

Pour Rappel :

Les élus du CSE, alertés sur des dysfonctionnements majeurs au sein de la Direction Générale des Ugecam (DGU ou DNGU) ayant entraînés des risques psychosociaux graves pour les agents de cette Direction, ont déclenchés une expertise pour faire analyser cette situation par un cabinet externe.

Cette réunion exceptionnelle du CSE n'avait donc qu'un objet : partager avec la Direction de la Cnam le résultat de cette expertise.

1. Rapport d'expertise sur l'existence de risques graves RPS (risques psychosociaux) au sein de la Direction des Ugecam (DGU)

Le cabinet Acante a donc présenté son rapport en rappelant le contexte à l'origine de cette expertise :

- Des alertes remontées par des salariés de cette Direction
- Le constat d'un turn-over important
- Une tournée d'inspection des membres du CSE qui a renforcé les craintes des élus

Pour rappel : Le cabinet Ernst & Young a déjà réalisé un audit de cette Direction en 2021, mais étrangement, une partie de son rapport avait disparue au moment de sa présentation ...

La DRHEP a écouté avec attention les constats et préconisations du cabinet Acante.

De son côté, la Direction DGU, semble ne pas avoir compris la démarche engagée et l'importance des risques identifiés ...

Le rapport a d'abord présenté la méthodologie utilisée (avec de nombreux entretiens avec les agents), les missions et activités de la DNGU:

Une direction axée sur le soin, sans lien juridique avec les entités du réseau qu'elle pilote

- Une direction de la CNAM

La DNGU est une des directions de la CNAM qui est la seule à avoir une activité axée sur le soin et pas sur l'assurance maladie

- Une direction, tête d'un réseau de plus de 240 établissements médicaux et médico-sociaux
 - 78 établissements sanitaires et 164 établissements médico-sociaux, dont 82 établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR)
 - 13 Unions régionales les Ugecam : fonctions de siège et coordination de l'activité
 - 14 000 salariés
- Des missions historiques et d'autres plus récentes
 - Mise au normes comptables des établissements du groupe (certification) et accompagnement des établissements en difficulté
 - Validation des dossiers de financement
 - Le pilotage des projets informatiques
 - Animation de réseaux de professionnels, coordination de projets et sujets transverses dans les domaines RH, communication, médical, médico-social
- Un travail de soutien aux Ugecam, de veille, de coordination, de mise en lien qui doit s'accommoder de l'absence de lien hiérarchique : une grande capacité de conviction à déployer et des mondes différents à conjuguer

Ainsi que l'équipe qui compose la DNGU :

Des salariés expérimentés, un turn-over important

- Des effectifs expérimentés
 - Âge moyen : 50 ans
 - Ancienneté moyenne au sein de la CNAM : 9,5 ans et Ancienneté DNGU 4,2 ans
 - Une majorité d'agents de direction
- Un turn-over important
 - Augmentation des effectifs de 12 salariés en 2012 à 32 en 2021
 - 13 départs et 18 arrivées sur les 4 dernières années
 - Dont 11 départs liés à des démissions ou des mobilités
 - Des postes vacants, notamment au sein du Codir
 - Des recrutements à venir dont près de la moitié en lien avec le projet Filières

Ensuite, les constats ont été présentés et argumentés ...

Et cette expertise a confirmé que les salariés étaient en situation de risques avérés !

Avec des constats affligeants :

- L'existence de **violence interne** au sein de la DNGU qui porte atteinte à l'intégrité de salariés.
- L'absence de reconnaissance et de soutien, combinée à une forte charge de travail qui provoque du **stress chronique ayant des effets** pathogènes sur plusieurs salariés de la DNGU
- La **déqualification professionnelle et déstabilisation personnelle** impulsée par des fluctuations de prescription du travail (retraits de dossier, absence d'arbitrage, ...) qui ne sont pas ou mal expliquées

Le rapport d'expertise a aussi montré les risques d'atteinte à la santé physique et mentale des salariés ...

... et les principaux facteurs de risques, à la source de ces constats :

- Des rapports sociaux dégradés
- Une charge de travail importante
- Un manque de reconnaissance
- Des exigences de travail

Ces facteurs de risques ont été détaillés et expliqués avec de nombreux exemples qui pointaient des dysfonctionnements importants dans cette Direction :

- Techniques de management potentiellement pathogène
- Isolement, pratique punitive,
- Clivage salariés issus Cnam et issus du privé

- Soutien managérial parfois défaillant, mise à l'écart, « *clanisation* »
- Processus conscient et systématisé

... et des aberrations dans l'organisation comme par exemple la répartition des missions entre les départements Support et Métier ... qui n'est pas du tout classique, voir surprenante !

D'autres facteurs sont présentés comme aggravant une situation déjà difficile comme :

- La charge de travail importante
- Le manque de visibilité sur la stratégie de la Direction
- L'absence de réponse aux nombreux signaux remontés par les agents
- L'absence de reconnaissance par la Direction DNGU des problèmes !

Enfin, si le cabinet n'avait pas pour mission de proposer des solutions à ces constats, il a présenté des pistes de travail pour résoudre les dysfonctionnements autour des thèmes suivants :

- Reconstituer un collectif pertinent et soutenant
 - Organiser des échanges (« disputes professionnelles ») autour des missions dans les équipes, la qualité du travail, les moyens nécessaires
 - Formaliser le processus d'intégration pour permettre aux nouveaux arrivants de comprendre les enjeux
 - Organiser des moments conviviaux
- Renforcer le soutien managérial
 - Adapter la posture managériale pour porter le « travail sur le travail » (cf l'organisation de disputes professionnelles)
 - Prendre conscience de l'impact des paroles sur les agents
 - Assurer une équité de traitement au sein de l'équipe
 - Partager les objectifs de la DNGU
 - Réfléchir sur le « bon niveau de management » en fonction des étages
- Détendre la charge de travail actuelle
- Consolider le système de prévention des RPS au sein de l'établissement
 - Rompre avec une logique d'individualisation
 - Clarifier le système d'alerte et y associer les partenaires sociaux
 - Consolider le dialogue social autour de la prévention primaire des RPS

Suite à cette présentation...

La Direction a rappelé l'intérêt qu'elle portait à ce rapport, la description des mécanismes qui sont présentés, et le risque lié à l'individualisation des difficultés rencontrés par les agents. La Direction rappelle qu'elle a une démarche concertée avec les représentants du personnel pour limiter les risques liés au RPS.

La Directrice de la DNGU est revenue sur le rôle de sa Direction : elle gère une des 2 missions de l'Assurance Maladie. La DNGU est donc bien une Direction de la Cnam !

Compte-rendu du Comité Social et Economique Exceptionnel du siège / sites du 15 NOVEMBRE 2022

L'environnement est complexe, car la DNGU pilote un réseau des 13 Ugecams, avec des donneurs d'ordre multiples vers ces organismes, ce qui rend plus inconfortable le travail des agents de cette Direction. La DNGU préconise mais aussi décide pour ces organismes.

La Directrice reconnaît que l'organigramme n'est plus à jour et doit être adapté. Mais elle précise que des particularités dans l'organisation sont liées aux missions de la Direction. Par exemple la validation des projets d'investissements des UGECAMs est réalisée par la DNGU, ce qui explique la position de l'équipe Finance dans la Direction Métier !

Tout va très bien Madame la Marquise !

Car pour le reste, le silence de la Direction de la DNGU sur les constats et préconisations de ce rapport d'expertise est resté ... assourdissant !

Mais ça n'a pas été le cas côté représentants du personnel : Une déclaration, soutenue par l'ensemble des élus, a été lue par le président de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail : elle a rappelé les conditions de mise en œuvre de cette expertise, ses conclusions, la gravité des risques évoqués mais surtout l'importance de la responsabilité de la Direction dans la résolution des dysfonctionnements constatés.

**La Direction a d'ailleurs interrogé le cabinet Acante sur la « gravité » des risques identifiés, évoqués par les élus, mais pas visible dans le rapport...
Encore une lubie de vos élus ?**

**Et bien NON !
Cette gravité a été confirmée en séance par le cabinet !**

Et une motion a aussitôt été votée à l'unanimité par les élus du CSE :

En complément de la déclaration intersyndicale des élus du CSE, nous demandons à l'employeur de mettre en place immédiatement des mesures conservatoires pour la santé des agents ainsi qu'un plan d'actions et de suivi pour résoudre les dysfonctionnements constatés !

Il est retenu d'organiser rapidement une réunion de restitution aux agents de la DNGU.

La date de cette restitution est planifiée au matin du 18 Novembre !

En parallèle « la DRH et le médecin du travail se tiennent à disposition des salariés qui en ont besoin »...

Enfin, un travail va être engagé par la Direction, avec les partenaires sociaux pour mettre en place rapidement le plan d'actions demandé par les élus.