Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique

du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

Ce qu'il faut retenir :

- **La santé au travail** : de nouveaux intervenants, le bilan de l'activité 2025- 1er semestre 2026 du service social, le bilan de l'activité 2025- 1er semestre 2026 du service Pros-Consulte, le bilan des situations de mal-être au travail signalées à la DRHEP, le bilan de la médiation
- **DDISE** : Point d'avancement sur le plan d'action de prévention des risques psycho-sociaux
- **Site de Caen** : Point sur la relocalisation
- Présentation du **bilan social 2025**
- Projet d'implantation de **l'Ucanss au sein du bâtiment Galliéni**
- Renouvellement des **membres des comités de gestion des associations**
- **Point sur la nouvelle classification** : où l'on comprend qu'il y a 1 sous-directeur ou directeur pour 14 agents à la Cnam !



Signe de Performance ou de Robustesse ?

1 agent de direction pour 14 agents à la Cnam !

1. Santé au travail et acteurs de la prévention :

Bienvenue à la nouvelle médecin du travail, au nouveau chargé de mission/référent handicap, au nouveau psychologue du travail, à la nouvelle assistante sociale, au nouveau chargé de mission/référent handicap !

La nouvelle médecin du travail, arrivée à la Cnam depuis deux mois, est le docteur Chena.
L'agrément de l'inspection du travail pour avoir un service de médecin du travail autonome a été accordé.

Le nouveau psychologue du travail depuis 2 semaines est Fréderic Le Bihan. Il est intégré à la DRHEP mais n'est pas rattaché au service du médecin du travail.

La nouvelle assistante sociale Salhia Naima est arrivée à la CNAM depuis 6 mois.

Le nouveau chargé de mission / référent handicap Anca Anghel est arrivée depuis 1 mois.

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

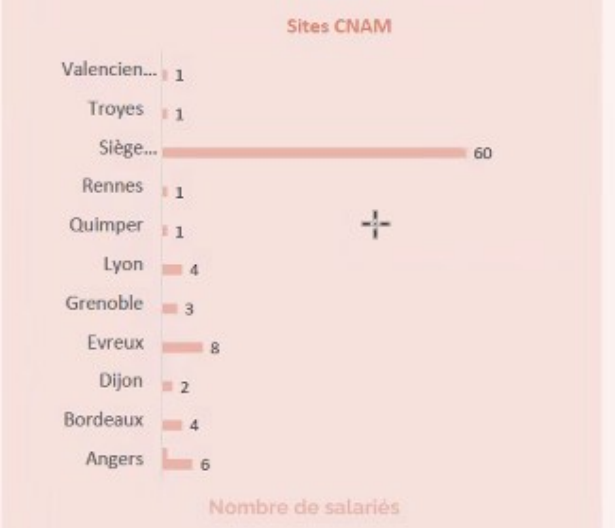
2. Bilans et indicateurs en matière de santé et de conditions de travail : Présentation du bilan d'activité 2025/1er semestre 2026 du service social du travail

Quelques chiffres clés :

Salariés accompagnés - 91, dont 40% d'hommes et 60% de femmes
Contacts avec les salariés : 174
Contact avec les partenaires internes et externes : 61
Réunions, commissions, instances : 27
Déplacements en région : Bordeaux et Evreux en 2025

- Légère diminution du nombre de collaborateurs accompagnés en 2025, passant de 112 en 2024 à 91 (soit - 9,75%) .
- **31 collaborateurs des sites de région ont été accompagnés,** dont 34% étaient déjà connus du service social.

La prise de poste le 12/11/2025 par le nouvel assistant social s'est effectuée dans une totale fluidité. Les salariés déjà accompagnés ont pris attache avec lui dès les premières vacations et **11 nouveaux salariés l'ont rencontré entre le 12 novembre et le 31 décembre 2025.**



- Majoritairement le service social est fréquenté en 2025 par des **femmes à hauteur de 60% et à 40% par des hommes** (En 2024 63% et 37%)
- Les tranches d'âge principales des agents rencontrés sont à **46% les 48-57 ans, et à 34% les 38 – 47 ans** Très similaire à 2024. Certainement représentatif des tranches d'âge des personnels en activité.
- Les salariés rencontrés sont **mariés pour 28%, célibataire 20%, séparés/divorcés 15% et PACS 7%.**
- Ils relèvent majoritairement du **statut cadre (63%) et sont employés/agents de maitrise à 37%**
- Les personnes reçues sont majoritairement en **CDI (76%)**

Nous notons que :

- Il y a une demande forte de voir l'assistante sociale en présentiel.
- Un tiers des personnes qui consultent l'assistante sociale le font sur le sujet de proches aidants.

3. Bilans et indicateurs en matière de santé et de conditions de travail : Présentation du bilan d'activité 2025/1er semestre 2026 des interventions du service Pro-Consulte

Cadre d'utilisation de Pros-Consulte :

Numéro vert mis à la disposition des salariés dans le cadre de la démarche de prévention des risques psychosociaux leur permettant notamment de dialoguer avec un psychologue.

Plateforme téléphonique ouverte 7/7 jours et 24 heures/24

L'existence de la cellule est portée à la connaissance des agents par :

- Un affichage sur l'ensemble des sites
- Une information sur Liam / IntraCnam
- Une information sur @PI-RH: QVT / Dispositifs d'accompagnement
- La formation prévention des risques RPS pour les managers

Typologie des appels en 2025

Répartition Femme/Homme

	Femme		Homme	
	Nbre	%	Nbre	%
2024	13	59%	9	41%
2025	18	60%	12	40 %

Tanches d'âges des appelants ayant répondu à ce critère

	Entre 20 et 30 ans	Entre 31 ans et 40 ans	Entre 41 ans et 50 ans	Entre 51 ans et 60 ans	Plus de 60 ans	Non communiqué
2024	0	1	6	5	0	10
2025	0	4	10	5	1	10

Durée moyenne des appels : **32 minutes**

48 % des appels concernent les conflits de travail, 38% concernent l'organisation du travail.

Sollicitations de Pros-Consulte en dehors de la cellule d'écoute 2025-2026 :

- Complément du diagnostic DDSI/ DDISE suite à l'expertise Technologia
  - Participation à l'atelier de travail collectif du 18 mars 2026
  - Administration d'un questionnaire « climat de travail »
  - 4 entretiens individuels

- Diagnostic « climat de travail » et construction d'un plan d'action : Filière Digital /DDSI
  - Entretiens avec l'ensemble des collaborateurs et managers au cours de l'été 2026
  - Co-construction du plan d'action en cours
  - Restitution aux agents du département prévue mi octobre

- Deux enquêtes dans le cadre de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral pour l'un et un agissement sexiste pour l'autre
- Cellule d'écoute suite à décès : 1 en 2025, 2 en 2026

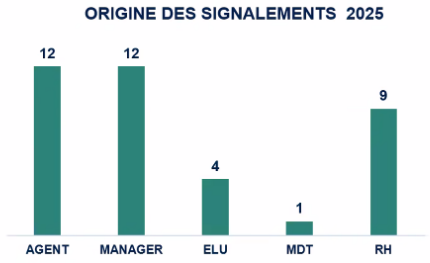
A Savoir : une étude Pros Consulte a été réalisée auprès de **la Filière Digital de la DDSI.** Un plan d'action est en préparation et sera partagé avec la CSSCT et le CSE.

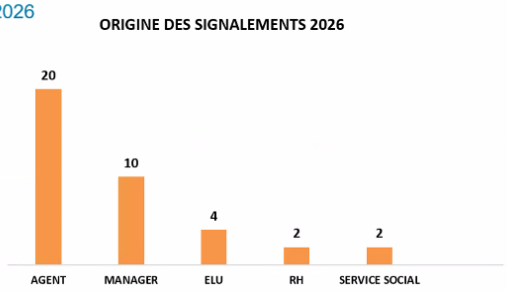
4. Bilans et indicateurs en matière de santé et de conditions de travail : Présentation du bilan des situations de mal-être au travail signalées à la DRHEP

BILAN DES SIGNALEMENTS 2025 – SEPT 2026

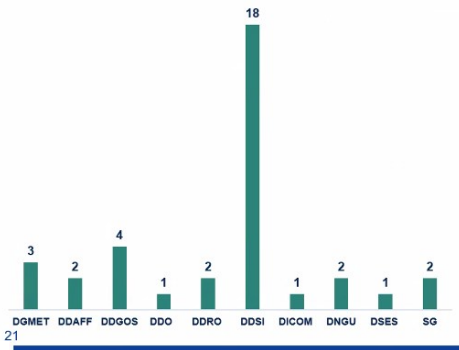
Depuis début 2026 : 34 signalements accompagnés par DVT (36 en 2025) dont :

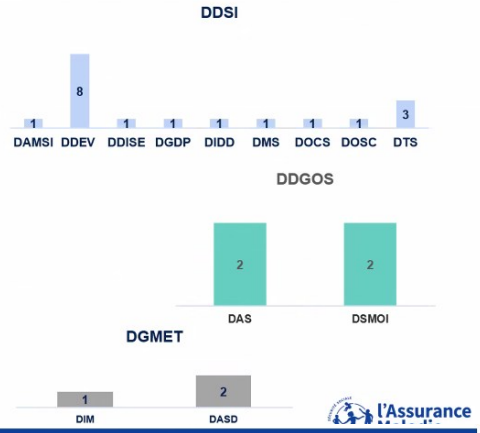
- 19 situations adressées via la procédure de signalement des situations de mal-être (18 en 2025)
- 15 signalements adressés par d'autres canaux
- 17 situations clôturées en 2026 (23 en 2025)
- 13 situations de 2025 restent en cours de traitement en 2026





AFFECTATION DES AGENTS CONCERNÉS PAR UN SIGNALEMENT EN 2025



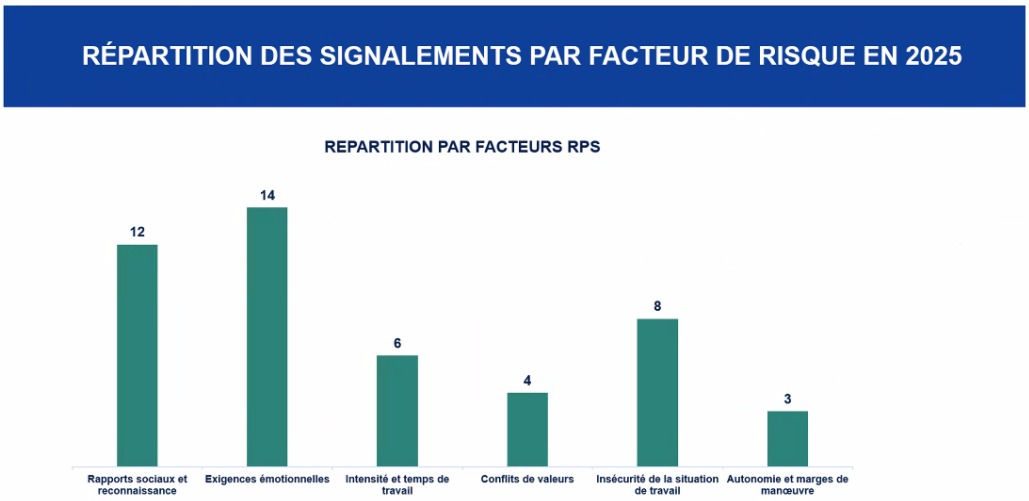


21

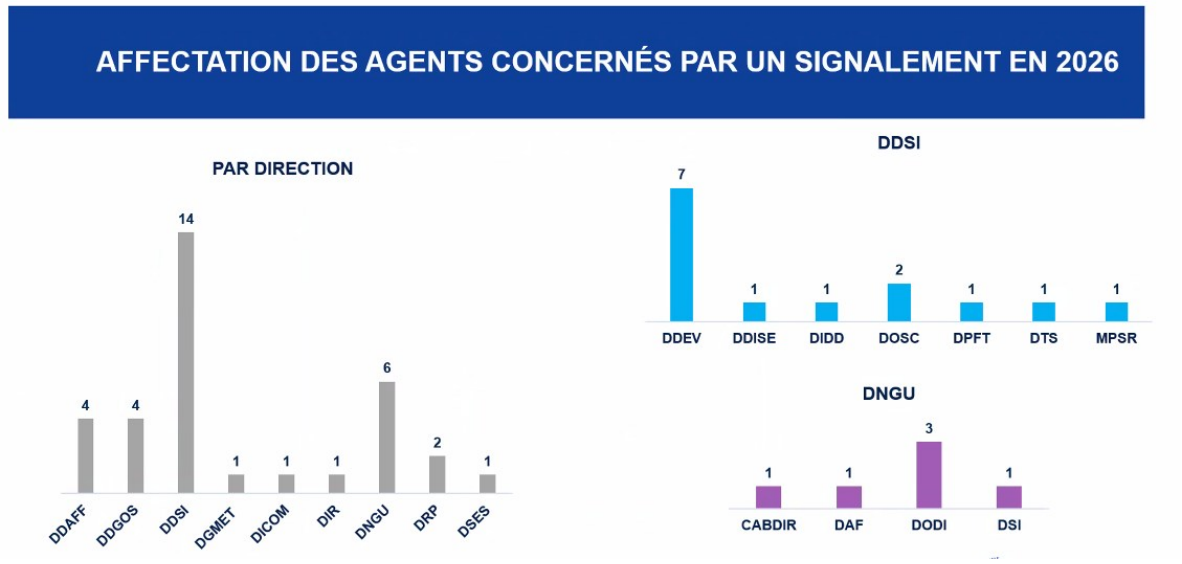
RÉPARTITION PAR SITE DES AGENTS CONCERNÉS PAR UN SIGNALEMENT EN 2025



La DRH s'engage à approfondir les chiffres et à montrer les ratios par rapport aux effectifs pour le nombre par département et le nombre par site.



L'exigence émotionnelle est la charge émotionnelle lors d'interactions avec d'autres services, avec les prestataires.
Les rapports sociaux sont les liens dans le même collectif de travail.



5. Bilans et indicateurs en matière de santé et de conditions de travail : Bilan médiation

Rappel du cadre général d'intervention :

- **Définition de la médiation** : a beaucoup varié et s'est « stabilisée » très récemment :

« *la médiation s'entend de tout processus structuré par lequel plusieurs personnes tentent , avec l'aide d'un tiers, de parvenir à un accord destiné à la résolution du différend qui les oppose* » (nouveaux art. 1528 et 1530 du CPC).

- Par médiation interne, on doit comprendre un processus structuré de résolution des différends au sein d'une organisation de travail (entreprises privées ou administrations).

- La médiation interne est proposée aux collaborateurs de la CNAM-EP en vue de la régulation / règlement des conflits au travail depuis 2021 (après une année de rodage en 2020) . Il s'agissait d'une offre nouvelle qui a donné lieu à plusieurs présentations y compris auprès des RP, et à une documentation associée régulièrement mise à jour (présentation du processus, engagement de confidentialité, recueil de déontologie).

- Rappel des **principes** de la médiation interne : une démarche amiable hors contentieux, confidentielle, volontaire. (CF article L 1152-6 du code du travail)
- Rappel de la **posture** du tiers Médiateur : impartialité, indépendance, neutralité, non jugement, sans pouvoir de décision
- Aujourd'hui, on considère que la médiation interne est un des leviers de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT/ QVCT dans les organisations.Par delà l'outil de traitement des conflits, la médiation interne offre un espace de dialogue sécurisant, neutre, confidentiel aux collaborateurs pour désamorcer les tensions avant qu'elles ne touchent à leur santé, à la cohésion des équipes, à la qualité du travail et de la vie au travail.

Bilan de la mediation interne 2025/2026

23 demandes de médiation :
- 14 demandes n'ayant pas abouti à l'engagement d'une médiation : refus de l'une des parties, orientation vers un autre dispositif d'accompagnement…
- 7 médiations conduites à leur terme.
- 1 médiation suspendue, avec réorientation vers un diagnostic collectif du climat de travail.
- 1 médiation en cours de lancement.

19 saisines concernant des faits susceptibles de relever du harcèlement moral
- 1 saisine réorientée vers la médiation.
- 4 situations ayant donné lieu à un rapport d'analyse transmis à la DRH :
  - 2 situations : qualification de harcèlement moral non retenue ; mesures d'accompagnement préconisées.
  - 1 situation : constat d'un dérapage verbal ponctuel dans un contexte de tension interpersonnelle ; recadrage managérial et mesures d'accompagnement mis en œuvre.
  - 1 situation : réalisation d'une enquête complémentaire à la suite du premier rapport, puis prononcé d'une sanction disciplinaire.
- 14 autres situations instruites, avec entretiens, analyse des éléments produits et restitution : qualification de harcèlement moral non retenue à l'issue de l'analyse.

3 saisines pour des éléments susceptibles de qualification de harcèlement sexuel/agissements sexistes :
- 1 reconnaissance de faits de sexisme avec sanction
- 1 reconnaissance de faits de sexisme avec recadrage managérial
- 1 dossier en cours d'analyse

8 demandes d'entretien nécessitant une réorientation vers un autre interlocuteur

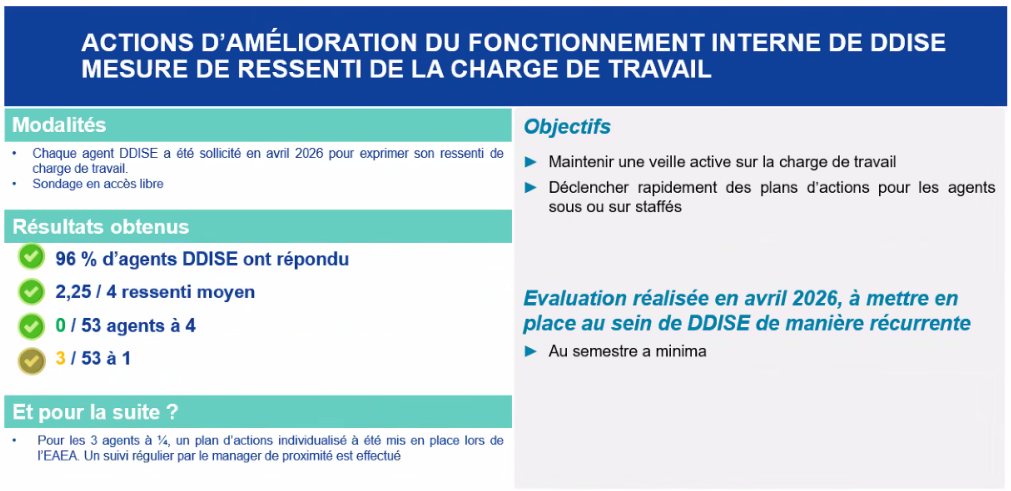
6. DDISE : point d'avancement du plan d'action de prévention des risques psychosociaux

En séance, la direction DDEV et la direction DDISE présentent le **plan d'action** mis en place à la DDISE :

- Il y a eu une mise en place sous Klaxoon d'une bourse à missions suite à la recommandation de l'expertise Technologia.
  - La direction est satisfaite de ce dispositif qui fonctionne bien. Cette action va continuer.
- Le parcours d'intégration va être encore travaillé.
- Pour le plan d'action, il a été évalué la formation des nouveaux embauchés depuis 3 ans.
- La communication a été revue avec des réunions d'équipe hebdomadaires collaboratives sous Klaxoon désormais, avec un canal zoom DDISE mis en place.
- Il y a eu la mise en place d'une communauté expertise fonctionnelle DDEV avec 9 porteurs actifs issus de DDISE, DAPE et DGDP. Les référents fonctionnels sont des emplois nouveaux au sein de la DDISE contrairement à DAPE et DGDP qui ont des référents fonctionnels depuis de nombreuses années.

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

Une mesure de ressenti de la charge de travail a été réalisé.



Elle sera à nouveau réalisée en fin d'année. Spontanément, des agents ont signalé être en surcharge.

3 chantiers sont en cours :

- Les irritants projets,
- Mieux vivre au travail,
- Mieux maitriser la charge.

Les livrables produits à l'issue de ces chantiers pourraient être déployés dans d'autres direction.

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

7. Site de Caen : point de situation sur la relocalisation du site

PLANNING PREVISIONNEL

Septembre 2026
Réunion CPAM / CNAM -> proposition d'espaces complémentaires [04/09/26].
Communication auprès des agents sur les espaces complémentaires et le planning prévisionnel [11/09/26].
Octobre 2026
Information CSSCT [01/10/26].
Information CSE [15/10/26].
Octobre 2026 à mai 2027
Pas de changement, les agents restent sur le site actuel. A noter que le chauffage est pris en charge par la CPAM pour la période hivernale.
Juin 2027 à Août 2027 (sous réserve de la vente du site actuel par la CPAM)
Travail collaboratif avec les agents pour les propositions de plans d'aménagements dans les locaux provisoires.
Information CSSCT et CSE.
Accompagnement des agents en vu du déménagement vers les locaux provisoires.
Septembre 2027 à décembre 2027
Travail collaboratif avec les agents pour les propositions de plans d'aménagements.
1er trimestre 2028
Information CSSCT.
Information / validation CSE.
Accompagnement des agents en vu du déménagement vers les locaux définitifs.

Le site de la Cnam va être vendu. Les agents déménageront seulement lorsque le site sera vendu.

2027 : déménagement provisoire
Premier trimestre **2028** : emménagement dans les locaux définitifs.

Il y aura 19 postes de travail répartis en 2 bureaux de 8, un bureau de 3 pour 23 agents ainsi que 3 salles mutualisés à proximité.

Pas de possibilité de location de parking aux alentours. La CPAM a 300 places de parking sur son site.

8. Nouvelle classification - Présentation du projet de référentiels emplois

Cette présentation a permis de faire un point sur les libellé emplois non traités en 2025 dans le cadre de la mise en place de la nouvelle classification :

- **Managers ADD** (Agent De Direction)
- **Chef de Projet Maitrise d'œuvre** (CP MOE) et **Directeur de projet (DP) MOE** ont été présentés une nouvelle fois revus avec l'aide de KPMG. Résultat : plus d'activités.
    - Pour le CP MOE, les niveaux vont de VI à VII (plus de niveau VIII). Pour les agents déjà au niveau VIII, ils garderont évidemment leurs niveaux

mais ceux qui ont des niveaux VI et VII, ne pourront plus passer niveau VIII.

La vision de la direction des managers et des pilotes de projet est la suivante :

Managers hiérarchiques

Trois strates de management hiérarchique :
- Manager stratégique
- Manager intermédiaire
- Manager opérationnel / Manager du SI

Le **management hiérarchique : un accompagnement dans la durée.** Il accompagne le développement des compétences et les parcours professionnels des agents, assure leur évaluation en croisant les contributions des pilotes de projet et veille à leur charge globale de travail. Il porte les arbitrages de priorités relevant de son périmètre et anime le collectif métier.

Le manager est responsable de la performance de son périmètre et de ses équipes, dont il assume la responsabilité hiérarchique et RH.

Pilotes de projet

Deux emplois de pilotage fonctionnel :
- Directeur de projet MOE du SI
- Chef de projet MOE du SI

Le **pilote de projet :** une responsabilité opérationnelle centrée sur le projet.
Il mobilise les expertises, coordonne les contributions et pilote les objectifs, les délais et la qualité des livrables. Il apporte au(x) manager(s) un retour sur les réalisations, les compétences mobilisées et les difficultés rencontrées.

Le pilote de projet est responsable de l'aboutissement d'un projet en mobilisant des contributeurs par l'influence et la coopération, sans responsabilité hiérarchique.

Mais c'est la vision de l'avenir de ces professions : pour les CP ou DO en place, ils pourront continuer à manager s'ils le souhaitent. Mais lors des VP, il n'y aura plus de management pour les CP ou DP MOE du SI (Système d'Informations).

3.1 REFONTE DES RÉFÉRENTIELS EMPLOIS DE PILOTE DE PROJET : CONSTATS ET ORIENTATIONS POUR UNE ÉVOLUTION PROGRESSIVE DU MODÈLE

Quelques chiffres

272 pilotes de projet dont 129 CP et 143 DP

44 Ont historiquement une « double casquette » = 18% **(uniquement à la DDSI)**

150 Collaborateurs évalués par un DP/CP

Les constats

- **Deux modes de fonctionnements établis et opérationnels**
- **Complexité des parcours**
- **Disparités dans les niveaux de rattachement**
- **Des pilotes projet ayant un rôle hiérarchique qui ne sont pas reconnus comme managers au niveau Cnam et ne bénéficient de ce fait pas du même accompagnement**

Une orientation et un changement progressif de modèle

- **Orientation :** Centrer les CP / DP sur leur cœur de métier (pilotage projet, fonctionnement matriciel, lien avec le management…), sans responsabilité managériale
- **Implication** : Préciser les attendus du CP / DP en termes de management fonctionnel et l'articulation avec le management hiérarchique
- **Un principe d'action :** Veiller à ne pas déstabiliser les organisations en place et préserver le climat social.
- **Une situation transitoire** : La possibilité offerte aux DP/CP ayant un rôle hiérarchique qui le souhaitent de conserver ces prérogatives en les précisant dans les fiches de poste. En revanche, ces responsabilités hiérarchiques ne seront pas transférées à leur successeur en cas de départ ou de changement de poste : elles devront être exercées par un emploi de manager.

l'Assurance Maladie

Il y a 44 CP ou DP en situation de mangement avec des équipes 3-4 personnes.
Sur les 44 qui ont ce rôle, il y a 12 changements de libellés emplois, 25 maintiendraient leurs rôles hiérarchiques, 2 ne souhaitent plus poursuivre leur rôle hiérarchique et 5 personnes n'ont pas encore répondus.

Le **directeur manager coordonnateur** disparaît.

L'emploi **Chargé de mission** a été revu. C'est un emploi grille administrative de 7 à 9. Pour ceux qui sont en grille informatique et conservent ce libellé, ils resteront sur la grille informatique.

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

FAMILLE 17 : MANAGEMENT ET PILOTAGE – MANAGERS (CADRES) + CHARGÉ DE MISSIONS ET PILOTAGE DE PROJET

Nombre de référentiels emplois:

AVANT TRAVAUX CLASSIFICATION	APRES TRAVAUX CLASSIFICATION
• Nombre de référentiels : 6	• Nombre de référentiels : 5

Pesée des emplois et changement par référentiel (cadres) :

Référentiel avant les travaux de classification	Pesée avant les travaux de classification	Référentiel après les travaux de classification	Pesée après les travaux de classification	Motif
CHEF(FE) DE PROJET MOE SI	VI;VII;VIII	CHEF(FE) DE PROJET MOE DU SI	VI;VII	Suppression du niveau VIII
DIRECTEUR(TRICE) DE PROJET / DIRECTEUR(TRICE) DE PROJET MOE	VII;VIII;IXA	DIRECTEUR(TRICE) DE PROJET MOE DU SI	VII;VIII;IXA	Fusion des libellés emplois « DP MOE » et « DP ». Les DP MOA ayant déjà fait l'objet d'une identification spécifique, seuls des DP exerçant des activités de MOE restent aujourd'hui positionnés sur le libellé « DP ».
CHARGE(E) DE MISSION	6;7;8;9 VA;VB;VI;VII;VIII;XA;IXB 10A 11E	CHARGE(E) DE MISSION	7;8;9	Emploi désormais positionné uniquement sur la grille administrative.
MANAGER OPERATIONNEL	8;9 VI;VII,VIII;XA;IXB	MANAGER OPERATIONNEL	8;9	Emploi désormais positionné uniquement sur la grille administrative.
MANAGER COORDONATEUR	IXA;IXB	MANAGER DU SI	VII;VIII;IXA	Fusion des libellés emplois « Manager opérationnel – grille informatique » et « Manager coordonnateur »

20

Chargé(e) de mission - Projet

Finalité : Réaliser et/ou coordonner des missions/programmes/projets transverses ou thématiques, de leur cadrage à leur réalisation, en mobilisant les contributions nécessaires, et en produisant les analyses et recommandations et en appui à la décision, au service des priorités de la direction.

Activités niveau 7

1. Contribuer à la réalisation d'une mission ou d'un projet/programme transversal ou thématique sur un périmètre défini, de son cadrage jusqu'à la production des livrables. (Prépare, traite et/ou coordonne)
2. Participer à la définition des modalités de pilotage, de coordination et d'organisation de la mission/projet/programme en mobilisant les méthodes et outils adaptés.
3. Mobiliser des connaissances métiers sur plusieurs domaines afin d'apporter une réponse adaptée aux problématiques rencontrées.
4. Conduire des analyses comparatives ou de benchmark pour enrichir les recommandations.
5. Assurer un rôle de coordination et de conseil auprès des parties prenantes et représenter le service, département ou direction, vis à vis de partenaires internes et externes
6. Assurer le suivi des livrables et rendre compte de l'avancement auprès des interlocuteurs concernés.
7. Identifier les risques opérationnels liés à la mission/projet/programme et proposer des ajustements adaptés.
8. Contribuer à l'amélioration continue des pratiques en formalisant les méthodes, outils et enseignements issus des missions/programmes/projets conduites.

Activités niveau 8

1. Être référent de la ou des missions/programmes/projets auprès des contributeurs et les accompagner dans leurs contributions.
2. Représenter ponctuellement la direction auprès des instances de gouvernance, des partenaires institutionnels et des interlocuteurs internes et externes.
3. S'approprier les orientations stratégiques de la direction et les décliner en actions opérationnelles dans le cadre des missions/programmes/projets confiés.
4. Conduire des missions/programmes/projets transverses impliquant plusieurs acteurs ou directions, en assurant leur coordination.
5. Structurer les démarches et définir les méthodes adaptées aux enjeux des missions/programmes/projets confiées.
6. Produire des analyses approfondies intégrant différentes dimensions (organisationnelles, opérationnelles, réglementaires, techniques...).
7. Adapter les modalités d'intervention en fonction des interlocuteurs, des contextes et des évolutions de l'environnement.
8. Identifier les impacts des actions proposées et en mesurer les effets sur l'organisation ou l'activité.
9. Concevoir et formaliser des méthodes, outils ou supports réutilisables afin de faciliter la conduite des missions et le partage des pratiques au sein du collectif.
10. Partager ses pratiques et contribuer à la montée en compétence du collectif en s'appuyant notamment sur des méthodologies d'intelligence collective

Activités niveau 9

1. Être le référent responsable des missions/projets/programmes complexes, accompagner les contributeurs et garantir la qualité, la cohérence et la conformité des livrables en effectuant des arbitrages
2. Evaluer l'impact des projets pilotés en termes d'accompagnement au changement
3. Contribuer, aux côtés de la ligne hiérarchique, à la réflexion de la stratégie du service/département en apportant des analyses, des propositions et des scénarios d'aide à la décision.
4. Conduire des missions/projets/programmes stratégiques complexes ou à forts enjeux impliquant de multiples parties prenantes.
5. Piloter, de manière fonctionnelle, la coordination des contributeurs mobilisés et définir les modalités de coopération nécessaires à la réussite des missions/programmes/projets.
6. Produire des analyses à forte valeur ajoutée intégrant différents scénarios.
7. Identifier et anticiper les risques ou points de vigilance liés aux missions conduites.
8. Mesurer l'impact de la mission conduite, contribuer au processus d'évaluation des missions/projets/programmes conduits.

21

Manager Opérationnel (Grille ADM) – Projet

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

Finalité : Concourt à la réalisation des objectifs de la direction et de l'organisme, en assurant le fonctionnement optimal d'un ou plusieurs collectifs de travail. Agit à partir d'orientations définies par la direction sur un périmètre d'équipe ou d'activité local. Porte la responsabilité RH de premier niveau de son équipe (objectifs individuels, EAEA, évaluation, répartition du travail, régulation des relations de travail).

Activités niveau 8	Activités niveau 9
1. Mettre en œuvre les orientations de l'Assurance Maladie et de la CNAM dans son secteur d'activité en les traduisant en objectifs opérationnels pour son équipe. 2. Superviser l'activité, les ressources et garantir la qualité des processus de son secteur en assurant le contrôle et le suivi des dossiers confiés. 3. Animer, accompagner et développer les collaborateurs de son équipe dans leur parcours professionnel et le développement de leurs compétences en partageant ses connaissances et son expertise. 4. Conduire les actes de management individuel en fixant les objectifs, évaluant les résultats et identifiant les besoins de développement. 5. Réguler l'activité et la charge de travail de l'équipe afin de garantir l'atteinte des objectifs dans des conditions soutenables. 6. Favoriser la coopération et la qualité du dialogue au sein de l'équipe en expliquant les décisions, en prévenant les tensions et en représentant son secteur auprès des instances de travail. 7. Développer les coopérations transverses et représenter son secteur ou son équipe auprès des partenaires internes et externes en portant les orientations et les positions de son périmètre. 8. Contribuer directement aux activités de son périmètre et porter l'expertise nécessaire à l'évolution des pratiques, méthodes et référentiels.	1. Piloter la performance et sécuriser l'activité de son périmètre / de son activité en anticipant les risques et en identifiant des solutions adaptées. 2. Garantir la maîtrise des processus et des ressources de son périmètre en assurant leur suivi et leur adaptation aux enjeux du service. 3. Accompagner durablement la transformation et l'évolution des équipes en particulier dans les contextes de changement ou de réorganisation (conduite du changement).

Chef(fe) de projet MOE du SI - Projet

Finalité : Piloter opérationnellement les projets du système d'information, en suivant la qualité, la sécurité, les évaluations et estimations des coûts et les délais des livrables en accord avec les parties prenantes (métier, MOA, internes DDSI...), selon le mode de pilotage retenu (cycle en V ou agile). Veiller au respect du cadre contractuel d'exécution et des principes généraux de la commande publique.

Activités niveau VI	Activités niveau VII
1. Participer aux ateliers de cadrage, à la définition et à l'estimation budgétaire du projet, et le cas échéant à la constitution de l'équipe 2. Être force de proposition sur les solutions organisationnelles à mettre en place 3. Préparer et animer certaines réunions et instances projet (dont comité de pilotage) en étant accompagné si besoin du directeur de projets ou d'un manager 4. Coordonner et animer l'équipe projet, assurer l'interface avec l'ensemble des parties prenantes et susciter l'adhésion 5. Identifier, évaluer et limiter les risques tout au long du projet 6. Réaliser un reporting régulier sur l'avancement des tâches confiées au travers des outils de l'entreprise et remonter les alertes adéquates 7. Décliner, cadrer et coordonner l'ensemble des travaux des projets selon méthodologie retenue 8. En lien avec le ou les manager(s) des contributeurs, veiller à la régulation de la charge, à la soutenabilité du projet et à l'amélioration continue 9. En lien avec le ou les manager(s) et grâce à la connaissance terrain, contribuer à l'évaluation des contributeurs du projet 10. Piloter, animer la relation avec les prestataires, challenger les charges et le planning proposés par le prestataire en s'appuyant sur les référents fonctionnels et/ou techniques 11. Garantir la mise à disposition des livrables en conformité avec le cahier des charges initial (qualité, performances, coût et délais). 12. Mobiliser les moyens nécessaires et assurer le suivi des étapes de mise en œuvre, du respect des normes et méthodes, exigences de qualité et sécurité du SI et cohérence technique et/ou applicative du SI	1. Piloter en autonomie toutes les phases de projets de moyenne complexité présentant plusieurs interfaces (métiers, SI, partenaires) et un certain niveau d'incertitude incluant des éléments significatifs de nouveauté , tout en maintenant une cohérence d'ensemble malgré les évolutions de périmètre ou de contexte 2. Réaliser son activité en faisant preuve d'autonomie, de synthèse, et d'anticipation, et sans escalade inutile 3. Savoir challenger les équipes et interlocuteurs, proposer des solutions dans le cadre de dysfonctionnements critiques 4. Savoir allier diplomatie (écoute, tact et recherche de compromis) et assertivité (clarté, fermeté et prise de décision) pour adapter son comportement aux interlocuteurs et situations, tout en défendant les intérêts du projet et en désamorçant les tensions 5. Avoir un esprit critique et être force de proposition pour la prise de décisions sur les orientations projets (budget, délais, périmètre...) 6. Garantir la coopération entre les parties prenantes en facilitant les interactions entre les acteurs 7. Faire preuve de pédagogie et d'une capacité à transmettre 8. Capacité à proposer et mettre en oeuvre l'amélioration continue dans son domaine d'activité

Directeur(trice) de projet MOE du SI - Projet

Finalité : Piloter tout type de projet du système d'information sur différents niveaux de complexité (multiplicité des parties prenantes, patrimoine applicatif important, projets à fort impact, à forte visibilité, etc.) projets de grande dimension...) en garantissant la qualité, la sécurité, les coûts et les délais, et la gestion par les risques en accord avec les parties prenantes (métier, MOA, internes DDSI...), selon le mode de pilotage retenu (cycle en V ou agile). Veiller au respect du cadre contractuel d'exécution et des principes généraux de la commande publique;

Activités niveau VII	Activités niveau VIII
1. Piloter en autonomie toutes les phases de projets de moyenne complexité présentant plusieurs interfaces (métiers, SI, partenaires) et un certain niveau d'incertitude incluant des éléments significatifs de nouveauté , tout en maintenant une cohérence d'ensemble malgré les évolutions de périmètre ou de contexte 2. Garantir la coopération entre les parties prenantes en facilitant les interactions entre les acteurs positionné plus haut 3. Gérer les situations de crise et savoir mobiliser les ressources adéquates, sans escalade inutile 4. Animer des instances de pilotage transverses avec des acteurs d'autres entités 5. Être capable de coordonner en matriciel ou en transverse une ou plusieurs équipes quelle que soit la structure organisationnelle et être en capacité de les fédérer 6. Avoir un esprit critique et être force de proposition pour la prise de décisions sur les orientations projets (budget, délais, périmètre...) 7. Assurer son activité en faisant preuve d'une attitude proactive, d'un regard critique et de leadership 8. Faire preuve de pédagogie et d'une capacité à transmettre 9. En lien avec le ou les manager(s) des contributeurs, veiller à la régulation de la charge, au maintien de l'adhésion, à la soutenabilité du projet et à l'amélioration continue 10. En lien avec le ou les manager(s) des contributeurs et grâce à la connaissance terrain, contribuer à l'évaluation des contributeurs projet 11. Adapter son savoir être et son savoir faire aux différentes situations (notamment lors de situations conflictuelles) 12. Veiller à respecter la roadmap annuelle de son portefeuille en mobilisant les parties prenantes 13. Faire remonter les alertes vers les managers des contributeurs sur des sujets RH, de calendrier, ou encore de budget 14. Capacité à proposer et mettre en œuvre l'amélioration continue dans son domaine d'activité 15. Piloter, animer la relation avec les prestataires 16. Piloter les projets dans le respect du cadre contractuel de la commande publique.	1. Structurer la roadmap annuelle et les moyens associés d'un portefeuille significatif en alignant les bons acteurs 2. Dans le pilotage projet, démontrer aux parties prenantes une maitrise de la trajectoire vers la cible du projet 3. En autonomie, animer des instances de pilotage avec la direction et assurer un reporting adapté vers la direction 4. Conseiller la direction et représenter la fonction projet dans les instances de gouvernance et savoir partager sa vision 5. Assurer une veille sur les bonnes pratiques, l'innovation et la conformité réglementaire 6. Capacité à proposer, structurer des plans d'action de résolution de crise significative ou d'amélioration continue. 7. Piloter ces plans d'actions avec efficience et résultat. 8. Faire systématiquement preuve de proactivité pour prendre les actions nécessaires en cas de difficulté remettant au cause l'atteinte du projet 9. Etre en capacité de piloter la contribution "prescripteur" à un processus d'achat dans le cadre de la construction d'un marché
	Activités niveau IXA
	1. Piloter des portefeuilles de projets ou des programmes transverses ou stratégiques, d'envergure ayant de nombreuses adhérences avec différents composants du SI 2. Représenter sa direction aux différentes instances de pilotage en tant que partie prenante récurrente 3. Être force de proposition sur des évolutions dans le cadre de l'optimisation du SI et savoir fédérer les équipes transverses 4. Mentorer et partager les pratiques 5. Porter le cas échéant une mission transverse confiée par la direction

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

Manager du SI (grille INF) - Projet

Finalité : Concourir à la réalisation des objectifs de la direction et de l'organisme en mobilisant son équipe et en développant les compétences et performances individuelles et collectives, en assurant le fonctionnement optimal d'une ou plusieurs équipes du SI. Agir à partir d'orientations définies par la direction sur un périmètre d'équipe et/ou un domaine d'activité en intégrant la dimension RH (encadrement hiérarchique, objectifs individuels, EAEA, évaluation, répartition du travail, régulation des relations de travail, prévention, détection et gestion de RPS) .

Activités niveau VII	Activités niveau VIII	Activités niveau IXA
1. Mettre en œuvre la feuille de route SI sur son périmètre et la traduire en objectifs opérationnels pour son équipe. 2. Piloter l'avancement des activités et des livrables de son domaine ou de son équipe en garantissant le respect des standards, règles et processus de l'entreprise, pour atteindre les objectifs. 3. Identifier les anomalies et les risques de son périmètre et alerter sa hiérarchie et proposer des actions d'optimisation. Participer activement à la mise en œuvre des solutions validées et en assurer le suivi. 4. Comprendre / appréhender les activités et les expertises du domaine considéré. 5. Expliquer les décisions afin d'en favoriser la compréhension et l'adhésion au sein de l'équipe. 6. Accompagner les collaborateurs de son équipe dans leur activité, leur développement professionnel, leur montée en compétences et s'assurer du bon fonctionnement du groupe. 7. Conduire les actes de management individuel en fixant les objectifs, en donnant régulièrement du feedback, en évaluant les résultats et en identifiant les besoins de développement, le cas échéant en lien avec le pilote fonctionnel du collaborateur. 8. Contribuer au suivi des ressources, des achats et des prestations de son périmètre. 9. Répartir les grands types d'activité au sein de l'équipe et réguler les difficultés courantes rencontrées par les collaborateurs. 10. Coopérer avec les équipes internes et les utilisateurs de son périmètre. Favoriser la coopération entre les équipes. 11. Représenter son équipe dans les instances de sa Direction et le cas échéant en dehors de sa Direction. 12. Construire et maintenir un plan de charge global et individuel des activités de son périmètre. 13. Assurer un niveau de QVCT approprié pour chaque membre de son équipe.	1. Traduire la feuille de route SI en plans d'actions en arbitrant entre plusieurs priorités techniques ou projets et s'assurer du partage de vision au sein de son équipe. 2. Superviser l'exécution des activités sur un périmètre élargi en garantissant la qualité, les délais et les résultats. 3. Analyser les risques de son périmètre (technique, organisationnel, sécurité...), et proposer les mesures permettant de les maîtriser. Participer à la gestion des crises (ex : incidents majeurs). 4. Savoir challenger les activités et les expertises du domaine considéré. 5. Développer les compétences de son équipe, et s'assurer de leur adéquation aux besoins du domaine. 6. Piloter les ressources, les achats et les prestations nécessaires à l'atteinte des objectifs de son domaine. 7. Organiser et ajuster la charge de travail le cas échéant en lien avec le pilote fonctionnel du collaborateur : affecter les ressources en fonction des priorités (charge, compétences). 8. Animer et optimiser la collaboration inter-équipes et faciliter les échanges. 9. Porter la voix de son équipe ou de son périmètre, et être force de proposition dans les réunions stratégiques, et relayer les décisions vers son équipe. 10. Assurer l'équilibre de ressources Internes et externes pour soutenir et garder une maitrise de l'activité.	1. Décliner et piloter la feuille de route SI d'un domaine : traduire les orientations stratégiques en plans d'action opérationnels. 2. Arbitrer ou contribuer aux arbitrages complexes entre enjeux métiers et contraintes techniques auprès des directions et parties prenantes. 3. Superviser la cohérence et la performance d'un périmètre regroupant plusieurs équipes ou technologies. 4. Éclairer les arbitrages structurants relatifs aux risques, dépendances et évolutions du domaine. Prioriser les actions préventives/correctives, et coordonner la réponse aux incidents (escalade, communication, REX). 5. Piloter les ressources, les achats et les prestation nécessaires à l'atteinte des objectifs de son domaine. 6. Garantir la soutenabilité de l'activité à l'échelle du périmètre supervisé et arbitrer les situations complexes entre équipes ou prestataires. 7. Faire preuve de leadership, fédérer les acteurs internes et piloter des groupes de travail transverses. 8. S'appuyer sur les expertises de son périmètre pour porter les enjeux, éclairer les décisions et représenter son activité auprès de la direction et parties prenantes externes. 9. Représenter son domaine dans les instances décisionnelles : être reconnu comme un interlocuteur clef, participer activement aux arbitrages, et garantir la cohérence entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle. 10. Garantir le bon niveau de staffing en lien avec la stratégie de gestion des moyens internes et externes de son périmètre de responsabilité. 11. Accompagner les agents dans les différentes étapes de leur parcours professionnel. 12. Représenter sa direction aux différentes instances de pilotage en tant que partie prenante.

Famille 17 : Management et pilotage – Managers (ADD)

Référentiel avant les travaux	Référentiel après les travaux	Motif
SOUS-DIRECTEUR(TRICE)		Libellé qui ne sera plus utilisé
SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – DIRECTEUR DE MISSION	SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – DIRECTEUR DE MISSION	Aucun changement
SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – MANAGER OPERATIONNEL	SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – MANAGER OPERATIONNEL	Aucun changement
SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – MANAGER COORDONNATEUR	SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – MANAGER COORDONNATEUR	Aucun changement
SOUS-DIRECTEUR(TRICE) – MANAGER DIRECTEUR	Maintien du libellé ou non en cours d'arbitrage	
DIRECTEUR(TRICE) ADJOINT	DIRECTEUR(TRICE) ADJOINT	Fusion pour l'utilisation d'un seul libellé
DIRECTEUR(TRICE) ADJOINT– MANAGER COORDONNATEUR		
DIRECTEUR(TRICE) ADJOINT– MANAGER DIRECTEUR	DIRECTEUR(TRICE) ADJOINT– MANAGER DIRECTEUR	Utilisation du libellé pour les membres du CODIR DG

Pour les sous-directeurs et directeurs, il n'y aura pas de précision des niveaux.

Sous-directeur(trice), directeur(trice) de mission - Projet

Finalité : Prendre en charge des missions/programmes/projets stratégiques contribuant à la définition et/ou la mise en œuvre de la stratégie de l'organisme, de la branche ou de l'activité. Cette responsabilité se traduit par un rôle de pilote et d'expert en référence sur la mission ou le programme/projet considéré. Elle s'accompagne d'une capacité d'arbitrage et de coordination complexe d'intervenants ou de partenaires de la mission, afin d'accompagner les transformations dans des environnements complexes et transverses..

Activités
1. Participer à la définition des orientations stratégiques de la direction et proposer les évolutions nécessaires au regard des enjeux de l'organisme. Les mettre en œuvre. 2. Impulser, piloter et garantir en autonomie la conduite des programmes ou projets confiés, en garantissant leur cohérence avec les orientations de la branche ou de l'organisme. 3. Définir les orientations, priorités et modalités de mise en œuvre des transformations relevant de son périmètre de responsabilité. 4. Piloter fonctionnellement des acteurs issus possiblement de différentes directions, organiser et coordonner leurs contributions, fédérer les parties prenantes et arbitrer les modalités de coopération nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques, dans un contexte dépourvu de lien hiérarchique direct. 5. Arbitrer les orientations méthodologiques, organisationnelles ou fonctionnelles nécessaires à la réussite des missions confiées sur son champs de responsabilité. 6. Représenter régulièrement la direction auprès des instances de gouvernance, des partenaires institutionnels et des interlocuteurs internes et externes. 7. Développer les coopérations transverses et favoriser les synergies entre directions, partenaires et parties prenantes afin de soutenir les enjeux stratégiques de l'organisme. 8. Anticiper les évolutions de l'environnement, apprécier leurs impacts, identifier les opportunités et les risques et décider des adaptations relevant de son périmètre de responsabilité. 9. Évaluer les résultats des politiques et transformations engagées, décider des ajustements nécessaires sur son périmètre de responsabilité, répondre des résultats obtenus et en rendre compte auprès de la direction et, le cas échéant, des instances concernées, et garantir l'amélioration continue des organisations et des pratiques.

Sous-directeur(trice) manager opérationnel - Projet

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

Finalité : Garant du bon fonctionnement et des résultats de son environnement, en pilotant directement les équipes et en négociant les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de la CNAM. Porte les transformations (métier, orga, ..) et constitue pour ses équipes le premier niveau de soutien managérial et de développement des compétences.

Activités
1. Traduire et décliner les orientations stratégiques de la direction en objectifs opérationnels et managériaux adaptés à son domaine d'activité et compréhensibles et appropriables par les équipes. 2. Piloter directement la performance, les moyens et les résultats de son périmètre. 3. Anticiper et évaluer les risques et impacts des évolutions juridiques, réglementaires, techniques et stratégiques de son domaine sur les activités. 4. Conduire les transformations nécessaires à l'évolution de son domaine et accompagner leur mise en œuvre auprès des équipes concernées. 5. Négocier et/ou arbitrer les ressources humaines, budgétaires et organisationnelles nécessaires à l'atteinte des objectifs de son périmètre. 6. Apporter un éclairage et conseiller le directeur sur les enjeux, les priorités et les évolutions de son domaine d'activité. 7. Animer son collectif managérial, et orienter les situations rencontrées, avant sollicitation de la DRH, et évaluer les collaborateurs et, le cas échéant, le manager opérationnel qui lui est rattaché. 8. Partager son expertise et favoriser la montée en compétences des équipes et, le cas échéant, le manager opérationnel placé sous sa responsabilité, afin de garantir leur performance et leur développement professionnel. 9. Développer les coopérations et représenter sa direction auprès des partenaires internes et externes, instances de gouvernance et acteurs en lien avec son domaine. 10. Créer les conditions d'un fonctionnement collectif performant en favorisant la coopération, la responsabilisation, le dialogue et la qualité de vie au travail sur son périmètre. 11. Développer, maintenir et mobiliser une expertise reconnue afin d'éclairer les décisions, résoudre les situations complexes et garantir la qualité des activités de son périmètre. 12. Apporter son expertise sur les activités, projets ou dossiers à forte technicité ou à fort impact nécessitant un niveau d'intervention élevé.

Sous-directeur(trice) manager coordonateur - Projet

Finalité : Il contribue à la déclinaison des orientations de la direction, arbitre les priorités et les ressources de son périmètre et organise les coopérations nécessaires à l'atteinte des objectifs. Il est garant de la cohérence, de la coordination et du bon fonctionnement collectif d'une ou plusieurs équipes et/ou activités. Il accompagne les collaborateurs et/ou managers de son périmètre et constitue pour eux un niveau d'appui et d'arbitrage.

Activités
1. Adapter les orientations stratégiques de la direction afin de faire évoluer son domaine transverse concourant aux objectifs de la CNAM. 2. Piloter les moyens humains et financiers des équipes et activités de son périmètre et la performance globale de plusieurs équipes ou activités dont il est le responsable en garantissant leur cohérence d'ensemble. 3. Arbitrer et négocier les priorités, les ressources et les interfaces relevant de son périmètre ; lorsque l'arbitrage le dépasse, il éclaire le directeur sur les enjeux et lui propose les arbitrages nécessaires de son domaine (budget, RH, organisation),. 4. Anticiper les évolutions de l'environnement juridique, technique et stratégique de son domaine et en évaluer les impacts sur les activités coordonnées. 5. Conduire les transformations dont les effets dépassent le périmètre d'une seule entité et en garantir la convergence, y compris lorsque les entités concernées n'ont pas les mêmes contraintes ni le même calendrier. 6. Animer et développer un collectif en favorisant la coopération, la responsabilisation et le partage des pratiques. 7. Assurer l'harmonisation des pratiques et des modes de fonctionnement entre les équipes ou activités coordonnées, et créer les conditions d'une coopération effective entre leurs responsables. 8. Partager son expertise et favoriser la montée en compétences des managers et collaborateurs et sécuriser les ressources clés nécessaires à la performance du domaine. 9. Représenter l'institution auprès des partenaires, des réseaux et des instances de gouvernance relevant de son domaine d'activité. 10. Porter la position de la direction et fédérer les parties prenantes autour des transformations et des objectifs communs du domaine. 11. Garantir la qualité des interfaces entre les équipes et activités de son périmètre : anticiper et identifier les points de rupture, organiser les circuits de décision. 12. Développer, maintenir et mobiliser une expertise reconnue afin d'éclairer les décisions, résoudre les situations complexes et garantir la qualité des activités de son périmètre. 13. Apporter son expertise sur les activités, projets ou dossiers à forte technicité ou à fort impact nécessitant un niveau d'intervention élevé.

Directeur(trice) adjoint(e) (hors membre du CODIR DG) - Projet

Finalité : Pilote la cohérence globale de l'action de sa direction et contribue à sa gouvernance en coconstruisant sa stratégie à partir des orientations du CODIR DG. Garant de la performance opérationnelle de sa direction, il porte les transformations nécessaires à son évolution et représente sa direction auprès des partenaires internes et externes.

Activités
1. Piloter la stratégie et la performance globale de sa direction en co-construisant ses orientations à partir du cadre fixé par le CODIR DG et en garantissant leur cohérence de mise en œuvre et leur lisibilité auprès des équipes. 2. Assurer la coordination des activités des directions de sa direction en veillant à la complémentarité des actions menées et à l'atteinte des objectifs collectifs. 3. Conduire les transformations structurantes de sa direction et garantir leur cohérence d'ensemble dans la durée. 4. Arbitrer les priorités stratégiques et l'allocation des ressources (humaines, budgétaires, organisationnelles) nécessaires à la réalisation des missions de la direction, tout en étant capable de faire remonter les besoins et d'expliquer et porter les arbitrages auprès de ses collaborateurs. 5. Anticiper les évolutions et les risques susceptibles d'impacter son périmètre (juridiques, techniques et stratégiques) et adapter les orientations de la direction en conséquence. 6. Animer et accompagner le collectif managérial de sa direction en assurant un rôle de soutien, d'arbitrage et de développement managérial. 7. Garantir la gestion et le développement des ressources humaines de sa direction, en évaluant ses collaborateurs, en identifiant les talents et en favorisant la transmission des savoirs clés et de son expertise. 8. Assurer la soutenabilité de l'activité et à la qualité du climat de travail, en détectant les signaux faibles, en régulant les tensions et en créant les conditions de la coopération. 9. Développer les partenariats externes et les coopérations internes avec les autres directions nécessaires à la réussite des missions de sa direction. 10. Représenter et porter les positions de sa direction auprès de ses interlocuteurs afin de favoriser l'adhésion et la prise en compte de ses enjeux. 11. Garantir la qualité des activités en mobilisant son expertise métier 12. Contribuer aux dossiers, projets ou situations complexes relevant de son champ d'expertise

Directeur(trice) adjoint manager directeur(trice) (membre du CODIR DG) - Projet

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

Finalité : Contribue, au sein du CODIR DG, à la définition de la stratégie de la CNAM, l'incarne et en garantit la mise en œuvre dans son champ de responsabilité.
Contribue à la gouvernance de la CNAM, porte les transformations institutionnelles, représente la CNAM auprès des pouvoirs publics et des partenaires nationaux et anime le collectif managérial de sa direction.

Activités
1. Contribuer à la définition de la stratégie de la CNAM en participant aux travaux du CODIR DG, en participant aux instances stratégiques et aux arbitrages de la Direction générale.
2. Définir les orientations stratégiques de sa direction et garantir leur cohérence avec les priorités institutionnelles de la CNAM.
3. Piloter la performance globale de sa direction en fixant les priorités structurantes, en arbitrant les ressources et en sécurisant l'atteinte des objectifs en adéquation avec les arbitrages collectifs du CODIR DG.
4. Coordonner l'activité des différentes directions ou entités de son périmètre.
5. Anticiper les évolutions de l'environnement institutionnel, réglementaire et stratégique et en évaluer les impacts pour la CNAM et son périmètre de responsabilité.
6. Garantir la gestion et le développement des ressources humaines de sa direction, en évaluant ses managers et collaborateurs, en développant les compétences managériales et le leadership des membres de son équipe de direction.
7. Garantir un fonctionnement collectif fondé sur la coopération, le dialogue, l'exemplarité et la soutenabilité humaine des activités.
8. Détecter les signaux faibles et réguler les tensions de premier niveau sur un périmètre élargi.
9. Représenter la CNAM auprès des pouvoirs publics, des partenaires nationaux et des instances stratégiques afin de porter les positions de l'organisme.
10. Fédérer les acteurs de la CNAM autour d'une vision institutionnelle et promouvoir les orientations stratégiques auprès des directions et de leurs collectifs.
11. Garantir la qualité des activités en mobilisant son expertise métier
12. Contribuer aux dossiers, projets ou situations complexes relevant de son champ d'expertise
13. Faire évoluer et diffuser les pratiques professionnelles de son domaine.

Signe de Performance ou de robustesse ?

C'est dans cette présentation que nous apprenons, qu'en moyenne, il y a un sous-directeur(trice) ou directeur(trice) pour 14 agents à la Cnam.

9. Présentation du bilan social 2025

Voici la présentation succincte du bilan social 2025 déroulée en séance par la direction. Chiffres clés :

- 5,1 % d'effectifs en plus.
- L'âge moyen est de 48,3 ans.
- L'ancienneté moyenne continue de baisser.
- Le taux de féminisation est de 48%.
- 13% de CDI en plus depuis 2023.
- Il y a eu 636 embauches CDI sur 2023 dont 122 embauches pour le plan de renforts SI de 2025.
- 60 départs en retraite en 2025 avec un âge moyen retraite de 63,9 ans.
- Le nombre de démissions diminue. 27 en 2025.
- Par contre, il y a une forte hausse de rupture de période d'essai : 26 en 2025.

Le nombre de promotions diminue fortement 176 en 2025 contre 235 en 2024 et 193 en 2023.
Il y a 109 promotions dans le cadre de la classification en 2025.

Compte-rendu de la réunion du Comité Social et Economique du siège / sites du 14 et 15 Octobre 2026

- Faible écart H/F (entre 1 et 2% sur les catégories cadres et cadres supérieurs)
  - Attention les données sont à apprécier par grille de classification afin de neutraliser les différences de coefficients associées à une « atypie » de représentativité H/F selon les grilles. (ex : 75% d'hommes sur la grille informatique avec des coefficients « d'entrée » supérieurs à la grille administrative)

	Femmes			Hommes			
	Effectif	Coeff	Coefff moyen	Effectif	Coeff	Coefff moyen	Ecart H/F
Grille administrative	75	400	400	25	400	400	0
Grille informatique	25	450	450	75	450	450	0
Coefficient moyen	100		412,5	100		437,5	25

Lecture par grille de classification -> pas d'écart de rémunération

Lecture sans distinction de grille de classification -> Ecart généré par les grilles de classification associées à la représentativité H/F

- L'écart entre les + hauts et les + bas salaires continue de se réduire
- 5 femmes parmi les 10+ hautes rémunérations

5,7 Millions d'euros consacrés à la formation en 2025. 45 962 heures et 8367 actions de formation.

Analyse - Déclaration de la CGT sur le bilan social

La CGT a pris connaissance du rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes pour l'année 2025, ainsi que du bilan de l'accord relatif à l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail.

Nous tenons tout d'abord à souligner les avancées constatées, notamment en matière d'accès à la formation, de féminisation de certains métiers et de représentation des femmes parmi les agents de direction.
Ces résultats sont positifs et méritent d'être reconnus.
Pour autant, ils ne sauraient occulter les disparités qui persistent, particulièrement en matière de rémunération et de déroulement de carrière.

À la lecture de ce rapport, une question nous semble devoir guider notre réflexion collective : les dispositifs mis en œuvre par la CNAM permettent-ils réellement de garantir une égalité de traitement et de perspectives professionnelles tout au long de la carrière ?
Cette exigence prend aujourd'hui une dimension particulière avec la directive européenne (UE) 2023/970 du 10 mai 2023 relative à la transparence des rémunérations.
Il ne s'agit donc plus simplement d'afficher une volonté d'égalité professionnelle, mais de se donner les moyens de la vérifier et de la rendre effective.

Dans ce contexte, la CGT considère que la CNAM doit anticiper ces évolutions et faire de la transparence salariale un véritable sujet de dialogue social, notamment dans le cadre des négociations actuellement en cours.

Il serait pour le moins paradoxal que nous disposions aujourd'hui d'indicateurs mettant en évidence des écarts persistants, tout en renonçant à discuter des moyens de les comprendre et de les corriger, pour finalement nous limiter à constater un désaccord.
La transparence salariale ne doit pas être perçue comme une contrainte supplémentaire, mais comme une condition indispensable à la confiance des salariés et à l'équité des décisions de l'employeur.
Car au-delà des indicateurs présentés, c'est bien leur articulation qui nous intéresse. Un écart de rémunérations ne peut être apprécié indépendamment de l'ancienneté, des classifications, des mesures salariales attribuées ou encore des possibilités d'accès à la formation et aux responsabilités.

C'est sous cet angle que nous souhaitons formuler plusieurs observations.
Des écarts de rémunérations qui interrogent lorsqu'on les rapproche de l'ancienneté :
- En 2025, les femmes représentent 47,5 % des effectifs de la CNAM. Pourtant, leur rémunération mensuelle brute moyenne demeure inférieure de 225 euros à celle des hommes, soit un écart de 4 %, contre 3,6 % en 2024.

Si cet écart global mérite notre attention, c'est surtout son analyse par catégorie professionnelle, rapprochée de l'ancienneté, qui soulève des interrogations.
Chez les cadres, les femmes présentent une ancienneté moyenne de 12 ans et 6 mois, contre 10 ans et 3 mois pour les hommes. Elles disposent donc de plus de deux années d'ancienneté supplémentaires, tout en percevant une rémunération mensuelle brute inférieure de 467 euros, soit près de 10 %.
Cette différence ne tient pas uniquement à quelques situations individuelles puisque l'ancienneté médiane des femmes est également supérieure à celle des hommes.
Le constat est comparable chez les cadres supérieurs : avec une ancienneté moyenne légèrement supérieure, les femmes perçoivent néanmoins 535 euros brut de moins par mois, et l'écart atteint 679 euros sur les rémunérations médianes.

Au niveau de la direction, où les femmes sont pourtant légèrement majoritaires, l'écart salarial moyen atteint 624 euros mensuels en leur défaveur. Les hommes disposent toutefois, dans cette catégorie, d'une ancienneté moyenne supérieure, ce qui peut contribuer à expliquer une partie de cet écart. (Plus ça grimpe, plus l'écart se creuse et plus les hommes y sont depuis longtemps).

Bien entendu, nous ne prétendons pas que ces écarts démontrent, à eux seuls, l'existence de discriminations. Les différences de métiers, de classifications, de responsabilités ou de parcours professionnels peuvent en expliquer une partie.
Le rapport montre d'ailleurs que certains écarts se réduisent sensiblement lorsque l'on distingue les filières administrative et informatique.

Mais cette observation ne clôt pas le débat. Elle le déplace.

Si les différences de rémunérations tiennent en partie à la répartition des femmes et des hommes entre les métiers et les classifications, alors il faut aussi s'interroger sur les conditions d'accès à ces métiers, à ces classifications et aux responsabilités les mieux rémunérées.
Autrement dit, l'égalité professionnelle ne consiste pas seulement à vérifier que deux salariés occupant des fonctions comparables sont rémunérés équitablement. Elle

suppose également de s'assurer que chacun dispose des mêmes possibilités de progression.

Et c'est précisément ce qui nous conduit à examiner la politique salariale individuelle de la CNAM.
Des mesures salariales qui doivent être appréciées dans leur ensemble et dans la durée
En 2025, **176 salariés ont bénéficié d'une promotion, contre 235 en 2024, soit une diminution de 25 %.**
Dans le même temps, 727 salariés ont bénéficié de points de compétence, contre 755 l'année précédente.
Toutefois, si le nombre de bénéficiaires diminue légèrement, le volume de points de compétence attribués augmente, passant de 12 509 à 13 055 points.
Il faut donc regarder l'ensemble des mesures pour apprécier correctement les choix opérés.
Or, en additionnant les points attribués au titre des promotions et des points de compétence, nous constatons que leur volume global diminue de 5,4 % entre 2024 et 2025, alors même que les effectifs CDI progressent de 5,4 %.
Cette évolution appelle des explications sur les orientations retenues par la direction en matière de reconnaissance salariale.
Mais un autre élément mérite particulièrement notre attention.
En 2025, 27,9 % des femmes ont bénéficié de points de compétence, contre 24,8 % des hommes. À l'inverse, les promotions concernent 5,9 % des femmes contre 6,8 % des hommes.
Le volume total de points attribués, rapporté aux effectifs CDI, est même légèrement supérieur pour les femmes.
Il serait donc inexact d'affirmer que les femmes sont systématiquement défavorisées dans l'attribution des mesures individuelles.
En revanche, il est légitime de s'interroger sur la nature de ces mesures et sur leurs conséquences à moyen et long terme.
Une attribution de points de compétence permet une progression salariale, mais elle ne produit pas nécessairement les mêmes effets qu'une promotion sur la classification et les perspectives de carrière.
Dès lors, une question se pose : les points de compétence constituent-ils toujours une reconnaissance adaptée des qualifications et des responsabilités exercées, ou peuvent-ils parfois se substituer durablement à des évolutions qui seraient pourtant justifiées ?
Cette interrogation est d'autant plus importante que, malgré les mesures attribuées, les écarts de rémunérations persistent.
Elle nous conduit également à poser la question des salariés qui, année après année, ne bénéficient d'aucune mesure individuelle.
Quels sont leurs profils ? Quels critères expliquent ces situations ? Et surtout, quelles perspectives leur sont proposées ?
Pour la CGT, la reconnaissance professionnelle ne doit pas dépendre de pratiques managériales variables ou de la capacité de chacun à faire valoir individuellement son travail.

Elle doit reposer sur des critères objectifs, transparents et équitables.

C'est pourquoi nous demandons une analyse consolidée des mesures salariales individuelles, permettant d'identifier le nombre réel de bénéficiaires, la valeur des

mesures accordées, leur répartition par sexe, métier et classification, ainsi que leurs effets sur les carrières.
Ces constats doivent également nourrir les négociations salariales actuellement en cours.
Il serait pour le moins paradoxal que la CNAM produise un rapport mettant en évidence des écarts persistants et des interrogations sur les parcours professionnels, sans que ces éléments puissent trouver une traduction concrète dans le cadre de la négociation relative aux rémunérations.
La CGT considère que ces données constituent précisément une base de travail pour discuter de la transparence des mesures individuelles, de la reconnaissance des qualifications et de la correction des écarts injustifiés.
Nous espérons donc que ces négociations permettront un véritable dialogue sur le fond, plutôt que de se conclure par un simple procès-verbal de désaccord qui laisserait ces questions sans réponse.

Des parcours professionnels qui doivent offrir les mêmes perspectives à tous.
Au-delà de la répartition des mesures salariales, il convient de s'interroger sur les conditions dans lesquelles les salariés peuvent accéder aux évolutions de carrière.
Le temps partiel, souvent subi, constitue, à cet égard, un point de vigilance particulier.

Sur les 124 salariés à temps partiel recensés, 94 sont des femmes.
En 2025, 26 % des femmes à temps partiel ont bénéficié de points de compétence, contre 27 % des hommes à temps partiel. Ces taux sont relativement proches.
En revanche, seules deux femmes à temps partiel ont bénéficié d'une promotion soit seulement 2 %.
Si les effectifs concernés invitent à la prudence dans l'interprétation de ces chiffres, cette évolution justifie néanmoins une analyse.
Le recours au temps partiel, notamment lorsqu'il répond à des contraintes familiales, ne doit pas devenir un frein à la progression professionnelle ou à l'accès aux responsabilités.

Cette question rejoint plus largement celle de la mixité des métiers.
Le rapport fait apparaître une progression de la part des femmes dans la filière informatique, qui atteint 25,59 % en 2025.
C'est une évolution encourageante, mais elle demeure insuffisante puisque près de trois salariés sur quatre de cette filière restent des hommes.
Nous entendons les difficultés de recrutement et les déséquilibres existant dans certaines filières de formation. Mais la CNAM ne peut se contenter de les constater.
Elle dispose aussi de leviers internes, notamment la formation, la reconversion professionnelle, la mobilité et l'accompagnement des parcours.
Et c'est précisément pourquoi les données relatives à la formation doivent retenir notre attention.
Si les taux annuels d'accès à la formation sont globalement élevés, **63 salariés n'ont bénéficié d'aucune formation depuis cinq ans**.

Cette situation interroge.
Comment garantir une égalité des perspectives professionnelles si certains salariés restent durablement à l'écart des dispositifs leur permettant de développer leurs compétences ?

La formation ne doit pas uniquement accompagner les évolutions déjà engagées. Elle doit aussi permettre de les rendre possibles.
Nous demandons donc que ces situations soient examinées et qu'un accompagnement adapté soit proposé aux salariés concernés.

L'égalité professionnelle ne peut être dissociée des conditions de travail.
Enfin, nous souhaitons élargir notre analyse à un aspect qui nous paraît insuffisamment développé dans le rapport : les conditions de travail et leurs conséquences sur la santé des salariés.
Nous sommes notamment surpris de constater que les rubriques relatives à l'exposition aux risques professionnels et à la pénibilité sont renseignées par la mention « Sans objet à la CNAM ».
Certes, les salariés de notre établissement ne sont pas nécessairement exposés aux mêmes contraintes physiques que ceux de certains secteurs industriels.
Mais cela ne signifie évidemment pas que les risques professionnels seraient inexistants.

Les risques psychosociaux, les troubles musculosquelettiques, les contraintes posturales, la charge mentale ou encore les risques liés aux déplacements professionnels font pleinement partie des enjeux de prévention.
Le rapport fait d'ailleurs état de 33 accidents du travail et de trajet, dont 22 concernant des femmes.
Ces chiffres, pris isolément, ne permettent pas de tirer des conclusions sur une éventuelle surexposition. Ils justifient néanmoins une analyse plus approfondie par métier, activité et nature de risque.

De la même manière, **l'augmentation du nombre de déplacements professionnels**, passés de 3 336 en 2021 à 13 635 en 2025, mérite une attention particulière.
Cette évolution soulève des questions relatives à la fatigue, à la charge de travail et à l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.
Or, ces contraintes peuvent avoir des conséquences différentes selon les situations individuelles et familiales.

C'est également dans cette perspective que doivent être appréciés les **dispositifs d'aménagement du temps de travail, les horaires variables et le télétravail**.
Ils ne constituent pas uniquement des modalités d'organisation. Ils participent aussi, lorsqu'ils sont adaptés aux besoins des salariés et aux exigences du service, à la conciliation des temps de vie et à l'égalité professionnelle.
Pour la CGT, les enjeux de rémunération, de déroulement de carrière et de conditions de travail sont donc indissociables.
Au terme de cette analyse, nous ne contestons pas les progrès réalisés ni les actions engagées par la CNAM et notamment l'accord QVCT que nous avons signé et sur lequel nous nous sommes particulièrement investis.
Mais nous considérons que les résultats présentés doivent nous conduire à aller plus loin.

La présence des femmes parmi les agents de direction, la progression de la mixité dans certaines filières ou les taux élevés d'accès à la formation constituent des indicateurs positifs.

Ils ne suffisent cependant pas à démontrer que les femmes et les hommes bénéficient des mêmes perspectives tout au long de leur carrière.

Et c'est bien là que réside, selon nous, l'enjeu essentiel de ce rapport.

L'égalité professionnelle ne peut être appréciée uniquement à travers les mesures attribuées au cours d'une année. Elle doit être examinée dans la durée, en tenant compte des rémunérations réellement perçues, de l'ancienneté, de la reconnaissance des qualifications et des possibilités d'évolution.

Dans cette perspective, **la CGT a demandé à la direction de s'engager sur plusieurs axes complémentaires** tout au long de cette analyse et dans les négos sur ce sujet.

- Une analyse approfondie des écarts de rémunération, croisant l'ancienneté, les métiers, les classifications et les responsabilités exercées, afin d'identifier les différences objectivement justifiées et celles qui nécessitent des corrections.
- Une présentation consolidée de l'ensemble des mesures salariales individuelles, promotions et points de compétence, ainsi qu'une analyse des salariés durablement exclus de ces mesures, avec la mise en place d'un dispositif paritaire d'examen des situations de stagnation.
- Des actions concrètes pour garantir l'égalité des parcours professionnels, notamment pour les salariés à temps partiel, et favoriser la mixité des métiers par la formation, les reconversions et les mobilités.
- Un accompagnement des salariés n'ayant bénéficié d'aucune formation depuis plusieurs années.
- Une meilleure prise en compte des conditions de travail, des risques professionnels et des contraintes liées aux déplacements, à travers des indicateurs différenciés selon le sexe et articulés avec les travaux de la CSSCT.
- Enfin, un véritable suivi des engagements de l'accord relatif à l'égalité professionnelle, avec des objectifs mesurables, des échéances et des actions correctrices lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous.

Nous souhaitons que ces demandes puissent donner lieu à des réponses précises de la direction et alimenter les discussions en cours, notamment sur la politique salariale. Un rapport de situation comparée ne doit pas seulement nous permettre de constater des écarts. Il doit nous donner les moyens d'en comprendre les causes et d'agir pour les réduire.

Pour la CGT, l'égalité professionnelle ne doit pas être un principe que l'on réaffirme chaque année à l'occasion d'un bilan.

Elle doit être une exigence permanente, qui se traduit dans les décisions salariales, les parcours professionnels et les conditions de travail de l'ensemble des salariés de la CNAM.

10. Renouvellement des membres des comités de gestion des associations

Le renouvellement des membres des comités de gestion des associations sera voté électroniquement en décembre.

11. Projet d'implantation de l'Ucanss au sein du bâtiment Galliéni

La direction constate que le bâtiment est souvent vide.
Il y a 200 agents à l'Ucanss : leur bail s'arrête porte de Montreuil fin décembre 2030.
L'idée serait de libérer une partie de Galliéni pour l'Ucanss. Le personnel de l'UCANSS partagerait le lab'innov, le restaurant d'entreprise et pourrait utiliser l'amphi.

La DSES (Direction de la stratégie, des études et des statistiques) hébergée à Galliéni représente 140 personnes.