

Rapport au Comité des carrières 2020

La gestion des cadres dirigeants de la branche Recouvrement

SOMMAIRE	PAGE 2
INTRODUCTION	PAGE 3
1/ LA GESTION DES CADRES DIRIGEANTS AU SEIN DE LA BRANCHE RECOUVREMENT	PAGE 3-6
1-1 L'ACCOMPAGNEMENT DE LA GESTION DES CARRIERES	
1-2 L'ACCOMPAGNEMENT DES PRATIQUES MANAGERIALES	
1-3 UNE OFFRE NATIONALE DE FORMATION INTEGRANT LES AMBITIONS DE LA BRANCHE	
2/LES DONNEES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT RELATIVES AUX POSTES EXAMINES AU COMITE DES CARRIERES	PAGE 7
2.1 NOMBRE DE POSTES VACANTS DE DIRECTEURS ET DE DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS	
2.2 REPARTITION DES POSTES VACANTS PAR CATEGORIES D'ORGANISMES	
3/ LES CANDIDATS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT	PAGE 8
3-1 SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE DES CANDIDATS	
3-2 SELON LE GENRE ET LA FONCTION DES CANDIDATS	
3-3 SELON LA FONCTION DES CANDIDATS	
4/ LES CANDIDATURES ISSUES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT	PAGE 10
4-1 MODALITES D'EVALUATION	
4-2 SELON LA BRANCHE DANS LAQUELLE LE POSTE EST OUVERT	
5/ LES NOMINATIONS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT PASSEES AU COMITE DES CARRIERES	PAGE 11
5-1 REPARTITION SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE	
5-2 REPARTITION SELON LE GENRE	
5-3 REPARTITION SELON LA FONCTION	

INTRODUCTION

Les objectifs initiaux issus du rapport Morel relatifs au développement de la GPEC et à la dynamisation des trajectoires professionnelles des agents de direction se 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 2020 présente dans sa 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, en seconde partie, expose les principales données chiffrées de la branche concernant la population des directeurs et des 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

La nécessité de mise en place d'actions favorisant une démarche globale de GPEC et d'accompagnement des cadres dirigeants dans un contexte de fortes mutations des missions de la branche s'est renforcée à l'aune des profonds changements qui ont émergé de la crise sanitaire.

Ces actions sont présentées ci-après à travers 3 axes principaux :

- . L'accompagnement de la gestion des carrières
- . L'accompagnement des pratiques managériales
- . Une offre nationale de formation intégrant les ambitions de branche

1-1 L'ACCOMPAGNEMENT DE LA GESTION DES CARRIERES

La redéfinition des attendus de compétences des agents de direction a été déclinée au sein de la branche en 2019 et a ainsi accompagné le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de l'articulation de l'ensemble des outils au service de la GPEC du management stratégique dont les entretiens de carrière, ainsi que celui de l'accompagnement à la prise de fonction.

A/ Le développement de la gestion prospective et des viviers

=> Les outils développés et le processus de suivi d'effectifs mis en place avec les Urssaf permet de maîtriser les effectifs de chaque région et de renforcer l'anticipation des mouvements.

=> Le développement de l'accompagnement individualisé de l'agent de direction s'est poursuivi par l'utilisation des différents leviers pour favoriser les dynamiques de parcours professionnels :

- ✓ 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 organisé avec la Cnam et la Cnaf et animé par l'EN3S.

En s'appuyant sur la gestion de vivier précitée et dans un objectif d'accompagnement des projets de mobilité, l'Urssaf CN s'est associée en 2019 à l'organisation de ce 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.

- ✓ L'alimentation des revues de vivier notamment nationales sous l'égide de l'Ucanss (depuis 2020, deux revues sont organisées annuellement pour les postes de directeurs et DCF).

B/ Les entretiens de carrière

La démarche de GPEC mobilise plusieurs dispositifs et outils d'accompagnement des populations managériales, lesquels ont été réinterrogés en 2020 afin d'optimiser leur articulation et ont fait l'objet de deux nouvelles lettres collectives concernant les entretiens de carrière et le dispositif d'évaluation des pratiques managériales.

Les informations relatives au projet professionnel sont désormais essentiellement recueillies à l'occasion des diagnostics de pratiques managériales ; les entretiens de carrière sont dédiés à l'accompagnement de certaines situations individuelles et peuvent être proposés à titre d'exemples pour :

- . L'accompagnement des projets de mobilité ;
- . Les retours de détachement ou de mission nationale (art 7 du PA 18/09/2018) ;
- . Les retours de SNDR, CAPDIR ;
- . Les situations de fin d'intérim de direction.

Dans le cadre du comité des carrières, l'Urssaf CN 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 l'accompagnement de la formalisation du dossier de candidature et la préparation aux entretiens de recrutement, ainsi que par le marché interbranche relatif notamment à l'aide à la recherche de logement et à la mobilité du conjoint.

C/ L'accompagnement à la prise de fonction

Cet enjeu s'inscrit dans un triple contexte :

- . Le contexte de crise sanitaire qui a accéléré des mutations en cours et en a fait émerger de nouvelles
- . Les données repères en termes de perception des ADD (issus du BSI ADD de fin 2020) sur la charge de travail qui prennent un relief particulier lors d'une prise de fonction (délais contraints, organisation de son travail, complexité des dossiers, nature et périmètre des responsabilités)
- . Une Branche ouverte à son environnement et aux mobilités professionnelles : sur 126 nouveaux ADD arrivés entre 2018 et 2020, 87 étaient issus d'une autre branche

En 2019, le dispositif d'accompagnement des Directeurs avait été rénové, incluant notamment un parcours d'intégration et un accompagnement spécifique sur les relations partenariales et les relations presse, et en 2020, a suivi celui des Directeurs comptables et financiers.

L'objectif est aujourd'hui de consolider l'accompagnement des autres nouveaux agents de direction au sein des instances nationales s'agissant du contenu du parcours d'intégration et de son bilan mais également de développer le lien avec le ou la directeur(ice) régional(e).

Un kit d'intégration du nouveau pilote de fonction est mis à la disposition des instances nationales métiers comprenant un panel d'offres optionnelles en fonction du parcours de l'intéressé, pour contribuer à une prise de poste réussie :

- . Kit de documentations et d'outils
- . Dispositif de mentorat ou de parrainage
- . Période d'immersion au sein d'une autre Urssaf
- . Formations métiers ou de développement personnel
- . Coaching.

1-2 L'ACCOMPAGNEMENT DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

L'évaluation et l'accompagnement des postures et pratiques managériales constituent des axes majeurs pour la branche recouvrement au regard de trois principaux enjeux :

- . La redéfinition récente des attendus de compétences du management stratégique
- . L'articulation de l'ensemble des outils au service de la GPEC des agents de direction et cadres managers stratégiques
- . L'impact des évolutions de notre environnement caractérisées par des changements plus nombreux, plus profonds et durables, dans des domaines très variés, sur les managers et leur façon d'appréhender leur métier.

A/ Le dispositif 360°

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, le diagnostic 360° de pratique managériale s'appuie sur le croisement des données de l'autodiagnostic et de la contribution de trois collègues de contributeurs (Gouvernance, Pairs, Collaborateurs) pour éclairer le salarié 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 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 ainsi que pour accompagner le projet professionnel des cadres diplômés des cycles EN3S et Capdir.

Des travaux ont été conduits en 2020 avec le réseau sur le bilan et les perspectives d'évolution du dispositif 360° et ont donné lieu à une nouvelle lettre collective en 2021 intégrant l'impact des évolutions précitées sur l'évolution du rôle managérial, accentuées par la période de crise sanitaire, au regard notamment des nouveaux équilibres à trouver relatifs à la relation managériale et aux nouvelles modalités de travail hybrides.

B/ L'accompagnement au coaching

En 2016, l'Urssaf Caisse Nationale a enrichi son offre de service à l'attention des agents de direction de la branche et mis à disposition un marché national d'accompagnement au coaching individuel et collectif afin de répondre principalement aux enjeux de gouvernance et de pilotage résultant de la régionalisation, ainsi qu'aux évolutions de la mission de recouvrement social (extension du périmètre de branche, positionnement et rôle des agents de direction, intégration des personnels SSTI).

En septembre 2020 a été conclu un nouveau marché pour 4 ans élargissant la proposition aux cadres managers stratégiques.

L'offre de coaching individuel propose 5 types de coachings :

- ✓ Coaching d'accompagnement managérial
- ✓ Coaching de prise de poste, pilotage, fonction
- ✓ Coaching de transition professionnelle
- ✓ Coaching de difficultés professionnelles
- ✓ Coaching de transformation

L'offre de coaching collectif propose 3 types de coachings :

- ✓ Coaching de cohésion
- ✓ Coaching stratégique
- ✓ Coaching de transformation.

1-3 UNE OFFRE NATIONALE DE FORMATION INTEGRANT LES AMBITIONS DE LA BRANCHE

L'Offre nationale de formation à destination des agents de direction et des managers stratégiques de la Branche Recouvrement a vocation à répondre aux besoins des principaux intéressés et soutenir les axes de la feuille de route RH 2018-2022 pour les accompagner dans leur rôle, tant en matière d'appropriation des nouveaux enjeux de service public, de gouvernance, que d'accompagnement des équipes dans l'évolution de leur métier dans une logique d'évolution continue et d'adaptation aux changements.

Les axes RH de la COG actuelle 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.

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.

Les ajustements apportés à l'offre de formation nationale 2021 pour accompagner les populations managériales dans l'évolution de leur rôle à l'aune de la crise sanitaire ainsi qu'en réponse au bilan des diagnostics 360° 2020, ont porté sur les thématiques suivantes :

- > Manager par la confiance, Manager une équipe hybride, Manager à l'ère du numérique
- > Manager l'innovation, Manager les situations difficiles, Manager médiateur, Être acteur des partenariats sur son territoire.

Le Co-développement des agents de direction est proposé depuis 2017 avec la création chaque année de groupes de pairs interbranche (DCF, DA ou SD). En 2021, a été lancé un premier groupe de directeurs(rices) Urssaf/Caf.

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

2.1 NOMBRE DE POSTES VACANTS DE DIRECTEURS ET DE DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

	2016	2017	2018	2019	2020
Directeurs	6	1	2	4	2
Directeurs comptables et financiers	4	5	1	4	3
Total	10	6	3	8	5

Sur l'année 2020, 5 vacances de poste ont été publiées pour la Branche Recouvrement suite à :

- . 1 départ à la retraite et 1 mutation pour les Directeurs
- . 2 départs à la retraite et 1 mutation pour les Directeurs comptables et financiers.

2.2 REPARTITION DES POSTES VACANTS PAR CATEGORIES D'ORGANISMES

A/ Directeurs

Catégorie	2016	2017	2018	2019	2020
Catégorie A	-	-	1	1	1
Catégorie B	3	1	-	2	1
Catégorie C	2	-	-	-	-
Catégorie D	1	-	1	1	-
Total	6	1	2	4	2

B/ Directeurs comptables et financiers

Catégorie	2016	2017	2018	2019	2020
Catégorie A	1	-	-	-	1
Catégorie B	1	3	1	4*	1
Catégorie C	2	1	-	-	-
Catégorie D	-	1	-	-	1
Total	4	5	1	4	3

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

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

Branche/ Régime	2016	2017	2018	2019	2020
Recouvrement	12	1	4	6	3
Maladie	2	-	-	4	2
Famille	4	-	1	1	-
Vieillesse	1	-	-	4	1
RSI	4	1	-	5	-
Autres	1	-	2	-	-
TOTAL	24	2	7	20	6

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Branche/ Régime	2016	2017	2018	2019	2020
Recouvrement	7	7	1	5	3
Maladie	5	2	1	3	2
Famille	3	5	-	4	2
Vieillesse	2	4	-	-	1
RSI	3	1	1	2	
Autres	3	2	2	-	3
TOTAL	23	21	5	14	11

Le faible nombre de candidatures sur les postes de Directeurs en 2018 et 2020 est corrélé à la proportion réduite de vacances de postes publiées (6 candidatures pour 2 postes ouverts).

Les candidatures sur les postes de Directeurs comptables et financiers se maintiennent quant à elles et le nombre de candidats issus d'autres branches est en progression par rapport au nombre de candidats du recouvrement (64 % en 2019, 72 % en 2020), confirmant une évolution de l'attractivité de la branche.

3-2 SELON LE GENRE ET LA FONCTION DES CANDIDATS

	2016		2017		2018		2019		2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Directeur	9	15	1	1	2	5	6	14	-	6
Directeur comptable et financier	8	15	5	16	3	2	8	6	3	8
TOTAL	17	30	6	17	5	7	14	20	3	14
Taux de féminisation Directeur	37,5%		50%		40%		43%		0%	
Taux de féminisation Directeur comptable et financier	34,8%		23,8%		150%		133%		27,3%	

Sur les 17 candidatures enregistrées en 2020, seules 3 ont été déposées par des femmes. Le taux de féminisation des Directeurs et des Directeurs comptables et financiers connaît par conséquent, une baisse significative.

3-3 SELON LA FONCTION DES CANDIDATS

DIRECTEURS

Fonction	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	4	-	2	10	3
Directeur Adjoint	12	2	2	6	2
DCF	7	-	1	4	1
Sous-Directeur	1	-	2	-	-
TOTAL	24	2	7	20	6

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Fonction	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	-	-	-	-	-
Directeur Adjoint	-	2	-	2	1
DCF	11	7	2	7	7
Sous-Directeur	12	5	1	3	2
Cadres	-	5	2	2	1
TOTAL	23	19	5	14	11

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 du Département Gestion des Carrières des ADD et des Managers.

Parallèlement, un entretien est programmé avec le cabinet Sénanque (titulaire du marché national relatif à l'évaluation des candidats 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	2016	2017	2018	2019	2020
Recouvrement	15	1	4	6	3
Maladie	9	4	2	2	2
Famille	2	5	4	5	6
Retraite	5	-	2	1	-
RSI	-	-	-	-	-
Autres	-	1	1	1	-
TOTAL	34	11	13	15	11

CANDIDATURES SUR DES POSTES DE DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Branche/ Régime	2016	2017	2018	2019	2020
Recouvrement	9	7	1	5	3
Maladie	18	4	7	2	6
Famille	5	4	6	7	10
Retraite	1	2	1	-	-
RSI	-	-	-	-	-
Autres	1	-	-	1	-
TOTAL	34	17	15	15	19

Les nombreuses candidatures de 2016 sont liées au contexte post-régionalisation du réseau. A noter une légère baisse des candidatures sur les postes de Directeurs en 2020, contrairement aux candidatures sur les postes de Directeurs comptables et financiers.

5/ LES NOMINATIONS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT PASSES AU COMITE DES CARRIERES

5-1 REPARTITION SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE

DIRECTEURS

Branche/ Régime	2016	2017	2018	2019	2020
Recouvrement	6	1	1	1	2
Maladie	-	-	-	1	-
Famille	-	-	-	1	-
Retraite	-	-	-	-	-
RSI	-	-	-	1	-
Autres	-	-	1	-	-
TOTAL	6	1	2	4	2

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Branche/ Régime	2016	2017	2018	2019	2020
Recouvrement	3	3	1	3	-
Maladie	-	-	-	-	2
Famille	1	1	-	-	-
Retraite	-	-	-	-	-
RSI	-	1	-	1	-
Autres	-	-	-	-	1
TOTAL	4	5	1	4	3

L'année 2020 marque une évolution dans la nomination des Directeurs comptables et financiers, la totalité étant issue d'une autre branche.

5-2 REPARTITION SELON LE GENRE

	2016	2017	2018	2019	2020
Femmes	2	1	1	3	1
Hommes	8	5	2	5	4
Total	10	6	3	8	5
Taux de féminisation	20%	16,7%	33.3%	37,5%	20%

Le nombre de Directrices en poste au sein de la Branche recouvrement reste stable en 2020 (4 Directrices, 18 Directeurs) tandis que celui des Directrices comptables et financières connaît une légère baisse (7 en 2020 contre 8 en 2019).

5-3 REPARTITION SELON LA FONCTION

DIRECTEURS

Fonction	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	1	-	1	3	1
Directeur Adjoint	4	1	1	1	1
DCF	1	-	-	-	-
Sous-Directeur	-	-	-	-	-
TOTAL	6	1	2	4	2

DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS

Fonction	2016	2017	2018	2019	2020
Directeur	-	-	-	-	-
Directeur Adjoint	-	2	-	-	-
DCF	2	1	-	2	3
Sous-Directeur	2	1	1	2	-
Cadres	-	1	-	-	-
TOTAL	4	5	1	4	3

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

Concernant les Directeurs comptables et financiers, tout comme l'année 2019, l'année 2020 montre que les recrutements se sont orientés vers des ADD occupant déjà ces fonctions.