



CONVENTION DE PARTENARIAT

entre l'État et la CFE

2022 > 2025



SOMMAIRE

0	Préambule	4
1	Conforter la raison d’être de la CFE et clarifier ses missions et son positionnement	
	1. Se positionner comme acteur de référence de la protection sociale française à l’étranger, porteur des valeurs de solidarité et d’universalité	8
	2. Clarifier son positionnement sur le marché dans une logique de partenariat	11
2	Améliorer la performance de la CFE	
	1. Améliorer la gestion des ressources humaines en s’appuyant sur des principes structurants pour l’ensemble du personnel	19
	2. Développer la culture de la maîtrise des risques à tous les niveaux	21
	3. Optimiser les processus	23
	4. Poursuivre la modernisation du SI	24
	5. Améliorer la gouvernance interne et favoriser la transversalité interservices	26
	6. Améliorer le pilotage de la CFE par une concertation accrue et mieux formalisée entre le bureau du conseil d’administration, la direction et la DSS	27
3	Renforcer le rayonnement et l’attractivité de la CFE	
	1. Développer une stratégie de communication institutionnelle et innovante	42
	2. Développer une politique marketing et relation client valorisant les atouts de la CFE	43
	3. Rayonner en tant qu’employeur	45
4	Affiner l’offre de la CFE pour l’adapter aux besoins des Français de l’étranger	
	1. Adapter les offres de la CFE aux attentes des assurés par typologie et par zone géographique	53
	2. Développer une nouvelle offre de services	55
5	Innover pour répondre aux attentes du marché et acculturer les collaborateurs aux transformations de la caisse	
	1. Innover pour répondre aux attentes des Français à l’étranger	64
	2. Viser l’appropriation par chaque collaborateur des transformations de la caisse	66

FICHES THÉMATIQUES

1.1. Se positionner comme acteur de référence de la protection sociale française à l'étranger, porteur des valeurs de solidarité et d'universalité	14
1.2. Clarifier son positionnement sur le marché dans une logique de partenariat.....	17
2.1. Améliorer la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur des principes structurants pour l'ensemble du personnel	29
2.2. Développer la culture de la maîtrise des risques à tous les niveaux	31
2.3. Optimiser les processus	35
2.4. Poursuivre la modernisation du SI	37
2.5. Améliorer la gouvernance interne et favoriser la transversalité interservices	39
2.6. Améliorer le pilotage de la CFE par une concertation accrue et mieux formalisée entre le bureau du conseil d'administration, la direction et la DSS	40
3.1. Développer une stratégie de communication institutionnelle et innovante	48
3.2. Développer une politique marketing et relation client valorisant les atouts de la CFE	49
3.3. Rayonner en tant qu'employeur	51
4.1. Adapter les offres de la CFE aux attentes des assurés par typologie et par zone géographique	59
4.2. Développer une nouvelle offre de services	61
5.1. Innover pour répondre aux attentes des Français à l'étranger	69

PRÉAMBULE

La Caisse des Français de l'Étranger (CFE) a été créée par la loi du 13 juillet 1984, dans le prolongement de la caisse des expatriés salariés (1978), elle-même issue du rapprochement de services de la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) de Seine-et-Marne et de l'Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales (URSSAF) de Seine-et-Marne.

Située à Rubelles, la CFE s'attache à garantir à tous les Français résidant à l'étranger qui souhaitent y adhérer le même niveau de sécurité sociale que celui dont ils bénéficieraient s'ils résidaient en France. Caisse de sécurité sociale à adhésion volontaire, elle assure ainsi la continuité de la sécurité sociale à l'étranger et en France, sans sélection à l'entrée, contrairement aux assureurs privés à l'étranger.

La CFE recouvre les cotisations de base en santé et accidents du travail / maladies professionnelles (AT/MP) de ses adhérents et leur verse un niveau de prestations de base santé et AT/MP équivalent au niveau des prestations en France, la part du coût réel des soins prise en charge étant néanmoins variable compte tenu des disparités de tarifs pratiqués par les professionnels de santé dans les différents pays de résidence. Le remboursement des soins réalisés lors des séjours en France est délégué au réseau de la Mutualité Sociale Agricole (MSA).

La CFE recouvre aussi les cotisations retraite de ses adhérents salariés et travailleurs indépendants pour le compte de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) afin qu'ils puissent valider des trimestres de retraite, même à l'étranger. La CFE est l'unique institution assurant cette possibilité.

La CFE a par ailleurs noué des relations avec des assureurs privés, mutuelles, institutions de prévoyance et courtiers présents à l'international, qui distribuent des offres « packagées », comprenant un volet de base CFE et un volet complémentaire en matière de santé et de prévoyance. Elle a également signé des accords avec des assureurs locaux dans certains pays afin d'offrir à ses adhérents un réseau de soins et de répondre aux obligations réglementaires locales.

De caractère hybride, entre caisse de sécurité sociale et assureur, la CFE doit appliquer à la fois les principes de solidarité communs à tous les régimes de sécurité sociale (gestion par répartition et absence de sélection du risque) et les règles prudentielles propres aux organismes gérant des risques par capitalisation (provisionnement des engagements AT/MP). Elle évolue dans un milieu très concurrentiel, lui imposant de se comparer à des acteurs privés et de développer des produits et services toujours plus attractifs et innovants, tout en étant le seul acteur du marché à assurer la continuité de la sécurité sociale française.

L'enquête de satisfaction clients par la CFE menée en septembre 2021 en démontre tout l'intérêt puisque 75% des répondants déclarent avoir adhéré à la CFE en raison de la continuité des droits à la sécurité sociale française.

Si la CFE, qui compte aujourd'hui 221 salariés au service d'environ 200 000 bénéficiaires, a pu fonctionner pendant quarante ans sans transformation structurelle majeure, le changement de Conseil d'Administration et de Direction en 2016, puis la Loi de décembre 2018 qui renforce les capacités de décisions propres de la CFE, ont conduit à impulser une profonde modernisation de son organisation interne ainsi que de son offre (cotisations, prestations) pour les adhérents.

La dernière convention de partenariat État-CFE 2018-2021 a ainsi permis d'engager des changements majeurs dans le fonctionnement et les offres de la caisse :

pour le client :

- une large réforme réglementaire impactant les cotisations, les garanties et la « catégorie aidée » (offre spécifique aux plus démunis) ;
- la mise en œuvre du dispositif Sésam-Vitale ; la mise en place du tiers payant hospitalier ;
- la refonte du site internet de la CFE et de ses espaces clients ;
- la création d'une application mobile client CFE ;
- mise en place de mesures exceptionnelles pour accompagner les clients dans la crise COVID ;
- création du produit COVID.19 Expat Santé.

dans l'organisation interne :

- la modernisation profonde des postes de travail des agents (dont le télétravail) ;
- la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion de la relation client (CRM) ;
- la création et le renforcement des équipes support. ;
- l'externalisation du Centre de la relation client ;
- la refonte du CODIR.

Malgré ces avancées notables, la CFE souffre aujourd'hui de quatre faiblesses majeures :

- une partie du personnel n'a pas adhéré à la démarche de transformation d'envergure mise en place, ce qui crée des tensions dans le fonctionnement de la caisse au quotidien ;
- son équilibre financier s'est fragilisé (sans risque à court terme) ;
- les délais de remboursement et de réponse aux sollicitations sont encore trop importants, entraînant des insatisfactions de la part de certains clients ;
- le retard dans la mise en place du contrôle interne et le renforcement des outils en matière de lutte contre la fraude

C'est pourquoi il convient, pour les cinq années à venir, de se placer dans la continuité de la transformation engagée depuis 2016, tout en stabilisant et en consolidant le fonctionnement de la CFE afin qu'elle puisse relever les nombreux défis internes et externes auxquels elle est encore exposée :

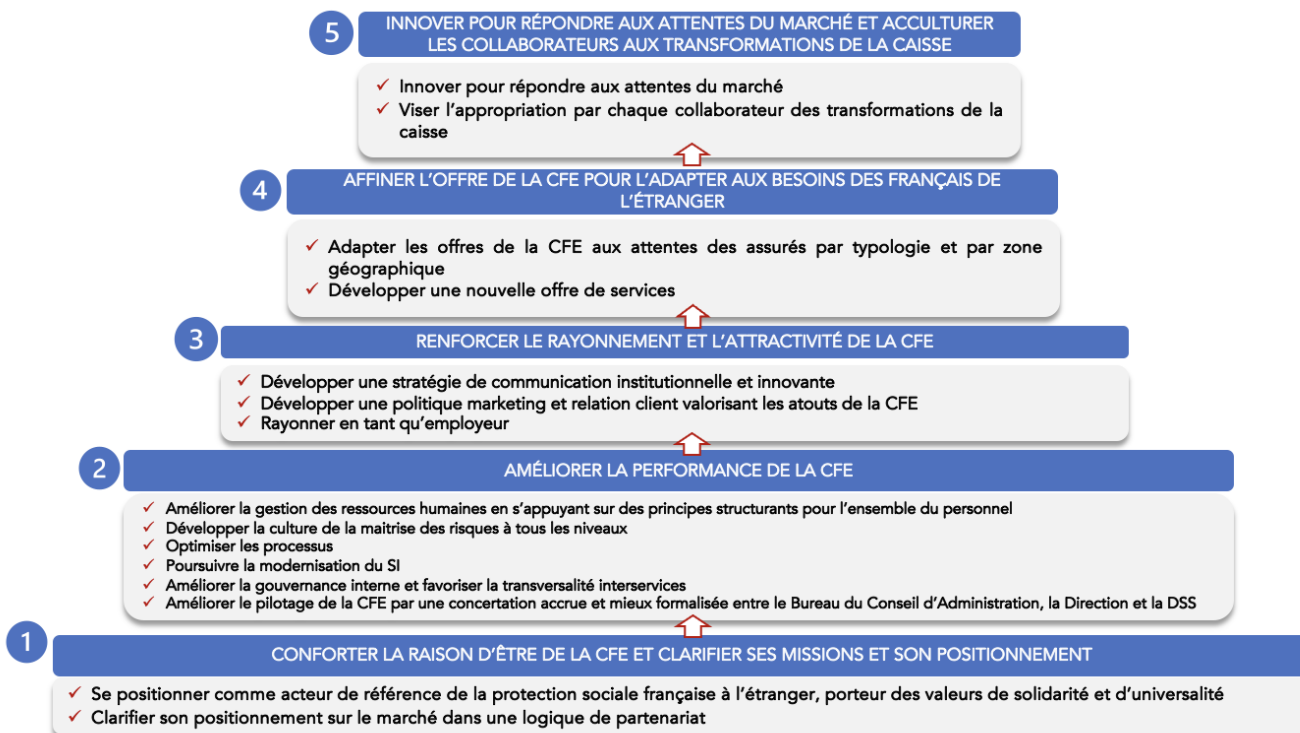
- clarifier le positionnement et de la **raison d'être de la CFE** à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires et de ses clients ;
- obtenir l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs aux **nouvelles orientations stratégiques** ;
- assurer la **pérennité de la caisse**, ce qui suppose la recherche de l'équilibre financier, ainsi que l'optimisation de la maîtrise des risques et de la lutte contre la fraude ;
- accroître la **satisfaction des clients**, ce qui suppose, d'une part, d'améliorer la relation clients, notamment sur l'offre collective, et de réduire les délais de remboursements et plus généralement de traitement des demandes et, d'autre part, de développer de nouveaux services adaptés aux besoins de la population des expatriés et au niveau des propositions concurrentes sur le marché ;
- **faire rayonner la CFE** en augmentant, d'une part, sa visibilité et la connaissance de ses offres par les Français, d'autre part son attractivité afin de recruter de nouveaux collaborateurs.

Le bilan de la dernière convention de partenariat 2018-2021 a démontré qu’une des faiblesses de la démarche avait été de partir d’un constat initial éloigné de la réalité et qu’une partie du personnel de la caisse n’avait pas été suffisamment préparée aux transformations engagées. Il convient donc, pour la prochaine convention de partenariat, d’adopter une méthode réaliste et pragmatique, afin de répondre au mieux à la réalité des enjeux auxquels est confrontée la caisse et de mieux préparer l’ensemble du personnel de la caisse aux transformations à engager.

Les cinq orientations stratégiques de la convention de partenariat État-CFE 2022-2025 ont été pensées de manière pyramidale : chaque axe porte les prérequis du suivant et il convient de n’engager une nouvelle étape qu’une fois que la précédente aura été engagée sur des bases solides. Le cinquième axe, quant à lui, est transversal et devra être conduit en parallèle aux autres. Ces cinq orientations sont les suivantes :

1. Conforter la raison d’être de la CFE et clarifier ses missions et son positionnement
2. Améliorer la performance de la CFE
3. Renforcer le rayonnement et l’attractivité de la CFE
4. Affiner l’offre de la CFE pour l’adapter aux besoins des Français de l’étranger
5. Favoriser l’innovation et acculturer les collaborateurs aux transformations de la caisse

Pour permettre la bonne réalisation des objectifs de la convention de partenariat, l’État s’oblige à prendre en compte l’existence de la CFE dans l’élaboration du corpus juridique relatif au cadre national et international des règles de sécurité sociale.



1

Conforter la raison d'être de
la CFE et clarifier ses
missions et son
positionnement

Organisme de sécurité sociale, la CFE combine à la fois des missions de service public et une activité proche de celle exercée par les assureurs privés, les mutuelles ou les institutions de prévoyance. Cet entre-deux rend parfois difficile la définition de ses objectifs et l'a conduite à redéfinir sa raison d'être afin de clarifier ce qu'elle souhaite réaliser pour les quatre prochaines années : se positionner comme acteur de référence de la protection sociale des Français à l'étranger, porteur des valeurs de solidarité et d'universalité. Il lui appartient désormais d'affirmer ce positionnement, qui fait aussi sa force.

1. SE POSITIONNER COMME ACTEUR DE RÉFÉRENCE DE LA PROTECTION SOCIALE FRANÇAISE À L'ÉTRANGER, PORTEUR DES VALEURS DE SOLIDARITÉ ET D'UNIVERSALITÉ

Tout acteur qui souhaite devenir une référence doit assumer sa raison d'être, être visible par toutes les personnes et structures concernées, être reconnu pour sa qualité de service et atteindre un certain poids. La CFE doit se mobiliser sur ces quatre terrains, ce que n'a pas suffisamment permis la précédente convention de partenariat.

La CFE devra tout d'abord bien travailler **le contenu** de sa communication sur sa raison d'être, à la fois interne et externe, l'idée étant de valoriser les atouts de son positionnement mixte. Chaque collaborateur, chaque client, chaque prospect, doit, au terme de la présente convention, avoir une vision claire des avantages d'une couverture par la CFE.

Ce sont aussi les **moyens de communiquer** qui devront être renforcés, à la fois par la CFE et par l'Etat. La CFE pourra à cette fin organiser des événements. Il lui faudra aussi accroître sa présence dans les médias. L'Etat, quant à lui, aidera la CFE à être mieux connue des différents services publics : sécurité sociale et réseau consulaire notamment.

Au vu des résultats de l'enquête clients de septembre 2021, la CFE doit tout particulièrement **améliorer la qualité de sa communication avec ses adhérents**, à la fois en ce qui concerne les délais de ses réponses et le contenu de ses explications. Ces efforts lui permettront d'être reconnue pour son expertise unique.



Principaux enseignements de l'enquête clients de septembre 2021

Cette enquête menée auprès de 30 000 individus et 4 500 DRH clients de la CFE fait ressortir :

- une insatisfaction concernant les délais de traitement et la qualité de la communication avec la CFE (rapidité et qualité des réponses apportées) ;
- un besoin, non pas de faire évoluer les garanties, mais d'avoir davantage d'explications (offres, carte vitale) et de détails sur la prise en charge de la CFE.

Toutes ces actions doivent permettre à la CFE d'être mieux connue et reconnue, et, partant d'atteindre une **masse critique** en termes d'adhérents et de personnes protégées. A cet égard, il convient de préciser que la précédente convention a été trop ambitieuse : doubler le nombre d'adhérents n'était pas réaliste au regard de l'évolution de la population des expatriés. Il convient donc de remettre l'ouvrage sur le métier et de bien calibrer l'augmentation souhaitable et possible du nombre d'adhérents.

Enfin, la CFE entend conserver son **rôle social**, qui est au cœur de sa raison d'être et qui se concrétise en particulier par le dispositif de **catégorie aidée** (cf. ci-dessous), dont bénéficient aujourd'hui environ 2 000 Français à l'étranger aux revenus modestes. Dans un rapport sur la loi de finances pour 2022, le Sénat a constaté, malgré une hausse ponctuelle de son montant en 2020, la diminution de la subvention de l'Etat, qui est passée de 50% au départ à 10% aujourd'hui du coût du dispositif.



Le dispositif de « catégorie aidée »

La loi du 17 janvier 2002 dite de modernisation sociale a confié à la CFE une mission de service public consistant en la prise en charge de Français résidant à l'étranger et disposant de revenus modestes. Cette prise en charge permet à ces personnes d'adhérer à la CFE moyennant une ristourne de cotisations. La perte de recettes pour la CFE est compensée par le budget de l'action sanitaire et sociale de la caisse ainsi que, depuis 2006, par une subvention du ministère des affaires étrangères. Celle-ci a régulièrement diminué, passant de 2 M€ en 2012 à 380 000 M€ de prévu dans la loi de finances initiales pour 2022.

Les objectifs

- 1 Assumer et valoriser le positionnement mixte et la raison d'être de la CFE à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires et de ses clients.
- 2 Déterminer et atteindre le potentiel cible d'adhérents afin que la CFE ait le poids suffisant pour jouer pleinement son rôle d'acteur de référence de la protection sociale française à l'étranger.
- 3 Se distinguer par l'exemplarité de sa qualité de service clients et par la reconnaissance de son expertise unique.
- 4 Continuer à organiser, avec le concours de l'Etat, le rôle social de la caisse pour les Français de l'étranger qui y adhèrent, tout en veillant à son équilibre financier.

Les actions prévues par la CFE

Communiquer

La CFE s'engage à élaborer un plan de communication sur sa raison d'être (rôle, périmètre, offres et services, clients cibles) et à le mettre en œuvre, via notamment des actions de notoriété, des événements et un renforcement de sa présence dans les médias d'ici à 2025.

Atteindre une masse critique en termes d'adhérents

La caisse évaluera le potentiel cible de personnes protégées et d'adhérents (individuels/collectifs) par produit et entreprendra les actions permettant d'y parvenir.

Devenir un acteur de qualité pour les clients de la CFE

Au-delà de son poids, la CFE doit également devenir un acteur de qualité pour ses clients : la caisse s'engage à mener deux sondages de satisfaction auprès des partenaires et à mettre en œuvre des actions correctives selon les résultats de ces enquêtes. Un sondage similaire et des actions correctives seront également menés auprès des clients tous les ans.

Les engagements de l'État (1/2)

Communiquer

L'État relaiera la communication de la CFE sur sa raison d'être, auprès de cibles « internes » (diffusion au sein de l'administration, réseau consulaire, écosystème de la sécurité sociale, formations EN3S, etc.), et « externes » (information à l'ensemble des assurés de la sécurité sociale française, candidats à l'expatriation, Français inscrits sur le registre des Français établis hors de France).

Il s'assurera que les cibles internes relaient bien la communication de la CFE. Ainsi, il veillera à ce que le réseau consulaire mette en avant les produits de la CFE.

Évaluer les nouvelles mesures

Par ailleurs, afin de tenir compte de la spécificité des Français à l'étranger, l'État évaluera, pour chaque nouvelle mesure prévue en projet de loi de financement de la sécurité sociale, et pour chaque décret d'application, les impacts et la nécessité (ou pas) de rédiger des dispositions réglementaires spécifiques pour la CFE.

Promouvoir les synergies et partager les informations

L'État fera profiter la CFE des synergies et du partage d'informations, de normes, d'indicateurs (par exemple de satisfaction client) et de bonnes pratiques qu'il met en place entre organismes de sécurité sociale : interconnexions outils / référentiels Sécurité Sociale, etc.

Les engagements de l'État (2/2)

Réfléchir à une meilleure adéquation entre les besoins et sa participation financière

L'État s'engage enfin à réfléchir à une meilleure adéquation entre sa participation financière au dispositif de catégorie aidée et les besoins identifiés.

En effet, si la dotation de l'État a été augmentée en 2020 pour tenir compte de la hausse du nombre d'adhérents, son montant reste insuffisant, ne représentant que 10% du coût global du dispositif.

2. CLARIFIER SON POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ DANS UNE LOGIQUE DE PARTENARIAT

La position particulière de la CFE, à cheval entre une mission de service public et une activité similaire à celle des assureurs, mutuelles ou institutions de prévoyance, l'a conduite à redéfinir son positionnement. En s'appuyant sur les atouts des acteurs privés (assureurs, mutuelles, institutions de prévoyance, courtiers), la CFE peut adapter sa stratégie de développement aux besoins et aux attentes des adhérents dans chaque zone géographique.



*La couverture sociale des Français de l'étranger :
un marché concurrentiel, très digitalisé et ayant un fort potentiel de développement.*

Même si les entreprises réduisent le nombre d'expatriés, elles cherchent à les « choyer » par des couvertures et services toujours plus attractifs.

Le marché des particuliers est en pleine croissance avec les retraités, les étudiants, l'émergence des « digital nomads » et des Entrepreneurs Français à l'Etranger (EFE).

C'est pourquoi les acteurs internationaux de la protection sociale déploient, tout particulièrement en Asie, d'importants moyens pour se développer, la stratégie dominante étant celle d'une plateforme intégrale offrant, au-delà des garanties de remboursement, des réseaux de soins et des services d'assistance.

L'établissement de partenariats avec des acteurs internationaux et locaux permet de créer **une offre combinée très avantageuse** pour les assurés.

En effet, le niveau de remboursement de la CFE, qui est calqué sur le niveau français, n'est pas toujours suffisant au regard de la réalité des soins. **Un complément par un assureur privé est donc très utile** et rassurant dans certains pays.

De son côté, la CFE offre **le caractère « rassurant » du statut de service public**. Elle est ainsi le seul acteur du marché de l'assurance qui donne aux expatriés la possibilité de travailler à l'étranger sans impact négatif sur leur **retraite** : grâce à la CFE, les Français expatriés cotisent comme en France et leurs cotisations sont reversées à l'Assurance Retraite, qui se charge de mettre à jour leur compte individuel retraite. Elle assure la continuité des droits en **santé** en cas de retour imprévu en France, et la carte vitale est un réel atout. Pour toutes ces raisons, la CFE apparaît comme un réel atout pour les assurés des acteurs de l'assurance privée. La CFE doit donc considérer ces derniers davantage comme des **partenaires** que comme des concurrents.

Ainsi, même s'ils n'obéissent pas à la même logique (service public vs logique commerciale), les intérêts de la CFE et des acteurs de l'assurance privée sont suffisamment convergents pour qu'ils travaillent ensemble. Ceci permet de créer des synergies, d'enrichir les offres, et de simplifier les démarches des assurés. Il convient donc, dès que possible, dans l'intérêt des Français de l'étranger, de **passer d'un état de concurrence à une dynamique partenariale** et, afin de mieux répondre aux besoins, de définir des offres communes (base complémentaires) adaptées à la multiplicité des Situations.

Les objectifs

- 1 Définir une politique claire de partenariats avec des acteurs internationaux et locaux.
- 2 Identifier, pour chaque type de zone géographique, les attentes de ses adhérents, les acteurs capables d'y répondre ainsi que les relations éventuelles à nouer avec eux pour faire converger les stratégies commerciales et *in fine* les offres.

Les actions prévues par la CFE

Développer une politique de partenariats

La CFE a tout intérêt, pour apporter les compléments indispensables à l'offre de qualité attendue par ses adhérents, à s'appuyer sur les atouts de ses partenaires internationaux et locaux qui ont l'ancrage territorial et la taille suffisante. Son développement doit donc s'appuyer sur une politique de partenariats clairement définie avec des acteurs internationaux et locaux.

Dans chaque type de zone géographique, la CFE devra identifier précisément les attentes de ses adhérents, les acteurs capables d'y répondre ainsi que les relations à nouer avec eux dans le but de faire converger les stratégies commerciales et *in fine* les offres. Dans certaines zones au contraire, la CFE peut proposer des améliorations de ses services, en restant le chef de file et en gardant sa marque « CFE » sur les produits offerts.



1
—

Les fiches thématiques



OBJECTIFS

- Assumer et valoriser le positionnement mixte et la raison d'être de la CFE à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires et de ses clients ;
- Déterminer et atteindre le potentiel cible d'adhérents pour que la CFE joue pleinement son rôle d'acteur de référence de la protection sociale française à l'étranger ;
- Se distinguer par l'exemplarité de sa qualité de service clients et par la reconnaissance de son expertise unique ;
- Continuer à organiser, avec le concours de l'Etat, le rôle social de la CFE à l'égard des Français de l'étranger qui y adhèrent, tout en veillant à l'équilibre financier de la caisse.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
1.1 - A.1	Communiquer	Élaborer un plan de communication sur la raison d'être de la CFE (rôle, périmètre, offres et services, client cible) et le mettre en œuvre (via des actions de notoriété, des événements organisés et un renforcement de présence dans les médias)	Élaboration	Mise en œuvre	Mise en œuvre	Mise en œuvre
1.1 - A.2	Atteindre une masse critique en termes d'adhérents	Estimer le potentiel cible de personnes protégées et d'adhérents (individuels/collectifs) par produit	Estimation	X	X	Nombre d'adhérents cible atteint
1.1 - A.3	Devenir un acteur de qualité pour les clients de la CFE	Mener un sondage de satisfaction auprès des partenaires tous les deux ans et mettre en œuvre des actions correctives	Sondage	Mise en œuvre	Sondage	Mise en œuvre
1.1 - A.4		Mener un sondage annuel de satisfaction auprès des clients et mettre en œuvre des actions correctives	X	X	X	X



ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Actions à conduire par l'État et échéances

Actions		2022	2023	2024	2025
1.1 – E.1	Relayer la communication de la CFE sur sa raison d'être, auprès de cibles « internes » (diffusion au sein de l'administration, réseau consulaire, écosystème de la sécurité sociale, formations EN3S, etc.) et « externes » (information à l'ensemble des assurés de la sécurité sociale française, candidats à l'expatriation, Français inscrits sur le registre des Français établis hors de France) et s'assurer que les cibles internes relaient bien la communication de la CFE	X	X	X	X
1.1 – E.2	S'assurer que le réseau consulaire s'engage à promouvoir les produits de la CFE	X	X	X	X
1.1 – E.3	Évaluer pour chaque nouvelle mesure prévue en PLFSS et décrets d'application les impacts et la nécessité de rédiger des dispositions réglementaires spécifiques pour la CFE et prévoir plus généralement les évolutions réglementaires relatives à la CFE et à la sécurité sociale des Français de l'étranger	X	X	X	X
1.1 – E.4	Favoriser les synergies et le partage entre organismes de sécurité sociale de normes, d'indicateurs (par exemple de satisfaction client) et plus globalement, de bonnes pratiques : interconnexions outils / référentiels Sécurité Sociale, etc.	X	X	X	X
1.1 – E.5	Engager une réflexion avec la CFE permettant de réévaluer l'adéquation des moyens alloués au financement de la catégorie aidée avec les besoins réels en vue de ramener la participation financière de l'État au dispositif de la catégorie aidée à 50% de son coût	X	50%	50%	50%



INDICATEURS

Indicateurs			Cibles			
			2022	2023	2024	2025
1.1 - i.1	Nombre de personnes protégées par rapport à la cible			50%	75%	> 90%
1.1 - i.2	Satisfaction du client individuel (notes de 1 à 5)	Indice de satisfaction	2,5	3	3,5	4
1.1 - i.3	Satisfaction du client collectif (notes de 1 à 5)	Indices de satisfaction	2,5	3	3,5	4



OBJECTIFS

- Définir une politique claire de partenariats avec des acteurs internationaux et locaux.
- Identifier, pour chaque type de zone géographique, les attentes de ses adhérents, les acteurs capables d'y répondre ainsi que les relations éventuelles à nouer avec eux pour faire converger les stratégies commerciales et *in fine* les offres.

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
1.2 – A.1	Développer une politique de partenariats	Développer une politique de partenariat en cohérence avec le plan d'actions commerciales (cf. Sous-axe 4.1)		X	X	X
1.2 – A.2		Définir un catalogue de modèles de partenariats (outils, processus) et appliquer aux partenariats existants	Définition	Mise en œuvre	Mise en œuvre	

INDICATEURS

Indicateurs		Modalités de calcul	Cibles			
			2022	2023	2024	2025
1.2 – i.1	Nombre de personnes protégées sur le risque maladie en commun avec les partenaires		72 000	75 000	77 000	80 000
1.2 – i.2	Taux de conventions de partenariat actualisées et signées	Nombre de conventions de partenariat actualisées/nombre total de partenariats		25%	50%	100%

2

Améliorer la performance
de la CFE

La convention précédente a permis un développement important de l'offre ; il convient désormais de confirmer cette dynamique en matière de performance interne de la caisse, afin d'assurer une qualité de service auprès des adhérents permettant de mettre en valeur cette nouvelle offre. La CFE dispose d'un arsenal de textes et d'outils nécessaires à son bon fonctionnement, et qui ne nécessitent pas d'évolution majeure. Elle doit les utiliser pleinement afin d'améliorer sa performance interne en matière de ressources humaines, de gestion financière, de processus de gestion, d'outils SI ainsi que de gouvernance.

1. AMÉLIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN S'APPUYANT SUR DES PRINCIPES STRUCTURANTS POUR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

Depuis 2020, la stratégie en matière de ressources humaines évolue autour de quatre grandes thématiques : l'accompagnement des encadrants dans le management des équipes, le développement des emplois et carrières, la valorisation du travail des salariés, ainsi que la qualité de vie au travail.

Les efforts entrepris ont abouti à une harmonisation des pratiques des managers, une amélioration des modes de communication sur les droits des salariés ainsi qu'à la création d'outils de pilotage de la qualité de vie au travail.

Concrètement, **plusieurs résultats tangibles sont à noter** :

- signature d'un accord d'entreprise sur le travail à distance,
- négociation d'un nouvel accord d'intéressement,
- aménagement d'une salle de sport,
- mise en place d'une badgeuse pour faciliter les horaires variables,
- définition d'une politique de formation et mise en place d'un réseau de tutorat interne.

En revanche, **la politique de gestion des emplois et des compétences reste à construire**, et la politique de **formation** à consolider, en incluant les questions de mobilité et de recrutement. Des progrès sont également attendus pour inciter les collaborateurs à améliorer leur **performance** et à clarifier les **parcours** des managers.

Les objectifs

- 1 Réaliser un état des lieux des compétences internes et poursuivre la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- 2 Développer une solide politique de formation, mobilité et recrutement.
- 3 Valoriser le travail de chacun et inciter les collaborateurs à améliorer leur performance au travers de la politique de rémunération.
- 4 Clarifier les parcours de la fonction managériale.

Les actions prévues par la CFE 1/2

Clarifier les compétences internes et les objectifs

La CFE doit construire une véritable politique des ressources humaines, abordant non seulement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mais aussi l'encadrement, la qualité de vie au travail et la rémunération.

Les transformations majeures engagées et le développement de l'offre rendent indispensable **l'adaptation des compétences des agents**. Des ressources liées aux **métiers de l'assurance de personnes** (actuariat, marketing, distribution) ainsi qu'au **numérique** (système d'information, digitalisation) sont indispensables. Cela implique de **réaliser un état des lieux** des compétences internes et de développer une solide politique de formation, de mobilité et de recrutement.

Former les agents

Cette politique de ressources humaines ambitieuse ne pourra se réaliser sans la formation des agents aux évolutions rencontrées par la Caisse. Cela doit passer par la mise en place d'un **tutorat** des nouveaux agents entrant à la CFE, ainsi que sa pérennisation par une **formation continue** et entretenue des collaborateurs de la Caisse.

Des échanges entre agents, partenaires et réseau de la CFE devront être mis en place afin d'apporter aux collaborateurs une **vision large** du périmètre de la Caisse.

Le renforcement du pilotage de la formation interne permettra de soutenir cette politique ambitieuse.

Développer une communauté de managers aux pratiques harmonisées

Plus globalement, la CFE doit développer une communauté de managers aux pratiques harmonisées, qui donnera du sens et une direction à l'ensemble des collaborateurs. Cela suppose de **bien définir le rôle du manager** en le recentrant sur l'accompagnement des agents dans l'atteinte de leurs objectifs individuels préalablement définis et de partager cette vision avec l'ensemble des collaborateurs.

A cette fin, la CFE rédigera une **charte des principes managériaux** et-mettra en place de manière pérenne un **coaching** collectif et individualisé pour les managers.

2. DÉVELOPPER LA CULTURE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES À TOUS LES NIVEAUX

La précédente convention a permis des avancées dans la maîtrise des risques :

- définition et déploiement d'une politique d'archivage numérique,
- renforcement de l'analyse des comptes et des risques avec une vision prospective,
- renforcement du plan de lutte contre la fraude

Toutefois, tout l'enjeu de la maîtrise des risques, c'est son appropriation par l'ensemble des collaborateurs de la caisse. Pour cela, la maîtrise des risques doit s'inscrire dans **un processus d'amélioration continue** et s'appliquer à tous les niveaux : avant le lancement de chaque projet ; dans leur mise en œuvre et dans leur évaluation.

Ce n'est que de cette façon que la CFE pourra accroître l'efficacité et la cohérence des démarches engagées en termes de pilotage financier, de gestion des risques et de certification et qualité des méthodes. C'est un prérequis indispensable à la pérennité de la CFE.

Les objectifs

- 1 Établir un calcul de la rentabilité attendue (ROI) avant tout lancement ou toute évolution de produit ou service significatif.
- 2 Diffuser une culture financière et assurantielle à l'ensemble de la caisse, des collaborateurs aux administrateurs, en passant par chacune des directions.
- 3 Atteindre un niveau de fiabilité et d'exhaustivité des opérations permettant de garantir la pérennité de la CFE.

Les actions prévues par la CFE (1/2)

Pilotage financier

L'activité de la CFE, très ouverte sur l'international et devant appliquer des règles prudentielles propres aux organismes gérant des risques par capitalisation, nécessite une politique performante de maîtrise des risques et de lutte contre la fraude. Il est donc indispensable de **développer et de diffuser une culture financière à tous les niveaux**, du conseil d'administration aux collaborateurs, en passant par chacune des directions.

Pour ce faire, la Caisse s'engage à créer de nouveaux indicateurs financiers et de nouveaux outils de reporting, à fiabiliser de façon systématique les bases adhérents et contrats ainsi qu'à mettre en place un suivi des coûts de gestion accompagné du développement d'une comptabilité analytique.

Les actions prévues par la CFE (2/2)**Pilotage financier**

Par ailleurs, le calcul de la rentabilité attendue (ROI) sera établi avant tout lancement de projet stratégique, ainsi que sera pérennisé un bilan actuariel annuel visant à prévoir les résultats financiers des produits commercialisés et permettant d'anticiper les changements tarifaires. Le pilotage financier de la Caisse sera également appuyé par le renforcement et la mise en œuvre du plan de lutte contre la fraude. Le remplacement de l'outil comptable actuel sera nécessaire afin d'optimiser la gestion budgétaire, et devra être accompagné de la mise en place d'une gestion des créances (cotisations et prestations).

Gestion des crises

Afin de mieux maîtriser les crises que peut rencontrer la Caisse, il est également prévu d'élaborer un plan de reprise d'activité (PRA) et un plan de continuité d'activité (PCA).

Certification et qualité

Sur le plan de la qualité, la Caisse s'orientera progressivement vers une démarche de certification des méthodes de travail. Sur le plan de la mise en conformité, la Caisse mènera une politique de gestion des accès (SSO, Authentification forte) – IAM, accompagnée d'une politique de sensibilisation et de formation des collaborateurs à la sécurité des informations et aux exigences RGPD. La caisse s'engagera également à déployer la démarche Intégration de la Sécurité dans les Projets (ISP) et à mettre en place une plateforme de publication des appels d'offres.

Appropriation

Pour permettre l'appropriation de la culture de la maîtrise des risques, la Caisse s'engagera également à fixer des objectifs individuels qualitatifs tout en valorisant leur atteinte, ainsi que, plus globalement, à intégrer la maîtrise des risques dans les formations.

Les engagements de l'État

Afin d'appuyer les engagements de la caisse, l'Etat s'engage quant à lui à intégrer la CFE dans la liste des référents fraudes de l'UCANSS, ainsi qu'à permettre l'accès à la base de données FICOBA pour intensifier la lutte contre les fraudes en faisant évoluer la réglementation. En outre, il permettra à la CFE d'appliquer des pénalités financières aux assurés coupables de fraude.

3. OPTIMISER LES PROCESSUS

Les nouveaux outils de fonctionnement, relatifs aussi bien aux contrats (adhésion, affiliation, vie du contrat, radiation...), qu'aux cotisations et prestations (soins à l'étranger en ville, à l'hôpital, carte vitale...) **ont été mis en place sans être réellement appropriés par les agents.**

Un travail en profondeur sur les processus est indispensable pour faciliter cette appropriation.

Si une cartographie des processus a été définie au cours de la précédente convention, il apparaît nécessaire d'**affiner la cartographie des risques.**

Il faudra également renforcer la **gouvernance** des processus, dans le but d'améliorer la gestion et de réduire les délais de traitement des dossiers.

Les objectifs

- 1 Définir la liste des principaux processus à formaliser.
- 2 Renforcer la gouvernance dédiée à l'optimisation des processus et la maîtrise des risques.
- 3 Optimiser la gestion pour améliorer la qualité et réduire les délais.

Les actions prévues par la CFE (1/2)

Cartographie des processus

Avant d'aller plus loin dans la transformation, il est indispensable de favoriser l'usage des nouveaux outils de fonctionnement en les stabilisant par le biais d'une formalisation de l'ensemble des processus régissant le fonctionnement de la Caisse. A cette fin, la CFE s'engage à finaliser la cartographie décrivant l'imbrication des processus au profit du client final. Celle-ci intégrera un organigramme fonctionnel des métiers, activités et processus de la CFE.

Les actions prévues par la CFE (2/2)

Formalisation des processus

La CFE s'engage à continuer à formaliser les processus, ainsi que les modes opératoires à destination des agents. Ceci permettra que la description soit claire, partagée, accessible et que son exécution soit respectée et contrôlée.

Exécution des processus

Afin de réduire les délais, la CFE s'engage à améliorer l'exécution des processus en contrôlant l'application et les évaluant en vue de leur optimisation.

Les engagements de l'État

De son côté, l'État mettra en place un groupe de travail DSS-CFE dans le but de clarifier certains points d'interprétation des textes en vigueur afin que la CFE puisse adapter ses pratiques internes.

4. POURSUIVRE LA MODERNISATION DU SI

La crise du COVID a été un catalyseur de nouvelles avancées au service des clients de la CFE. En effet, des services en ligne ont dû être développés.

Les objectifs de **dématérialisation** prévus dans la précédente convention ont globalement été bien respectés. Ils ont conduit à une transformation des méthodes de travail des services de la caisse et apporté de **nouveaux services en ligne** aux clients, avec notamment une **application mobile** sur laquelle les clients peuvent procéder à leurs demandes de remboursement. La rénovation du site institutionnel permet en outre aux futurs clients de trouver facilement les informations recherchées.

Afin de satisfaire les attentes des clients, cette dynamique de modernisation doit être pérennisée et poursuivie. Aujourd'hui, cet effort se traduit notamment par le travail effectué sur la **refonte des espaces personnels** permettant aux clients d'effectuer un suivi en temps réel de l'avancement de leur dossier et d'effectuer eux-mêmes certaines démarches en ligne.

Par ailleurs, **une fois que les chantiers relatifs à la gestion des droits et aux prestations auront été conduits, il sera nécessaire de lancer la refonte du back-office**, chantier lourd mais indispensable au regard des enjeux auxquels la CFE est confrontée.

Les objectifs

- 1 Lancer la refonte du back office.
- 2 Mieux répondre aux attentes des clients en matière de digitalisation et d'automatisation des processus.
- 3 Fluidifier le fonctionnement interne de la caisse.

Les actions prévues par la CFE

Appliquer le SDSI annexé à la convention de partenariat

L'objectif est triple :

- poursuivre la digitalisation et l'automatisation des processus pour les clients (y compris application mobile et extranets individuels, entreprises et partenaires),
- engager la réforme du back-office en intégrant la maîtrise des risques dans les projets d'outils métiers (contrôles embarqués, règles de supervision, etc.) et la démarche d'audit (relier les outils métiers en eux),
- poursuivre l'intégration des outils comptables dans le SI par la création d'interfaces.

Il faudra par ailleurs poursuivre la modernisation des courriers clients en s'appuyant sur le nouvel outil d'éditique.

Renforcer la MOA

La modernisation du SI de la caisse ne pourra avoir lieu sans renforcer la maîtrise d'ouvrage (MOA). La MOA métier devra être consolidée afin de réaliser dans les délais fixés les prérequis métiers en lien avec les projets informatiques. Afin d'assurer la transversalité de la MOA, la fonction de « correspondant MOA » sera intégrée au sein de la Cellule Pilotage de la Transformation. Les métiers devront en outre être plus autonomes sur les outils décisionnels.

5. AMÉLIORER LA GOUVERNANCE INTERNE ET FAVORISER LA TRANSVERSALITÉ INTERSERVICES

La conduite du changement lancée dans le cadre de la précédente convention d'objectifs s'est traduite par une multitude de projets qui ne pouvaient pas être menés de front tous en même temps. Certains ont dû être abandonnés. D'autres ont été ajoutés en cours de route. Afin de gérer le nombre élevé de projets sur la feuille de route de la CFE, les membres du CODIR s'attacheront à améliorer la **priorisation** des projets, à fixer un cap clair et à le **partager** le plus largement possible avec l'ensemble des collaborateurs.

Les objectifs

- 1 Fluidifier les échanges en interne.
- 2 Gagner en efficacité dans les projets menés par la caisse.
- 3 Faciliter les prises de décision.

Les actions prévues par la CFE (1/2)

Mieux communiquer en interne

Afin d'assurer l'adhésion des collaborateurs au mouvement de transformation de la caisse, la communication interne devra être renforcée, notamment via les réunions régulières avec l'ensemble des agents pour exposer les transformations de la caisse et les décisions stratégiques. Des séminaires avec le CODIR élargi seront également organisés afin de suivre les actions de la convention de partenariat.

Cette transformation s'accompagnera également de la refonte de l'intranet de la CFE, voire de la création d'un réseau social d'entreprise. Ces améliorations devront permettre de fluidifier les échanges, de gagner en efficacité et de faciliter les prises de décision.

Apporter de la transversalité

Pour mener à bien ces projets, la CFE ne doit plus fonctionner en silo : il est essentiel de favoriser la transversalité inter-services à la fois dans l'organisation de la caisse, dans la conduite des projets et dans les parcours d'intégration. Cette transversalité passe notamment par la définition d'un parcours d'intégration interservices pour les nouvelles recrues (en s'appuyant sur des mentors parmi les anciens).

6. AMÉLIORER LE PILOTAGE DE LA CFE PAR UNE CONCERTATION ACCRUE ET MIEUX FORMALISÉE ENTRE LE BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LA DIRECTION ET LA DSS

Cette thématique n'avait pas été prévue dans la précédente convention. Elle apparaît indispensable au bon fonctionnement de la caisse.

L'objectif est **que chacune des parties prenantes soit bien à l'écoute des autres et que la feuille de route prévue puisse être réalisée dans les meilleures conditions**. En particulier, il est important de tenir compte à la fois des attentes des assurés et des contraintes des agents. Il est important également de disposer d'une visibilité suffisante en matière de projection financière.

Ainsi, afin d'améliorer le pilotage de la CFE, la concertation entre le Bureau, la DSS et la direction sera renforcée, voire institutionnalisée.

Les objectifs

- 1 Renforcer et formaliser la concertation entre le Bureau du Conseil d'Administration, la DSS et la Direction.
- 2 Développer un outil d'aide à la décision doté d'une vision prospective, notamment pour la fixation des cotisations futures et le lancement des produits et des actions commerciales.

Les actions prévues par la CFE

Définir des indicateurs et faire évoluer l'outil d'aide à la décision

Pour ce faire, il est prévu de définir les indicateurs souhaités et de faire évoluer l'outil d'aide à la décision, à moyen (6-18 mois) et long terme (3-5 ans), permettant l'examen quantitatif des conséquences de diverses hypothèses en intégrant une vision prospective. Ce projet partira du modèle initié en 2021. Le tableau de bord sera l'outil d'aide à la décision, notamment pour la fixation des cotisations futures et le lancement des produits et des actions commerciales.

Cette action sera soutenue par l'accompagnement du nouveau conseil d'administration lors de son installation sur cette thématique, ainsi que par l'association de la tutelle à deux points annuels du CA.

Les engagements de l'État

Afin de soutenir ces actions, l'État s'engagera à informer la CFE des consignes et actualités données au régime général pouvant l'impacter.

2

Les fiches thématiques

OBJECTIFS

- Réaliser un état des lieux des compétences internes et poursuivre la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Développer une solide politique de formation, mobilité et recrutement ;
- Valoriser le travail de chacun et inciter les collaborateurs à améliorer leur performance au travers de la politique de rémunération ;
- Clarifier les parcours de la fonction managériale.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
2.1 – A.1	Clarifier les compétences internes et les objectifs	Mettre en place une GPEC		Outils	Finalisation	
2.1 – A.2	Former les agents	Renforcer le pilotage de la formation interne			X	
2.1 – A.3	Développer une communauté de managers aux pratiques harmonisées	Rédiger une charte des principes managériaux		X		
2.1 – A.4		Mettre en place et pérenniser un coaching collectif et individualisé pour les managers	X	X	X	X



INDICATEURS

Indicateurs		Modalités de calcul	Cibles			
			2022	2023	2024	2025
2.1 – i.1	Taux de satisfaction globale des collaborateurs	Indicateur baromètre social institutionnel (BSI)		75%		79%
2.1 – i.2	Fierté d'appartenance à la CFE	Indicateur baromètre social institutionnel (BSI)		72%		79%
2.1 – i.3	Motivation par la nature et le contenu du travail	Indicateur baromètre social institutionnel (BSI)		70%		74%
2.1 – i.4	Taux de formation des collaborateurs	Pourcentage d'agents ayant suivi une ou plusieurs formations dans l'année	45%	50%	55%	60%

OBJECTIFS

- Établir un calcul de la rentabilité attendue (ROI) avant tout lancement ou toute évolution de produit ou service ;
- Diffuser une culture financière et une culture assurantielle à travers l'ensemble de la caisse, des collaborateurs aux administrateurs, en passant par chacune des directions ;
- Atteindre un niveau de fiabilité et d'exhaustivité des opérations permettant de garantir la pérennité de la CFE.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
2.2 – A.1	Pilotage financier	Mettre en place de nouveaux indicateurs financiers et de nouveaux outils de reporting	Identification	40%	60%	100%
2.2 – A.2		Estimer le ROI de tout projet stratégique avant le lancement et évaluer le REX post-lancement	X	X	X	X
2.2 – A.3		Pérenniser un bilan actuariel annuel visant à prévoir les résultats financiers des produits commercialisés et permettant d'anticiper les changements tarifaires	X	X	X	X

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
2.2 – A.4	Pilotage financier	Renforcer le plan de lutte contre la fraude et mettre en œuvre ce plan	X	X	X	X
2.2 – A.5		Optimiser la gestion budgétaire par le remplacement de l'outil comptable actuel			X	X
2.2 - A.6		Mettre en place une gestion des créances (cotisations et prestations)	X	X	X	
2.2 - A.7	Gestion de crises	Élaborer un plan de reprise d'activité (PRA) et un plan de continuité d'activité (PCA)		Cadrage	Plan de mise en œuvre	
2.2 – A.8	Fiabilisation	Renforcer l'utilisation des normes, outils et référentiels déjà utilisés par les autres organismes de sécurité sociale (RNCPS, etc.)	X	X	X	X

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
2.2 – A.9	Poursuivre les processus de mise en conformité	Mener une politique de gestion des accès (SSO, Authentification forte) – IAM		X		
2.2 – A.10		Sensibiliser et former les collaborateurs à la sécurité des informations et aux exigences RGPD	X	X	X	X
2.2 – A.11		Déployer la démarche Intégration de la Sécurité dans les Projets (ISP)	X			

ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Actions à conduire par l'État et échéances

Actions		2022	2023	2024	2025
2.2 – E.1	Dans le cadre de la lutte contre les fraudes, permettre l'accès aux instances inter régimes et aux bases de données de type FICOBA par une adaptation des textes réglementaires		X		
2.2 – E.2	Permettre à la CFE d'appliquer des pénalités financières aux assurés coupables de fraude		X		
2.2 – E.3	Étudier l'assouplissement du cadre réglementaire relatif aux placements financiers autorisés à la CFE, afin de mieux équilibrer sécurité et performance		X		

INDICATEURS

Indicateurs		Cibles			
		2022	2023	2024	2025
2.2 – i.1	Évolution des coûts de gestion		Définition des modalités de calcul	X	X
2.2 – i.2	Certification des comptes de la caisse	X	X	X	X
2.2 – i.3	Mesure du ROI transversal par grand projet	X	X	X	X
2.2 – i.4	Prestations versées / Cotisations encaissées sur les produits AS gérés par arrêté ministériel	1	0,95	0,90	0,85

OBJECTIFS

- Définir la liste des principaux processus à formaliser ;
- Définir une gouvernance dédiée à l'optimisation des processus ;
- Améliorer la gestion pour réduire les délais

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
2.3 – A.1	Cartographie des risques	Outiller la maîtrise des risques		X		
2.3 – A.2	Formalisation des processus	Formaliser les processus et modes opératoires	X	X	X	X
2.3 – A.3	Exécution des processus	Contrôler l'application des processus	X	X	X	X
2.3 – A.4		Évaluer les processus en vue de leur optimisation			X	X

ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Actions à conduire par l'État et échéances

Action		2022	2023	2024	2025
2.3 – E.1	Mettre en place un groupe de travail réguliers (au moins un par semestre) DSS-CFE clarifiant certains points d'interprétation des textes en vigueur afin que la CFE puisse adapter ses pratiques internes.	X	X	X	X

INDICATEURS

Indicateurs		Modalités de calcul	Cibles			
			2022	2023	2024	2025
2.3 – i.1	Taux de formalisation des processus clés	Nombre de processus formalisés/Nombre total de processus existants		50%		100%
2.3 – i.2	Taux de conformité des processus formalisés	Mise en place et suivi d'une analyse de la conformité			X	X

OBJECTIFS

- Lancer la refonte du back office ;
- Mieux répondre aux attentes des clients en matière de digitalisation et d'automatisation des processus ;
- Fluidifier le fonctionnement interne de la caisse.

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagement		Actions	2022	2023	2024	2025
2.4 – A.1	Appliquer le SDSI annexé à la convention de partenariat	Poursuivre la digitalisation et l'automatisation des processus pour les clients (y compris extranets /application mobile individuels, entreprises et partenaires)	X (feuilles de soin)	X (Individuels)	X (Entreprises puis Partenaires)	
2.4 – A.2		Engager la réforme du back-office en intégrant la maîtrise des risques dans les projets d'outils métiers (contrôles embarqués, règles de supervision, etc.) et la démarche d'audit (relier les outils métiers en eux)		Budget prévisionnel à allouer à l'audit	X	X
2.4 – A.3		Poursuivre la modernisation des courriers clients en s'appuyant sur le nouvel outil d'éditique	Courriers Interactifs du Technicien (CIT)	Édition de masse		
2.4- A.4		Poursuivre l'intégration des outils comptables dans le SI par la création d'interfaces	V1 lot Cotisations	V2 Prestations	V3 Évolutions	

INDICATEURS

Indicateurs		Cibles			
		2022	2023	2024	2025
2.4 – i.1	Taux d'avancement de la refonte du back office			25%	50%
2.4 – i.2	Processus métiers de la GDD (adhésions, contrats, cotisations) migrés vers les nouveaux outils SI				50%
2.4 – i.3	Taux de dématérialisation des remboursements sur un périmètre automatisable	100% (Feuilles de soins)	100% (RAD et RIB)		

OBJECTIFS

- Fluidifier les échanges en interne ;
- Gagner en efficacité dans les projets menés par la caisse ;
- Faciliter les prises de décision.

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
2.5 – A.1	Mieux communiquer en interne	Animer la communication interne en s'appuyant sur les instances et outils adéquats (intranet...)	X	X	X	X

INDICATEURS

Indicateurs		Cibles			
		2022	2023	2024	2025
2.5 – i.1	Mise en place d'un nouvel intranet	Documentation	Communication interne		
2.5 – i.2	Amélioration du résultat BSI sur l'item Communication		50%		60%

OBJECTIFS

- Renforcer et formaliser la concertation entre le Bureau du Conseil d'Administration, DSS et Direction ;
- Développer un outil d'aide à la décision doté d'une vision prospective, notamment pour la fixation des cotisations futures et le lancement des produits et actions commerciaux.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Actions		2022	2023	2024	2025
2.6 – A.1	Définir les indicateurs souhaités et faire évoluer l'outil d'aide à la décision, à moyen (6-18 mois) et long-terme (3-5 ans), intégrant une vision prospective	X	X		
2.6 – A.2	Accompagner le nouveau conseil d'administration lors de son installation	X			
2.6 – A.3	Associer la tutelle à deux points annuels de préparation du CA	X	X	X	X

ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Actions à conduire par l'État et échéances

Action		2022	2023	2024	2025
2.6 – E.1	Informar la CFE des consignes et actualités données au régime général pouvant l'impacter	X	X	X	X

3

—

Renforcer le rayonnement
et l'attractivité de la CFE

—

Si la CFE est reconnue par ses adhérents et ses partenaires comme un atout dans la protection sociale des Français à l'étranger, **elle reste encore trop méconnue**. Afin d'atteindre son objectif de devenir l'acteur de référence sur le marché de la protection sociale à l'étranger, la CFE a besoin d'améliorer la visibilité de sa marque.

C'est pourquoi, sans changer son offre ni ses outils, la CFE pourrait augmenter fortement sa visibilité et sa notoriété en valorisant les **multiples avantages comparatifs qu'elle possède à la fois en tant qu'acteur du marché de l'assurance des Français à l'étranger** (politique de communication et sa stratégie de marketing et de relation client, **et en tant qu'employeur** (vis-à-vis de ses collaborateurs et dans sa politique de recrutement).

1. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE ET INNOVANTE

La précédente convention a permis de lancer et d'instaurer une communication institutionnelle. Ces actions ont été à l'origine de collaborations avec les organismes de sécurité sociale, auprès desquels la CFE a mené des actions de promotion. Elle a ainsi lancé une campagne d'information et élaboré des discours promotionnels pouvant être diffusés par les organismes de sécurité sociale. De même, et plus globalement, une stratégie de communication et de développement a été définie et mise en place. Elle reposait notamment sur l'élaboration de kits de communication.

Malgré tous ces efforts, la CFE reste trop peu promue par les organismes de sécurité sociale et par les réseaux des consulats, des élus et des chambres de commerce et de l'industrie.

Les efforts réalisés doivent donc être largement amplifiés afin d'avoir un réel impact. La CFE doit continuer à mener des actions de génération de lead et de notoriété en **élargissant** ses cibles, en augmentant sa présence dans les médias et en s'appuyant sur des outils de communication **innovants**.

Les objectifs

- 1 Accentuer les actions de notoriété et d'influence en direction du milieu universitaire, entrepreneurial, associatif et politique ;
- 2 Identifier des solutions innovantes pour renforcer l'action de promotion auprès des clients et prospects ;
- 3 Renforcer la présence de la CFE dans les médias.

Les actions prévues par la CFE

La politique de communication de la CFE s'appuiera sur deux axes : les canaux de communication institutionnelle et une stratégie de communication innovante.

Mener des actions de génération de lead et de notoriété

D'une part, la mission de service public de la CFE la rapproche des institutions françaises à l'étranger et lui permet d'entretenir des relations privilégiées avec ces dernières. La CFE s'engage à mener des actions de génération de *lead* et de notoriété auprès de celles-ci.

La CFE **structurera la Direction Marketing**, afin de renforcer les actions commerciales, de notoriété et d'influence en direction du milieu associatif et politique. Ces actions devront être accentuées à travers les canaux de communication institutionnelle.

Co-construire une stratégie de communication innovante

D'autre part, la CFE s'engage à co-construire une stratégie de communication innovante afin de renforcer l'action de promotion auprès des clients et des prospects, jeunes et moins jeunes. Cela implique d'identifier des solutions pertinentes, éventuellement en s'appuyant sur des **influenceurs** ou des **parrainages sportifs**. La présence de la CFE dans les médias pourrait également être renforcée.

2. DÉVELOPPER UNE POLITIQUE MARKETING ET RELATION CLIENT VALORISANT LES ATOUTS DE LA CFE

La politique de marketing et de relation clients a connu **plusieurs avancées** dans le cadre de la précédente convention :

- création d'une communauté digitale de clients « ambassadeurs »,
- externalisation des centres d'appels CRC et prestation de renfort sur l'activité prospects,
- mise en place d'un outil de gestion de la relation client (un « CRM » : Customer Relationship Management, ayant pour objectif de permettre à la caisse d'interagir en permanence avec ses clients et de rationaliser ses processus métiers) dans lequel ont aussi été intégrés les prospects,
- définition d'un argumentaire commercial et d'actions associées sur la base d'une collecte et d'une analyse de données concernant les clients.

Afin de mieux atteindre la clientèle cible, la politique de communication et de promotion a été revue par le service Communication en distinguant les différents segments de clients (grands comptes / individuels...) et en conduisant des actions commerciales communes avec des partenaires.

Si cette stratégie a permis, malgré un contexte de crise sanitaire défavorable à l'expatriation, d'augmenter le portefeuille individuel et de freiner le déclin du collectif, **les objectifs de taux de transformation n'ont pas été atteints et l'objectif de doublement du fichier clients a été abandonné.**

En outre, il ressort de l'enquête clients menée en septembre 2021 des besoins d'explications sur les offres de couverture santé (plus de la moitié des répondants collectifs) et des problèmes de communication avec le service clients (pour un client sur cinq).

La CFE doit donc amplifier ses efforts vis-à-vis des prospects et des clients.

La CFE gagnerait donc, dans un souci de pédagogie et de lisibilité, à **mettre en valeur les avantages** généraux de sa couverture (continuité des droits à la retraite, carte vitale) et à définir la liste des avantages des offres par typologie de clients et par pays (notamment pour ceux où est pratiqué le tiers payant hospitalier).

Elle doit également impérativement définir et mettre en œuvre **un plan d'amélioration de la relation client** comprenant, d'une part, l'établissement de contacts réguliers avec les comptes stratégiques afin de rester à l'écoute des attentes des clients, d'autre part des actions concrètes permettant de réduire les délais de remboursements et de traitement des adhésions ainsi que les processus de sollicitations clients. Elle doit également conduire des actions apportant aux clients simplicité, clarté et confort dans leurs relations avec elle. Une attention particulière doit être accordée aux très petites entreprises.

Les objectifs

- 1 Développer une politique de relations régulières avec les comptes stratégiques. Une attention particulière sera portée aux clients collectifs, notamment les très petites entreprises.
- 2 Clarifier les offres et services de la CFE, notamment le tiers-payant hospitalier et la carte vitale.

Les actions prévues par la CFE

Améliorer la relation clients

La CFE doit prendre le plus grand soin de ses clients, tout particulièrement en ce qui concerne les entreprises. Il est impératif qu'elle développe de manière structurée une politique de relations régulières avec les comptes qu'elle considère comme stratégiques. La CFE s'engage à améliorer la relation clients en élaborant et mettant en œuvre un plan de relation client. Ce dernier comprendra la réduction des délais de remboursements, de traitement des adhésions ainsi que les processus de sollicitations clients.

Valoriser les atouts de la CFE

Par ailleurs, au regard des résultats de l'enquête de satisfaction clients 2021, il est essentiel que la CFE valorise, dans le cadre de sa politique marketing et de son plan de communication, ses nombreux atouts, qui restent encore trop méconnus de ses clients, notamment le tiers-payant hospitalier et la carte vitale.

3. RAYONNER EN TANT QU'EMPLOYEUR

Afin d'atteindre son objectif de devenir un acteur de référence de la protection sociale à l'étranger, la CFE doit également rayonner en tant qu'employeur.

La CFE est un organisme de sécurité sociale particulièrement intéressant pour les agents qui y travaillent : c'est une caisse autonome à part entière, avec son propre système d'informations ; elle couvre non pas un seul mais trois risques de sécurité sociale ; elle offre de nombreux avantages sociaux à ses agents au regard des autres salariés de la sécurité sociale.

La précédente convention avait été à l'origine d'innovations en matière de politique de rémunération, d'amélioration de la qualité de vie au travail notamment avec la mise en place d'horaires variables, de télétravail et avec l'aménagement d'une salle de sport, ainsi qu'en termes de politique de rémunération avec la signature du nouvel accord d'intéressement. Ces efforts doivent être continués et pérennisés.

Pour toutes les raisons citées, la CFE mérite une attention particulière et doit être en mesure d'attirer tous ceux qui souhaitent enrichir leur expérience de la protection sociale. À cette fin, la CFE doit améliorer les outils de sa politique de recrutement.

Les objectifs

- 1 Valoriser les avantages dont bénéficient les collaborateurs de la CFE, au regard des autres caisses de sécurité sociale et des acteurs du marché de l'assurance de personnes à l'international ;
- 2 Attirer des collaborateurs performants, dotés de compétences métiers spécifiques à l'environnement CFE ;
- 3 Adopter un mode de travail hybride et ne pas considérer la localisation de la CFE comme un frein à son attractivité.

Les actions prévues par la CFE

Politique de rémunération

Il est essentiel de valoriser les avantages dont bénéficie le personnel de la CFE au regard des autres caisses de sécurité sociale et des autres acteurs du marché de l'assurance de personnes à l'international. La CFE s'engage en outre à proposer un système de rémunération innovant, notamment par la mise en place de primes sur objectifs.

Amélioration de la qualité de vie au travail

De même, la CFE s'engage à améliorer la qualité de vie au travail en introduisant des éléments de reconnaissance hors numéraire (séminaires, team buildings, etc.) ainsi qu'en valorisant les avantages non numéraires dans la communication aux agents (télétravail, etc.).

Politique de recrutement

Ensuite, pour devenir l'acteur de référence sur le marché de la protection sociale à l'étranger, la CFE a besoin de se doter de collaborateurs performants et dotés de compétences métiers spécifiques. Cela implique d'améliorer la visibilité de la marque CFE au sein et en dehors de la sphère UCANSS à des fins de recrutement. A cette fin, la CFE s'engage à développer la page recrutement sur son site internet permettant la publication d'offres de recrutement et le dépôt de candidatures spontanées. La CFE s'engage également à élargir les canaux de recrutement.

Enfin, la localisation de la CFE ne doit pas être un frein à l'attractivité des talents. La mise en place du télétravail et d'un flex-office devraient permettre de répondre aux besoins actuels de flexibilité dans les modes de travail. Par ailleurs, une réflexion sur l'utilisation la plus optimale possible de l'immeuble parisien situé rue de la Pépinière s'impose.

3

—

Les fiches thématiques

—



OBJECTIFS

- Accentuer les actions de notoriété et d'influence en direction du milieu universitaire, entrepreneurial, associatif et politique ;
- Identifier des solutions innovantes pour renforcer l'action de promotion auprès des clients et prospects ;
- Renforcer la présence de la CFE dans les médias.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
3.1 – A.1	Mener des actions de génération de lead et de notoriété	Structurer la Direction Marketing afin de renforcer les actions commerciales, de notoriété et d'influence en direction du milieu associatif et politique	X	X	X	X
3.1 – A.2	Co-construire une stratégie de communication innovante	Mettre en place une stratégie de communication innovante pour renforcer l'action de promotion auprès des clients et des prospects	X	X	X	X



OBJECTIFS

- Développer une politique de relations régulières avec les comptes stratégiques. Une attention particulière sera portée aux clients collectifs, notamment les très petites entreprises ;
- Clarifier les offres et services de la CFE, notamment le tiers-payant hospitalier et la carte vitale.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
3.2 – A.1	Améliorer la relation clients	Élaborer un plan d'amélioration de la relation clients, comprenant la réduction des délais de remboursements, de traitement des adhésions ainsi que les processus de sollicitations clients et le mettre en œuvre	Plan et mise en œuvre	Mise en œuvre	Mise en œuvre	Mise en œuvre
3.2 – A.2	Valoriser les atouts de la CFE	Dans le cadre du plan de communication, mener des actions de promotion des atouts de la CFE, notamment le tiers-payant hospitalier et la carte vitale		X	X	X



INDICATEURS

Indicateurs		Cibles			
		2022	2023	2024	2025
3.2 – i.1	Délais de traitement des remboursements déposés en ligne	12 jours	10 jours	8 jours	6 jours
3.2 – i.2	Délais de traitement des adhésions effectuées en ligne	10 jours	7 jours	5 jours	3 jours
3.2 – i.3	Maintenir le taux de décroché du Centre de Relation Clients > 90%	X	X	X	X
3.2 – i.4	Suivi du délai de traitement des prospects	X	X	X	X



OBJECTIFS

- Valoriser les avantages dont bénéficient les collaborateurs de la CFE, au regard des autres caisses de sécurité sociale et des acteurs du marché de l'assurance de personnes à l'international ;
- Attirer des collaborateurs performants, dotés de compétences métiers spécifiques à l'environnement CFE ;
- Adopter un mode de travail hybride et ne pas considérer la localisation de la CFE comme un frein à son attractivité.

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
3.3 – A.1	Politique de rémunération	Proposer un système de rémunération innovant, notamment par la mise en place de primes sur objectifs			X	
3.3 – A.2	Amélioration de la qualité de vie au travail	Introduire des éléments de reconnaissance hors numéraire (séminaires, team buildings, etc.)			X	
3.3 – A.3	Politique de recrutement	Développer la page recrutement sur le site internet de la CFE permettant la publication d'offres de recrutement et le dépôt de candidatures spontanées		X		

4

Affiner l'offre de la CFE pour
l'adapter aux besoins des
Français à l'étranger

Une fois que la CFE aura clarifié et partagé sa raison d'être (axe 1), que son fonctionnement interne aura été amélioré afin d'accroître sa performance (axe 2), et qu'elle aura mis en place la politique de communication, marketing et recrutement lui permettant de rayonner auprès de ses potentiels clients, partenaires et collaborateurs (axe 3), elle pourra commencer à réfléchir à une adaptation de son offre et de ses services. L'objectif de ce quatrième axe est ici de mieux répondre aux attentes des Français de l'étranger dans un milieu extrêmement concurrentiel.

1. ADAPTER LES OFFRES DE LA CFE AUX ATTENTES DES ASSURÉS PAR TYPOLOGIE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

L'un des enjeux de la précédente convention de partenariat était de créer des produits et des services adaptés aux attentes des expatriés. Une large réforme réglementaire a permis de créer de nouvelles offres à la fois plus personnalisées et plus lisibles et de simplifier leur tarification :



Les nouvelles offres mises en place

- **JeunExpat Santé**, qui couvre tous les frais de santé des 18-29 ans, dans le monde.
- **MondExpat Santé**, qui couvre tous les frais de santé des familles ou personnes seules, dans le monde.
- **RetraitExpat Santé** qui couvre tous les frais de santé réalisés à l'étranger pour les retraités pouvant attester de 15 ans de cotisations à un régime de retraite français
- **FrancExpat Santé** : cette offre couvre les frais de santé réalisés en France.

La CFE **devra analyser les retours d'expérience de ses clients sur ces nouveaux produits et continuer à diagnostiquer les besoins des clients**, des législations locales et des offres d'autres assureurs internationaux et locaux par zone géographique. A l'issue de ce diagnostic et pour chaque zone identifiée, elle pourra le cas échéant adapter les offres aux attentes des Français présents sur ces territoires.

Ces actions d'adaptation des offres nécessiteront l'engagement et l'accompagnement de l'État d'un point de vue réglementaire.

Par ailleurs, si l'Etat décide de transférer à la CFE le recouvrement des cotisations de retraite complémentaire, la CFE devra conduire cette réforme et revoir ses priorités en conséquences.

Les objectifs

- 1 Affiner la connaissance du marché et développer une réelle expertise juridique interne.
- 2 Répondre aux besoins spécifiques des adhérents en termes de tarifs et d'amélioration des garanties.

Les actions prévues par la CFE

Procéder à un diagnostic des besoins clients, des législations locales et des offres d'autres assureurs internationaux et locaux par zone géographique

Le marché dans lequel la CFE évolue est très concurrentiel, en particulier dans le domaine de l'assurance santé. Les clients de la CFE ont des besoins variables selon les systèmes de santé et de protection sociale locaux. Pour adapter ses offres aux attentes de ses assurés, la Caisse devra donc procéder à un diagnostic des besoins clients, des législations locales et des offres d'autres assureurs internationaux et locaux par zone géographique. Ce diagnostic passera par deux actions majeures :

1. Dans les dix principaux pays identifiés comme représentant un potentiel de développement pour la CFE compte tenu du nombre de Français présents, réaliser une étude de marché incluant les volets concurrence locale, concurrence mutuelle et opportunités CFE ;
2. Se rapprocher du Cleiss pour développer une expertise juridique sur les législations locales et les offres existantes par zone géographique pertinente compte tenu du nombre de Français présents.

Adapter les offres de la CFE aux attentes des Français à l'étranger par zone géographique

A la suite de cet état des lieux, une réflexion pourra être entamée sur la régionalisation des offres en termes de tarifs et d'amélioration des garanties pour répondre aux besoins spécifiques des adhérents. Cette réflexion se concrétisera par l'élaboration d'un plan stratégique des offres CFE en termes de tarifs et d'amélioration des garanties et sa mise en œuvre dès 2024.

Développer la clientèle collective

Par ailleurs, afin de développer la clientèle collective, la Caisse engagera une analyse de ses tarifs et des garanties et services offerts aux entreprises, afin de procéder aux adaptations nécessaires.

Transfert du recouvrement de la retraite complémentaire

Si l'Etat décide de transférer à la CFE le recouvrement des cotisations de retraite complémentaire pour les expatriés, la CFE devra s'organiser pour conduire à bien cette réforme et revoir en conséquence ses priorités.

Les engagements de l'État

Accompagner d'un point de vue réglementaire

Pour appuyer cette stratégie d'adaptation des offres de la Caisse, l'Etat s'engage à accompagner d'un point de vue réglementaire la CFE dans la définition de nouvelles offres (ex: décret si besoin, lettre ministérielle, etc.).

Accepter une repriorisation des actions de la caisse

Si le chantier de recouvrement de la retraite complémentaire par la CFE est confirmé, l'Etat s'engage également à accepter une repriorisation des actions de la caisse et à affecter des moyens financiers et humains à ce chantier.

2. DÉVELOPPER UNE NOUVELLE OFFRE DE SERVICES

Dans le cadre de la précédente convention, la CFE a progressé dans son offre de services.



Les nouveaux services

Depuis janvier 2020 la CFE offre à ses adhérents de plus de 30 pays, **un service de tiers payant hospitalier** similaire à celui existant en France, mais respectant les spécificités de chaque zone géographique. Ce nouveau service gratuit permet aux Français résidant dans l'un de ces pays de ne plus effectuer l'avance des frais d'hospitalisation grâce à une prise en charge à 80 ou 100 % de la dépense réelle engagée (en fonction du pays).

La carte vitale a été généralisée : tout client ayant une adresse postale en France conserve sa carte vitale ou de s'en voit attribuer une.

Par ailleurs, afin d'adapter les offres et services au marché mais aussi dans un objectif de conquête de nouveaux clients, **les partenariats** existants ont été renouvelés et de nouveaux modèles de partenariats ont également vu le jour dans le cadre de la précédente convention, notamment en Thaïlande et aux Émirats Arabes Unis.



Deux exemples de partenariats

Dans le cadre de l'évolution de la législation en **Thaïlande**, un partenariat a été mis en place avec un assureur local, APRIL LMG Assurances. Ce service complémentaire, totalement dématérialisé, permet aux expatriés de longue date de disposer de l'assurance santé nécessaire au renouvellement de leur visa.

De plus, un partenariat avec Assurance Santé Monde pour le lancement d'un produit innovant destiné aux Français expatriés aux **Émirats Arabes Unis** a été noué, consistant en un pack global assurance de base et complémentaire, 100% conforme aux obligations locales.

Cette politique doit être poursuivie et amplifiée, afin de répondre aux attentes des clients de la CFE, qui vont au-delà des garanties de remboursement, telles que l'assistance rapatriement ou l'accompagnement des impatriés au retour en France.

La caisse étudiera la meilleure façon d'y répondre et généralisera, le cas échéant, après évaluation, les expérimentations en cours, **notamment dans le cadre de partenariats avec des acteurs locaux**, ainsi qu'en faisant preuve de créativité dans la recherche de solutions. Des études d'opportunité seront réalisées à cet effet.

La Caisse cherchera également à développer de nouveaux produits permettant d'attirer la clientèle collective. L'adaptation des offres de services aux attentes des clients doit se traduire en particulier par le développement de nouvelles modalités de communication avec les assurés.

Les objectifs

- 1 Conquérir de nouveaux segments de marché en adaptant les offres de services.
- 2 Généraliser les expérimentation en cours.
- 3 S'appuyer sur les partenaires pour développer des solutions locales.
- 4 Faire preuve de créativité dans la recherche de solutions.

Les actions prévues par la CFE

Mener une étude d'opportunité

Plus précisément, la Caisse se fixe comme objectif de mener une étude dès 2024 auprès des expatriés et impatriés sur leurs besoins complémentaires en matière de services et de développer en conséquence les services correspondants l'année qui suivra.

Développer les modalités de communication

Pour assurer également une meilleure communication avec ses assurés, la Caisse s'engage à développer de nouvelles modalités d'interactions avec les expatriés qui pourront se concrétiser par la modernisation des services en ligne, l'utilisation de tchat, de demande de rappel sur internet ou encore de Whatsapp.

S'appuyer sur des partenariats pour proposer des nouveaux services

Afin de proposer de nouveaux services, la Caisse souhaite en outre s'appuyer sur ses partenaires. Elle recensera à cet effet les partenaires locaux sur lesquels elle peut compter pour développer les partenariats correspondants et expérimenter une offre commune intégrée.

S'associer aux partenaires

La CFE expérimentera une offre commune intégrée avec des partenaires. Cette expérimentation sera étudiée en 2022, mise en œuvre en 2023 et évaluée l'année qui suit.

Attirer la clientèle collective

Afin d'attirer une plus large clientèle, la Caisse s'attachera à développer des produits pour les organisations internationales.

4

Les fiches thématiques

OBJECTIFS

- Affiner la connaissance du marché et développer une réelle expertise juridique interne ;
- Répondre aux besoins spécifiques des adhérents en termes de tarifs et d'amélioration des garanties.

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
4.1 – A.1	Procéder à un diagnostic des besoins clients, des législations locales et des offres d'autres assureurs internationaux et locaux par zone géographique	Dans les pays identifiés présentant un fort potentiel de développement compte tenu du nombre de Français présents, réaliser une étude de marché incluant les volets concurrence locale, concurrence mutuelle et opportunités CFE	X	X		Actualisation de l'étude
4.1 – A.2		Se rapprocher du Cleiss pour développer une expertise juridique sur les législations locales et les offres existantes par zone géographique pertinente compte tenu du nombre de Français présents		X	X	
4.1 – A.3	Adapter les offres de la CFE aux attentes des Français de l'étranger par zone géographique	Élaborer un plan stratégique des offres CFE en termes de tarifs et d'amélioration des garanties et le mettre en œuvre			X	X



PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
4.1 – A.4	Développer la clientèle collective	Analyser et faire éventuellement évoluer les services et tarifs entreprise		Étude	Mise en œuvre	
4.1 – A.5	Transfert du recouvrement de la retraite complémentaire	Mener le chantier de recouvrement de la retraite complémentaire	À confirmer par la tutelle	À confirmer par la tutelle	X	

ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Actions à conduire par l'État et échéances

Actions		2022	2023	2024	2025
4.1 – E.1	Accompagner d'un point de vue réglementaire la CFE dans la définition de nouvelles offres (ex: décret si besoin, lettre ministérielle, etc.)	X	X	X	X
4.1 – E.2	Si le chantier de recouvrement de la retraite complémentaire par la CFE est confirmé, accepter une repriorisation des actions de la caisse et affecter des moyens financiers et humains à ce chantier	X	X	X	X

INDICATEURS

Indicateurs		Modalités de calcul	Cibles			
			2022	2023	2024	2025
4.1 – i.1	Taux d'offres personnalisées par pays à haut potentiel de développement	Nombre d'offres personnalisées/Pays à haut potentiel de développement			30%	30%

OBJECTIFS

- Conquérir de nouveaux segments de marché en adaptant les offres de services ;
- Généraliser les expérimentations en cours ;
- S'appuyer sur les partenaires pour développer des solutions locales ;
- Faire preuve de créativité dans la recherche de solutions.

PLAN D' ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
4.2 – A.1	Mener une étude d’opportunité	Mener une étude auprès des expatriés et impatriés sur leurs besoins complémentaires en matière de services et développer en conséquence les services correspondants			Étude	Mise en œuvre
4.2 – A.2	Développer les modalités de communication	Développer de nouvelles modalités d’interactions avec les expatriés (modernisation des services en ligne, tchat, demande de rappel sur internet, whatsapp)		X	X	
4.2 – A.3	S’appuyer sur des partenariats pour proposer de nouveaux services	Recenser les partenaires locaux sur lesquels la CFE peut s’appuyer pour proposer de nouveaux services et développer les partenariats correspondants			X	X
4.2 – A.4	S’associer aux partenaires	Expérimenter une offre commune intégrée avec les partenaires	Étude	Expérimentation	Evaluation	
4.2 – A.5	Attirer la clientèle collective	Développer des produits pour les organisations internationales	X	X	X	X



INDICATEURS

Indicateurs		Cibles			
		2022	2023	2024	2025
4.2 – i.1	Modernisation des services en ligne (refonte de l’espace personnel et application mobile) pour les individus		X		
4.2 – i.2	Modernisation des services en ligne (refonte de l’espace personnel) pour les entreprises			X	
4.2 – i.3	Modernisation des services en ligne pour les partenaires				X

5

—

Innover pour répondre aux
attentes du marché et
acculturer les collaborateurs
aux transformations de la
caisse

Dans un environnement en profonde mutation, la CFE ne doit pas abandonner sa posture de transformation, tant en ce qui concerne son offre que son organisation interne : il est indispensable, d'une part, qu'elle continue à innover pour répondre aux attentes des Français de l'étranger et, d'autre part, que l'ensemble de ses collaborateurs s'acculturent aux transformations de la caisse. Ce cinquième axe est par nature transverse. Il doit être mis en œuvre tout au long du déroulement des quatre axes précédents.

1. INNOVER POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER

Afin d'apporter simplicité et confort aux assurés, une stratégie de développement de services numériques a été mise en place dans le cadre de la précédente convention entre la CFE et l'État.

L'outil **SESAM VITALE** a permis de simplifier la relation avec les clients, les organismes complémentaires et les professionnels de santé.

Dans la même optique, **l'application mobile CFE** permet aux clients d'effectuer eux-mêmes des demandes de remboursement et de déposer des justificatifs en les photographiant.

D'autres services en ligne ont également vu le jour et le site institutionnel a été entièrement refondu.

Par ailleurs, d'autres innovations ont concerné la relation client comme l'intégration de l'outil de GRC dans la stratégie digitale de la CFE ou la personnalisation de l'expérience digitale en fonction de la segmentation client. Cette organisation multicanale a permis de garantir la continuité de service et d'améliorer l'accessibilité.

La CFE doit continuer ses efforts de **veille** afin de comprendre les attentes des assurés. Cette veille alimentera une réflexion autour du développement des services innovants et permettra de mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Des efforts particuliers seront portés afin d'identifier des **moyens innovants de paiement** pour les clients.



La protection sociale des Français à l'étranger doit s'adapter aux nouveaux besoins en continuant à moderniser sa gestion et en proposant des services innovants

Si la CFE a développé de nouveaux produits et services ces dernières années, il est capital qu'elle continue d'innover. Le profil des expatriés évolue sous l'effet du développement des études à l'international, du télétravail et des nouvelles pratiques des « digital nomads », du vieillissement de la population, de l'importance croissante des maladies chroniques et du nouveau risque de perte d'autonomie.

La protection sociale des Français à l'étranger doit s'adapter aux nouveaux besoins résultant de ces évolutions en continuant à moderniser sa gestion et en proposant des services tels que :

- la téléconsultation et les conseils médicaux (par ex. un deuxième avis médical) ;
- la prévention des problématiques de santé au travail (santé mentale notamment) ;
- l'expertise médicale à distance pour qualifier l'incapacité/ l'invalidité ;
- le diagnostic des arrêts de travail et la lutte contre l'absentéisme ;
- l'aide aux aidants ;
- la prévention et l'accompagnement des maladies chroniques ;
- la préparation du passage à la retraite afin de faciliter le « bien vieillir »...

Les objectifs

- 1 Affiner la connaissance du marché et développer une réelle expertise juridique interne.
- 2 Répondre aux besoins spécifiques des adhérents en termes de tarifs et d'amélioration des garanties.

Les actions prévues par la CFE (1/2)

Mettre en place une veille

Une veille relative au décryptage des nouvelles attentes des assurés et aux réponses innovantes pouvant être mobilisées devra être mise en place. Pour ce faire, la Caisse s'engage à conduire un **benchmark des innovations** sur le marché de l'assurance de personnes et dans les autres caisses de sécurité sociale.

Innover sur les moyens de paiement

Cette veille intègrera d'une réflexion sur les nouveaux moyens de paiement pour les clients : Paypal, American Card, possibilité de paiement immédiat par carte bleue, etc.

Les actions prévues par la CFE (2/2)

Réaliser des études sur le développement de services innovants

A partir de cette veille, une réflexion pourra être entamée sur le **développement de nouveaux services**, au-delà des garanties de remboursement pour proposer des offres toujours plus attractives. Mener des études sur les services innovants et mettre en œuvre des actions correctives à partir de la veille (expertise médicale à distance pour la qualification des situations d'incapacité ou d'invalidité ; diagnostic des arrêts de travail et de lutte contre l'absentéisme ; dispositif d'aide aux aidants ; etc.) Une réflexion et sur les **nouveaux métiers** nécessaires à la mise en place de ces services devra également être conduite.

Les engagements de l'État

Afin de soutenir la stratégie d'innovation de la Caisse, l'Etat s'engage à clarifier les possibilités juridiques pour la CFE d'offrir de nouveaux services.

Le cas échéant, l'État s'engage à faire évoluer le cadre réglementaire.

2. VISER L'APPROPRIATION PAR CHAQUE COLLABORATEUR DES TRANSFORMATIONS DE LA CAISSE

Même si le dernier axe de la précédente convention État-CFE soulignait déjà l'importance de mobiliser l'ensemble des collaborateurs dans le plan de transformation de la CFE, force est de constater que **cet objectif est loin d'avoir été atteint**.

Une nouvelle démarche doit donc être trouvée afin que chaque collaborateur de la caisse comprenne le sens de chacun des projets engagés, leurs raisons, leurs objectifs et adhère à l'esprit général de la nouvelle convention.

Un accent particulier devra être mise sur la **transversalité** et sur l'implication de tous les collaborateurs en matière de maîtrise des risques.

Cette nouvelle démarche ne devra pas se limiter à des actions de communication mais prendre la forme d'une véritable **conduite du changement, participative et collaborative**.

Elle devra montrer en quoi il est essentiel que chaque agent se mobilise pour améliorer les services rendus aux assurés et remplir la raison d'être de la CFE, **acteur de référence de la protection sociale française à l'étranger, porteur des valeurs de solidarité et d'universalité**.

Les objectifs

- 1 Sensibiliser les collaborateurs aux nouvelles attentes des clients.
- 2 Permettre aux collaborateurs de participer à la démarche de transformations de la caisse.

Les actions prévues par la CFE

Communiquer sur les transformations de la caisse

Afin de mieux communiquer sur les transformations de la Caisse, il est prévu d'élaborer un plan de conduite du changement, incluant une sensibilisation des agents aux nouvelles attentes des clients. Ce plan devra être mis en œuvre à partir de 2023. Des actions régulières de communication seront organisées.

Impliquer l'ensemble de la caisse dans ses transformations

Afin d'impliquer l'ensemble de la Caisse dans ses transformations, des relais de la transformation seront nommés dans chaque service.

5

Les fiches thématiques

OBJECTIFS

- Continuer à moderniser la gestion de la CFE ;
- Décrypter les nouvelles attentes des assurés résultant des évolutions du profil des Français à l'étranger : nouvelles formes de travail (télétravail, marché des « digital nomads ») et émergence de nouveaux risques (maladies chroniques, perte d'autonomie, etc.) ;
- Développer de nouveaux services.

PLAN D'ACTIONS DE LA CAISSE

Actions à conduire par la Caisse et échéances

Engagements		Actions	2022	2023	2024	2025
5.1 – A.1	Mettre en place une veille	Organiser une veille innovation sur le marché de l'assurance et dans les autres caisses de sécurité sociale afin de disposer d'un benchmark des innovations sur le marché de l'assurance et de la prévoyance			X	X
5.1 – A.2	Réaliser des études sur le développement de services innovants	Mener des études sur les services innovants et mettre en œuvre des actions correctives et sur les nouveaux métiers nécessaires à la mise en place de ces services			X	X
5.1 – A.3	Innover sur les moyens de paiement	Innover sur les moyens de paiement pour les clients (Paypal, American Express, possibilité de paiement immédiat par carte bleue, etc.).	X	X	X	

ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT

Actions à conduire par l'État et échéances

Actions		2022	2023	2024	2025
5.1 – E.1	Clarifier les possibilités réglementaires pour la CFE d'offrir de nouveaux services	X	X	X	X
5.1 – E.2	Faire évoluer le cadre réglementaire permettant à la CFE d'ouvrir de nouveaux services	X	X	X	X

INDICATEURS

Indicateurs		Cibles			
		2022	2023	2024	2025
5.1 – i.1	Lots de services développés à partir de la veille et des études d'opportunité				X



Caisse des Français de l'Étranger

160 Rue des Meuniers, 77950 Rubelles

www.cfe.fr