

La gestion des cadres dirigeants de l'Assurance Maladie

Rapport 2018

Sommaire

Précisions méthodologiques	p4
Synthèse des faits marquants pour l'année 2018	p5
L'activité de la branche Maladie liée au Comité des carrières	p6
1. Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Maladie	p6
1.1. Nombre de postes vacants de Directeurs & d'Agents comptables	
1.2. Répartition des postes vacants par nature et catégorie d'organisme	
2. Les candidatures sur les postes de la branche Maladie	p7
2.1. Selon le type d'organisme dans lequel le poste est à pourvoir	
2.2. Selon la branche d'appartenance des candidats	
2.3. Selon la fonction occupée par les candidats	
2.4. Selon le genre des candidats	
2.5. Selon l'origine géographique des candidats	
3. Les candidatures de l'Assurance maladie sur les postes de cadres dirigeants en dehors de la branche	p11
4. Les nominations sur les postes de cadres dirigeants de l'Assurance maladie	p11
4.1. Des nominations réalisées majoritairement au sein de candidats de la branche	
4.2. Zoom sur les nominations au-regard de la fonction occupée par les candidats	
4.3. Zoom sur les nominations au-regard de leur genre	
L'accompagnement des cadres dirigeants déployé par la Cnam	p16
1. Le système de gestion des cadres dirigeants	p16
2. La contribution aux travaux interbranches et inter-réseaux	p17
3. L'accompagnement à la prise de fonction	p18
3.1. Pour les Directeurs	
3.1.1. L'accompagnement individualisé	
3.1.2. Le séminaire collectif d'accompagnement	
3.2. Pour les Agents comptables	
3.2.1. Un volet individualisé	
3.2.2. Un volet collectif	

3.3. Le séminaire d'intégration des cadres, agents de direction et praticiens-conseils nouvellement nommés dans la branche

3.4. L'accompagnement à la réflexion sur le parcours professionnel

3.4.1. Séminaire dédié à l'accès à une première fonction de directeur

3.4.2. Le cycle SNDR (stratégie nationale et dynamique de réseau), appui aux projets de mobilité

3.4.3. Les entretiens de carrière, un espace d'échange privilégié avec les agents de direction et les anciens élèves EN3S

3.4.4. Les bilans de développement

3.4.5. Les entretiens professionnels

3.5. La mise en œuvre du protocole du 22 juillet 2005

p22

3.5.1.. Parts variables des directeurs et agents comptables

3.5.2..Evaluation de la maîtrise de la fonction

3.6. Les détachements

p22

Précisions méthodologiques

Le rapport comporte 2 parties : l'activité liée au comité des carrières et l'activité de gestion des cadres dirigeants.

La **1^{ère} partie du rapport**, relative à l'**activité liée au comité des carrières**, étudie 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 des points saillants.

Les données présentées :

- sont liées aux **comités des carrières de 2018** (ex : la nomination d'un Directeur est comptabilisée en 2018 dans la mesure où elle a été examinée lors d'un comité réuni en 2018) ;
- concernent les 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. Les **DRSM** ne sont **pas comptabilisées**, celles-ci faisant l'objet d'un processus de recrutement spécifique.

La **2^{ème} partie** du rapport fait le point sur les **actions d'accompagnement déployées par la Mission Gestion des Cadres Dirigeants** de la Cnam (entretiens professionnels, entretiens de carrière, dispositifs d'accompagnement à la prise de fonctions,..) et son implication au sein des travaux nationaux.

Synthèse des faits marquants pour l'année 2018

- Une stabilité du nombre global de postes au niveau de la branche (42 postes en 2018 v/ 43 en 2017), obtenue par l'augmentation des postes de directeur (+6 par rapport à 2017) et la diminution des postes d'Agent comptable (-7 par rapport à 2017). En regard, une hausse du nombre de candidats et une stabilité du ratio candidatures/ candidat.
- Le maintien de l'attractivité des postes de cadres dirigeants ouverts dans l'assurance maladie, avec un tiers des candidatures (84) provenant d'autres réseaux.
- Des nominations caractérisées par :
 - L'augmentation de la part de candidats hors branche nommés : 15% pour les Directeurs, 36% pour les Agents comptables (v/ 10% et 28% en 2017)
 - une mobilité géographique hors région des candidats Directeurs et Agents comptables nommés, qui progresse (77,5% v/ 68% en 2017)
 - une proportion de femmes qui tend encore à se renforcer sur les postes d'Agent comptable (64% v/ 61% en 2017) et à diminuer sur les postes de Directeur (19% v/ 40% en 2017), sachant que le taux de féminisation pour ces deux catégories sur l'ensemble des organismes de la branche demeure stable (42%).
- La reconduction des 3 marchés pilotés par la Mission gestion des cadres dirigeants et relatifs à : l'assistance à l'évaluation aux postes de Cadres dirigeants et à la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement des futurs Cadres dirigeants ; l'assistance à la mission d'évaluation des directeurs des organismes du réseau et de formation des futurs directeurs évaluateurs ; l'organisation et l'animation de séminaires de prise de fonction à destination des Directeurs du réseau de l'Assurance Maladie.
- Une implication forte de la MGCD dans les travaux interbranches liés à la rénovation des attendus de la fonction d'agent de direction et à la renégociation des dispositions de la convention collective et du protocole d'accord de 2005 des agents de direction.

L'activité de la branche Maladie liée au Comité des carrières

1. Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Maladie

1.1. Nombre de postes vacants de Directeurs & d'Agents comptables

Type de poste	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	35	25	15	21	27
Agent comptable	14	15	44	22	15

Le volume global des postes est en augmentation (42 postes) par rapport à 2017 (43 postes). On enregistre +6 postes de Directeur et -7 postes d'Agent comptable par rapport à l'année dernière.

1.2. Répartition des postes vacants par nature et catégorie d'organisme

Postes de Directeurs

Type d'organisme	Nb de postes (dont nb ayant eu plusieurs appels)	Catégorie de l'organisme			
		A	B	C	D
CPAM	18 (dont 3 ont eu plusieurs appels)*		3	11	4
UGECAM	1		1		
CTI	1				
CARSAT	4	1	3		
CGSS	3		2	1	
TOTAL	27	1	10	12	4

*1 catégorie B, 1 C et 1 D

Postes de Directeurs comptables et financiers

Type d'organisme	Nb de postes dont nb ayant eu plusieurs appels	Catégorie de l'organisme			
		A	B	C	D
CPAM	12 (dont 2 ont eu plusieurs appels)*	1	4	4	3
UGECAM	2		2		
CARSAT	1		1		
TOTAL	15	1	7	4	3

* 1 catégorie C et 1 D

2. Les candidatures sur les postes de la branche Maladie

2.1. Selon le type d'organisme dans lequel le poste est à pourvoir

Type d'organisme	DIRECTEURS			DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS		
	Nb de candidats	Nb de candidatures	Ratio nb de candidatures / candidat	Nb de candidats	Nb de candidatures	Ratio nb de candidatures / candidat
CPAM	65	120	1,8	50	56	1,1
UGECAM	2	2	1	9	10	1,1
CTI	6	6	1	-	-	-
CARSAT	27	29	1,1	12	12	1
CGSS	7	9	1,3	-	-	-
TOTAL	107	166	1,55	71	78	1,1

178 candidats ont postulé en 2018 sur un poste de cadre dirigeant dans la branche Maladie (v/ 109 en 2017). L'augmentation du nombre de candidats est constatée sur les postes de Directeur et d'Agent comptable, qui enregistrent respectivement 107 et 71 candidats, contre 72 et 37 en 2017. Le ratio du nombre de candidatures par candidat reste quant à lui stable pour les postes de Directeur (1,5) et en baisse pour les Agents comptables (1,1 en 2018 v/ 1,68 en 2017).

2.2. Selon la branche d'appartenance des candidats

Organismes des postes vacants Branche d'appartenance des candidatures	2014		2015		2016		2017		2018	
	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC
Assurance maladie	128	38	124	38	66	72	92	41	119	41
Hors Assurance maladie	71	31	87	30	62	58	37	25	47	37
Total AM + Hors AM	199	69	211	68	128	130	129	66	166	78

L'année 2018 enregistre un taux de candidatures hors branche plus élevé qu'en 2017 sur les postes d'Agent comptable (47% v/ 38% en 2017 et environ 45% entre 2014-2016).

S'agissant des postes de Directeur, le taux est stable par rapport à 2017 (28%), et demeure inférieur aux années antérieures (entre 35 et 48% en 2014-2016).

Zoom sur les candidatures hors Assurance maladie										
	2014		2015		2016		2017		2018	
	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC
Famille	25	13	22	22	22	12	20	7	6	16
Recouvrement	25	8	13	1	14	19	6	7	5	8
CNAV	1	1	23		14	9		1	18	2
SSTI	9	3	8	2	4	7	5	5	11	9
MSA	1	1	1				4	1	1	
ARS	3	1	5	3		8		2	4	2
Autre	7	4	15	2	8	3	2	2	2	
Total	71	31	87	30	62	58	37	25	47	37

En 2018, les candidatures de la branche Retraite et de la Sécurité sociale des travailleurs indépendants représentent une part majoritaire (61%) pour les postes de Directeur.

S'agissant des postes d'Agent comptable, la majorité des candidatures émane de la branche Famille (43%) et, à parité, de la branche Recouvrement et de la SSTI (22% et 24%).

2.3. Selon la fonction occupée par les candidats

Postes de Directeur

Fonction occupée par les candidats	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	51	39	20	34	62
Agent comptable	22	15	14	18	31
Directeur adjoint	69	46	34	48	56
Sous-directeur	18	11	4	9	17
Cadre	2	2	0	0	0
Total	162	113	72	109	166

A l'instar des années précédentes, les candidats au poste de directeur exercent déjà en majorité des fonctions de pleine direction (37% des candidatures) ou occupent un poste de Directeur adjoint (34%).

Postes d'Agent comptable

Fonction occupée par les candidats	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	3	0	1	0	1
Agent comptable	27	17	31	12	34
Directeur adjoint	2	10	8	13	9
Sous-directeur	15	14	24	21	16
Cadre	11	18	22	16	18
Total	58	59	86	62	78

2018 enregistre une tendance similaire à celle observée en 2014 et 2016.

43% des candidatures émanent d'Agents comptables déjà en poste et, à parité, de sous-directeurs et de cadres (respectivement 20% et 23%).

2.4. Selon le genre des candidats

Type d'organisme	DIRECTEURS			AGENTS COMPTABLES		
	Hommes	Femmes	% de femmes	Hommes	Femmes	% de femmes
CPAM	85	35	29%	24	32	57%
UGECCAM	2	0	0%	7	3	30%
CTI	4	2	33%	-	-	-
CARSAT	19	10	34%	6	6	50%
CGSS	9	0	0%	-	-	-
TOTAL	119	47	28%	37	41	53%

Les femmes candidatent davantage sur les postes d'Agent comptable (53%) que sur les postes de Directeur (28%). En regard, les femmes représentent 78% des inscrits sur la liste d'aptitude L3 et 52% sur L1-L2 cumulées.

Sur les postes de Directeur, ce sont les CARSAT et les CTI qui recueillent une part plus élevée de candidatures féminines.

2.5. Selon l'origine géographique des candidats

Type d'organisme	DIRECTEURS			AGENTS COMPTABLES		
	En région	Hors région du poste	% hors région	En région	Hors région du poste	% hors région
CPAM	41	79	34%	27	29	48%
UGECCAM	0	2	0%	4	6	40%
CTI	3	3	50%	-	-	-
CARSAT	9	20	31%	6	6	50%
CGSS	3	6	33%	-	-	-
TOTAL	56	110	34%	37	41	47%

Près de la moitié des candidatures sont extérieures à la région du poste vacant pour les postes d'Agent comptable. La proportion est moindre (34%) pour les postes de Directeur.

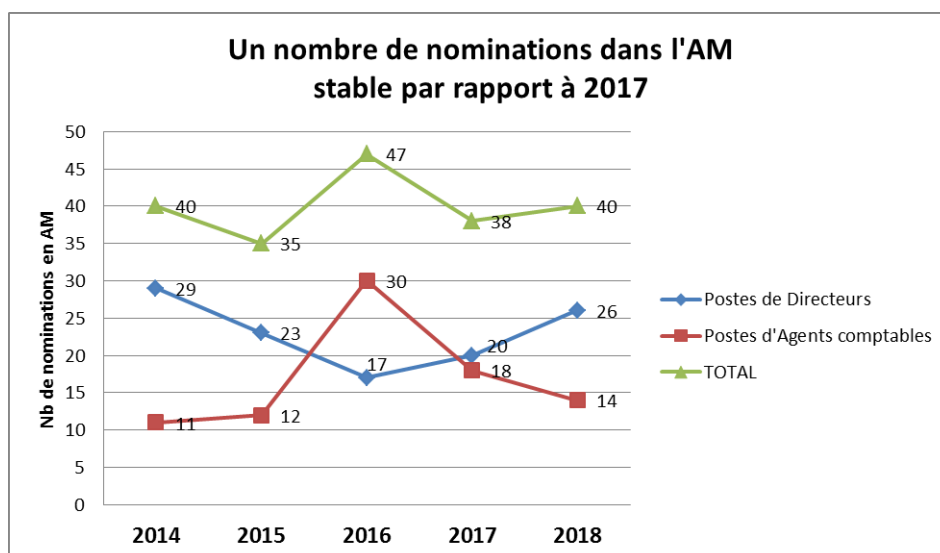
3. Les candidatures de l'Assurance maladie sur les postes de cadres dirigeants en dehors de la branche

Branche dans laquelle les postes sont vacants	2014		2015		2016		2017		2018	
	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC	DIR	AC
Famille	33	14	10	22	9	12	17	13	20	20
Recouvrement		5		2	3	9		8	-	1
SSTI	1	1	2		2	2		1		
Autre (CFE,...)			3			1				
TOTAL	34	20	15	24	14	24	17	22	20	21
	54		39		38		39		42	

Le nombre global de candidatures issues de l'Assurance maladie pour des postes de cadres dirigeants ouverts dans les autres réseaux demeure stable depuis 2015.

4. Les nominations sur les postes de cadres dirigeants de l'Assurance maladie

4.1. Un volume de nominations stable par rapport à 2017



40 nominations ont été enregistrées au titre de l'année 2018, soit un chiffre stable par rapport à 2017 (38). A noter cependant, +6 nominations de Directeur, et -4 pour les Agents comptables.

4.2. Des nominations réalisées majoritairement au sein de candidats de la branche

Postes de Directeur

Type d'organisme	Rappel (nb de postes)	Nb de personnes nommées	Dont issus de l'AM	Dont issus d'un autre réseau	% d'ouverture hors AM
CPAM	18	17	16*	1	6%
UGECCAM	1	1	1	-	-
CTI	1	1	1	-	-
CARSAT	4	4	2**	2 (Cnav)	50%
CGSS	3	3	2***	1 (SSTI)	33%
TOTAL	27	26		4	15%

* dont 1 candidat issu de Carsat et 1 de CGSS

** dont 1 candidat issu de CGSS

*** dont 1 candidat issu de CGSS

Le nombre de nominations de candidats extérieurs à l'Assurance maladie est en augmentation (15%) par rapport à 2017 (10%). Ce taux demeure assez éloigné de celui observé sur les années 2015-2016 (20 à 33%).

Postes d'Agent comptable

Type d'organisme	Rappel (nb de postes)	Nb de personnes nommées	Dont issus de l'AM	Dont issus d'un autre réseau	% d'ouverture hors AM
CPAM	12	11	7	4 (1 famille, 2 recouvrement, 1 SSTI)	36%
UGECCAM	2	2	2		-
CARSAT	1	1		1 (Cnav)	100%
TOTAL	15	14	9	5	36%

Le nombre de nominations de candidats extérieurs à l'Assurance maladie est en forte augmentation (36%) par rapport aux années précédentes (entre 25% et 28% sur les années 2014-2017).

4.3. Zoom sur les nominations au-regard de la fonction occupée par les candidats

Postes de Directeur

Fonction occupée par les candidats	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	14	6	4	9	13
Agent comptable		2	3	2	1
Directeur adjoint	8	7	6	8	11
Sous-directeur	3		1	1	1
Cadre					
Total	25	15	14	20	26

A l'instar des années précédentes, la moitié des candidats nommés aux postes de directeur exerçaient antérieurement les mêmes fonctions ; la quasi-totalité de l'autre moitié exerçait en tant que Directeur adjoint.

Postes d'Agent comptable

Fonction occupée par les candidats	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur			1		
Agent comptable	3	4	11	5	3
Directeur adjoint		1		3	3
Sous-directeur	2	2	5	6	6
Cadre	4	2	5	4	2
Total	9	9	22	18	14

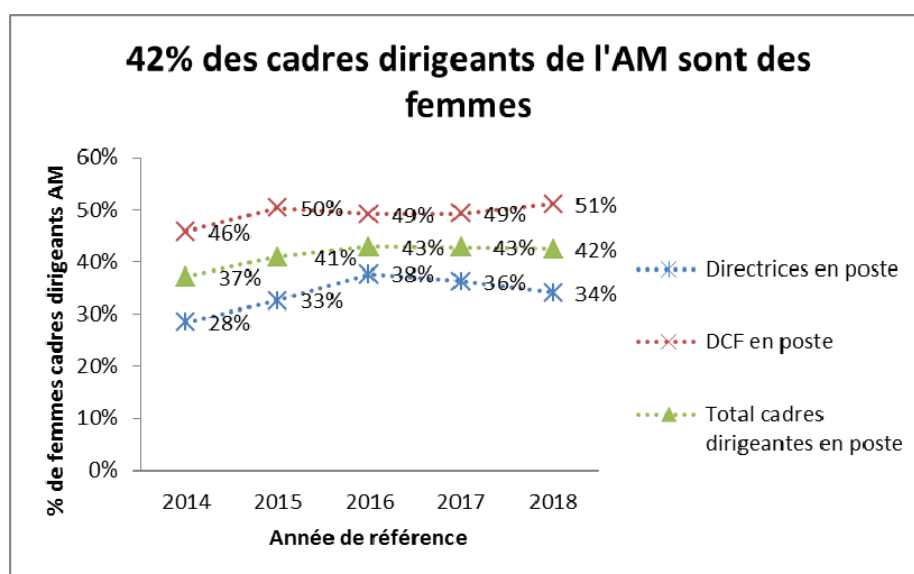
Cette année, près de la moitié des candidats nommés au poste d'Agent comptable exerçaient des fonctions de sous-directeur. Viennent ensuite, à parité, des candidats Directeur adjoint et Agent comptable.

4.4. Zoom sur les nominations au-regard de leur genre

Poste concerné	% de femmes nommées	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur		38%	48%	24%	40%	19%
Agent comptable		55%	75%	47%	61%	64%
Total		43%	57%	38%	50%	35%

L'année 2018 marque par rapport à 2017 une forte diminution du nombre de femmes nommées aux postes de directeur (19% v/40% en 2017), tandis que la proportion nommée sur les fonctions d'Agent comptable est encore en progression par rapport aux deux années précédentes (64% v/ 47% en 2016 et 61% en 2017).

Mise en regard avec le taux de féminisation des postes de cadres dirigeants au sein de la branche



Si la part des femmes cadres dirigeantes est globalement stable depuis 2015, et que la parité est assurée en 2018 sur les postes d'Agent comptable (51%), on constate qu'elle diminue de 2 points en 2018 sur les fonctions de Directeur (34% v/ 36% en 2017).

4.5. Zoom sur la mobilité géographique des candidats nommés

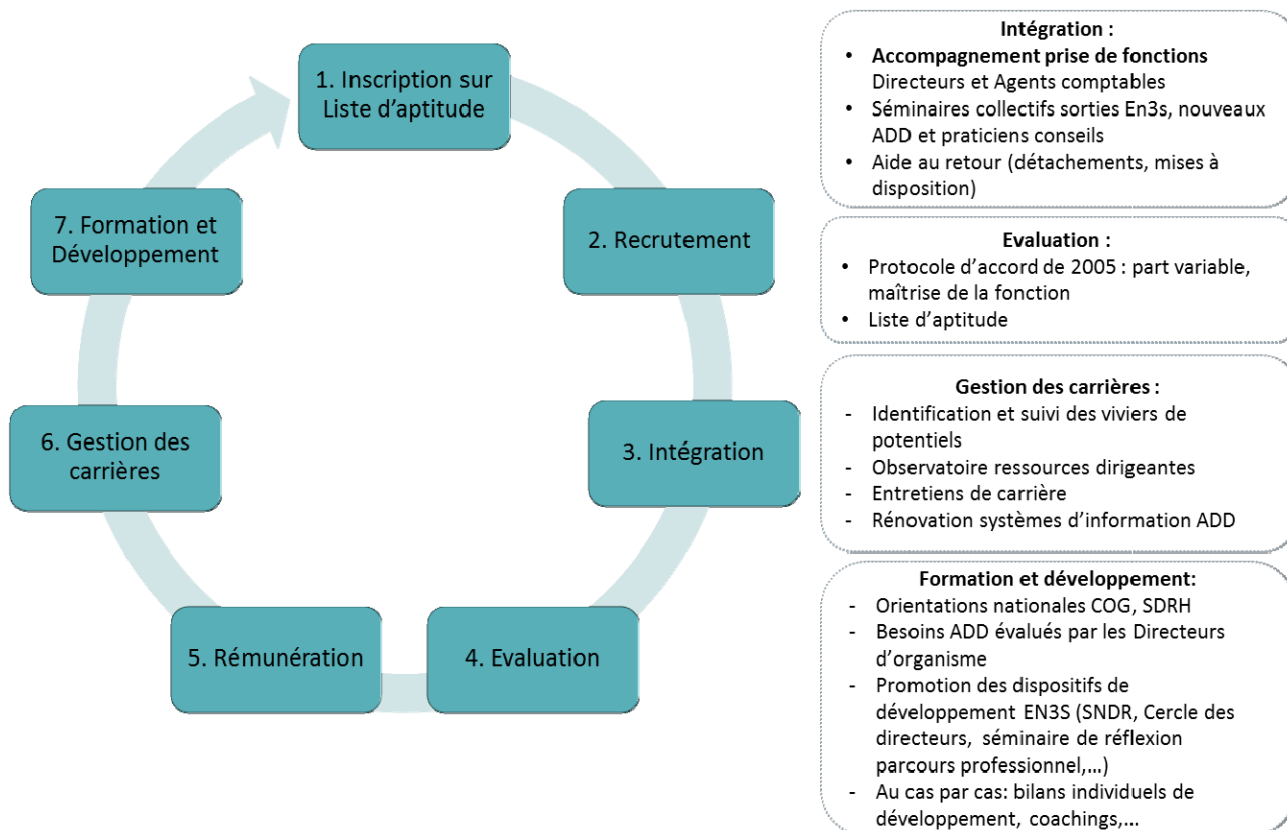
Type d'organisme	DIRECTEURS			DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS		
	Nommés dans leur région	Nommés hors région	% hors région	Nommés dans leur région	Nommés hors région	% hors région
2014	7	22	76%	6	5	45%
2015	8	15	65%	1	11	92%
2016	7	10	59%	14	16	53%
2017	7	13	65%	5	13	72%
2018	3	23	88%	6	8	57%

Régions prises en compte : nouvelles grandes régions

Les candidats nommés réalisent dans leur grande majorité une mobilité géographique hors de leur région d'origine. En 2018, cette proportion augmente assez fortement pour les postes de directeur (88% v/ 65% en 2017) et diminue un peu pour les postes d'Agent comptable (57% v/ 72% en 2017).

L'accompagnement des cadres dirigeants déployé par la Cnam

1. Le système de gestion des cadres dirigeants



2. La contribution aux travaux interbranches et inter-réseaux

La Mission gestion des cadres dirigeants participe aux instances de pilotage et de suivi des travaux interbranches relatifs aux agents de direction, conduites par l'Ucanss ou l'EN3S.

Travaux sous l'égide de l'Ucanss

Ainsi, le **Comité technique permanent** (7 en 2018) et le **Comité veille et prospective** (5 en 2018) Agents de direction ont permis de faire le point sur des sujets qui reviennent chaque année, tels la campagne d'inscription sur la liste d'aptitude, le bilan de l'application du protocole du 22 juillet 2005 relatif à la classification et à la rémunération des agents de direction, le bilan de l'activité du comité des carrières, les données de l'observatoire de la ressource dirigeante.

L'actualité interbranches nous a par ailleurs mobilisés sur des sujets nouveaux :

- la préparation de l'intégration des personnels agents de direction de la Sécurité sociale des travailleurs indépendants,
- la préparation de la renégociation de la convention collective des agents de direction de 1968 et du protocole d'accord de 2005 (aboutissement des travaux sur le volet relatif au recrutement et à l'accompagnement de la mobilité - à poursuivre en 2019 sur le volet classification des organismes et rémunération)
- l'étude conduite par l'observatoire des métiers de la fonction d'agent de direction
- le marché interbranches relatif à la médiation professionnelle

La **rénovation des attendus de la fonction d'agent de direction** est un projet qui a également fortement mobilisé la MGCD sur l'année 2018 (11 réunions de travail).

Ce projet, piloté par l'Ucanss, s'appuie notamment sur une enquête qualitative auprès des agents de direction des différents réseaux, visant à réinterroger les attendus de la fonction d'agent de direction (compétences, activités, posture, rôle). Il doit aboutir début 2019 à la publication d'un référentiel d'attendus, unique pour l'ensemble des agents de direction.

Travaux pilotés par l'En3s

La MGCD assure la représentation de la caisse nationale au sein du Conseil d'administration et de la Commission pédagogique nationale de l'En3s.

Elle a été associée en 2018 à une réflexion engagée sur les modalités de mise en œuvre du **3ème concours d'entrée** et la **refonte du cycle de formation Capdir**, dont les travaux doivent se poursuivre sur l'année 2019.

Elle promeut au sein de la branche le dispositif SNDR (Stratégie nationale et dynamique de réseau) et les séminaires de prise de fonction d'agent de direction. Depuis 2016, la MGCD a transféré à l'En3s le marché et l'organisation des séminaires parcours professionnel « accès à une première fonction de directeur ».

Réunions avec les syndicats représentatifs des agents de direction

La MGCD a participé en 2018 :

- Le 6 février et le 20 juin, à la Commission liste d'aptitude ;
- Le 20 septembre, à la Commission de suivi du bilan du protocole d'accord du 22 juillet 2005 ;
- Le 28 septembre, à la séance annuelle de présentation du rapport du CDC.

3. L'accompagnement à la prise de fonction

3.1. Pour les Directeurs

3.1.1. L'accompagnement individualisé

En place depuis 2012, l'accompagnement à la prise de fonction s'est étoffé en 2018 par la formalisation de points d'attention :

- A la nomination, remise de la charte déontologique et 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 ; remise également d'une synthèse des « points d'attention » touchant à l'organisme qu'il va rejoindre, lors d'un entretien Directeur délégué aux opérations / MGCD.
- Dans les semaines suivantes :
 - o Planification d'entretiens avec les Directions métiers et supports de la Cnam, afin de faciliter la prise de contact et informer le Directeur nouvellement nommé des enjeux des différents secteurs ;
 - o Proposition au Directeur nouvellement nommé d'un directeur-référent et de 5 séances de coaching de prise de fonction réalisé par un consultant ; Le cas échéant, proposition au Directeur de réaliser quelques jours d'immersion dans un ou plusieurs autres organismes de la branche.
 - o Entretien systématique avec un Directeur-évaluateur, destiné à établir un plan d'action à partir de la grille d'autodiagnostic remplie par le Directeur ;

Cet accompagnement a été mis en œuvre pour 12 directeurs en 2018, dont 6 nommés pour la première fois sur ce type de poste.

3.1.2. Le séminaire collectif d'accompagnement

Ce dispositif complète l'approche individualisée. Chaque cycle de 3 séminaires d'une journée accueille une douzaine de Directeurs nouvellement nommés en provenance des réseaux médical et administratif. Organisés par la MGCD, ils sont animés par le cabinet Fonction2.

Il s'agit, à partir d'une réflexion collective, d'aborder les sujets sur des thèmes liés à la prise de fonctions (posture, environnements interne et externe et travail en réseau) et pour chacun d'enrichir sa pratique professionnelle dans une approche commune des problématiques de l'Assurance Maladie.

En 2018, 7 séminaires ont été organisés. Ils ont réuni 26 directeurs qui prenaient nouvellement leurs fonctions.

3.2. Pour les Agents comptables

3.2.1. Un volet individualisé

Ce dispositif, décliné depuis 2015, est mis en œuvre à l'issue de la nomination, et avant la prise de fonctions :

- transmission du mémento de prise de fonction de l'Agent comptable, qui précise notamment les contacts à prendre et les premières actions à conduire ;
- Nomination d'un référent et organisation de stages en agence comptable, surtout pour les premières prises de fonction et pour ceux qui travaillaient dans une autre branche.

3.2.2. Un volet collectif

Un séminaire de 3 jours est dédié aux agents comptables de la branche nouvellement nommés sur ce type de fonctions. Organisé conjointement avec la Direction Déléguée des Finances et de la Comptabilité, il poursuit 3 objectifs :

- favoriser l'intégration dans le collectif des agents comptables de la branche
- rencontrer les référents de la Caisse nationale en charge des sujets métiers liés à la fonction d'Agent comptable
- disposer des éléments techniques et organisationnels qui faciliteront la prise de poste et l'opérationnalité dans les organismes.

En 2018, un séminaire organisé en juin a réuni 10 agents comptables nouvellement nommés sur ce type de fonctions.

3.3. Le séminaire d'intégration des cadres, agents de direction et praticiens-conseils nouvellement nommés dans la branche

Organisé depuis 2006, ce séminaire d'une durée de 2 jours permet aux participants de rencontrer le Directeur général ainsi que l'ensemble des directeurs de branche de la CNAM.

Dédié aux orientations, objectifs et grands projets de l'Assurance maladie, il accorde également une place aux échanges et favorise le développement de la culture de réseau.

En 2018, 253 personnes ont été accueillies, dont la promotion sortante des élèves de l'EN3S qui ont intégré la branche Maladie (22), des praticiens-conseils (163), les agents de direction du réseau en provenance d'autres branches ou régimes, les agents de direction intégrés par la Cnam, ainsi que des cadres de niveaux 8 et 9.

3.4. L'accompagnement à la réflexion sur le parcours professionnel

3.4.1. 1 séminaire dédié à l'accès à une première fonction de directeur

Ce séminaire de 2 jours permet de faire le point sur le parcours professionnel sous l'angle acquisition de compétences. Il permet également de réfléchir à la motivation à accéder à une première fonction de direction d'organisme. La réflexion s'organise autour des compétences et du parcours professionnels nécessaires. Des directeurs qui ont pris leurs fonctions récemment viennent illustrer concrètement le moment de la prise de fonction.

En 2018, 2 séminaires de réflexion sur l'accès à une première fonction de directeur ont été organisés pour 15 agents de direction inscrits sur la liste d'aptitude L2, dont 2 agents de direction de la branche Famille.

Pour mémoire, 246 agents de direction de l'Assurance Maladie et retraite 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 voire pour la 1^{ère} demande d'inscription en L2 ou L1.

3.4.2. Le cycle SNDR (stratégie nationale et dynamique de réseau), appui aux projets de mobilité

Ce cycle interbranches est porté par l'En3s. Il existe depuis 2006.

Il revient aux Caisses nationales d'identifier les agents pouvant participer à cette formation.

Organisé sur 7 sessions d'une semaine entre mars et novembre, il a pour objectif d'appréhender l'environnement complexe et politique dans lequel évoluent les caisses nationales, à travers des interventions de représentants d'institutions politiques et sociales telles que l'Assemblée nationale, le Conseil d'Etat, Direction de la sécurité sociale,.... Il permet également de déployer des actions de développement personnel telles que le média training, la gestion de crise.

Les profils privilégiés sont les agents de direction expérimentés qui s'inscrivent dans une logique de mobilité fonctionnelle et géographique à court ou moyen terme. Le nombre de places est contingenté et chaque réseau effectue la sélection des candidats retenus parmi les dossiers reçus.

En 2018, 5 agents de direction – 1 Directeur adjoint et 4 Sous-Directeurs- de la branche Maladie ont participé au cycle SNDR, sur les 14 participants inter-branches et inter régimes de cette promotion. Pour rappel, 9 personnes de la branche avaient déposé leur candidature à l'inscription.

3.4.3. Les entretiens de carrière, un espace d'échange privilégié avec les agents de direction et les anciens élèves EN3S

Ces entretiens sont l'occasion de rencontrer, en moyenne tous les trois à cinq ans, les agents de direction en poste et les élèves sortants de la formation initiale de l'EN3S.

Ils permettent d'échanger sur leur parcours professionnel, leurs compétences, leurs projets d'évolution et de mobilité, les dispositifs de formation et de répondre à leurs questions concernant les listes d'aptitude ou leur évolution de carrière. Ils peuvent ensuite bénéficier de l'offre de la MGCD en matière de développement : bilans de développement, coaching, séminaire accès à une première fonction de directeur,...

Cette démarche reçoit un accueil favorable de la part des intéressés et des directeurs de la branche (61% de réponse aux invitations) et les refus d'entretiens demeurent très faibles (1%). Le taux de non réponse est élevé (38%).

69 entretiens de carrière ont ainsi été conduits par la MGCD en 2018 au bénéfice de directeurs adjoints (18), agents comptables (11) et sous-directeurs (32) et anciens élèves de l'En3s non encore agents de direction (8). 20 de ces entretiens ont été conduits avec des agents de direction de la branche famille (2) et de la sécurité sociale des travailleurs indépendants (18), dans le contexte particulier d'intégration du RSI à l'Assurance maladie. A noter, ces entretiens sont de plus en plus sollicités par des agents de direction d'autres branches ou de la Cnam.

A noter, 26% des entretiens ont été réalisés par téléphone ou en visioconférence, pour les agents de direction et cadres n'ayant pas l'occasion de se déplacer à Paris.

3.4.4. Les bilans de développement

Les bilans de développement, d'une durée d'une journée, sont construits autour d'un 360° et de tests de personnalité réalisés à distance. Ils sont réalisés par un consultant extérieur, et permettent d'échanger sur la restitution de ces outils, de prendre du recul par rapport à sa pratique professionnelle et de réfléchir sur son parcours professionnel.

Ce type de bilan est proposé en priorité à des agents de direction qui sont susceptibles d'en tirer profit dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle. Le plan d'actions qui en est issu est établi par l'Agent de direction avec son Directeur qui en assure la supervision.

En 2018, dernière année du marché en cours, seuls 4 agents de direction ont bénéficié d'un bilan de développement. Pour rappel, une centaine d'agents de direction a bénéficié de ce dispositif depuis son lancement en 2010.

3.4.5. Les entretiens professionnels

En 2018, 54 directeurs en poste depuis plus de deux ans ont bénéficié d'un entretien professionnel. Le bilan a permis de faire un point assez exhaustif sur le sujet de la formation et sur les souhaits de mobilité.

Parmi les thèmes de formation les plus exprimés : management de l'innovation / innovation en santé, échanges de pratiques, actualités stratégiques/métier de la Sécurité sociale, accompagnement de la transformation managériale.

3.5. La mise en œuvre du protocole du 22 juillet 2005

3.5.1. Parts variables des directeurs et agents comptables

Pour les directeurs, le taux moyen tout type d'organisme de l'Assurance Maladie confondu est de 81,6% ; 80,9% en CPAM, 77,1% en UGECAM et 86,7% en CTI.

Pour les agents comptables, le taux moyen est proche : 81,1% pour l'ensemble des organismes ; 85,2% en CPAM, 77% en UGECAM.

3.5.2. Evaluation de la maîtrise de la fonction

En 2018, 27 directeurs et 24 agents comptables ont bénéficié de points d'évolution salariale avec une moyenne respective de 36,8 points et 25 points accordés.

3.6. Les détachements

Actuellement 16 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.