

# **Bilan de la gestion des cadres dirigeants de l'Assurance Retraite 2018**

## **Rapport au Comité des carrières**

# Bilan de la gestion des cadres dirigeants de l'Assurance Retraite 2018

Rapport transmis au Comité des carrières  
- article R 123-47-9 du code de la Sécurité sociale -

## SOMMAIRE

### **I Eclairages sur la politique de gestion des carrières des agents de direction de la branche Retraite en 2018**

- 1.1 Préparer, accompagner et sécuriser les évolutions professionnelles des agents de direction.
- 1.2 Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des Directeurs et des Agents comptables
- 1.3 Accompagner la prise de fonction des élèves de l'EN3S dans la branche Retraite
- 1.4 Déployer l'entretien de carrière
- 1.5 Evaluer la maîtrise de la fonction des directeurs

### **II Gestion du processus de nomination en lien avec le Comité des Carrières**

- 2.1 Répartition des postes publiés par catégorie
- 2.2 Les candidatures examinées dans le cadre du processus de nomination
- 2.3 Les entretiens réalisés par la CNAV par catégorie d'agent de direction pour des postes toutes branches ou régimes
- 2.4 Nominations de 2014 à 2018

## **I ECLAIRAGES SUR LA POLITIQUE DE GESTION DES CARRIERES DES AGENTS DE DIRECTION DE LA BRANCHE RETRAITE EN 2018**

Avec la volonté de poursuivre la réflexion engagée par le rapport Morel sur la gestion des carrières des agents de direction, les pouvoirs publics et les caisses nationales ont souhaité développer un cadre réglementaire et des dispositifs de gestion des carrières favorisant une dynamisation des trajectoires professionnelles.

Le décret n°2013-624 du 15 juillet 2013 relatif aux agents de direction et aux agents comptables des organismes de sécurité sociale introduit le principe d'un bilan annuel de la politique de gestion des directeurs et agents comptables de chacune des caisses nationales du régime général et du régime social des indépendants.

Dans le cadre de la COG 2014-2017, la CNAV a développé les dispositifs de gestion des carrières des Agents de direction de la branche Retraite visant à accompagner les grandes étapes de leur trajectoire professionnelle :

- Identifier les potentiels et compétences nécessaires à l'exercice de fonctions d'agents de direction
- Conduire le processus de nomination aux postes de directeurs et agents comptables
- Accompagner la prise de fonction pour les Directeurs et Agents Comptables nouvellement nommés
- Veiller à organiser des dispositifs et des temps d'échange dédiés à l'évaluation de la maîtrise de la fonction des directeurs et de la valorisation des résultats atteints dans le cadre des parts variables déterminées pour chaque agent de direction de la Branche Retraite.

La COG 2018-2022 engage la branche retraite dans le portage des orientations stratégiques définies en matière de RSO et d'innovation pour accompagner les transformations. La CNAV a ainsi poursuivi sa démarche en créant la Direction ARCaD, Avenir Responsable et Carrières Dirigeantes, pour réaffirmer l'impact des pratiques dirigeantes sur les enjeux sociétaux et sociaux de la branche Retraite.

En charge de la gestion des carrières des dirigeants d'aujourd'hui et de demain, la Direction ARCaD accompagne les agents de direction dans le développement de leurs compétences, leur mobilité et carrière. Elle a également contribué aux travaux de refonte des outils de gestion des carrières inter régimes et branches, pilotés par l'Ucanss (nouveau référentiel des attendus de compétences de la ressource dirigeante, rénovation des grilles d'évaluation...).

### **1.1 Préparer, accompagner et sécuriser les évolutions professionnelles des agents de direction**

Favoriser les dynamiques professionnelles implique un accompagnement carrière proposant notamment des temps d'échange dédiés (entretien carrière), des appuis personnalisés (accompagnement prise de fonction ...) ... et des outils institutionnels permettant la convergence des

pratiques et la fluidité des mobilités entre branches et régimes (commission liste d'aptitude, référentiels communs, centre d'évaluation, socle de pratiques partagées, construction et expérimentation de revues de viviers interbranches, observatoire de la ressource dirigeante, SI ADD...). La CNAV a poursuivi sa participation à l'ensemble des chantiers et aux instances interbranches favorisant une plus grande fluidité des parcours professionnels. Elle a ainsi participé aux groupes de travail réunis sur ces thématiques avec la Dss, l'UCANSS, l'EN3S, la CNAM, la CNAF, L'ACOSS, le RSI et la CCMSA.

La branche retraite s'appuie ainsi sur le dispositif rénové d'élaboration de la liste d'aptitude pour compléter sa connaissance des potentialités et des souhaits des agents de direction. En complément, la CNAV accompagne les agents de direction de l'Assurance Retraite dans la préparation de leur inscription sur la liste d'aptitude avec une communication régulière auprès des Directeurs et Directeurs Ressources Humaines.

La caisse nationale est également attentive à l'intégration d'agents de direction de la branche aux cycles Stratégie Nationale des Réseaux et à leur suivi. Ce dispositif de rencontres, proposé par l'EN3S et l'ensemble des caisses nationales, a pour objectif d'apporter aux agents de direction une vision globale et stratégique des grands enjeux de la protection sociale, tout en intégrant le développement d'une posture de dirigeant. De par sa nature, ce cycle s'inscrit dans les accompagnements de la caisse nationale aux dynamiques professionnelles des agents de direction de la branche.

## **1.2 Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des Directeurs et des Agents comptables**

En aval du processus de nomination des directeurs et des agents comptables lié au Comité des Carrières, le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs et agents comptables s'inscrit dans une logique d'appui individualisé, en articulation avec les actions engagées au plan local.

Depuis 2017, la CNAV met en œuvre, en articulation avec la CNAM, un processus étoffé d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs :

- visite de la Carsat pour prendre connaissance de son fonctionnement ;
- désignation d'un pair référent. Ce référent sera, pendant la période d'adaptation au poste, un interlocuteur privilégié pour le nouveau dirigeant pour favoriser l'intégration dans le réseau des directeurs de Carsat ;
- communication d'un fond documentaire synthétique permettant de disposer des éléments essentiels sur la branche (COG, gouvernance...) et des coordonnées des principaux interlocuteurs de la CNAV ;
- cycle de rencontres avec la direction de la CNAV, le Directeur comptable et financier national et les directions métier nationales sur le fonctionnement et des performances de la Carsat ;
- série d'échanges individuels structurés entre le directeur nommé et le directeur général pour partager le diagnostic de l'organisme et construire la feuille de route ;
- accompagnements contributifs au développement optimal de l'action dirigeante du directeur nommé, notamment avec un appui par coaching ;

- appui de formation participant en tant que de besoin à la prise de fonction, identifié avec le/la candidat(e) nommé(e).

En complément, les agents de direction nouvellement nommés dans la branche sont invités périodiquement à participer à un séminaire de branche organisé par la Caisse nationale, d'une durée de 2 jours. Un séminaire a été organisé en 2018.

Ce séminaire est ainsi l'occasion pour les membres des équipes de direction de pouvoir partager avec les représentants de la caisse nationale, les orientations stratégiques de l'Assurance Retraite, les modes de fonctionnement et les attentes nationales. Il permet également de développer leur connaissance des différents enjeux de la branche dans une perspective plus globale et transversale, et d'étendre leur réseau d'interlocuteurs.

### **1.3 Accompagner la prise de fonction des élèves de l'EN3S dans la branche Retraite**

Depuis 2012, la CNAV organise un séminaire de spécialisation des élèves de l'En3s prenant leurs fonctions au sein de la branche Retraite. D'une durée d'une semaine, il est prolongé par une phase d'immersion en CARSAT.

Positionné en amont de la première prise de fonction en CARSAT à l'issue de la scolarité de l'En3s, l'objectif de cette semaine est double. En premier lieu, ce séminaire doit permettre aux futurs cadres de mieux s'approprier les enjeux, les orientations stratégiques et les modes de fonctionnement de la branche Retraite en rencontrant les principaux interlocuteurs de la caisse nationale. Il a également pour vocation à contribuer à la diffusion et à l'appropriation des principaux axes d'action de la caisse nationale en lien avec le réseau des CARSAT. Une clarification des articulations étroites entre CARSAT et caisse nationale est ainsi apportée, ainsi que le mode de construction du pilotage de la branche.

Ce dispositif se caractérise par une volonté de la caisse nationale de privilégier des rencontres avec les principaux interlocuteurs nationaux et avec des anciens élèves de l'En3s en poste depuis 1 à 5 ans. Les échanges et l'expression de témoignages permettent un dialogue sur ces premiers mois à venir.

Dans le prolongement de la création du dispositif Capdir en 2014, la Direction ARCaD a également développé un suivi des stagiaires Capdir.

### **1.4 Déployer l'entretien de carrière**

Le dispositif d'entretien de carrière a été construit avec un groupe de travail national. Ces travaux ont donné lieu à la formalisation d'un processus structuré, déployé pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2016.

La CNAV propose aux agents de direction des Carsat un entretien d'accompagnement RH, organisé à l'initiative de la caisse nationale ou de l'agent de direction. Il repose sur un entretien avec un binôme Directeur de CARSAT Référent carrière, missionné par la caisse nationale, et un représentant du Département Gestion des cadres dirigeants. Il se caractérise par sa dimension d'aide à la réflexion et d'accompagnement.

Cet entretien contribue à la dynamisation des parcours et la prise en compte des souhaits de mobilité en étroite articulation avec les besoins identifiés au sein de la Branche, de l'inter-branches et de l'inter-régimes. Il s'inscrit également dans une prise en compte plus large des besoins des équipes

de direction et dirigeants en termes de formation et d'accompagnement professionnel dans l'exercice de leurs missions.

### 1.5 Evaluer la maîtrise de la fonction des directeurs

La CNAV a mis en œuvre un dispositif d'évaluation permettant d'aller au-delà de l'analyse des indicateurs de résultats utilisés lors des entretiens annuels. Il est conduit, au sein de l'organisme du directeur évalué, un diagnostic de la pratique dirigeante qui permet de collecter les faits et les constats précis sur lesquels peut s'appuyer l'appréciation du directeur de la caisse nationale. Ce diagnostic est réalisé par un prestataire externe chargé par la CNAV de conduire les entretiens et de rédiger la synthèse de l'évaluation. Un directeur évaluateur de la CNAM intervient également sur les dimensions Maladie/AT-MP, en coordination avec le prestataire externe.

Ce processus associant la CNAV et la CNAM a été amendé fin 2018 pour viser à une gestion et un partage d'informations optimisés pour toutes les parties prenantes.

Ce processus repose sur le déroulement de séquences complémentaires :

1. Des entretiens avec les directions de la caisse nationale pour préciser les constats nationaux permettant d'approfondir le diagnostic à conduire
2. En lien avec les auditeurs de la CNAV et de la CNAM, le recueil et l'analyse de documents pouvant éclairer l'évaluation.
3. Une auto-évaluation par le directeur évalué
4. Un entretien avec le directeur évalué pour échanger sur son parcours et sur les informations recueillies préalablement
5. Des entretiens complémentaires avec certains interlocuteurs identifiés par la caisse nationale ou proposés par l'intéressé
6. Retour vers le directeur évalué pour un entretien de restitution.

L'évaluation comporte également un volet plus personnel centré sur l'identification de pistes de réflexion individuelle en termes de projet professionnel et/ou de développement de compétences.

## II GESTION DU PROCESSUS DE NOMINATION EN LIEN AVEC LE COMITE DES CARRIERES

### 2.1 Répartition des postes vacants par catégorie d'organisme

#### ▸ Postes de directeur

La dynamique de renouvellement des directeurs de CARSAT se poursuit, se traduisant par la prise de fonction de 4 directeurs d'organisme (dont 75 % en organisme de catégorie B). Depuis 2012, 80% des CARSAT ont accueilli un nouveau directeur. Parmi elles, l'intégralité des CARSAT de catégorie A sont concernées.

Carsat	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cat. A	1		2	1			1
Cat. B	2	2	1	1	3	2	3
Total	3	2	3	2	3	2	4

► **Postes de directeur comptable et financier**

Un poste de directeur comptable et financier a été proposé en 2018.

Carsat	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cat. A	1	1					
Cat. B	3	1	1	0	1	3	1
Total	4	2	1	0	1	3	1

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM

## 2.2 Les candidatures examinées dans le cadre du processus de nomination

► **Candidatures à un poste de directeur de Carsat ou d'organisme multibranches**

En 2018, la moyenne des candidatures aux postes de directeur de Carsat s'établit à 7,3 candidatures par poste. Elles sont prioritairement issues des candidats de la branche Maladie et retraite, avec une progression de celles issues de la SSTI dans un contexte de transformation.

Au cours des 7 dernières années, les candidatures de la branche maladie atteignent un niveau quasi identique à celles de la branche retraite.

Branche d'origine de la candidature	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Bilan à 7 ans 2012-2018
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	7	2	3	4	5	6	11	38
Assurance Retraite	7	6	2	6	7	3	8	39
Famille		2	3	5	3	3	1	17
Recouvrement	3	3	3	4	5	1	2	21
Multi-branches (CGSS...)		2	1		1		1	5
SSTI ex RSI		1	1	1	1	3	6	13
Autres (MSA, ARS...)		1	1	5	2	2		11
Candidatures totales	17	17	14	25	24	18	29	144
Nb de postes de DIR	3	2	3	2	3	2	4	19
Taux moyen de candidature	5,7	8,5	4,7	12,5	8	9	7,3	7,6

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM

Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois

Les candidatures féminines aux postes de Directeur de CARSAT représentent 31 % des candidatures en 2018. Il se situe à 1 point du taux moyen de 30% de candidatures féminines obtenu au cours des 7 dernières années.

Genre de la candidature	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Femme	4	5	1	8	9	7	9	43
Homme	13	12	11	17	15	11	20	99
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>142</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM

► **Candidatures à un poste de directeur comptable et financier de Carsat ou de CGSS**

En 2018, l'unique poste de directeur comptable et financier proposé en CARSAT a recueilli 12 candidatures. Le taux moyen des candidatures sur une durée de 7 ans s'établit à 5,8 candidatures.

On observe une dynamique des candidatures issues de la branche maladie et famille sur la période.

Branche d'origine de la candidature	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Période 2012-2018
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	4	10		2	3	5	4	28
Assurance Retraite	3	2			1	4	1	11
Famille	2	3	2	1		5	4	17
Recouvrement		4			2	2	1	9
Multi-branches (CGSS...)		1		2				3
SSTI ex RSI	3	3				3	2	11
Autres (MSA, ARS...)				1	1			2
<b>Candidatures totales</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>81</b>
<b>Nb de postes de DCF</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2*</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>Taux moyen de candidature</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6,3</b>	<b>12</b>	<b>5,8</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM - Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois  
\*postes de DCF en CSS et CGSS

Les candidatures féminines exprimées en 2018 représentent 58,3 % des candidatures totales reçues. Ce résultat confirme la progression des candidatures féminines depuis 2016.

Le taux moyen des candidatures féminines représente 48,1% des candidatures de ces 7 dernières années.

Genre de la candidature	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Période 2012-2018
Femme	4	11	1	4	2	10	7	39
Homme	8	12	1	2	5	9	5	42
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>81</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM

## 2.3 Les évaluations des candidats de l'Assurance Retraite et des CGSS

Le processus d'examen des candidatures aux postes de directeur et directeur comptable et financier s'appuie sur l'évaluation des candidats par la caisse nationale de rattachement. La préparation du choix du candidat s'appuie sur l'organisation d'entretiens des candidats ayant recueilli un avis favorable du Comité des carrières pour le poste examiné.

### ► Evaluation des candidatures à un poste de cadre dirigeant, issues de la Branche Retraite et CGSS en 2018

Fonction des candidats de l'Assurance Retraite et de CGSS	Poste de Directeur	Poste de Directeur comptable et financier	Total
Directeur	1		1
Directeur comptable et financier	1		1
Directeur adjoint	6		6
Sous-directeur		1	1
Cadre			
<b>Total des candidatures</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM - Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois

Les candidats exercent principalement des fonctions de directeur-adjoint (66,7%), et à moindre niveau, de directeur (11%), de directeur comptable et financier (11%) et sous-directeur (11%). Les candidatures des agents de direction des CARSAT et des CGSS se sont portées majoritairement vers des postes de directeur d'organisme à 84% alors que celles visant des postes de directeur comptable et financier ont représenté 16% des candidatures totales.

Branche d'origine du poste de cadre dirigeant	2014	2015	2016	2017	2018
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	32	17	19	8	18
Assurance Retraite	3	6	8	7	9
Famille	15	7	4	12	11
Recouvrement	4	1	4	4	
Multi-branches (CGSS...)		2	1	1	
SSTI ex RSI			2		
Autres (MSA, ARS...)					
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM - Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois

Les candidatures exprimées s'orientent principalement vers les postes de directeur ou directeur comptable et financier des branches Maladie (47,4%) et Famille (28,9%). Les agents de direction de la branche retraite s'inscrivent principalement dans une dynamique de mobilité interbranche ou inter régime pour accéder à des fonctions de plein exercice. Cette démarche est notamment liée à la structure des réseaux et aux postes vacants.

## 2.4 Nominations de 2012 à 2018

### ► Pour des postes de l'Assurance Retraite

La dynamique de renouvellement des postes de directeur de CARSAT se poursuit en 2018, avec 4 nominations et 5 prises de fonction (nomination fin 2017) dans l'année. Un poste de directeur comptable et financier de CARSAT a été publié et pourvu.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Directeur	2	2	1	3	3	1	4	16
Directeur comptable et financier	3	1	2	0	1	3	1	11
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>27</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT

La complémentarité des profils au sein du réseau Retraite et la mobilisation de compétences transversales s'est notamment traduite en 2018 par la nomination de dirigeants aux parcours diversifiés. Ces nominations sont assorties de la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement à la prise de fonction.

Dirigeants CARSAT	DIRECTEUR 2012 à 2018	DCF 2012 à 2018	Total	%
Maladie	5	1	6	22,2%
Famille	0	2	2	7,4%
Recouvrement	1	1	2	7,4%
Retraite	8	6	14	51,9%
SSTI RSI	0	1	1	3,7%
Multibranches	2	0	2	7,4%
Autres	0	0	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	

**50 %** des nominations aux fonctions de Directeur de Carsat et **45,5 %** pour celles de Directeur comptable et financier ont porté sur des candidats issus d'une autre branche

Périmètre d'analyse : CARSAT

Fonction initiale des candidats nommés sur un poste de cadre dirigeant Carsat	2014	2015	2016	2017	2018	
Directeur		2		1	3	31,6%
Directeur comptable et financier	1					5,3%
Directeur adjoint	2	1	3		1	36,8%
Sous directeur			1	3	1	26,3%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

Près de **60 %** des nominations ont permis à des directeur-adjoints et sous-directeurs d'accéder à un 1<sup>er</sup> poste de directeur Cadre dirigeant

Périmètre d'analyse : CARSAT

➤ **Focus sur la parité des fonctions de cadre dirigeant dans le réseau des Carsat**

Dans un contexte de baisse des candidatures féminines, le choix des directeurs en 2018 comme les années précédentes, a reposé sur des exigences de compétences et de dimensions personnelles au regard des enjeux des organismes concernés et de la branche.

Directeur comptable et financier	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Femme	40%	55,3%	53,3%	60%	73%	66,7%
Homme	60%	46,7%	46,7%	40%	27%	33,3%

Directeur	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Femme	33,3%	33,3%	33,3%	46,7%	40,0%	26,7%
Homme	66,7%	66,7%	66,7%	53,3%	60,0%	73,3%

