



Etre Agent de direction et avoir le droit de préserver ses droits

Dernière minute !!!
Branche Maladie :
derrière les annonces,
une transformation qui
interroge les agents
[Accéder à l'article](#)



Sommaire :

- **Edito du Président**
- **1^{er} mai : l'unité syndicale**
- **Retour sur la commission sur l'intéressement**
- **Sécurité Sociale 2026 : Agent de direction Attention au point de rupture,**
- **Agents de direction : cet entretien annuel que l'on pilote pour les autres... mérite aussi qu'on soigne le sien**
- **La complémentaire santé, les différentes étapes à venir**
- **Renaud Villard : 10 ans à la CNAV (2016—2026)**
- **Rubrique coup de cœur en un clin d'œil**

Pour mieux connaître la CFE-CGC ADD et la rejoindre, toutes les informations et prises de position sont accessibles via son site internet et les réseaux sociaux

<http://www.snpdoss-cfecgc.org>

Retrouvez-nous sur LinkedIn



L'édito du Président

Dans un contexte économique incertain, marqué notamment par le retour de l'inflation, les dernières semaines disent beaucoup de la période que traversent nos organismes. Les réformes s'enchaînent, les annonces se multiplient, les transformations s'accroissent, tandis que les équipes doivent garantir la qualité du service rendu par nos organismes.

L'actualité de la branche retraite en donne une illustration concrète. Les ajustements liés au calendrier de la réforme, les évolutions des droits des assurés et les volumes importants de demandes rappellent combien chaque décision publique se traduit par des charges nouvelles : consignes à produire, outils à adapter, équipes à accompagner.

Le futur congé de naissance, accessible à partir du 1^{er} juillet 2026, s'inscrit dans cette même logique. Présenté comme une avancée pour les familles et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, il devra être expliqué, instruit et sécurisé par nos organismes. Une réforme utile ne réussit jamais sans anticipation, moyens et accompagnement.

La mobilisation intersyndicale autour du 1^{er} mai rappelle que certains repères collectifs ne peuvent être traités comme de simples variables d'ajustement. Le 1^{er} mai n'est pas une journée ordinaire. Il renvoie au travail, au repos, aux droits collectifs et à la vie personnelle.

La Commission nationale de l'intéressement du 7 avril constitue aussi un point d'attention. Le taux d'atteinte 2025, établi à 93,65 %, traduit l'engagement des personnels et la capacité des organismes à tenir leurs objectifs. Ce résultat doit être salué. Mais l'intéressement valorise une performance collective annuelle ; il ne peut pas remplacer une politique de rémunération lisible et durable.

L'intelligence artificielle s'installe aussi dans nos environnements professionnels. Elle peut simplifier certaines tâches, faciliter l'accès à l'information ou soutenir l'analyse. Mais elle ne doit pas devenir une réponse magique aux tensions de nos organismes. Elle doit être discutée, encadrée et mise au service du travail réel.

Retraite, congé de naissance, organisation du travail, intéressement, intelligence artificielle : ces sujets semblent différents. Ils posent pourtant la même question. Comment transformer sans fragiliser les salariés, les collectifs de travail et la qualité du service rendu par nos organismes de Sécurité sociale ?

Dans cette période, les agents de direction sont particulièrement exposés : ils doivent porter les évolutions, tenir les objectifs, accompagner les équipes et préserver le sens de l'action collective. Cette responsabilité doit être reconnue.

Le SNPDOSS CFE-CGC portera une ligne claire : ne pas refuser les évolutions, mais refuser les transformations mal préparées ou insuffisamment accompagnées. Derrière chaque mesure technique, il y a des organisations à adapter, des métiers à préserver et des collectifs à respecter.

C'est ce fil que nous souhaitons tenir : défendre un dialogue social utile et rappeler que le service rendu par nos organismes de Sécurité sociale ne peut être renforcé durablement que si celles et ceux qui le font vivre sont respectés.

Eric Flitti



*Eric FLITTI,
Président SNPDOSS CFE-CGC*

1^{er} Mai : l'unité syndicale au cœur du message



À l'approche du 1^{er} mai, les organisations syndicales ont choisi de parler d'une seule voix.

Dans un courrier commun adressé aux plus hautes autorités de l'État, l'intersyndicale réaffirme l'attachement profond du monde du travail à cette journée emblématique et à ce qu'elle incarne : des droits conquis collectivement et la reconnaissance du travail des salariés.

Rare par son ampleur, cette initiative illustre la **force de l'union syndicale**.

Des organisations aux cultures et sensibilités diverses ont su dépasser leurs différences pour défendre ensemble un principe fondamental : le respect du dialogue social et des conquêtes historiques du mouvement ouvrier.

Cette unité renforce la légitimité du message et rappelle que, lorsque l'essentiel est en jeu, l'action collective reste un levier puissant.

À travers ce courrier, l'intersyndicale envoie un signal clair : le 1^{er} mai n'est pas un jour comme les autres. Il symbolise la solidarité, la dignité au travail et la capacité des salariés à se rassembler pour défendre l'intérêt général.

Plus largement, cette démarche unitaire montre que **l'union fait la force**, et qu'elle demeure un pilier incontournable pour peser dans le débat social et démocratique.



RETOUR SUR LA COMMISSION NATIONALE DE L'INTERESSEMENT

Réunie à l'UCANSS, les 7 et 16 avril derniers, la CNI a tiré le bilan de l'année 2025.

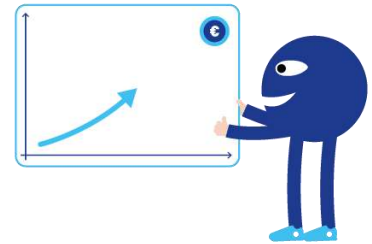
Le constat est encourageant : **les salariés de l'institution performant**. Mais pour le SNPDOSS CFE-CGC, ces bons chiffres ne doivent pas masquer les limites d'un système qui doit impérativement évoluer dans le cadre de la négociation 2026-2028 qui vient de s'ouvrir.



Bilan 2025 : Des efforts significatifs

Le bilan confirme la mobilisation sans faille des équipes.

- **Taux d'atteinte global : 93 %** (en progression).
- **Prime moyenne : 1 070 €** (en hausse par rapport à 2024).
- **Nouveauté** : L'intégration de la CNSA dans le périmètre, une évolution suivie de près par le SNPDOSS CFE-CGC



Résultats par branches : Performance et zones de vigilance

Si la performance globale est au rendez-vous, le résultat est plus contrasté selon les secteurs :

- **Recouvrement (URSSAF CAISSE NATIONALE)** : Malgré des défis sur la lutte contre la fraude, la branche maintient un haut niveau. Un plan « zéro incident » est en cours pour sécuriser la production.
- **Famille (CNAF)** : Une légère baisse (91 %). La complexité réglementaire et la gestion du RSA pèsent. La CNAF réagit avec un plan de 35 mesures sur la relation client.
- **Retraite (CNAV)** : De beaux progrès mais une ombre au tableau : l'Île de France reste en difficulté sur les délais de traitement.
- **Maladie (CNAM)** : Objectifs atteints en majorité. Point d'attention prioritaire pour le SNPDOSS CFE-CGC : la situation des personnels du Service médical et l'équité de leur intéressement.
- **CNSA et UCANSS** : Des scores excellents (95 % pour la CNSA avec une prime moyenne de 1 300 €), portés par le développement des activités et de la formation.

OUVERTURE DE LA NEGOCIATION SUR LE DISPOSITIF INTERESSEMENT 2026 / 2028

Le projet d'accord proposé par l'UCANSS s'inscrit dans la continuité :

- Maintien du plafond de 2,5% de la masse salariale
- Répartition uniforme entre salariés
- Structuration en part nationale et part locale
- Indicateurs issus des conventions d'objectifs et de gestion

PROPOSITIONS DU SNPDOSS VISANT A AMELIORER LE DISPOSITIF

1. Une position historique : "L'équilibre exigeant"

Le SNPDOSS maintient une ligne constante qui considère l'intéressement comme un **levier de performance collective** et un outil d'attractivité, tout en posant des limites claires :

Non-substitution : L'intéressement doit rester un complément et ne peut remplacer une véritable politique salariale (revalorisation du point).

Refus de la logique purement comptable : Le plafonnement adossé à la masse salariale est perçu comme une contrainte de gestion plutôt qu'une reconnaissance de la performance.

2. Les écueils du projet actuel

Le dispositif affiche une performance globale (atteinte des objectifs à 90-95 %), mais le projet d'accord soulève plusieurs points de friction :

- Le plafond financier (2,5 % de la masse salariale)

Constat : Le maintien du plafond actuel crée un "effet de butée".

Position : Ce niveau est jugé déconnecté de la performance réelle et des attentes des salariés. Une revalorisation du plafond est jugée nécessaire pour maintenir l'aspect incitation

- La durée et la rigidité de l'accord

Évolution : Passage à une durée de 5 ans avec reconduction tacite (alignement sur les COG).

Inquiétude : Cette approche "administrative" du dispositif a des effets réducteurs sur la capacité d'adaptation et constitue donc un risque de figer la reconnaissance des efforts dans un environnement pourtant mouvant.

- Les modalités de répartition et la place des agents de direction

Enjeu : Si le principe de répartition uniforme garantit la cohésion, il occulte la responsabilité spécifique des agents de direction.

Piste d'amélioration : Sans briser le socle collectif, le SNPDOSS interroge la possibilité de mécanismes complémentaires valorisant l'engagement et le rôle déterminant des agents de direction dans l'atteinte des résultats.

- Les enjeux opérationnels et appropriation RH

Constat de terrain : l'appropriation du dispositif reste inégale selon les organismes et les services RH.

Revendications : Intégrer des indicateurs liés à la qualité de la gestion RH et à l'appropriation du dispositif lui-même.

Veiller à ce que la déclinaison locale des objectifs (CPG) ne crée pas d'inégalités de traitement injustifiées entre les organismes.

- Amélioration de l'éligibilité :

Le SNPDOSS CFE-CGC continue de porter les dossiers des personnels transférés et les situations d'éligibilité encore non résolues



SECURITE SOCIALE 2026

AGENTS DE DIRECTION :

ATTENTION AU POINT DE RUPTURE !

Entre un déficit abyssal et une mission de cohésion sociale plus cruciale que jamais, les agents de direction des organismes de Sécurité sociale doivent faire le grand écart entre rigueur comptable et révolution de la mission de service public.

Le Pilotage : Maintenir la performance dans un étai financier

Avec un déficit qui va frôler les 20 milliards d'euros en 2026, la pression sur l'efficacité opérationnelle des organismes de Sécurité sociale reste maximale.

- **Arbitrages financiers** : Le challenge : Piloter des budgets de plus en plus contraints tout en absorbant toujours de nouvelles mesures
- **Lutte contre la fraude** : L'enjeu n'est plus seulement social mais budgétaire. Armées de l'Intelligence artificielle et du *Datamining*, il faut transformer le contrôle en levier budgétaire prioritaire pour protéger les ressources du système.



La mutation : Passer du guichet à l'accompagnement personnalisé

Le modèle historique du "payeur aveugle" est révolu. Aujourd'hui, les organismes de Sécurité sociale s'imposent comme des partenaires de vie.

- **Priorité à la prévention** : Les bilans de santé et de santé mentale, en particulier celle des jeunes, deviennent le cœur de métier. Cela impose des alliances inédites avec le monde médico-social.
- **Le défi du "Aller-vers"** : Paradoxalement, alors que tout se dématérialise, la mission prioritaire est de traquer le non-recours aux droits pour les plus précaires. La proximité physique reste le dernier rempart contre l'exclusion.

Crise de l'attractivité : Inventer de nouvelles motivations

Le management des ressources humaines est devenu le principal défi opérationnel.

- **Recruter et fidéliser** : Face à un marché de l'emploi tendu, les directions doivent réinventer la "marque employeur" de la Sécurité sociale. L'UCANSS multiplie les initiatives en ce sens.
- **Accompagner le changement** : Le déploiement des actions de formation en situation de Travail (AFEST) et l'évolution vers des organisations de travail plus agiles (télétravail, management par la confiance...) exigent une posture de direction moins verticale et plus facilitatrice.

Transition écologique et responsabilité sociale

La RSE n'est plus une option mais un axe stratégique de pilotage.

- **Santé durable** : Intégrer les enjeux environnementaux dans la politique de santé (impact de la pollution, sobriété numérique des organismes...).
- **Patrimoine immobilier** : Gérer la transition énergétique des bâtiments administratifs tout en optimisant les m² occupés par les agents, souvent en lien avec les schémas de mutualisation interbranche

LES AGENTS DE DIRECTION SONT DEVENUS DES GESTIONNAIRES DES COMPLEXITES

Ils doivent maintenir un équilibre fragile entre la rigueur comptable exigée par l'État et la mission de cohésion sociale que les assurés attendent plus que jamais.

Il doivent motiver des équipes fatiguées par les réformes successives (suspension de la réforme des retraites, service public de la petite enfance, solidarité à la source, le défi du bien vieillir, l'IA contre la fraude...) tout en modernisant l'outil de production.

La mission est toujours noble mais le chemin de plus en plus étroit et les signes de reconnaissance rares ! Les super héros ne sont jamais éternels...

Agents de direction : cet entretien annuel que l'on pilote pour les autres... mérite aussi qu'on soigne le sien

Chaque année, les agents de direction organisent, structurent, déploient et accompagnent les campagnes d'entretiens annuels dans leurs organismes. Ils en connaissent les enjeux, les attendus, les bonnes pratiques... et savent mieux que quiconque l'importance de ce rendez-vous dans la vie professionnelle.

Et pourtant.

Pris par les priorités du moment, les urgences de gestion, les arbitrages permanents et la conduite des équipes, leur propre entretien est parfois abordé plus rapidement qu'il ne le mérite.

- C'est compréhensible.
- C'est fréquent.
- Et c'est parfois regrettable.

Car un ADD reste aussi un salarié, avec un parcours, une rémunération, des perspectives d'évolution et des droits à faire vivre.

L'entretien annuel n'est donc pas seulement un exercice RH : c'est aussi un moment utile pour valoriser le travail accompli, clarifier les attentes futures, sécuriser sa trajectoire et préparer les prochaines étapes de carrière.

Et un jour ou l'autre, chacun peut être confronté à un changement de direction, de priorités, d'organisation ou d'interlocuteur. Mieux vaut alors que les choses aient été clairement posées, expliquées et tracées.

Pourquoi ce rendez-vous compte particulièrement aujourd'hui

L'entretien annuel a toujours été un moment important dans la vie professionnelle des agents de direction.

Avec la classification rénovée issue du protocole de 2024, plusieurs enjeux jusque-là largement traités dans les pratiques de gestion sont désormais plus clairement inscrits dans le cadre conventionnel : évolution salariale, objectifs, part variable, accompagnement professionnel, mobilité.

Autrement dit, ce rendez-vous n'est pas devenu important : **il est désormais plus clairement inscrit dans les repères qui structurent la carrière des agents de direction.**

Un rendez-vous utile... y compris pour celles et ceux qui en organisent des dizaines.

Le vrai sujet : ne pas traiter son propre entretien comme une formalité

Les fondamentaux, chacun les connaît. Les agents de direction les rappellent d'ailleurs toute l'année à leurs équipes.

- Préparer les faits marquants.
- Objectiver les résultats.
- Évaluer les objectifs atteints.
- Fixer des priorités réalistes.
- Parler moyens, charge de travail, organisation.
- Relire ce qui est formalisé.

Sur le principe, rien de nouveau.

La difficulté est ailleurs : appliquer à soi-même, avec le même sérieux, ce que l'on recommande aux autres.

Or c'est souvent là que se jouent les écarts.

Un résultat important non rappelé devient vite invisible.

Un objectif imprécis débouche rarement sur une bonne surprise.

Une surcharge tue par loyauté reste souvent ignorée.

Une appréciation floue peut resurgir plus tard, notamment en cas de mobilité.

En matière d'objectifs, ce qui n'est pas clair en début d'année l'est rarement davantage en fin d'exercice. Et, comme on l'entend souvent, quand c'est flou, c'est qu'il y a un loup.

Le petit test de sincérité

Si à l'annonce de votre entretien vous vous dites :

"On verra bien."

"Ils savent ce que j'ai fait."

"Ce n'est pas le moment de parler de moi."

"On réglera cela plus tard."



... alors votre entretien mérite sans doute un peu plus d'attention.

ENTRETIEN ANNUEL : LES POINTS CLÉS POUR VOUS

Sans tout bouleverser, le nouveau cadre renforce plusieurs points essentiels et apporte un levier nouveau.



Continuer à piloter l'organisation, bien sûr.
Sans pour autant oublier le pilotage de sa propre trajectoire.

RHV.

La complémentaire santé : les différentes étapes à venir



Les dates à retenir

- **20 avril** Passage du dossier de consultation en **CCMOS**.

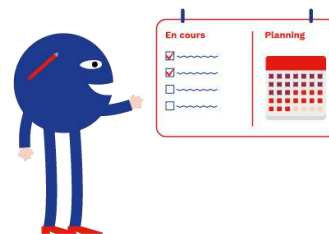
- Au plus tard **le 30 avril**

Publication de l'avis d'appel public à concurrence au **JOUE**.
Mise en ligne de l'ensemble des documents de consultation.

- **Jusqu'au 17 juin** Réception des offres (délai minimal de 52 jours).
- **Fin juin – début juillet** Analyse des offres (durée estimée : 2 à 3 semaines).
- **Début / mi-juillet** Organisation des auditions (selon le nombre d'offres) :

hypothèse principale : **semaine du 13 juillet**,
possible jusqu'au **17 juillet**.

- **Après le 16 juillet** Toute audition constitue une **dérogation** au calendrier paritaire.
- **Fin juillet (scénario de report)** Auditions organisées **du 27 au 31 juillet** en cas de contraintes.
- **Courant septembre** Attribution envisagée du marché.



Renaud Villard – 10 ans à la CNAV (2016-2026)



Pendant dix ans, Renaud Villard a accompagné la CNAV et l'Assurance retraite à travers une période de transformations profondes et de nombreux défis. Dix années marquées par un engagement constant au service de l'intérêt général, la capacité à tenir le cap dans des contextes complexes et une attention permanente portée aux assurés comme aux équipes.

À la tête de la CNAV depuis 2016, il a conduit l'institution dans un environnement en évolution rapide : réformes successives, attentes accrues des assurés, transformations organisationnelles et enjeux de continuité du service public.

Tout au long de cette décennie, la priorité est restée la même : garantir les droits des assurés et assurer, jour après jour, la fiabilité des paiements et des services rendus.

Sous sa direction, la **branche vieillesse s'est transformée** en profondeur. Les organisations, les métiers et le réseau des Carsat ont évolué pour mieux répondre aux besoins des assurés et aux exigences d'un système de retraite toujours plus sollicité. Cette transformation s'est accompagnée d'une **modernisation des services**, avec le développement du numérique, la simplification des démarches et une amélioration continue de la relation avec le public.

Ces dix années ont également été marquées par une volonté constante de **proximité et de pédagogie**. Expliquer, dialoguer et rendre lisibles des mécanismes parfois complexes ont été au cœur de l'action menée, en lien étroit avec l'ensemble des équipes de la branche vieillesse.

La décennie 2016-2026 restera enfin comme une période de **défis majeurs**, traversée collectivement : réformes structurantes, gestion de situations exceptionnelles, pics d'activité, tout en maintenant la continuité d'un service public essentiel pour des millions de Français.

Au terme de ces dix années, c'est un chemin collectif qui se poursuit, nourri par le travail accompli et par l'engagement quotidien des femmes et des hommes de la CNAV et de son réseau.

Dans l'attente de la nomination par le gouvernement du ou de la future directeur (trice), l'intérim est assurée par la Directrice déléguée, **Véronique PUCHE**.





Coup de cœur en un clin d'œil



Dans nos journées de travail, tout semble souvent urgent. Les réunions s'enchaînent, les messages arrivent en continu, les projets se multiplient, les demandes s'ajoutent les unes aux autres. **À force de vouloir tout traiter, on peut finir par perdre de vue ce qui compte vraiment.**

C'est tout l'intérêt du livre *The One Thing – Passez à l'essentiel*, de Gary Keller et Jay Papasan. Paru aux États-Unis en 2013, devenu un best-seller international, cet ouvrage toujours d'actualité repose sur une idée très simple : **pour obtenir de vrais résultats, il ne faut pas chercher à tout faire en même temps. Il faut d'abord identifier la priorité qui aura le plus d'impact.**

Les auteurs résument leur méthode autour d'une question :

« **Quelle est l'unique chose que je peux faire, de telle sorte qu'en la faisant, tout le reste deviendra plus facile ou inutile ?** »

Cette question peut paraître évidente. Elle est pourtant très utile. **Elle oblige à trier, à hiérarchiser, à distinguer ce qui fait vraiment avancer d'un simple remplissage de l'agenda.** Elle nous rappelle qu'**être occupé ne signifie pas forcément être efficace.**

Le livre invite ainsi à sortir d'une confusion fréquente : **croire que toutes les tâches ont la même importance.** Dans la réalité, certaines actions produisent beaucoup plus d'effets que d'autres. **Une bonne décision, un arbitrage clair, un projet bien lancé, une difficulté réglée à la source peuvent éviter beaucoup de temps perdu ensuite.**

The One Thing critique aussi le mythe du multitâche. Nous pensons parfois gagner du temps en faisant plusieurs choses à la fois. Mais, le plus souvent, **nous passons simplement d'un sujet à l'autre, avec une perte de concentration, de qualité et d'énergie.** Le livre rappelle une vérité simple : **pour bien faire un travail important, il faut lui réserver un vrai temps d'attention.**

C'est là qu'intervient une autre idée pratique : **protéger des plages de travail pour sa priorité.** Les auteurs parlent de *time blocking*. L'expression peut sembler technique, mais le principe est simple : **réserver dans son agenda un moment dédié à ce qui compte le plus, et le traiter comme un rendez-vous important. Sans cela, les urgences secondaires finissent toujours par prendre toute la place.**

Pour des cadres, des managers ou des agents de direction, cette réflexion est très concrète. Elle renvoie à des questions que chacun peut se poser : quel sujet mérite vraiment mon énergie aujourd'hui ? Quel dossier fera avancer le reste s'il est traité sérieusement ? Quelle décision faut-il prendre pour éviter que les difficultés s'accumulent ? Quel temps dois-je protéger pour ne pas être uniquement dans la réaction ?

L'intérêt du livre n'est pas de proposer une méthode compliquée. Au contraire, sa force est de ramener la productivité à une question de bon sens : **savoir choisir.** Dans nos organisations, le risque n'est pas seulement de manquer de temps. **Il est aussi de perdre la hiérarchie des priorités. À force de répondre à tout, on peut parfois ne plus vraiment piloter.**

Bien sûr, *The One Thing* a aussi ses limites. Le livre est marqué par une culture entrepreneuriale américaine. Il donne parfois l'impression que chacun pourrait totalement maîtriser son agenda, ce qui n'est pas toujours vrai dans des environnements professionnels contraints. Dans nos métiers, les urgences, les sollicitations et les responsabilités multiples ne disparaissent pas parce que l'on décide de se concentrer.

Mais le message reste utile, à condition de l'adapter. **Il ne s'agit pas d'ignorer la complexité, ni de prétendre qu'une seule action règle tout. Il s'agit plutôt de ne pas se laisser absorber par la dispersion. Même dans un agenda chargé, il est possible de se demander : quel est le sujet prioritaire que je ne dois pas laisser passer au second plan ?**

Dans une période où les organismes de Sécurité sociale doivent mener de nombreuses transformations, améliorer le service rendu, accompagner les équipes et faire face à des contraintes fortes, **cette question mérite d'être posée. Elle peut aider à éviter l'empilement des chantiers, à clarifier les arbitrages et à mieux concentrer l'effort collectif.**

The One Thing ne promet pas une recette miracle. Il propose une discipline simple : **prendre le temps de choisir ce qui compte le plus, puis lui donner une vraie place.** C'est parfois difficile, car **choisir suppose aussi de renoncer, de différer ou de dire non à ce qui paraît moins prioritaire.**

Mais c'est peut-être là que se joue une partie de l'efficacité professionnelle : **non pas dans la capacité à tout faire, mais dans la capacité à faire avancer ce qui a le plus de valeur.**

Au fond, la question posée par ce livre est simple : **parmi tout ce qui nous occupe, qu'est-ce qui mérite vraiment notre attention aujourd'hui ?**