

Rapport au Comité des carrières 2019

La gestion des cadres dirigeants de la branche Recouvrement en 2019

Introduction	3
1/ La gestion des cadres dirigeants au sein de la branche Recouvrement	4
1-1 Le développement de la gestion prospective et des viviers	4
1-2 Le renforcement de l'accompagnement de la gestion des carrières et des projets professionnels	4
1-3 L'accompagnement des pratiques managériales	4
1-4 L'accompagnement à la prise de fonction	5
1-5 L'accompagnement en matière de formations	5
1-6 La contribution aux travaux de rénovation des attendus de la fonction ADD	5
2/ Les données de la branche recouvrement relatives aux postes examinés au comité des carrières	6
1. Nombre de postes vacants de Directeurs et d'Agents Comptables	6
2. Répartition par catégories d'organismes des postes vacants	6
2-1) Directeurs	6
2-2) Directeurs comptables et financiers	6
3. Les candidats sur les postes de la branche recouvrement	7
3-1) Selon la branche d'appartenance des candidats	7
3-2) Selon le genre et la fonction des candidats	8
3-3) Selon la fonction des candidats	8
4. Les candidatures issues de la branche recouvrement	9
4.1) Modalités d'évaluation	9
4.2) Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert	10
5. Les nominations sur les postes de la branche Recouvrement passées au Comité des Carrières	11
5.1) REPARTITION Selon la branche d'appartenance	11
5.2) REPARTITION Selon le genre	12
5.3) Répartition selon la fonction	12

INTRODUCTION

Les objectifs du rapport Morel de développement de la GPEC et de dynamisation des trajectoires professionnelles des agents de direction sont poursuivis et renforcés dans le cadre de la COG et de la feuille de route RH couvrant la période 2018-2022.

Le présent rapport au Comité des carrières 2019 présente dans la première partie les différentes actions déployées ou entreprises au sein de la branche recouvrement en matière de gestion des cadres dirigeants de la branche et, dans la seconde partie, expose les principales données de la branche relatives à la population des directeurs et DCF en termes de mouvements d'effectifs et de candidatures aux postes présentés au comité des carrières.

1/ LA GESTION DES CADRES DIRIGEANTS AU SEIN DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

L'évolution de la gouvernance de la branche Recouvrement, concomitante à la régionalisation du réseau des Urssaf, a eu un impact sur les métiers en général et sur les fonctions des agents de direction. Le contexte de mutation fréquente des missions de la branche et les perspectives de nouvelles extensions de périmètre nécessite la mise en place des actions favorisant une démarche globale de GPEC et d'accompagnement des cadres dirigeants.

1-1 LE DEVELOPPEMENT DE LA GESTION PROSPECTIVE ET DES VIVIERIS

Un processus de suivi d'effectifs mis en place avec les Urssaf permet de maîtriser les effectifs de chaque région et d'anticiper les mouvements.

La connaissance des expériences et des parcours, les diagnostics de pratique managériale, les entretiens de carrière, sont autant d'outils qui nous permettent de développer une démarche de gestion prospective et de viviers. Elle présente notamment l'avantage d'aider à dynamiser des parcours et faciliter l'aboutissement de projets professionnels. Nous disposons pour cela de plusieurs leviers d'accompagnement :

- ✓ L'accompagnement des candidats de la branche aux postes relevant du comité des carrières
- ✓ La proposition aux viviers identifiés :

. du cycle annuel EN3S SNDR

. du séminaire de réflexion à la fonction de directeur initié par la branche maladie avec l'EN3S et auquel nous nous sommes associés l'an dernier.

- ✓ L'alimentation des revues de vivier interbranche.

1-2 LE RENFORCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA GESTION DES CARRIERES ET DES PROJETS PROFESSIONNELS

Des entretiens de carrière ont été conduits principalement dans le cadre du suivi des situations individuelles spécifiques suivantes, instauré depuis 2017 :

- . Les mobilités récurrentes non abouties
- . Les retours de détachement ou de mission nationale
- . Les retours de SNDR, CAPDIR
- . Les situations d'intérim de direction
- . Les situations sans mobilité fonctionnelle depuis 6 ans.

En s'appuyant sur la gestion de vivier précitée et dans un objectif d'accompagnement des projets de mobilité, l'Acoss s'est associée en 2019 à l'organisation pour sa population ADD, du séminaire de réflexion sur la fonction de directeur d'organisme initié par la Cnam. Cette action permet d'identifier les enjeux d'une prise de fonction de directeur et constitue un outil éclairant en permettant aux participants à l'issue, soit de revoir leur projet de carrière, soit d'être confortés dans leur souhait d'accéder à des fonctions de pleine responsabilité. 5 agents de direction (SD, DA ou DCF) y ont participé. 5 autres suivront le séminaire 2020.

Dans le cadre du comité des carrières, l'Acoss s'attache à recevoir chaque candidat de la branche pour l'accompagner dans sa démarche de mobilité, écouter et recueillir la présentation de sa candidature, la valorisation de son parcours et ses éléments de motivation, ainsi que lui apporter des conseils, le cas échéant, et répondre à ses questions.

L'accompagnement à la mobilité se traduit également par l'offre de service nationale proposée sur la formalisation du CV, de la lettre de motivation, et la préparation aux entretiens de recrutement, ainsi que par le marché national relatif notamment à l'aide à la recherche de logement et à la mobilité du conjoint.

1-3 L'ACCOMPAGNEMENT DES PRATIQUES MANAGERIALES

Le diagnostic 360° de pratique managériale a été déployé en 2015 à l'ensemble des agents de direction de la branche dans le cadre de l'Evaluation de la Maîtrise de la Fonction. Il s'appuie sur le croisement des données de l'autodiagnostic et de la contribution de trois collègues de contributeurs (Gouvernance, Pairs, Collaborateurs) pour éclairer l'ADD sur ses points forts et ses axes de progrès.

Depuis 2018, le diagnostic 360° est également réalisé pour accompagner les prises de fonctions. Il constitue ainsi un outil de progression individuelle et s'inscrit dans une stratégie globale de GPEC (plan d'actions, développement de compétences, alimentation de l'offre nationale de formation et de coaching ...).

Depuis 2019, le diagnostic 360° est également réalisé pour les cadres stratégiques, à la demande des Urssaf, en lien avec la politique RH et la GPEC de l'organisme.

Depuis 2016, l'Acoss a enrichi son offre de service à l'attention des agents de direction et cadres dirigeants de la Branche Recouvrement et mis à disposition un marché national d'accompagnement au coaching individuel et collectif afin notamment de répondre aux changements structurants opérés au sein de la branche, et plus particulièrement :

- . aux évolutions conséquentes du mode de gouvernance nationale, du pilotage régional et de l'organisation des équipes de direction résultant de la régionalisation,
- . aux enjeux de sa mission de recouvrement social, elle-même en évolution (extension de périmètre, positionnement et rôle des agents de direction, intégration des personnels SSTI).

Un nouveau marché de 4 ans sera notifié en 2020 a été élargi aux cadres managers stratégiques de niveau 8 & 9.

1-4 L'ACCOMPAGNEMENT A LA PRISE DE FONCTION

S'agissant des directeurs, le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction structuré l'an dernier incluant notamment un parcours d'intégration et un accompagnement spécifique sur les relations partenariales et les relations presse, a été mis en œuvre en 2019 pour les trois nouveaux directeurs ayant pris leurs fonctions au sein de la branche.

Un dispositif similaire a été construit pour les directeurs comptables et financiers avec la DCF nationale et la direction financière pour une mise en œuvre dès 2020.

Une communication sur l'ensemble des outils d'accompagnement existants sera effectuée y compris sur l'outillage proposé aux instances nationales contribuant à une prise de poste réussie des nouveaux pilotes de fonction régionaux.

1-5 L'ACCOMPAGNEMENT EN MATIERE DE FORMATIONS

Les axes RH de la COG 2018-2022 portent les ambitions suivantes :

- Faire de la branche recouvrement un employeur attractif,
- Anticiper les impacts RH des évolutions organisationnelles et fonctionnelles,
- Préparer les managers aux transformations et à l'accompagnement du changement,
- Promouvoir la qualité de vie au travail comme vecteur de performances sociale et collective.

Ces ambitions impliquent d'être utilement soutenues par des formations et accompagnements ciblés des agents de direction au regard de leur rôle moteur pour contribuer à la réussite des missions de la branche, tant en matière de nouveaux enjeux de service public, de gouvernance, que d'accompagnement des équipes, de prise d'initiative, d'impulsion d'une nouvelle dynamique et d'exemplarité.

Les 4 nouvelles actions de formation définies avec les Urssaf en 2018 et construites avec l'EN3S ont été mis en œuvre en 2019 (Développer la dimension RH de la fonction ADD, Développer un management agile, L'esprit Start up, Savoir utiliser les réseaux sociaux professionnels (au service de son organisme et pour dynamiser sa carrière).

Les axes identifiés pour la période COG sont réinterrogés annuellement par le biais d'une enquête adressée à l'ensemble des agents de direction afin d'identifier les actions à reconduire et d'adapter l'offre nationale aux nouveaux besoins le cas échéant, avec l'EN3S.

1-6 LA DECLINAISON DES TRAVAUX DE RENOVATION DES ATTENDUS DE LA FONCTION ADD

Le nouveau référentiel institutionnel d'attendus de la fonction ADD a fait l'objet en 2019 de travaux pour sa déclinaison au sein de la branche recouvrement afin de répondre aux objectifs suivants :

- . faire évoluer les référentiels emplois et compétences nationaux sur lesquels s'appuient l'évaluation annuelle des agents de direction dans SI TALENT,
- . adapter la démarche d'évaluation des pratiques managériales (360°),
- . décliner des outils d'aide à l'évaluation et au recrutement des candidats aux postes d'agents de direction.

Ces travaux, pilotés par un groupe de travail associant le réseau et les différentes catégories d'emplois de direction, ont été présentés et validés par les directeurs d'Urssaf en novembre 2019.

2/LES DONNEES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT RELATIVES AUX POSTES EXAMINES AU COMITE DES CARRIERES

1. NOMBRE DE POSTES VACANTS DE DIRECTEURS ET DE DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

	2015	2016	2017	2018	2019
Directeurs	3	6	1	2	4
Directeurs comptables et financiers	3	4	5	1	4
Total	6	10	6	3	8

Sur l'année 2019, 8 vacances de poste ont été publiées pour la Branche Recouvrement suite à :

-3 départs à la retraite et 1 mutation pour les Directeurs.

-3 mutations et à 1 départ à la retraite pour les Directeurs comptables et financiers.

2. REPARTITION DES POSTES VACANTS PAR CATEGORIES D'ORGANISMES

2-1) DIRECTEURS

Catégorie	2015	2016	2017	2018	2019
Catégorie A	1	-	-	1	1
Catégorie B	2	3	1	-	2
Catégorie C	-	2	-	-	-
Catégorie D	-	1	-	1	1
Total	3	6	1	2	4

2-2) DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Catégorie	2015	2016	2017	2018	2019
Catégorie A	-	1	-	-	-
Catégorie B	3	1	3	1	4*
Catégorie C	-	2	1	-	-
Catégorie D	-	-	1	-	-
Total	3	4	5	1	-

*Une vacance de poste concerne la Haute-Normandie (catégorie B) et la Basse-Normandie (catégorie C)

3. LES CANDIDATS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

3-1) SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE DES CANDIDATS

DIRECTEURS

Branche/ Régime	2015	2016	2017	2018	2019
Recouvrement	9	12	1	4	6
Maladie	-	2	-	-	4
Famille	-	4	-	1	1
Vieillesse	1	1	-	-	4
RSI	2	4	1	-	5
Autres	-	1	-	2	-
TOTAL	12	24	2	7	20

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Branche/ Régime	2015	2016	2017	2018	2019
Recouvrement	3	7	7	1	5
Maladie	2	5	2	1	3
Famille	3	3	5	-	4
Vieillesse	-	2	4	-	-
RSI	1	3	1	1	2
Autres	-	3	2	2	-
TOTAL	9	23	21	5	14

Le faible nombre de candidatures sur les postes de Directeurs et Directeurs comptables et financiers en 2018 est corrélé à la proportion réduite de vacances de postes publiées (12 candidatures pour 3 postes ouverts).

Sur 2019, il est constaté une augmentation des candidatures issues d'autres branches, démontrant une certaine attractivité de la branche recouvrement.

3-2) SELON LE GENRE ET LA FONCTION DES CANDIDATS

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Directeur	4	8	9	15	1	1	2	5	6	14
Directeur comptable et financier	4	5	8	15	5	16	3	2	8	6
TOTAL	8	13	17	30	6	17	5	7	14	20
Taux de féminisation Directeur	33,3%		37,5%		50%		40%		43%	
Taux de féminisation Directeur comptable et financier	44,4%		34,8%		23,8%		150%		133%	

Sur les 34 candidatures enregistrées en 2019, 14 ont été déposées par des femmes. Il est notamment à noter la hausse de 3% du taux de féminisation des candidatures sur les postes de Directeurs par rapport à l'année 2018. Le nombre de candidatures féminines supérieur aux candidatures masculines pour les postes de Directeurs comptables et financiers confirme la tendance de l'année 2018.

3-3) SELON LA FONCTION DES CANDIDATS

DIRECTEURS

Fonction	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	1	4	-	2	10
Directeur Adjoint	6	12	2	2	6
DCF	2	7	-	1	4
Sous-Directeur	3	1	-	2	-
TOTAL	12	24	2	7	20

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Fonction	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	-	-	-	-	-
Directeur Adjoint	1	-	2	-	2
DCF	6	11	7	2	7
Sous-Directeur	2	12	5	1	3
Cadres	-	-	5	2	2
TOTAL	9	23	19	5	14

4. LES CANDIDATURES ISSUES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

4.1) MODALITES D'EVALUATION

Les candidats aux postes de directeurs et de directeurs comptables et financiers sont reçus préalablement au Comité des carrières par la Sous-Directrice des Ressources Humaines (SDRH) de la Direction de la Gestion du Réseau et des Moyens (DGRM) avec l'appui d'un Consultant Ressources Humaines du Département Gestion des Carrières des ADD et Managers. Parallèlement, un entretien est programmé avec le cabinet Sénanque (titulaire du marché national relatif à l'évaluation des candidats notamment aux postes de directeur et d'agent comptable), sous réserve que le précédent – le cas échéant – date de plus de 18 mois ou 2 ans, en fonction de la situation.

Ces entretiens ont pour but :

- D'accompagner les candidats dans leur démarche de mobilité,
- D'écouter et recevoir la présentation de leur candidature et de valoriser leur parcours et leurs éléments de motivation,
- Le cas échéant, d'accompagner, d'apporter des conseils et de répondre aux questions que peuvent se poser les candidats,
- De rédiger une évaluation à l'attention du Comité des Carrières pour éclairer le processus de décision. Cette évaluation tient compte du potentiel de compétences développées par les candidats au cours de leurs diverses expériences et de la cohérence de leur parcours professionnel par rapport au poste visé, ce au regard de la doctrine du Comité des Carrières.

4.2) SELON LA BRANCHE DANS LAQUELLE LE POSTE EST OUVERT

CANDIDATURES SUR DES POSTES DE DIRECTEURS

Branche/ Régime	2015	2016	2017	2018	2019
Recouvrement	9	15	1	4	6
Maladie	10	9	4	2	2
Famille	6	2	5	4	5
Retraite	3	5	-	2	1
RSI	-	-	-	-	-
Autres	2	-	1	1	1
TOTAL	30	34	11	13	15

CANDIDATURES SUR DES POSTES DE DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Branche/ Régime	2015	2016	2017	2018	2019
Recouvrement	3	9	7	1	5
Maladie	7	18	4	7	2
Famille	6	5	4	6	7
Retraite	-	1	2	1	-
RSI	-	-	-	-	-
Autres	2	1	-	-	1
TOTAL	18	34	17	15	15

Les nombreuses candidatures entre 2014 et 2016 sont liées au contexte post-régionalisation du réseau. Il est à noter la légère augmentation des candidatures sur les postes de Directeurs sur les trois dernières années. En parallèle, le nombre de candidatures reste stable sur les postes de Directeurs comptables et financiers.

En termes de mobilité des candidats de la Branche Recouvrement, 57% des candidatures ont été émises pour des postes en dehors de la région d'origine du candidat.

5. LES NOMINATIONS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT PASSEES AU COMITE DES CARRIERES

5.1) REPARTITION SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE

DIRECTEURS

Branche/ Régime	2015	2016	2017	2018	2019
Recouvrement	3	6	1	1	1
Maladie	-	-	-	-	1
Famille	-	-	-	-	1
Retraite	-	-	-	-	-
RSI	-	-	-	-	1
Autres	-	-	-	1	-
TOTAL	3	6	1	2	4

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Branche/ Régime	2015	2016	2017	2018	2019
Recouvrement	3	3	3	1	3
Maladie	-	-	-	-	-
Famille	-	1	1	-	-
Retraite	-	-	-	-	-
RSI	-	-	1	-	1
Autres	-	-	-	-	-
TOTAL	3	4	5	1	4

L'année 2019 reflète une ouverture à des candidats issus d'autres branches que la branche recouvrement pour les Directeurs. Sur les 8 ADD nommés, 4 ont été nommés dans une région différente de leur région d'origine.

La faible mobilité interbranche concernant les postes de Directeurs comptables et financiers peut s'expliquer notamment par les enjeux spécifiques des postes proposés.

5.2) REPARTITION SELON LE GENRE

	2015	2016	2017	2018	2019
Femmes	3	2	1	1	3
Hommes	3	8	5	2	5
Total	6	10	6	3	8
Taux de féminisation	50%	20%	16,7%	33,3%	37,5%

Le nombre de Directrices en poste est en baisse par rapport à l'année 2018 (6 Directrices en 2018 et 4 Directrices en 2019). Le nombre de Directrices comptables et Financières en poste a, quant à lui, connu une augmentation (6 Directrices comptables et financières en 2018 et 8 en 2019). A noter que 46%* des ADD de la branche recouvrement sont des femmes.

**données bande paie au 31/12/2019 sans l'Acoss ni les CGSS*

5.3) REPARTITION SELON LA FONCTION

DIRECTEURS

Fonction	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	1	1	-	1	3
Directeur Adjoint	2	4	1	1	1
DCF	-	1	-	-	-
Sous-Directeur	-	-	-	-	-
TOTAL	3	6	1	2	4

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Fonction	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	-	-	-	-	-
Directeur Adjoint	-	-	2	-	-
DCF	2	2	1	-	2
Sous-Directeur	1	2	1	1	2
Cadres	-	-	1	-	-
TOTAL	3	4	5	1	4

Les postes de Directeurs sont pourvus en majorité par des Directeurs et Directeurs Adjoints.

Concernant les Directeurs comptables et financiers, l'année 2019 montre que les recrutements se sont orientés vers des ADD occupant déjà ces fonctions ou des fonctions de Sous-Directeurs.