

- 1. L'activité de la branche maladie en lien avec le comité des carrières** p 3
  - 1.1. L'activité en lien avec le comité des carrières** p 3

*Volume des postes étudiés*  
*Volume des candidatures et candidats évalués*
  - 1.2. Les candidatures étudiées par l'assurance maladie sur les postes de cadres dirigeants** p 4

*Volumétrie des candidatures pour les postes ouverts dans l'Assurance maladie*  
*Mobilité des agents de l'assurance maladie*  
*Candidatures d'agents extérieurs à l'assurance maladie*
  - 1.3. Les nominations aux postes de cadres dirigeants au sein de l'assurance maladie** p 9

*Volumétrie*  
*Mobilité géographique*  
*Analyse des nominations en termes d'attractivité de la branche*  
*Parité*
  
- 2. Les autres activités de la Mission Gestion des Cadres Dirigeants à la CNAMTS** p 15
  - 2.1. Le système de gestion des cadres dirigeants**
  - 2.2. L'accompagnement à la prise de fonction**
  - 2.3. L'accompagnement à la réflexion sur le parcours professionnel**
  - 2.4. La mise en œuvre du protocole d'accord du 22 juillet 2005**
  - 2.5. Les détachements**

### **Précisions liminaires :**

- *Une vacance de poste est diffusée à chaque remplacement de directeur ou d'agent comptable. En cas de vacance infructueuse, une nouvelle vacance de poste est lancée. Un même poste peut donc faire l'objet de plusieurs vacances de poste.*

*Un candidat est un agent de direction qui postule à une vacance de poste. Un même candidat peut postuler à plusieurs vacances de poste. Par conséquent, à un candidat peut correspondre plusieurs candidatures.*

- *Le rapport de la Branche Maladie intègre les données relatives aux postes/candidats/candidatures relevant de l'ensemble des organismes de la Branche Maladie, à savoir les CPAM, les UGECAM, la Cramif, les CTI, les CARSAT, les CGSS, la CCSS de la Lozère et la CSS de Mayotte.*
- *Le rapport a été construit en 2 temps : l'activité liée au comité des carrières et l'activité de gestion des cadres dirigeants, notamment en termes d'actions d'accompagnement déployées par la Mission Gestion des Cadres Dirigeants de la CNAMTS.*

*La 1<sup>ère</sup> partie du rapport relative à l'activité liée au comité des carrières étudie successivement les postes, les candidatures puis les nominations aux postes de cadres dirigeants au sein de l'Assurance maladie.*

*La volumétrie globale, la mobilité (géographique et fonctionnelle), l'attractivité de la branche maladie et la parité représentent les points saillants mis en exergue dans cette 1<sup>ère</sup> partie.*

## 1. L'activité de la branche maladie en lien avec le comité des carrières

### 1.1. L'activité en lien avec le comité des carrières

#### 1.1.1. Volume des postes étudiés

	2014					
	toutes branches + RSI			dont organismes AM uniquement		
	DIR	AC	Total	DIR	AC	Total
<b>nbr de VP</b>	79	59	138	50	26	76
<b>nbr de postes correspondants</b>	62	36	98	35	14	49
<b>nbr de postes ayant eu plusieurs appels</b>	7	10	17	6	5	11

En 2014, 98 postes ont été présentés au comité des carrières, dont 49 de la branche maladie. Ces postes ont généré 138 vacances de postes, dont 76 pour la branche maladie. En effet, 17 postes ont nécessité plusieurs appels, dont 11 relevaient de la branche maladie.

#### 1.1.2. Volume des candidatures et candidats évalués

	2014					
	candidats toutes branches + RSI			dont candidats de l'AM		
	DIR	AC	Total	DIR	AC	Total
<b>nbr de candidatures</b>	338	140	478	162	58	220
<b>nbr de candidats</b>	179	89	268	83	36	119

*NB : les candidatures "désisté" et "confirmé irrecevable" ne sont pas comptées*

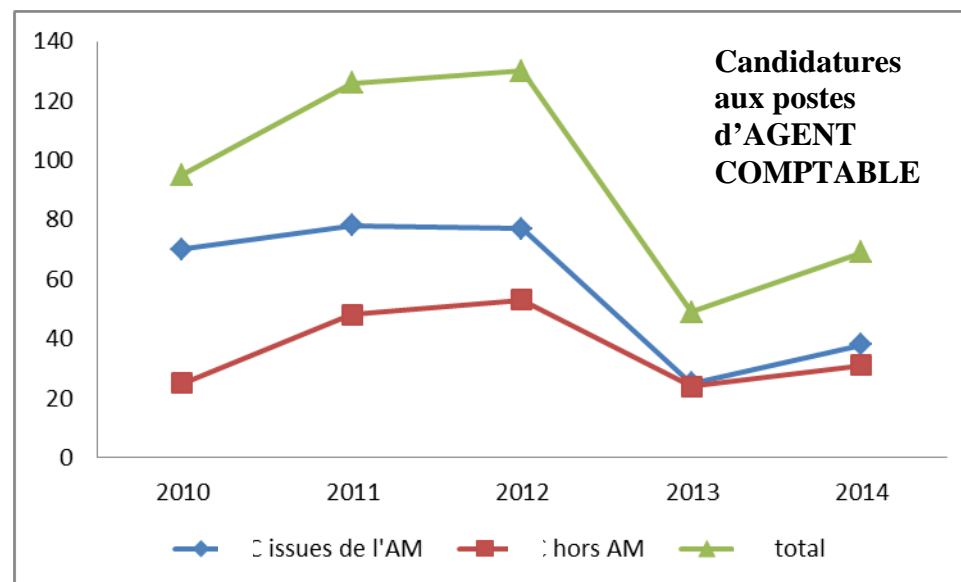
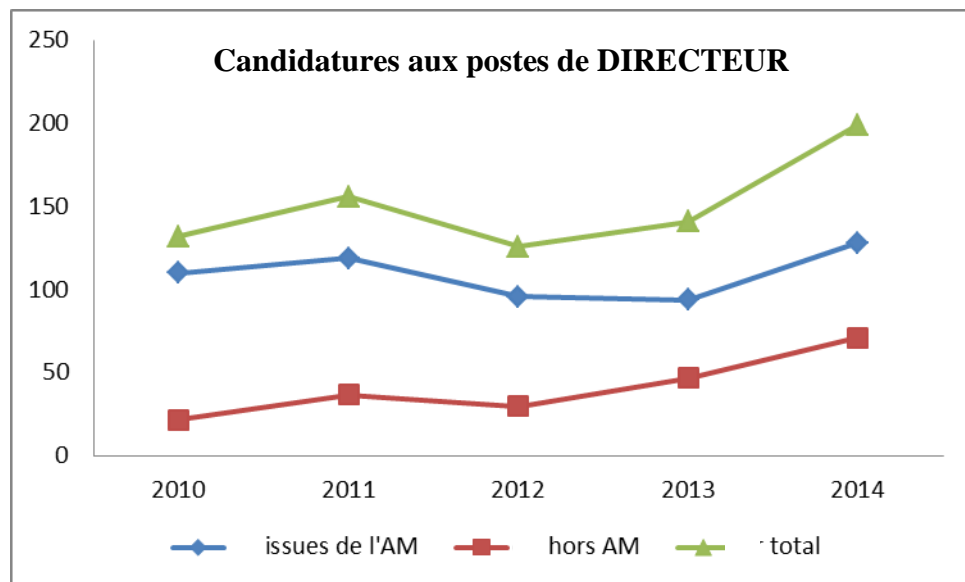
En 2014, 268 candidats ont postulé à un poste de cadres dirigeants pour 478 candidatures recevables enregistrées. 44% des candidats sont issus de l'assurance maladie et représentent 56% des candidatures.

## 1.2. Les candidatures étudiées par l'assurance maladie sur les postes de cadres dirigeants

### 1.2.1. Volumétrie des candidatures pour les postes ouverts dans l'Assurance maladie

Nombre de candidatures pour des postes ouverts dans l'assurance maladie

		2011	2012	2013	2014
<b>dir</b>	issues de l'AM	119	96	94	128
	hors AM	37	30	47	71
	<b>total</b>	<b>156</b>	<b>126</b>	<b>141</b>	<b>199</b>
<b>AC</b>	issues de l'AM	78	77	25	38
	hors AM	48	53	24	31
	<b>total</b>	<b>126</b>	<b>130</b>	<b>49</b>	<b>69</b>
<b>TOTAL</b>		<b>282</b>	<b>256</b>	<b>190</b>	<b>268</b>



## 1.2.2. Mobilité des agents de l'assurance maladie

Mobilité fonctionnelle :

Mobilité fonctionnelle des candidats de l'AM vers un poste de cadre dirigeant (en AM et hors AM)																	
poste occupé par le candidat	2011				2012				2013				2014				
	candidature		nomination		candidature		nomination		candidature		nomination		candidature		nomination		
	dir	AC	dir	AC	dir	AC	dir	AC	dir	AC	dir	AC	dir	AC	dir	AC	
dir	39	0	10	0	18	1	5	0	33	3	11	0	51	3	14	0	
AC	16	34	2	11	16	29	0	8	14	24	2	2	22	27	0	3	
DA	54	3	6	1	52	10	6	1	58	2	13	0	69	2	8	0	
SD	10	21	0	6	10	21	0	4	13	16	2	5	18	15	3	2	
cadre	0	20	0	5	0	16	0	3	1	16	0	3	2	11	0	4	
<b>total</b>	<b>119</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>96</b>	<b>77</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>119</b>	<b>61</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>162</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	

Attractivité des autres branches :

Nombre de candidatures AM aux postes de cadres dirigeants d'un organisme hors AM															
mobilité du candidat	2011			2012			2013			2014			nbr de VP associées		
	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total
famille	26	23	49	28	18	46	19	25	44	33	14	47	19	13	32
recouvrement	2	2	4	2	3	5	4	7	11		5	5	7	8	15
retraite			0		1	1			0	4	0	4	3	1	4
RSI	8	1	9	2	3	5	2	4	6	1	1	2	1	1	2
<b>total</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>57</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>61</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>53</b>

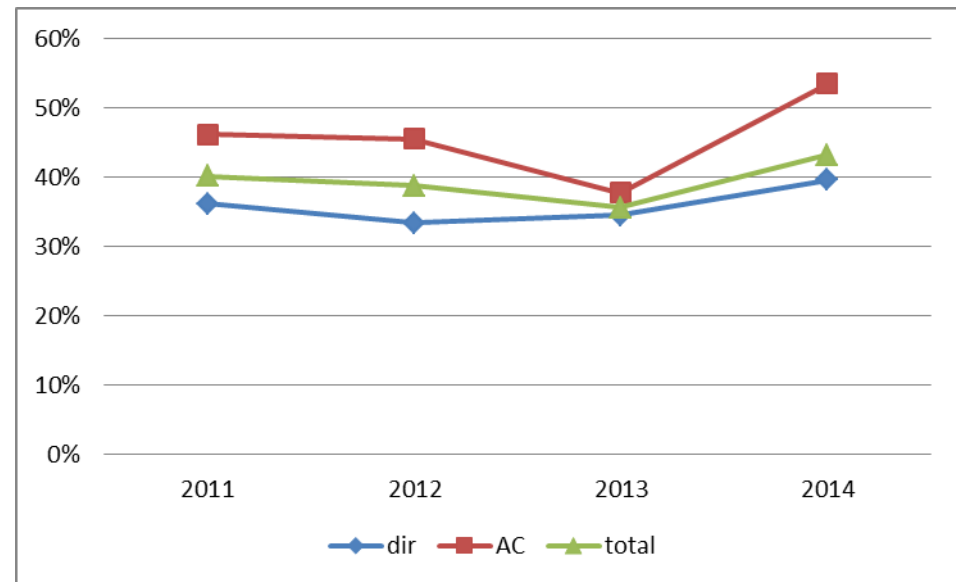
Depuis 2011, les agents de la branche maladie présentent en moyenne une soixantaine de candidatures aux postes de cadres dirigeants ouverts par les autres branches et régimes. En 2014, les agents de l'assurance maladie ont postulé davantage sur les postes de directeur que sur ceux d'agents comptables des autres branches, ce qui traduit une inversion de tendance par rapport à 2013.

Parité :

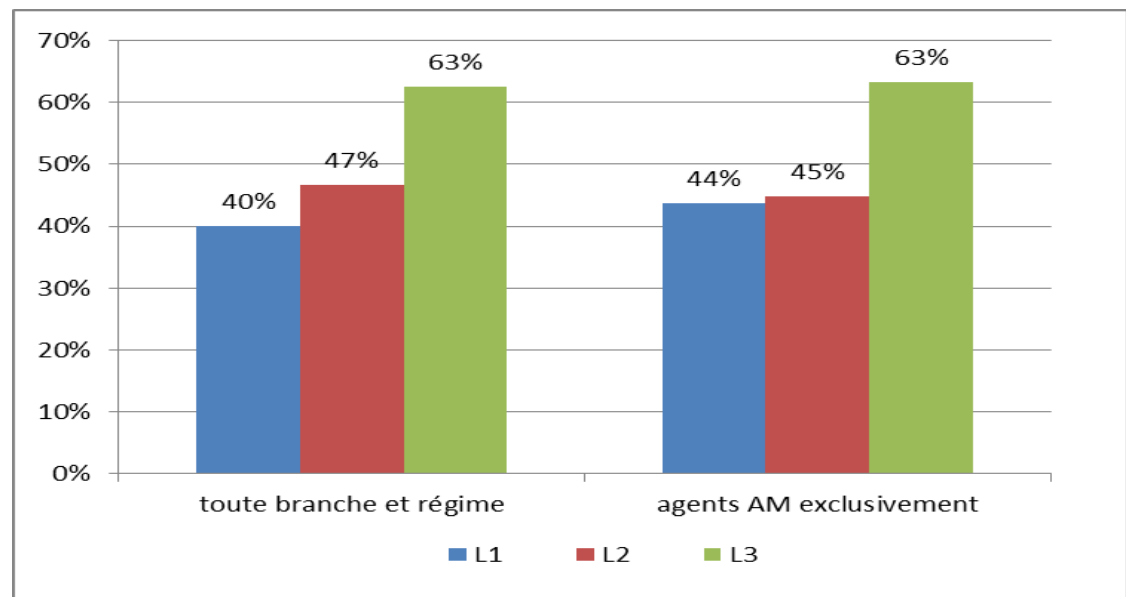
Parité des candidatures issues de l'AM à des postes de cadres dirigeants (en AM et hors AM)												
	2011			2012			2013			2014		
	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total
hommes	76	42	118	64	42	106	78	38	116	98	27	125
femmes	43	36	79	32	35	67	41	23	64	64	31	95
total	119	78	197	96	77	173	119	61	180	162	58	220
<b>% femmes</b>	<b>36%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>45%</b>	<b>39%</b>	<b>34%</b>	<b>38%</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>	<b>53%</b>	<b>43%</b>

La féminisation des candidatures issues de l'assurance maladie repart à la hausse en 2014, principalement portée par les candidatures aux postes d'agents comptables.

**Evolution du pourcentage de femmes issues de l'AM candidates aux postes de cadres dirigeants :**



Parité des personnes inscrites sur liste d'aptitude						
	2014					
	toute branche et régime			agents AM exclusivement		
	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes
<b>L1</b>	159	106	40%	63	49	44%
<b>L2</b>	197	173	47%	85	69	45%
<b>L3</b>	80	134	63%	44	76	63%



**Pourcentage de femmes inscrites sur les listes d'aptitude pour l'année 2015 :**

### 1.2.3. Candidatures d'agents extérieurs à l'assurance maladie

Nombre de candidatures en provenance d'autres branches ou régimes à un poste de cadre dirigeant de l'AM												
	2011			2012			2013			2014		
	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total
famille	18	17	35	15	19	34	13	9	22	25	13	38
recouvrement	12	8	20	6	6	12	16	7	23	25	8	33
famille/recouvrement			0			0			0			0
retraite			0	3	3	6			0	1	1	2
CFE			0			0			0			0
RSI	1	7	8	3	9	12	8	3	11	9	3	12
MSA	1	7	8	1	6	7			0	1	1	2
ARS	3		3		1	1	4	1	5	3	1	4
CARMI	2		2	2	2	4	2	1	3	7	3	10
ministère/MNC		4	4		2	2		1	1			0
CAVIMAC		3	3			0	1		1			0
CNSA		1	1		1	1		1	1		1	1
CAMIEG		1	1		1	1			0			0
ENIM			0		3	3			0			0
UCANSS			0			0	2	1	3			0
en3s			0			0	1		1			0
<b>total</b>	<b>37</b>	<b>48</b>	<b>85</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>83</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>31</b>	<b>102</b>

*rappel : un même candidat peut présenter plusieurs candidatures*

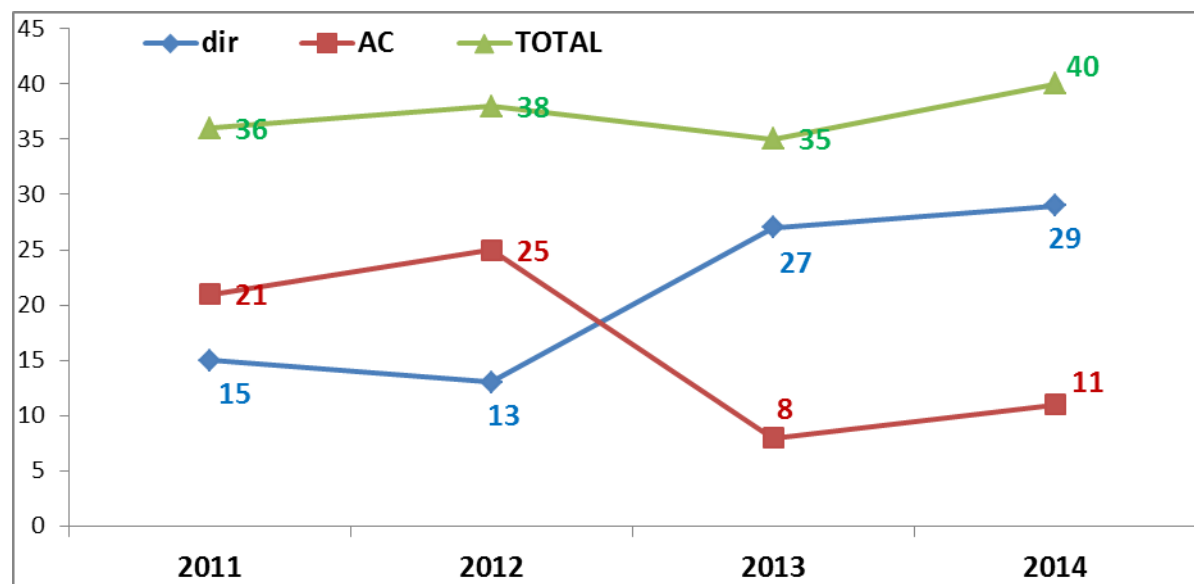
Pour les postes de directeur, 71 candidatures en provenance d'autres branches ou d'autres régimes ont été enregistrées, en progression par rapport aux années précédentes. La branche maladie attire autant les agents de la branche famille que de la branche recouvrement (respectivement 38 et 33 candidatures).



## 1.3. Les nominations aux postes de cadres dirigeants au sein de l'assurance maladie

### 1.3.1. Volumétrie

Nombre de nominations aux postes de cadres dirigeants dans les organismes de l'AM				
	2011	2012	2013	2014
dir	15	13	27	29
AC	21	25	8	11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>40</b>



40 nominations de cadres dirigeants ont été réalisées pour 2014. Le nombre des nominations se stabilise depuis 2012 autour de 35-40 nominations de cadres dirigeants par an au sein de la branche maladie.

*NB : la date prise en compte pour le décompte des nominations est la date à laquelle le poste a été présenté au comité des carrières (ici, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2014) et non la date de signature effective de la nomination.*

### 1.3.2. Mobilité géographique

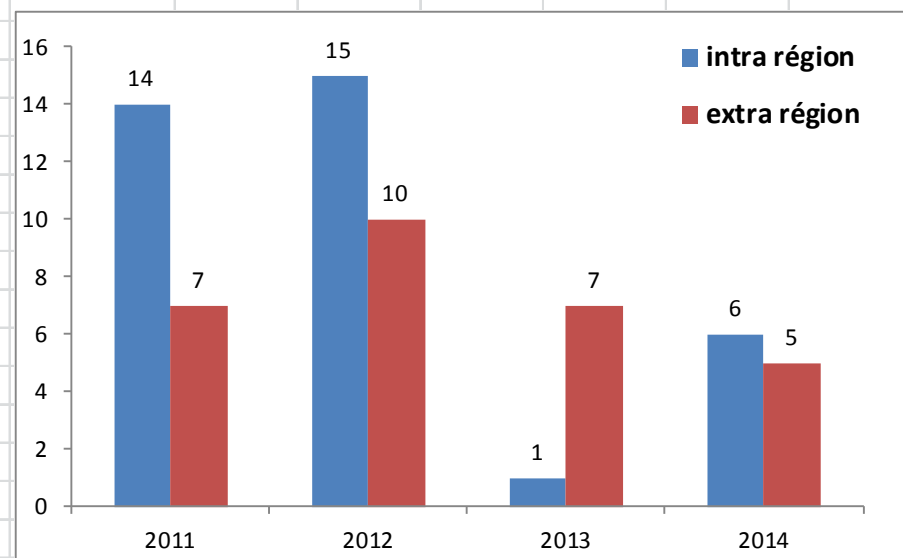
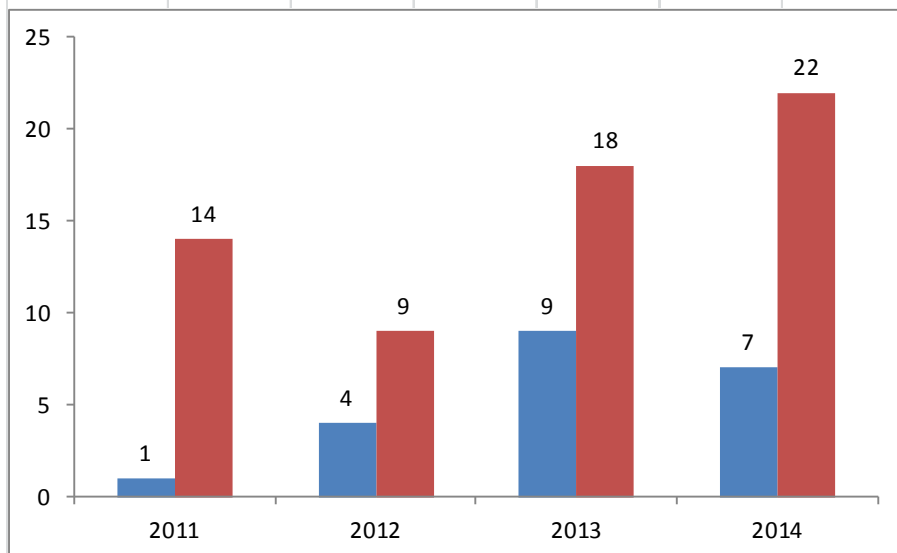
#### Mobilité géographique des candidats nommés dans un organisme de l'AM

##### DIRECTEUR

	2011	2012	2013	2014
intra région	1	4	9	7
extra région	14	9	18	22

##### AGENT COMPTABLE

	2011	2012	2013	2014
intra région	14	15	1	6
extra région	7	10	7	5

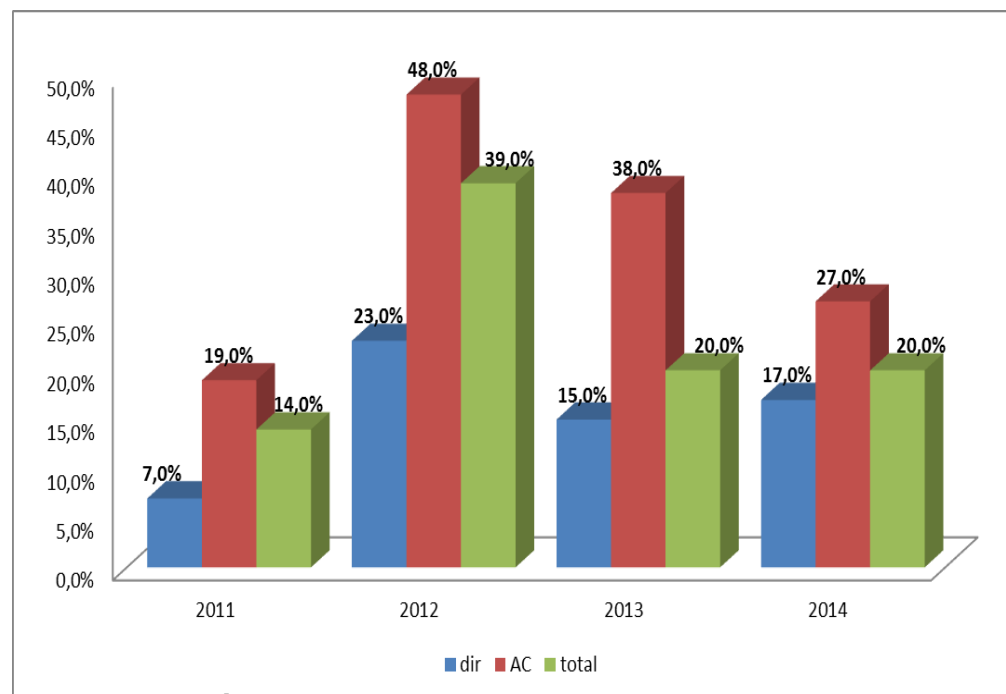


La forte mobilité géographique se confirme pour les nominations des directeurs. Elle se confirme moins pour celle des agents comptables.

### 1.3.3. Analyse des nominations en termes d'attractivité de la branche

Nombre de nominations aux postes de cadres dirigeants de l'assurance maladie de candidats issus d'autres branches/régimes												
origine du candidat	2011			2012			2013			2014		
	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total	dir	AC	total
famille	1	1	2	1	9	10	3	2	5	1	2	3
recouvrement		2	2	0		0		1	1	2		2
famille/recouvrement			0			0			0			0
retraite			0	2		2			0	1		1
CFE			0			0			0			0
RSI		1	1		1	1			0		1	1
MSA			0		2	2			0			0
ARS			0			0			0	1		1
en3s			0			0	1		1			0
<b>total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

En 2014, le nombre des nominations aux postes de cadres dirigeants d'agents issus d'une autre branche ou régime se maintient autour de 8, soit 20% des nominations.

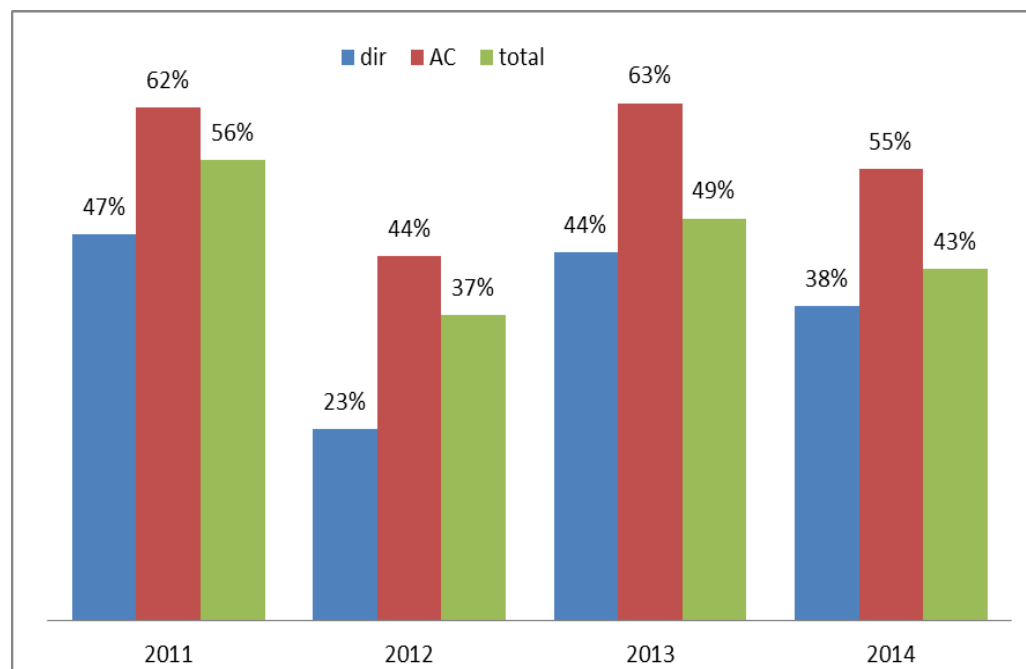


**Evolution du taux d'ouverture de la branche AM en ce qui concerne le recrutement des cadres dirigeants :**

### 1.3.4. Parité

Féminisation des nominations au poste de cadres dirigeants en organismes de l'AM												
	2011			2012			2013			2014		
	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes
dir	8	7	47%	10	3	23%	15	12	44%	18	11	38%
AC	8	13	62%	14	11	44%	3	5	63%	5	6	55%
<b>total</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>56%</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>37%</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>49%</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>43%</b>

En 2014, l'Assurance maladie maintient un fort niveau de nomination de femmes aux postes de cadres dirigeants, dépassant pour la 4<sup>e</sup> année consécutive le taux de 40%.



**Evolution du pourcentage de femmes nommées à des postes de cadres dirigeants au sein de l'AM :**

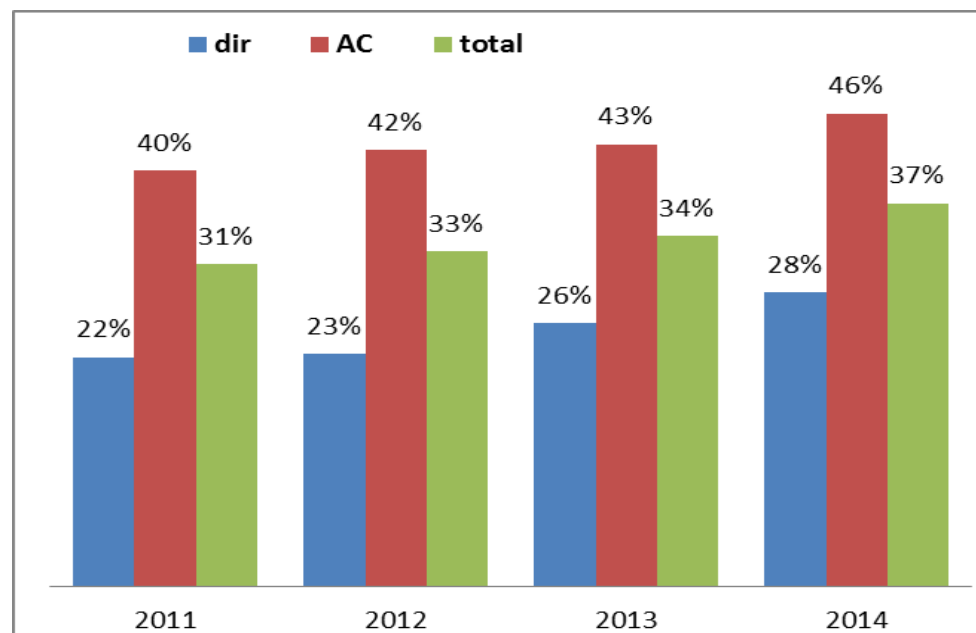
*NB : la date prise en compte pour le décompte des nominations est la date à laquelle le poste a été présenté au comité des carrières (ici, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2014) et non la date de signature effective de la nomination.*

## Féminisation des cadres dirigeants au sein des organismes de l'assurance maladie

	2011			2012			2013			2014		
	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes	hommes	femmes	% femmes
dir	112	32	22%	93	27	23%	99	34	26%	103	41	28%
AC	86	58	40%	71	52	42%	72	54	43%	78	66	46%
<b>total</b>	<b>198</b>	<b>90</b>	<b>31%</b>	<b>164</b>	<b>79</b>	<b>33%</b>	<b>171</b>	<b>88</b>	<b>34%</b>	<b>181</b>	<b>107</b>	<b>37%</b>

NB : situations d'intérim exclues

A l'échelle de l'ensemble des organismes relevant de l'Assurance Maladie, le taux de féminisation dans les 2 catégories de cadres dirigeants poursuit sa progression, passant de 34% en 2013 à 37% en 2014. En 2014, la parité est quasiment atteinte pour les agents comptables.



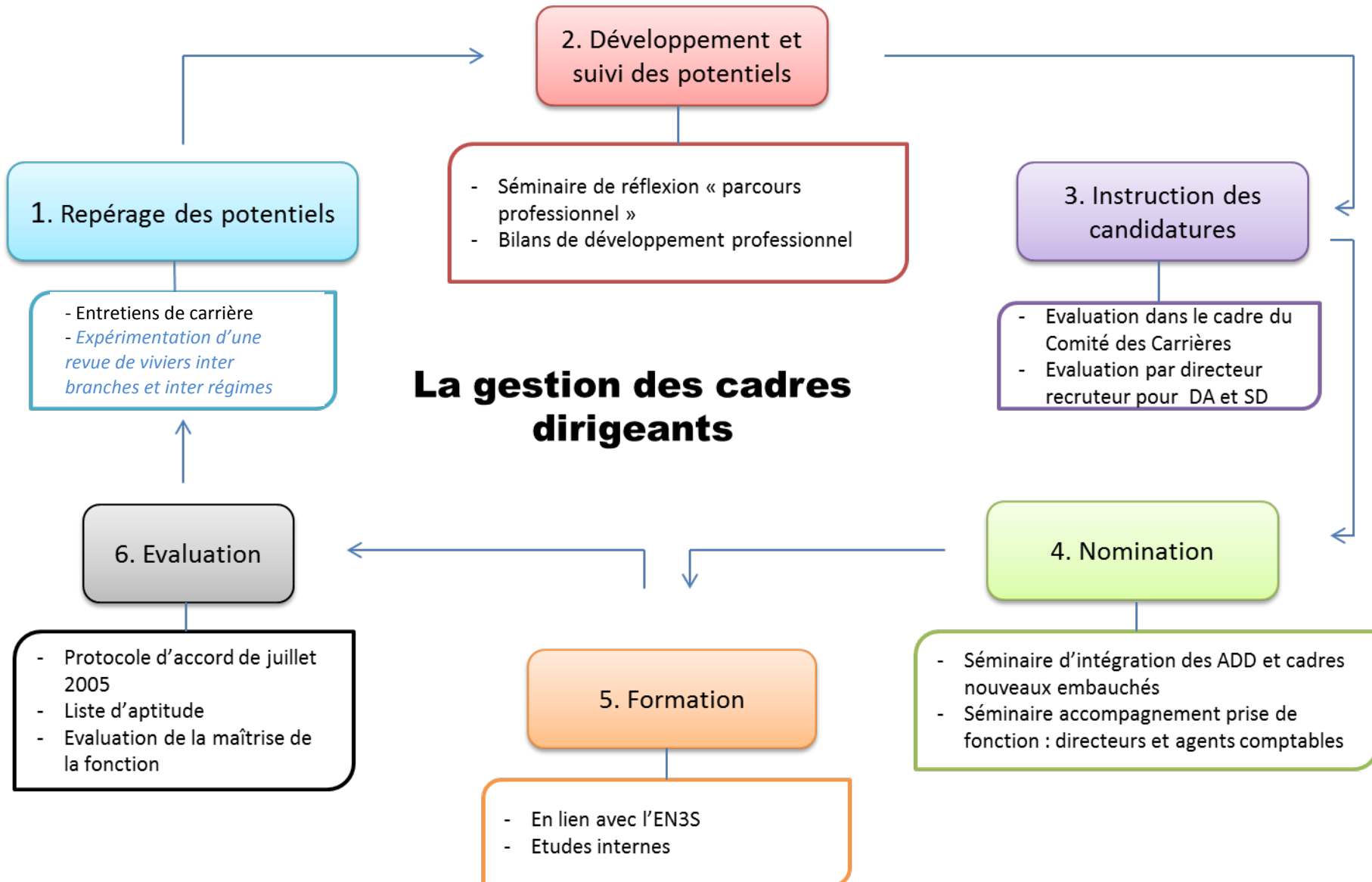
Evolution du pourcentage de femmes cadres dirigeants au sein de l'AM :

Pourcentage de femmes à chaque étape du processus de recrutement de cadres dirigeants						
au sein de la branche maladie pour l'année 2014						
	Liste d'aptitude			candidatures	nomination	en exercice
<b>L1</b>	44%		<b>Dir</b>	40%	38%	28%
<b>L2</b>	45%		<b>AC</b>	53%	55%	46%
<b>L3</b>	63%		<b>Total</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>37%</b>

== > En conclusion, un taux de nomination de femmes nommées à des postes de cadres dirigeants supérieurs à 40% toutes les années n'entraînent qu'une progression de 1 à 3 points de femmes cadres dirigeants en exercice, c'est-à-dire environ une progression de 7 femmes cadres dirigeants par an. A ce rythme, la parité chez les cadres dirigeants ne sera atteinte pas avant 5-6 ans.

## 2. Les autres activités de la Mission Gestion des Cadres Dirigeants à la CNAMTS

### 2.1. Le système de gestion des cadres dirigeants



## **2.2. L'accompagnement à la prise de fonction**

### **Renforcement du dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs**

Depuis 2012, le dispositif se présente de la façon suivante :

- A la nomination, remise du mémento de prise de fonction du directeur constitué d'une check-list des contacts à prendre et des premières décisions ou actions à conduire
- Constitution du programme de rencontres avec les responsables de la CNAMTS pour tenir compte précisément des besoins d'information du directeur nouvellement nommé
- Proposition d'un directeur-référent et de prise en charge de 5 séances de coaching de prise de fonction par un consultant
- entretien systématique avec un directeur-évaluateur de manière à élaborer au moment de la prise de fonction un plan d'action à partir de la grille d'autodiagnostic
- accompagnement collectif des directeurs sous forme de séminaires ayant pour thème le projet d'entreprise, en commun avec les directeurs régionaux du Service médical
- projet d'intégration des nouveaux directeurs dans des groupes de travail nationaux à la fin de l'année qui suit la prise de fonction

### **Le séminaire d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs**

Le dispositif a été lancé en juillet 2012. Chaque session accueille une douzaine de directeurs en provenance des réseaux médical et administratif nouvellement nommés et leur propose en une soirée et une journée un travail collectif sur la mise en œuvre du projet d'entreprise de la branche au sein de leur organisme. Chaque participant suit 4 séminaires sur une durée d'une année correspondant à chaque fois à un axe du projet d'entreprise.

En 2014, 7 séminaires ont été organisés. Ils ont réuni 74 participants, ce qui correspond à 32 directeurs qui prenaient nouvellement leurs fonctions.

**L'accompagnement individualisé à la prise de fonctions** a été réalisé pour 15 directeurs nommés en 2014, dont 10 pour la première fois sur ce type de poste.

**Le séminaire d'accompagnement des agents comptables nouvellement nommés** : 1 séminaire de 3 journées a permis aux 8 agents comptables concernés de rencontrer leurs interlocuteurs à la Caisse nationale et d'avoir à leur disposition des éléments techniques et organisationnels qui leur permettent d'être plus rapidement opérationnels. Cet accompagnement collectif est également l'occasion de créer les conditions d'une meilleure intégration dans le collectif des agents comptables de la branche. Il leur est également proposé un référent dans le réseau.



L'année 2014 a aussi été l'occasion d'animer un groupe de travail d'agents comptables afin d'enrichir les modalités d'accompagnement à leur prise de fonction. Aux termes de ce groupe de travail, un livret d'accueil dédié a été créé, et un kit d'outils a été constitué (e-learning sur le système d'information de la galaxie comptable, calendrier unique « MDR/comptabilité/certification des comptes » des principales échéances d'une agence comptable, documentations spécifiques sur la gestion des œuvres, les UIOSS, etc).

**Le séminaire d'intégration des cadres et agents de direction nouvellement embauchés** dans la branche Maladie a été organisé pour la 8<sup>ème</sup> année consécutive. Ce séminaire d'une durée de 2 jours a permis aux participants de rencontrer le Directeur général de la CNAMTS et l'ensemble des directeurs de branche et d'avoir une meilleure visibilité des enjeux et objectifs de l'Assurance Maladie. Les échanges qui ont lieu sont aussi l'occasion de développer une culture de réseau. 87 participants recrutés en 2014 ont été accueillis, dont la promotion sortante des élèves de l'EN3S qui ont intégré la branche Maladie (19 personnes), les nouveaux praticiens-conseils (au nombre de 8), les agents de direction du réseau en provenance d'autres branches ou régimes et ceux qui ont été intégrés par la CNAMTS ainsi que des cadres de niveaux 8 et 9.

### **2.3. L'accompagnement à la réflexion sur le parcours professionnel**

**En 2014, 3 séminaires de réflexion sur l'accès à une première fonction de directeur** ont été organisés et ont concerné 22 agents de direction inscrits sur les listes d'aptitude D3 et D2, dont 10 femmes. Pour mémoire, 200 agents de direction ont suivi ce séminaire depuis son lancement fin 2004. Pour plusieurs directeurs actuellement en poste la réflexion personnelle engagée à cette occasion a été déterminante pour l'acte de candidature.

**Plus d'une soixantaine d'entretiens de carrière** ont été conduits par la MGCD en 2014 au bénéfice des directeurs adjoints, agents comptables et sous-directeurs, nombre semblable au niveau d'activité de 2013.

L'objectif de rencontrer au moins une fois tous les trois ans la majorité des agents de direction en poste depuis plus de trois ans a été atteint. Cette démarche reçoit un accueil favorable de la part des intéressés et des directeurs de la branche. Les refus d'entretiens demeurent très faibles (moins de 1%).

Les constats établis les années précédentes se confirment : les agents de direction qui souhaitent effectuer une mobilité en dehors de leur région, mettent l'accent sur la priorité donnée aujourd'hui par de nombreux directeurs au recrutement parmi les agents de direction ou cadres de la région des organismes concernés. Enfin, l'emploi du conjoint demeure un facteur sensible pour de nombreux candidats à la mobilité, ainsi que les frais occasionnés par le changement de résidence.

Un outil informatique de gestion des entretiens de carrière (VIP) a été élaboré à la CNAMTS. Il permet de gérer les invitations et de saisir de manière synthétique les informations recueillies lors des entretiens : données sur le parcours professionnel, les compétences exercées, les souhaits de mobilité géographique et fonctionnelle, ... Il permet des exploitations statistiques et une facilité de repérage de potentiels dans les cas de recherche de collaborateurs de haut niveau pour les organismes du réseau, pour

la CNAMTS et parfois pour d'autres structures (CNSA, autres régimes, ...). Fin 2014, près de 340 fiches étaient enregistrées, cette activité ayant débuté mi 2010.

La MGCD a de plus en plus de demandes d'entretien provenant d'agents de direction qui viennent d'autres branches, régimes et parfois de la fonction publique.

### ***Les bilans de développement***

Ils sont proposés en priorité à des agents de direction qui sont susceptibles d'en tirer profit dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle. Ainsi en 2014, à la suite des entretiens de carrière, 5 agents de direction ont effectué un bilan de développement avec une consultante spécialisée dans la conduite de ce dispositif, ce qui représente 8% des personnes reçues, 56 agents de direction ont en déjà bénéficié depuis son lancement. Ils ont construit à l'issue du bilan un projet de développement avec leur directeur.

## ***2.4. La mise en œuvre du protocole du 22 juillet 2005***

Comme pour l'exercice 2013, la CNAMTS a conservé la même posture vis-à-vis de la mise en œuvre du protocole d'accord du 22 juillet 2005 en fixant des objectifs ambitieux pour ce qui concerne la part variable de rémunération. Parallèlement, 30 directeurs ont obtenu les points de rétribution de la maîtrise de la fonction dans un cadrage préalable.

- **Parts variables des directeurs et agents comptables**

Pour les directeurs, le taux moyen tout type d'organisme de l'Assurance Maladie confondu est de 84%, en CPAM 74.8%  
Pour les agents comptables, le taux moyen est plus élevé à 88.5% pour l'ensemble des organismes, 84.2% en CPAM

- **Evaluation de la maîtrise de la fonction**

29 directeurs ont bénéficié de points d'évolution salariale en 2014 avec une moyenne de 34,8 points accordés.  
33 agents comptables en ont obtenus, la moyenne est de 26 points.

## ***2.5. Les détachements***

Actuellement 8 agents de direction bénéficient d'un accord de détachement dans le cadre de l'article 7 du protocole d'accord de 2005, en majorité au sein d'organismes de protection sociale, les autres dans des institutions publiques diverses.