

CSE DE LA CPAM VAL-DE-MARNE
ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE ORDINAIRE DU 22 JANVIER 2026
PROCÈS-VERBAL

Étaient présents :

- Direction : M. ARNAUD Sébastien (directeur général adjoint), Mme CASADO-BOLIVAR Céline (directrice adjointe en charge des ressources)
- CFDT : Mme PERRIOT LE-FUR Fabienne, Mme RODRIGUES-MARTINS Christina (remplace Mme DUMARCAY Virginie), Mme LAHLOU Nesrine, Mme PASTRE Séverine (représentante syndicale)
- CFTC : M. SEREMES Dominique, Mme LEBERNADY Fina, Mme DOUIS Julie, Mme MAXI-DOUIS Delphine, Mme GUELAI Christelle (représentante syndicale), M. MACIEL Carlos, M. ROUCHAUD Florent
- CGT-FO : M. ALLIGIER Sébastien, M. RICORDEAU Michel (remplace Mme HAMMOU Leilla), Mme HAMMOU Nadia (remplace M. MARQUES Edmond), Mme SELLAMI Aïcha (représentante syndicale), M. GIAMBAGGI Antoine, Mme FRAIOUI Samia, Mme OUCHENE Dalila, Mme SKOLUDEK Élisabeth

Excusés :

- CFDT : Mme DUMARCAY Virginie, Mme PASTRE Séverine (représentante syndicale) absente l'après-midi.
- CFTC : M. BOURGEOIS Marc
- CGT-FO : Mme HAMMOU Leilla, Mme IAAICH Halima, M. MARQUES Edmond, Mme OUCHENE (abstente l'après-midi).

Déroulement : La séance s'est déroulée en présentiel de 11 h 50 à 12h55 et de 14h05 à 17 h 50.

Points présentés par :

- **Point 1** : **Approbation des procès-verbaux des assemblées plénières ordinaires des 3 et 16 octobre, extraordinaires du 9 octobre et 20 novembre 2025**
- **Point 2** : **Présentation des avis différés :**
 - Décision unilatérale relative à la reconduction du forfait mobilités durables au sein de la CPAM du Val-de-Marne
 - Réagencement immobilier de la direction des ressources humaines et de la direction de la gestion des risques et de la lutte contre la fraude au 3^e étage
- **Point 3** : **Projet de transfert de gestion du centre de santé de Choisy-le-Roi à la mairie - AVIS**

Présentation par Alexandra AUCLAIR et Alice DUCHER.

- **Point 4** : **Déploiement de l'application PILOMED'TICA pour le pilotage des échéances MEDIALOG et EPTICA - AVIS**

Présentation par Geneviève HOROWITZ et Carine DARVES.

- **Point 5** : **Plan de développement des compétences prévisionnel 2026 + note d'orientations – AVIS**
 - Compte rendu de la commission formation du 15 décembre 2025

Présentation par Alice DUCHER.

- **Point 6** : **Expérimentation du bilan de transmission – INFORMATION**

Présentation par Alice DUCHER.

- **Point 7** : **Expérimentation d'une méthode de régulation de la charge de travail – INFORMATION**

Présentation par Alice DUCHER.

- **Point 8** : **Création du référentiel emploi hyperviseur et évolution des référentiels emplois de gestionnaires du risque, référent technique GDR, administrateur infrastructures, gestionnaires créances et référent technique créances – INFORMATION**

Présentation par Alice DUCHER.

- **Point 9** : **Orientation stratégique du dispositif PRADO pour 2026 – INFORMATION**

Présentation par Sandrine ROQUE.

- **Point 10 : Méthodologie de la phase 2 du projet de transformation de l'Assurance maladie – INFORMATION**
- **Point 11 : Bilan des stages d'octobre à décembre 2025 – INFORMATION**
- **Point 12 : Suivi mensuel d'activité des pôles – INFORMATION**
- **Point 9 : Informations des président et secrétaire**

SOMMAIRE

Point 1 : Approbation des procès-verbaux des assemblées plénières ordinaires des 3 et 16 octobre, extraordinaires du 9 octobre et 20 novembre 2025	6
Point 2 : Présentation des avis différés : Décision unilatérale relative à la reconduction du forfait mobilités durables au sein de la CPAM du Val-de-Marne Réagencement immobilier de la direction des ressources humaines et de la direction de la gestion des risques et de la lutte contre la fraude au 3 ^e étage	6
Point 3 : Projet de transfert de gestion du centre de santé de Choisy-le-Roi à la mairie – AVIS	7
Point 4 : Déploiement de l'application PILOMED'TICA pour le pilotage des échéances MEDIALOG et EPTICA – AVIS	22
Point 5 : Plan de développement des compétences prévisionnel 2026 + note d'orientations – AVIS	32
Compte rendu de la commission formation du 15 décembre 2025	
Point 6 : Expérimentation du bilan de transmission – INFORMATION	35
Point 7 : Expérimentation d'une méthode de régulation de la charge de travail – INFORMATION	48
Point 8 : Création du référentiel emploi hyperviseur et évolution des référentiels emplois de gestionnaires du risque, référent technique GDR, administrateur infrastructures, gestionnaires créances et référent technique créances – INFORMATION	59
Point 9 : Orientation stratégique du dispositif PRADO pour 2026 – INFORMATION	42
Point 10 : Méthodologie de la phase 2 du projet de transformation de l'Assurance maladie – INFORMATION	63
Point 11 : Bilan des stages d'octobre à décembre 2025 – INFORMATION	65
Point 12 : Suivi mensuel d'activité des pôles – INFORMATION	65
Point 13 : Informations des président et secrétaire	66

La séance est ouverte à 11 h 55.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : J'ouvre l'AP du 22 janvier. Pour la direction, Céline CASADO-BOLIVAR.

M. ARNAUD, direction : Et Sébastien ARNAUD.

Mme PASTRE, CFDT : Séverine PASTRE, représentante syndicale CFDT.

M. SEREMES, CFTC : Pour la CFTC, Dominique SEREMES. J'excuse M. Marc BOURGEOIS.

Mme LEBERNADY, CFTC : Fina LEBERNADY, titulaire CFTC.

Mme DOUIS, CFTC : Julie DOUIS, élue CFTC.

Mme DOUIS-MAXI : Delphine DOUIS-MAXI, titulaire CFTC.

Mme GUELAI, CFTC : Christelle GUELAI, RS CFTC.

M. MACIEL, CFTC : Carlos MACIEL, élu CFTC.

M. ROUCHAUD, CFTC : Florent ROUCHAUD, élu CFTC.

M. ALLIGIER, CGT-FO : ALLIGIER Sébastien, Force Ouvrière.

M. RICORDEAU, CGT-FO : Michel RICORDEAU, élu suppléant Force Ouvrière, en remplacement de Leilla HAMMOU.

Mme SELLAMI, CGT-FO : Aïcha SELLAMI, RS FO.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Bonjour, HAMMOU Nadia, élue suppléante de Force Ouvrière, en remplacement de M. Edmond MARQUES.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Antoine GIAMBIAGGI, élu titulaire Force Ouvrière.

Mme FRAIOUI, CGT-FO : FRAIOUI Samia, élue titulaire Force Ouvrière.

Mme OUCHENE, CGT-FO : Dalila OUCHENE, titulaire FO.

Mme SKOLUDEK, CGT-FO : Élisabeth SKOLUDEK, titulaire FO. J'excuse Mme HAMMOU Leilla et Mme IAAICH Halima.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Avant de commencer avec le premier point à l'ordre du jour, je souhaite recueillir votre accord quant à la présence de notre stagiaire EN3S au sein de ce CSE. Il s'agit donc d'Alexandra AUCLAIR, qui nous a rejoints dans le cadre des stages de quatre directions au mois d'octobre, qui est parmi nous jusqu'à début juin et qui travaille notamment sur les projets de transfert des centres de santé, plus particulièrement celui de Choisy, qui se trouve d'ailleurs à l'ordre du jour de la réunion d'aujourd'hui. Dans le cadre de son stage de direction, nous pensons qu'il est important et utile pour elle qu'elle puisse avoir cette expérience d'animation d'un CSE, au-delà de sa simple participation au point qui concerne le centre de Choisy sur lequel elle travaille. C'est bien sûr une proposition que nous soumettons à votre accord.

On prend l'avis par syndicat, comme on le fait d'habitude. Si vous voulez voter. Vous n'êtes pas d'accord entre vous ? Non, j'entends, c'est votre droit. Là, on est sur un autre sujet. Écoutez,

si vous voulez voter à main levée : qui est défavorable à la présence de Mme AUCLAIR sur ce CSE ce jour ? 6 voix défavorables. Qui s'abstient ? 9 abstentions. Cela fait un avis défavorable à la majorité. Elle ne viendra que sur le point concernant le centre de santé de Choisy. Nous regrettons ce refus.

Je vous propose de démarrer sur notre ordre du jour avec l'approbation des procès-verbaux de quatre AP. Madame PERRIOT-LE FUR ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : C'était juste pour dire que Mme Christina RODRIGUES a eu besoin de s'absenter, donc elle reviendra et nous attendons Mme LAHLOU, qui vient en tant qu'élue titulaire.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Pour le PV, c'est par rapport au compte des voix : Mme PERRIOT-LE FUR est présente pour la CFDT. Ensuite, on actera quand il y aura des arrivées nouvelles. Le premier point à l'ordre du jour concerne l'approbation des PV.

Point 1 : Approbation des procès-verbaux des assemblées plénières ordinaires des 3 et 16 octobre, extraordinaires du 9 octobre et 20 novembre 2025

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Pour le PV du 3 octobre, y a-t-il des modifications ou clarifications à apporter ? Non, donc PV approuvé à l'unanimité.

Pour le PV du 16 octobre, des clarifications ou modifications ? Non, approbation à l'unanimité. Pour l'assemblée plénière extraordinaire du 9 octobre, des clarifications ou modifications ? Non, approbation à l'unanimité. Et pour l'assemblée plénière extraordinaire du 20 novembre, des clarifications ou modifications ? Non plus. Nous avons un PV approuvé également à l'unanimité.

Point 2 : Présentation des avis différés

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Concernant le deuxième point à l'ordre du jour, nous avons en attente deux avis différés concernant l'assemblée plénière du mois de novembre. Je vous confirme que nous avons reçu les avis de Force Ouvrière en date du 19 décembre. Concernant la décision unilatérale relative à la reconduction du forfait mobilité durable, nous avons un avis défavorable qui a été émis. Concernant le réagencement immobilier de la direction des ressources humaines et de la direction de la gestion des risques et de la lutte contre la fraude, nous avons également un avis défavorable qui a été émis par Force Ouvrière. Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, je me permets de préciser que nous regrettons la reconduction à l'identique du forfait mobilité durable, date et donné en 2026.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Nous ne réexaminons pas le point sur le fond, nous enregistrons.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Je me permets juste d'étayer un petit peu mes avis au-delà.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En fait, nous ne refaisons pas l'assemblée plénière, nous le donnons pour la traçabilité.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : J'ai fini sur le forfait mobilité durable. Ensuite sur le réagencement immobilier, il était indiqué que les travaux devaient commencer...

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Monsieur GIAMBIAGGI, peu importe. Nous ne reviendrons pas sur le fait...

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Il n'était pas allumé.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Si, il était allumé. Je vous rappelle que dans le cadre de cette assemblée plénière, l'objectif n'est pas de rediscuter sur le fond des différents points, mais simplement d'assurer une traçabilité sur le résultat du vote, et donc c'est chose faite. En revanche, nous ne revenons pas en motivation ou en débat sur les éléments qui ont donné lieu à ce vote. Vous en avez fait état d'une part au moment de l'AP initiale et d'autre part dans le cadre de l'avis que vous avez adressé.

Je vous propose de passer au troisième point à l'ordre du jour qui concerne le projet de transfert de la gestion du centre de santé de Choisy-le-Roi à la mairie.

Point 3 : Projet de transfert de gestion du centre de santé de Choisy-le-Roi à la mairie – AVIS

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Nous accueillons pour ce point Alexandra AUCLAIR et Alice DUCHER. Comme il en est d'usage, Alexandra viendra simplement de manière très synthétique rappeler les éléments essentiels, notamment de contexte sur ce projet, puis nous prendrons toutes vos questions et le temps d'y répondre. Pour le PV, tracer l'arrivée de Mme Nesrine LAHLOU, élue CFDT.

Mme AUCLAIR : Je vous présente le projet de transfert du centre de santé de Choisy-le-Roi, puisque, comme vous devez le savoir, la mairie a fait voter une délibération au conseil municipal pour une reprise de la gestion du centre en gestion directe. Il s'agissait d'une délégation ancienne. Nous avons travaillé à une proposition d'organisation et un projet de transfert qui concerne des aspects organisationnels, des aspects RH pour l'accompagnement des salariés, mais aussi une méthodologie que nous comptons mettre en place avec la mairie. Nous allons d'ailleurs la rencontrer demain pour en échanger avec elle. Ce qui est important de retenir aujourd'hui, pour que vous puissiez donner un avis, c'est que trois éléments ont vraiment structuré le projet que nous vous présentons.

La première chose était l'objectif de baliser l'opération de transfert sur un plan juridique et légal, tout d'abord en étudiant la possibilité d'un avenant pour prolonger la convention de délégation qui date de 2007 et qui, suite à la dénonciation par la mairie l'année dernière, devait prendre fin au 17 février 2026. Il s'agit donc de prolonger la convention pour organiser une reprise au 1^{er} juillet 2026 par la mairie. Si tout va bien, nous l'espérons, le projet d'avenant passera en délibération du conseil municipal de la ville le 28 janvier. Le deuxième point

juridique qu'il fallait baliser était la base légale du transfert. La mairie en a également convenu. On s'appuie sur un transfert d'activité à une personne publique, ce qui relève d'un article du Code du travail qui s'appelle le L.1224-3 et qui prévoit un transfert automatique de l'activité complète et des salariés vers la mairie. Il était important pour nous d'avoir ces éléments et qu'ils soient partagés par la mairie, puisque ce cadre offre des garanties assez fortes vis-à-vis des salariés qui, normalement, doivent avoir une proposition de nouveaux contrats de travail de droit public au moment de la reprise.

Une fois l'opération de transfert balisée sur le plan juridique, il faut aussi – et nous le faisons depuis le départ, depuis cette année – des réunions d'information régulières auprès des salariés qui, bien sûr, sont particulièrement inquiets et souffrent de l'incertitude par rapport à la reprise du centre et aux conditions de reprise du centre. Régulièrement, des réunions sont faites et ce sera poursuivi pendant tout le temps de l'opération de transfert que nous vous présentons aujourd'hui, bien sûr, avec la possibilité d'avoir des entretiens individuels à la demande. Je sais que certains ont déjà eu lieu auprès de Laetitia BOUSSEMARY, de Sébastien ARNAUD ; une disponibilité pour pouvoir être reçus individuellement et échanger.

Le volet important par rapport à cette organisation du transfert pour les salariés est la possibilité – et la direction a souhaité vraiment le faire – de déroger à l'article du Code du travail qui prévoit un transfert automatique des salariés, par l'activation de la clause contenue dans la convention de 2007 et qui permet de faire une proposition de reclassement aux salariés qui relèvent de la convention collective des organismes de sécurité sociale. Là, cela concerne en l'occurrence neuf salariés, et donc la possibilité pour eux, s'ils acceptent l'offre de reclassement, de pouvoir être intégrés au 1^{er} juillet à une prise de poste au 1^{er} juillet 2026.

Par rapport à cette proposition, ce processus de reclassement, nous avons souhaité mettre en place en amont des entretiens RH personnalisés qui permettent le plus possible de s'appuyer sur le parcours de la personne, sur ses compétences et aussi sur ses appétences pour pouvoir établir une proposition qui peut le mieux convenir et être la plus ajustée, la plus personnalisée possible. Les postes dont on parle, il faut bien avoir à l'esprit qu'ils ne sont pas prévus dans le budget de gestion administrative. Ce ne sont pas des ETP financés par la dotation CNAM, puisque les salariés des centres relèvent de la gestion de l'action sanitaire et sociale. Il n'y a donc pas de dotation supplémentaire pour pouvoir intégrer ces salariés, d'où le fait que les propositions de reclassement portent sur des besoins en termes de recrutement externe qui sont contenus dans le plan de recrutement 2026.

Enfin, nous avons proposé la possibilité d'une immersion, une fois le poste proposé connu par le salarié, pour qu'il puisse prendre connaissance de l'environnement, comprendre et découvrir les activités qui sont proposées. Il ne s'agit absolument pas de tester les personnes ni de valider des compétences, mais de lui permettre d'appréhender et d'avoir une idée de ce que contient la proposition. Par la suite, si la personne l'accepte, il y aura bien sûr tout un plan d'accompagnement pour lui permettre d'intégrer et de prendre ses fonctions. Cela peut passer par de la formation, avec une implication forte de l'encadrement.

Pour le personnel qui est rémunéré à l'acte, qui n'est pas dans cette convention collective UCANSS, qui n'en relève pas, la ville leur proposera directement un contrat de droit public à compter du 1^{er} juillet 2026. C'est un point important. En tout cas, pour l'ensemble des salariés, qu'ils aient une proposition de reclassement ou non, l'objectif est vraiment d'accompagner, d'éclairer, de soutenir pour que la personne puisse au maximum se positionner, se projeter.

Dans ce cadre-là, on souhaite aussi mettre en place un dispositif d'accompagnement psychologique, à la fois individuel et collectif, pour soutenir les salariés qui se retrouvent confrontés à des choix importants par rapport à leur parcours.

Enfin, nous proposons un calendrier, c'est le troisième point important, qui est assez précis, avec un démarrage des entretiens par rapport au projet de reclassement dès début février. Une proposition de poste dès la mi-février, avec un retour attendu de la part du salarié mi-mars. L'objectif est de réduire au maximum la phase d'incertitude et d'instabilité dont souffrent les salariés. Ils le disent : ils ont besoin de savoir concrètement quel sera leur devenir. L'objectif est de pouvoir lancer très vite ces opérations pour réduire cette inquiétude liée à des choses très abstraites qui génèrent beaucoup de peur. Cela nous permet aussi de lancer les autres chantiers opérationnels relatifs au transfert en lien avec la mairie, puisqu'il y a plusieurs impacts qui vous sont présentés dans la note : des impacts sur les achats, au niveau comptable, sur différents plans. Comme on l'a fait dans le cadre du transfert du centre de santé de Saint-Maur, il y a aussi pas mal de travaux à lancer. L'objectif aujourd'hui, et c'est déterminant, est d'obtenir de votre part un avis sur le projet qui vous est présenté, justement pour pouvoir passer dans une phase de concret, sachant qu'on sort d'une longue période d'instabilité et d'incertitude. Céline et Sébastien sont là pour répondre à vos questions.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On répondra, comme on en a l'habitude, à plusieurs voix en venant nous compléter. Je vous propose de prendre sans plus tarder vos questions sur ce projet, s'il y en a. Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFTD : Par principe, il y a toujours un peu de questions. Effectivement, le projet en lui-même, on ne va pas revenir dessus. Nous, les OS, avons eu nos entretiens avec la mairie donc on a bien compris tout cela. C'est effectivement extrêmement compliqué, comme vous l'avez dit, pour les salariés qui ont beaucoup de mal à se projeter sur leur avenir. Il est vrai que des choses posent question, notamment dans le projet de la mairie du 10 novembre, quand il est dit : « À l'exception de la pédicure-podologue ». Où en est-on concrètement là-dessus ? On voit bien qu'ils sont obligés, de par le Code du travail, de reprendre toutes les activités. Mais est-ce que vous avez eu des alertes comme quoi ce n'est visiblement pas une spécialité qui les intéresse beaucoup ? Surtout que ce n'est pas une spécialité qui rapporte énormément ; la pédicurie-podologie, ce sont des actes qui ne sont pas revalorisés très souvent par la sécu, contrairement à d'autres. Si vous avez quelques alertes, cela pose quand même question.

Vous avez confirmé par courrier, vous avez dit que vous alliez envoyer un courrier le 23, je pense, après notre AP, à la mairie, le courrier de prolongation. Vous nous enverrez le courrier de prolongation de la convention, qui sera signé le 23 janvier ? Oui, qui sera signé, excusez-moi. Vous nous l'enverrez après, qu'on puisse avoir cela pour notre dossier.

À un moment donné, vous parlez du personnel administratif et paramédical avec le nombre de collaborateurs, dix collaborateurs en CDI, et vous mettez : « Ce chiffre intègre des ETP de salariés en absence longue durée ».

Aujourd'hui, les absences de longue durée sont réparties dans les libellés d'emploi que vous avez mis. Potentiellement, qu'en pense la mairie d'avoir des agents qui ne reprendraient pas forcément, parce qu'ils savent qu'ils sont en arrêt maladie ?

Sur la question du manager du centre de Choisy, la question se posera après, car elle a quand même acquis des compétences certaines sur cette activité. Concernant l'évolution attendue d'ici au 30 juin, plusieurs départs sont d'ores et déjà prévus sur le premier semestre 2026. Est-ce que vous informez la mairie au fur et à mesure des départs effectifs ? Parce que cela fait aussi partie du *package*, notamment pour les autres, pour ceux qui restent. En fonction du chiffre d'affaires, et je pense au radiologue qui part à la retraite, cela fait quand même un chiffre d'affaires qui va un peu tomber. Du coup, ce peut être ennuyeux aussi, parce que là, on parle d'un déficit prévisionnel, patate, patate, mais 2026 s'annonce financièrement peut-être beaucoup moins bon que cela. Est-ce que la mairie le sait ? Est-ce qu'elle est au courant ? Tout cela pour qu'on n'ait pas de surprise quand on va se retrouver à la prochaine réunion, puisqu'on devrait avoir une réunion avec la mairie et les organisations syndicales.

Quand on parle d'un nouveau contrat de droit public reprenant les clauses substantielles contractuelles, qu'est-ce qu'on entend par ces fameuses clauses substantielles ? On s'en doute à peu près, mais si on peut remettre cela clairement dans le PV.

Après, on a la question de la rémunération équivalente. Se pose la question des salaires bruts. Il y a quand même une grosse incompréhension entre la mairie, nous, les salaires bruts, pas les salaires bruts, le cumul annuel des salaires bruts, etc. J'ai eu l'occasion d'en parler avec Mme DUCHER pour demander à ce que les salariés puissent demander de façon claire quelle est leur rémunération brute pour qu'ils soient certains, pour qu'il n'y ait pas de perte, puisque la mairie commence les entretiens. Pour en avoir fait un, elle s'engage sur des tarifs indiciaires, sur des trucs, sur des grilles, etc. Il serait bien qu'on soit sûr qu'il n'y ait pas de problème. Quand est-ce que vous leur enverrez tous les éléments que vous avez pu retrouver ? Est-ce que vous avez le cumul annuel brut de 2025 ? Allez-vous le transmettre à la mairie pour qu'ils sachent bien de quoi on parle ?

Concernant les transferts, le nouveau contrat de droit public, ce qui est important à noter dans ce PV de CSE, est que la mairie nous a quand même clairement dit, à nous les OS, que même si certains viennent à la mairie par la force des choses, parce que le reclassement n'est pas possible ou qu'ils acceptent, s'il n'y a pas de besoin en tant que tel de l'activité, ils licencieront. Je tiens à ce que ce soit dit, parce que c'est une démarche qui nous a un peu choqués quand on les a vus, mais ce doit être clair. Effectivement, le fameux motif suit la privation involontaire sur un emploi, donc on verra comment ils gèreront cela.

Sur les propositions de reclassement, j'ai bien compris que cela allait faire partie de votre politique de recrutement. Est-ce qu'aujourd'hui, vous pouvez nous dire un peu quels vont être les postes qui vont être proposés ? Sur les process, effectivement, ce qui leur a été dit en réunion, puisque Mme Christina RODRIGUES-MARTINS y était, est qu'il n'y aurait potentiellement qu'une seule proposition de reclassement. C'est vrai que c'est un peu difficile aussi pour ces personnes qui vont peut-être être reclassées, à qui on va proposer un truc qui ne va peut-être pas leur plaire. On peut penser que ce ne sera peut-être pas le cas, mais on peut aussi penser que ce sera difficile, pour des personnes qui sont déjà en difficulté intellectuellement et qui voient qu'il n'y aura pas forcément de gros choix, alors que pour le coup, la situation n'est pas de leur fait.

Le temps d'immersion, pouvez-vous nous dire si c'est une journée, une demi-journée, deux jours, et quand ? Sur la psychologue du travail, va-t-elle garder des créneaux spécifiques ? En plus, comme elle s'en va, je pense que les salariés qui la voyaient régulièrement sont peut-être

incités à prendre tous les rendez-vous, tous les créneaux. Est-ce qu'il y aura possibilité d'avoir des créneaux très spécifiques pour ces personnes si elles en ressentent le besoin ?

Effectivement, sur la trajectoire, le recrutement sera comptabilisé comme un recrutement externe ce qui aura un impact sur la trajectoire ETPMA. On ne peut pas déroger à tout cela, je pense, c'est ce que vous allez nous dire. C'est un peu dommage que dans ce genre de situation, la globalité des dossiers ne puisse pas être prise en compte.

Comment allez-vous gérer le problème de compétences sur des postes, pour des personnes qui ont des activités médicales ou paramédicales, ou des activités qui sont depuis plus de 30 ans exclusivement en centres de santé et qui, pour le coup, n'ont vraiment pas de connaissance des autres activités ? Déjà parce que c'est un centre qui est à part, géographiquement positionné en dehors, donc il n'y a pas de contact avec nous. Cela risque de ne pas être facile.

Sur l'inventaire de ce que vous allez faire en fin de délégation de gestion, quand allez-vous le faire ? Se fait-il le jour où la fin est actée ? Allez-vous commencer avant ? Est-ce que vous avez déjà une petite vision par rapport à la valeur résiduelle des immobilisations de toute nature ? Avez-vous déjà commencé à estimer tout ça ou est-ce que, pour le moment, on est vraiment dans l'attente de finalisation ?

Après, on a la gouvernance dédiée qui sera mise en place au sein de la CPAM afin de s'assurer du bon déroulé des opérations de transfert. Très bien, on a bien vu qu'il y aura un référent là, un référent ailleurs. Après qu'on s'est vus, l'information aux membres du CSE, comment ça va se faire ? Vous allez nous refaire des informations régulières en CSE pour savoir où on en est jusqu'au 30 juin ? Puis, du 2 au 13 février 2026, vous allez réaliser les entretiens exploratoires. Vous allez avoir le temps de tout faire, compte tenu de vos impératifs et surtout des impératifs qu'ils peuvent avoir des impératifs au niveau des soins ? C'est déjà planifié. OK, donc c'est vous qui irez, d'après ce que Mme BOUSSEMARY avait dit, c'est vous qui vous déplacerez pour aller voir les gens. Très bien, parfait. Oui, vous me répondrez après. Voilà, *grosso modo*, je rebondirai après.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : M. ROUCHAUD.

M. ROUCHAUD, CFTC : Pour avoir assisté à une réunion avec la mairie, j'ai pu constater qu'on avait affaire à des interlocuteurs pas toujours fiables, qui n'étaient pas très clairs dans leur positionnement. Là, vous allez proposer une organisation de transfert à la ville, avec la mise en place d'un comité de pilotage et la désignation d'un référent unique. C'est demain, à la réunion de demain, que vous saurez si la mairie est d'accord ou pas. En ce qui concerne les garanties données par la mairie, actuellement, on n'a aucune garantie qu'il n'y ait pas de perte de salaire si l'agent accepte un emploi public et devient contractuel pour la ville. Pourrez-vous obtenir demain de la mairie des engagements, des garanties, comme quoi il n'y aura pas de perte de salaire si l'agent est contractuel pour la ville, ni de licenciement d'ailleurs ? On n'a pas envie que la mairie force l'agent à accepter un poste dont il n'a pas envie, en lui disant : « C'est cela ou le licenciement ». On n'a pas envie que ça se finisse comme ça. Pourrait-il y avoir des engagements de ce côté-là de la part de la ville demain ? Merci.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Je n'avais pas d'autres mains levées à ce stade. Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, c'était juste pour dire que la note est de très bonne qualité. Il y a des stats et tout, j'aime bien. Quand il y avait marqué DGA, DACR, DRCADPS, je ne savais pas qui avait fait cette note. En tout cas, elle est de très bonne qualité. Sans savoir qui l'a rédigée, j'ai dit ça.

J'avais juste une petite question d'ordre historique : il y a marqué que depuis 1943, la ville de Choisy a délégué à la CPAM du Val-de-Marne la gestion municipale de santé. La CPAM a été créée en 1983. J'aimerais qu'on me précise. La CPC, très bien. C'était un peu d'histoire. C'est très bien. De toute façon, notre rôle touche un petit peu à sa fin. C'est juste s'assurer que ça se passe bien pour le transfert. On regrette ce transfert qui, malheureusement, trouve sa source dans un passage aux Ugecam. En tout cas, c'est le prétexte. C'est à minima le prétexte, on va dire comme ça. Notamment pour le personnel qui est confronté à un choix. Sans doute aussi des personnes qui vont démissionner. C'est bien dommage, mais à ce stade...

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Très bien. Merci, Monsieur GIAMBIAGGI. Est-ce qu'il y avait d'autres questions à ce stade ? Non ? On va passer à plusieurs voix. On va tenter de se coordonner pour répondre. Sébastien ?

M. ARNAUD, direction : Pour vous dire où on en est, notamment pour répondre à la question de Madame PERRIOT-LE FUR sur l'avenant. Il est vrai que dans la note, on a précisé que l'avenant serait signé demain, ce qui n'est pas tout à fait le cas, puisqu'en fait, la mairie doit repasser à nouveau en conseil municipal sur le projet d'avenant. On ne le savait pas. On a interrogé l'avocat et on a dit « C'est normal qu'ils repassent ? ». L'avocat nous a dit et a confirmé qu'il n'y avait pas de sujet. Il y aura bien signature de l'avenant de prolongation au 30 juin qui vise à permettre d'avoir un temps pour préparer ce transfert dans de bonnes conditions, à l'issue du conseil municipal du 28 janvier, ce que disait Alexandra dans son introduction. On va dire que d'ici là à fin du mois, on aura bien cet avenant de prolongation. Sur les éléments d'actualité, on a cela. Demain, nous rencontrerons effectivement la mairie pour asseoir la gouvernance qui doit nous permettre d'aller jusqu'au transfert et également pour bien se mettre d'accord sur le *process* de reclassement qui est encadré juridiquement. À la question que vous posiez sur le pédicure-podologue ou sur les professions, la mairie a de toute façon l'obligation de reprendre tous les personnels, de proposer un contrat à tous les personnels qui, s'il est refusé, amène un licenciement. Dans un certain nombre de cas, si l'activité n'existe plus – prenons le cas d'un manipulateur radio, alors qu'il n'y aurait plus de radiologue –, il y aura peut-être de la part de la mairie d'autres éléments.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Peut-être juste pour bien repréciser, la mairie a bien l'obligation de proposer un contrat de droit public à l'ensemble des salariés. C'est différent de ce qu'on avait compris. Ce sont aussi les éléments qui nous ont été apportés par notre conseil juridique. S'agissant d'un transfert entre une entité privée et une entité publique, ce qu'on n'avait pas forcément en tête lors des différents échanges que nous avons pu avoir, il y a en effet une modulation des modalités de réalisation. Ils ont bien l'obligation de proposer ce contrat de droit public à tous les salariés et ils ne peuvent pas s'en exonérer sur des motifs de « Je ne veux pas tel pan d'activité », « tel pan n'est pas rentable », etc. C'est bien sur l'ensemble du périmètre du centre qu'ils doivent proposer ce contrat. C'est un premier élément.

Et profiter de cet échange juste pour rebondir sur une autre question qui a été posée en rapport avec cela, c'était sur la question de la rémunération et des éléments substantiels du contrat de travail. Ce que disent le Code du travail et la jurisprudence est que la mairie doit, dans le cadre

de cette proposition de ce contrat public, respecter les clauses substantielles du contrat. On reviendra vous dire, mais c'est relatif à la désignation du poste. Dans ces clauses substantielles, il y a la rémunération. En revanche de manière extrêmement détaillée, ce qui correspond ou pas à une rémunération n'est pas précisé par le Code du travail ni par la jurisprudence. On ne peut pas vous dire « ça oui, ça non ». C'est un des points sur lesquels nous serons amenés à clarifier avec la mairie. Je vous rappelle qu'on a déjà transmis des éléments de rémunération. On sera amenés à leur demander ce qu'ils souhaitent en complément et à être également transparents vis-à-vis des salariés sur les éléments qui auront été transmis en termes d'éléments de rémunération qui fondent. En revanche, ce qui rentre précisément dans ces éléments de rémunération n'est pas quelque chose qui est clairement défini ni par la jurisprudence ni par le Code du travail.

M. ARNAUD, direction : Les salariés en absence de longue durée sont bien inclus dans le processus, que ce soit sur le processus CPAM. On leur proposera aussi un entretien. Ils recevront une convocation d'entretien qui pourra se faire par Zoom, etc. Ils seront inclus dans le même processus que les autres et ils auront une proposition. S'ils refusent la proposition, la mairie devra leur faire une proposition de contrat de droit public. Vous aviez également posé la question sur le manager de transition qui est positionné à Choisy-le-Roi. Dans le cadre de sa lettre de mission qui est prolongée jusqu'au 30 juin, il est prévu un retour dans son activité à l'issue de la période de mission. Pour autant, comme vous, on a constaté qu'elle avait développé un certain nombre de compétences et d'appétences. Ce sont des choses qu'elle sera amenée à valoriser dans le cadre de postulations ultérieures. En tout cas, c'est une expérience qu'elle pourra valoriser.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Aujourd'hui, on vous présente le projet pour avis, bien entendu pour pouvoir amorcer ce dispositif de reclassement que l'on vous a résumé. On continuera à vous faire des retours sur d'éventuelles évolutions par rapport au dispositif. On imagine bien que s'il venait à y avoir une donnée nouvelle dont on ignorait complètement l'existence au moment où on se parle, ce serait des éléments que l'on porterait à votre connaissance, comme par le passé. Voilà ce qui est prévu pour ces modalités, on continue à vous tenir bien sûr informés. Et comme le rappelait tout à l'heure Mme PERRIOT- LE FUR, il semblerait que vous-même, en tant qu'élus, continuiez à être conviés à des réunions par la mairie. Ce sera peut-être une information qui sera à croiser, puisque les travaux ont a priori vocation à continuer de ce côté-là aussi.

M. ARNAUD, direction : Idem sur l'information qui est faite à la mairie. Demain, dans le point qu'on leur fait, on leur présente l'état des effectifs et des départs qu'on a enregistrés. On a un radiologue qui a annoncé son départ au mois de mars notamment. On a eu une secrétaire médicale qui est partie aussi. Tous ces éléments sont portés au fil de l'eau à la connaissance de la mairie. On leur redonnera aussi quelques éléments d'infos sur le chiffre d'affaires et sur le résultat qui, pour votre information, est en amélioration sur l'année du fait du nombre de départs qu'il y a pu avoir. Il y a reprise de l'activité d'un côté et de l'autre, il y a aussi un certain nombre de départs, donc un certain nombre de salaires qui pèsent moins. Il y a plutôt aujourd'hui une diminution du déficit.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On est sur un déficit qui, cette année, est arrêté après subvention à 256 000 euros à peu près. C'est un niveau de déficit qui est considérablement réduit par rapport aux années précédentes et qui s'explique notamment par le fait que les départs

enregistrés au long de l'année étaient sur des activités pour lesquelles les éléments de masse salariale étaient souvent supérieurs au chiffre d'affaires généré. *De facto*, cela a un effet mécanique sur l'amélioration du déficit. Ce sont des éléments qu'on sera amené à communiquer à la mairie, bien sûr.

M. ARNAUD, direction : Pour être, Alice, sur le contrat, les clauses substantielles, la rémunération ?

Mme DUCHER : De quoi parle-t-on quand on dit « clauses substantielles du contrat » ? Les clauses substantielles du contrat, c'est la qualification, la fonction, la rémunération, la durée du travail, le lieu de travail s'il est précisé nommément, ce qui n'est pas toujours le cas, et la nature du contrat. La nature du contrat est même carrément écrit en dur dans l'article. Il est écrit : « À un CDD, on propose un CDD ; à un CDI, on propose un CDI. ». Le fait d'être contractuel pour une collectivité n'emporte pas que ce soit nécessairement un CDD, même si c'est souvent ce qu'on pense. Ce peut être un CDI. Ce sont les éléments qui sont repris. Sur la partie de la rémunération, il y a une spécificité en lien avec le fait que la reprise d'activité soit opérée par une collectivité territoriale, qui est encadrée par des grilles. La spécificité est qu'il est possible qu'il soit proposé à des salariés une reprise de contrat avec un niveau de rémunération inférieur à leur rémunération actuelle. C'est possible, c'est prévu par les textes, dans le cas particulier où on ne rentrerait pas dans la grille. Il faut rentrer dans la grille.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Ce n'est pas une rémunération inférieure. C'est juste pour être au clair sur cet élément d'exception : ce n'est pas une rémunération inférieure parce que la mairie estime que la personne est trop payée, ni une rémunération inférieure parce qu'ils ont plutôt un niveau de rémunération qui est de tant pour les équipes chez eux. C'est uniquement une possibilité que peut utiliser la mairie si la rémunération se situe en dehors de la grille indiciaire de la fonction publique. C'est quand même quelque chose qui est restreint.

Mme DUCHER : Néanmoins, cela peut se produire légalement. Cette situation est effectivement prévue. Sur le licenciement, le principe est que la mairie a l'obligation de faire une proposition de contrat. Comme on vient de le voir, dans le cas qui a été cité, elle peut faire une proposition de contrat avec une rémunération inférieure à la rémunération actuelle. Dans ce cadre-là, le salarié peut accepter ou refuser. S'il accepte, l'activité se poursuit, il devient salarié de la ville ; s'il refuse, il fait l'objet d'un licenciement qui est notifié par la ville, puisque cela se fait à la date de la reprise. C'est donc notifié par la ville, ce n'est pas un licenciement classique. Ce n'est pas un motif, ceci, cela, c'est un licenciement qui est tiré expressément de cet article du Code du travail.

Après, la vie poursuit son cours, c'est-à-dire que si d'aventure, il y avait une reprise de personnel, mais que l'activité ne pouvait plus être tenue parce qu'on aurait transféré une assistante dentaire et qu'il n'y aurait plus de dentiste par le jeu de démissions intervenues avant, de départs en retraite, je n'en sais rien, la mairie est gestionnaire d'une activité. En qualité de gestionnaire d'une activité, si elle se trouve face à une difficulté économique, on bascule sur une situation de licenciement économique. J'ai quelqu'un, je ne peux pas le faire travailler, l'activité n'existe plus. Là, on est dans la situation d'un motif de licenciement économique. Cela peut aussi se produire, mais c'est un peu après. Voilà ce qui peut se passer en termes de licenciement. La question a été posée : « Quelles sont les garanties données par la mairie sur l'absence de perte de salaire, sur l'absence de licenciement ? ». Il n'y en a pas et ils ne nous en donneront pas, à mon avis.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En fait, parmi les points à l'ordre du jour de la réunion de demain, il y a le partage avec la mairie sur les modalités que nous souhaitons appliquer et des questionnements de notre part sur le processus qu'ils entendent respecter et les garanties qu'ils entendent apporter aux salariés, puisque nous n'avons pas eu cette interlocution. Pour évoquer des entretiens qui avaient démarré, nous le savons, mais nous ne le savons pas par la mairie. Ce que nous attendons de cette réunion de demain est d'avoir par la mairie un certain nombre d'éléments de communication sur le cadre qu'ils entendent respecter, la procédure, le *timing*, les éventuelles garanties qu'ils souhaitent apporter, etc. Ce qui est certain, c'est que le Code du travail les contraints, c'est ce qu'on vous a rappelé tout à l'heure. C'est quand même assez large. Aujourd'hui, on ne sait pas quelles sont leurs intentions. En tout cas, on ne le sait pas en termes d'interlocution directe avec eux.

Mme DUCHER : Avant de reprendre oralement le processus de reclassement, je réponds à la question du psychologue du travail, de la disponibilité de Mme TARROU. Ce qui est prévu, parce qu'il se trouve que par ailleurs, ce sont des personnels qui ont des contraintes de service assez fortes, plus fortes que les autres salariés. Il est prévu que Mme TARROU se rende sur le site le 19 février matin. Tout le monde n'est pas obligé, on ne va pas appelé les gens, mais cela permettra aux personnes qui sont là d'avoir une interlocution directe en physique, parce qu'on imagine tout à fait ce que cette situation peut produire comme émotion pour les personnes. On est partis sur ce format-là, sachant que Mme TARROU, nous les RH, avons des entretiens avec elle et elle a été informée au fil de l'eau. On ne sait pas qui elle voit, mais on se dit qu'il peut y avoir des salariés de Choisy, donc on l'a aussi informée au fil de l'eau du projet. Elle viendra donc le 19, l'idée étant aussi que cela puisse être sur la période de réflexion des personnes, peut-être pour aider à cette réflexion sur l'offre de reclassement.

Le processus de reclassement concerne tout le monde, Sébastien l'a dit, y compris les personnes en absence de longue durée. Lundi, on va envoyer un courrier qui va proposer un entretien RH exploratoire, terminologie que nous avons lâchement recyclée du projet « Transformation Assurance maladie ». Cet entretien a vocation à avoir un échange le plus détaillé, transparent, large et utile possible entre la personne et les RH. Ce qu'on veut recueillir, c'est le parcours professionnel. Vous avez évoqué des personnes qui font le même métier depuis toujours. Dans l'effectif, il y a aussi des gens qui ne sont pas là depuis toujours, qui ont peut-être fait d'autres choses, connu d'autres organisations. Faire un point sur le parcours, les qualifications, les compétences détenues, en listant un peu, ce qui va nous permettre d'identifier parmi ces compétences lesquelles sont transférables, lesquelles ne le sont pas du tout. Je suis désolée, je vais reprendre votre exemple : le fauteuil n'est pas transférable. En revanche, tout ce qui a trait à l'accompagnement des patients, à la facturation, à l'analyse de documents, c'est la relation client, la relation à l'usager, l'accueil téléphonique, l'accueil physique. Tout cela, ce sont des choses qui sont transférables. C'est important que l'on soit dans le détail de l'analyse de ces compétences, c'est l'objet de l'entretien, pour identifier ce qu'il y a de transférable et de proche dans d'autres emplois en gestion administrative. On veut aussi profiter de cet entretien pour recueillir les appétences, parce que dans notre métier, on est tous pareils, il y a des choses que l'on aime plus et d'autres que l'on aime moins. Parmi toutes ces compétences que l'on mobilise au quotidien, toutes ces tâches qui nous sont confiées, toutes ces missions, il y en a que l'on aime plus, et d'autres que l'on aime moins. On a aussi besoin d'avoir cet échange, parce que, autant que possible, on voudrait que la proposition de reclassement soit à la fois en adéquation avec les compétences, mais aussi, qu'elle corresponde à des envies des personnes, c'est quand même mieux. Cet entretien est un peu le pivot du processus.

Il faut qu'il soit bien préparé pour que l'échange soit le plus nourri possible et qu'il nous permette après de faire la proposition la plus adaptée aux compétences et aux appétences. Je reviens ensuite sur les postes qui vont être proposés. Vous avez dit : « Pouvez-vous dire lesquels ? ». Ce que je peux vous dire, c'est que ce sera un poste de la politique de recrutement 2026 non encore pourvu. Vous avez eu la liste quand on vous a consultés en décembre sur la politique de recrutement 2026, c'est cette liste-là. On n'invente pas, parce que comme l'a dit Alexandra, on peut le regretter, mais c'est comme cela, budgétairement parlant, ce sont des recrutements externes. Ce qui veut dire qu'on ne peut pas être que sur les appétences, on est obligés d'être sur les compétences. Quand je dis que j'ai besoin de trois techniciens de frais de santé, j'ai besoin de trois techniciens de frais de santé. Je ne vais pas en faire quatre. J'ai donc besoin que, parmi les trois, il y ait bien une adéquation entre les compétences et les missions qu'on va confier, parce que nous ne faisons pas du surnuméraire. Il faut vraiment que la personne soit en capacité de tenir le poste, puisque c'est dans notre trajectoire. C'est important, l'entretien exploratoire, c'est pour cela que cet entretien est hyper important. Nous avons une idée globale des activités par le biais des référentiels emplois que nous avons réécrits récemment avec l'encadrement, mais nous savons aussi que la réalité se cache dans les détails du quotidien. C'est pour cela que l'entretien avec le salarié lui-même est hyper important.

Nous faisons tous les entretiens exploratoires sur une même période ; ce n'est pas un processus itératif : il n'y a pas un entretien et un autre entretien, etc. Pourquoi ? Parce que si nous voyons les uns et après les autres, nous allons faire une proposition, mais après nous allons avoir une nouvelle information qui va nous dire que l'autre poste aurait été mieux pour cette personne-là. Nous ne pouvons donc pas nous permettre de faire un processus itératif. Si nous sommes sur un processus itératif, il a déjà un sujet d'équité. Du coup, certains auraient peut-être une proposition qui aurait été celle de l'autre. Le processus itératif ne nous permet pas non plus de sécuriser les choses dans le *timing*. Je rappelle par ailleurs que nous avons un plan de recrutement en cours de déploiement. Je ne peux pas le bloquer pendant quatre mois le temps d'acter qu'une personne va au 1^{er} juillet dans tel service, à tel poste. C'est pour cela que c'est important que tout se fasse en même temps, très important.

Ensuite, il y a une proposition d'immersion. L'immersion n'est pas un stage probatoire. Je ne vais pas valider que le manager est sympa, et inversement, le manager ne va pas dire que sa tête ne lui revient pas. Ce n'est pas un élément d'évaluation, évidemment. On n'est pas là-dessus. L'immersion est que je vais regarder sur une demi-journée, sur une journée, concrètement, quelles sont les missions. Je vais me mettre à côté d'un futur collègue homologue qui va me montrer ce qu'il fait de sa journée, concrètement et globalement. C'est une immersion, pas un stage probatoire. Cela n'a pas vocation à être plus d'une demi-journée ou d'une journée.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : L'objectif de l'immersion est de donner sa décision. Est-ce que oui ou non, je souhaite donner une suite favorable à cette proposition de reclassement ? Ou est-ce que, alternativement, je préfère rester dans mes fonctions actuelles, mais en changeant d'employeur pour rejoindre la mairie de Choisy ? L'objectif de l'immersion, c'est cela. Si on est en doute, si on est en questionnement parce qu'on ne connaît pas concrètement la nature des activités au poste proposé, c'est pour se faire une opinion afin de pouvoir prendre une décision éclairée.

Mme DUCHER : Je vous confirme que c'est bien une proposition d'un poste qui est faite, et pas plusieurs. Si on était amenés à gérer plusieurs propositions, cela voudrait dire que derrière,

il faudrait potentiellement départager des personnes qui se seraient positionnées au même poste. Nous ne sommes pas en capacité de garantir des critères de choix qui seraient équitables entre les personnes. C'est la raison pour laquelle on fait une proposition. Dans cette proposition, l'engagement qu'on prend est d'analyser les éléments pour qu'elle soit réalisable. C'est le prérequis, la condition *sine qua non*. Et autant que possible, qu'elle puisse convenir aussi aux appétences exprimées par la personne. C'est bien une proposition. Dans le processus, ce qu'il faut retenir, ce n'est pas le nombre de propositions, c'est l'importance de l'échange et de ce qu'on va être capable de donner comme information au service RH dans le cadre de l'entretien exploratoire. C'est vraiment le moment pivot.

Ensuite, il y avait des questions sur le calendrier, si c'est tenable. Ce sera à Choisy, sur le site, éventuellement en visio pour les personnes en absence de longue durée si elles ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure de se déplacer, mais on leur proposera quand même de venir sur le site si elles le souhaitent. Ce sera sur la période qui est décrite ici. C'est déjà planifié. Dans les propositions de postes que l'on va faire, on va rechercher la meilleure adéquation compétences/qualifications. Bien sûr, on fera quand même les formations métiers propres. Admettons que je suis technicien admission/facturation ; a priori, je connais quand même un minimum la NGAP, la CCAM et toute la codification des frais de santé – même plus qu'un minimum normalement si tout va bien. Je suis donc sur une compétence qui est facilement transférable vers les frais de santé. Pour autant, je ne connais pas l'outil de gestion des flux, les procédures, les régularisations, etc. J'ai une compétence qui est transférable, mais je ne suis pour autant pas opérationnelle immédiatement. C'est la raison pour laquelle on va rechercher les compétences transférables, mais chacun, à son nouveau poste, aura une formation, un tutorat, un accompagnement. C'est évident, forcément. Même s'il y a des compétences qui sont vraiment bien arrimées, entre la partie relation client qui est forte pour une partie des postes et la partie facturation/codification, ce sont des choses qui sont bien transférables. On a plein d'emplois qui font appel à cela. Malgré tout, il y aura quand même de l'accompagnement et de la formation. C'est inévitable, ne serait-ce que pour les outils, les procédures, etc. C'est aussi tout à fait envisagé et prévu.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Nous avons le relevé détaillé des actifs que nous avons transmis à la mairie en juin de l'année dernière, mais je n'ai pas la dernière mise à jour. J'arrivais globalement à 120 000 euros de VNC, dont 77 000 euros sont relatifs à des aménagements des locaux, etc. Sur la partie mobilier et informatique, nous étions l'année dernière sur des valeurs nettes comptables très résiduelles. En revanche, nous avons pu changer un certain nombre de postes. Ce sont des données que nous remettrons à jour, d'autant plus que l'inventaire informatique réalisé cette année a permis de mettre en exergue d'éventuels écarts.

M. ARNAUD, direction : Ce qui est prévu dans le cadre du chantier de préparation, c'est de bien faire l'inventaire avec la mairie de ce qu'ils souhaiteraient récupérer. Au titre de la convention, tout ce qu'ils souhaitent récupérer, ils le récupèrent à la valeur résiduelle. S'il y a des parties d'activité qu'ils ne récupèrent pas, potentiellement, ces parties-là ne seraient pas forcément reprises. Ce sera valorisé à la date du 30 juin et donnera lieu à une compensation financière du montant des actifs qui sont récupérés. Je crois qu'il y avait un dernier point.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Je corrige juste parce que j'ai continué ma somme : il faut encore ajouter 40 000 euros de VNC sur ce qui correspond au compte matériel. Ce sera à peu près 160 000 euros. Le matériel industriel, 40 000 euros, c'est tout ce qui est matériel

technique de soin, etc. J'avais encore 40 000 euros que je n'avais pas sommés. C'était l'année dernière. Entre-temps, nous avons fait un inventaire et potentiellement changé des biens. Du coup, on remettra cela à jour.

M. ARNAUD, direction : Pour l'histoire, la toute première délégation avait été signée à l'époque, en 1943, avec la Caisse primaire centrale de l'assurance maladie.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : C'était avant les ordonnances de 45.

M ARNAUD, direction : C'est vrai que 43, c'est bizarre. Il faut que nous expertisions dessus.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : C'est avant les ordonnances de 45, mais je ne crois pas que nous ayons le document d'origine.

M. ARNAUD, direction : On a les trois ou quatre dernières conventions.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En fait, nous avons juste les conventions qui font référence à cet acte fondateur, mais c'est une bonne question. On est avant les ordonnances de 45, donc c'est un peu surprenant. En tout cas, il y avait délégation depuis longtemps.

M. ARNAUD, direction : OK, y a-t-il d'autres questions ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Vous n'évoquez pas dans ce document ce que vous allez faire pour les salariés « protégés », c'est-à-dire ceux qui ont un mandat syndical, divers et variés. Je ne sais pas, il y en a peut-être d'autres qui en ont.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Cela nécessite l'accord de l'inspection du travail. Dernière phrase de la page 6 :

« Pour les salariés protégés, l'autorisation de l'inspecteur du travail devrait être délivrée avant le transfert du contrat. »

Est-ce que vous aviez d'autres questions concernant ce projet ? Madame PERRIOT-LE FUR ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Juste sur le *timing*, concernant l'obligation de la mairie de proposer un contrat de droit public, à tous aussi ? À ceux de la CCN, mais avant que l'on commence nos opérations de reclassement, concomitamment ou après ? Une fois que le reclassement est refusé, de fait, c'est OK.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En fait, le Code du travail ou la jurisprudence ne disent pas quand, comment, etc. Cela fait partie des questions que l'on souhaite poser demain à la mairie. Quand j'ai évoqué tout à l'heure la méthodologie, on sait qu'ils ont commencé des entretiens. Ce que l'on souhaite savoir, c'est justement sur quelle temporalité ils s'inscrivent. Nous allons leur communiquer la temporalité du reclassement que l'on a prévu. Il est possible que la proposition de la mairie soit concomitante ou juste après la nôtre. Pour l'instant, on ne sait pas. Ils sont libres de faire comme ils le souhaitent. Il est probable qu'ils souhaitent attendre, pour les salariés CCN, qu'ils aient pris leur décision sur le reclassement. Pour l'instant, c'est de la projection de notre part, mais cela nous semblerait logique. Cela fait partie des éléments d'échange de demain pour que l'on puisse avoir cette visibilité. Sachant qu'ils ne sont pas tenus de venir nous décliner tout cela, c'est leur liberté d'organisation dans cette opération de

transfert. Est-ce qu'il y avait d'autres questions ? Non. Je vous propose de passer au recueil de vos avis. Pour la CFDT.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : En l'occurrence, notre vote importe peu dans la procédure, ce qui est quand même extrêmement dommageable, mais c'est comme cela. S'agissant d'une décision unilatérale de la municipalité de Choisy-le-Roi, toutefois, pour la CFDT, et compte tenu du fait que des agents sont en poste depuis de nombreuses années et que leur avenir n'est pas assuré dans de bonnes conditions, ou tout au moins des conditions connues et sûres, cela ne peut être qu'un vote défavorable.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Pour la CFTC.

M. ROUCHAUD, CFTC : Dans ce projet, nous ne connaissons pas tous les tenants et aboutissants du dossier. Le positionnement de la mairie concernant la reprise des personnels du CMS n'est pas clair. En conséquence, la CFTC prend acte.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Pour FO.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Force Ouvrière est opposée à la cession au groupe Ugecam des centres de santé gérés par l'Assurance maladie. Force Ouvrière est opposée sur le cas du centre de Choisy-le-Roi à la reprise par la mairie. Je constate cependant que par rapport au projet initial, il y a quand même des avancées. De manière générale, vous l'avez dit, Madame DUCHER, un licenciement économique n'est pas exclu. Je précise que dans d'autres structures, il y a actuellement des procédures de licenciement économique, mais par la sécu. En l'état, c'est un vote défavorable.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Je vous remercie. Nous avons donc un avis défavorable à l'unanimité.

Je vous propose de suspendre la séance pour aller déjeuner et de nous retrouver à 14 heures.

Pause déjeuner de 12 h 55 à 14 heures.

M. LÉOCADIE : Bonjour à tous. Je suis venu vous saluer à l'occasion de ce premier CSE de l'année, comme je le fais habituellement, d'abord pour vous présenter mes vœux. Il me semble important que dans la relation que nous avons entre la direction et les élus, il y ait des temps formels comme celui-ci où l'on se souhaite la bonne année. On ne se souhaite pas seulement la bonne année par tradition, mais aussi parce que les relations que nous entretenons sont d'un niveau de qualité qui me paraît plutôt satisfaisant. À cette occasion, il est aussi important de saluer le travail de l'instance, qui est tout à fait important. Je me suis « amusé » à regarder ce qui avait été fait pendant cette année 2025. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de faire cet exercice, mais c'est assez impressionnant. C'est impressionnant au regard des ordres du jour, mais aussi au regard du nombre d'avis sur lesquels les élus ont dû travailler, faire des analyses, rencontrer des gens et se prononcer : 61 avis en 2025, ce qui fait en moyenne un peu plus de cinq par mois. Je ne sais pas si vous avez cela en perspective, mais j'ai été moi-même tout à fait impressionné par ce chiffre. Je pense que c'est quelque chose que nous pourrions d'ailleurs regarder de manière plus systématique, parce que cela montre deux choses. Premièrement, que nous avons une caisse qui bouge. Nous avons très régulièrement des évolutions, que ce soit au

niveau des outils ou des organisations. Cela implique aussi et conduit le CSE a beaucoup travaillé dans la transparence et dans un climat de relations plutôt confiant. En tout cas, côté direction, c'est un climat confiant.

Sur la transparence, ce point est important, parce que si je vois par exemple le dossier sur lequel nous avons beaucoup échangé, qui est le dossier du centre de Choisy, ce sont deux dossiers emblématiques de la transparence. Tous les échanges que nous avons eus avec nos « partenaire » de la ville de Choisy ont fait l'objet d'une communication très transparente avec les élus. Je ne peux que m'en satisfaire. En termes d'intensité, je disais 61 avis. C'est très important. On a quelques dossiers emblématiques qui ont maillé cette année 2025. Bien sûr, l'immense dossier de la classification qui concernait 100 % des agents, avec le dictionnaire national des compétences, bien entendu. Je mets le dossier de transformation de l'Assurance maladie, mais j'ai envie de dire que c'était pratiquement les prémices de ce dossier, parce que l'essentiel va se passer en 2026. Pourquoi l'essentiel va se passer en 2026 ? Parce qu'on va passer à la phase 2, et cette phase 2 est la phase qui nous permettra d'arriver à une situation cible, c'est-à-dire l'optimisation des processus, de manière à pouvoir être plus rapide sur les réponses à donner aux assurés, meilleurs dans l'accompagnement des offres de soins et peut-être aussi plus performants en matière de lutte contre la fraude. Concernant la transformation de l'Assurance maladie, au-delà de l'aspect juridique qui nous a conduits à intégrer les personnels de l'échelon local du service médical, le gros enjeu pour nous va être d'optimiser nos processus. Bien entendu aussi, on a un sujet de recrutement spécifique pour les praticiens-conseils, mais on va le faire. Et donc, ce sera vraiment un des dossiers les plus emblématiques de cette année 2026. On va aussi devoir finaliser bien sûr le transfert des centres. Un transfert dans le cadre du dossier Convergence et une reprise dans le cadre de l'application de la convention avec Choisy.

Et quand je regarde l'ordre du jour du CSE d'aujourd'hui, on voit bien que l'année 2026 part sur le même niveau d'intensité que l'année 2025. Honnêtement, c'est aussi un point de satisfaction parce que cela montre que l'on est en capacité de travailler de manière très forte avec le CSE pour aborder tous les sujets qui relèvent évidemment de l'instance et pour faire avancer la caisse. Et je pense que le sujet, c'est ça : faire avancer la caisse, améliorer les conditions de travail du personnel. Et j'ai envie de dire que c'est quand même notre mission première.

Pour tout cela, je dois aussi vous remercier parce que j'ai bien vu, à chaque fois que je suis venu au CSE, dans quel état d'esprit l'instance se positionnait, notamment sur la question de la qualité des conditions de travail. Vous étiez extrêmement attentifs, et cela tombe bien puisque c'est aussi notre préoccupation. Même si on n'est pas toujours d'accord sur l'aboutissement, sur les conclusions, en tout cas, les intentions que nous avons sont les mêmes de ce point de vue-là. Là aussi, je ne peux que me satisfaire de tout cela. Donc merci pour tout ça. Pour terminer, une bonne année à l'instance et que nous continuions sur cette même lancée. Voilà ce que je voulais vous dire pour ces quelques mots de vœux.

Je vous laisse et je vous souhaite une bonne continuité de l'après-midi.

M. ARNAUD, direction : Alors, on va refaire le tour de table pour l'après-midi. Pour la direction, Sébastien ARNAUD.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Céline CASADO-BOLIVAR.

Mme HOROWITZ, direction : Geneviève HOROWITZ.

M. ARNAUD, direction : Et Carine DARVES qui est présente pour présenter le prochain dossier.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Fabienne PERRIOT-LE FUR, élue CFDT. J'excuse Mme DUMARCAY et notre représentante syndicale ? Mme PASTRE Séverine qui ne sera pas là cet après-midi.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : Christina RODRIGUES-MARTINS, élue CFDT, suppléante en remplacement de Mme Virginie DUMARCAY.

Mme LAHLOU, CFDT : Nesrine LAHLOU, élue titulaire CFDT. Je dois partir un petit peu plus tôt. Merci.

M. SEREMES, CFTC : Pour la CFTC, Dominique SEREMES. J'excuse M. Marc BOURGEOIS.

Mme LEBERNADY, CFTC : Fina LEBERNADY, titulaire CFTC.

Mme DOUIS, CFTC : Julie DOUIS, titulaire CFTC.

Mme DOUIS-MAXI : Delphine DOUIS-MAXI, élue CFTC.

Mme GUELAI, CFTC : Christelle GUELAI, RS CFTC.

M. MACIEL, CFTC : Carlos MACIEL, élu CFTC.

M. ROUCHAUD, CFTC : Florent ROUCHAUD, élu CFTC.

M. ALLIGIER, CGT-FO : ALLIGIER Sébastien, Force Ouvrière.

M. RICORDEAU, CGT-FO : RICORDEAU Michel, élu suppléant FO, en remplacement de Leïlla HAMMOU.

Mme SELLAMI, CGT-FO : Aïcha SELLAMI, RS pour FO.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Bonjour, HAMMOU Nadia, élue suppléante en remplacement de M. Edmond MARQUES.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Antoine GIAMBIAGGI, titulaire Force Ouvrière.

Mme FRAIOUI, CGT-FO : FRAIOUI Samia, élue titulaire Force Ouvrière.

Mme SKOLUDEK, CGT-FO : Élisabeth SKOLUDEK, titulaire FO. J'excuse Mme HAMMOU Leïlla et Mme OUCHENE Dalila.

M. ARNAUD, direction : Merci. On va aborder le point 4 relatif à l'application Pilomed'tica. Joli jeu de mots, M. GIAMBIAGGI appréciera. Je dois juste m'excuser de mon absence : je vais devoir m'absenter pour les vœux de ma direction à 14 h 30. Je reviens dès que c'est terminé.

Point 4 : Déploiement de l'application PILOMED'TICA pour le pilotage des échéances MEDIALOG et EPTICA – AVIS

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Du coup, pour ce quatrième point, nous accueillons Geneviève HOROWITZ et Carine DARVES pour nous présenter ce nouvel outil Pilomed'tica.

Mme HOROWITZ : Merci. On va vous présenter un nouvel outil. C'est un outil issu d'un *benchmark* que nous avons effectué. En fait, nous avons fait ce *benchmark* parce que cela fait déjà plusieurs mois que nous avons des sollicitations importantes, que ce soit via Medialog ou Eptica, de la part des assurés et des professionnels de santé. Aujourd'hui, en termes de pilotage, nous avons des extractions des tableaux Excel et nous n'avons pas la possibilité d'avoir une vision globale des sollicitations, que ce soit sur Medialog ou Eptica. Du coup, Carine a pu *benchmarker*. On a trouvé un outil hyper intéressant : c'est un outil qui nous permet d'avoir une vision globale de toutes les sollicitations de nos assurés et de nos professionnels de santé. C'est un outil qui nous permet d'identifier plus facilement les différents motifs de sollicitations pour voir comment les traiter. C'est aussi un outil qui nous permettra d'avoir la visibilité sur les personnes qui réitèrent, qui nous sollicitent régulièrement sur les mêmes motifs, et de mieux comprendre leurs demandes. On est vraiment dans une démarche de mieux piloter cette activité, parce que pour le moment, les managers prennent des demi-journées pour faire les tableaux Excel, faire des consolidations. Avec cet outil, on espère pouvoir répondre à tout, car les tests sont assez positifs. On va vous présenter l'outil rapidement. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser. Du coup, Carine, je vous laisse la parole.

Mme DARVES : L'outil Pilomed'tica a été développé par la CPAM de Dijon. C'est un rapport sous Power BI. Il permet de renforcer le pilotage opérationnel et stratégique des activités Medialog plus et Eptica avec une visibilité réactive et consolidée sur les stocks et les délais de traitement. Ce que fait l'outil, c'est un rapport Power BI. Il restitue une situation à J-1 et permet de suivre les échéances en cours, d'identifier les affaires prioritaires, d'apprécier la charge par public et corbeille, d'analyser les délais et les volumes traités. L'outil répond à la fois à un besoin à chaud pour la production et à froid pour le pilotage et l'analyse. Pour le principe de fonctionnement, l'outil consolide des données issues de Stat M+ et des extractions d'Eptica via Siam Erasme. Les extractions sont planifiées, archivées sur des répertoires sécurisés, puis consolidées dans l'actualisation du rapport, donc tous les jours.

Les fonctionnalités : le premier onglet, ce sont les chiffres clés, qui permettent de reprendre les principaux indicateurs du suivi des corbeilles Medialog et Eptica. Là, on a les deux vues. On peut sélectionner qu'Eptica ou que Medialog. On a les affaires hors délais. Les affaires « autres », ce sont les demandes qui sont reçues à J-1, donc qui ne sont pas encore dans les délais à traiter dans les 48 heures. Enfin, ils sont encore dans les 48 heures. Vous avez justement les délais à traiter ce jour, parce que sinon, le lendemain, ils seront hors délai des 48 heures, et les compléments de dossier.

Mme HOROWITZ : Quand on parle de hors délai, c'est tout ce qui dépasse 48 heures.

Mme DARVES : Ensuite, vous avez l'onglet « corbeille ». Là, vous avez la vue Eptica. En cliquant sur « Medialog », vous avez la vue sur Medialog. En même temps, si pour un assuré, un professionnel ou un employeur, il y a un Eptica aussi, vous aurez l'information comme quoi il y a un Eptica couplé soit pour l'assuré, le PS ou l'employeur.

L'objectif de cette vue est plutôt de définir les affaires prioritaires en fonction de la stratégie de la caisse. Là, vous avez 966 dossiers à traiter en priorité pour qu'ils soient traités dans les délais de 48 heures. C'est assez interactif. Si vous cliquez sur l'onglet « affaires hors délai », vous aurez toutes les affaires dans le tableau qui seront hors délai. Si vous voulez avoir que les affaires à traiter ce jour, vous cliquez dessus et vous aurez juste la liste des 241 affaires à traiter. Ensuite, vous pouvez aussi filtrer les corbeilles qui vous concernent avec des sous-motifs, les types d'affaires à traiter ce jour ou hors délai. Si je mets les affaires à traiter ce jour, on a bien les 241. Si après, je veux juste les affaires concernant les bénéficiaires, pareil, je filtre. Et après, en fonction des corbeilles, je sélectionne les corbeilles qui relèvent de ma mission.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On pourra revenir dessus, mais notez vos questions parce que sinon, ça va être compliqué de dérouler toute la présentation.

Mme DARVES : Au niveau des itérations, on peut classer par ordre croissant le public qui a le plus d'itérations. Vous avez la répartition par couple motif/sous-motif et les canaux. Pareil, cela permet aussi de sélectionner un NIR et vous avez toutes les demandes pour ce matricule-là. Là, on a un taux de réitération de 29 %. Les données proviennent de Medialog plus, mais on a un affichage si jamais il y a un Eptica couplé pour cet assuré-là. Ensuite, vous avez les délais corbeille. Cette vue est issue des deux sources, Medialog plus et Eptica. Le tableau de gauche présente les délais et les volumes des affaires en cours, en se basant sur la date la plus ancienne des dossiers présents en corbeille. Le tableau de droite affiche les délais et volumes des affaires clôturées. Pareil, c'est la vue d'Eptica. Si on clique sur « Medialog », on aura la vue des affaires Medialog.

Concernant les entrées en corbeille, les données présentes permettent d'apprécier le volume réceptionné sur une période et de détecter une saisonnalité des échéances. On voit que le lundi, c'est là où l'on reçoit le plus concernant les Eptica. On reçoit quand même des Eptica le samedi et le dimanche, très faibles. L'objectif serait de planifier les ETP nécessaires pour absorber la charge à venir. On peut se dire que le lundi matin, vu qu'il y en avait plus, on mettrait plus de personnes sur le traitement des Eptica.

Ensuite, le suivi de la prod. Il permet d'obtenir un suivi des soldes des affaires par corbeille. Les différentes colonnes sont :

- Les entrées, c'est le volume d'affaires réceptionnées à J-1 ;
- Les sorties, c'est le volume des affaires clôturées à J-1 ;
- Le taux en moins de 48 heures, donc les affaires clôturées en moins de 48 heures ;
- Le taux en moins de 72 heures, c'est les affaires clôturées en moins de 72 heures ;
- La date la plus ancienne de l'affaire encore en cours sur la période ;
- Le solde, c'est le volume des affaires à J-1 ;
- La recherche NIR qui permet d'apprécier l'ensemble des contacts et démarches réalisés auprès de la caisse pour un assuré, un employeur ou un professionnel de santé.

Mme HOROWITZ : Donc là, on va rester pour le moment sur une démarche d'améliorer le pilotage de manière collective, que ce soit au niveau du *back-office*, mais aussi du *front-office*. Comme vous le savez, on a aussi des agents du *front-office* qui font des Medialog et des Eptica. Après, l'idée, ce sera plus tard dans l'année, d'accompagner aussi au mieux nos agents. Comme vous avez pu le voir, dans cet outil, on arrive aussi à bien identifier les motifs. On sait que pour certains motifs, il faut une compétence A et pour d'autres, il faut une compétence B. On va donc aussi l'intégrer tout au long de l'année. Pour le moment, on améliore le pilotage et, en

deuxième phase, on accompagne au mieux individuellement les agents en fonction des compétences.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Je pense que nous avons fait le tour de cette présentation sommaire. Ce que je vous propose, c'est qu'on passe à vos questions, s'il y en a. Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Est-ce que ce serait possible que vous reveniez à la toute première page, s'il vous plaît ? Parce qu'on constate quand même que... c'est le vrai solde ça ? C'est la réalité ou pas ? C'est l'instant T ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En fait, on ne va pas répondre, on prend les questions, parce que parfois, on a des questions qui se recourent.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Première question : est-ce que c'est l'instant T ? Auquel cas, cela fait quand même beaucoup de soldes. C'est pour ça que je trouve que ce serait intéressant qu'on me réponde. C'est juste « oui » ou « non ». C'est oui ? Parce qu'on nous avait dit qu'il n'y a plus beaucoup d'Eptica, qu'on ne pouvait plus mettre les agents de la PFS dessus pour les traiter. Est-ce que ce sont les niveaux 2 ou les niveaux 1 ?

Je voulais savoir aussi quand un agent de la PFS traite un Eptica, est-ce qu'il doit le tracer sur Medialog ? Il me semble qu'à l'époque, c'était le cas. En l'état, est-ce que vous envisagez des gains de gestion ? Je sais que le gros problème qu'on avait eu, c'était sur les réitérations. Dans les périodes où on était vraiment en difficulté sur cette activité, cela posait beaucoup de problèmes. Je voulais donc savoir si c'est avec cet outil que c'est réglé ou si ces problèmes de réitération d'Eptica étaient déjà réglés, s'il vous plaît ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Madame HAMMOU.

Mme HAMMOU, CGT-FO : J'ai une question. Est-ce qu'on pourrait descendre là où on voit quand la personne a fait un Eptica et un Medialog, par exemple, pour le même motif, quand on voit qu'il y en a plusieurs ? J'ai une question. Quand on ne sélectionne rien au-dessus, pas de sous-motif, pas de corbeille, ça veut dire que si, par exemple, comme là, on a neuf Medialog et deux Eptica en ATMP, est-ce que les personnes sont censées traiter les dossiers où il y a des réitérations pour pouvoir épurer ? Neuf fois pour la même chose, autant solder les Eptica et les Medialog qu'il y a, parce que du coup, il y a neuf réclamations pour rien, ou alors, est-ce qu'elle doit suivre un ordre ? Parce qu'il serait plus judicieux de regarder d'abord ces dossiers-là, pour pouvoir épurer des réclamations qui sont faites à tort. C'était juste cela.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Madame HAMMOU. Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Alors moi, le « Power BI » des stocks, je ne sais pas ce que c'est, parmi tant d'autres. On parle d'une solution logicielle désormais largement utilisée pour le pilotage des activités au sein du réseau Assurance maladie. J'ai commencé à grenouiller un peu. Pour le moment, il n'y a personne qui utilise cela, donc je suis assez étonnée. En Île-de-France, apparemment, ils ne connaissent pas, ou alors les gens de la prod ne connaissent pas, c'est aussi possible. Est-ce que c'est en Île-de-France ? Surtout en termes de flux, de savoir si ça va bien fonctionner, parce que des fois, on a des applis qui sont mises en route en province et quand elles arrivent en Île-de-France, c'est un peu pris à la gorge.

Effectivement, le gain de temps a été évalué à combien ou à quoi, notamment pour les managers qui doivent passer beaucoup de temps sur ces stats ? Pour toute autre personne, il n'y a pas de... Sur le pilotage, de ce que je comprends, il y a des thèmes qui ont l'air peut-être plus importants que d'autres, je n'en sais rien. Une demande, c'est une demande. Pareil, temps plein, là où on est, est-ce que les IJ AT vont être traités vraiment en priorité, sachant que le contentieux général va être traité peut-être un jour, on verra ? Est-ce que c'est une priorité par rapport à une IJ AS ? En termes d'effectifs et de personnel, on a beaucoup de soldes, on le voit bien, c'est quand même une activité qui est difficile à gérer. Je ne pense pas que vous ayez plus d'effectifs, même si vous savez que finalement vous avez 2 400 dossiers à traiter urgemment. Est-ce que tout cela rentre dans vos cordes, en termes d'effectifs ? Est-ce que les critères d'urgence sont vraiment traités en urgence ou pas ?

Il y avait un mode opératoire détaillé. A-t-il été mis en ligne, peut-être pas encore ? D'accord, parce qu'on ne l'a pas et on n'a pas de référence non plus. On aime bien avoir un peu tout cela, nous aussi, histoire d'essayer de comprendre.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Comme on faisait la petite démonstration, on s'est dit qu'on n'allait pas vous charger.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Je sais, mais comme il y a des petites questions qui nous taraudent un peu, elles sont passées vite. L'évolution ultérieure de l'outil qui sera réalisée courant 2026, d'après ce que je comprends, vous n'avez pas de visibilité. Est-on sûr que ce sera en 2026 ? « Visant à permettre un suivi de la production individuelle des agents » : c'est déjà fait. Ce que vous voulez est le suivi automatisé ? C'est ça ? Parce que comment faites-vous un suivi aujourd'hui ? Manuel ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Madame HAMMOU, puis Mme LEBERNADY et Mme RODRIGUES.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Je voulais juste poser une question concernant le traitement des dossiers en priorité. Quels sont les critères ? Je vois « Nombre d'échéances en cours : 9 211, dont 2 397 urgents », mais « 966 dossiers à traiter en priorité ». Il y avait 84 % de demandes hors délai. Est-ce traité en fonction des publics ? Est-ce qu'on va traiter les bénéficiaires avant les demandes des employeurs ou des professionnels de santé ? Ou est-ce par date ? Parce que les 84 % qui sont hors délai ne sont plus traités en priorité, ceux-là ? Je suppose.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Madame HAMMOU. Globalement, plusieurs questions tournent autour de la même question. Au-delà de l'outil qui est l'objet de la consultation, c'est un petit peu l'usage qu'on va en faire, et notamment quelles sont les consignes de traitement qui sont données. On viendra vous donner quelques éléments d'éclairage à l'instant T là-dessus, mais ce sont aussi des choses qui peuvent évoluer en fonction des besoins. On a bien noté qu'il y avait plusieurs questions de plusieurs d'entre vous sur cette thématique-là. J'avais Mme LEBERNADY puis Madame RODRIGUES-MARTINS.

Mme LEBERNADY, CFTC : La phrase « La mise en place d'une organisation d'archivage normalisée des fichiers d'extraction », est-ce que vous pouvez me l'expliquer ? Parce que je n'ai vraiment pas du tout compris. La CPAM de Dijon utilise cette application. Qu'est-ce qu'elle en pense ? Est-ce qu'on peut avoir un retour ? Est-ce que tout le monde l'utilise ou certains services ? La nouvelle version courant 2026, quels sont les petits plus qui vont être mis en place ? S'il y a une nouvelle version, il va y avoir une petite mini formation, un petit tutorat

pour les personnes qui l'utilisent. Cette application concerne les managers. Quels services vont l'utiliser ? Est-ce dans un premier temps que votre direction ou cela va-t-il s'étendre ? Honnêtement, ce n'est pas simple quand on n'est pas du tout manager pour réussir à comprendre cette note. Mettez les numéros de page, ce serait plus sympa pour reprendre, car honnêtement, c'est compliqué. Merci.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. J'ai Mme RODRIGUES-MARTINS, puis M. ROUCHAUD.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : Au niveau du principe de fonctionnement, j'aimerais savoir si j'ai bien compris. C'est-à-dire que Pilomed'tica n'est pas du tout une fusion des outils Medialog et Eptica, puisque la viabilité de Pilomed'tica est de faire des extractions de ces deux autres outils pour faire un mixage de stats, si j'ai bien compris, d'où la nécessité de l'alimenter avec des extractions de fichiers planifiés. C'est là-dessus où je tilte. J'aimerais savoir si cela nécessite une planification dense ou soutenue. Quelle est la fréquence ? Est-ce planifié toutes les semaines, est-ce quotidien, est-ce hebdomadaire, mensuel ? Est-ce qu'on peut nous en dire plus là-dessus ? Parce que je trouve que c'est très vague. Et ensuite, concernant le point 5 lié au public concerné, usagers, etc., il est dit que pour cette mise en œuvre, il y a la nécessité d'avoir des habilitations pour ceux qui utiliseront Pilomed'tica, à savoir des habilitations sur des outils de stats et Siam Erasme, etc. Combien de nouvelles habilitations vont être déployées pour Pilomed'tica ? Combien de nouvelles habilitations sont ciblées en fonction de celles qui sont listées ici, s'il vous plaît ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Monsieur ROUCHAUD.

M. ROUCHAUD, CFTC : On a bien compris que cet applicatif allait permettre un meilleur suivi des mails Eptica et de meilleures données en termes de statistiques sur la production des agents. Mais j'ai peur que cela mette un peu trop le focus sur la production Eptica et Medialog. Pour autant, un agent peut traiter un mail en disant que son dossier est en cours de traitement et il sera noté comme traité dans les statistiques. Pour autant, l'assuré ne sera toujours pas payé. À mon sens, il est quand même plus intéressant de mettre les moyens sur ceux qui agissent vraiment sur le solde, sur les services de production, sur les PEAS, PEAT, voyez. Mettre un focus sur Eptica, c'est bien, mais comme je vous l'ai dit, ce n'est pas ce qui va vraiment régler les dossiers des assurés. Il faut quand même que la direction ait une attention particulière à ce sens, que le cœur du problème n'est pas de mettre des moyens sur la PFS, sur le suivi des appels des agents de la PFS, sur les agents qui sont sur Eptica, c'est vraiment de traiter le cœur du problème : la production AS, AT. Et là, automatiquement, il y aura moins d'appels et il y aura moins d'Eptica. C'est évident.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Monsieur Rouchaud. Est-ce qu'il y avait d'autres questions ? Peut-être, simplement, on va vous répondre, mais peut-être confirmer ce que disait Mme RODRIGUES-MARTINS : là, on est vraiment sur un outil qui est une base de données avec une mise en forme, une interface qui permet de venir ajuster des choses de façon simple, sans avoir besoin d'avoir un diplôme en gestion de base de données, etc. On ne parle pas à proprement parler d'un nouvel outil, mais d'un nouveau tableau de bord actualisé, donc on viendra préciser un peu ces différents éléments. Vos questions tournent aussi autour de l'usage qu'on en fait, et votre alerte, Monsieur ROUCHAUD, revient là-dessus. En fait, aujourd'hui, on pilote déjà Medialog, on pilote déjà Eptica. Cette base de données permet de faciliter le croisement des données. Dans la version que vous voyez, elle permet immédiatement

d'avoir un traitement global d'une situation en venant cibler. Parce qu'on est à chaque fois dans une logique de traitement de demande d'un assuré, de relation avec l'assuré. On peut avoir une vision d'ensemble sur les itérations et les itérations avec changement de canal dans le traitement de cette demande, donc on gagne un petit peu en efficacité par rapport à cela. Mais ensuite, on peut aussi, en fonction des éléments de critères de tri possibles qui vous ont été présentés, organiser le traitement selon un critère d'ancienneté, de nombre d'itérations, d'un motif, etc. Ce sont les usages que l'on va faire de cette base de données. Cette base de données, telle qu'elle vous est présentée aujourd'hui, permet ce ciblage prod. C'est cette première phase.

Ce que l'on annonce dans l'évolution de la version, c'est le versant production individuelle, la version production agent qui sera disponible aussi avec ce même croisement de données. Pareil, ce n'est pas une nouveauté. Les statistiques de production des agents, on les a déjà sur Medialog, on les a déjà sur Eptica. C'est simplement que c'est une forme de requêtage qui est à la fois plus simple et souple que les requêtes qu'on peut avoir et qui a l'avantage de regrouper deux types d'échéances qui peuvent être considérées comme étant quasiment de la même catégorie, donc Medialog et Eptica, à savoir de la réponse à une demande assurée dans le cadre d'une relation quasi *front-office*. Je voulais simplement redire un petit peu ce mot-là et on va prendre peut-être vos questions.

Mme HOROWITZ : On va les regrouper en deux parce qu'il y avait pas mal de questions sur les consignes que l'on donne et d'autres sur l'outil. Sur les consignes, aujourd'hui, on a plusieurs services, cela ne concerne pas que la Direction des prestations, on a plusieurs services qui ont aussi des échanges avec des professionnels de santé, les employeurs. On a par exemple tout ce qui concerne la gestion du risque, le *front-office*, donc on a tous ces processus-là. L'avantage de cet outil est que le SOC va accompagner les différents processus pour revoir aujourd'hui, faire un peu la cartographie. Voilà ce que vous rencontrez comme Medialog et Eptica, voilà les possibilités de l'outil. Après, cela va permettre à chaque processus de définir la stratégie, les consignes de traitement, parce que les consignes de traitement ne peuvent pas être les mêmes selon le processus, selon la direction. Si je prends par exemple au niveau des IJ AS de ce processus, il y a des motifs qui sont sur une période de l'année, notamment les relevés fiscaux. On va donc se dire que, par exemple, sur tel mois, on va mettre un peu plus d'agents. On va vraiment adapter selon la situation. L'idée n'est pas que l'outil vienne juste simplifier ce qui se faisait déjà par des tableaux Excel, des croisements. Franchement, cela prenait beaucoup de temps au manager, donc l'idée serait que ce soit plus automatisé, avec effectivement des requêtes qui vont un peu plus vite pour donner la possibilité au manager de faire des filtres plus facilement. C'était sur les consignes de traitement.

Je mettrai aussi sur les consignes de traitement les réitérations. Cela va dépendre du processus, de la situation de chaque processus pour voir les réitérations. Par exemple, à la DP, sur les réitérations, cela va par exemple être une priorisation pour comprendre ce qu'il y a derrière la réitération. Est-ce qu'il faut mettre vraiment un parcours accompagné, attentionné ? Est-ce que ce sont vraiment des dossiers qui nécessitent des paiements rapides d'indemnités journalières ? Nous allons donc adapter cela. Après, c'est sur l'outil, du coup, je vous laisse répondre, Carine.

Mme DARVES : On commence par Power BI n'est pas un outil, c'est une solution pour des rapports. Tout le monde l'utilise. À la caisse, on a plusieurs rapports sous Power BI. Il y a même des caisses qui sont encore beaucoup plus développées là-dessus. C'est une solution pour présenter les tableaux de bord. Aujourd'hui, tous les services qui traitent les échéances dans

Medialog et Eptica font les mêmes requêtes. Je vais dire n'importe quoi : il y a peut-être dix personnes tous les jours qui font la même requête et qui extraient juste leur processus. Tous les jours, on a demandé la fréquence. C'est tous les jours, cinq requêtes sont faites, trois sur Stat M+ et deux sur BO. C'est nous, au SOC, qui les faisons. On les enregistre d'une façon bien stricte pour que le rapport puisse s'éditer. Du coup, c'est sur un serveur où il n'y a, encore une fois, que le SOC et le service informatique qui ont accès. Après, ces cinq requêtes sont travaillées grâce au rapport Power BI de Pilomed'tica. Ce sont plusieurs scripts pour croiser les données, pour avoir le nombre d'échéances en cours, le nombre d'échéances à traiter en priorité, les hors-délais. C'est un script qui est à l'intérieur de l'outil Pilomed'tica. Plutôt que dix personnes lancent les requêtes, fassent un peu leur micmac parce que tout le monde n'est pas à l'aise dans les formules Excel, il y a tout dans Pilomed'tica et il y a une personne qui lance les requêtes tous les jours. La fréquence est vraiment tous les jours. C'est le pilotage Medialog et Eptica.

Les requêtes sont lancées automatiquement. Je les ai planifiées. J'ai enregistré les paramètres dont j'avais besoin et tous les matins, je reçois un mail pour me dire que les requêtes sont dispos. J'ai juste à les prendre et à les mettre. Là, on est en train de travailler avec le service informatique pour que justement, elles se mettent toutes seules. Il n'est pas encore en prod, c'est pour cela qu'on demandait si le mode opératoire était en place. Pour l'instant, on a donné accès à deux personnes du métier pour qu'elles se rendent compte, pour qu'elles testent si c'est bon ou non, la fiabilité des données, parce qu'une personne a demandé si le chiffre annoncé était la situation d'aujourd'hui.

On se rend compte que ce sont les affaires qui sont à traiter, sauf qu'à partir de ce rapport-là, vous avez la possibilité d'extraire le tableau et vous avez toutes les lignes sous format Excel, où vous pouvez trier les échéances par matricule et voir que pour un employeur, j'ai 30 échéances pour un même assuré. Je leur ai montré qu'on pouvait aussi mettre en forme le tableau Excel, en traitant cinq assurés, on peut clôturer 200 échéances.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En réaction, Madame HAMMOU.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Juste une question par rapport à l'outil. Du coup, on n'a que les échéances en cours, on n'a pas les dossiers qui sont traités, clôturés ? Comme c'est un outil qui va servir de stats pour l'encadrement.

Mme DARVES : Dans le suivi de production, vous avez dans le délai de corbeille, vous avez les affaires Medialog closes.

Mme HAMMOU, CGT-FO : D'accord, OK.

Mme DARVES : Vous savez donc le nombre d'échéances, et là, je suis sur la page Medialog, qui ont été clôturées à J-1, parce que les requêtes sont à J-1.

Mme HAMMOU, CGT-FO : D'accord. Mais excusez-moi, juste un manager qui veut faire les stats pour ses agents qui sont sur des Medialog n'a pas la possibilité de voir qui a traité, le nom de la personne ?

Mme DARVES : Alors, c'est là justement que ce sera... Aujourd'hui, c'est un pilotage global et c'est là l'évolution de 2026 pour avoir justement la productivité, pas individuellement. Ce qui, pour le coup, rentre dans un autre cadre parce que là, aujourd'hui, Pilomed'tica va être accessible aussi bien aux managers qu'aux agents. La prochaine version sera beaucoup plus

restreinte, que pour les managers, pour ne pas que les agents se disent : « Tiens, il en a traité tant, moi, j'en ai traité tant. » Elle sera vraiment stricte aux managers.

Mme HAMMOU, CGT-FO : OK, merci.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En réaction, Monsieur GIAMBIAGGI ? Si c'est une nouvelle question, on la prend après. OK.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Pour que je comprenne bien, vous pouvez identifier des redondances et derrière, est-ce à l'agent d'aller regarder s'il y a une redondance ou est-ce le manager qui va vers l'agent en lui disant : « Lui, là, regarde, il en a fait tant » ? Comment cela va-t-il se passer dans un premier temps, s'il vous plaît ?

Mme HOROWITZ : En fait, dans un premier temps, c'est le manager qui distribue l'activité. Par exemple, si dans un processus, on se dit que la priorité sera les réitérations, le manager va sortir la fiche des NIR à donner à l'agent, et effectivement, à la fin de journée, voir avec l'agent s'il a pu traiter, quelles sont les difficultés rencontrées. Mais c'est le manager qui va s'assurer. L'agent n'aura pas à aller regarder, il aura sa liste d'activités à faire.

Mme DARVES : Après, il a un onglet « NIR » où il peut aller enregistrer le matricule de l'assuré, le numéro de l'employeur ou le numéro du PS, et là, voir tout l'historique et tout ce qu'il y a en cours. Ce sera à la charge de chaque service, quand on leur aura présenté, ce seront les modalités de traitement en fonction de l'organisation de chaque service. Nous, on va livrer l'outil, on va le mettre à disposition de chaque service qui utilise Medialog et Eptica, mais charge à eux. Après, nous, on ne va pas leur dire : « C'est comme cela que vous devez faire. » Chaque service est maître de son organisation. Cela ne changera pas la façon de faire pour traiter un Eptica ou un Medialog, comme on a pu dire. Cela reste le cœur du métier de l'agent.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : En réaction, Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : En réaction parce que la façon de traiter, oui, effectivement, mais par contre, il y a quand même les délais moyens qui sont, pour certains, il faut le reconnaître, assez importants. Cela fait partie du pilotage, après, d'aller peut-être voir d'un peu plus près, ce que cela vous permettra de faire, le pourquoi du comment.

Mme HOROWITZ : Je vous avoue que j'ai beaucoup aimé cet outil, parce que cela fait un an que je suis là, et avec les managers, quand on a besoin d'aller voir l'activité Medialog, l'activité Eptica, à chaque fois, on sort des tableaux séparées et on n'a pas toujours la compétence au niveau manager pour les croiser et les calculer. Aujourd'hui, cela ne se fait pas avec Medialog plus pour savoir les délais, pour avoir vraiment cette finesse. C'est pour cela que cet outil, on l'a aussi beaucoup aimé, parce qu'on a aussi un retour des agents qui est très positif. Pour nous, je crois que cela va venir répondre à des difficultés que l'on rencontre aujourd'hui, justement en termes de pilotage de l'activité. Savoir aussi que le lundi, il faut mettre deux personnes, par exemple, sur Medialog, parce qu'aujourd'hui, on fait des stratégies de production, mais finalement, ce n'est pas toujours adapté. Là, on veut vraiment adapter au mieux aussi, selon la périodicité. Est-ce que c'est la période des relevés fiscaux ? Est-ce que c'est la période, je ne sais pas, des renouvellements où il faut des attestations de droits, par exemple ? Vraiment avoir cette finesse-là.

Mme DARVES : Ensuite, on avait parlé de l'accompagnement. Il fallait qu'il soit présenté ici. Après, on est en train de préparer les supports pour présenter Pilomed'tica aux managers et aux

utilisateurs, il va donc y avoir un accompagnement du SOC pour tous les services, pas seulement de la DP. Après, il y aura un accompagnement pour ceux qui sont plus intéressés, justement quand on fait des extractions, parce que vous pouvez les extraire toutes les données en tableau Excel. Là, cela sort du cadre, mais s'il y en a qui veulent aller plus loin, pour justement faire un tri, pour modifier leur façon de traiter les Medialog, pour essayer de traiter les dossiers d'un assuré où il y en a une dizaine, une quinzaine, après, ce sera à eux, avec l'outil, d'organiser ou de modifier peut-être leur façon de travailler. Mais aujourd'hui, nous n'arrivons pas pour leur dire : « Vous devez travailler de cette façon-là. »

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : On est bien sur un outil qui, pour le moment, ne va être utilisé que service par service. L'utilisation peut-être un jour plus globale de la caisse dans son ensemble pour le traitement des Eptica et des Medialog de façon plus globale sera dans un second temps, si cela doit arriver ou pas, ou est-ce vraiment un truc à visée spécifiquement par service ?

Mme HOROWITZ ; En fait, c'est à visée processus par processus, parce que la réalité n'est pas la même. C'est aussi cela. Ces derniers jours, j'ai regardé, par exemple, le processus IJ AS. L'analyse que j'ai pu faire ne sera pas la même analyse que pour les IJ ATMP. On n'aura pas, par exemple, sur certains motifs, certaines sollicitations, la même périodicité. Par exemple, si on va sur la GDR, ce sera les professionnels de santé. Est-ce que ce sera pendant la campagne MSAP ou MSO ? Vous voyez, il y a tous ces éléments-là qu'on va intégrer. Je pense que la vision de la caisse est d'améliorer ce pilotage, parce qu'aujourd'hui, cela reste compliqué. Après, on va tenir compte de la spécificité de chaque processus, c'est pour ça que le SOC va accompagner les équipes, les managers, pour les aider. On va vraiment en tenir compte, parce qu'on ne peut pas harmoniser, les réalités ne sont pas les mêmes, le public n'est pas le même, et les enjeux ne sont pas les mêmes.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce qu'on avait fait le tour de vos questions ? Madame SELLAMI ?

Mme SELLAMI, CGT-FO : Je voulais juste connaître la durée de l'archivage des échanges clôturés. L'outil les garde combien de temps en archivage ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce qu'il y a d'autres... C'est juste pour faire le tour. Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, ce que je voulais savoir, notamment, sur les milliers qui sont en charge, c'est quoi ? Ce sont des niveaux 1 en attente, des niveaux 2 ?

Mme DARVES : Là, ce sont les niveaux 2.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Là, sur le logiciel, ce ne sont que les niveaux 2. Il n'y a pas les attentes de la PFS, donc, en fait, ce n'est pas pour la PFS.

Mme DARVES : Non, on a vu avec le *middle office*...

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On comprend, mais c'est juste pour prendre vos différentes questions. Est-ce qu'il y avait d'autres questions à part... Non ? Mme SELLAMI, sur la durée de conservation ?

Mme DARVES : Pour l'instant, on l'alimente depuis le 19 novembre, donc il y a un fichier par mois sur les affaires closes. Je pense que ce sera la même durée que l'on garde tout, donc

23 mois, je pense. On pourrait les garder, mais après, c'est l'espace de sauvegarde où on est quand même limités parce que les fichiers sont assez volumineux en fin de mois, parce qu'à chaque fois, on écrase. Tous les jours, j'écrase le fichier de la veille, puisque c'est un fichier par mois, donc à chaque fois, on alimente avec la nouvelle journée. Aujourd'hui, j'ai les données depuis le 19 novembre, mais les échéances à traiter sont supprimées tous les jours, puisqu'elles ne s'écrasent pas. Celles qui ne sont pas traitées hier reviennent dans le fichier du lendemain. Celles-là, on les supprime. Je garde le fichier du premier jour, donc du 19 novembre, et le fichier du jour J. Il faut avoir le point de départ.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Du coup, l'autre question, Monsieur GIAMBIAGGI, était sur le périmètre sur Eptica, si c'est du N2 ou du N1.

Mme DARVES : On a vu, c'est le N2. Les niveaux 1 qui doivent être... avec le *middle office*, ils en prennent une partie. On les aura, ils sont dedans, et dès qu'ils sont transférés en niveau 2, ils seront dans Pilomed'tica.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : C'est peut-être technique, mais si vous avez un Eptica qui n'est pas encore traité par la PFS, il ne sera pas là-dedans.

Mme DARVES : Pardon, ce qui n'est pas traité au niveau 1 ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Ce qui n'est pas encore traité, ce que la PFS a traité en niveau 1 et qui est en instance de traitement.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Un assuré fait un Eptica. Un Eptica passe nécessairement par la PFS. La PFS, la PFT ou le *middle office*, nous nous sommes compris, soit ils arrivent à le traiter seuls, soit ils le reroutent vers un autre pôle.

Mme DARVES : C'est lorsqu'ils le rerouteront que cela apparaîtra dans Pilomed'tica. J'avais justement des interrogations.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Ce logiciel n'a pas d'intérêt sur la réitération au moment où l'agent de la PFS traite l'Eptica. Il n'aura donc pas les réitérations.

Mme DARVES : Non.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Avons-nous fait le tour de vos questions ? Je vous propose de passer au recueil de vos avis. Pour la CFDT.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : Pour la CFDT, c'est un énième outil de simplification des statistiques. Certes, il est facilitateur en termes de suivi, de *reporting* et de pilotage, mais en termes de résultat de production, ce nouvel outil n'a pas vocation à permettre de traiter plus simplement et plus rapidement les réclamations émanant des deux canaux ciblés, Medialog et Eptica. À ce titre, ce sera un avis défavorable. Merci.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Pour la CFTC.

M. SEREMES, CFTC : Pour la CFTC, nous resterons attentifs aux développements à venir, notamment sur les suivis individuels de la production. Toutefois, cet outil semble apporter un gain de temps pour les managers dans le pilotage des activités, leur permettant d'avoir une vision plus claire au quotidien. De ce fait, nous donnons un avis favorable.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Pour FO.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Pour Force Ouvrière ce sera un avis favorable. Nous souhaiterions une information ou une consultation dans le cadre de la deuxième phase de déploiement, s'il vous plaît. Nous aimerions bien vous revoir au deuxième semestre 2026.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Sur l'avis, nous avons donc un avis favorable à la majorité. Sur la question, Monsieur GIAMBIAGGI, il aurait été mieux de la poser avant, mais nous verrons en fonction. Dès que nous avons des évolutions majeures de logiciels, nous repassons effectivement en avis. Si l'évolution est telle qu'elle a été présentée, à savoir juste le filtre de données individuelles complémentaires, nous ne reviendrons pas forcément vers vous. Après, nous avons bien noté votre souhait de suivi là-dessus. Pour toute évolution majeure qui sera au-delà du périmètre tel qu'il vous a été présenté aujourd'hui, nous ne manquerons pas de revenir vers vous. Je vous remercie.

Je vous propose de passer au cinquième point à l'ordre du jour concernant le plan de développement des compétences 2026.

Point 5 : Plan de développement des compétences prévisionnel 2026 + note d'orientations – AVIS

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Pour ce faire, nous accueillons à nouveau Alice DUCHER.

Mme DUCHER : Concernant le plan de développement des compétences, vous avez reçu, comme d'habitude, trois documents.

- Un premier concerne les orientations générales en matière de développement des compétences dans l'organisme pour l'année 2026 ;
- Un deuxième est le détail du plan, formation par formation avec le nombre de personnes, les montants et le détail des montants ;
- Vous avez reçu également le compte rendu de la commission formation qui s'est tenue en décembre.

On peut retenir que nous sommes dans les mêmes montants qu'habituellement, peut-être un petit peu plus élevés. Là, on est à 570 000 euros en prévisionnel. C'est un petit peu plus que l'année dernière, mais c'est aussi logique parce que notre effectif a un petit peu augmenté avec l'intégration des personnels de la direction médicale. En termes d'orientation, nous sommes dans la continuité, il n'y a pas de grosse rupture. Sur le métier, c'est toujours la consolidation des expertises, le développement de la posture client, l'acculturation *front-back-office*, etc. Et puis, sur les processus internes, c'est toujours pareil, une logique de sécurisation de tout ce qui est activité administrative, paie, recouvrement, comptabilité, et aussi de professionnalisation sur ces fonctions-là, y compris sur les fonctions managériales. La grosse nouveauté, bien sûr, c'est l'ajout de formations spécifiques aux personnels de la direction médicale. Nous avons fait un petit paragraphe dédié sur ce sujet.

Nous avons reconduit à peu près la même enveloppe de financement de formation en alternance que l'année dernière. Nous avons aussi reconduit le même niveau d'objectif. On a pas mal

échangé en commission sur les différentes thématiques. Il y a eu un point d'attention qui a été partagé, qui est celui de la formation des temps partiels. J'avais indiqué pendant la commission que nous allions travailler à un café manager sur le management des temps partiels qui intégrerait le sujet de la formation. Je vous confirme que ce sera planifié en mars. Nous avons commencé à travailler sur ce sujet pour bien informer les managers et je pense qu'on mettra aussi un élément peut-être sur l'intranet pour les collaborateurs sur le fait qu'on peut être à temps partiel, y compris médical, et qu'il y a quand même des façons de pouvoir suivre des formations. De la commission, qui était un point assez important pour moi, je retiens principalement celui-là, même s'il y en avait d'autres.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce que vous avez des questions ? Pas de questions ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Nous nous réservons pour le prochain dossier qui, à mon avis, est plus intéressant. On est sur des orientations qui sont *grosso modo* les mêmes d'une année sur l'autre.

Mme DUCHER : Oui, c'est la continuité.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : On a rajouté les praticiens-conseils. C'est bien d'avoir pensé aux praticiens-conseils.

Mme DUCHER : C'est pour ça qu'on est un peu tard en termes de *timing*. Du coup, nous avons recueilli les besoins de formation des personnels de la direction médicale un petit peu plus tard par rapport à notre calendrier habituel. Normalement, on vous consulte plutôt en décembre sur ça. C'est vrai que là, on a eu un petit décalage.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Non, je voudrais juste qu'après que tout le monde aura posé ses questions, on reparle de la façon dont on traite les comptes rendus de ces commissions qui ne reflètent pas forcément ce qui a été dit et ce qui s'est fait, parce que cela ne passe pas dans les délais, cela ne passe pas dans les tuyaux. C'est un petit peu compliqué. J'aimerais bien qu'à un moment donné, on se pose la question. Nous, très clairement, dans le compte rendu qui a été fait, on trouve que nos questions sont extrêmement synthétisées, alors que d'autres sont un peu plus étayées. C'est tout. On se dit qu'il aurait peut-être fallu que la personne qui a participé à la commission puisse dire ce qu'elle avait à dire. Mais c'est un truc... mais on n'est pas sur le sujet de la formation en tant que tel.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Sur le projet de développement des compétences. Sur cette parenthèse, Madame LEBERNADY, vous souhaitez la parole ?

Mme LEBERNADY, CFDT : Je ne comprends pas quand vous parlez de questions synthétisées. J'enregistre cette commission et je reprends les questions. Pour moi, dans cette commission, certaines questions étaient particulièrement difficiles à comprendre et à en faire un retour, parce que moi-même, je ne les ai pas comprises et je ne pense pas être la seule. Honnêtement, c'est un compte rendu que nous faisons. Après, je ne peux pas tout mettre sur les échanges, sachant qu'ils sont parfois extrêmement longs.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Sur le plan de développement des compétences, Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Je ne comprends pas pourquoi il y a un problème avec le compte rendu. Le compte rendu a été écrit et soumis aux membres de la commission, non ? J'essaie de comprendre. Écrit et soumis aux membres de la commission ? Non ? Ah, d'accord. OK.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Je pense que là, nous sommes sur un sujet un peu annexe. Oui, vous voulez un éclaircissement ?

Mme LEBERNADY, CFTC : Je fais le compte rendu que j'envoie à la direction et que la direction valide ou pas. Ce n'est pas la première fois qu'on reparle du circuit. Après, s'il y a une modification de circuit, on me le dit officiellement et je le suis.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Non, il n'y a pas de difficulté sur ce dispositif. L'AP est aussi l'occasion de venir préciser des choses, de préciser des questions, de s'assurer que les comptes rendus sont fidèles aux échanges tenus en commission. La personne qui les rédige doit faire de son mieux, bien entendu, pour retracer ces échanges. En termes de sensibilité, on peut toujours être amené à venir préciser l'un ou l'autre élément. À l'occasion de l'assemblée plénière, c'est aussi au moment où vous posez vos questions et cela permet d'apporter ces éléments de précision, le cas échéant. Monsieur GIAMBIAGGI, vous avez une question sur le plan de développement des compétences.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, c'est dommage qu'il n'y ait pas d'heures allouées à la rédaction des comptes rendus.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On va arrêter sur ce sujet, Monsieur GIAMBIAGGI, parce que là, on est sur des questions de... Vous êtes impatient, la négociation CSE, c'est l'année prochaine. Ce n'est pas le point qui est à l'ordre du jour. Je vous invite à conserver vos suggestions pour l'année prochaine. S'il n'y a pas de questions sur le plan de développement des compétences, je vous propose de passer au recueil de vos avis.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : La CFDT considère qu'aujourd'hui, les formations proposées en quantité sont correctes et doivent permettre à chacun d'évoluer dans de bonnes conditions. Pour nous, ce sera un vote favorable.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci pour la CFTC.

Mme LEBERNADY, CFTC : Pour la CFTC, ce sera aussi également un vote favorable.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Pour FO.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Comme tous les ans, c'est un vote défavorable. Nous souhaitons avoir les tableaux sous format Excel avec la possibilité de filtrer pour pouvoir consulter la liste des formations de manière un peu plus aisée.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Très bien. Si mon décompte a été exact, nous avons un avis favorable à la majorité. Je vous propose de passer au point suivant, qui est relatif à l'expérimentation du bilan de transmission, toujours avec Alice DUCHER.

Point 6 : Expérimentation du bilan de transmission – INFORMATION

Mme DUCHER : Le bilan de transmission est un sujet dont on avait parlé, puisqu'on l'avait inscrit côté direction dans nos orientations 2024-2027, dans notre SDRH qui vous avait été présenté. Ensuite, c'est un dispositif qui a été inscrit aussi dans notre protocole d'accord GEPP en décembre 2024, où on avait dit qu'il était important de pouvoir sécuriser et formaliser la transmission des savoirs, des connaissances et des compétences des personnes en fin de carrière. On y est, c'est ce sujet-là.

Le dispositif porte plusieurs ambitions. Une première ambition est de sécuriser les savoirs critiques ou rares pour éviter leur disparition avec le départ de la personne à la retraite. Il vise aussi à valoriser l'expérience des personnes qui partent, pour qu'elles n'aient pas le sentiment de partir, parfois après 40 ans, sans qu'on s'intéresse à ce qu'elles peuvent détenir. C'est aussi une reconnaissance de leur contribution. Outiller les managers et les équipes avec des méthodes pour organiser ces transmissions, parce qu'aujourd'hui, la transmission peut exister, mais elle est hétérogène. Il y a des services dans lesquels ce dispositif ne servira à rien, parce que c'est hyper bien structuré, bien fait et très bien anticipé. Il y a des services où c'est un peu moins organisé. Le but du dispositif est donc aussi d'outiller et d'harmoniser les choses entre les équipes et d'outiller les managers, et de capitaliser sur tout cela pour qu'on les garde au sein de l'Assurance maladie.

Concrètement, le bilan de transmission, je l'appelle bilan de transmission, mais en réalité, il y a deux choses : un temps de bilan, puis un temps de transmission. Il y a un temps de bilan qui a vocation pour la personne à décrire ses activités, ses missions, ses outils, ses interlocuteurs. On pense aux transmissions de compétences, mais parfois, le sujet n'est pas la compétence. Parfois, c'est que c'était la seule personne qui était en lien avec le référent de la vaccination de la direction de je ne sais quoi du conseil départemental. C'est un vrai exemple d'un truc qu'on a perdu réellement et qu'on a galéré à retrouver. Ce qui peut être perdu au départ d'une personne, ce n'est pas forcément la maîtrise d'une activité, mais ce peut être la maîtrise d'un outil, un interlocuteur, un partenaire, quelque chose comme cela, ce qui peut arriver. Donc faire ce travail de recensement.

Ensuite, il y a un temps où on va dire que dans ce travail de recensement, ce qui est critique est ça et ça. Il peut aussi arriver qu'on dise que rien n'est critique, que les compétences que je détiens sont aussi détenues par d'autres collaborateurs et qu'il n'y a pas de risque. Auquel cas, il n'y a pas lieu d'organiser la phase suivante, qui est celle de l'organisation de la transmission. L'organisation de la transmission, ce sont deux choses : choisir des modalités adaptées. L'équipe projet a vocation à construire des trames de modes opératoires, trames de fiches de procédure, trames de fiches de supervision ou d'exercice, construire les modalités de transmission et construire un planning réaliste, adapté aux nécessités de service. En tout cas, le planning a pour vocation d'officialiser que le temps que l'on passe à transmettre est du temps de travail, qu'il ne peut pas venir « en plus » du reste et qu'il faut finalement adapter, aménager ses derniers mois, parfois ses dernières semaines de travail pour laisser ce temps pour que la transmission se fasse bien.

Le plan est de se lancer dans une phase d'expérimentation. Sur l'expérimentation, on est sur un dispositif de volontariat. Si on le généralise, ce ne sera pas au volontariat, je préfère que les choses soient dites clairement, car la transmission de compétences fait partie des obligations. Si l'employeur détermine que c'est une priorité, il faudra que ce soit fait. C'est un dispositif qui a vocation à être flexible, puisque c'est le manager et le collaborateur qui part qui doivent déterminer ensemble ce qui doit être transmis, les modalités, le planning, etc. ce qui a donc vocation à s'adapter aux situations. L'idée est d'être dans une phase d'expérimentation pour capitaliser sur les retours d'expérience et éventuellement faire évoluer le dispositif en vue d'une généralisation.

L'expérimentation consistera à faire un appel à volontariat parmi la trentaine ou quarantaine de personnes identifiées comme partant à la retraite dans les 12 prochains mois, sur la base des fameux recensements, on avait eu l'occasion d'en parler, les fameux recensements que l'on fait deux fois par an. Nous en avons parlé au moment de la négo.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Alors, vos questions, M. ROUCHAUD, puis Mme PERRIOT-LE FUR.

M. ROUCHAUD, CFTC : Non, ce n'est pas vraiment une question, c'est plutôt une expression syndicale. Oui, c'est quand même regrettable d'être obligé de rédiger une note sur ce sujet avec passage au CSE pour éviter la fuite des savoirs, parce que ce n'est pas nouveau. Vous le savez, cela fait 15, 20 ans que l'expertise fond comme neige au soleil et que les gens partent en retraite et avec eux, leurs savoirs. Quand je suis rentré à la caisse, il y avait un tutorat générationnel : six mois avant le départ de l'agent, celui qui partait formait un jeune pour transmettre son savoir. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas depuis belle lurette. C'est quand même regrettable que tout cela ne se fasse pas naturellement et qu'on soit obligé de lui donner un caractère formel.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Monsieur ROUCHAUD. Il y avait Mme PERRIOT-LE FUR, mais j'ai vu d'autres mains, je crois. Mme PERRIOT-LE FUR, puis M. RICORDEAU. C'est ça.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Écoutez, pour nous, c'est quand même une bonne chose d'enfin acter que la transmission est importante parce que jusqu'ici, on actait peu de choses, on ne disait pas grand-chose et peut-être que la transmission n'était pas aussi reconnue que cela. Sur la notion du volontariat, quand vous dites qu'après, on passera en mode autoritaire, peut-être pas autoritaire, non volontaire tout au moins, il faudra quand même moduler un petit peu. Je pense qu'effectivement, on a tout intérêt à ce que cela reste un peu en mode volontariat parce que vous savez très bien que, comme c'est marqué dans le truc RH, on prévient l'employeur dans les deux mois que l'on part. Ceux qui n'auront pas envie vous préviendront au dernier moment. Donc pour moi, cette expérimentation aura vocation, et la CFDT l'espère, à justement promouvoir cette transmission et en faire quelque chose de positif.

Quand vous dites que c'est un véritable temps de travail à prendre. Oui, c'est du temps de travail, c'est évident. Par contre, comment est-il comptabilisé ? Est-ce qu'on va avoir une rubrique Oscar qui va dire : « Aujourd'hui, j'ai passé ma journée à expliquer à quelqu'un comment je travaille » ? Si on veut que la transmission soit reconnue, il faut à un moment donné que les choses soient claires et qu'on reconnaisse vraiment le temps passé à ces activités. Le dispositif valorise l'investissement et l'expertise des agents concernés. Valoriser, c'est-à-dire ?

On fait un cadeau financier avant de partir à la retraite ou on valorise le côté intellectuel de la chose ? Dans ce cas-là, avec le côté obligatoire, on n'est plus tellement dans la valorisation de l'investissement. C'est sur les mots que je suis très attentive pour avoir connu des gens qui me disaient : « Vous m'embêter, de toute façon, moi, je pars et puis basta », et d'autres qui avaient cette volonté de faire. Je pense donc qu'il n'y a pas besoin d'aller obliger après, c'est l'activité du service qui fait le truc.

Est-ce qu'on crée un tutorat de fait ou pas ? Parce que le tutorat permet d'acter les choses et de bien identifier ce qui doit être à transmettre. Il faut que les temps de transmission soient intégrés à l'organisation du travail. Comment organiser tout cela ? Parce que, globalement, la personne qui est en poste, on lui demande quand même toujours de travailler. Si elle commence à dire : « Oui, mais il va me falloir deux, trois jours pour faire ça », si ce temps n'est pas officiellement identifié, cela pourrait être embêtant.

Vous parlez aussi d'un appui méthodologique renforcé aux managers et aux agents expérimentateurs. Est-ce un appui papier, identifié, mis dans la rubrique intervalle des managers, est-ce un petit livret, un petit kit, un petit truc ?

Vous avez dit que vous alliez envoyer un mail d'appel à volontariat pour identifier les participants. Quand allez-vous le faire ? Incessamment sous peu ? Et puis, encore une fois, le suivi de cette expérimentation au CSE parce que novembre, décembre 2026, fin de l'expérimentation, bilan de l'expérimentation et point en CSE. J'aimerais bien qu'on se fasse un petit point avant, ne serait-ce que pour savoir si vous avez des volontaires. Attention que les volontaires ne soient pas tous des gens qui vous aiment énormément. Je suis toujours un peu interpellée par les expérimentations qui se font sur le volontariat sur des sujets comme cela, où ceux qui ne voudront pas le faire ne seront pas volontaires alors que l'intérêt de ceux qui ne voudraient pas le faire serait pourtant d'aller expliquer l'intérêt de le faire. Faire une expérimentation sur des gens qui sont tout à fait dans la démarche et qui ont vraiment envie de le faire, c'est forcément une expérimentation qui va bien fonctionner. Alors qu'il y a des gens, et je pense qu'on est en capacité de les identifier, pour qui la transmission va être difficile : « Je ne veux pas, je n'ai pas envie, je ne sais pas comment faire, je ne suis pas tuteur, je ne suis pas formateur, moi je travaille, je fais mon taf, mais je ne sais pas comment repasser les informations. » C'est une bonne initiative, mais il y a quand même quelques petites questions.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : J'ai juste une question pour comprendre votre question, Madame PERRIOT-LE FUR. Votre remarque sur le fait de dire qu'il ne faut pas faire l'expérimentation sur la base du volontariat, ça veut dire que vous ne voulez pas qu'on le fasse sur le volontariat ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : L'expérimentation peut être faite sur des volontaires, ça ne me pose pas de problème, mais ce sera forcément une expérimentation qui va bien se passer, puisque ce sont des gens qui sont dans une démarche d'expérimentation et donc des gens qui vont bien aimer le truc. Cela doit quand même rester un petit biais quelque part de se dire « Là, ça s'est super bien passé, mais j'avais des gens qui étaient vraiment de très bonne volonté. ». Ce que je veux c'est convaincre les autres, ceux qui sont moins tentés de le faire.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Madame PERRIOT-LE FUR. Il y avait M. RICORDEAU, puis M. GIAMBIAGGI, et Mme LEBERNADY.

M. RICORDEAU, CGT-FO : Sur ce sujet, actuellement, je suis en train de tutorer un alternant et je vais être également concerné par ce projet. Évidemment, je serai le premier volontaire à l'expérimenter. Je peux même répondre à quelques questions de la CFDT, parce qu'en fait, dans Oscarr, tu posais la question dans Oscarr, il y a deux occurrences qui permettent de renseigner le temps que tu passes à la formation de quelqu'un. Il y a une occurrence, chez moi, c'est la relecture, la période que tu passes à relire les documents que fournit l'alternant. Tu as une occurrence pour cela. Et puis, il y a une autre occurrence qui est le temps consacré à la formation. Là, on est vraiment dans la transmission du savoir, le temps de formation est prévu. Il y a une occurrence dans Oscarr qui permet de le renseigner aussi. Sinon, je suis pleinement volontaire sur ce sujet, donc je n'ai pas de difficulté. Je suis déjà en train de former quelqu'un et je veux bien former quelqu'un d'autre. J'envisage de prendre ma retraite peut-être fin 2026, donc je suis en plein dedans. Effectivement, je rejoins un peu le propos de M. ROUCHAUD quand il dit comment cela se fait-il qu'on ait attendu aussi longtemps pour le formaliser ? C'est vrai que depuis fait des années et je l'ai vécu aussi, on perd des savoirs. Il y a beaucoup de gens qui sont partis à la retraite, avec qui j'étais en contact constant dans le cadre de la gestion des dossiers, et qui n'ont pas été remplacés. Il y a des savoirs qui sont partis, je l'ai constaté aussi de l'autre côté.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci M. RICORDEAU. M. GIAMBIAGGI, puis Mme LEBERNADY.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, j'ai une question par rapport à l'annexe « Bilan de transmission ». Il y a mon retour d'expérience, le retour d'expérience de mon manager, le retour d'expérience de mon successeur. En effet, cela peut être utile, si connu.

Mme DUCHER : Je vais m'expliquer.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Si j'ai bien compris, il est possible que la procédure s'arrête dans certains cas. D'accord. Ce que je veux savoir c'est s'il y a un ordre. Par exemple, si le successeur renseigne son retour d'expérience, est-ce qu'il voit en même temps le retour d'expérience du manager ? Comme c'est sur la même page, comment cela se passe-t-il ? On va demander au successeur ce qu'il en pense, mais comment ce sera matérialisé ? Aura-t-il accès à tout le document depuis le début ? Je pense que vous allez trouver des volontaires pour cela.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Monsieur GIAMBIAGGI. Madame LEBERNADY.

Mme LEBERNADY, CFTC : Je pense que cette question a peut-être déjà été posée par la CFDT. Le départ à la retraite, pour que vous le sachiez, encore faut-il que le salarié vous en parle. Au début, on parle d'une participation sur la base du volontariat, puis cela risque d'être obligatoire. Je me pose la question de comment cela va se passer si l'agent vous prévient un peu tardivement. Vous parlez d'un appel au volontariat sur cinq salariés, idéalement de métiers différents. Mais l'Assurance maladie regroupe différents métiers. Dans ces cas-là, une base de cinq volontaires me paraît peu, vu l'étendue et le côté expert de certains services.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Tout à fait. Merci. Est-ce qu'il y avait d'autres questions ? Non.

Mme DUCHER : Je vais commencer par faire la différence avec le dispositif de tutorat, car c'est aussi en lien avec la question de la valorisation. Déjà, je voudrais dire que le bilan de

transmission ne se passe pas nécessairement que quand un successeur est identifié, parce que parfois, il n'y en a pas. Vous allez partir et l'activité peut être dispatchée sur plusieurs personnes, ou il peut ne pas y avoir de successeur parce qu'il n'est pas encore recruté ou arrivé. Cela ne repose donc pas forcément sur l'identification d'un successeur qui va venir et avec lequel vous serez ensemble concomitamment.

La forme du bilan de transmission peut être ce qu'on appelle communément dans les équipes du tutorat, effectivement, comme on dit, je me mets à côté. Je dis « ce que l'on appelle communément » parce que c'est par opposition à un dispositif conventionnel qui est autre. Ce que l'on appelle communément du tutorat, c'est je me mets à côté, j'explique, je montre mon écran, ma façon de travailler. Mais cela peut être aussi, et là je suis en plein dedans sur un sujet technique à la GAP, simplement que sur des activités, l'activité est top gérée, il n'y a pas de problème, top gérée par une seule personne et il n'y a aucun écrit. J'ai un sujet super sensible en ce moment, et ce n'est pas top géré en plus par ailleurs, mais en tout cas, je n'ai pas beaucoup de monde qui sait le faire, c'est extrêmement sensible et j'ai zéro écrit. Il n'y a pas de procédure, pas de mode opératoire, nada.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Vous parlez de transmission de savoirs, de seniors, de personnes qui partent en retraite. Il y a aussi des personnes au sein de la caisse qui se rendent indispensables, c'est-à-dire qu'elles ne veulent pas faire de transmission de savoirs, qui font comme elles veulent. Du coup, cela les arrange de rester comme ça parce qu'elles sont, excusez-moi du terme, arrosées chaque année, parce qu'il n'y a qu'elles qui savent faire les choses. Elles ne transmettent pas leur savoir et ont su se rendre indispensables par les années. Et ce n'est pas normal.

Mme DUCHER : Cela peut arriver. Là, je ne fais pas référence à une intention du collaborateur.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Pour moi, ça ne devrait pas être du volontariat. C'est normal de transmettre son savoir. À un moment donné, tu es sur une activité, tu dois savoir transmettre ton savoir à une autre collègue. Même si on ne part pas en retraite, on est censé pouvoir transmettre son savoir pour que, si demain on n'est pas là, d'autres personnes puissent faire le travail. Je ne comprends pas que dans certains services, tu n'as qu'une ou deux personnes qui gèrent cela, et ce n'est pas normal.

Mme DUCHER : En tout cas, cela pose des problèmes de continuité de service. Effectivement, j'imagine qu'il y a des cas que vous connaissez qui sont des situations intentionnelles. Il y a aussi beaucoup de situations qui ne sont pas des situations intentionnelles, qui sont le fruit d'un historique, de gens qui vont avoir une appétence particulière pour un sujet, de managers pour qui c'est plus facile et cela demande moins de temps d'avoir un super expert plutôt que de perdre du temps à en former trois autres. Toutes ces situations peuvent conduire à une activité maîtrisée par une personne exclusive.

Je reviens à ce que je voulais dire. La transmission ne passe pas forcément par le tutorat côte-côte à côté du PC. Elle peut passer aussi par la rédaction de supports, et c'est ce qui est visé là. Il y a des gens qui le font d'eux-mêmes, notamment chez les managers, responsables de service, responsables de département, ils le font d'eux-mêmes, il y a de très longues lettres à leurs successeurs avec plein de choses. Ce que l'on va retrouver dans l'architecture du serveur, des choses assez stratégiques. Il y a plein de formes de transmission : ce peut être un truc écrit, ce

peut aussi être d'autres choses, une vidéo de mode opératoire sur un outil, par exemple. Cela peut prendre différentes formes, ce peut être le tutorat, ce que l'on appelle communément le tutorat.

Après, il y a un autre dispositif, celui dont vous parlez, Monsieur RICORDEAU, qui est un dispositif conventionnel où l'on est le tuteur identifié d'un salarié en situation d'alternance dans le cadre d'un diplôme certifiant ou qualifiant. C'est le cas de votre alternant et de la vingtaine d'alternants que nous avons. Dans ce cadre-là, c'est un peu comme un dispositif de formateur occasionnel, il y a une rémunération associée parce qu'on est sur un truc très renforcé. C'est un dispositif conventionnel. Il y a une rémunération associée que je ne saurais pas vous calculer, mais en tout état de cause, on est mobilisé de façon très importante sur une durée longue, car l'alternance dure parfois deux ou trois ans. Nous avons gardé des gens trois ans en alternance. Effectivement, on est conduit, comme disait Monsieur RICORDEAU, à aller sur un truc vraiment long : on montre, on supervise les écrits, on rédige des, et je ne veux pas dire de bêtises, mais on rédige des rapports. C'est un truc lourd, ce n'est pas simplement : « Je suis le seul individu du service à maîtriser les requêtes Quid 362 sur je ne sais quoi, je vais écrire le mode opératoire, le présenter lors d'une réunion de deux heures à mes collègues et ensuite, pendant une semaine, rester à leur disposition pendant qu'elles s'exercent et répondre à leurs questions. » On n'est pas sur le même niveau d'engagement que dans le dispositif de tutorat qui est celui auquel vous participez, qui est sur un truc long en temps et lourd en activité.

M. RICORDEAU, CGT-FO : Je ne suis pas dans ce cadre-là.

Mme DUCHER : Vous n'êtes pas tuteur d'un alternant ?

M. RICORDEAU, CGT-FO : Oui, mais pas officiellement, comme vous l'indiquez.

Mme DUCHER : Ah, mais il y a quelqu'un qui est tuteur alors dans votre service, parce que sur un alternant, il y a toujours un tuteur identifié.

M. RICORDEAU, CGT-FO : Moi, ce n'est pas non plus sur une durée trop longue, parce que là, il va nous quitter.

Mme DUCHER : Alors, c'est que ce n'est pas vous le tuteur officiel de l'alternant. Il y en a un.

M. RICORDEAU, CGT-FO : Non, parce qu'on n'a pas parlé de rémunération, si vous voulez. On m'a demandé si je voulais bien le faire.

Mme DUCHER : C'est pour cela que je vois que vous ne vous reconnaissez pas quand je disais qu'il fallait rédiger des rapports, etc. C'est logique, en fait ; s'il ne se reconnaissait pas dans ce que je décrivais, c'est que ce n'était pas lui, c'est normal. Vous n'êtes pas dans cette situation, vous êtes dans le tutorat, j'allais dire de situations plus communes, ce qui est normal et ce qu'évoquait M. ROUCHAUD tout à l'heure. Il est normal et naturel de transmettre ses compétences à ses collègues, comme le disait Mme HAMMOU, c'est quelque chose de naturel. Après, je rappelle que le télétravail généralisé ne favorise plus le fait d'être simplement à côté du collègue, le nouveau arrive, je lui montre un peu comme ça. Le télétravail a rendu un peu plus difficile l'informel dans la transmission des compétences. C'est pour cela qu'on peut trouver regrettable d'en arriver à des dispositifs plus formalisés qui permettent de suivre les choses.

Sur l'obligatoire, si vous l'obligez, les gens ne se signaleront pas. Dans la phase obligatoire, l'idée n'est plus d'être sur la base du recensement des départs en retraite, mais sur l'âge. J'ai leur date de naissance, ils n'auront pas besoin de se signaler, je les retrouverai. Il n'y a pas de problème. Après, bien sûr, si on n'est pas volontaire, c'est moins qualitatif, on est d'accord. Sur la valorisation, il ne s'agit pas de la création d'une prime, de toute façon, on n'y serait pas autorisé. Il ne s'agit pas non plus des dispositifs de tutorat tels qu'ils existent dans le cadre de notre régime général de la Sécurité sociale, mais d'une valorisation de type formalisation du temps dédié, formalisation dans les EAEA. Si les objectifs sont atteints, ce sont des choses qui sont prises en compte dans la valorisation financière potentielle.

Un bilan sera fait en CSE. On prendra la décision de généraliser, d'ajuster ou pas. Il y aura un retour en CSE au moment de la fin d'année 2026. Est-ce qu'il y a un ordre sur le remplissage ? Je ne sais pas encore, justement, la phase d'expérimentation a vocation à voir comment se passe le remplissage, est-ce que certains se sentent gênés parce que l'autre a déjà rempli avant ? C'est un peu l'objet de l'expérimentation. Et cinq vous paraissent peu, Madame LEBERNADY. C'est vrai que ce n'est pas beaucoup, si j'en ai sept, il faut que ce soit soutenable pour l'équipe projet qui va suivre de très près la façon dont cela se passe.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce que vous avez d'autres questions ? Non ? Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Vous me confirmez que, pour l'instant, cela va se borner à une impression de l'annexe et tout sur papier ?

Mme DUCHER : Non, je pense qu'on va mettre un truc en Google Forms, peut-être un truc mieux. Là, c'était pour vous donner le canevas. Pour tout vous dire, ce n'est pas moi qui ai fabriqué l'annexe. L'idée n'est pas d'être sur un format papier.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci pour ce temps d'échange. Simplement pour vous dire, normalement, le point qui suivait était l'expérimentation sur la régulation de la charge de travail. On va le faire après parce que Sandrine ROQUE qui devait vous présenter le dispositif Prado a un impondérable à 16 heures. Il est quand même mieux qu'elle puisse répondre à vos questions.

Pour l'ordre du jour, nous faisons un petit saut de puce sur le point 9, « Orientations stratégiques du dispositif Prado », et nous accueillons Sandrine ROQUE.

Point 9 : Orientation stratégique du dispositif PRADO pour 2026 – INFORMATION

Mme ROQUE : Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs. Je vous remercie d'avoir bien voulu examiner le point sur les nouvelles orientations stratégiques du Prado, qui ont été publiées dans une lettre réseau de juillet 2025.

Peut-être quelques mots préalables sur le programme de retour à domicile. Je pense que tout le monde le connaît, mais c'est ce service d'appariement que rend l'Assurance maladie, réalisé par les conseillers de l'Assurance maladie, qui consiste à trouver un professionnel de santé en ville, à un médecin qui sort de l'hôpital. Très concrètement, les Cam recueillent les besoins de

sortie de l'hôpital, qui sont des besoins exprimés par les médecins qui travaillent à l'hôpital et cherchent des professionnels de santé toutes catégories confondues, ce peut être des infirmières, des médecins, des kinés, des sages-femmes, de façon à ce que le patient puisse être suivi en ville. Aujourd'hui, on couvre ce que l'on appelle des parcours de soins ; nous en avons six :

- L'insuffisance cardiaque ;
- Les accidents vasculaires cérébraux ;
- La BPCO qui est une maladie respiratoire ;
- La chirurgie ;
- Les personnes âgées, ce n'est pas une pathologie, mais c'est un parcours en tant que tel ;
- Les soins de suite et de réadaptation : ce sont des patients suivis dans des établissements au long cours, par opposition aux établissements en médecine, chirurgie et obstétrique qu'on appelle les soins aigus.

Cette nouvelle lettre réseau, parue en juillet 2025, resitue l'action de l'Assurance maladie dans le service rendu aux patients, en précisant deux choses. La première, c'est que le contexte dans lequel l'Assurance maladie agit aujourd'hui s'est profondément transformé par rapport au début. D'une part, l'Assurance maladie veut repositionner son action sur les maladies cardiovasculaires qui sont assez coûteuses pour le système de santé et pour lesquelles on souhaite agir davantage sur la pertinence de la dépense. D'autre part, il y a de nouveaux acteurs territoriaux dans le nouveau système de soins qui font de la coordination et construisent des parcours de soins pour les patients. Très concrètement, si je le dis de façon encore plus simple, ce sont des gens qui font aussi de l'appariement entre l'hôpital et les professionnels de santé qui travaillent en ville.

Si je dois résumer les orientations du Prado prévues par la lettre réseau, il y en a deux : la première est qu'il nous est dit que certains parcours de soins ne doivent plus être assumés par l'Assurance maladie. C'est le cas du parcours covid et du parcours postSMR (soins de suite et de rééducation). La deuxième grosse orientation portée par cette lettre réseau est que l'on dit d'agir en subsidiarité par rapport aux acteurs du territoire. Très concrètement, cela veut dire laisser d'abord intervenir les acteurs sur les territoires : les maisons de santé, les communautés professionnelles territoriales de santé, les dispositifs d'appui à la coordination. Vous laissez d'abord agir ces acteurs et s'ils ne rendent pas entièrement le service, l'Assurance maladie doit se positionner dans un second temps. C'est quelque chose qui redessine le positionnement de l'Assurance maladie et qui invite à réfléchir à une nouvelle feuille de route pour le département. Feuille de route veut dire réfléchir aux parcours que nous devons couvrir par rapport à ce que font les autres acteurs et au volume de sorties que nous devons prendre en charge.

Très basiquement, cette feuille de route a trois composantes dans sa réflexion :

- La première a une composante de diagnostic territorial : il faut regarder, territoire par territoire, qui sont les acteurs et quels sont les besoins ;
- Deuxièmement, il faut apprécier la maturité des acteurs à prendre en charge ces sorties d'hospitalisation : quand on dit « maturité », est-ce qu'en dépit de vouloir le faire, ils sont bien structurés pour le faire, ont-ils recruté du personnel pour le faire, veulent-ils assumer tous les besoins du territoire ?
- Enfin, dernier élément de la feuille de route, il faut que l'outil qui va servir à coordonner et à passer l'information à tous ces acteurs, à toute la chaîne en fait, de l'hôpital jusqu'à l'acteur de territoire, cet outil de coordination qui s'appelle ViaTrajectoire doit être utilisé par tout le monde en même temps.

Cette lettre réseau n'a pas de caractère opérationnel, elle a simplement un caractère stratégique dans le sens où elle donne des orientations. En 2026, il est important de garder à l'esprit qu'il y a d'abord cette feuille de route à bâtir, et que les missions des conseillers de l'Assurance maladie ainsi que leur périmètre d'action ne se modifient pas parce qu'il va falloir utiliser ce temps pour réfléchir et voir au cas par cas, comme je le disais tout à l'heure, territoire par territoire, comment le service de l'Assurance maladie se repositionne. Dans la construction de cette feuille de route, on garde le cap donné, à savoir une implication prioritaire de l'Assurance maladie sur les parcours des maladies cardiovasculaires auprès des personnes les plus fragiles, fragiles économiquement ou d'un point de vue médico-social, c'est-à-dire en fonction de certaines pathologies. Voilà ce que je pouvais vous dire, et je vous écoute pour d'éventuelles questions.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : M. GIAMBIAGGI et Mme PERRIOT-LE FUR.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, merci pour la note. Le plus important, ce sera la prochaine fois qu'on se verra sur les impacts RH. Au niveau national, les agents du Prado sont inquiets parce qu'on leur demande de travailler à l'anéantissement progressif de leurs propres fonctions. En l'état, il n'y a pas vraiment de garantie. Madame ROQUE, c'est bien fin 2026 qu'on aura la lettre réseau ? Pouvez-vous le confirmer ? Elle était prévue plus tôt et a été retardée, si j'ai bien compris.

Je vais revenir sur les niveaux associés au métier de conseiller de l'Assurance maladie. On a constaté des disparités d'une caisse à une autre, alors qu'on nous avait bien précisé au moment de la soumission de la classification que vous aviez remonté les niveaux que vous aviez repérés avec la petite méthode qui est dans la classification. Vous aviez dit que vous aviez fait votre petite méthode que vous aviez remontée pour vous assurer que c'était bien homogène. Il s'avère que pour les CPAM d'Île-de-France, ce n'est pas homogène. Je voudrais avoir des précisions sur ce point, s'il vous plaît.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Monsieur GIAMBIAGGI. Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Les agents du Prado ont bien lu la circulaire et ont bien vu qu'il y avait des modifications. Ils sont extrêmement inquiets pour leur avenir, car cela porte sur leurs activités. Le fameux diagnostic pour savoir qui va pouvoir faire quoi et en termes de maturité des structures existantes dans le Val-de-Marne, quand cela va-t-il se faire ? aurez-vous une vision globale du type d'intervention ? Est-ce qu'on va rester potentiellement sur une même quantité d'interventions ou est-ce que ça va quand même beaucoup réduire parce que les autres sont là et qu'ils vont prendre toute la place ? C'est essentiellement cela, car les agents veulent connaître leur avenir. Cette circulaire est sortie comme un lapin du chapeau, toc un jour ! sans explication, sans préalable à notre niveau non plus. Ce qu'on veut c'est avoir un calendrier qui soit peut-être un peu plus clair, avec une visibilité un peu plus claire.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Est-ce qu'il y avait d'autres questions ? Monsieur ROUCHAUD.

M. ROUCHAUD, CFTC : Comme on voit qu'il y a de plus en plus d'acteurs qui interviennent dans les activités du Prado, il fut un temps, il y avait des rumeurs de mutualisation du service. Qu'en est-il à ce jour ? Finalement, ce n'étaient que des rumeurs ou est-ce que le Prado restera bien dans le giron de la CPAM du Val-de-Marne dans un futur proche ou pas ? On en parlait beaucoup, il fut un temps.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Monsieur GIAMBIAGGI, vous aviez une autre question ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, je voulais un point sur l'effectif actuel dans le service, s'il vous plaît.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce qu'il y avait d'autres questions ?

Mme ROQUE : Aujourd'hui, on a 12 personnes à l'organigramme, ce qui correspond à un peu plus de 10,5 ETP en poste, compte tenu des temps partiels. Je vous confirme, Monsieur GIAMBIAGGI, qu'on reste en attente de lettres réseau supplémentaires qui vont intervenir en 2026. Elles sont annoncées, et sans grande précision, mais on pense qu'elles arriveront peut-être sur le premier semestre, avec une lettre réseau plus précise sur les modalités opérationnelles de la démarche. Effectivement, il y a une réflexion RH sur le métier de Cam qui devrait aussi donner lieu à publication, mais on n'a pas de date bien précise là-dessus.

Sur la question du diagnostic, combien de temps ? C'est un diagnostic qui est porté auprès de beaucoup d'acteurs, parce que vous l'avez compris, il faut regarder comment les hôpitaux veulent travailler demain. En gros, ils vont avoir le choix entre plusieurs acteurs sur le territoire. Ce sont des choses qui vont prendre du temps. Ensuite, au-delà du recensement des acteurs territoriaux qui existent aujourd'hui type maisons de santé, communautés professionnelles territoriales de santé, au-delà de nous dire qu'ils veulent le faire, ce sont des acteurs très jeunes pour certains et ils sont aussi en montée en charge, donc, on va avoir un degré d'appréciation avec eux sur leur capacité à faire.

Après, il y a ce que l'on fait aujourd'hui en termes de sorties et pour lesquels on nous demande de ne plus être. Il va donc falloir que l'on réduise les sorties sur ces parcours. Très concrètement, c'est un diagnostic qui peut facilement nous prendre un bon semestre sur 2026, le temps de récolter toutes ces informations et surtout de les analyser et d'en peser toute l'importance pour être le plus précis possible. Il y a aussi un autre élément qui joue dans cette nouvelle organisation : l'outil commun ViaTrajectoire, qui va s'imposer à tout le monde, aux établissements de santé, aux acteurs territoriaux et à la CPAM quand elle continuera à rendre des parcours de soin. Là aussi, il y a des ambitions de développement de cet outil qui pour l'instant ne sont pas encore bien cadrées, car il y a des logiques d'interopérabilité des systèmes d'information. Mais *grosso modo*, sans rentrer dans les détails, c'est bien quelque chose qui va nécessiter au moins une bonne année 2026 pour être déployé et utilisé par tout le monde, et c'est dans les visions très optimistes.

Le diagnostic va s'affiner à la fin du premier semestre et on peut supposer que sur le début du deuxième semestre, on saura peut-être, en fonction de tous ces éléments, comment on repositionne le Prado.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Le diagnostic va effectivement être compliqué à faire, je comprends bien. Comment allez-vous procéder ? La CNAM va-t-elle être un peu active là-dessus ou serez-vous en roue libre pour gérer votre département et faire avec vos interlocuteurs du département ? Comme c'est un outil général qui pourra être utilisé par tous, pourrait-il y avoir des déploiements un peu... par exemple pour un hôpital qui est juste à une frontière ? Les

intervenants pourraient-ils être de deux départements ? Ce qui limiterait-il encore plus nos interventions éventuelles ?

Mme CASADO-BOLIVAR, Direction : C'est une régionalisation ou une mutualisation des ressources Cam Prado ? C'est sur cela que vous êtes ? Savoir si on a déjà des éléments d'information là-dessus ? OK, c'est noté.

Mme ROQUE : Il y a deux dimensions dans ce diagnostic. Il y a une dimension très « outil », avec ViaTrajectoire, et nous attendons un certain nombre d'éléments de la part de la CNAM. Ensuite, il y a la démarche pour aller voir les acteurs territoriaux un par un. Pour cela, on n'a pas forcément besoin de la méthodologie de la CNAM. On a des éléments qui nous sont proposés, mais il n'y a pas de méthode en tant que telle qu'il est demandé de suivre. Charge à nous d'avoir l'appréciation de la maturité de ces fameux acteurs territoriaux.

Je ne l'ai pas reprécisé dans mon propos, mais nous connaissons ces acteurs territoriaux par ailleurs dans d'autres dispositifs que nous finançons au travers des CPTS ou des maisons de santé. Nous ne nous occupons pas des dispositifs d'appui à la coordination, mais nous connaissons les maisons de santé et les CPTS. Nous avons des dialogues de gestion avec ces opérateurs, et c'est dans ces dialogues de gestion que nous essayons d'apprécier s'ils sont capables de prendre en charge et de faire des sorties d'hospitalisation. Pour répondre à votre question, Madame PERRIOT-LE FUR on aura à la fois une méthodologie cadrante sur l'aspect déploiement de ViaTrajectoire que l'on attend, et le fait d'être capable de dire combien de CPTS vont prendre en charge quel parcours de soins se fera vraiment territoire par territoire.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Et sentez-vous une bonne volonté de faire des CPTS ? Parce qu'il faut aussi les effectifs à un moment donné pour être partout. Se sentent-elles en capacité ou vont-elles traîner des pieds parce qu'elles n'ont peut-être pas les budgets pour recruter plus, ce qui ferait que cela prendrait un temps infini ?

Mme ROQUE : Là aussi, on va raisonner acteur par acteur. Les CPTS sont mobilisées. Nous les avons vues à l'occasion d'une commission paritaire locale ; les représentants nous ont dit hier que c'était dans le rôle des CPTS de se mobiliser là-dessus, ce qui fait partie de leur ADN. La question derrière est effectivement celle de la structuration et des moyens. C'est un enjeu, pas *stricto* pour le Prado, mais pour l'Assurance maladie, de voir dans quelle mesure elle répond aux demandes des CPTS qui réclament des moyens supplémentaires pour se structurer. C'est en cours de discussion. Il faut savoir que l'Assurance maladie finance d'ores et déjà des coordonnateurs, des postes existent aujourd'hui dans les CPTS pour faire de la coordination.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce que vous aviez d'autres questions ? Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : J'avais des questions sur les niveaux. Je répète ma question ?

Mme DUCHER : Sur la pesée des emplois, on a appliqué la méthode caisse par caisse. L'emploi de Cam n'était pas un emploi repéré. On n'arrive donc pas forcément au même résultat, parce qu'un même emploi d'un organisme à un autre ne recouvre pas forcément les mêmes réalités.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Ce qui m'embête est que lorsque j'ai vu autant de disparités en recevant les informations, je me suis souvenu que vous aviez appliqué votre petite méthode.

Mme DUCHER : C'était une grosse méthode, Monsieur GIAMBIAGGI. Ce n'était pas une petite méthode, je ne peux pas vous laisser dire ça. On y a passé trop d'heures pour qu'on puisse parler de petite méthode.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Si vous nous aviez soumis vos travaux, on aurait peut-être pu évaluer la charge de travail. En l'état, il y a en effet des disparités pour des gens qui font basiquement la même chose, qui sont sur le même outil, certains sont encore sur Prado Connect, et qui en théorie font le même boulot, à mon sens. Peut-être que je me trompe.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On entend, mais on n'a pas de détail.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Sur les repérages, je me souviens de Mme ARNAUD qui avait dit : « On a fait la méthode », je ne l'ai pas vue ; « On a fait une remontée pour s'assurer que c'était conforme aux autres ». À quoi cette remontée a-t-elle abouti dans votre décision de maintenir les niveaux qui sont différents par rapport à d'autres caisses ?

Mme DUCHER : C'est nous qui avons fait une remontée. Les Cam Prado ne sont pas niveau 7 dans les autres organismes, sauf erreur de ma part. S'il y a une différence de niveau, c'est peut-être d'un niveau. Ce que vous qualifiez de très hétérogène, s'il n'y a un niveau d'écart, ce n'est pas très hétérogène. Ce n'est pas ce que la Cnam qualifie de très hétérogène dans le cadre d'une harmonisation. Un emploi qui a vocation à être totalement harmonisé est un emploi repéré, comme celui de délégué d'Assurance maladie. L'emploi de Cam Prado n'est pas un emploi repéré. L'analyse a été faite caisse par caisse, il est donc logique qu'il puisse y avoir des disparités. Après, s'il y a cinq niveaux d'écart, l'organisme concerné peut se faire appeler par la Cnam qui demandera : « C'est un peu étrange, pourquoi as-tu mis tes Cam Prado au niveau 7 ? ». S'il n'y a qu'un niveau d'écart, ce n'est pas qualifié de grande hétérogénéité.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Ce serait compliqué de retrouver les informations comme ça, mais j'ai les données.

Mme DUCHER : Les données, c'est que certains sont 5A, à Paris par exemple.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, mais ils ne sont pas tous 5A. Passons. Ce qui m'embête, c'est que, premièrement, ce n'est pas repéré nationalement. Et là, je trouve ça quand même bizarre. Comme par hasard, le métier qui est sur le point de disparaître n'est pas repéré. C'est pourtant un métier, on sait ce qu'ils font, il y en a dans toutes les caisses. Ce n'est pas un petit truc comme cela.

Mme DUCHER : Le gestionnaire RH n'est pas repéré non plus, et je vous garantis qu'il n'est pas près de disparaître et qu'il y en a dans toutes les caisses. C'est juste qu'à un moment donné, un truc ne recouvre pas exactement les mêmes réalités dans toutes les organisations. C'est normal.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : D'où la possibilité d'associer plusieurs niveaux associés à un métier en fonction des spécificités diverses et variées.

Mme DUCHER : C'est cela.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : C'est cela, repérer un emploi : c'est le mettre, par exemple, 4B-5A.

Mme DUCHER : Nous, on les a mis de 4A-4B.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Monsieur GIAMBIAGGI, on comprend vos interrogations, mais on n'est pas en capacité de répondre. La décision de repérer l'emploi ou non est prise par l'Ucanss, et ils ont choisi de ne pas repérer l'emploi. Nous avons fait une pesée de l'emploi en appliquant la méthodologie que nous avons été amenés à faire, voilà. Dans notre organisme, cela donne ça et nous n'avons pas de vision exhaustive sur ce qu'il se passe dans d'autres organismes. Nous entendons votre interrogation, mais je ne pense pas que nous pourrions avancer sur ce point. Je vous propose de passer à d'autres questions. Y avait-il d'autres questions ? Madame RODRIGUES-MARTINS.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : Je voulais revenir sur l'outil ViaTrajectoire. Il est indiqué dans la note que l'objectif est d'atteindre les 100 % des demandes de recours pour du Prado passant par ViaTrajectoire, avec une échéance fin 2026, donc au plus tard le 31 décembre 2027. Or, la lettre réseau explique que ce passage à ViaTrajectoire doit se négocier dans chaque organisme, chaque CPAM, chaque établissement, avec les partenaires territoriaux rattachés à l'organisme, avec une échéance de bascule ViaTrajectoire - Prado. Pour nous, à la CPAM du Val-de-Marne, où en êtes-vous par rapport aux échanges que vous avez déjà eus avec nos partenaires sociaux, les CPTS, hôpitaux, maisons de santé, etc. ? Êtes-vous déjà arrivés à une date de bascule où tout transitera par l'outil ViaTrajectoire, ou est-ce en train de monter en charge ? Si nous n'y arrivons pas au 31 décembre, la lettre réseau est claire : tout ce qui ne passera pas par l'outil ViaTrajectoire ne pourra pas être traité en demande de sortie Prado. Où en sommes-nous dans le Val-de-Marne aujourd'hui sur ce sujet ?

Mme ROQUE : C'est regardé avec les établissements de santé, car les premiers acteurs pour qui cette obligation passe sont les établissements de santé. Nous leur avons adressé un questionnaire, tout simplement, et nous leur avons posé la question : « Avez-vous cet outil, oui ou non, et si non, sous quel délai êtes-vous susceptible de l'avoir ? ». Nous sommes en train d'analyser les résultats. Pour être honnêtes, nous avons pour l'instant assez peu de réponses des établissements de santé ; ils ne sont pas mobilisés sur notre questionnaire. Nous allons avoir une vague 2, nous allons les appeler. Parallèlement, la Cnam fait des webinaires à destination des établissements de santé pour présenter les fonctionnalités de l'outil, en quoi il consiste. Effectivement, la lettre réseau – on verra si elle reste aussi directive vis-à-vis des établissements de santé – dit qu'il ne pourra pas y avoir de demande de sortie d'hospitalisation en dehors de cet outil. On attend de voir, mais je pense qu'il faut garder à l'esprit que les saisies de demandes de sortie d'hospitalisation passeront par cet outil, ce qui se fera plus ou moins vite, mais demain, les demandes passeront uniquement par cet outil dématérialisé.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : D'accord. Et par rapport aux établissements qui ne se sont pas encore dotés de l'outil ViaTrajectoire, ont-ils des freins à avoir cet outil parce qu'ils voudraient une aide financière ? Y a-t-il une carotte pour qu'ils prennent cet outil ? Je vais être *cash* : une aide financière pour les stimuler, comme on l'avait fait avec les professionnels de santé pour se doter de logiciels avec la CPS et faire les flux électroniques sécurisés. Est-ce que quelque chose est prévu à ce niveau-là ? La LR n'en parle pas. Est-ce que cela se négocie au niveau local, avec les organismes et leurs propres partenariats territoriaux ? Y a-t-il une demande de leur part ?

Mme ROQUE : À ma connaissance, il n'y a pas d'incitation financière pour les établissements à adhérer au système d'information. Par contre, l'ingénierie leur est directement livrée. On ne peut pas faire un strict parallèle avec les professionnels de santé. À partir du moment où leur

système d'information sera en capacité d'intégrer cet outil, ils le prendront. Ce n'est pas tout à fait la même logique que pour les professionnels de santé libéraux. Par contre, pour les acteurs libéraux, la question ne s'est pas posée en tant que telle, mais elle pourrait se poser. Mais en l'état des informations dont on dispose, le fait qu'une CPTS doive avoir un système d'information qui lui permet de se connecter à ViaTrajectoire est une question qui peut se poser.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce qu'il y avait d'autres questions ? Non. Nous nous reverrons sur le sujet dans tous les cas, ce n'est qu'une introduction. Je vous propose de libérer Sandrine. Merci beaucoup. Et de reprendre le fil normal de notre ordre du jour en retrouvant le point 7, l'expérimentation d'une méthode de régulation de la charge de travail, présentée par Alice DUCHER.

Point 7 : Expérimentation d'une méthode de régulation de la charge de travail – INFORMATION

Mme DUCHER : Le point suivant concerne la régulation de la charge de travail. C'est un sujet que nous avons déjà évoqué à plusieurs occasions. Cela faisait partie des orientations que nous avons inscrites comme la transmission dans le cadre du SDRH 2024-2027. Nous l'avons aussi évoqué ensemble dans le cadre des négociations successives sur l'égalité hommes-femmes et la QVT. C'est un sujet qui avait été inscrit dans les deux projets d'accord malheureux et c'est un sujet identifié en particulier comme un axe à renforcer dans le cadre de l'accompagnement de la fonction managériale. Si ce sujet de la régulation de la charge de travail peut concerner n'importe quel emploi, n'importe quel type de collaborateur, il est identifié comme un sujet particulier chez la population des managers. C'est pourquoi nous souhaitons expérimenter un outil qui permet de réaliser un diagnostic d'ajustement sur la question de la charge de travail. L'expérimentation porte sur la population des managers.

Il y a trois objectifs principaux :

- Identifier les situations de déséquilibre, les irritants, les signaux forts ou faibles de difficulté ;
- Diagnostiquer et faire le lien entre ces signaux et des éléments objectivés sur la charge et l'organisation du travail ;
- Suggérer, proposer des solutions concrètes et immédiates pour essayer d'améliorer la situation et d'instaurer une dynamique continue. On parle de la charge, mais pour évoluer, il faut qu'on en parle de façon régulière.

Pour l'instant, notre outil est un fichier Excel. Ce ne sera peut-être pas toujours le cas, car ce n'est pas ultra moderne, mais pour l'instant, c'est un fichier Excel. C'est un outil qui permet d'une part de saisir des signaux. Vous le voyez en page 2, avec des couleurs vraiment *old school*, très années quatre-vingt. Ce sont des signaux classés par thèmes. On retrouve le volume d'activité, le niveau d'autonomie que l'on a dans son activité, les difficultés de compétences, l'accès à l'information, la communication, tout ce qui va être constitutif de difficultés dans l'organisation de son travail et dans la régulation de sa charge. Il y a cette partie de saisie des signaux observés, mais aussi qualifier le niveau de gravité par le collaborateur. Il y a des trucs qui sont pénibles, mais pas trop, ce n'est pas critique, ou ne survient pas très souvent, peut-être

sur des périodes de pic. Là, on est sur un niveau de gravité faible. Et parfois, il y a des choses qui sont ressenties de manière très forte et pérenne, et qu'il faut traiter prioritairement.

Une fois que l'on fait cela, l'idée est d'analyser les signaux. Je prends un exemple simple : vous estimez que vous avez trop de mails. Combien en avez-vous ? Combien dont vous êtes destinataire ? Combien nécessitent une action de votre part ? Combien nécessitent une lecture de plus de dix minutes ? Il s'agit d'essayer de diagnostiquer, de tirer le fil des signaux observés pour regarder ce qui est la charge prescrite. Alors la charge prescrite, c'est que dois-je faire théoriquement ? La charge ressentie, c'est qu'est-ce que j'ai l'impression de recevoir comme charge ? Et la charge réelle est une fois que l'on a objectivé, que l'on a regardé la réalité : ce qui est effectivement accompli, en incluant la théorie qui est bouleversée par les aléas, les imprévus, les trucs que l'on fait pour aider le copain et qui n'est pas pour nous, et l'aide. Ce que nous disions tout à l'heure, je me mets à côté de quelqu'un pour lui montrer un truc, ce n'est pas dans ma charge prescrite. Pour autant, j'y passe du temps et ce que je devais faire, je ne l'ai pas fait. Plein de choses rentrent dans le réel et sont à discuter.

Il y a donc d'abord les signaux, ensuite on essaie d'objectiver en ramenant au réel, au prescrit et au ressenti, et ensuite des propositions de solutions pour outiller, puisque c'est un outil d'aide à l'amélioration des situations. On vous a donné des exemples. Là aussi, c'est une phase d'expérimentation, l'idée est donc de faire évoluer l'outil, de faire évoluer la bibliothèque de solutions proposées et de voir quels freins on peut rencontrer. C'est un outil gratuit puisque c'est Excel, relativement simple, basé sur une approche collaborative où les choses doivent être coanalysées et coconstruites entre le manager et son collaborateur. C'est un truc qui s'inscrit dans le temps, mais qui ne va pas durer 1 000 ans. Si vous mettez en place des actions et qu'au bout de deux ou trois mois, elles n'ont produit aucun effet, c'est que ce ne sont pas les bonnes actions. Ce ne sont pas des plans d'action sur trois ans, il faut que ça se voie assez rapidement. C'est une phase test qui a vocation à tester le dispositif avant d'aller plus loin et de généraliser quelque chose sur ce sujet.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce que vous aviez des questions ? Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : C'est une bonne chose, depuis le temps qu'on en parle, qu'on se penche encore une fois un peu sur la régulation de la charge de travail. Sur la méthode, c'est sûrement un sujet extrêmement difficile, mais tel qu'elle est proposée, la méthode est certainement réalisable à partir du moment où le climat de travail est plutôt favorable. Une relation de confiance entre le manager et le collaborateur, une écoute suffisante du N+1, car à un moment donné, pas mal de choses vont rentrer en compte, la réelle prise en compte de la souffrance au travail de l'agent si elle est juste exprimée. Des fois, on est bien placés pour savoir que ce n'est pas si évident et que tout ne se résout pas par un arrêt de travail pour démontrer qu'on est malade. Ce n'est pas tout à fait cela.

La qualification des signaux me pose un peu souci, dans la notion de signaux forts ou de signaux qui le sont moins. Les signaux faibles, qu'entend-on par « signaux faibles » ? Un compteur de temps excessif, peut-être. La diminution de la qualité du travail, le non-respect des échéances, la fatigue, l'absentéisme, l'irritabilité, peut-on les qualifier de signaux faibles ? Je ne pense pas. J'ai l'impression, en regardant le document, que cela occulte toutes les difficultés liées aux problématiques RH : c'est-à-dire des équipes qui n'ont pas l'effectif suffisant pour faire et au bout d'un moment, il va bien falloir que le manager aille mettre les mains dedans, ce sera

compliqué. Des agents qui ne sont pas assez formés et qui arrivent dans le réseau, ou alors des formations très insuffisantes au sein du réseau. On a des services avec un *turnover* important qui génère une intense fatigue intellectuelle, le fait de toujours avoir des gens qui arrivent et qui repartent. L'absentéisme qui peut être difficile à appréhender, une qualité de travail aussi difficile à appréhender parfois, car dans ces situations, les managers pallient souvent le manque d'effectifs par la prise en charge des dossiers techniques.

C'est plus sur le côté subjectif des choses pour moi. Encore une fois, est-ce que je suis suffisamment à l'aise pour aller voir mon N+1 et lui dire « Écoute, là, ça ne va pas du tout, je n'y arrive pas » ? On en parle, on met à plat tout ce que l'on a à mettre à plat. Très bien, c'est super, jusqu'ici, on est dedans. Sauf qu'à un moment donné, peut-être que le N+1 va dire « Tu me dis que tu ne peux pas faire ça dans les temps, mais moi, je considère que tu devrais pouvoir le faire, et si tu ne peux pas le faire, c'est qu'on n'est pas forcément sur autre chose... ». La mauvaise organisation, c'est bien, mais ce ne sera pas tout, car la charge de travail n'est pas qu'une mauvaise organisation. Ce n'est pas qu'une façon de réorganiser son travail. J'ai des retours de gens très organisés qui maîtrisent très bien leurs activités et qui, pour autant, ont ce ressenti de charge de travail incroyable. Ce tableau Excel va aller sur le ressenti, mais mon ressenti n'est pas forcément celui de mon N+1. On est bien OK. C'est là où, à un moment donné, une troisième personne interviendra-t-elle pour dire « Moi, quand je vois tout ça, je me dis qu'effectivement, il y a un souci de répartition, de distribution », de tout ce que l'on veut. Je ne vois pas comment cette expérimentation va aller au bout de cela si à un moment donné, il n'y a pas une tierce personne objective, qui n'est pas du tout dans les activités, pour aller prendre la situation globale avec des éléments factuels et objectifs, tout ce que l'on essaie d'objectiver. Encore une fois, objectiver le ressenti, je vous l'accorde, je sais très bien que le travail est difficile et que cela ne se fera pas en deux secondes.

Se posera aussi la question de ce qu'on fera de tous ces éléments après, aux RH. « Je n'y arrive pas », « Oui, tu n'y arrives pas, mais tu devrais et tu n'y arrives pas, cela peut faire peur si on arrive à la conclusion que quelque part, c'est moi qui ne va pas. Pour autant, j'ai vraiment le sentiment que ma charge est super, je n'arrive pas à la réguler ; peut-être que je ne suis pas à ma place, mais vous risquez d'en avoir beaucoup. Pour avoir des relations avec de nombreux cadres, ce n'est pas si facile.

Coconstruction de solutions concrètes et ancrées dans le temps : à quel moment quelqu'un des RH interviendra-t-il de façon claire ? Parmi les actions recommandées, je suis surprise parce que trier entre urgent, important et à reporter je veux bien qu'on me dise qu'il y a des choses à reporter, mais il va clairement falloir que ce soit extrêmement clair, car reporter, oui, je reporte demain, dans 15 jours, dans six mois, ou à jamais ? Parce que de toute façon, je n'aurais jamais le temps de le faire. Il y a des petites choses qui ne vont pas être évidentes.

Introduire des marges de sécurité, prévoir du temps pour les imprévus : très bien, mais je ne vois pas comment l'expérimentation va trouver du temps qu'on n'a déjà pas, sauf à dire « Vous vous organisez mal parce que vous ne faites pas... ». Encore une fois, il faudra tenir compte des effectifs, des gens que l'on a, des gens que l'on reçoit, des nouveaux, des gens à former qui prennent du temps, des dispositifs RH qui sont parfois compliqués et des suivis d'agents extrêmement compliqués pour certains. Les marges de sécurité ne seront pas si faciles à trouver.

J'ai un peu de mal avec l'idée de nommer un référent secondaire, une personne capable de prendre le relais en cas d'absence du responsable. Pour moi, s'il y a un responsable, il devrait

y avoir un responsable adjoint. Sinon, cela signifie qu'il y a un problème de management parce que s'il n'y a pas de tampon entre le responsable et les agents, cela veut dire que le responsable se prend tout. S'il en a cinq, c'est bien ; s'il en a dix, cela commence à devenir compliqué. Même des fois, avec cinq, ça peut être compliqué.

Éviter les copies à tous : je veux bien, mais il faudra une impulsion de direction. Au bout d'un moment, les copies à tous, je ne décide pas. Je suis un truc, je reçois un mail, je suis peut-être en copie, mais je regarde un peu ce que cela veut dire. Suis-je impactée ? Vais-je l'être ? Est-ce que dans six mois, cela ne va pas me revenir parce qu'on va me dire que j'ai oublié un truc ? Je ne sais pas si la copie à tous est une solution parce que cela ne dépend pas de moi, moi, pauvre agent qui n'y arrive pas.

Comment supprimer les réunions à peu de valeur ajoutée ? Est-ce que je décide, moi, simple agent, simple collaborateur, des réunions auxquelles je participe ? N'est-ce pas à mon N+1 ou N+2 de me dire « Non, là, n'y va pas, ce n'est pas la peine, tu n'apprendras rien » ou « Tu n'es pas dedans, cela ne sert à rien » ? Des choses devraient peut-être être faites en amont. C'est pour cela que les relations entre l'agent, le N+1 et le N+2 ne seront pas faciles à gérer, d'autant plus si le N+1 ou le N+2 doivent prendre conscience que quelque chose ne va pas à un moment donné.

Et la prise de conscience que quelque chose ne va pas est des fois exclusivement liée au manque d'effectifs et qu'à un moment donné, cela ne va pas. On recherche, on trouve, mais il ne faudrait pas que tout soit exclusivement axé sur un problème d'organisation du manager, car ce n'est pas la situation. Vous évoquez l'accompagnement RH de façon rapide. Finalement, c'est un dispositif mobilisable par le manager et il est possible de solliciter l'aide des RH. Je trouve que l'accompagnement RH mériterait d'être plus, un peu binôme, un peu réponses concrètes, en sachant ce que l'on peut faire ou ne pas faire.

Il ne s'agit donc pas d'un outil d'évaluation des compétences, ce qui peut poser question ; on peut se demander s'il ne servira pas à autre chose que ce pour quoi vous le mettez en place. Pourquoi la démarche prioritaire auprès des collaborateurs ayant un compteur horaire élevé ? Est-ce que vous reliez automatiquement le compteur à une surcharge de travail, s'il y a tous les autres signaux à côté, ou est-ce que c'est parce que vous n'avez pas de demande pour le moment et que c'est votre seul critère pour commencer à faire un truc ?

Vous dites que l'outil Excel a vocation à être mis à jour, vous avez un interlocuteur, est-ce en fonction des comptes rendus et des demandes qui seront faites au fil de l'eau ?

Autant de questions, mais je suis satisfaite qu'on se pose la question et qu'on essaie de mettre en place quelque chose. Je sais que ce sera difficile, mais nous essayons d'apporter notre pierre à l'édifice.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Madame PERRIOT-LE FUR. M. GIAMBIAGGI et M. ROUCHAUD.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Je pense que vous rajoutez encore des trucs aux managers. En plus, ce sont des choses qu'ils sont déjà censés apprécier. J'aimerais comprendre une chose ; vous expérimentez, donc chaque manager expérimentateur fera-t-il une grille ou est-ce une grille par agent et par manager ? Quand vous dites « Le manager et le collaborateur vont

échanger sur des éléments permettant de confronter les signaux observés », cela veut dire que ce tableau va être fait pour chaque agent.

Mme DUCHER : Oui, pour chaque agent qui rentre dans le dispositif.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Admettons qu'un manager manage cinq agents, fera-t-il cinq tableaux ?

Mme DUCHER : S'il a cinq personnes qui présentent les signaux, potentiellement, oui. Mais là, on est sur une expérimentation sur le public manager. Il y a le régulateur et le régulé, ce sont les managers en public cible de régulés. Le binôme sera plutôt Céline et moi, par exemple.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Ce que je ne comprends pas, ce sont des choses qu'ils sont déjà censés faire. Ils sont déjà censés connaître les solutions à un certain nombre de problématiques. Ce qui m'embête, c'est remonté aux RH, ce sera donc encore un moyen d'évaluer à la fois le manager et l'agent. Vous allez encore analyser les trucs. Il y a une volonté de toujours tout tracer qui commence à faire beaucoup. J'aimerais savoir ce que l'on fait actuellement par rapport au fait qu'un manager puisse déceler que telle ou telle chose ne va pas, et là, qu'est-ce que cela va changer ?

J'imagine que le manager et l'agent concernés ne vont pas avoir des problèmes sur tout, enfin j'espère. En l'état, à mon sens, ce genre de circuit pour solutionner un problème existe déjà en théorie. Si vous généralisez ce truc, cela fait une charge de travail supplémentaire pour les managers. D'autant plus que ce n'est pas parce qu'on est manager que l'on connaît forcément l'activité de nos agents. À la rigueur, quand je lis le truc, je me dis que c'est plus l'agent qui peut répondre que le manager. Je me questionne vraiment sur l'utilité de cette chose. À terme, si tout le monde a un tableau comme cela, vous allez avoir des données supplémentaires sur ce comment ça se passe entre le manager et l'agent, ce qui peut peut-être desservir le personnel. Toujours cette volonté de tout tracer, de faire remonter la moindre petite chose du genre « Il y a trop de dossiers, il faut que je le remonte et après, il faut que je décide d'en faire moins ». Je suis assez embêté de toujours leur ajouter des choses à faire, alors qu'ils ont déjà beaucoup de boulot.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Il y avait M. ROUCHAUD, puis Mme PERRIOT-LE FUR.

M. ROUCHAUD, CFTC : Il y a des dispositifs au sein de la caisse qui permettent de cibler les difficultés ou même l'entretien trimestriel dans certains services, au cours desquels l'agent peut exprimer ses difficultés à son N+1. Éventuellement, le manager pourra s'appuyer sur ce tableau Excel, si je comprends bien.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Sur la charge de travail supplémentaire, effectivement, elle pourrait être importante. Là, on est en expérimentation, il faudra voir comment ça se passe dans l'avenir, il ne faudra pas que ça génère trois mois de travail pour chaque personne.

Je voulais juste revenir sur le fait qu'il est important de se pencher sur la régulation de la charge de travail, car c'est quelque chose qui revient systématiquement. Ma section est une population de personnes qui ont des responsabilités d'encadrement, sous une forme ou sous une autre, et il y a un problème de charge de travail. L'intérêt de ce truc-là est sur la notion de ressenti, et on

sait très bien que cette notion de ressenti de charge de travail n'est pas la même suivant les personnes. Des personnes vont aller jusqu'au bout du bout et jusqu'au *burnout*, car elles ne se rendront pas compte qu'il faut s'arrêter avant, et il y a celles qui sont en capacité de dire que la charge, ce n'est pas possible, et ce n'est pas lié au fait d'être incompétent ou nul : la charge est trop grande. Pour moi, l'objectivation est importante, car on en parle depuis longtemps et à chaque fois, on me répond « Non, il n'y a pas vraiment de surcharge de travail, les agents s'organisent mal ». Je me dis qu'une expérimentation d'une méthode pourrait être intéressante et pourrait permettre à certains de décliner tout ce qu'ils font dans une journée. Il est sûr que quand on arrive à 8 h 30 et que l'on part à 17 heures, on n'a pas fait le premier point qu'on avait mis dans son planning, parce qu'il y a plein d'imprévus.

Je pense que le fait que cela s'adresse dans un premier temps aux managers est une bonne chose, car le manager n'est pas plus fait pour peiner au travail que les autres. Le bien-être au travail, ce n'est pas que pour les employés, c'est aussi pour l'encadrement. Et cette charge de travail ressort partout, dans tous les écrits qui peuvent sortir, dans les articles de journaux, c'est extrêmement clair : les cadres sont surchargés de travail. Je veux qu'on arrête de me dire « Ils s'organisent mal, il suffit juste de les mettre sur Outlook et de gérer son temps de travail comme cela ». Ce n'est pas que ça, car je ne fréquente pas que des gens qui ne savent pas gérer leur temps de travail. Il y a une charge de travail, il faut savoir comment la gérer, comment gérer le ressenti éventuellement, et pouvoir dire à un moment donné que c'est peut-être un problème d'effectif. Je me souviens qu'au contentieux, à une époque, on était sept ou huit cadres et du jour au lendemain, on s'est retrouvés à deux et demi. Évidemment, à un moment donné, on peut déléguer tout ce qu'on veut, mais au bout d'un moment, la charge est là, tout simplement parce que l'effectif ne suit pas. Si la conclusion de cette expérimentation, c'est ça, au moins, on le saura et on arrêtera de dire aux gens « Organisez-vous mieux que cela ». Non, il n'y a pas d'effectif, il va falloir trouver des solutions ailleurs.

Pour le moment, j'ai des questions, mais pas de réponses, et beaucoup me disent « Le chef est là pour en chier » ou alors « Organisez-vous ». Non, nous sommes aussi là pour les cadres. On n'est pas que là pour dire que les employés en chient, on est là pour les cadres, même si cela ne plaît pas à tout le monde.

Pour moi, l'expérimentation part d'un bon sentiment, c'est quelque chose que je demande depuis longtemps, il me semble. Que cela prouve d'un côté ou d'un autre, oui, pour certains, ce sera un ressenti différent. Pour d'autres, cela permettre de dire « Oui, effectivement, il y a un problème de charge de travail ». Et le manager n'est pas là pour avoir dix fois plus de travail que les autres parce qu'il est manager. Voilà, merci de votre attention.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci. Madame HAMMOU, je crois que vous aviez une question.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Oui. Déjà, je voulais dire que cet outil n'est pas que pour identifier la surcharge de travail, on est d'accord. C'est aussi pour identifier la sous-charge de travail et permettre après au manager d'évaluer, car c'est ce qui est écrit sur la note. Fabienne ne parle que de surcharge, mais il est bien écrit « Ajustement en cas de sous-charge de travail ». Sur la note, il est indiqué deux possibilités pour mobiliser ce dispositif. Soit c'est le collaborateur qui dit qu'il a trop de travail et qui alerte sa hiérarchie, soit c'est le manager qui voit que la personne fait des journées de dix heures ou qu'elle est souvent absente. Est-ce que ça ne va pas créer une disparité ? Cela veut dire que certaines personnes seront « évaluées »,

c'est-à-dire qu'on sera plus regardant sur leur charge et leur qualité de travail, alors que d'autres qui font des journées normales de 7 heures 48 et qui n'alerteront pas leur hiérarchie vont passer sous les radars. Je ne trouve pas que ce soit juste. Je pars du principe que si vous le mettez en place, il faut que tout le monde puisse être évalué de la même façon. Pourquoi des personnes qui ne seraient pas identifiées, on ne regardait pas leur qualité de travail, et d'autres... ? Je ne trouve pas que ce soit juste.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : C'est bien noté. Est-ce qu'il y avait d'autres questions ? Sinon, on va peut-être passer à une phase de réponse pour ne pas tourner en rond.

Mme DUCHER : Je voulais juste répondre sur un premier point qui était une question partagée par Mme HAMMOU et M. GIAMBIAGGI : l'évaluation, encore un moyen d'évaluer le manager et l'agent ? Ce n'est pas un dispositif d'évaluation. Vous parlez d'évaluation, mais ce n'est pas pour évaluer les gens. Ce n'est pas pour évaluer les compétences.

Mme HAMMOU, CGT-FO : Il y a quand même des onglets où l'on parle de qualité de travail. Sur la fiche que je regarde, il y a un onglet où l'on parle de plusieurs erreurs que l'on peut faire dans les dossiers.

Mme DUCHER : Ce n'est pas pour évaluer, c'est pour cela que je dis que ces machins, ce sont des signaux. Souvent, quelqu'un qui fait des erreurs, soit il est incompetent, et c'est autre chose, mais quand on n'a pas beaucoup de temps, on fait les choses vite et on fait des erreurs. C'est pour cela qu'il faut plusieurs signaux concordants. Si je ne fais pas de gros horaires, que tout va bien, mais que je fais des erreurs tout le temps, oui, c'est de l'incompétence. Ce sont des choses à voir globalement. C'est pour cela qu'on parle d'alertes répétées ou d'identification de signaux faibles – ou on peut dire qu'ils sont forts. En tout cas, c'est une appréciation un peu globale, il faut qu'il y ait plusieurs éléments détectés pour qu'on se dise qu'il y a un truc. Si c'est juste quelqu'un qui a une mauvaise qualité de travail, c'est juste quelqu'un qu'il n'est pas en maîtrise de son poste. C'est autre chose. Si on a juste ça comme signal, on ne va pas lancer un dispositif comme celui-là.

Il n'y a pas de question de juste ou d'injuste ; les gens ne sont pas tous placés dans la même situation, à la fois parce qu'être responsable, je dis n'importe quoi, de la GDB n'est pas pareil qu'être responsable de la GAP. Vous n'avez pas les mêmes activités, pas le même nombre d'agents. Les trucs ne sont pas des situations identiques. Il ne faut pas rechercher une stricte égalité. En plus, vous ne connaissez pas la personne, son propre rapport au travail, sa propre capacité à couper le soir et ne pas être envahie. Comme le disait Mme PERRIOT-LE FUR, il y en a qui savent dire « non ». Quand on dit qu'ils savent dire « non » c'est un peu fort, mais il y en a qui savent accepter qu'ils ne vont pas tenir l'échéance qu'il s'était fixée et ils vivent avec. D'autres non, ce qui tient à la personnalité, au vécu. Tout le monde n'est pas placé dans la même situation. Il y a des services où on peut plus facilement reprioriser des activités que d'autres. Quand vous êtes à la GAP, au budget, il faut faire passer les listes de la politique de rémunération, tu ne peux pas attendre un jour. Un jour, tu ne passes plus en paie, tu n'es plus en octobre, tu es en novembre. Et on ne peut pas attendre. Je vous ai présenté tout à l'heure le plan de développement des compétences, il nous manquait le truc pour le passer en décembre, on l'a passé en janvier. On peut se donner un peu de mou ; les situations ne se valent pas, et les gens n'ont pas le même vécu ni le même rapport au travail. C'est pour cela qu'il n'y a pas d'inégalité à ne pas passer tout le monde sur ce dispositif, il y a la prise en compte de la diversité des activités et des personnes. Ce n'est pas un moyen d'évaluation.

Vous disiez qu'ils sont déjà censés faire cela, et que c'est une volonté de tout tracer, etc. Que fait-on actuellement ? Qu'est-ce que cela va changer ? En fait, je ne sais pas ce qu'on fait actuellement, je ne sais pas ce que font les managers aujourd'hui. Par définition, je ne suis pas dans leur bureau et ce n'est pas tracé. Les échanges qui peuvent intervenir justement entre un collaborateur et son N+1 sur la charge de travail, et la manière dont c'est écouté et pris en compte, je ne sais pas.

Mme CASADO-BOLIVAR, Direction : En revanche, on n'est pas en train de créer une nouvelle activité pour le manager, le fait de le réguler rentre bien dans le périmètre d'activité du manager. Ce qu'on ne sait pas est la façon dont c'est fait, si c'est fait dans l'absolu, etc. Le fait de dire à un manager, ou à un manager de manager, peu importe, que c'est de sa responsabilité de travailler sur la régulation de la charge de travail, c'est déjà le cas aujourd'hui. L'outil vise à venir outiller les managers pour les aider, à essayer d'harmoniser cette méthode et à leur faciliter le travail pour le faire. Dans les remarques qui étaient faites, il y avait un mélange entre « on rajoute de la charge » et « c'est une mission nouvelle ». Non, ce n'est pas une mission nouvelle, cela fait déjà partie de leur cœur de métier. En revanche, c'est effectivement un sujet qui est plus ou moins investi selon les profils et, pour le manager, selon son propre état par rapport à sa charge de travail.

M. ARNAUD, direction : C'est aussi pour cela que c'est une expérimentation. On se dit que cela mérite d'être testé et d'avoir des retours de part et d'autre sur l'utilité de la démarche. Il y a un outil qui est proposé qui répond, à mon avis, à un vrai besoin quand ce qui a été mis en place ne suffit pas et qu'on a besoin d'avoir des lignes *guidelines* supplémentaires.

Mme DUCHER : Pour répondre aux remarques formulées sur le fait de savoir si c'est finalement le bon espace N+1, N-1, si déjà, vous êtes dans une situation de pas confiance plus, si votre N+1 lui-même se sent en situation de surcharge et n'est pas à même de vous entendre ou de vous aider, cela génère potentiellement de la charge pour des gens déjà chargés, il peut y avoir ce ressenti. C'est une réalité et c'est aussi l'objet de l'expérimentation. J'ai la même inquiétude si je me dis qu'on va potentiellement être en situation de venir percuter des règles de gestion ou une organisation mise en place à celui à qui on dit que cela nous met en difficulté. Le régulateur, à tous les étages, doit être en capacité d'entendre qu'éventuellement, il envoie trop de mails, que ses demandes, c'est un peu fouillis, ou que quand il demande des trucs la veille pour le lendemain, ce n'est pas terrible. Pour moi, le principal truc à observer dans l'expérimentation, c'est celui-ci : si on veut que cela marche, il faut que les deux parties à l'exercice soient prêtes et ouvertes au changement et à la régulation de l'organisation.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Une réaction de Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Mon avis : c'est une expérimentation, ce qui veut dire que si cela se passe bien, si ça se trouve, dans quelques mois, vous allez demander à tout le monde de le faire. Est-ce le cas ? Est-ce prévu comme cela ? J'ai bien lu qu'on aura un bilan de cette expérimentation, avec d'éventuelles suites. J'imagine que les managers sont déjà formés sur ce genre de choses, au moins sur quelques-unes. À mon sens, au lieu de leur demander de remplir ces trucs-là, il vaudrait mieux les former à repérer les choses importantes, celles qui valent le coup de faire remonter, au lieu de faire remonter des d'éléments aussi nombreux, sans que cela ait une véritable utilité. Pourquoi les embêter à faire ce tableau ? Il faudrait un peu les former et leur faire confiance.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Je pense qu'il faut qu'on continue de répondre aussi à vos questions, parce que des choses se rejoignent.

Mme DUCHER : D'autres questions avaient été posées, et cela rejoint un peu la vôtre. La question était : est-ce que vous ciblez automatiquement les gros compteurs ? Pourquoi uniquement les gros compteurs ? Vous me disiez, Monsieur GIAMBIAGGI, qu'après, ce sera tout le monde. Non. Si on trouve que le dispositif est efficace, qu'il produit des effets et qu'on décide de le généraliser, dans ce cadre, généraliser ne signifie pas qu'on le fera pour tout le monde. Cela voudra dire qu'on a un outil stable, qui est bien et qui produit ses effets. Quand on est dans une situation qui nécessite de regarder précisément la régulation de la charge de travail, on déploiera ce kit, mais cela ne veut pas dire que tout le monde a forcément besoin de passer par ce temps.

Au départ, nous nous étions dit d'utiliser ce critère des gros compteurs. En général, quand on fait beaucoup d'heures, c'est qu'on a une grosse charge de travail. C'est un truc un peu mathématique, mais ce n'est pas non plus automatique, car il y a aussi des gens qui veulent éviter les embouteillages du matin et du soir et qui du coup, font de gros horaires. J'en connais. C'est un choix personnel et cela ne signifie pas qu'ils ont une grosse charge. C'est autre chose. Il peut aussi y avoir ce type de truc, et ce n'est pas forcément de la charge. C'est quand même un bon indicateur de charge de travail. Nous étions donc partis là-dessus, c'était prioritairement, ce qui ne veut pas automatiquement et l'exclusion d'autres critères. S'il y a généralisation, cela ne voudra pas dire application automatique à tout le monde. Là encore, l'idée est bien de répondre à des situations ciblées qui en ont besoin.

Finalement, est-ce que cela peut être intéressant d'avoir une tierce personne ? Je reviens sur la relation de confiance. Sur la phase d'expérimentation, vous avez évoqué l'accompagnement RH. L'idée est que Majdouline KANBOUI, qui est spécifiquement chargée de l'accompagnement des managers, soit en soutien plus plus. C'est elle qui a construit l'outil. Elle pourra aider le manager à préparer l'entretien, les points de suivi, à bien comprendre ce qui a été dit par son collaborateur, à pousser un peu plus les éléments d'objectivation si besoin, etc. Il y aura bien, en tout cas durant la phase d'expérimentation, un soutien fort des RH, en la personne responsable de l'accompagnement managérial, pour conduire l'action et le dispositif.

Qu'est-ce qu'on va en faire au niveau RH ? Comme je l'ai dit, ce n'est pas un dispositif d'évaluation. C'est sur la même chose ou pas ?

Mme HAMMOU, CGT-FO : Oui, c'est sur la même chose. Dans vos alertes sur la surcharge de travail, vous faites attention aux élus, aux personnes qui ont un mandat et qui ont la même charge de travail que les autres ?

Mme DUCHER : On fait attention à tous les salariés, élus ou pas. Normalement, quand vous avez un mandat qui vous prend beaucoup de temps et qui est estimé en début de mandat, c'est à cela que sert l'entretien de début de mandat qui est fait avec le manager, on doit adapter la charge de travail au temps prévisionnel que vous ne passez pas à votre poste.

Mme HAMMOU, CGT-FO : D'accord. Si vous vous apercevez que ce n'est pas adapté, que faites-vous ?

Mme DUCHER : Le manager doit revoir l'organisation du travail et les objectifs, et adapter la charge comme pour une personne qui serait à temps partiel.

Mme HAMMOU, CGT-FO : D'accord. Vous parliez par exemple des grosses journées. Je vous donne mon cas : je fais de grosses journées parce que, parfois dans la semaine, je vais avoir des jours de mandat. Que je sois là ou pas, la charge de travail reste la même. J'ai la même charge de travail que mes collègues, des fois plus, puisque nous gérons par secteur. Je fais de grosses journées parce que je ne travaille pas toute la semaine sur mon activité principale. C'est pour cela que je vous demandais si, dans vos données, vous regardiez cela.

Mme DUCHER : C'est un peu ce que je disais. On regarde tout le monde, c'est-à-dire qu'on ne fait pas exprès de ne pas regarder les salariés titulaires d'un mandat. On regarde tout le monde, et cela recouvre plein de situations très différentes, comme je le disais. Cette situation de la compensation par des heures d'une situation de temps partiel sur son poste, quel que soit le motif, je ne suis pas à temps plein sur mon poste, que ce soit parce que je passe une partie de mon temps en mandat ou, tout bêtement, parce que je ne travaille pas le mercredi parce que je fais autre chose, le sujet de l'adaptation des objectifs et de la charge de travail se pose.

M. ARNAUD, Direction : Je suis désolé, je dois vous quitter. J'ai un groupe de travail à 17 heures. Bonne fin d'après-midi.

Mme DUCHER : Que va-t-on donc faire au niveau RH de ces informations ? Comme je l'ai dit, ce n'est pas un sujet d'évaluation. C'est un sujet d'aide pour que les gens se sentent mieux, dans le respect de l'exercice et de la réalisation de nos missions et de nos objectifs. Ce n'est pas un sujet d'évaluation. Il est certain que dans un certain nombre de cas, le résultat sera : « oui, c'est moi qui ne va pas ». Parfois, il y a des gens qui ne sont pas capables d'exercer des fonctions managériales, qui sont débordés par les sollicitations nombreuses et oppressantes : des collaborateurs qui ont toujours besoin qu'on leur réponde tout de suite sur leurs congés, et en même temps, le responsable a besoin d'une statistique tout de suite, etc. Il y a des gens qui ne savent pas ne pas faire à la place d'autrui, qui ne savent pas déléguer. Ce n'est pas dans leur tempérament. Ce sont des choses qui existent. Peut-être que la discussion va aboutir au fait que, franchement, on n'est pas fait pour le management pour ces gens-là. Cela peut arriver. Mais ce n'est pas une sanction et ce n'est pas une évaluation, c'est un accompagnement. Ce qui ne veut pas dire qu'on va enlever la personne de son poste, mais qu'on va l'aider, mais parfois, il n'y a pas de baguette magique. Quand vous n'arrêtez pas de dire à quelqu'un : « Tu ne dois pas faire à la place », et qu'il continue de le faire, on est à la limite de l'exercice. Comme je le disais, il faut que le N+1 soit prêt à être ouvert. Il faut aussi que la personne en situation de surcharge accepte qu'il y a des choses qui ne font pas partie de sa charge prescrite et qu'elle ne doit pas les faire, ce qui fait aussi partie du truc. Ce sont des situations que nous avons connues.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce que vous aviez d'autres questions ?
Madame PERRIOT-LE FUR ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Effectivement, la difficulté va être dans les a priori. On pense que c'est lui, on ne pense pas que c'est moi. On pense pour les autres. Il faudra vraiment une impulsion d'en haut pour qu'à tous les niveaux, il n'y ait pas d'a priori. Si vous commencez par les compteurs, d'accord, mais si quelqu'un signale deux fois à son N+1 qu'il n'y arrive pas, il faudra qu'il y ait une écoute. Il ne faudra pas qu'il y ait juste un « Oui, ça va se passer, on va trouver une solution ». Visiblement, parfois, on ne trouve pas de solutions. Il ne faut pas qu'il y ait d'a priori. Si cela débouche sur des conclusions telles que vous le dites, il faudra voir.

Mme DUCHER : Ce que je dis, c'est justement qu'on ne peut pas préjuger, car il y a plein de situations différentes. Il va y avoir autant de situations que de personnes, c'est normal. On ne peut pas préjuger ni des solutions adaptées, ni de l'écart entre le ressenti et la réalité, ni des solutions.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : On voit bien que les compteurs peuvent être un signe, mais ce n'est pas tout. Quand on a le ressenti de la charge de travail... On la ressent fortement, on la ressent, c'est tout, on la fait. Je voudrais qu'on commence par s'appesantir sur ceux qui ont l'impression de ne pas y arriver du tout. Je pense qu'il y a des personnes aujourd'hui qui doivent se dire « Pfff ».

Mme DUCHER : C'est pour cela que dans la phase d'expérimentation, on va aussi faire appel à des volontaires. Après, est-ce que les gens auront envie de se signaler comme étant... Ce n'est pas évident non plus.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Le dossier va être difficile, parce que l'objectivation de ce qui se passe dans une journée de manager particulièrement... Vous êtes bien placée pour savoir que quand on frappe à votre porte pour vous dire « Madame DUCHER, vous avez cinq minutes ? », et en fait, on va prendre une heure. C'est pareil partout. C'est en cela aussi que le soutien RH est important, parce qu'il va vraiment falloir objectiver les choses clairement pour tout le monde.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On est bien d'accord sur le sujet. Il est presque plus difficile de réaliser ces éléments d'objectivation et de retranscription sur la fonction managériale, avec des activités peut-être plus diversifiées et certainement moins quantifiées. C'est aussi l'objectif de cette méthode que de se dire, à un moment donné : « On refait le point, on se pose, on remet les choses à plat ». C'est le propre de cette fonction de ne pas forcément prendre le temps de quantifier ces différents éléments.

Il est aussi nécessaire de commencer par les managers pour cette expérimentation. C'était l'échange de tout à l'heure, c'est un échange très impliquant, tant pour la personne qui « évalue » que pour l'évalué, ce n'est pas de l'évaluation, ce n'est pas le bon mot, mais le N+1 et la personne en potentielle difficulté vis-à-vis de sa charge de travail. Si derrière, il y a une généralisation du dispositif, elle reposera beaucoup sur les managers. Il est donc utile qu'ils aient eu la possibilité dans ce cadre de venir tester ce dispositif, d'en prendre connaissance et de permettre de l'ajuster. Sinon, j'ai envie de dire que ce sera voué à l'échec. On ne peut pas passer à une phase de généralisation sur le personnel sans avoir traité spécifiquement cet échelon intermédiaire qu'est l'équipe de managers.

Est-ce que vous aviez d'autres questions ? Ce n'est pas une fin ; on en rééchangera, on l'a bien noté. Merci pour tous ces échanges. Il y a peut-être plus que d'habitude des réflexions et des interrogations qui n'ont pas de réponse, mais c'est le propre de ce dispositif et de cette expérimentation. Vos retours et vos réflexions sont très utiles là-dessus. On tâchera bien entendu de revenir vers vous lorsque nous aurons terminé cette phase d'expérimentation pour pouvoir à nouveau évoquer tout cela. Vous voulez encore dire quelque chose, Madame PERRIOT-LE FUR ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : Je voulais juste qu'il soit bien clair dans toutes les têtes qu'il y a une réelle difficulté pour un manager à aller dire qu'il n'y arrive pas et que sa charge de travail est excessive, trop, malade ou affectant la qualité. C'est aussi là-dessus qu'il faudra

bossier, parce qu'ils ne veulent pas le dire, parce que c'est un signe d'impuissance, d'échec, de faiblesse et, quand on est manager, cela ne fait pas partie des critères qu'on pense pouvoir étaler sur la place publique.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On l'a bien noté. Je vous propose, si vous en êtes d'accord, de passer au huitième point de l'ordre du jour, qui est relatif à la création d'un référentiel et à des ajustements, évolutions sur cinq autres référentiels.

Point 8 : Création du référentiel emploi hyperviseur et évolution des référentiels emplois de gestionnaires du risque, référent technique GDR, administrateur infrastructures, gestionnaires créances et référent technique créances – INFORMATION

Mme DUCHER : Il n'y a pas beaucoup de changements. Il y a plusieurs choses : des évolutions de référentiels existants. Ces évolutions sont de différents ordres. La Cnam nous a demandé d'enlever « litige » dans le titre de « gestionnaire litiges et créances », ce que nous avons fait avec beaucoup de diligence. C'est donc l'unique modification de ce référentiel, et c'était pareil pour le référent technique.

Ensuite, nous avons eu des échanges avec des salariés dans le cadre de la classification des salariés qui, au cours de la procédure de contestation, avaient abordé non pas des questions de positionnement sur des niveaux, mais plutôt de positionnement sur des emplois ou de ne pas se reconnaître sur l'emploi dans lequel ils avaient été positionnés, sur la façon dont l'emploi avait été rédigé. C'est le cas du gestionnaire GDR, du référent technique GDR et de l'administrateur réseau, qui avant s'appelait « administrateur réseau et télécom ». Nous avons fait des évolutions pour rattacher à l'emploi de gestionnaire GDR les personnes qui travaillent au fichier des professionnels de santé, que nous avons rattachées à l'emploi de technicien de prestation. Nous avons fait évoluer l'emploi de gestionnaire GDR pour qu'ils puissent se reconnaître dans cet emploi et que l'on puisse les y rattacher. Ce n'était pas tant une question de descriptif d'activité, mais plus de reconnaissance d'appartenance à la famille de la régulation de la GDR. Nous avons fait droit à cette demande qui était importante pour les personnes. Pour les administrateurs réseau et télécom, la rédaction ne correspondait pas bien aux activités des personnes qui exerçaient. Nous avons donc là aussi fait évoluer quelques activités, vous avez les éléments en rouge.

Le deuxième point est la création d'un référentiel, le référentiel d'hyperviseur, qui est un poste... je dis des bêtises, c'est « administrateur infrastructure ». Excusez-moi, ce n'est pas administrateur réseau. Le poste d'hyperviseur est en fait un poste de soutien au pilotage des flux et de soutien technique aux équipes managériales. Ici, c'est à la PFS, mais en général, c'est sur la gestion de flux, qui peuvent être téléphoniques ou autres. En l'occurrence, le poste qu'on va ouvrir est à la plateforme téléphonique. C'est une création, nous vous avons décrit les activités.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Est-ce que vous aviez des questions ?
Madame PERRIOT-LE FUR ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFTD : Le calcul du coefficient de rémunération a-t-il été fait selon la petite annexe de la classification pour bien l'évaluer ?

Mme DUCHER : Oui, nous l'avons ajouté dans notre pesée des emplois. Je ne l'ai pas précisé, mais nous l'avons évidemment intégré dans nos travaux et travaillé selon la même méthode.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : D'autres questions ? Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Oui, nous avons trouvé bizarres les cases vertes sur certains référentiels. Prenez le premier, le 8-1. Nous n'avons pas compris. On voit des cases vertes. Vous ne les voyez pas ? Là, je suis sur le 8-1, gestionnaire des créances, la deuxième page.

En fait, on a comparé avec les existants, car ceux-là ne sont pas encore en ligne.

Mme DUCHER : Non, ils ne sont pas en ligne.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : On a comparé avec les existants, et il n'y avait pas de différence. On ne comprenait pas les cases vertes.

Je me permets de poser des questions sur l'hyperviseur. Dans le jargon, on appelle cela « gérer la console ».

Mme DUCHER : Oui.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Vous me confirmez qu'actuellement, les responsables d'unité de la PFS tournent sur cette activité ? Est-ce toujours le cas ?

Mme DUCHER : Oui.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Est-ce que vous créez ce poste pour décharger les responsables d'unité de la PFS ? Est-ce que ce sera en interne ? Quand vous mettez « piloter les flux en lien avec l'activité », vous le mettez en premier, cela va prendre beaucoup de temps. Comment cette personne va-t-elle pouvoir piloter des flux et ensuite réaliser des écoutes pendant qu'il y a les flux ? Les responsables d'unité de la PFS auront-ils encore une activité pour permettre à cet hyperviseur de faire l'ensemble de ses tâches ? Comment allez-vous organiser tout cela ? D'où vient le fait de vouloir mettre un hyperviseur alors que vous pourriez continuer à faire tourner les équipes ? Ou est-ce qu'ils ne sont pas contents ? Merci.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Madame PERRIOT-LE FUR.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFTD : Je suis un peu ennuyée sur le gestionnaire des créances. C'est un emploi repéré qui a été très clairement repéré : « gestionnaire des litiges et des créances, (8.02.01) ». Gestionnaire est le métier repère, gestionnaire des litiges et des créances. La Cnam décide de changer le libellé qui a été acté par un accord signé par une organisation syndicale. Là, franchement, cela me pose souci. Vous en faites de fait un emploi non repéré, parce que celui qui est repéré, c'est bien « des litiges et des créances ». Et là, vous en faites de fait un emploi non repéré, parce que celui qui est repéré est bien gestionnaire des litiges et des créances et là, vous en faites un emploi non repéré qui est juste gestionnaire des créances. Cela m'ennuie quand même un petit peu, car cette classification est déjà suffisamment compliquée. Si la Cnam, au bout de deux mois, commence déjà à faire ce qu'elle a envie de faire pour vous dire « Non, faites ça autrement », cela me gêne énormément parce que c'est la porte ouverte à tout. On est restés presque un an et demi sur la classification, ils avaient largement le temps de nous dire que ce n'était pas « litige », mais juste « créance ». Cela m'ennuie, car on a des

emplois repérés qui aujourd'hui sont là, permettent d'avoir une cotation. Par similarité, vous allez dessus, certes, mais ce n'est pas normal. Il n'est pas normal qu'on touche à un accord de branche sans se préoccuper de rien.

Mme DUCHER : Je réponds sur l'histoire de litiges et créances en premier. C'est une interrogation qui fut aussi la nôtre. Ce que je peux vous dire est qu'on n'en fait pas un emploi non repéré, parce que le code reste le même, et c'est le code qui emporte le repérage en paie, techniquement. Dans la nomenclature des emplois intégrée dans GRH qui code la paie, c'est le code qui embarque le repérage. C'est une réponse un peu technique, mais qui permet de vous dire qu'il s'agit bien toujours de l'emploi repéré. On a juste enlevé le mot « litiges », mais je partage votre interrogation.

Ensuite, sur la partie hyperviseur, le gros de l'activité est bien le suivi de la console. Il y aura quand même le maintien d'une forme de rotation, car il y a des activités un peu complémentaires. Une forme de rotation sera donc maintenue. D'où vient cette idée ? Elle vient du fait que, vous n'êtes pas sans savoir que depuis x années, un poste de superviseur est inscrit en politique de recrutement, et nous avons des difficultés à trouver des profils qui soient en adéquation à la fois sur les attendus en termes de pilotage des activités et de management. On centre donc cet emploi sur le pilotage des flux, la console à chaud et l'appui technique. Ce sera quelqu'un qui ne sera pas en situation managériale : pas de recadrage, pas d'évaluation, pas de planification globale de l'activité, pas en charge de toute la prévision des activités ou du choix des horaires. C'est ce qui nous a conduits là. Mais cela reste un truc un peu intermédiaire, puisqu'on est dans la continuité potentiellement de l'expertise technique. Après, en termes de continuité de développement de carrière, c'est 5A, 5B, et après 5C, ce qui peut aussi déclencher chez certains une appétence pour le management, mais ce n'est pas une fonction managériale.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : C'est un peu bizarre quand même ; superviseur, un hyperviseur.

Mme DUCHER : Le superviseur n'existe plus, maintenant c'est manager d'unité.

Mme PERRIOT-LE FUR, CFDT : On est sur des choses qui font référence à un encadrement sous une forme ou une autre.

Mme DUCHER : Non, en fait, l'hyperviseur est une fonction qui existe dans énormément de centres de contact. Vous êtes sur des flux en temps réel, avec des ressources qui bougent. Il faut gérer les flux, il faut gérer les pics sur des cinq minutes, dix minutes. Cela nécessite d'avoir une vision accrue permanente. Ce n'est pas comme être manager d'unité à la production, où vous regardez vos stocks le soir pour le lendemain, mais vous n'avez pas besoin de toujours regarder la console et dire : « Ah, tiens, toi, tu devais partir en pause. Tu veux bien partir dans cinq minutes, s'il te plaît ? » ou « J'ai de la disponibilité sur la file carte vitale, j'ai besoin de remettre du monde sur la file frais de santé, je bascule les agents ». Il n'y a pas cette gymnastique-là dans les autres secteurs, dans les autres pilotage d'activité. Cherchez sur interne, c'est un poste qui existe dans tous les centres de contact, en fait.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Et qui est différent du poste de manager, puisqu'il ne fait pas du tout appel aux mêmes compétences. Est-ce que vous aviez d'autres questions ? Est-ce que vous aviez d'autres questions ? Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Par exemple, la personne serait là toute la semaine, elle ferait combien de jours de console ?

Mme DUCHER : Je ne sais pas. Je vous présente un emploi, pas un planning. Je ne peux pas vous donner un planning.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Pour l'instant, vous ne savez pas trop, vous n'avez pas trop réfléchi à la manière d'organiser son activité.

Mme DUCHER : Le cœur de l'emploi, c'est le pilotage de l'activité. Potentiellement, il y a peut-être des semaines où ce sera tous les jours.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Cinq jour là-dessus, cela va peut-être être compliqué, je me permets de le préciser.

Mme DUCHER : À voir. En tout cas, pour l'instant, l'encadrement estime que c'est réalisable. Je ne vous ai pas répondu : idéalement, on aimerait avoir quelqu'un en interne qui connaît l'outil, l'organisation, les équipes, etc. Après, si on ne peut pas, comme je vous le disais, ce sont des compétences qui existent en externe. C'est un emploi commun dans les centres de contact. Idéalement, ce serait mieux en interne.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Avons-nous fait le tour de vos questions ? Je vous propose de passer au point suivant, qui présente la méthodologie de la phase 2 du projet de transformation de l'Assurance maladie.

Point 10 : Méthodologie de la phase 2 du projet de transformation de l'Assurance maladie – INFORMATION

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Le DG l'évoquait dans ses vœux : on souhaitait pouvoir vous informer de la méthodologie du calendrier retenu pour les travaux de cette deuxième phase. Il n'y a pas de scoop, on l'avait déjà annoncé. On est sur des travaux que l'on souhaite transversaux dans les personnes qui seront mobilisées, avec des équipes tant ancien volet médical que des équipes administratives.

En quelques mots, la cheffe de projet qui a été nommée est Céline FEY. Elle aura pour activité de coordonner les différents groupes de travail et de les accompagner sur cette première phase de travaux. Ensuite, nous avons identifié neuf groupes de travail qui seront copilotés à chaque fois par des acteurs administratifs et médicaux avec un binôme à la tête de chaque groupe de travail. Je ne vous fais pas tout le déroulé du planning, mais nous sommes sur une volonté de ramasser les travaux sur une durée assez courte, ne pas trop espacer les groupes de travail, être vraiment sur une action qui s'inscrit sur un temps assez court, sur un nombre limité de groupe de travail, pour ne pas que les choses perdent un peu de leur sens, avec un objectif qui est d'avoir abouti sur l'ensemble de ces éléments et d'en faire ressortir des préconisations sur l'évolution des circuits de travail ou de l'organisation pour le mois de juin, en vue de vous les présenter idéalement au mois de juillet.

Chacun de ces groupes de travail est assez spécifique à des processus métiers fins. À charge pour le pilote de projet de venir coordonner ces différents travaux, et une attention particulière

que nous aurons en comité de direction, puisque c'est dans le cadre de cette instance que nous aurons un suivi attentif pour nous assurer de l'avancée des travaux. Des travaux au sein des groupes de travail qui font classiquement appel à une méthodologie, à un plan de temps, à un diagnostic sur le *process*, en se rappelant les objectifs attendus par ce projet de transformation de l'Assurance maladie, des objectifs en termes de qualité de service au sens large et des objectifs en termes d'efficacité : éviter de perdre du temps dans des allers-retours entre personnes. Passée cette phase de diagnostic sur laquelle on a déjà différents documents, sur laquelle on peut s'appuyer, puisque ce sont des processus déjà suivis par de nombreux indicateurs, les groupes de travail auront une phase de projection et de proposition sur les modifications à apporter aux circuits de traitement et aux organisations, en vue d'une décision *in fine* par le directeur autour du mois de juin sur un projet pour notre caisse. Voilà, en très court. Je vous propose de prendre le temps de répondre à vos questions, si vous en avez. Madame PERRIOT-LE FUR ?

Mme PERRIOT-LE FUR, CFTD : Je voulais juste redire ce que j'ai déjà évoqué avec Mme DUCHER. Les praticiens-conseils sont des praticiens-conseils. Je vous invite très clairement... D'abord, ils ont une CCN très particulière, donc ils sont très identifiés chez nous. Quand vous parlez des personnels du service médical, attention, car vous ne parlez pas aux praticiens-conseils. Je pense que vous ne connaissez pas la Cnam, vous ne connaissez pas la culture du service médical, et vous allez l'apprendre, je pense, assez vite. Pour le coup, c'est une catégorie de personnel très attachée à cette notion de praticien-conseil et à leur convention collective très particulière. Il y a les personnels administratifs et les personnels médicaux, qui sont totalement différents. Même parmi les personnels médicaux, il y a les praticiens-conseils.

Les remontées que j'ai aujourd'hui, c'est que les praticiens-conseils ne sont pas systématiquement identifiés dans les communications que vous faites, comme je vous l'ai fait remonter. Je vous fais remonter ce qu'on me dit, car je suis allée voir certaines personnes, dont des praticiens et voilà ce qu'on me dit. On fait tout ce qu'il y a à faire, il n'y a pas de problème, mais pour notre tranquillité à tous, pensez bien que les praticiens-conseils, c'est un peu différent et qu'ils ont toujours eu un mode de fonctionnement comme ça. Les praticiens-conseils sont les praticiens-conseils. Il faudrait peut-être faire une liste en plus.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Merci, Madame PERRIOT-LE FUR. Monsieur ROUCHAUD.

M. ROUCHAUD, CFTC : Oui, je voulais juste attirer votre attention sur le fait que la pénurie de praticiens-conseils se creuse. On aura beau faire les choses bien, à un moment donné, quand il n'y a plus de médecin-conseil, les délais pour se prononcer sur le taux d'incapacité au niveau des rentes vont se prolonger, ce qui a un impact sur notre score, puisque la CNAM nous score là-dessus. On aura beau faire les choses bien, on aura toujours cet effet boomerang du manque de médecin-conseil qui nous reviendra à la figure.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Bien noté, merci, Monsieur ROUCHAUD. Y avait-il d'autres questions ? Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Je pense que si je pose des questions, vous allez dire que cela va dépendre... Là, on est sur quelque chose de très théorique et on ne sait pas trop comment cela va se passer.

Renforcer les synergies médico-administratives : est-ce que vous envisagez de fusionner ou pas les entités ? Par exemple, gestion des ALD et des demandes d'accord préalable. Ils sont en relation, j'imagine, avec la GDB, en tout cas pour les ALD. Est-ce que les agents qui s'occupent de cela vont intégrer la GDB ? Même chose : IJ maladie/AT : est-ce qu'il va y avoir des gens qui vont poursuivre l'activité du service médical sur ces versants, tout en rejoignant les services IJ maladie ou IJ AT ? Vous m'avez compris : est-ce que les agents de la lutte contre la fraude vont venir au Cristolien et se mettre avec nos agents de la lutte contre la fraude ? Est-ce que ce ne serait pas cela, votre projet ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : On a bien compris votre question, Monsieur GIAMBIAGGI. Je vais tâcher d'y répondre. D'autres questions ?

J'ai pris note de votre alerte, Madame PERRIOT- LE FUR. J'entends ce ressenti des praticiens-conseils. Quand on parle des équipes médicales, des salariés anciennement ELSM, salariés de la DRSM ou des salariés de la direction médicale, on fait référence à l'ensemble des salariés, on n'est pas sur des logiques de statut ou autre. En revanche, j'attire votre attention sur le fait qu'ils sont pleinement intégrés dans les travaux des groupes de travail. À ce titre, leur avis sera tout à fait important et pris en compte dans les diagnostics et les préconisations qui seront formulés. On n'est pas en train de vouloir nier leur contribution ou quoi que ce soit. Mais c'est vrai qu'on n'a pas cette vigilance linguistique et, pour ne rien vous cacher, on n'est pas forcément aujourd'hui sur le fait de venir lister spécifiquement chaque fois l'ensemble des catégories de personnel, puisqu'on préfère englober le personnel dans un tout.

Monsieur GIAMBIAGGI, est-ce qu'on envisage de fusionner ? Est-ce qu'on va faire ceci ? Est-ce qu'on va faire cela ? Ce sont les travaux qui le détermineront. Ce que je vous présente aujourd'hui, c'est la méthodologie de travail que nous allons adopter, et j'entends que cela ne répond pas à toutes vos questions.

Est-ce que potentiellement, il y aura des changements d'organisation, des regroupements de personnes ? Oui, cela fait partie des possibilités. Quand je parle de changements des ajustements de processus de traitement ou des changements organisationnels, changements organisationnels, cela fait référence à cela. Est-ce qu'il y a des équipes que l'on va devoir rassembler ? À l'inverse, est-ce qu'il y a des organisations, on va dire plus séparées, qui sont existantes que l'on va maintenir ? C'est véritablement toute la phase de diagnostic et de proposition des groupes de travail qui va nous permettre de le déterminer. Nous ne faisons pas cela pour changer, mais pour améliorer la qualité du traitement, pour améliorer les modalités et l'efficacité des équipes dans le travail, la rapidité de traitement des dossiers, etc. En fonction des éléments de diagnostic qui se feront, nous en tirerons toute évolution qui serait jugée comme étant favorable à une amélioration de ces traitements et de la qualité du service rendu. Ce n'est pas exclu, cela fait partie du champ des possibles, mais ce n'est pas non plus nécessaire. Nous ne faisons pas du changement pour du changement, du regroupement d'équipe pour du regroupement d'équipe.

Est-ce que c'était tout pour ce sujet-là ? On va s'en reparler, bien entendu, puisque je vous le disais, les résultats de ces travaux et les conclusions sur ces évolutions organisationnelles et de processus vous seront soumises. On a fait le tour à ce stade. Merci. Je vous propose de passer au bilan des stages.

Point 11 : Bilan des stages d'octobre à décembre 2025 – INFORMATION

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Aviez-vous des questions sur ce document d'octobre à décembre 2025 ? Pas de question ? Très bien.

Point 12 : Suivi mensuel d'activité des pôles – INFORMATION

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Sur le suivi mensuel d'activités des pôles, aviez-vous des questions ou des remarques particulières à faire ? Monsieur GIAMBIAGGI ?

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Ma question est : est-ce qu'on a eu ce document, s'il vous plaît ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Oui.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : J'ai eu le PowerPoint, mais je n'ai pas eu l'autre document. Je l'ai raté ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : D'accord. Désolée. Je vous propose de revérifier ce point et de vous refaire une diffusion du document à l'ensemble de la liste, ce qui vous permettra de le retrouver. Je n'ai pas en tête qu'on avait un problème dans le requêtage des données. Je vais vérifier.

Je vous propose de passer aux informations président et secrétaire.

Point 13 : Informations des président et secrétaire

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Cinq infos, une information très courte : le mois prochain, on vous fera une information sur le congé de naissance. Nous venons de recevoir des éléments de la Cnam. C'est du *teasing*, pas d'impatience, on vous présente cela le mois prochain.

Une petite information d'actualité chaude. On a eu deux informations dans l'après-midi. D'une part, sur le site de Villejuif demain, il y a une coupure totale d'eau. On a donc pris la décision de fermer le centre d'accueil de 8 heures à 17 heures, car il n'y aura pas du tout d'eau courante. Il y a une coupure d'eau sur tout le bâtiment, donc on a informé les équipes et on a pris la décision de fermer le centre. Deuxième coupure, demain : on a appris qu'il y avait une coupure de chauffage et d'eau chaude sur les Gêmeaux, mais seulement de 8 heures à 17 heures, ce qui veut dire que le bâtiment va être chauffé le matin, il va monter en chauffe. Au regard de la température assez clémente là et de ce que nous avons mis à disposition, des radiateurs d'appoint, nous ne prenons pas de mesures particulières. Cela aurait été plus gênant s'il n'y avait pas eu de chauffage du tout au petit matin, on se serait retrouvés dans un bâtiment froid, mais là, à 8 heures, le bâtiment aura déjà eu le temps de remonter en température, ça devrait

aller. On m'a dit chauffage et eau chaude seulement. Il y aura de l'eau froide, mais on n'a pas de douche, donc on survivra. Il y avait déjà des radiateurs électriques à la direction médicale et les équipes en ont apporté des radiateurs électriques complémentaires en cas de besoin, mais il n'y en aura peut-être pas besoin, parce que là, il fait bon. Au regard du contexte, on ne pense pas utile de prendre des dispositions plus importantes.

Une information qui nécessite un peu plus de précision : nous avons pris la décision de venir déphaser, couper en deux, les travaux de réaménagement prévus au troisième étage du Cristolien. La raison principale est que, et cela ne vous aura pas échappé, sur la période entre Noël et le Nouvel An, on a eu de nouveaux problèmes de GTB. On a perdu la liaison sur une partie du rez-de-chaussée, avec des températures qu'on n'arrivait plus du tout à réguler. C'est le système de GTB qui, petit à petit, lâche sur encore plus de zones. Nous avons initié un audit à la demande du national pour avoir confirmation de certains devis de réparation, et cet audit semblerait confirmer que nous devons engager des travaux très importants sur la GTB de remplacement de... ce n'est pas de convertisseur, je ne sais plus. Une pièce qui est partout dans le bâtiment, à tous les étages, et qui permet de diffuser, parce que nous envoyons des consignes et les consignes ne sont plus reçues par le matériel dans certaines zones, ce qui explique les problèmes que nous rencontrons. Là, c'est très, très cher. Nous ne savons pas encore si nous aurons un financement national, mais il nous semble urgent de pouvoir le faire. Bien entendu, nous demanderons à avoir un financement, mais nous ne savons pas quelle quote-part sera prise en charge, si ça l'est. Il y avait cet élément-là. Par ailleurs, on a décidé de quand même faire les réaménagements sur la partie direction des ressources humaines, car il y a eu des changements d'organigrammes et il était important de remettre les équipes en situation. Mais la partie direction gestion du risque et lutte contre la fraude, on la planifie plutôt sur octobre-novembre en termes de travaux. On va éviter décembre, mais octobre-novembre, si j'ai les disponibilités budgétaires pour le faire, ce qui nous permettra aussi, et certains d'entre vous l'ont aussi soulevé, le cas échéant de venir ajuster des choses en fonction des résultats des travaux de la phase 2. Cela permettra de ne pas faire et défaire sur cette thématique.

On a dû revoir avec les prestataires pour découper les devis, ce qui fait qu'il y a un petit décalage et les travaux sur la partie DRH ne démarreront qu'en février et s'étendront sur février-mars, selon un nouveau planning qu'on est en train de finaliser et qu'on vous adressera et qu'on adressera aux salariés aussi.

En fait, cela a un impact sur les sous. Aujourd'hui, j'ai potentiellement un chiffrage de travaux qui est entre 800 000 et 1,3 million d'euros sur la GTB. Tout ce qui est « non urgent », en attendant de savoir, c'est sous réserve d'éléments d'affinage. Du coup, j'attends de savoir quelle sera la capacité du national à nous aider là-dessus. Cela me semble, en revanche, urgent de le faire, car on voit que les problèmes s'amplifient. On perd le contact avec de plus en plus de zones et on ne souhaite pas encore prolonger ces réjouissances. Après, on aimerait bien que cela vienne définitivement clôturer ce problème GTB, mais on ne peut pas le garantir.

Deux autres petites informations. Une information pour vous dire qu'enfin, les bornes de recharge électrique à Esquirol, les installations sont finalisées et seront mises en fonctionnement début février. Nous allons contacter les utilisateurs potentiels, ceux qui ont déclaré un véhicule électrique et qui ont une place à Esquirol, pour leur communiquer un mode opératoire pour réaliser la réservation des emplacements, pour s'assurer de la rotation de ces emplacements de recharge. Et de facto, par la même occasion, vous savez que ces personnes étaient titulaires

d'une dérogation pour pouvoir venir au Cristolien pour se recharger. Bien entendu, avec la mise en service effective des bornes, cette dérogation prendra fin et cela leur sera notifié comme il se doit. Nous ne contactons que ceux dont nous savons qu'ils ont un véhicule électrique. Tous ceux qui n'ont pas déclaré de véhicules électriques, nous ferons une information d'ordre générique, mais nous ne ferons pas d'information *push* auprès de l'ensemble des salariés sur cette thématique. Si des personnes disposent d'un véhicule électrique et veulent utiliser ces bornes, il faut qu'elles le déclarent dans l'outil Gestpark.

Monsieur GIAMBIAGGI.

M. GIAMBIAGGI, CGT-FO : Est-ce que le fait de devoir recharger, après il faut déplacer le véhicule pour qu'un autre puisse recharger se passe bien ? Est-ce fluide ? Est-ce que tout cela fonctionne bien ?

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Cela ne vous aura pas échappé, nous avons une écoute client en cours ; vous n'êtes peut-être pas utilisateur de parking, vous ne l'avez peut-être pas vu, mais nous avons adressé une enquête de questionnaires auprès de l'ensemble des utilisateurs des parkings, avec plein de questions, des questions ouvertes, des questions fermées, justement pour pouvoir faire ce type de remontée. Aujourd'hui, je n'ai pas eu d'alerte remontée sur des problématiques de cet ordre-là, mais peut-être que cette enquête permettra de le faire remonter, car il y a peut-être des irritants qui ne sont pas extrêmes et qui n'étaient pas remontés jusqu'à présent. C'est l'objectif aussi que de pouvoir identifier cela pour affiner. Aujourd'hui, au Cristolien, le système de réservation n'avait pas pu être mis en place. Il le sera, il reste le projet de le mettre en place pour s'assurer d'une rotation équitable à l'accès de ces bornes et d'éviter justement tout irritant. On va examiner attentivement les remontées de ce questionnaire usagers en cours. Il a été envoyé, ils ont jusqu'à demain pour remplir, après, derrière, on va exploiter les résultats. C'est gros, il y a beaucoup de possibilités de faire remonter de l'info. C'est écrit librement, donc c'est un temps d'exploitation un peu plus long, ce n'est pas juste « oui » « non » et on sort une stat. On veut pouvoir rentrer dans les éléments de propositions ou de remontées de dysfonctionnements qui sont faites par les personnes. Par la même occasion, c'était aussi un de vos points d'attention, et on essaiera de le pérenniser, dans la répartition des personnes entre Eiffel et Esquirol, pouvoir, quand c'est possible, prendre en considération les vœux, les préférences sur l'un ou l'autre parking dans la limite des places disponibles. En tout cas, l'intégrer dans le champ des possibles. Ce questionnaire permet aussi de faire remonter cette info sans attendre la prochaine campagne. Voilà sur la partie parking.

Enfin, une dernière info, sauf si j'en avais oublié qui était aussi un sujet de préoccupation que vous aviez. Au niveau du service informatique, nous avons désormais une console qui nous permet d'avoir des données d'objectivation sur le fonctionnement des postes de travail, et notamment de sortir le top 10 des ordinateurs qui ont les performances les plus basses, les temps de réponse les plus bas, les temps d'allumage les plus longs, etc. C'est très précieux dans le cadre de la résolution des irritants et l'amélioration de l'expérience utilisateur. Les équipes informatiques vont contacter, je ne sais pas encore sous quel format, certainement mail, les utilisateurs identifiés comme ayant les niveaux de performance les plus bas, pour récupérer les postes de travail et en examiner la raison. Est-ce une mise à jour qui ne s'est pas faite ? Est-ce de la mémoire vive qui est manquante ? On est véritablement dans ce processus d'aller vers les usagers, indépendamment des remontées de Sam, etc. pour leur proposer des solutions même quand il n'y a pas de remontée. Cela nous permet aussi d'avoir des éléments d'objectivation

sur ce niveau de fonctionnement, ces lenteurs des postes de travail. On est sûr de la donnée collectée directement.

Les autres infos : le bilan du forfait mobilité durable sur l'année 2025 en trois chiffres : 22 bénéficiaires, aucun refus et 5 331 euros versés au total. Par contre, je n'ai pas les chiffres de l'année dernière ; 16 bénéficiaires, donc en hausse. Aucun refus, c'est-à-dire que tout le monde a rempli à minima l'exigence d'au moins 30 jours d'utilisation.

La caisse nationale nous a informés qu'elle allait diffuser un baromètre de transformation de l'Assurance maladie, un questionnaire destiné à évaluer le ressenti, la qualité de cette première phase du projet. Les destinataires de ce baromètre sont les équipes qui viennent de la direction régionale du service médical anciennement qui seront amenés entre le 12 février et le 5 mars, c'est un formulaire qui sera national, nous n'avons pas la main sur les questions posées. Ils seront questionnés, et nous n'avons pas encore ce questionnaire, je ne peux donc pas vous en dire plus. Ils seront questionnés grosso modo sur leurs ressentis sur cette première phase d'intégration, j'imagine aussi les dispositifs d'accompagnement qui ont été déployés, etc. C'est un prestataire externe, la société Ipsos BVA, qui sera en charge... la même que sur le BSI. Ce prestataire est en charge de la réalisation de l'enquête. Nous ferons une communication, nous accompagnerons ce lancement par une communication *ad hoc*.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : Ce questionnaire de satisfaction va donc émaner de la Cnam à destination de tous les agents qui ont fait partie du projet de transition vers l'Assurance maladie partie SM, mais nous, cela ne concerne que 117...

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : 100.

Mme RODRIGUES-MARTINS, CFDT : Oui, 100 personnes. Elles vont donc le recevoir directement de la part de la Cnam sans passer par vous, c'est bien cela ? Puisque vous n'êtes pas destinataire du questionnaire, vous ne le connaissez pas encore.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Il y a plusieurs informations : pour l'instant, je vous donne cette information, le questionnaire ne sera ouvert qu'à compter du 12 février. À ce jour, je n'ai pas vu les questions. Peut-être que nous les aurons d'ici là, mais effectivement, seuls ces salariés seront visés. Très certainement, nous nous ferons le relais auprès de ces salariés de ce lien vers cette enquête. Nous serons amenés à faire des éléments de communication. Ce que je n'ai pas dit, c'est que normalement, dans les informations à ce stade données par la caisse nationale, ce baromètre, ce n'est pas un questionnaire de satisfaction à proprement parler, mais c'est un baromètre au niveau de l'évaluation, aura à la fois vocation à donner des résultats au niveau national à la Cnam, mais devrait aussi nous permettre d'avoir notre vision locale.

Mme DUCHER : Si on a assez de répondants.

Mme CASADO-BOLIVAR, direction : Oui, si c'est représentatif en termes de niveau de répondant. Normalement, on devrait être en mesure d'avoir des informations aussi sur les résultats de ce questionnaire au niveau local, mais je ne peux pas vous en dire plus sur le contenu dudit questionnaire à ce stade. Voilà pour les informations.

Est-ce qu'il y avait des informations secrétaires ? Non ? Je vous propose de lever la séance.

La séance est levée à 17 h 50