



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

- 6 AVR. 2021

*Les Ministres*

*Paris, le* 01 AVR. 2021

à

**Madame Marie-Christine LEPETIT,  
Cheffe de l'Inspection générale des finances**

**Madame Nathalie DESTAIS,  
Cheffe de l'Inspection générale des affaires sociales**

**Objet : mission portant sur des enjeux d'intérêt commun aux branches du régime général (RG) dans la perspective du renouvellement en 2023 des conventions d'objectifs et de gestion des caisses nationales du RG.**

Depuis 2018, les conventions d'objectifs et de gestion (COG) conclues entre l'Etat et les caisses nationales du régime général de sécurité sociale sont négociées simultanément (hors cinquième branche). Les COG en cours pour la Caisse nationale de l'assurance maladie, la Caisse nationale des allocations familiales, la Caisse nationale d'assurance vieillesse et l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale, ainsi que pour la branche accidents du travail-maladie professionnelle, arrivent ainsi à échéance au 31 décembre 2022, avec en perspective une négociation des COG suivantes à initier au second semestre 2022. Par ailleurs la COG de l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS), prolongée par avenant jusqu'au 31 décembre 2021, doit être renégociée au second semestre 2021. La COG de la Mutualité sociale agricole (MSA) 2021-2025 est en cours de négociation pour une signature prévue à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2021, au mieux. Enfin, la COG de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, chargée de la gestion de la nouvelle cinquième branche de sécurité sociale, devrait être prolongée par avenant d'une année supplémentaire et renégociée d'ici la fin 2021.

Cette concordance des périodes conventionnelles, et la renégociation de la COG UCANSS, comme celle de l'EN3S au second semestre 2021, doivent permettre de traiter de certains enjeux d'intérêt commun aux branches, y compris pour la cinquième branche.

Dans ce contexte, en anticipation de ces séquences, nous souhaitons vous confier une mission qui aura pour objectif d'examiner et de proposer des pistes d'amélioration de la performance des organismes de sécurité sociale sur des axes transversaux au régime général, et qui pourraient être reprises dans la COG en cours de renégociation du régime agricole. Cela permettrait de crédibiliser la mobilisation d'économies de gestion supplémentaires sur la période de la prochaine COG, en complément de ceux qui pourraient découler de simplification des règles de gestion des prestations. Nous souhaitons insister plus particulièrement sur les problématiques transverses interbranche suivantes: la relation usager et l'implantation territoriale, la logique de parcours, l'organisation des réseaux et la gestion des fonctions de back office, la stratégie immobilière, certains aspects de la gouvernance des systèmes d'information, la gestion des ressources humaines).

1/ La mission interrogera au regard des enjeux actuels de la relation client l'implantation territoriale des accueils des organismes de sécurité sociale, y compris les accueils auprès de partenaires tels que les structures France Services ainsi que, concernant la branche autonomie, auprès de ceux des conseils départementaux (maisons départementales des personnes handicapées, centres locaux d'information et de coordination des personnes âgées...). Pour ce faire, elle en dressera la cartographie pour en analyser la pertinence compte tenu de l'évolution des modes de contact (développement des services en ligne) mais en considérant également les besoins des usagers éloignés du numérique ou en situation de fragilité pour lesquels l'accueil physique et la démarche d'accompagnement attentionné dans des logiques de parcours demeurent indispensables. Les éventuelles recommandations formulées sur une évolution de ce maillage devront également intégrer l'attention qui doit être portée au maintien de l'accès aux services publics sur l'ensemble du territoire et la politique conduite par le Gouvernement de relocalisation des services publics aujourd'hui situés dans les plus grandes métropoles pour les installer dans les zones péri-urbaines ou rurales, visant ainsi à renforcer la présence de l'Etat dans les territoires où cela est nécessaire.

2/ A cet égard, s'agissant de la relation usagers, la mission établira un diagnostic du niveau de déploiement des dispositifs d'accueil et de parcours interbranche pour mieux répondre aux événements de vie, en particulier pour les publics les plus fragiles. Le développement de synergies entre les caisses primaires d'assurance maladie et les caisses d'allocations familiales devra notamment être étudié. La mission intégrera dans son analyse la dimension inter-régimes particulièrement importante pour la qualité de service de la branche retraite. Elle formulera des recommandations pour optimiser la relation usager, notamment en appréciant la plus-value du Portail Numérique des Droits Sociaux (« mesdroitssociaux.gouv.fr ») et les améliorations à lui apporter. Elle se prononcera sur l'élaboration de nouveaux parcours, notamment au vu des enjeux portés par la nouvelle branche autonomie.

3/ La présence d'organismes à l'échelle départementale dans les branches maladie et famille devra être consolidée, car elle garantit un pilotage au plus près des territoires et des partenariats efficaces avec les différents acteurs. La mission devra s'interroger sur les moyens permettant de garantir un pilotage efficace de ces réseaux départementaux et d'amplifier les efforts de mutualisation et d'optimisation, qu'il s'agisse des fonctions support ou de certaines fonctions métiers.

4/ La mission s'interrogera sur les perspectives d'évolution de la stratégie immobilière des organismes dans un contexte marqué par la poursuite de la réduction des effectifs et le développement du télétravail, lequel devrait fortement se développer au-delà de la durée de la crise sanitaire. De plus, les modalités d'une plus grande mutualisation des compétences en matière de gestion des biens entre branches, y compris concernant les opérations de cessions, seront proposées. Le rôle de l'UCANSS et des pôles régionaux de compétence immobilière (Preci) de la branche maladie pourra notamment être interrogé.

5/ La mission examinera à ce titre les pistes de mutualisation les plus matures et sources d'efficacité, ainsi que les modalités d'organisation et de gouvernance concernant le portage de projets SI transverses. Il s'agira notamment de comparer la pertinence du portage par une structure interbranche *ad hoc* ou par un chef de file au sein des caisses nationales pour le compte de la communauté.

6/ S'agissant de la gestion des ressources humaines des organismes de sécurité sociale, la mission s'interrogera d'abord sur la dynamique des négociations sociales dans le contexte de l'échec des négociations sur une nouvelle classification, et fera des recommandations sur les voies et moyens de redonner un espace et des leviers pour la négociation sociale et la dynamique managériale dans un cadre financier contraint. La mission fera ensuite un bilan du déploiement du télétravail, accéléré dans le contexte de la crise sanitaire, notamment en termes d'agilité des organisations et au regard de l'enjeu de productivité. Enfin la mission s'intéressera aux perspectives de convergence des conventions collectives au sein du régime général, et entre ce dernier et le régime agricole, en identifiant conjointement les avantages et inconvénients du lancement d'une telle démarche.

7/ La mission examinera les indicateurs de qualité et de performance des organismes vis-à-vis des usagers, dans toutes les dimensions de ces relations et proposera les améliorations utiles à un renforcement de la qualité et de la comparabilité de ces indicateurs, dans la perspective d'un pilotage stratégique renforcé.

Enfin, l'UCANSS, dont la COG sera renouvelée début 2022, dispose d'une expertise sur les fonctions supports (ressources humaines, achats, immobilier) et parfois d'un rôle opérationnel (formation continue via sa tutelle de l'Institut national de formation). Cette union est le vecteur traditionnel mais non exclusif des projets de mutualisation. Toutefois, elle peine souvent à prendre toute sa place dans le dispositif aux côtés des caisses nationales. La mission s'interrogera sur les raisons de ces difficultés et les solutions pour améliorer l'efficacité de ses interventions, au bénéfice du régime général et potentiellement des autres régimes.

L'ensemble de ces thématiques irrigueront les prochaines négociations conventionnelles, d'abord celle de l'UCANSS fin 2021, puis celle des branches du régime général en 2022. La mission devra évaluer dans quelle mesure et avec quels leviers (au-delà de ceux liés par exemple aux simplifications et propres à chaque branche), elles pourront constituer des gisements d'efficacité, notamment en matière d'effectifs.

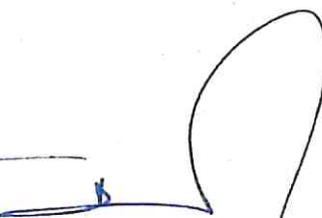
La mission pourra enfin proposer les améliorations qui lui paraîtraient utiles sur l'outil que constitue la convention d'objectifs et de gestion.

Vous pourrez vous appuyer pour ces travaux sur la Mission nationale de contrôles des organismes de Sécurité sociale. Le cas échéant, en fonction de besoins identifiés, et dans le cadre défini par la mission que vous aurez constituée, un appui de consultants pourra être apporté par la Direction de la sécurité sociale, notamment sur les aspects immobiliers

Le rapport issu de ces travaux est attendu au plus tard à la fin du premier semestre 2021.



Olivier VÉRAN  
Ministre de la Santé  
et des Solidarités



Olivier DUSSOPT  
Ministre délégué  
chargé des Comptes publics



Laurent PIETRASZEWSKI  
Secrétaire d'Etat  
chargé des Retraites  
et de la santé au travail