

BILAN 2014

BILAN DE LA POLITIQUE DE GESTION DES DIRECTEURS ET AGENTS COMPTABLES DU RSI

- GESTION DES CADRES DIRIGEANTS -

- CANDIDATURES ET NOMINATIONS AUX POSTES DE DIRECTEURS ET AGENTS COMPTABLES -

Décret n°2013-624 du 15 juillet 2013

Caisse nationale RSI
DDR – DOM - GRH RESEAU
Gestion des cadres dirigeants

1. Vacances de postes et nominations des directeurs et agents comptables au RSI en 2014

La politique de gestion de cadres de direction vise en premier lieu les postes relevant du comité des carrières (directeurs et agents comptables), il s'agit des postes diffusés par le RSI ou diffusés par le régime général, et nécessitant l'évaluation des candidats.

En 2014, le comité des carrières a examiné les candidatures présentées sur 2 vacances de poste du RSI, un poste de Directeur et un poste d'Agent comptable.

Ce faible renouvellement a résulté du choix de l'institution, de recourir à des intérimaires de fonctions dans la perspective du projet d'organisation Trajectoire 2018. Ce projet de cartographie du réseau validé début 2015 par les instances politiques du régime et la tutelle, vise à resserrer le réseau actuel de 29 caisses à 13 caisses en 2019.

De fait, les postes pourvus en intérimaires en 2014, ont concerné cinq autres postes d'Agents comptables et un autre poste de Directeur.

Sur les motifs de remplacement de ces postes, 50% ont pour origine des départs à la retraite (l'âge moyen observé ces dernières années était de 63 ans pour les directeurs et de 64 ans pour les agents comptables), 37,5% ont concerné des mutations vers le régime général et 12,5% une mobilité interne.

Sur 10 des séances du comité des carrières en 2014, le pôle des cadres dirigeants a géré en moyenne 2,2 candidatures issues du RSI. Si le nombre de candidatures est plus régulier sur l'exercice par rapport à 2013, l'appétence à la mobilité sur ces postes est en recul de 21%.

Caractéristiques des postes RSI diffusés en 2014

Poste	Séance du comité des carrières	Caisse régionale	Année de nomination	Total
Directeur	25/04/2014	Languedoc Roussillon	2014	1
Agent comptable	26/09/2014	La Réunion	2014	1
Total				2

Observation : Compte tenu du faible nombre des postes diffusés au cours de l'année, toute analyse de la situation gagne néanmoins à s'appuyer sur une série pluriannuelle (voir 4^{ème} partie).

1.1 - Caractéristique des candidatures

1.1.1 Régime d'appartenance des candidats

Le nombre moyen de candidatures sur les 2 postes vacants a été de **3 candidatures**.

Le nombre de candidature respectif sur les postes de Directeur et Agent comptable ci-après détaillé, est dans les 2 cas, inférieur au nombre moyen observé au niveau du comité des carrières (de 4,8 sur les postes de Directeur, et 3 sur les postes d'Agents comptables en 2014). Les caractéristiques du poste d'Agent comptable de la caisse des DOM, traditionnellement difficile à pourvoir, expliquent en partie ce résultat.

Poste du RSI	Caisse régionale	Régime / Branche des candidats					
		CAF	CPAM	URSSAF	Total RG	Total RSI	TOTAL
Directeur	Languedoc Roussillon	1	1	1	3	1	4
Agent comptable	La Réunion		1		1	1	2
Total		1	2	1	4	2	6

1.1.2 Répartition par genre des candidatures

Les candidatures féminines ont été supérieures à celles des hommes, inversant ainsi la tendance observée en 2013. Toutefois, au vu du nombre réduit des vacances de postes concernées, ces données seront rapportées sur une périodicité pluriannuelle.

Poste	Femmes	Hommes
Agent comptable	2	0
Directeur	2	2
Nombre	4	2
Répartition	66,6%	33,4%

1.2 – Nominations et types de mobilités réalisés

1.2.1 Provenance des candidats nommés

Les 2 candidats nommés sont issus du RSI. Outre les mobilités géographiques, importantes, exercées par ces personnes, le changement s'est également traduit par un premier accès à une fonction d'agent de direction pour l'Agent comptable nommé.

1.2.2 Répartition par genre des nominations

La répartition par genre des nominations est égale, ce qui est à rapprocher de la répartition des candidatures, ci-dessus, mais à relativiser compte tenu du faible nombre de postes concernés.

Poste	F	H	Total
Agent comptable	1		1
Directeur		1	1
Total	1	1	2

1.3 – Accompagnement des directeurs nommés

Une démarche d'accueil est organisée systématiquement pour les directeurs nommés au RSI. Elle prend la forme, d'une rencontre des directeurs de branches de la caisse nationale dont les activités sont plus particulièrement orientées vers le réseau. Cette démarche peut s'accompagner d'une découverte en caisse RSI (pour les directeurs issus d'un autre réseau).

De même, il est prévu une prise de contact avec les agents de direction du GIR (groupement interrégional) auquel appartient leur caisse.

Par ailleurs un audit de la caisse pour la prise de fonctions est réalisé, dont le bilan partagé entre le nouveau directeur et la caisse nationale permet de définir un plan d'actions. Compte tenu du nombre très réduit chaque année de directeurs nommés, il n'est pas prévu de séminaire commun pour cet accompagnement.

2. Bilan des candidatures RSI aux autres postes de Directeurs et Agents Comptables en 2014

Les recrutements opérés au RSI suite aux vacances de poste de 2014 peuvent être mis en regard des postulations des candidats du RSI dans les postes relevant du comité des carrières, hors RSI.

2.1. Nombre de candidatures RSI et avis donnés par le comité des carrières

2.1.1 Typologie des candidats

Sur la totalité des 20 candidatures RSI présentées sur des postes directeurs et agents comptables hors régime, 30% des candidatures ont concerné des postes d'Agents comptables et 70% des postes de Directeur. Elles émanent de 14 candidats, avec une moyenne de 1,5 candidature sur les postes de directeurs et 1,2 candidature sur les postes d'agents comptables.

Pour les postes d'Agent comptable, l'intérêt des candidats s'est porté sur les branches famille et maladie. Pour les postes de Directeur, les candidatures se sont diversifiées aux organismes de la branche vieillesse et les centres informatiques.

Par fonction, les Sous directeurs ont postulé aussi souvent que les Agents comptables sur les 2 types de postes directeurs et agents comptables.

Fonctions des candidats RSI	Répartition des candidatures 2014 selon les fonctions des postulants				
	Directeur	Agent comptable	Directeur adjoint (caisse nationale - caisse régionale)	Sous-directeur (caisse nationale - caisse régionale)	Fondé de pouvoir
Poste de directeur RG	43%	21%	14%	21%	-
Poste d'agent comptable RG	-	33%	17%	33%	17%

2.1.2 Typologie des avis émis par le comité des carrières

Sur la totalité des candidatures, les avis d'adéquation ont été majoritaires à 75%, visant davantage sur les postes d'agent comptable (*tous en adéquation*).

Les 29% d'avis d'adéquation partielle notifiés aux candidats RSI aux postes de Directeurs du Régime général ont été motivés, soit par le caractère stratégique des postes de direction postulés, soit par l'absence d'une expérience de pleine direction. En effet, hormis un directeur en exercice, ce sont 2 agents comptables et un sous-directeur qui sont concernés. Si la part de ces avis est en augmentation par rapport à 2013, cette tendance se vérifie également sur l'ensemble des candidatures, toutes branches confondues (28,1% d'avis d'adéquation partielle notifiés en 2014 par le comité des carrières, 27% en 2013).

L'avis d'inadéquation émis sur la candidature d'un agent de direction, a été motivé par l'absence chez le candidat, de domaines de compétences importantes requises pour le poste.

		Candidatures RSI et avis du comité des carrières				
Poste	Organisme	Adéquation	Adéquation partielle	Inadéquation	Total	Répartition
Agent comptable	CAF	3			3	50%
	CPAM	1			1	17%
	UGECAM	2			2	33%
Total Agent comptable		6			6	
Répartition		100%				
Directeur	CAF	3	1	1	5	36%
	CARSAT		1		1	7%
	CPAM	3	2		5	36%
	CTI	3			3	21%
Total Directeur		9	4	1	14	
Répartition		64%	29%	7%		
Total Agent comptable et Directeur		15	4	1	20	
Répartition		75%	20%	5%		

2.2. Répartition par genre des candidatures

La mobilité interrégimes a davantage été recherchée par les candidats homme sur les postes de Directeur, mais les candidatures féminines progressent régulièrement ces dernières années.

Candidatures sur les postes	F	H	Total
Agent comptable	2	4	6
Directeur	2	12	14
Total	4	16	20
	20%	80%	

2.3. Décisions des organismes recruteurs - suite des candidatures RSI

En 2014, **trois personnes ont été nommées sur des postes d'Agent comptables hors régime**, étant précisé que les 2 dernières mutations sur ces postes ont eu lieu en 2012. A fin 2014, aucune nomination à des postes de Directeurs n'était intervenue.

Ces nominations en 2014 ont concerné deux femmes à la CAF et un homme à l'UGECAM, deux de ces personnes étaient déjà Agents comptables et la troisième, Fondée de pouvoir.

Sur les postes hors RSI sur lesquels se sont portées les candidatures, le taux des postes concernés par de nouveaux appels à vacances a été de même niveau qu'en 2013 mais a concerné davantage les postes de Directeurs. Cette évolution est à corréliser avec la progression globale des avis en adéquation partielle (*ci-dessus*).

Poste	Nommé	Non choisi	Nouvel appel
Agent comptable	3	2	1
Directeur		10	4
Total	3	12	5
Répartition	15%	60%	25%

3. Politique générale de gestion des cadres de direction

La politique de gestion des directeurs et agents comptables du RSI s'inscrit dans la politique plus générale de suivi des cadres de direction, ou candidats à ces fonctions. Parmi les traits saillants de cette gestion, il convient de relever :

3.1. Accompagnement de la caisse nationale à la préparation des cadres, candidats au concours interne de l'EN3S ou au CAPDIR

La caisse nationale conduit une démarche annuelle de recensement des cadres susceptibles de s'inscrire dans une démarche d'accès à une fonction de direction (candidature EN3S, demande d'inscription sur la liste d'aptitude avec admission au CAPDIR, voire profil signalé par le directeur d'une caisse régionale). En 2014, 6 cadres du régime ont été admis à suivre la préparation UCANSS au 54^{ème} concours de l'EN3S, in fine les 2 candidats admissibles ont été admis à suivre la scolarité.

Pour soutenir ces démarches, le RSI a mis en œuvre un accompagnement dédié, qui s'est renforcé progressivement pour personnaliser la préparation des candidats tout en entraînant le collectif aux épreuves orales.

Ainsi depuis 2013, sont mis en œuvre, un parrainage individuel des candidats par des agents de direction du réseau, un entraînement à l'oral en mode *coaching* ou en reconstitution d'un jury de concours. De même, des actions, formation ou stage d'observation pratique en caisse, participant de cette préparation ont été proposées aux candidats des voies du concours ou du CAPDIR.

En outre, les caisses concourent à leur niveau, en octroyant aux candidats suivant la préparation UCANSS, un temps hebdomadaire libéré sur le temps de travail pour leur permettre de travailler sur les devoirs ou révisions nécessaires. Ces mesures ont également été alignées en faveur des candidats préparant les épreuves d'entrée au CAPDIR.

De manière générale, les évolutions issues de la réforme sur la dynamisation de la gestion des carrières des agents de direction et notamment la création du cycle de formation CAPDIR, a conduit la caisse nationale à renforcer l'information et le conseil sur les voies d'accès aux fonctions dirigeantes auprès des candidats potentiels du réseau.

3.2. Accueil d'élèves de l'EN3S notamment en stage de direction

Le RSI veille à proposer chaque année, des stages notamment de direction aux élèves de l'EN3S. Deux élèves ont ainsi été accueillis en 2014 (caisse régionale Rhône et Côte d'Azur).

Ce sont 4 élèves issus de la 52^{ème} promotion qui ont intégré le RSI en 2014, dont l'une à la suite de ce stage.

Pour mémoire, 100 anciens élèves de l'EN3S sont présents à fin décembre au RSI.

3.3. Recueil des souhaits professionnels (évolution professionnelle, mobilité, missions...) - mise en œuvre des entretiens de carrière

Un recensement est effectué auprès des directeurs d'organisme, chaque année, afin de connaître les projets exprimés en termes d'évolution professionnelle et de mobilité par des agents de direction et des cadres identifiés comme souhaitant à terme accéder à une fonction de direction, et d'envisager l'adéquation des perspectives de gestion des carrières.

Par ailleurs, la mise en œuvre des entretiens de carrières pour les agents de direction de la caisse nationale en 2012 et 2013, a été déployée pour ceux du réseau en 2014 et poursuivie en 2015, sur la base du volontariat. Cette action a pu être réalisée pour 28 personnes. La campagne est fixée tous les 3 ans et le dispositif reste actif à tout moment sur demande.

A l'issue des entretiens de carrière, les actions ayant pu être rapidement mises en œuvre pour accompagner ces projets, ont concerné d'une part, la mise en relation, le portage des souhaits vers les interlocuteurs compétents, d'autre part, la participation au financement de formations qualifiantes,

- dans le cas de projets de mobilités inter régimes : partage des souhaits de mobilité avec les responsables des cadres dirigeants des caisses nationales concernées,
- souhaits de missions nationales : information des Directeurs de branche de la CNRSI
- souhaits de financement de formation : en lien avec les directeurs régionaux, financement sur les fonds de gestion administrative nationale
- souhaits d'accompagnements : dirigés vers l'offre de service nationale pour l'accompagnement individuel et collectif, ou en intervention extérieure selon les cas

3.4. Renouvellement du dispositif de part variable

Le dispositif de part variable de rémunération initialement prévu à l'avenant à l'accord du 2 juin 2009 relatif à la classification du personnel de direction, a été profondément remanié par accord du 24 novembre 2011.

4. - BILAN PLURIANNUEL DE LA MOBILITE DU PERSONNEL DE DIRECTION

Le régime créé en 2006 poursuit sa construction en préparant la prochaine étape de fusions de ses caisses à horizon 2019. Ainsi, depuis 2009, la mobilité des agents de direction a été active, stimulée par les réorganisations internes, nécessitée par les départs. De même, dans la perspective des restructurations annoncées, les souhaits de mobilité hors régime ont progressé chez les Directeurs.

Globalement, les nominations intervenues au RSI, ont concerné majoritairement les postes d'agents de direction à 67,3%, quand ceux des directeurs et des agents comptables ont représenté respectivement 17,3% et 15,4% de l'ensemble.

Ces nominations sont consécutives pour 59% à des départs en retraite, pour 26% aux mobilités internes au régime et pour 15% aux mutations hors régime. Le nombre moyen annuel des vacances publiées a été de 5,2 postes.

On peut mettre en regard les démarches spécifiques à chacune de ces catégories d'agents de direction, au vu des statistiques précédentes.

4.1. - Les Directeurs

4.1.1 Candidatures

Sur la période, les candidats Directeurs ont été peu nombreux à souhaiter une mobilité, ils étaient moins de 5 personnes concernées chaque année, avec une moyenne de 2 candidatures par personne. Ce constat est à mettre en regard des nécessités de réorganisation des organismes du RSI récemment constitués, et à un moindre degré avec leur âge moyen (54% des Directeurs ont plus de 55 ans). La réflexion qui s'est engagée sur le projet d'organisation Trajectoire 2018, participe à la progression ces deux dernières années, des candidatures sur des postes de pleine direction hors régime.

Globalement, la mobilité sur des postes de Directeurs du RSI ou du Régime général, a davantage été souhaitée par les directeurs adjoints même s'ils étaient moins nombreux en 2014.

Ils étaient 11 femmes et 33 hommes candidats.

Répartition des candidatures sur la période 2009 à 2014 (85 candidatures)					
Fonctions des candidats RSI	Directeur	Agent comptable	Directeur adjoint (caisse nationale - caisse régionale)	Sous-directeur (caisse nationale - caisse régionale)	Autres AD caisse nat.
Poste de directeur RSI et RG	24,7%	20%	40%	11,8%	3,5%

Les candidatures des agents de direction de la caisse nationale ont représenté 26% du total.

4.1.2 Nominations

L'accueil de candidats issus d'autres régimes a représenté **39%** des nominations de Directeurs. L'ouverture aux candidats extérieurs s'est réalisée majoritairement sur des postes D3 et sur près de la moitié des postes D2 vacants.

Les Directeurs ont été nommés en premier lieu parmi les Directeurs à 56%, puis parmi les Directeurs adjoints à 28% et parmi les Agents comptables à 17%.

En genre, les Directeurs nommés sont 3 femmes et 15 hommes.

4.2. - Les Agents comptables

4.2.1 Candidatures

Les candidats agents comptables du RSI, ont plus largement souhaité une mobilité inter régime sur ces postes, cette appétence a représenté 92% de leurs candidatures.

La majorité des candidatures présentées sur les postes d'agent comptables, sont issues en premier lieu des agents comptables, puis des cadres et des directeurs adjoints. La mobilité a intéressé dans une moindre mesure les autres catégories d'agents de direction.

Répartition des candidatures sur la période 2009 à 2014 (51 candidatures)						
Fonctions des candidats RSI	Directeur	Agent comptable	Directeur adjoint	Sous-directeur	Autres AD caisse nat.	Cadres
Poste d'agent comptable RSI et RG	2%	52%	18%	6%	2%	20%

Le nombre moyen annuel de candidats RSI est de 5,3, chaque candidat ayant présenté en moyenne 2,3 candidatures. Ils étaient 14 femmes et 23 hommes et candidates.

Considérant la typologie des candidats, on observe sous l'effet conjugué des départs non remplacés des agents comptables titulaires et de la réforme CAPDIR visant les cadres titulaires du seul CESCFAF, une baisse depuis 2013, des candidatures issues du RSI.

4.2.2 Nominations

Depuis 2009, sur 16 nominations, l'accueil de candidats issus d'autres régimes demeure important avec **63%** des nominations d'Agents comptables. En genre, ils sont 9 femmes et 7 hommes nommés.

Les Agents comptables ont été nommés parmi un vivier diversifié d'agents de direction et de cadres. Les nominations sont intervenues en premier lieu parmi les cadres pour 37,5%, parmi les Agents comptables à 31,25%, les Directeurs adjoints à 18,75% et les sous directeurs à 12,50%.

4.3. - Les autres agents de direction

Comme pour les postes de Directeurs et d'Agents comptables, le RSI a accueilli des agents de direction issus d'autres régimes sur les autres postes d'agents de direction. Depuis 2009, ils ont représenté 23% du total de ces nominations. L'ouverture hors régime est de bon niveau et continue de progresser même s'il est de moindre importance par rapport aux postes Directeurs et Agents comptables.

La mobilité des agents de direction a été essentiellement fonctionnelle puisqu'elle s'est réalisée au sein du même organisme pour 51% du total des nominations. Les mobilités internes et inter régimes sont pratiquement de même niveau avec respectivement, 26% et 23% des nominations. Sur ce point les opportunités jouent significativement dans les mobilités réelles.

Au niveau des départs, plusieurs agents de direction ont réalisé une mutation depuis 2009:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Mutations ARS		3		1			4
Mutations Régime général	1	3	1	1	5	5	16
Total général	1	6	1	2	5	5	20