



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 2018

PREAMBULE	3
INTRODUCTION	4
I. 2018 : CONSOLIDATION DE LA POLITIQUE DE LA GESTION DES DIRIGEANTS DE LA BRANCHE FAMILLE.....	5
1.1 Accompagner les directeurs dans l'appropriation de la COG 2018-2022.....	5
1.1.1 Formation des leviers de la réussite	5
1.1.2 Implication des directeurs évaluateurs dans la phase de validation des CPOG des organismes	5
1.2 L'offre de service de la mission gestion des dirigeants	6
1.2.1 Un accompagnement renforcé des directeurs	6
1.2.2 La définition d'orientations nationales de formation	6
1.2.4 L'accès au coaching	6
1.2.5 My Job Glasses : un outil au service de la marque employeur dirigeants	6
1.2.6 Plan de communication.....	7
1.3 La poursuite des travaux en transversalité avec les acteurs impliqués dans la gestion des ADD.....	7
II. LES POSTES EXAMINES AU COMITE DES CARRIERES	8
2.1 Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille.....	8
2.2 Les candidatures sur les postes de la branche Famille.....	9
2.2.1 Selon la branche d'appartenance des candidats	9
2.2.2 Selon le genre des candidats.....	9
2.2.3 Selon la fonction des candidats.....	10
2.3 Les candidatures issues de la branche Famille.....	11
2.3.1 Modalités d'évaluation	11
2.3.2 Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert	11
2.4 Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des Carrières.....	12
2.4.1 Selon la branche d'appartenance (ouverture de la branche Famille).....	12
2.4.2 Selon le genre (parité dans la branche Famille)	13
2.4.3 Selon la fonction (les parcours professionnels)	13

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 : 2018 : année de consolidation de la politique de gestion des dirigeants au sein de la branche Famille en application des principes définis par la COG 2018-2022 ;
- Partie 2 : les postes examinés au Comité des carrières.

Au cours de l'exercice 2018, la Cnaf a déployé 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 ;

A ce titre, nous verrons que 2018 est bien l'année de consolidation de la politique de gestion des dirigeants au sein de la branche Famille en application des principes définis par la COG 2018-2022 (partie 1) et dresserons le bilan des postes examinés au Comité des carrières (partie 2).

L'année 2017 avait été marquée par le déploiement d'actions permettant une plus grande proximité entre la caisse nationale et son réseau, que ce soit à travers son système d'évaluation envers les directeurs ou par le biais des entretiens de carrières menés à destination de l'ensemble des agents de direction. Ces actions ont permis de constituer progressivement une offre de service cohérente et homogène à destination des différents publics d'agent de direction.

En 2018, la mission gestion des dirigeants a 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 a été également marquée par la création d'un nouvel intranet de branche, qui comprend un site dédié aux top managers. Cette nouveauté a été une opportunité pour la mission gestion des dirigeants pour travailler sur sa visibilité en enrichissant un espace en propre et en définissant un plan de communication.

1.1 Accompagner les directeurs dans l'appropriation de la COG 2018-2022

1.1.1 Formation des leviers de la réussite

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

La finalité poursuivie est à la fois la réussite des objectifs fixés mais aussi le développement du potentiel dirigeant grâce au partage entre pairs.

De manière opérationnelle, les objectifs pédagogiques de la formation sont les suivants :

- Découvrir et expérimenter une approche positive du management reposant sur une approche par les forces de l'organisme et des parties prenantes (plutôt que par les faiblesses) ; la méthode utilisée est celle de l'exploration appréciative (Appreciative Inquiry).
- Capitaliser sur les « piliers de la réussite » dans un contexte de changement ;
- Développer une culture du partage et de la coopération entre dirigeants.

Une session d'expérimentation a été organisée en fin d'année 2018, le bilan étant positif, des sessions seront mises en œuvre pendant toute l'année 2019.

1.1.2 Implication des directeurs évaluateurs dans la phase de validation des CPOG des organismes

Faisant suite à la signature de la COG 2018-2022, les Caf ont été mobilisées pour définir et rédiger leur CPOG. Le directeur général de la Cnaf est rendu destinataire du document, afin de l'enrichir puis de le valider. Du fait de leur fonction et de leur connaissance du réseau, les directeurs évaluateurs ont été impliqués dans les phases de relecture et de validation des CPOG des organismes.

1.2 L'offre de service de la mission gestion des dirigeants

En 2018, la mission gestion des dirigeants a développé de nouveaux projets en lien avec son offre de service.

1.2.1 *Un accompagnement renforcé des directeurs*

Pour aller plus loin dans l'accompagnement de la fonction à chaque étape, de nouvelles offres ont été mises en place par la mission gestion des dirigeants.

En plus du parrainage déjà mis en place en 2017, il est proposé à chaque nouveau directeur en prise de fonction, de disposer d'un droit de tirage qu'il peut utiliser pour suivre la formation « prise de fonction de directeur » proposée par l'EN3S ou pour bénéficier d'un coaching.

A ce titre, la mission gestion des dirigeants, lorsqu'elle est sollicitée, peut intervenir afin de guider le directeur dans le choix du coach, en lui fournissant par exemple quelques contacts et références.

En 2019, d'autres propositions viendront enrichir l'offre d'accompagnement, comme l'expérimentation d'un guide de prise de fonction de directeur ou encore la définition d'une lettre de prise de fonction en lien avec les enjeux et les objectifs fixés au moment de la prise de poste.

1.2.2 *La définition d'orientations nationales de formation*

Conformément à ses engagements, la Mission gestion des dirigeants a participé à la définition des orientations nationales de formation de la branche Famille pour la population des agents de direction.

1.2.4 *L'accès au coaching*

Les premiers coachings d'agents de direction de Caf pris en charge par la caisse nationale ont été organisés en 2018. Le bilan, très positif, a permis à la mission gestion des dirigeants d'enrichir son offre de service avec cette modalité d'accompagnement.

1.2.5 *My Job Glasses : un outil au service de la marque employeur dirigeants*

Le site My Job Glasses est une plate-forme de rencontre qui permet aux étudiants d'échanger avec des professionnels dans les locaux de l'entreprise. L'objectif pour eux est de mieux comprendre les métiers et de se créer un premier réseau.

Depuis fin 2017, de nombreux organismes de Sécurité sociale, dont plusieurs Caf et l'EN3S, se sont lancés dans l'aventure My Job Glasses.

Après une première phase d'expérimentation réussie, la mission gestion des dirigeants a décidé, en association avec l'EN3S, de rentrer à son tour dans la démarche pour valoriser les métiers d'agents de direction de la branche Famille.

En septembre 2018, ce sont près de 10 ambassadeurs qui se sont portés volontaires pour intégrer le dispositif. L'année 2019 aura pour objectif d'augmenter le nombre d'ambassadeurs tout en valorisant les actions autour de la marque employeur et notamment de donner suite aux rencontres faites avec les étudiants identifiés comme « potentiels » pour la branche.

1.2.6 *Plan de communication*

En 2018, la branche Famille s'est dotée d'un nouvel intranet de branche appelé CafCom. Ce déploiement a été l'opportunité pour la mission gestion des dirigeants de revoir sa stratégie de communication et de se rendre plus visible dans le réseau.

Pour ce faire, la mission gestion des dirigeants a créé, dans la rubrique destinée aux tops managers, un espace dans lequel elle présente son offre de service et ses actualités. Par ailleurs, des articles sont régulièrement publiés afin de présenter l'ensemble des actualités au réseau, mais aussi pour recueillir des avis ou encore des volontaires pour des groupes de travail. Enfin, la mission gestion des dirigeants transmet aux directeurs, tous les deux mois, une newsletter avec l'ensemble des actualités passées et à venir, qu'elles concernent les directeurs eux-mêmes ou leurs agents de direction.

1.3 La poursuite des travaux en transversalité avec les acteurs impliqués dans la gestion des ADD

La Mission gestion des dirigeants de la Cnaf a poursuivi sa participation à l'ensemble des instances préexistantes ou mises en place, pour dynamiser la gestion des carrières.

En externe, cette transversalité, s'est exercée avec les acteurs suivants : Dss, Ucanss, En3s, Cnam, Cnav, Acoss, CCMSA et CNDSSSTI, autour de nombreux projets d'ampleur et notamment celui du projet de rénovation des attendus de la fonction d'agent de direction.

2.1 Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Directeurs	30	13	19	10	9	13	21
DCF	24	15	13	13	11	11	14
Total	54*	28	32	23	20	24	35

Pour mémoire : 2012 est l'année de la départementalisation des Caf.

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

En 2018, le nombre de postes à pourvoir augmente significativement.

Si le rallongement de durée de carrières chez les dirigeants et le cycle des COG expliquait la diminution des années précédentes, on peut penser que ce phénomène a pris fin, avec une augmentation de la mobilité, notamment sur les postes de directeurs.

- Répartition par catégorie d'organisme des postes vacants :

✓ de directeurs :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Catégorie A	2	2	1	0	0	0	1
Catégorie B	15	3	7	1	2	5	7
Catégorie C	7	3	6	6	2	2	5
Catégorie D	6	5	5	3	5	6	8
Totaux	30	13	19	10	9	13	21

✓ de directeurs comptables et financiers :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Catégorie A	3	1	1	1	1	0	0
Catégorie B	14	2	4	4	3	4	3
Catégorie C	3	5	5	5	3	3 (2+1*)	7
Catégorie D	4	7	3	3	4	4 (3+1**)	4
Totaux	24	15	13	13	11	11	14

Postes multi-branches : * : CCSS Lozere et ** : Cпам /Caf Hautes Alpes

L'année 2018 apparaît davantage marquée par un renouvellement sur les postes des caisses de catégorie C et D. En revanche, pour la catégorie B, seuls les postes de directeurs montrent un renouvellement important.

2.2 Les candidatures sur les postes de la branche Famille

2.2.1 Selon la branche d'appartenance des candidats

- Directeurs :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	100	83	66	41	29	45	64
MALADIE	30	12	24	8	7	12	21
RECOUVREMENT	24	10	18	5	1	4	4
VIEILLESSE	5	7	6	2	1	5	8
INDEPENDANTS	0	3	4	1	2	0	6
AUTRES	8	11	5	11	1	5 (4+1*)	3 (2+1*)
Total	167	126	123	68	41	71	106

* : candidature multi-branches

Dans la continuité de 2017, les candidatures sur les postes de directeurs sont en augmentation en 2018 ; la majorité des candidatures proviennent toujours de la branche Famille, mais dans une moindre mesure (60% au lieu de 63% en 2017).

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	35	50	19	22	19	18 (16+2*)	18
MALADIE	14	21	10	17	10	12	18
RECOUVREMENT	4	9	8	5	7	5 (4+1*)	6
VIEILLESSE	6	6	3	4	1	7	3
INDEPENDANTS	1	1	3	2	3	7	1
AUTRES	6	19	9	2	5	4	4 (3+1*)
Total	66	106	52	52	45	53	50

* : candidature multi-branches

En revanche, pour les postes de directeurs comptables et financiers, on observe que les candidatures en provenance des autres branches et régimes représentent toujours la majorité des candidatures : en 2018, 64% des candidatures enregistrées et 66% en 2017.

2.2.2 Selon le genre des candidats

- Directeurs :

SEXE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Femme	67	53	61	34	13	33	49
Homme	100	73	62	34	28	38 (37+1*)	57 (56+1*)
Total	167	126	123	68	41	71	106

* : candidature multi-branches

En 2018, l'augmentation du nombre de candidatures féminines est en cohérence avec l'augmentation du nombre de candidatures observée pour cette année, sans pour autant rejoindre l'égalité parfaite de 2015 entre candidatures féminines et masculines.

- Directeurs comptables et financiers :

SEXE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Femme	34	32	14	25	23	23 (22+1*)	18
Homme	32	74	38	27	22	30 (28+2*)	32
Total	66	106	52	52	45	53	50

* : 3 candidatures multi-branches

En revanche, le pourcentage de candidatures féminines sur les postes de directeurs comptables et financiers continue d'être à la baisse (36% contre 43% en 2017).

2.2.3 Selon la fonction des candidats

- Directeurs :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	60	32	29	10	6	14	35
Directeur adjoint	66	55	56	34	24	35 (34+1*)	35
DCF	26	29	16	11	9	16	26 (25+1*)
Sous-directeur	15	10	18	13	2	5	9
Autres	0	0	4	0	0	1	1
Total	167	126	123	68	41	71	106

* : candidature multi-branches

Sur les postes de directeurs, la tendance à une place importante occupée par les candidatures de directeurs augmente significativement (33% en 2018 contre 20% en 2017).

- Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	1	2	2	1	0	0	0
Directeur-adjoint	6	8	2	6	1	6	2
DCF	30	22	13	22	20	16 (15+1*)	14
Sous-directeur	15	22	15	9	11	13 (12+1*)	9
Cadre	14	52	20	14	13	17 (16+1*)	25 (24+1*)
Total	66	106	52	52	45	53	50

* : candidatures multi-branches

Sur les postes de directeurs comptables et financiers, les cadres restent les premiers à candidater (50%). Viennent ensuite les candidatures des directeurs comptables et financiers (28%) et des sous-directeurs (18%). Le nombre global de candidatures suit la même tendance, mettant en exergue l'intérêt que revêt toujours la fonction de directeurs comptables et financiers dans un parcours professionnel riche.

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, des réalisations probantes présentées par le candidat, l'évaluateur explore les compétences acquises sur les 5 dimensions du référentiel commun des postes à pourvoir.

L'analyse de la compétence se réalise à partir des grilles renouvelées ressortant de la réforme Morel (stratégie – entrepreneuriat – management – partenariat – métier).

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	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	100	105	66	41	28	46 (45+1*)	64
MALADIE	12	7	25	18	8	17	5
RECOUVREMENT	1	4	2	0	5	0	1
VIEILLESSE	0	3	1	2	2	3	1
INDEPENDANTS	0	1	1	0	0	0	0
AUTRES	0	0	0	0	1	0	0
Total	113	120	95	61	44	66	71

* : poste multi-branches

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	35	91	19	21	19	16	18
MALADIE	19	7	11	23	24	7 (6+1*)	13
RECOUVREMENT	2	4	1	3	4	5	0
VIEILLESSE	2	3	2	0	0	5	4
INDEPENDANTS	1	1	0	0	0	0	0
AUTRES	0	0	0	0	0	2	0
Total	59	106	33	47	47	35	35

* : poste multi-branches

En 2018, l'intérêt pour une mobilité interbranches régresse puisque sur les 106 (71+35) candidatures de la branche Famille, 24 seulement concernaient une autre branche.

Ces souhaits de mobilité dans une autre branche concernent toujours essentiellement la branche Maladie – qui retrouve le niveau de 2014 sur les postes de directeurs comptables et financiers – malgré une forte régression des candidats branche Famille sur les postes de directeurs 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	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	27	9	16	9	7*	10	18
MALADIE	1	1	1	0	2	0	1
RECOUVREMENT	1	1	1	0	0	1	0
VIEILLESSE	0	0	1	0	0	0	1
INDEPENDANTS	0	0	0	1	0	0	0
AUTRES	1	0	0	0	0	1	0
Total	30	11	19	10	9	12	20

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	18	8	6	7	7*	3 (2+1*)	3
MALADIE	3	1	0	2	2	3	4
RECOUVREMENT	2	1	1	1	0	1	4
VIEILLESSE	0	0	1	2	0	1	0
INDEPENDANTS	0	0	2	1	0	1	0
AUTRES	1	3	0	0	0	1	1
Total	24	13	10	13	9	10	12

* : nomination sur poste multi-branches

En 2018, on notera que la branche Famille a continué à ouvrir ses postes de directeurs aux autres branches et que le taux de nomination d'ADD d'autres branches sur les postes de directeurs comptables et financiers est en très forte hausse pour atteindre un niveau historique (75% contre 70% en 2017). Au total, la branche Famille maintient un taux d'ouverture aux autres branches à hauteur de 34%, certes en baisse par rapport à l'année précédente, mais dépassant les 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 :

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Catégorie B	4	3	0	2	1	0	2	2	4	3
Catégorie C	2	4	1	1	1	5	2	0	1	4
Catégorie D	5	0	2	3	3	0	2	4	4	3
Total	12	7	3	6	5	5	6	6	9	11

✓ du nombre de directeurs et directrices comptables et financières :

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Catégorie B	1	2	0	2	0	3	3	1	1	1
Catégorie C	3	1	2	3	2	1	0	2(1+1*)	2	5
Catégorie D	1	1	2	2	2	2	2	2	3	0
Total	5	5	5	8	5	6	5	5	6	6

* : poste multi-branches

En 2018, plus de femmes que d'hommes ont été nommées sur des fonctions de pleine direction. La branche Famille continue ainsi sa progression vers la parité aux postes de directeurs, conformément à son objectif COG.

Concernant les postes de directeurs comptables et financiers, autant de femmes que d'hommes ont été nommés, comme l'année précédente.

2.4.3 Selon la fonction (les parcours professionnels)

- Directeurs :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	19	3	9	3	1	4	10
Directeur adjoint	7	4	9	5	5	8	6
DCF	3	3	1	2	2	0	4
Sous-directeur	1	1	0	0	1	0	0
Cadre	0	0	0	0	0	0	0
Total	30	11	19	10	9	12	20

- Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	0	0	0	0	0	0	0
Directeur adjoint	1	2	1	3	1	1	0
DCF	17	2	4	5	6	2	4
Sous-directeur	5	3	2	3	1	2	4
Cadre	1	6	3	2	3	5 (4+1*)	4
Total	24	13	10	13	11	10	12

* : nomination sur un poste multi-branches

En 2018, les directeurs demeurent les candidats nommés en majorité, dans une proportion encore plus grande. Les directeurs adjoints constituent des concurrents sérieux et on observe une augmentation des nominations de directeurs comptables et financiers sur des postes de directeurs.