



17 Février 2021

Observations sur les cinq scénarios d'évolution des dispositifs de gestion des carrières des agents de direction de la sécurité sociale

La présentation des scénarios de réforme de gestion des carrières d'agents de direction, élaborés à partir d'une extrapolation des contributions des parties prenantes appelle plusieurs observations de notre organisation.

Selon les cinq scénarios envisagés, les impacts sur leurs carrières peuvent être considérables et dépassent largement le champ des dispositions conventionnelles réservé aux syndicats. Pour autant, les modifications législatives ou réglementaires induits par ces évolutions sont tout aussi importantes, c'est pourquoi nous tenons à alerter sur des points critiques ou sensibles tout en restant ouverts à une nécessaire réforme et force de propositions.

Avant d'examiner chacun des scénarios et les thématiques transverses qui leurs sont associées, nous souhaitons plus de clarté évoquer en préambule les principes auxquels notre organisation reste attachée en ce qu'ils sous-tendent nos positions argumentées sur les évolutions envisagées.

1. Quels principes pour gouverner efficacement la gestion des carrières des agents de direction ?

Faut-il le rappeler, la sécurité sociale n'est pas entreprise privée ordinaire.

Quelques-uns de ses principes fondateurs liés à sa mission de service public se retrouvent logiquement dans les organes en charge de la gestion des carrières des agents de direction. Sans être exhaustif, on notera notamment : la gestion paritaire, l'égalité des chances, l'homogénéité des traitements, le contrôle de l'efficacité, la transparence des résultats, l'objectivité des évaluations, la recherche de la performance, Etc ...

Les créations de la Liste d'Aptitude, du Comité des Carrières ou de l'EN3S reflètent les spécificités institutionnelles et culturelles du monde managérial de la Sécurité Sociale et sa complexité née de l'empilement de ces dispositifs.

Ils sont complémentaires et traduisent, avec le poids croissant des caisses nationales, un équilibre global des organes en charge de la gestion des carrières des agents de direction qui se sont adaptés au gré de réformes successives. Ils expliquent aussi la « bonne gestion » reconnue de la Sécurité Sociale et l'attractivité relative de la fonction d'agent de direction auprès des managers potentiels issus de l'interne ou des grandes écoles.

Une réelle prudence s'impose donc par rapport à des scénarios trop radicaux qui risqueraient de rompre un équilibre toujours fragile.

Pour autant, les améliorations apportées par la réforme Morel demeurent insuffisantes. Des lacunes sont pointées ici ou là et de nouvelles évolutions sont nécessaires pour répondre aux enjeux de transparence, de fluidité, de dynamisation et de simplification de gestion des carrières des agents de direction.

2. Les scénarios risqués devant être écartés ou fortement modérés

Le 5^{ème} scénario relatif à la « *Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'ENS3* » doit être clairement **écarté** en ce qu'il remet totalement en cause les principes fondateurs précédemment évoqués alors même qu'ils font toujours consensus dans l'institution.

La suppression de la Liste d'Aptitude posera à court terme la question du maintien de l'EN3S qui lui est directement liée du fait de la liberté totale donnée aux Caisses nationales RG et MSA et aux organismes locaux de recruter les profils souhaités au sein de l'école, dans le secteur privé ou public, en s'appuyant sur des cabinets spécialisés.

Comme l'indique le support, ce scénario n'offre a priori aucune garantie, ni de regard externe sur les aptitudes des candidats et risquera d'introduire une forte hétérogénéité des pratiques dans la gestion des carrières des ADD.

La concurrence introduite par ce mécanisme très libéral d'ouverture vers l'extérieur sans aucune réciprocité serait vécue comme **inacceptable par les agents de direction et l'UNSA la contesterait vigoureusement.**

Le 4^{ème} scénario relatif à la « *Mise en place d'un vivier national inter-branches et inter-régimes avec une LA résultante du vivier et suppression du Cdc* » **n'est pas acceptable en l'état** au regard de sa lacune majeure sur le défaut de supervision.

Le principe d'« *animation d'une GPEC Inter-branches / inter-régimes portée par l'Ucanss en lien étroit avec les Caisses nationales dans une logique orientée Parcours plus que Candidatures* » est en lui-même assez séduisant, notamment dans sa dimension « *accompagnement* » des AD.

Ce qui pose problème en revanche, ce sont les critères d'intégration dans le vivier national assez peu définis, indépendants de la volonté individuelle des AD et surtout, l'absence de tout dispositif de contrôle externe du fait de l'exclusion des organisations syndicales.

Là encore, ce scénario comporte un risque assez fort d'hétérogénéité des pratiques dans la gestion des carrières des AD et n'offre pas en lui-même de garantie particulière en matière de mobilité inter-branche / inter-régime. On regrettera par ailleurs, l'absence de promotion de viviers régionaux qui pourraient faciliter la mobilité souhaitée.

3. Le scénario n° 1 insuffisant de « simple amélioration du dispositif actuel de LA et Cdc »

Même si leurs portées est plus modérée l'UNSA ADOSS souscrit à la majorité des mesures de simplification et de transparence incluses dans le 1^{er} scénario. Notre organisation est notamment favorable à :

- Plus grande transparence des modalités de fonctionnement et de la doctrine des commissions LA et Cdc via leur publication sous une forme accessible sur le site de l'Ucanss
- La publication directe des AD inscrits sur la LA sur le site Ucanss et l'accès pour tous à la liste intégrale des personnes inscrites dans une des trois classes
- La gestion par l'EN3S de la recevabilité des candidats CAP Dirigeants et à la rationalisation de l'articulation du calendrier de la préparation de ses épreuves
- La réception systématique par les Caisses nationales des candidats Cdc, non vus lors des deux dernières années écoulées, en amont de la décision, et en aval retour systématique sur la décision prise
- La révision de périodicité des réunions CLA et Cdc pour avoir des décisions plus réactives aux besoins

En revanche, notre organisation est très **réservee** sur l'introduction d'une **recevabilité allégée** des demandes d'inscription sur la LA pour les seuls candidats proposés par les Caisses nationales.

Enfin, s'agissant de **l'implication des OSN dans le Cdc à titre consultatif**, l'UNSA ADOSS estime que leur association sous la forme de la simple présentation d'un Rapport Annuel non contradictoire est **insuffisante**.

4. Le scénario cible de « réforme profonde de la LA et du Cdc »

Le scénario n°4 dit de « *Réforme profonde de la LA et de la Cdc* » nous apparait a priori le plus adapté, mais il est difficile à appréhender au regard de la multitude de ses variantes.

C'est pourquoi, nous nous attacherons dans un 1^{er} temps à identifier les pistes d'évolution qui nous semblent aller dans le « bon sens » avant de relier certaines d'entre elles aux thématiques transverses qui leur sont associées.

▪ Redéfinition des critères d'éligibilité L1 / L2 ou fusion L1 – L2 et réforme de la L3

L'UNSA est favorable à une réflexion visant, soit à simplifier les critères d'éligibilité sur les listes L1 / L2, soit à envisager leur fusion afin de faciliter l'accessibilité des postes et la mobilité inter - branches.

☞ Cette **réflexion est indissociable de la classification des organismes** en A/B/C/D, mais aussi de la nécessité de relativiser l'importance du critère de la taille des organismes pour prendre davantage en compte celui d'une véritable « pesée des emplois ».

☞ **Le chantier de la révision de la classification** des AD qui relève de la compétence exclusive des OS doit donc **être mené en amont de celui de la révision des critères d'éligibilité sur la LA** qui en est la résultante.

▪ Reconduction de la validité de l'inscription LA au bout de 6 ans conditionnée à des candidatures effectives

L'UNSA est **opposée** à la mise en place de cette condition qui risque d'aboutir à la restauration de la pratique ancienne des candidatures fictives. Il est préférable de lui substituer un examen plus approfondi des causes qui ont empêché la mobilité de l'AD dans de nouvelles fonctions.

▪ Création d'une LA dédiée aux candidats extérieurs à la Sécurité sociale

L'UNSA est a priori favorable à cette orientation, sous réserve d'une réciprocité équitable et contrôlée dans l'accès aux postes de la fonction publique.

Il serait pertinent d'identifier plus précisément les secteurs ou domaines permettant d'accéder aux métiers de la sécurité sociale : fonction publique hospitalière, territoriale ou d'Etat. Pourquoi pas, mais en posant des garanties concrètes de réciprocité et pas seulement de pieuses intentions. Des passerelles sont possibles et à formaliser avec les fonctions de direction des Hôpitaux, des EHPAD, ARS, des Directions sociales de collectivités locales (communes, EPCI ou Conseils Départementaux) ou d'administrations centrales (Direction de la Sécurité Sociale, Cour des Comptes, ...).

Le sujet plus confidentiel des missions à l'international (Organisations internationales ou européennes du domaine social, de la santé et de la sécurité sociale) n'est pas non plus à exclure même si peu connu en termes de potentialités et d'évolutions de carrière. Évoquer aussi les institutions de protection sociale qui pourraient ouvrir des passerelles : mutuelles, pôle emploi, etc.

Cette question est très intéressante et pourrait donner lieu à une étude des ADD de la Sécurité Sociale dans les collectivités locales, les mutuelles... où certains de nos collègues font carrière.

▪ Intégration complète de la MSA et des Régimes spéciaux dans les dispositifs LA et Cdc voire plus généralement aux dispositifs de gestion des ADD mis en place au sein du Régime général

L'UNSA est très favorable à un alignement des règles et à la fusion des instances de gestion des carrières de l'ensemble des régimes.

▪ Retour sur le cadre de gestion des revues de vivier, exclusivement nationales ou nationales et locales

☞ L'UNSA préconise la mise en place de viviers régionaux comme une véritable alternative susceptible de faciliter la mobilité inter - branches et inter-régimes. Une réflexion pourrait utilement être menée pour responsabiliser les acteurs locaux en ce sens.

▪ Rationalisation entre les différents dispositifs d'évaluation des ADD et évolution des critères et méthodes d'évaluation des candidats, LA et Cdc

Une mise à plat de l'ensemble des dispositifs existants, de leurs objectifs respectifs suivant les attendus des évaluateurs et de leur périodicité est souhaitable en lien direct avec l'évolution des carrières des agents de direction. Cette réflexion à conduire dans une thématique transverse pourrait utilement l'intégration de nouvelles méthodes d'évaluation, notamment celle dite du « 360 degré ».

▪ Poursuite de la professionnalisation de la gestion des carrières et accompagnement des parcours ADD par les CN

L'UNSA est a priori favorable sur la majorité des orientations et suggère de responsabiliser les Directeurs locaux dans la mise en place de véritables viviers régionaux, ainsi qu'au renforcement des mesures d'accompagnement

▪ Mise en place de mesure plus ou moins incitatives pour accentuer de la mobilité inter-branche / inter-régime

L'UNSA est à la fois favorable à certaines mesures et **très réservée**, voire fermement **opposée** sur d'autres :

- *Valoriser plus nettement la mobilité professionnelle comme levier d'accélération de carrière : OUI*, sur les volets rémunération et indemnisation des frais de déplacement, tout en s'inspirant des mesures du secteur privé.
Il existe de vrais freins à la mobilité : le coût de la vie (logement notamment) pour s'installer à Paris (ou dans certaines métropoles où le prix du logement a explosé) lorsqu'on vient de province et de petites villes ou de villes moyennes, la vie de famille, la situation du conjoint : l'accompagnement pour la recherche d'emploi n'existe que très partiellement (lorsque le conjoint est lui-même ADD dans l'institution mais il n'existe rien ou presque s'il n'est pas ADD) alors que la conciliation vie professionnelle / vie familiale fait partie des valeurs de notre institution. Comment s'épanouir professionnellement lorsque le conjoint est à 3 heures – ou plus - d'Inter-cités (il n'y a pas des TGV partout !) de son lieu de travail ?
- *Valoriser la mobilité à grade égal dans le cadre de règles transparentes : OUI*
- *Améliorer l'attractivité du poste de directeur : OUI*, notamment sur les petits OSS en déplaçant les grilles
- *Limiter la durée d'exercice dans un poste (directeurs et DCF) : NON*, ou seulement au bout d'une **durée longue > 10 ans**
L'attachement des agents de direction à la mobilité choisie comme facteur clé de progression est un élément culturel fort de gestion de leur carrière au sein de la Sécurité Sociale qui le différencie nettement de la Fonction Publique et de son usage courant ou statutaire de mobilité contrainte. Une régulation ne peut intervenir qu'à la marge pour éviter des situations d'incrustations trop longues susceptibles de nuire à un renouvellement minimal des pratiques managériales.
- *Introduire une condition de mobilité inter-branche plus stricte pour les cadres dirigeants : NON*
Il sera toujours préférable de favoriser cette mobilité par des mesures incitatives positives et non par la contrainte.
- *Poser des limites à la nomination sur place pour tous les postes de direction : OUI*, sauf pour les 1^{ers} poste d'AD
- *Fixer des limites de progression de carrière dans un même organisme : OUI*

- Introduire des objectifs globaux de mobilité ou de nominations dans d'autres branches parmi les objectifs annuels des DG fixés par le DSS et/ou comme disposition transverses des COG : **OUI**
- Mettre en place des bonus/malus financiers pour inciter à la mobilité et dissuader par exemple la préférence pour un poste de DA d'une « grosse caisse » plutôt que directeur de plein exercice d'une « petite caisse » : **OUI** et plus généralement revoir la classification en introduisant de nouveaux critères permettant une **véritable « pesée des emplois »**.
La fonction des directeurs de petits organismes n'est pas suffisamment valorisée alors qu'il y a beaucoup de contraintes : équipe de direction réduite, polyvalence nécessairement forte (jusqu'à remplacer un cadre absent!), les projets reposent souvent sur les mêmes personnes, peu de mobilité des équipes en place avec la gestion d'un historique des relations entre agents très compliqué et sans perspectives d'évolutions (les agents ne sont pas mobiles même pour changer de caisse dans la même union immobilière !), ce qui démultiplie les enjeux de pouvoir : certains agents constituent des « baronnies » et des « chasses gardées » par la maîtrise technique et relationnelle lié à un positionnement ancien dans l'organisme (d'où des difficultés pour promouvoir une culture du changement et de l'agilité!).

5. Le scénario alternatif de « la fusion de la LA et du Cdc »

Ce scénario introduit une véritable simplification dans les procédures et le dispositif d'évaluation.

Cependant, il est difficile de bien appréhender tous les impacts de cette orientation, si ce n'est qu'elle tend à renforcer les pouvoirs des caisses nationales et d'introduire des divergences dans les pratiques sans apporter de nouvelles garanties sur les mobilités inter-Branches.

L'UNSA a donc une **position très réservée** sur ce scénario.

6. Positions de l'UNSA sur les thématiques transverses

a. Le devenir des dispositions transitoires

L'UNSA ADOSS est plutôt favorable à l'option 1 visant à mettre en place un dispositif ad-hoc de formation aligné sur les standards EN3S et CapDir pour sortir à court terme de la situation transitoire visant les 190 AD concernés ainsi que ceux de la MSA.

Cette orientation devrait s'efforcer de trouver un juste équilibre entre d'une part, la nécessité d'imposer une équivalence de contraintes de formation entre les AD pour évoluer dans leur carrière et, d'autre part, l'objectif visant à réduire au maximum le nombre d'AD qui resteront au final exclus du dispositif.

b. Les ADD en Caisses Nationales

L'UNSA ADOSS partage le constat d'une nécessaire régulation des AD recrutés en Caisses Nationales afin que les conditions de mobilité et d'évolution dans le réseau se rapprochent de celles de l'ensemble des AD.

Pour autant, l'option 1 visant la mise en place un cadre spécifique de recrutement distinguant le flux des nouveaux AD ayant vocation à travailler ultérieurement ou non dans le réseau, du stock pour lesquels un dispositif spécifique d'évaluation des acquis, avec une passerelle dédiée assortie d'une formation ad-hoc, devrait a priori suffire à cette régulation.

L'option 2 visant à imposer des règles rigoureusement similaires à l'ensemble des AD risquerait de nuire à la qualité de recrutement des Caisses Nationale dans la recherche de profils experts.

c. Les ADD des Régimes Spéciaux

L'UNSA ADOSS privilégie l'option 1 visant à imposer à court ou moyen terme un processus de recrutement des AD des RS et de gestion de leurs parcours similaire au droit commun du Régime Général.

Cette orientation présente l'avantage essentiel d'une mobilité facilitée dans les deux sens entre le RG et les RS.

d. Les ADD et les ARS

L'UNSA ADOSS partage les grandes lignes du diagnostic posé d'échec relatif d'intégration des ADD en ARS.

Ce constat devrait nous amener non pas à un statu quo, mais davantage à la recherche d'un dispositif de gestion des ADD en ARS visant à corriger la situation pour l'avenir.

☞ **L'UNSA ADOSS met à profit ce contre-exemple pour demander la réalisation d'un bilan quantitatif et qualitatif de l'intégration des AD du feu RSI au sein du RG plus d'un an après sa création.**

☞ Une étude pourrait être aussi menée sur les parcours de nos collègues hors sécurité sociale : ADD de mutuelle, des directeurs généraux (ou généraux adjoints) de conseils départementaux, auditeur Cour des Comptes, DSS,

e. Ouverture vers l'extérieur et réciprocité ADD

L'UNSA ADOSS est plutôt favorable à l'option 1 visant à mettre en place une gestion dynamique de la mobilité des AD de la sociale sécurité dans le secteur public social et des agents du secteur public social dans la sécurité sociale, l'option 2 des quotas semblant a priori trop rigide.

f. Le classement des organismes

L'UNSA ADOSS s'associe à la critique du caractère trop structurant de la taille des organismes dans le classement des emplois des agents de direction et ses incidences sur la grille de rémunération.

☞ Elle est très favorable à une révision de la classification introduisant de nouveaux critères permettant une véritable « pesée des emplois ».

g. Agrément MNC

L'UNSA ADOSS L'UNSA est favorable à la **suppression de la procédure d'agrément** et propose de lui substituer une véritable période d'essai assortie d'un contrôle interne à la main des directeurs d'OSS.

*