

**Bilan de la gestion des cadres dirigeants  
de l'Assurance Retraite  
2020**

**Rapport au Comité des carrières**

# Bilan de la gestion des cadres dirigeants de l'Assurance Retraite 2020

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

## SOMMAIRE

<b>I Eclairages sur la politique de gestion des carrières des agents de direction de la branche Retraite</b> .....	<b>3</b>
1 Faits marquants de l'année 2020 .....	3
1.1 Le bilan d'intégration des agents de direction de la sécurité sociale des indépendants .....	3
1.2 Le renforcement de l'accompagnement des agents de direction de la branche .....	3
1.3 L'accompagnement des équipe dirigeantes dans les transformations .....	4
1.4 L'évolution de la gestion des cadres dirigeants de la branche retraite en lien avec les travaux de l'Ucanss .....	4
2 Préparer, accompagner et sécuriser les évolutions professionnelles des agents de direction .....	4
3 Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs et des directeurs comptables et financiers .....	4
4 Accompagner la prise de fonction des élèves de l'EN3S dans la branche retraite .....	6
5 Déployer l'entretien de carrière .....	6
6 Evaluer la maîtrise de la fonction des directeurs .....	6
<b>II Gestion du processus de nomination en lien avec le Comité des Carrières</b> .....	<b>8</b>
1 Observations sur l'année 2020 .....	8
2 Répartition des postes vacants dans la branche retraite et dans les organismes multibranches .....	8
3 Les candidatures examinées dans le cadre du processus de nomination .....	9
4 Les évaluations des candidats de l'Assurance Retraite et des CGSS .....	10
5 Nominations de 2014 à 2020 .....	12

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

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 directeurs comptables et financiers 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 leurs trajectoires professionnelles :

- 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 directeurs comptables et financiers
- Accompagner la prise de fonction des directeurs et directeurs comptables et financiers 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.

### 1. Faits marquant de l'année 2020

#### 1.1 Bilan d'intégration des agents de direction de la sécurité sociale des indépendants

Le programme d'accompagnement RH déployé depuis la fin 2019 pour accueillir les agents de direction de l'ex-SSI au sein de la branche retraite s'est poursuivi au long de l'année 2020, avec une attention particulièrement portée à l'écoute de la perception de leurs prises de fonction au sein de la Cnav et des Carsat. Le bilan ainsi réalisé à 6 mois après leurs intégrations dans les effectifs, s'appuie sur les entretiens individuels conduits par la direction ARCaD avec chaque agent de direction et les éléments résultant de la consultation des directions nationales ou locales accueillantes. Outre la volonté de suivi et d'accompagnement des situations individuelles, cette démarche a participé à la réalisation du bilan général du programme de transformation SSI, en particulier le domaine « RH et accompagnement au changement », qui a été présenté à l'INC Retraite. En outre, l'accompagnement à la prise de fonction des agents de direction ex-SSI prévoit une invitation au séminaire d'accueil des agents de direction de la branche, organisé avec la participation des directions nationales. Dans un contexte de crise sanitaire, il a été réalisé en distanciel en début d'année 2021.

#### 1.2 Le renforcement de l'accompagnement des agents de direction de la branche

L'intégration du référentiel Leadders dans les outils de la gestion des carrières des agents de direction de la branche s'est accompagnée d'une offre d'accompagnement renouvelée du département carrières dirigeantes, développement et mobilités de la Cnav. Sur la base d'une communication renforcée et élargie à tous les agents de direction, elle vise d'une part, à mieux mettre en perspective les étapes de carrières des agents de direction avec l'offre d'accompagnement interne et institutionnelle proposée, et d'autre part

à développer les occasions de partage de la pratique dirigeante et de mutualisation des outils de la gestion des carrières. Ces axes de l'accompagnement national posés par la direction ARCaD dès 2019 et confortés par les résultats 2020 du BSI ADD, auront vocation à se renforcer dans la perspective des évolutions d'avenir impactant la branche ou de celles du cadre de gestion des agents de direction. En effet, des réflexions sont actuellement menées sur une possible réforme de la liste d'aptitude et du comité des carrières.

Les réalisations de branche et interbranches sur la période ont notamment concerné :

- La diffusion d'une newsletter ARCAD à visée semestrielle (Assurance Retraite Canal Agents de Direction), avec un contenu visant l'accompagnement de la mobilité et des parcours, l'ouverture sur les pratiques dirigeantes
- La création d'un espace numérique réservé notamment au partage d'informations générales avec les agents de direction, en lien avec les événements carrières organisés par la branche (séminaire d'intégration...)
- L'organisation avec l'EN3S du webinaire de branche « Manager le déconfinement »
- La préparation d'un marché national d'évaluation de la maîtrise de la fonction, permettant aux directeurs de Carsat, dans le cadre de la gestion de leurs équipes de direction, de recourir à l'offre de service proposée. A l'instar de l'EAEA, le pilotage de la démarche comme ses résultats, relève de la seule responsabilité du directeur de Carsat
- La participation à l'expérimentation interbranches sur le dispositif de mentorat pour les agents de direction
- La participation à la revue de vivier nationale sur les postes de directeurs et directeurs comptables et financiers

### 1.3 L'accompagnement des équipes dirigeantes dans les transformations

La Cnav a souhaité impulser une démarche de branche, visant à mobiliser la contribution des directeurs aux enjeux de transformation de la branche et de pratiques dirigeantes, tout en leur permettant de développer leur propre grille d'analyse du contexte de leur caisse et leur action vis-à-vis des parties prenantes. Ce dispositif préparé en concertation avec les directeurs en 2020 et déployé en 2021, permettra d'affiner l'offre collective d'accompagnement étendue aux équipes de direction.

### 1.4 L'évolution de la gestion des cadres dirigeants de la branche retraite en lien avec les travaux de l'Ucanss

La Cnav a participé aux consultations dédiées aux caisses nationales, dans le cadre de la mission confiée par la Direction de la Sécurité sociale à Jean-Louis Rey, Président de la commission de la liste d'aptitude et du comité des carrières, portant réflexion sur une possible réforme de la liste d'aptitude et du comité des carrières.

Le bilan partagé a notamment porté sur la gestion de la ressource dirigeante, le pilotage des dispositifs d'évaluation des compétences et des pratiques dirigeantes, de recrutement et d'accompagnement des mobilités externes ou des parcours internes dans le cadre de l'organisation territoriale des Carsat et des attendus de fonctions propres à la branche. Il a également concerné son appréciation des instances, démarches et outils interbranches de gestion de carrières.

## 2. 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 est partie prenante de

l'ensemble des chantiers et des 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 des 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.

### **3. Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des Directeurs et des Directeurs comptables et Financiers**

En aval du processus de nomination des directeurs et des directeurs comptables et financiers lié au Comité des Carrières, le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs et des directeurs comptables et financiers 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.

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.

#### 4. 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.

#### 5. 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 1ère 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'interbranches 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.

#### 6. 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

Les données statistiques présentées dans cette seconde partie retracent l'activité de la gestion des cadres dirigeants de la branche retraite sur l'année 2020 et sur une période pluriannuelle. Les principales observations sur l'année 2020 sont présentées dans la première partie, les suivantes présentent le détail des données.

### 1. Observations sur l'année 2020

- La branche a publié un poste de directeur (cat B). Celui-ci a été pourvu. Le renouvellement régulier des postes au cours de la période précédente explique le nombre limité de nouvelles nominations.
- Les 2 postes vacants de directeurs comptables et financiers ont concerné les DOM (Mayotte et Guadeloupe). Le nombre moyen des candidatures aux postes de directeurs comptables et financiers de Carsat et des organismes multibranches est de 4,9 candidatures sur une période pluriannuelle. Il est de 2,2 points inférieurs à celui observé sur les postes de directeurs.
- En 2020, les candidatures féminines aux postes de directeurs et de directeurs comptables et financiers des Carsat et organismes multibranches ont représenté 25% du total des candidatures. Sur une période pluriannuelle, les candidatures féminines se sont davantage portées sur les postes de directeurs comptables et financiers, à un niveau égal à celui du taux masculin. Sur les postes de directeur, la part moyenne des candidatures féminines représente 34% du total des candidatures.
- La nomination d'un candidat de la branche au poste de directeur de Carsat, se réalise dans le cadre d'un parcours de carrière. Sur les 15 directeurs de Carsat, 46,7% d'entre eux sont issus d'une autre branche de la sécurité sociale.

### 2. Répartition des postes vacants dans la branche retraite et dans les organismes multibranches

#### ▶ Postes de directeur

Depuis 2012, 93% des CARSAT ont accueilli un nouveau directeur. Parmi elles, l'intégralité des CARSAT de catégorie A est concernée. Un poste de directeur de Carsat de catégorie B était vacant en 2020.

Carsat	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cat. A	2	1			1		
Cat. B	1	1	3	2	3	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

#### ▶ Postes de directeur comptable et financier

Aucun poste de directeur comptable et financier de Carsat n'a été proposé en 2020, deux postes étaient vacants en CSS (cat. C) et CGSS (cat. B).

Carsat	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cat. A						1	0
Cat. B	1	0	1	3	1		0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Organismes multibranches	2020
Cat. C CSS	1
Cat. B CGSS	1
<b>Total</b>	<b>2</b>



### 3. Les candidatures examinées dans le cadre du processus de nomination

► **Candidatures à un poste de directeur de Carsat ou d'organismes multibranches en 2020 et évolution pluriannuelle**

Sur le poste de directeur proposé, les candidatures étaient diversement issues des candidats des branches maladie, retraite, famille et autres.

Le nombre moyen de candidatures sur une durée de 7 ans s'établit à 7,1 candidatures.

Au cours de la période, les candidatures issues de la branche retraite et de la branche maladie se situent à un même niveau.

Branche d'origine de la candidature	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Bilan à 7 ans 2014-2020
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	3	4	5	6	11	4	1	34
Assurance Retraite	2	6	7	3	8	4	2	32
Famille	3	5	3	3	1	1	2	18
Recouvrement	3	4	5	1	2	2		17
Multi-branches (CGSS...)	1		1		1	1		4
SSTI ex RSI	1	1	1	3	6			12
Autres (MSA, ARS, EN3S...)	1	5	2	2			1	11
<b>Candidatures totales</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>128</b>
<b>Nb de postes de DIR</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>18</b>
<b>Nombre moyen de candidatures</b>	<b>4,7</b>	<b>12,5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7,3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7,1</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM, CPS

En 2020, les candidatures féminines au poste de directeur de Carsat ont représenté la moitié des candidatures masculines. Ce taux est approchant de la moyenne du taux des candidatures féminines à 34% observée sur la période de 2014 à 2020.

Genre de la candidature	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Période 2014-2020
Femme	1	8	9	7	9	7	2	43
Homme	11	17	15	11	20	5	4	83
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>126</b>
<b>% des candidatures féminines</b>	<b>8%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>39%</b>	<b>31%</b>	<b>58%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM, CPS

► **Candidatures à un poste de directeur comptable et financier de Carsat ou de CGSS en 2020 et évolution pluriannuelle**

En 2020, la dynamique des candidatures a été moindre, le poste de directeur comptable et financier en CGSS a recueilli 2 candidatures dont 1 candidature irrecevable, tandis que la vacance de poste en CSS a été infructueuse. Le nombre moyen de candidatures sur une durée de 7 ans s'établit à 4,9 candidatures.

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

Branche d'origine de la candidature	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Période 2014-2020
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)		2	3	5	4	5		19
Assurance Retraite			1	4	1			6
Famille	2	1		5	4	4		16
Recouvrement			2	2	1	1		6
Multi-branches (CGSS...)		2				1	1	4
SSTI ex RSI				3	2			5
Autres (MSA, ARS, EN3S...)		1	1			1		3
<b>Candidatures totales</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>59</b>
<b>Nb de postes de DCF</b>	<b>1</b>	<b>2*</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2*</b>	<b>12</b>
<b>Nombre moyen de candidatures</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6,3</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>0,5</b>	<b>4,9</b>

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

Les postes de directeurs comptables et financiers vacants en 2020 dans les DOM n'ont recueilli aucune candidature féminine. Sur la période, le niveau des candidatures féminines est légèrement supérieur à celui des candidatures masculines, favorisant la diversité des recrutements sur ces postes.

Genre de la candidature	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Période 2014-2020
Femme	1	4	2	10	7	6	0	30
Homme	1	2	5	9	5	6	1	29
Total	2	6	7	19	12	12	1	59
% des candidatures féminines	50%	67%	29%	53%	58%	50%	0%	51%

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM

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

Le processus d'examen des candidatures aux postes de directeurs et directeurs comptables et financiers 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 2020**

Fonction des candidats de l'Assurance Retraite et de CGSS	Poste de Directeur	Poste de Directeur comptable et financier	Total
Directeur			
Directeur comptable et financier	1	1	2
Directeur adjoint	12	7	19
Sous-directeur		11	11
Cadre		4	4
<b>Total des candidatures</b>	<b>13*</b>	<b>23**</b>	<b>36</b>

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

\* dont 1 candidature issue de CGSS sur des postes de Directeur

\*\* dont 2 candidatures issues de CGSS sur des postes de DCF

Les candidats exercent principalement des fonctions de directeurs adjoints (53%), l'autre part est constituée des cadres, sous-directeurs et directeurs comptables et financiers (47%).

Au global, les candidatures des agents de direction des Carsat et des CGSS se sont portées majoritairement vers des postes de directeurs comptables et financiers d'organismes à 64%.

Branche d'origine du poste de cadre dirigeant	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-2020	%
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	32	17	19	8	18	12	22	128	48%
Assurance Retraite	3	6	8	7	9	3	2	38	14%
Famille	15	7	4	12	11	12	10	71	27%
Recouvrement	4	1	4	4		4	2	19	7%
Multi-branches (CGSS...)		2	1	1		3		7	3%
SSTI ex RSI			2					2	1%
Autres (MSA, ARS...)								0	0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>265</b>	

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

Les candidatures exprimées en 2020 se sont portées davantage vers les postes de directeurs ou directeurs comptables et financiers de la branche maladie (61%), puis sur ceux de la branche famille (28%). Cet attrait se confirme sur la période 2014-2020, avec un intérêt plus marqué sur la durée, pour les postes de la branche maladie (48%), suivis de ceux de la branche famille (27%).

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.

## 5. Nominations de 2014 à 2020

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

Le rythme des renouvellements de poste de cadre dirigeant, régulier de 2013 à 2018, s'infléchit depuis 2019 avec une nomination annuelle.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Directeur	1	3	3	1	4		1	13
Directeur comptable et financier	2		1	3	1	1		8
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

Périmètre d'analyse : CARSAT

Les nominations dans la branche retraite sont assorties de la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement à la prise de fonction.

Origine des dirigeants CARSAT	DIRECTEUR 2014 à 2020	DCF 2014 à 2020	Total	%
Maladie	3	1	4	19%
Famille		2	2	9,5%
Recouvrement	1	1	2	9,5%
Retraite	8	4	12	57,1%
Multibranches	1		1	4,8%
Autres				0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	

**38,5 %** des nominations aux fonctions de directeurs de Carsat et  
**50 %** de celles des directeurs comptables et financiers concernent 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	2019	2020	Total 2014- 2020	%
Directeur		2		1	3			6	30%
Directeur comptable et financier	1							1	5%
Directeur adjoint	2	1	3		1		1	8	40%
Sous directeur			1	3	1	1		6	30%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	

**70 %** des nominations ont permis à des directeur-adjoints et sous-directeurs d'accéder à un 1<sup>er</sup> poste de Cadre dirigeant

Périmètre d'analyse : CARSAT

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

Le choix des directeurs de Carsat repose sur l'exigence d'une adéquation des profils des candidats au regard des enjeux pluriels et des contextes d'organismes multibranches.

Les nominations des femmes aux postes de directeurs comptables et financiers se situent à un très bon niveau et restent stable.

**Composition des équipes dirigeantes du réseau**

Directeur	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Femme	33,3%	33,3%	46,7%	40,0%	26,7%	26,7%	26,7%
Homme	66,7%	66,7%	53,3%	60,0%	73,3%	73,3%	73,3%

Directeur comptable et financier	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Femme	55,3%	53,3%	60%	73%	66,7%	66,7%	66,7%
Homme	46,7%	46,7%	40%	27%	33,3%	33,3%	33,3%

◆◆◆◆