ Faciliter l'accès aux services : en simplifiant les démarches et formalités administratives et en utilisant les nouveaux vecteurs de communication (développement des services en ligne, téléservices, etc.), notamment :
  - en rendant accessibles les mises à jour administratives (changements d'adresses, etc.) sur le site Internet,
  - en créant un "service en ligne" téléphonique pour les assurés, accessible 7 jours sur 7, 23h/24, offrant des possibilités du même ordre que celles offertes par le site Internet,
  - en professionnalisant une approche multi canal, par l'utilisation, entre autres éléments, de boîtes aux lettres collectives. Dans ce cadre, un suivi du traitement des mails (comptage, traçabilité, etc.) sera mis en place.

*Projets du Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI) associés :*

*Nouveaux téléservices maladie et vieillesse (abonnement aux décomptes, mise à jour en ligne des adresses (V), mise en ligne de formulaires à télécharger), nouveaux services offerts également via le téléphone (projet n°21)*

*Refonte des services de messagerie électronique et mise en place des boîtes aux lettres génériques, facilitant la relation des services avec les bénéficiaires (projet n°24)*

- ▶ Améliorer l'information de manière significative, que ce soit vers les bénéficiaires, en explicitant les textes réglementaires en matière de droits par exemple, ou vers les professionnels de santé. Cet objectif passera par une réflexion globale sur l'information aux affiliés de l'assurance Maladie et de l'assurance Retraite, ainsi que leur mode de diffusion : l'actuelle "lettre à l'affilié" sera revue.

Il s'agira également de développer l'information sur le site Internet :

- par des fiches pratiques sur les droits des bénéficiaires en lieu et place du classeur "guide de l'affilié",
- par une "Newsletter" : lettre d'information générale par abonnement, sur les événements rythmant la vie de la Caisse et les informations sur lesquelles elle souhaite largement communiquer,
- par des informations spécifiques aux professionnels de santé, concernant par exemple les particularités du régime de prévoyance, via un espace qui leur sera réservé sur le portail de la Caisse.

*Projets SDSI associés :*

*Refonte des sites Internet / Intranet par la mise en place d'une nouvelle plateforme (projet de maintenance M9)*

*Mise en place de téléservices vers les professionnels de santé (projets inter régimes) (projet n°22)*

- ▶ Développer la politique de prévention en la personnalisant, dans le cadre de la participation de la Caisse à l'amélioration de la santé publique (campagnes nationales, actions spécifiques issues de la gestion des risques).

La Caisse ciblera les campagnes de prévention sur les spécificités de la population affiliée, développera l'information de cette population et élargira la diffusion de ces campagnes, via les sites de proximité (Antennes) mais également via Internet, à travers la création d'un portail "prévention santé".

Un décret procédant à la création d'un budget spécifique de prévention pour la Caisse, sur le modèle de la pratique des autres grands régimes Maladie, devrait paraître au cours de l'année 2010. Anticipant sur la parution de ce texte, une proposition de budget de prévention pour les années 2010 à 2013 est annexée à la présente COG. Il faut noter que des actions telles que la vaccination contre le cancer de l'utérus, la mammographie de dépistage, ou encore la vaccination anti-grippe saisonnière (hors part du ticket modérateur), bien que relevant de la prévention, sont prises en charge par le budget du risque Maladie : ces dépenses ne figurent donc pas dans le budget joint en annexe.

- ▶ Améliorer la relation Caisse-affilié en déployant une Gestion/Relation/Client pour l'assurance Maladie (module GRC Spirit, en partenariat avec Agora).

*Projets SDSI associés :*

*Intégration des sujets de la gestion de la relation bénéficiaires sur le périmètre Maladie dans le socle fonctionnel de l'outil Maladie (projet n° 1)*

*Préparation à l'élargissement de la gestion relation bénéficiaires au périmètre Vieillesse, avec démarrage du projet par le sujet de la dématérialisation des courriers entrants (projet n°19)*

- ▶ Etendre à l'assurance Retraite le système de conciliation existant à la division de l'assurance Maladie, prévu pour examiner les différends avant passage en Commission de Recours Amiable, et réaffirmer cette démarche auprès des affiliés.
- ▶ Repréciser et organiser le pilotage des nouvelles missions (proximité et production) des Antennes et de nos points d'accueil du public, étant entendu que les Antennes restent des lieux d'accueil physique privilégiés pour les personnes âgées notamment :
  - les missions traditionnelles des Antennes portaient pour l'essentiel sur l'assurance Maladie (prestations en nature) : des missions complémentaires associées aux facilités de circulation et à la gestion des dossiers d'Accident du Travail dans les Antennes disposant d'un contrôle médical de proximité (CMP) se sont peu à peu développées. Depuis 2008, leur champ de compétences s'est élargi aux renseignements Retraite,
  - les Antennes seront également positionnées comme centres de délocalisation de tâches de production dématérialisée (vidéo codage notamment).

## 1.2 Sécuriser la qualité de service

L'ensemble du personnel de la Caisse est culturellement très attaché à offrir un niveau de qualité de service élevé.

En effet, une charte qualité a été mise en vigueur courant 2006, largement communiquée en interne et en externe et faisant l'objet de suivis réguliers et de tableaux de bord, étudiés mensuellement.

Depuis mars 2008, la Caisse, inscrite dans la démarche de Benchmark inter régimes, soutient la comparaison avec les autres régimes.

Ces derniers mois toutefois, les évolutions techniques et métiers des services ont infléchi certains indicateurs qualité.

A ce titre, la sécurisation de la qualité de service est, pour la Caisse, un enjeu vis-à-vis de ses affiliés et de ses tutelles mais aussi un enjeu managérial vis-à-vis des agents de la Caisse.

Dans ce cadre, les engagements de la Caisse sont les suivants :

- ▶ Asseoir les engagements sur une nouvelle charte qualité, s'appuyant notamment sur les indicateurs du benchmark inter régimes et intégrant tous les modes de communication avec nos affiliés (mail, etc.). Il s'agira de se baser sur la charte qualité existant à ce jour, à actualiser. Par ailleurs, pour cet objectif, une mise en cohérence avec les éléments de la charte Marianne sera recherchée dans la mesure du possible.
- ▶ S'assurer de la satisfaction des bénéficiaires, par exemple par la prise en compte de leurs observations par des enquêtes de satisfaction, pour réorienter et développer nos actions. Dans ce cadre, deux enquêtes de satisfaction sont prévues sur la durée de la COG.
- ▶ Dans le cadre de la récente réforme des retraites, parfaire la qualité des renseignements fournis aux bénéficiaires. Cet objectif comprend notamment la certification systématique et régulière des carrières des actifs, ainsi que la mise en place de compléments de formation pour les agents, notamment sur le sujet de la décote, dont la pleine application sera effective mi 2010.

*Projets SDSI associés :*

*Suite et fin de l'intégration des derniers éléments de la réforme de la retraite (notamment décote/surcote) (projet n°2)*

*Maintenance évolutive sur la gestion des pensions (automatisation de certaines fonctionnalités par exemple) (projet de maintenance M4)*

- ▶ Augmenter l'efficacité téléphonique en développant la qualité du système par la mise en œuvre d'un "plan téléphonie", prévoyant par exemple la mise en place d'un infocentre téléphonie, la refonte du système d'accueil, d'orientation des appels et des scripts de diffusion des appels, la mise en place de messages génériques, la traçabilité du motif des appels ainsi que des formations ciblées à l'outil et à l'accueil téléphonique.

*Projet SDSI associé :*

*Dans le cadre du programme "infrastructures" du SDSI, des travaux sont prévus sur la téléphonie (projet de maintenance M10)*

- ▶ Sécuriser les échanges avec les affiliés et permettre une traçabilité optimale en développant la dématérialisation de tous les courriers entrants et leur distribution automatique vers les divisions et/ou services utiles.

*Projet SDSI associé :*

*Dématérialisation des courriers entrants (contribue à la gestion de la relation bénéficiaires) (projet n°18)*

Dans le cadre de l'optimisation de l'offre de service et de la sécurisation de la qualité de service, la Caisse retient les indicateurs suivants :

---

### Indicateurs COG opposables

- ♦ Pourcentage d'appels aboutis (ou traités) (réf. Benchmark : FT 210) : nombre d'appels décrochés par une personne physique / total des appels reçus. *Le périmètre sera réduit aux risques M et V et exclura les missions du mandat de gestion.*
  - ♦ Délai moyen de traitement des feuilles de soins papier des prestations en nature (réf. Benchmark : MA 100) :  $\Sigma$  (dates de mandatement - dates de réception des FSP PN) / Nombre de FSP PN
  - ♦ Délai moyen de traitement des feuilles de soins électroniques des prestations en nature (réf. Benchmark : MA 200) :  $\Sigma$  (dates de mandatement - dates de réception des FSE PN) / Nombre de FSE PN
  - ♦ Taux de flux externes (réf. Benchmark : MA 300) : Volume des flux B2 et FSE / Total des feuilles de soins des prestations en nature
  - ♦ Pourcentage d'attribution de droits propres mis en paiement dans le délai requis (réf. Benchmark : RE 400) : nombre de primo liquidations mises en paiement dans le délai requis / nombre total de primo liquidations
- 

## 1.3 Déployer le contrôle interne et la lutte contre la fraude

Le positionnement de la Caisse en tant qu'OSS engage son contrôle interne dans une démarche réglementaire dont l'un des enjeux réside en la certification des comptes. Il s'agit aujourd'hui d'achever le déploiement du contrôle interne et de la lutte contre la fraude, chantiers démarrés dès 2009.

Dans la démarche de lutte contre la fraude, l'enjeu sera de s'assurer que les assurés et les tiers, bénéficiaires des prestations versées par la Caisse, satisfont aux conditions réglementaires et perçoivent ce qui leur est dû (LFSS 2009 17 décembre 2008). Il convient de noter que les actions du service de gestion du risque (GDR), orientées vers la recherche des anomalies en matière de facturation des dépenses de santé, demeurent, de façon prioritaire, axées sur les actions vis-à-vis des professionnels de santé.

Les engagements de la Caisse sur ces sujets consistent à :

- ▶ Finaliser le déploiement du contrôle interne à l'ensemble des activités de la Caisse et adapter les contrôles en fonction des évolutions réglementaires et techniques ainsi que des remarques des Commissaires aux Comptes (à noter que la sécurisation des données fournies par la SNCF sera intégrée dans cet objectif). Les actions identifiées concerneront :
  - le pilotage du contrôle interne (élaboration des plans annuels de contrôle interne, en faisant vivre ses instances de pilotage définies en 2009),

- l'identification des pistes de progrès par les analyses utiles : identifier les processus métier ayant un impact financier et/ou juridique, formaliser la cartographie des processus sous l'angle "analyse des risques",
- les activités de contrôle et la communication.

*Projets SDSI associés :*

*Maintenances évolutives sur la gestion des pensions et sur l'outil de gestion du chômage, dont une partie des travaux est liée à l'amélioration du contrôle interne (projets de maintenance M4 et M5)*

---

## Indicateurs COG opposables

- ♦ Taux de récupération des indus pour l'assurance Vieillesse
  - ♦ Taux de doubles règlements avérés pour l'assurance Maladie (à partir de 2011)
  - ♦ Taux de couverture des processus par le contrôle interne (à partir de 2011)
- 

- ▶ Accentuer et rendre plus efficiente la lutte contre la fraude en déployant une stratégie interne spécifique aux activités de la Caisse, en relation avec la gestion du risque et le contrôle interne, pour préserver les intérêts du régime. Actuellement, un groupe de travail interne dédié est en charge de la détermination de préconisations. Il s'agira de :
  - désigner un responsable fraude,
  - identifier les risques de fraudes avec les divisions métiers,
  - mettre en place un dispositif cadre de lutte contre la fraude au sein de la Caisse, et le décliner annuellement :
    - mettre en place des actions d'information et de prévention,
    - développer de nouvelles méthodes de détection ainsi que des procédures de contrôle, notamment en étudiant l'opportunité de se doter d'agents assermentés ou de s'appuyer sur des agents assermentés d'autres Caisses (mutualisation), mais aussi en s'appuyant sur les actions de gestion du risque (GDR) et de contrôle interne, ou enfin en développant l'échange d'informations entre organismes,
    - mettre en place des procédures de sanction, comprenant la mise en place de commissions de pénalités financières sur le périmètre de la vieillesse, et sous réserve de l'adaptation des textes pour les régimes spéciaux, sur le périmètre de la maladie.
- ▶ Participer activement au pilotage institutionnel de lutte contre la fraude, en étudiant l'opportunité de participer aux instances nationales et régionales, en partenariat avec les autres régimes spéciaux.

## 2 Une Caisse qui met en place une gestion performante du régime

---

L'enjeu sera ici de démontrer une performance globale que la Caisse estime devoir :

- ▶ à ses affiliés : la Caisse doit viser un niveau de qualité à la hauteur des attentes
- ▶ à ses collaborateurs : la Caisse doit optimiser les compétences et le développement professionnel
- ▶ aux autorités de tutelles : la Caisse doit optimiser les ressources qui lui sont allouées

### 2.1 Mettre en place un schéma directeur des ressources humaines, d'une part en vue de finaliser l'autonomie de la Caisse, et d'autre part, pour développer la fonction RH au sein de l'organisme

Il s'agit de conforter le positionnement de la Division des Ressources Humaines de la Caisse en tant que pôle ressources humaines d'OSS, et d'afficher sa volonté d'ouverture vers les autres OSS. Il s'agit également de préparer la mobilité des personnels, de se doter des compétences nécessaires, et d'asseoir ces évolutions dans un contexte de dialogue social mature.

Pour cela, il convient de se mettre en capacité de :

- ▶ Disposer d'une meilleure approche de l'évolution des métiers de la Caisse, en travaillant sur les emplois et compétences spécifiques de celle-ci, et mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agira pour ce point de recenser les compétences actuelles et identifier celles à venir de manière à mieux prendre en compte les besoins/contraintes/évolutions du régime et à anticiper davantage les évolutions futures. Les actions identifiées consistent à :
  - créer un service GPEC et les processus associés,
  - faire un état des lieux et un diagnostic des métiers de la Caisse,
  - identifier les impacts démographiques et les éléments de perspectives dans l'évolution des métiers (veille) – l'enjeu sera d'anticiper les carences éventuelles sur des postes et/ou des compétences clés,
  - élaborer des parcours professionnels en adaptant les postes tenus et les compétences à mettre en œuvre par des actions de formation pour anticiper les besoins en ressources de la Caisse,
  - harmoniser les principes d'évolution de carrière et de rémunération entre toutes les catégories de personnel.

- ▶ Mettre en place une politique de formation en corrélation avec les nouveaux enjeux et le développement des compétences. Il sera en effet nécessaire de développer des compétences autour des nouveaux métiers de la Caisse, d'une part, mais aussi autour de ses ambitions décrites dans la présente COG, d'autre part. Il s'agira de :
  - poursuivre le développement des compétences des agents en fonction de l'évolution des métiers,
  - conserver et étendre le niveau de professionnalisation du personnel afin d'accompagner toutes les évolutions légales et réglementaires.

---

### Indicateur COG opposable

♦ Formation Professionnelle (réf. Benchmark : FT 600) : nombre d'heures de formation dispensées en interne ou en externe / nombre d'agents de l'organisme

---

- ▶ Définir une politique et des modalités de recrutement pour être en capacité de recruter les compétences dont la Caisse a besoin, que ce soit par le biais de la mise à disposition de personnels SNCF ou par le biais de recrutements externes. Il conviendra :
  - de définir le processus de recrutement,
  - de se doter d'un cabinet indépendant afin d'accompagner la Caisse pour les recrutements Ucanss sur des critères analogues au processus de recrutement SNCF.
  
- ▶ Finaliser l'autonomie de la Caisse en matière de gestion administrative :
  - se doter d'un système d'informations RH,
  - mettre en place une gestion administrative cohérente entre le statut SNCF et la Convention Collective Ucanss,
  - professionnaliser la gestion des personnels Ucanss.

*Projet SDSI associé :*

*Mise en place d'un nouvel outil RH GA personnel Ucanss, ainsi que GPEC (projet n°15)*
  
- ▶ Étudier les conditions de mobilité du personnel sur la base du volontariat, notamment les possibilités de passerelles d'emploi entre la Caisse, la SNCF et les Organismes de Sécurité Sociale (mises à disposition ou passages d'un statut SNCF à la Convention Collective Ucanss). Il s'agira de donner aux agents volontaires tous les éléments nécessaires pour éclairer leur choix. Pour cela, il conviendra :
  - d'étudier le périmètre juridique et de comparer le statut SNCF et la Convention Collective Ucanss, notamment de bien examiner les perspectives de carrière dans chaque cas,
  - de diffuser à l'ensemble du personnel et d'accompagner leur choix dans le cadre des passerelles d'emploi entre la Caisse, la SNCF et les autres OSS.



- ▶ Conforter le rôle de la ligne managériale en développant les compétences et pratiques managériales :
  - par la création d'un référentiel managérial commun,
  - par l'implication de la ligne managériale dans les processus RH et dans l'évolution des métiers et politiques de formation,
  - par la mise en place d'un cursus de formation dédié aux managers.
  
- ▶ Réussir les évolutions dans un climat social serein. Pour cela, il conviendra :
  - d'enrichir le socle social par la mise en place d'une politique de diversité (accords concernant le plan senior, l'égalité hommes/femmes, travail & handicap),
  - de mettre en place un baromètre social, par l'instauration d'un référent et d'un groupe de travail "bien être au travail" qui couvrira notamment la question de l'absentéisme, et par l'élaboration d'un plan d'action et son suivi. En complément du baromètre social, il est proposé que l'indicateur d'absentéisme de courte durée soit retenu dans le cadre de la présente COG comme indicateur de suivi.
  - de continuer la politique contractuelle déjà engagée avec les instances représentatives du personnel locales. Il s'agira pour la Caisse de définir le dialogue nécessaire à un bon climat social (lister les thèmes de négociation obligatoires et les thèmes et accords souhaités par la Direction et les OS ; établir un calendrier des échanges et des négociations, communiquer en faisant partager aux IRP les contraintes de l'organisme).

## 2.2 Optimiser les modes de fonctionnement interne

Au cours des trois dernières années, des évolutions métiers fondamentales ont été menées à bien : réforme des retraites, refonte du SI Maladie. Les processus métiers ont été alors modernisés.

Aujourd'hui, il convient de les stabiliser et de les optimiser, en particulier en fluidifiant les processus transverses et en clarifiant le rôle des divisions d'appui.

Il s'agira principalement de gagner en efficacité collective et de favoriser l'atteinte d'objectifs communs et partagés. La Caisse devra montrer sa capacité à être réactive face aux événements et aux besoins de ses assurés. Les actions identifiées consisteront à :

- ▶ Recenser les processus existant, préalable à leur optimisation – ces travaux seront réalisés avec l'implication des métiers, et en lien avec les missions du contrôle interne ainsi que la mise en œuvre du SDSI. Il s'agira :
  - d'établir une cartographie des processus,
  - définir des critères d'optimisation (analyse des risques, automatisation, productivité, etc.), s'appuyer sur les experts métiers, le contrôle interne et l'audit interne pour optimiser les procédures, réécrire les processus et enfin, tester les évolutions mises en œuvre. Une priorisation des processus à examiner sera effectuée, en choisissant d'abord les processus en profonde évolution,

- diffuser et partager les processus, les rendre accessibles en tant que de besoin et viser leur appropriation par tous ceux pour qui cela est nécessaire et, enfin, en organiser les mises à jour. Entre autres exemples d'actions, il s'agira de former / informer les agents, proposer et mettre sur le réseau des référentiels "organisation" ou donner aux agents lors des prises de poste, un catalogue des procédures nécessaires ou utiles.
- ▶ Anticiper au mieux les évolutions de charge, et adapter les moyens à celle-ci, pour rationaliser la production métier en vue de la rendre plus efficiente,
    - par la formalisation de la fourniture par la SNCF de tout élément pouvant avoir un impact sur la charge de travail de la Caisse (ex : prévisionnel des fins de contrats de travail),
    - par la mise en place d'un dispositif d'analyse prospective des besoins métiers et d'évolution du cadre d'organisation (emplois nécessaires à la réalisation des missions de la Caisse), qui sera rendu possible par le renforcement des liens entre les services Ressources Humaines, Contrôle de Gestion et les Divisions métiers,
    - par l'identification des pistes d'organisation ou de réorganisation, comme la mise en commun des moyens pour mieux planifier la production.
  - ▶ Renforcer en tant que de besoin, la coopération inter services : fluidifier les échanges, simplifier les règles, procédures et circuits d'information internes. Il s'agira :
    - de définir des règles et moyens de partage d'informations et de développer un plan de communication interne favorisant la meilleure connaissance des métiers mutuels et la meilleure coopération inter service,
    - de cibler quelques processus majeurs sur lesquels une dynamique client / fournisseur serait particulièrement intéressante à développer, comme les échéances de pension, la gestion des compétences des cadres ou l'élaboration budgétaire,
    - de définir des règles de bonnes pratiques internes (conduite de réunion efficace, etc.),
      - Projet SDSI associé :*
      - Gestion de la documentation (projet n°20)*
    - de favoriser le positionnement des Antennes en tant qu'unités pleinement intégrées à la Caisse, en étudiant leur implication dans les échanges et notamment en intégrant des indicateurs d'activité dans les Antennes.

## 2.3 Optimiser le dispositif de pilotage de la Caisse et de sa performance

L'enjeu principal sera d'assurer la meilleure visibilité possible à la Direction de la Caisse et de garantir la faisabilité et l'avancement des projets et actions lancés. Le pilotage devra permettre de s'assurer que tous les collaborateurs de la Caisse avancent collectivement vers la même cible, tout en étant capables de situer leur contribution propre.

- ▶ Faire de la COG l'outil de référence et de pilotage interne - fédérer l'ensemble de la Caisse autour de ces objectifs communs,

- en partageant la COG, par des campagnes d'informations et de suivi,
- en impliquant les managers et en déclinant les objectifs de la COG dans les évaluations annuelles,
- en élaborant un plan de communication de suivi de la COG et en mettant en place des indicateurs de suivi.

- ▶ S'améliorer et améliorer le pilotage de la Caisse,

- par la mise en place d'un pilotage plus efficace de l'activité de la Caisse :

- organiser le pilotage, par la mise en place de revues d'activités dans les divisions et le rapprochement du Contrôle de Gestion des divisions (par l'identification par exemple de relais identifiés voire dédiés au sein des divisions),
- se doter d'outils pour unifier, consolider et harmoniser les différents indicateurs de pilotage, en proposant un tableau de bord de la Caisse en associant la Direction et les divisions dans la définition des besoins, et en créant un outil commun par risque, d'alimentation et de suivi des indicateurs,

*Projet SDSI associé :*

*Contribution du projet décisionnel (Infocentre) au sujet des reporting (projet n°16)*

- par la mise en cohérence et le pilotage plus efficace des grands projets de la Caisse (organisation concrète du pilotage des projets, désignation de chefs de projets dédiés si besoin, mise en place d'un outil partagé de pilotage, diffusion de la culture projet),

*Projet SDSI associé :*

*Mise en place d'un outil partagé de gestion des projets Caisse (projet n°14)*

- par le biais de la comparaison aux autres Organismes de Sécurité Sociale, en s'appuyant sur les indicateurs d'analyse comparative (groupe de benchmark piloté par la DSS) – dans ce cadre, et en lien avec la mise en œuvre du SDSI, les différents indicateurs significatifs (production, qualité, gestion) et les outils de reporting devront être mis en cohérence. Il s'agira également de communiquer en externe et en interne sur les éléments de comparaison avec les autres régimes.

- ▶ Sécuriser les éléments économiques (dépenses externes du budget de gestion administrative, mais aussi mise en place des ressources en effectifs permettant de réaliser au meilleur coût les missions de la Caisse),

- en redéfinissant et stabilisant les processus métier du contrôle de gestion,
- en dotant la Caisse d'instruments qui lui permettront de produire, suivre, optimiser et comparer ses coûts de gestion de façon fiable et opposable, et dans des délais raisonnables. Il s'agira ici de mettre en place un outil de gestion ainsi qu'une comptabilité analytique, permettant une meilleure connaissance des coûts ainsi qu'une meilleure visibilité pluriannuelle sur les clés de répartition par charges entre risques Maladie et Vieillesse. En attendant la mise en œuvre de cet outil de gestion, la Caisse procédera dans les meilleurs délais à un audit sur les clés de répartition utilisées à ce jour.

*Projet SDSI associé :*

*Mise en place d'un outil de gestion budgétaire et analytique, incluant le périmètre des achats (projet n°11)*

- en développant une stratégie d'achat segmentée en vue de rationaliser les dépenses externes de la Caisse. Dans ce cadre, une performance dans les trois domaines suivants est attendue :

- performance financière, en prévoyant par exemple la collaboration avec d'autres régimes ou d'autres acteurs publics, ou le regroupement de certains achats permettant des offres intéressantes de par l'attractivité qui en résultera,
- performance technique, en étant novateur notamment sur le périmètre des achats informatiques (exemple du dialogue compétitif),
- performance en matière de développement durable, par le recours à des entreprises éco labélisées d'une part (cf paragraphe 3.3), mais aussi par des entreprises favorisant l'axe sociétal du développement durable.

---

### Indicateurs COG opposables

- ♦ Ratio global assurance Maladie (réf. Benchmark : CG 111) : Ensemble des charges de gestion administrative / somme des prestations servies au titre de l'Assurance Maladie \*
- ♦ Ratio global assurance Vieillesse (réf. Benchmark : CG 112) : Ensemble des charges de gestion administrative / somme des prestations servies au titre de l'Assurance Vieillesse \*
- ♦ Coût de gestion des prestations en nature par bénéficiaire consommant (réf. Benchmark : MA 800) : Coût de Gestion global des PN / Nombre de bénéficiaires consommant du régime
- ♦ Coûts unitaires liés au processus retraite (réf. Benchmark : RE 600) : Frais de personnel du sous processus Liquidation / Nombre de primo liquidations effectuées sur l'année

*\* la Caisse se compare aux organismes servant exclusivement des prestations ; en effet, la fonction recouvrement, nouvelle pour la Caisse, n'engendre pas de coûts de gestion*

---

- ▶ Mettre en œuvre une dynamique animant et rythmant la ligne managériale sur le domaine économique pour faire partager les résultats attendus, les objectifs intermédiaires, les enjeux et les incidences des décisions à l'ensemble des acteurs et s'assurer de la déclinaison de ces éléments dans les processus managériaux et transverses (communication, RH, ...) et de la contribution de l'ensemble des acteurs :
  - développer une culture économique et de gestion et bâtir un plan de communication économique, et inscrire le thème des résultats de la Caisse dans le mode de pilotage managérial. Il s'agira entre autres, de développer un module de formation sur les enjeux économiques et financiers de la protection sociale,
  - définir les objectifs à décliner dans les entretiens annuels d'évaluation des agents de façon à y intégrer la notion d'objectifs économiques, production et qualité, sachant que cela devra se faire avec tact et mesure, et de faire connaître à chacun ce que l'on attend de lui à son niveau.

## 2.4 Mettre en œuvre les options du schéma directeur des systèmes d'information

Au travers de la mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information associé à la COG, il s'agit d'affirmer le rôle de la division des systèmes d'information en tant que prestataire de services, et d'étudier les opportunités de partenariat informatique tout en maîtrisant les coûts.

Ce schéma directeur des systèmes d'information, annexé à la présente COG, repose sur les axes suivants :

- ▶ Mise en cohérence des SI avec les orientations stratégiques de la Caisse déclinées par la COG et les évolutions liées à son environnement :
  - mise en œuvre des solutions attendues par les métiers sur le volet informatique pour la gestion de leurs processus, l'amélioration de leurs performances et la maîtrise des risques,
  - développement des capacités en terme de télé-services dans le cadre d'une amélioration de la relation avec les assurés,
  - définition d'un plan de dématérialisation,
  - mise en place du SI de gestion ainsi que du SI RH,
  - renforcement des capacités de la Caisse dans les domaines du reporting et du décisionnel,
  - renforcement des synergies avec les partenaires, sur l'ensemble des domaines concernés par le SDSI pour améliorer la capacité de la Caisse à faire face aux évolutions réglementaires et mutualiser les investissements,
  - implication de la DSI dans les projets inter régimes,
  - optimisation des processus par la mise en place de référentiels communs, le développement d'interfaces entre SI,
  - mise en œuvre des réflexions sur l'adaptation du SI vieillesse.
  
- ▶ Perfectionnement de la gouvernance des SI : la DSI doit améliorer le suivi et le pilotage du portefeuille des projets afin d'optimiser la qualité des services rendus (volets tactique et opérationnel), et de répondre aux attentes prioritaires de la Caisse :
  - développement d'une connaissance partagée des SI et des processus au sein des services de la Caisse,
  - renforcement des synergies entre projets métiers et projets SI, avec partage de la feuille de route et du calendrier pour chaque projet,
  - clarification du positionnement de la Direction, des Divisions et de la DSI dans le dispositif de gouvernance des SI, et renforcement du positionnement de la DSI en tant que prestataire de services pour tous les projets de la Caisse,
  - adaptation de l'organisation et des compétences de la DSI face à ces nouveaux enjeux,
  - maintien et structuration du rôle de la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, des Maîtrises d'Ouvrage métiers et de la Maîtrise d'œuvre,
  - poursuite des efforts portant sur la qualité et la sécurité.

- ▶ Limitation des coûts et simplification de l'exploitation et la maintenance du SI : travaux concernant les architectures techniques en vue de disposer d'un environnement de travail fiable, performant et sécurisé, par des choix technologiques cadrés et cohérents :
  - poursuite de la simplification des architectures techniques (réduction des coûts de maintenance et développement des capacités de communication entre outils),
  - amélioration de l'environnement de travail,
  - sécurisation des infrastructures.

## 2.5 Définir et mettre en œuvre une politique immobilière

L'article 27 du décret 2007-730, prévoit le transfert de propriété à titre gratuit de la SNCF à la Caisse des actifs immobiliers relevant de l'activité de cette dernière. Le transfert a été régularisé par acte authentique fin 2008. La traduction budgétaire de ce transfert consiste en l'intégration dans les comptes de la Caisse des investissements et charges de propriétaire et l'économie des loyers facturés jusqu'alors. Pour autant, la Caisse reste à ce jour locataire pour 9 Antennes et 7 Points d'Accueil Périodiques, répartis sur l'ensemble du territoire français, en majorité situés dans des emprises SNCF.

Dans ces conditions, la détermination d'une véritable politique immobilière devient un enjeu pour la Caisse.

Pour loger ses activités au meilleur coût et tirer le meilleur parti de son patrimoine immobilier, la Caisse entend valoriser et rationaliser son patrimoine immobilier par la définition d'une politique immobilière, décrivant les aspects de prospective, de pilotage et de service, intégrant :

- ▶ La définition et la mise en œuvre d'un "plan de développement durable" reprenant les différentes normes environnementales, et notamment :
  - l'étude de la possibilité de recourir à des énergies renouvelables,
  - la mise en place d'une procédure de recyclage des déchets,
  - le recours à des entreprises éco labellisées.
  
- ▶ Une réflexion propriétaire / locataire : la question du choix entre propriétaire ou locataire sera notamment posée pour les Antennes, au cas par cas ; dans tous les cas, les baux devront être mis en qualité.
  - l'option propriétaire concernera le maintien du patrimoine actuel (siège de la Caisse notamment), pour lequel le réaménagement des locaux dans le cadre du Schéma Pluriannuel d'Implantation des Locaux est prévu. A noter que dans le cas des Antennes dont la Caisse est propriétaire, une étude d'opportunité sera systématiquement menée avant engagement de travaux d'investissement,
  - l'option locataire sera prioritairement choisie dans le cas des déménagements "imposés" par la SNCF pour les Antennes.

- ▶ La valorisation du patrimoine par un "Plan Travaux", reprenant les grands travaux engagés, programmés et prospectifs, dans le cadre du respect des normes règlementaires (RT 2005 et RT 2010) et des actions définies dans le "plan de développement durable". Il s'agira de réaliser un audit "infrastructure", d'établir un diagnostic thermique du bâtiment, puis de bâtir et de planifier les programmes de travaux. Ces programmes comprennent notamment des travaux de sécurisation du bâtiment principal (av Général Leclerc – Marseille), les travaux de rénovation du restaurant d'entreprise, un Schéma Pluriannuel d'Implantation des Locaux.

# 3 Une Caisse qui s'ouvre vers l'extérieur

---

La Caisse souhaite poursuivre son ouverture vers l'extérieur et développer des synergies avec la SNCF, son partenaire privilégié, mais également avec d'autres organismes ou institutions en développant des partenariats efficaces.

## 3.1 Conforter la qualité de ses relations avec la SNCF, son partenaire privilégié

Les synergies avec la SNCF doivent être cultivées. En effet, à plus d'un titre, la SNCF est un interlocuteur privilégié de la Caisse :

- ▶ La Caisse est mono employeur et gère les prestations réglementaires de l'ensemble du personnel de la SNCF. Pour effectuer ses missions d'affiliation et de versement des prestations de prévoyance, de liquidation des retraites, et de gestion des cotisations, la Caisse doit continuer d'adapter son système d'information en tenant compte de l'employeur unique avec lequel elle est nécessairement en relation malgré l'autonomie juridique et financière. La quête des données obtenues aujourd'hui par voie automatique des systèmes d'information s'inscrit dans ce cadre ;
- ▶ La Caisse fonctionne majoritairement avec du personnel mis à disposition SNCF, et cette masse salariale représente plus de 60% de son budget de Gestion administrative ;
- ▶ La Caisse assure des missions pour le compte de la SNCF par mandat de gestion, à hauteur de 15% de son budget de Gestion administrative ;
- ▶ La Caisse utilise des services de la SNCF (archives, locaux, etc.).

La convention d'objectifs et de gestion est élaborée à missions constantes pour ce qui relève du mandat de gestion. Toute évolution des missions confiées par la SNCF à la Caisse dans ce cadre et pouvant avoir un impact sur l'organisation, le fonctionnement ou l'équilibre économique de la Caisse, devra faire l'objet d'un avenant à la convention d'objectifs et de gestion.

*Projets SDSI associés :*

*Nouvel outil de gestion des facilités de circulation des retraités (projet n°3)*

*Remplacement du GCOS, technologie actuelle de l'outil de gestion du chômage, et maintenance évolutive sur ce dernier (projet n°4 + projet de maintenance M5)*



## 3.2 Développer les partenariats institutionnels

La Caisse s'inscrit d'ores et déjà dans des démarches partenariales actives avec d'autres organismes :

- ▶ Partenariat informatique avec la MSA et la RATP, par l'achat du système d'information de liquidation des prestations maladie de la MSA, et du logiciel de gestion des AT/MP de la RATP ;
- ▶ Délégation du recouvrement des cotisations à l'URSSAF ;
- ▶ Echanges de bonnes pratiques, en particulier sur les problématiques de gestion des risques ;
- ▶ Animation du club des régimes spéciaux ;
- ▶ Benchmark inter régimes : la Caisse participe désormais activement à plusieurs groupes de travail et alimente les données B@ss depuis l'exercice 2008.

La Caisse entend continuer à développer ces démarches, les dynamiser et les rendre plus efficaces.

Parmi les partenariats déjà engagés par la Caisse, certains sont méconnus en interne ou insuffisamment formalisés ; il s'agira donc dans un premier temps de les mettre en valeur, et dans un second temps, de créer de nouveaux partenariats.

Sur le premier point, l'objectif sera de :

- ▶ Cartographier et produire une analyse critique des partenariats existant afin de revalider ces choix d'engagement. Ces partenariats seront consolidés et formalisés par voie de convention par exemple, précisant les engagements réciproques, résultats attendus, etc....

Sur le second point, il s'agira pour la Caisse de :

- ▶ Conforter la qualité de ses relations avec la SNCF, notamment en s'appuyant sur l'Action Sociale et le Service Médical comme relais de proximité vis-à-vis de ses assurés :
  - associer les Antennes et l'Action Sociale SNCF dans une logique de proximité,
  - renforcer leur complémentarité dans la prise en charge des situations difficiles,
  - valoriser les productions du partenariat avec la SNCF (OPSAS notamment).
- ▶ Consolider son image et se positionner comme un référent au sein des régimes spéciaux :
  - en renforçant son rôle d'animation auprès des régimes spéciaux,
  - en dynamisant les échanges au sein du club des régimes spéciaux et en valorisant les productions,
  - en créant des groupes d'études inter régimes pour les études médicales, actuarielles, et juridiques par exemple,
  - en organisant la représentation des régimes spéciaux dans les Agences Régionales de Santé (via l'Union Nationale des Régimes Spéciaux) et autres instances de coordination locales.

- ▶ Echanger des services d'expertise entre régimes : il s'agira d'identifier les pôles d'expertise et services pouvant être échangés, comme par exemple la récupération des ordonnances dans les pharmacies (partenariat en cours de construction avec la CNAMTS), l'édition, les études actuarielles, les audits internes, etc. Il est à noter que la Caisse assure déjà des opérations de contrôle dentaire pour la CAVIMAC et CRPCEN.
- ▶ Développer des actions en partenariat avec le monde mutualiste, par la mise en place de campagnes d'informations sur des sujets communs, tels que l'aide à la complémentaire santé.
- ▶ Le transfert du traitement des pensions de coordination à la CNAV et à un régime de retraite complémentaire (gestion du stock ainsi que des nouveaux flux) pourrait être décidé pendant la durée de la COG. Ce transfert est souhaitable en vue d'améliorer le service à ce type d'assurés, du fait de la difficulté technique de garantir une bonne coordination entre la CNAV et la Caisse. L'impact de cette évolution sur l'équilibre économique de la Caisse devra faire l'objet d'un avenant budgétaire à la convention d'objectifs et de gestion.
- ▶ Organiser l'échange de données avec les tutelles (éléments statistiques). Sur ce point, il est prévu que la DSS se rapproche des autres sous directions pour préciser le besoin en statistiques et donner un calendrier prévisionnel.

### 3.3 S'inscrire dans le développement durable

Comme tous les organismes à dimension sociale, la Caisse prend à cœur la promotion des démarches éco responsables.

Des actions ont d'ores et déjà été entreprises :

- ▶ Développement de la numérisation des courriers entrants ;
- ▶ Préparation d'un Plan de Déplacement d'Entreprise ;
- ▶ Intégration des notions environnementales dans les problématiques immobilières.

La Caisse souhaite développer ces actions et les formaliser dans sa future charte d'éco responsabilité, assumant ainsi sa responsabilité sociétale, environnementale, et économique.

L'ensemble des thèmes liés au développement durable sera repris dans cette charte d'éco responsabilité, qui comprendra ces trois volets. Il s'agira de :

- ▶ Réaliser un audit interne "Eco responsabilité" pour lister les pratiques éco responsables et identifier les actions à mettre en œuvre (prévention, dématérialisation, information, ...) ;
- ▶ Se comparer aux bonnes pratiques (autres OSS, entreprises ou collectivités) ;
- ▶ Rédiger une charte d'éco responsabilité, la diffuser en interne et en externe, et mettre en place les processus et comportements éco responsables associés.

---

## Indicateur COG opposable

- ♦ Mise en place d'un plan de développement durable
- 

### 3.4 Développer la communication institutionnelle

Avec l'autonomie, la Caisse veut repositionner son image sur ses valeurs culturelles historiques, comme l'humanité dans le respect des droits, la solidarité, la responsabilisation, mais également sur de nouvelles valeurs qu'elle souhaite conforter, comme son investissement sur le développement durable par exemple. A ce titre, elle souhaite redéfinir et développer sa communication institutionnelle en s'appuyant sur ces valeurs, en impliquant les agents de la Caisse, d'une part, dans la construction des messages de communication et, d'autre part, en tant que porte-parole de ces valeurs.

Il s'agira de :

- ▶ Définir les valeurs de la Caisse ;
- ▶ Définir les messages de communication porteurs de l'image de la Caisse :
  - conforter l'image de la Caisse en tant qu'acteur dans l'accès aux soins et l'amélioration de la santé publique : campagnes d'information et de prévention ciblées, campagnes de communication,
  - développer la communication financière et statistique (s'appuyant par exemple sur des valeurs de fiabilité et de transparence),
  - développer la communication autour de la charte qualité et de l'atteinte des objectifs COG.
- ▶ Mettre en place des actions, supports, ou événements adaptés en privilégiant les relations presse et la dématérialisation.

Fait à Marseille, le **28 JUL. 2010**

, en cinq exemplaires originaux.

Le Ministre du budget, des comptes publics  
et de la réforme de l'Etat

Pour le Ministre et par délégation  
Le Directeur du Budget



Philippe JOSSE

*P/* Le Ministre du travail, de la solidarité et de la  
fonction publique

**Le Directeur de la Sécurité Sociale**



Dominique LIBAULT

*P/* Le Ministre de la santé et des sports

**Le Directeur de la Sécurité Sociale**



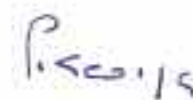
Dominique LIBAULT

Le Directeur de la Caisse de Prévoyance et de  
Retraite du personnel de la SNCF



Frédéric BUFFIN

Le Président du Conseil d'Administration de  
la Caisse de Prévoyance et de Retraite du  
personnel de la SNCF



Philippe GEORGES