



RAPPORT AU COMITÉ DES CARRIÈRES

Article R 123-47-9 du code de la Sécurité sociale

La gestion des cadres dirigeants de la branche Famille en 2020

PREAMBULE.....	3
INTRODUCTION.....	4
I. 2020 : CONSOLIDATION DE L’OFFRE DE SERVICE PROPOSEE AUX DIRIGEANTS ET ADAPTATION A UN CONTEXTE CONTRAINT.....	5
1.1 Poursuite des travaux sur les processus clés constituant l’offre de service de la Mission Gestion des Dirigeants.....	5
1.1.1 Accompagnement du réseau sur le processus « Evaluation des ADD ».....	5
1.1.2 Communication au réseau sur le processus « Rémunération des ADD ».....	6
1.2 Continuité de service dans un contexte de crise sanitaire.....	6
1.2.1 Recrutement et nomination des directeurs et des directeurs comptables et financiers... 6	
1.2.2 Campagne d’entretiens de carrière 2020-2022.....	7
1.3. Développement de nouveaux projets sur le champ des compétences managériales.....	8
1.3.1 Expérimentation de la formation « Leviers de la réussite » auprès des ADD.....	8
1.3.2 Accompagnement des directeurs dans la crise sanitaire.....	8
1.3.3 Transformation managériale : création d’un club de directeurs et réalisation d’une monographie.....	8
II. LES POSTES EXAMINES AU COMITE DES CARRIERES.....	10
2.1 Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille.....	10
2.2 Les candidatures sur les postes de la branche Famille.....	11
2.2.1 Selon la branche d’appartenance des candidats.....	11
2.2.2 Selon le genre des candidats.....	11
2.2.3 Selon la fonction des candidats.....	12
2.3 Les candidatures issues de la branche Famille.....	13
2.3.1 Modalités d’évaluation.....	13
2.3.2 Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert.....	13
2.4 Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des Carrières.....	14
2.4.1 Selon la branche d’appartenance (ouverture de la branche Famille).....	14
2.4.2 Selon le genre (parité dans la branche Famille).....	14
2.4.3 Selon la fonction (les parcours professionnels).....	15

La gestion de la carrière des cadres dirigeants du régime général de la Sécurité Sociale, longtemps laissée à la seule initiative des agents de direction eux-mêmes est aujourd'hui considérée par la caisse nationale comme un levier essentiel du pilotage du réseau des Caf.

Le Décret du 15 juillet 2013 prévoit l'établissement chaque année d'un rapport annuel permettant de retracer les actions menées pour la mise en œuvre de la réforme et de décrire les caractéristiques des agents de direction qui accèdent aux fonctions de directeurs et de directeurs comptables et financiers.

Le présent rapport est structuré en deux parties :

- Partie 1 : 2020 : consolidation de l'offre de service proposée aux dirigeants et adaptation à un contexte contraint ;
- Partie 2 : les postes examinés au Comité des carrières.

Au cours de l'exercice 2020, la Cnaf a bien sûr continué à déployer la mise en œuvre de sa politique de gestion des cadres dirigeants telle que définie dans le cadre de la Cog 2018-2022 et visant à :

- Anticiper l'évolution des métiers et des emplois par la prospective métiers : contribution aux réflexions interbranches sur les attendus de la fonction d'agent de direction ;
- Renforcer l'attractivité de la branche et la parité dans les recrutements de dirigeants ;
- Renforcer la gestion de la ressource dirigeante dans un contexte de forte transformation des conditions d'exercice du métier.

Plus particulièrement, la mission gestion des dirigeants de la Cnaf s'est attachée en 2020 à poursuivre les projets permettant de consolider son offre de service, tout en développant de nouveaux projets sur la dimension managériale, et ce, malgré un contexte de crise sanitaire dans lequel le fonctionnement a été repensé pour garantir une continuité d'activité (partie 1). Le bilan des postes examinés au Comité des carrières est dressé en partie 2.

En 2019, la mission gestion des dirigeants avait poursuivi le déploiement de son offre de service tout en adaptant son plan d'actions aux nouvelles priorités données par la COG 2018-2022. Cette année avait également été marquée par des travaux à la fois sur le volet développement des compétences et sur le volet communication, amorçant un virage vers une gestion collaborative, reflet des nouvelles pratiques de travail promues et engagées dans le réseau.

En 2020, la mission gestion des dirigeants a consolidé ses processus sur les thématiques de l'évaluation et de la rémunération mais elle a aussi enrichi le champ du développement des compétences managériales par le lancement de plusieurs projets, tout en s'adaptant à un contexte contraint par la crise sanitaire dans une logique de continuité d'activité.

1.1 Poursuite des travaux sur les processus clés constituant l'offre de service de la Mission Gestion des Dirigeants

Au-delà du maintien de son offre de formation et d'accompagnement, la MGD s'est attachée à consolider les processus clés concernant l'évaluation des dirigeants et la rémunération.

1.1.1 Accompagnement du réseau sur le processus « Evaluation des ADD »

La livraison du référentiel Leadders avait fait en 2019 l'objet d'importants travaux dans la branche famille, aboutissant à la mise à jour des outils et pratiques d'évaluation, dans un souci de simplification du process et des supports. Notamment, une fois le référentiel décliné en compétences évaluables, le choix avait été fait de retenir uniquement comme objet d'évaluation les quatre compétences les plus importantes aux yeux des directeurs. Pour rappel, ces quatre compétences étaient les suivantes :

- Faire preuve de hauteur de vue et d'une vision globale à court, moyen et long terme ;
- Accompagner ses équipes dans le changement ;
- Faire preuve d'intelligence émotionnelle : écoute, empathie, confiance, reconnaissance, intérêt pour les besoins et les motivations des collaborateurs, facilitation de la coopération...
- Résister aux tensions et aux pressions (gestion du stress).

La focalisation sur 4 compétences seulement avait pour but de redonner du sens à l'exercice d'évaluation en se concentrant sur les dimensions jugées prioritaires dans la tenue d'un poste d'ADD aujourd'hui, tout en laissant libre le directeur d'élargir le champ de son évaluation à tout ou partie du restant du référentiel. En outre, elle devait également permettre une exploitation facilitée au niveau national : identification du niveau moyen d'acquisition de ces 4 compétences dans la population, ciblage des compétences qui nécessitent des actions de renforcement, élaboration d'offres de développement de ces compétences (formations...).

Le même souci de simplicité et de pragmatisme a guidé l'accompagnement du réseau à ces nouvelles modalités déclinées dans le SI Talents : guides de conduite d'EAEA destinés aux ADD évalués et à

leurs évaluateurs, webinaires d'accompagnement. Au total, entre mars et avril 2020, 16 visios ont été organisées pour environ 200 participants.

A la suite de la campagne d'évaluation 2020, un questionnaire de satisfaction a été transmis à l'ensemble des agents de direction pour connaître leur avis sur le formulaire utilisé sur SI Talents mais également sur les guides d'évaluation ADD, évalué et évaluateur.

Globalement, la perception du nouveau formulaire intégré dans SI Talents est positive. La majorité des répondants le trouvent bien structuré et a identifié facilement des éléments factuels sur lesquels s'appuyer pour évaluer les 14 attendus et les 4 compétences clés.

Dans les perspectives, la MGD pourra, sur la base des données remontées dans SI Talents, construire une offre de formation adaptée aux besoins de développement des compétences des agents de direction. Pour ce faire, il est prévu de constituer un groupe de travail regroupant des ADD s'étant portés volontaires à l'occasion du questionnaire de satisfaction.

1.1.2 Communication au réseau sur le processus « Rémunération des ADD »

L'exploitation des remontées faites par les Caf dans le cadre de l'enquête annuelle sur les parts pérennes et parts variables attribuées aux agents de direction du réseau fait état d'une attribution de mesures salariales conforme à l'application du protocole d'accord du 22 juillet 2005 relatif à la classification des emplois et au dispositif de rémunération des personnels de direction.

Cependant, au regard de la diversité des situations rencontrées et de la potentielle difficulté de gestion de certaines situations particulières rencontrées occasionnellement (mobilité en cours d'année, absence de l'évalué pendant l'EAEA, calcul des mesures lors de l'application des garanties salariales...), la MGD a diffusé une lettre au réseau afin de centraliser l'information sur les règles conventionnelles et les pratiques relatives à la rémunération des agents de direction de la branche famille et d'autre part de rappeler les bonnes pratiques. En complément, des consignes aux SNGP ont été intégrées afin d'harmoniser les pratiques.

1.2 Continuité de service dans un contexte de crise sanitaire

En 2020, la MGD de la Cnaf a bien sûr dû s'adapter aux contraintes imposées par la crise sanitaire pour garantir une continuité d'activité sur les processus socles de la mission et plus particulièrement ceux concernant le recrutement et la nomination des directeurs et DCF mais également sur la campagne d'entretiens de carrière devant initialement se tenir sur la période 2020-2022.

1.2.1 Recrutement et nomination des directeurs et des directeurs comptables et financiers

Pendant la crise, et pour maintenir l'organisation des entretiens d'évaluation et de recrutement pour les postes au Comité des Carrières, la MGD a réalisé 100% de ses entretiens en visio, avec l'outil Teams. Par ailleurs, elle a communiqué et accompagné les candidats pour s'adapter à ce nouveau format, également utilisé pour les assessments avec le cabinet Hudson.

Les séances du comité des carrières et des conseils d'administration des Caf ont également été organisées à distance afin de maintenir l'organisation de ces instances, incontournables pour la nomination du candidat *in fine*.

1.2.2 Campagne d'entretiens de carrière 2020-2022

Début 2020, une communication a été faite au réseau annonçant le déploiement d'une campagne d'entretiens de carrières à destination de tous les ADD (hors directeurs) et cadres inscrits sur L3.

Le dispositif des entretiens de carrière mis en œuvre au sein de la branche famille poursuit plusieurs objectifs :

- mieux connaître la ressource dirigeante actuelle et future pour bâtir des parcours professionnels stimulants et diversifiés, adaptés aux attentes, aux besoins et aux profils rencontrés dans un contexte de plus en plus contraint, marqué par des évolutions sociétales, managériales et organisationnelles majeures ;
- encourager et fluidifier les mobilités au sein de l'Institution, dans la mesure où les entretiens de carrière doivent être articulés avec les dispositifs déployés par l'Ucanss et les autres Caisses nationales ;
- permettre à la personne concernée de faire un point sur son parcours et projet professionnel et de bénéficier de conseils en matière de mobilité et de gestion de carrière de la part de la MGD.

Au-delà de ces objectifs fondamentaux, les entretiens de carrière 2020-2022 sont aussi conçus comme un levier de développement des compétences, en proposant à ceux qui le souhaitent la découverte d'un outil de développement personnel (*Process Communication*®) et en systématisant la formalisation de propositions d'actions de développement, soumises à l'accord du directeur.

Enfin, les informations échangées à l'occasion des entretiens de carrière sont un matériau précieux sur lequel s'appuie la Mission gestion des dirigeants pour développer son offre de service en direction des cadres stratégiques et agents de direction, dans une démarche d'amélioration continue.

La proposition d'une offre de service de qualité en matière d'entretiens de carrière est ainsi l'un des moyens pour la branche famille de motiver et fidéliser ses cadres stratégiques et agents de direction.

La campagne d'entretiens de carrière devait initialement être réalisée en régions et faire l'objet de déplacements de la MGD afin de proposer des entretiens en présentiel. Au regard du contexte sanitaire, il a été jugé opportun de reporter le démarrage de la campagne à 2021, dans l'espoir de pouvoir réaliser comme prévu les entretiens en présentiel, et à défaut d'avoir le temps d'imaginer des modalités de rencontre adaptées à la situation sanitaire sans sacrifier à la qualité des échanges.

Dans l'attente du démarrage de ces campagnes régionales à grande échelle, des entretiens de carrière « à la carte » ont été proposés, à la demande de l'agent de direction et en visio.

1.3. Développement de nouveaux projets sur le champ des compétences managériales

1.3.1 Expérimentation de la formation « Leviers de la réussite » auprès des ADD

La formation des leviers de la réussite a été développée par la branche Famille en partenariat avec l'EN3S. Sa vocation première est d'accompagner la dynamique de démarrage de la COG 2018-2022 ; elle vise à capitaliser les meilleures pratiques individuelles et collectives au sein du réseau.

Après avoir été expérimentée puis déployée auprès de la population des directeurs de Caf, des sessions tests ont été mises en place avec l'EN3S à destination des agents de direction. Ces sessions ont lieu en février et mars 2020 et ont réuni au total 10 participants.

L'évaluation des participants portée sur le cycle est positive, l'échange entre pairs étant particulièrement apprécié. Le déploiement de la formation à l'ensemble des agents de direction de la branche a été suspendue au regard de la crise sanitaire. L'objectif à terme reste de développer une offre de formation reposant sur le concept des leviers de réussite et plus particulièrement sur l'échange entre pairs, autour de thématiques liées au management hybride, au leadership et à la transformation. Les travaux reprendront prochainement pour être en mesure de proposer des sessions en présentiel, gage de réussite du cycle.

1.3.2 Accompagnement des directeurs dans la crise sanitaire

Initialement sollicité par la Cnaf en vue d'une sensibilisation des dirigeants aux problématiques de qualité de vie au travail, le cabinet Cohésion International a proposé de redéfinir son intervention en animant un cycle dirigeant, à destination des directeurs de Caf, autour de la thématique : « construire le travail de demain par le leadership de transformation ».

Construit, en alternance, autour de webinaires d'information ouverts à l'ensemble des directeurs tous et d'ateliers solutions dédiés au travail en petits groupes (8 maximum), sur inscription, le cycle a peiné à trouver son public à la suite d'une première session jugée trop théorique par la majorité de l'assemblée. Une fois les attentes redéfinies et repartagées, le cycle a davantage convaincu. Au total 4 webinaires et 4 ateliers solutions sont prévus sur 2020-2021.

1.3.3 Transformation managériale : création d'un club de directeurs et réalisation d'une monographie

Afin de soutenir la démarche volontariste engagée dans plusieurs organismes du réseau et de capitaliser sur ces expériences, la Cnaf avait soutenu en 2019 la création d'un club de directeurs ayant mis en œuvre des projets orientés transformation managériale. En marge de ces échanges, le cabinet Conseil & Recherche avait été mandaté pour une mission d'accompagnement.

2020 a vu la concrétisation de ce projet avec la publication d'une monographie s'appuyant sur les expériences plus particulières de la Caf du Rhône et de la Caf de Saône-et-Loire, dans le but d'en dégager des principes d'actions communs et significatifs.

L'objectif est de continuer à promouvoir les initiatives du réseau s'inscrivant dans ce sens et à faciliter les échanges de pratiques des directeurs sur ces sujets, sans toutefois tomber dans l'écueil de l'injonction, qui serait par essence contraire à l'esprit de la démarche.

2.1 Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille

- Nombre de postes vacants de directeurs et de directeurs comptables et financiers (DCF) :

	2016	2017	2018	2019	2020
Directeurs	9	13	21	21 (20+1*)	10
DCF	11	11	14	15	17
Total	20	24	35	36	27

*Poste Multibranche: CPS Saint-Pierre et Miquelon

Les postes vacants sont comptés une seule fois même s'ils ont fait l'objet de plusieurs appels pendant l'année considérée.

En 2020, le nombre de postes à pourvoir est en baisse et notamment sur les postes de directeurs, un phénomène qui s'explique principalement par le fort renouvellement de ces deux dernières années.

- Répartition par catégorie d'organisme des postes vacants :

- ✓ de directeurs :

	2016	2017	2018	2019	2020
Catégorie A	0	0	1	3	1
Catégorie B	2	5	7	7	3
Catégorie C	2	2	5	6	3
Catégorie D	5	6	8	4	3
Totaux	9	13	21	21 (20+1*)	10

*Poste Multibranche non catégorisé : CPS Saint-Pierre et Miquelon

- ✓ de directeurs comptables et financiers :

	2016	2017	2018	2019	2020
Catégorie A	1	0	0	1	1
Catégorie B	3	4	3	4	6
Catégorie C	3	3	7	3	6
Catégorie D	4	4	4	7	4
Totaux	11	11	14	15	17

L'année 2020 montre un renouvellement des postes de directeurs dans toutes les catégories d'organismes, et on voit également apparaître un renouvellement en catégorie A de près de 80% entre 2018 et 2020. Concernant les postes de directeurs comptables et financiers, les catégories B et C sont celles qui montrent le renouvellement le plus important.

2.2 Les candidatures sur les postes de la branche Famille

2.2.1 Selon la branche d'appartenance des candidats

- Directeurs :

BRANCHE	2016	2017	2018	2019	2020
FAMILLE	29	45	64	46	30
MALADIE	7	12	21	20	12
RECouvreMENT	1	4	4	5	6
VIEILLESSE	1	5	8	5	1
INDEPENDANTS	2	0	6	7	0
AUTRES	1	5	3	8	6
Total	41	71	106	91	55

L'année 2020 est marquée par une baisse des candidats sur les postes de directeurs, qui s'explique par la baisse de moitié des postes vacants de directeurs (-52% entre 2019 et 2020).

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2016	2017	2018	2019	2020
FAMILLE	19	18	18	21	35
MALADIE	10	12	18	18	18
RECouvreMENT	7	5	6	7	10
VIEILLESSE	1	7	3	3	8
INDEPENDANTS	3	7	1	3	0
AUTRES	5	4	4	8 (4+4*)	9
Total	45	53	50	60	80

* : candidature multi-branches

Les candidatures aux postes de directeurs comptables et financiers sont en nette progression, avec une légère hausse des candidatures en provenance de la branche Famille et de la Branche Vieillesse. Celles en provenance des autres branches et régimes représentent toutefois toujours la majorité (environ les deux tiers depuis 2017, plus de la moitié en 2020).

2.2.2 Selon le genre des candidats

- Directeurs :

SEXE	2016	2017	2018	2019	2020
Femme	13	33	49	36	25
Homme	28	38	57	55	30
Total	41	71	106	91	55

L'année 2020 marque de nouveau un recul des candidatures féminines sur les postes de directeurs, même si l'écart a tendance à se resserrer.

- Directeurs comptables et financiers :

SEXE	2016	2017	2018	2019	2020
Femme	23	23	18	34	35
Homme	22	30	32	26	45
Total	45	53	50	60	80

En 2020, le pourcentage de candidatures féminines sur les postes de directeurs comptables et financiers est en baisse, même s'il reste à un meilleur niveau qu'en 2018.

2.2.3 Selon la fonction des candidats

- Directeurs :

FONCTION	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	6	14	35	37	11
Directeur adjoint	24	35	35	31	20
DCF	9	16	26	18	15
Sous-directeur	2	5	9	5	9
Autres	0	1	1	0	0
Total	41	71	106	91	55

La proportion de candidats directeurs sur les postes de directeurs, dont la hausse était notable sur les dernières années, est en chute sur 2020 : elle passe de 41% des candidatures à 20%.

- Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	0	0	0	0	1
Directeur adjoint	1	6	2	8	14
DCF	20	16	14	22	24
Sous-directeur	11	13	9	11	24
Cadre	13	17	25	19	17
Total	45	53	50	60	80

Sur les postes de directeurs comptables et financiers, et dans la même logique que l'année précédente, ce sont les ADD déjà directeurs comptables et financiers qui candidatent le plus et non plus les cadres. Les candidatures des personnes occupant un poste de sous-directeur sont en forte hausse, ce qui traduit une certaine attractivité du poste de DCF.

2.3 Les candidatures issues de la branche Famille

2.3.1 Modalités d'évaluation

Pour les candidats de la branche Famille, l'évaluation du potentiel, au regard du poste à pourvoir, est effectuée par la Mission Gestion des Dirigeants de la Cnaf.

Dans le cadre d'un entretien et d'une analyse de la lettre de motivation et des réalisations probantes présentées par le candidat, l'évaluateur explore les compétences acquises sur les dimensions du référentiel commun des postes à pourvoir.

En outre, l'évaluateur peut faire appel en appui de son évaluation à un consultant RH permettant de bénéficier d'une appréciation extérieure.

Le rapport d'évaluation est transmis au Comité des carrières qui émet un avis motivé sur l'adéquation des candidats aux postes de directeurs et de directeurs comptables et financiers.

2.3.2 Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert

- Directeurs :

BRANCHE	2016	2017	2018	2019	2020
FAMILLE	28	46	64	46	30
MALADIE	8	17	5	8	5
RECOUVREMENT	5	0	1	1	0
VIEILLESSE	2	3	1	1	2
INDEPENDANTS	0	0	0	0	0
AUTRES	1	0	0	0	0
Total	44	66	71	56	37

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2016	2017	2018	2019	2020
FAMILLE	19	16	18	21	35
MALADIE	24	7	13	9	15
RECOUVREMENT	4	5	0	4	1
VIEILLESSE	0	5	4	3	0
INDEPENDANTS	0	0	0	0	0
AUTRES	0	2	0	1	0
Total	47	35	35	38	51

En 2020, l'intérêt pour une mobilité interbranches se stabilise puisque sur les 88 (37+51) candidatures de la branche Famille, 26% seulement concernaient une autre branche (28% en 2019).

Ces souhaits de mobilité dans une autre branche concernent toujours essentiellement la branche Maladie.

2.4 Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des Carrières

2.4.1 Selon la branche d'appartenance (ouverture de la branche Famille)

- Directeurs :

BRANCHE	2016	2017	2018	2019	2020
FAMILLE	7*	10	18	11	8
MALADIE	2	0	1	3	2
RECOUVREMENT	0	1	0	0	0
VIEILLESSE	0	0	1	0	0
INDEPENDANTS	0	0	0	1	0
AUTRES	0	1	0	2	0
Total	9	12	20	17	10

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2016	2017	2018	2019	2020
FAMILLE	7	3	3	6	11
MALADIE	2	3	4	4	2
RECOUVREMENT	0	1	4	1	1
VIEILLESSE	0	1	0	0	1
INDEPENDANTS	0	1	0	1	0
AUTRES	0	1	1	3	1
Total	9	10	12	15	16

En 2020, la branche Famille a légèrement diminué son taux d'ouverture sur les postes de directeurs et de DCF. Au total, cette année, la branche Famille maintient un taux d'ouverture aux autres branches à hauteur de 27%, et reste au-dessus des objectifs qu'elle s'est fixée (25%).

2.4.2 Selon le genre (parité dans la branche Famille)

- Répartition par catégorie et par genre au cours des cinq dernières années :

✓ du nombre de directeurs et directrices :

	2016		2017		2018		2019		2020	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	0	0	0	0	0	1	2	1	1	0
Catégorie B	1	0	2	2	4	3	4	2	1	2
Catégorie C	1	5	2	0	1	4	3	3	1	2
Catégorie D	3	0	2	4	4	3	1	2	3	0
Total	5	5	6	6	9	11	10	9 (8+1*)	6	4

*Poste multibranche non catégorisé – CPS Saint-Pierre et Miquelon

✓ du nombre de directeurs et directrices comptables et financières :

	2016		2017		2018		2019		2020	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Catégorie B	0	3	3	1	1	1	2	2	3	3
Catégorie C	2	1	0	2	2	5	1	2	5	0
Catégorie D	2	2	2	2	3	0	5	2	3	1
Total	5	6	5	5	6	6	8	7	11	5

C'est la deuxième année consécutive pendant laquelle les femmes ont été moins nommées sur des fonctions de pleine direction. Toutefois, l'écart est faible, avec deux nominations d'écart.

Concernant les postes de directeurs comptables et financiers, c'est la première année depuis 2016, qu'un écart aussi important est relevé même s'il est à souligner qu'en 2019 et en 2020, deux femmes en été nommées aux postes de DCF en catégorie A.

2.4.3 Selon la fonction (les parcours professionnels)

- Directeurs :

FONCTION	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	1	4	10	9	4
Directeur adjoint	5	8	6	7	3
DCF	2	0	4	0	2
Sous-directeur	1	0	0	1	1
Cadre	0	0	0	0	0
Total	9	12	20	17	10

En 2020, les directeurs demeurent les candidats nommés en majorité. Les directeurs adjoints constituent, cette année encore des concurrents sérieux, également rejoints par des profils de DCF.

- Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	0	0	0	0	0
Directeur adjoint	1	1	0	1	2
DCF	6	2	4	8	7
Sous-directeur	1	2	4	1	7
Cadre	3	5	4	5	0
Total	11	10	12	15	16

En 2020, les DCF représentent près de la moitié des candidats nommés sur les postes de directeurs comptables et financiers. Les profils retenus de sous-directeurs ont également fortement augmenté.