

Rapport au Comité des carrières 2018

La gestion des cadres dirigeants de la branche Recouvrement en 2018

Introduction	3
1/ La gestion des cadres dirigeants au sein de la branche Recouvrement	4
1-1 Le développement de la gestion prospective et des viviers	4
1-2 Le renforcement de l'accompagnement de la gestion des carrières et des projets professionnels	4
1-3 L'accompagnement des pratiques managériales	4
1-4 L'accompagnement à la prise de fonction	5
1-5 L'accompagnement en matière de formations	5
1-6 La contribution aux travaux de rénovation des attendus de la fonction ADD.....	5
2/Les données de la branche recouvrement relatives aux postes examinés au comité des carrières	6
1. Nombre de postes vacants de Directeurs et d'Agents Comptables	6
2. Répartition par catégories d'organismes des postes vacants	6
2-1) de directeurs.....	6
2-2) d'agents comptables	6
3. Les candidats sur les postes de la branche recouvrement	7
3-1) Selon la branche d'appartenance des candidats.....	7
3-2) Selon le genre et la fonction des candidats.....	8
3-3) Selon la fonction des candidats	8
4. Les candidatures issues de la branche recouvrement	9
4.1) Modalités d'évaluation	9
4.2) Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert.....	10
5. Les nominations sur les postes de la branche Recouvrement passées au Comité des Carrières	11
5.1) REPARTITION Selon la branche d'appartenance.....	11
5.2) REPARTITION Selon le genre	12
5.3) Répartition selon la fonction.....	12

INTRODUCTION

Les objectifs du rapport Morel de développement de la GPEC et de dynamisation des trajectoires professionnelles des agents de direction sont poursuivis et renforcés dans le cadre de la COG et de la feuille de route RH couvrant la période 2018-2022.

Le présent rapport au Comité des carrières 2018 présente dans la première partie les différentes actions déployées ou entreprises au sein de la branche recouvrement en matière de gestion des cadres dirigeants de la branche et, dans la seconde partie, expose les principales données de la branche relatives à la population des directeurs et DCF en termes de mouvements d'effectifs et de candidatures aux postes présentés au comité des carrières.

1/ LA GESTION DES CADRES DIRIGEANTS AU SEIN DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

L'évolution de la gouvernance de la branche Recouvrement, concomitante à la régionalisation du réseau des Urssaf, a eu un impact sur les métiers en général et sur les fonctions des agents de direction. Le contexte de mutation fréquente des missions de la branche nécessite par ailleurs l'intérêt de mettre en place des actions favorisant une démarche globale de GPEC.

1-1 LE DEVELOPPEMENT DE LA GESTION PROSPECTIVE ET DES VIVIERES

Un processus de suivi d'effectifs mis en place avec les Urssaf permet de maîtriser les effectifs de chaque région et d'anticiper les mouvements.

Elle peut également servir au recrutement des candidats au cycle SNDR ou aux démarches interbranches de revue des hauts potentiels.

Elle permet d'identifier des profils potentiels et peut dynamiser des parcours en facilitant l'aboutissement de projets professionnels.

1-2 LE RENFORCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA GESTION DES CARRIERES ET DES PROJETS PROFESSIONNELS

La conduite des entretiens de carrière s'est poursuivie dans le cadre des dispositions de la lettre Collective de branche relative à cette offre de service destinée à accompagner l'ADD dans la construction de son projet professionnel, mais également à assurer un suivi des situations individuelles spécifiques suivantes :

- . Les mobilités récurrentes non abouties
- . Les retours de détachement ou de mission nationale
- . Les retours de SNDR, CAPDIR
- . Les situations d'intérim de direction
- . Les situations sans mobilité fonctionnelle depuis 6 ans.

En s'appuyant sur la gestion de vivier précitée et dans un objectif d'accompagnement des projets de mobilité, l'Acoss a entrepris en 2018 de s'associer au séminaire de réflexion sur la fonction de directeur d'organisme initié par la Cnam. Cette action permet d'identifier les enjeux d'une prise de fonction de directeur et constitue un outil éclairant en permettant aux participants à l'issue, soit de revoir leur projet de carrière, soit d'être confortés dans leur souhait d'accéder à des fonctions de pleine responsabilité.

Dans le cadre du comité des carrières, l'Acoss s'attache à recevoir chaque candidat de la branche pour l'accompagner dans sa démarche de mobilité, écouter et recueillir la présentation de sa candidature, la valorisation de son parcours et ses éléments de motivation, ainsi que lui apporter des conseils, le cas échéant, et répondre à ses questions.

L'accompagnement à la mobilité se traduit également par l'offre de service nationale proposée sur la formalisation du CV, de la lettre de motivation, et la préparation aux entretiens de recrutement, ainsi que par le marché national relatif notamment à l'aide à la recherche de logement et à la mobilité du conjoint.

1-3 L'ACCOMPAGNEMENT DES PRATIQUES MANAGERIALES

Le diagnostic 360° de pratique managériale a été déployé en 2015 à l'ensemble des agents de direction de la branche dans le cadre de l'Evaluation de la Maîtrise de la Fonction. Il s'appuie sur le croisement des données de l'autodiagnostic et de la contribution de trois collègues de contributeurs (Gouvernance, Pairs, Collaborateurs) pour éclairer l'ADD sur ses points forts et ses axes de progrès.

Outil de management, le diagnostic 360° a fréquemment été utilisé en 2018 pour accompagner les prises de fonctions. Il constitue ainsi un outil de progression individuelle et s'inscrit dans une stratégie globale de GPEC (plan d'actions, développement de compétences, alimentation de l'offre nationale de formation et de coaching ...). Il est déployé à partir de 2019 aux cadres stratégiques inscrits sur liste d'aptitude, ainsi qu'aux autres cadres stratégiques à la demande des Urssaf, en appui à la GPEC de l'organisme.

1-4 L'ACCOMPAGNEMENT A LA PRISE DE FONCTION

Il est apparu qu'en fonction des mobilités dans les postes de pilotes de fonction, une connaissance minimum des savoirs et savoir-faire professionnels de la fonction était indispensable pour assurer sa mission de pilote de fonction.

Un kit d'intégration du nouveau pilote a ainsi été construit et testé auprès de deux instances nationales.

En 2018, le dispositif a été présenté et proposé à chacun des pilotes métiers nationaux afin de sensibiliser à l'outillage contribuant à une prise de poste réussie et de le systématiser, ce type d'accompagnement ayant vocation à être étendu progressivement à l'ensemble des instances nationales pour leurs nouveaux pilotes.

S'agissant des directeurs, outre l'action entreprise pour préparer à accéder à des fonctions de pleine responsabilité (cf supra), un dispositif d'accompagnement à la prise de fonction a été structuré incluant notamment un parcours d'intégration et un accompagnement spécifique sur les relations partenariales et les relations presse, pour une mise en œuvre dès 2019.

1-5 L'ACCOMPAGNEMENT EN MATIERE DE FORMATIONS

Les axes RH de la COG 2018-2022 portent les ambitions suivantes :

- Faire de la branche recouvrement un employeur attractif,
- Anticiper les impacts RH des évolutions organisationnelles et fonctionnelles,
- Préparer les managers aux transformations et à l'accompagnement du changement,
- Promouvoir la qualité de vie au travail comme vecteur de performances sociale et collective.

Ces ambitions impliquent d'être utilement soutenues par des formations et accompagnements ciblés des agents de direction au regard de leur rôle moteur pour contribuer à la réussite des missions de la branche, tant en matière de nouveaux enjeux de service public, de gouvernance, que d'accompagnement des équipes, de prise d'initiative, d'impulsion d'une nouvelle dynamique et d'exemplarité.

Les conclusions du groupe de travail GPEC ADD 2017 avaient permis de fixer de nouveaux axes de formation à envisager en 2018 et au cours de la nouvelle COG. Elles ont été présentées au réseau des Urssaf début 2018 afin de recueillir leur avis et ont abouti à la proposition auprès de l'EN3S de quatre nouveaux besoins non présents au catalogue des offres de formation continue :

- . Développer la dimension RH de la fonction ADD
- . Développer un management agile
- . L'esprit Start up
- . Savoir utiliser les réseaux sociaux professionnels (au service de son organisme et pour dynamiser sa carrière).

1-6 LA CONTRIBUTION AUX TRAVAUX DE RENOVATION DES ATTENDUS DE LA FONCTION ADD

La branche Recouvrement a contribué toute l'année 2018 au projet piloté par l'Ucanss et aux travaux partagés avec les autres caisses nationales et l'EN3S sur les attendus et transformations souhaitables dans l'exercice des fonctions dirigeantes, dans un objectif de clarification des enjeux de transformation propres à la fonction de dirigeant et de formalisation de documents de référence sur ces attendus.

Ce nouveau référentiel d'attendus institutionnels a fait l'objet cette année de travaux pour sa déclinaison au sein de la branche recouvrement (adaptation des référentiels emplois et compétences implémentés dans l'outil SI-Talents, révision du questionnaire d'évaluation 360°), pilotés par un groupe de travail associant le réseau et les différentes catégories d'emplois de direction.

2/LES DONNEES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT RELATIVES AUX POSTES EXAMINES AU COMITE DES CARRIERES

1. NOMBRE DE POSTES VACANTS DE DIRECTEURS ET D'AGENTS COMPTABLES

	2014	2015	2016	2017	2018
Directeurs	7	3	6	1	2
Agents Comptables	8	3	4	5	1
Total	15	6	10	6	3

Commentaire :

Il est constaté pour les directeurs, deux pics : en 2014, dû à la 3^{ème} vague de régionalisation et en 2016, suite à 6 départs dont 3 sont liés à des départs en retraite, 1 à une mutation et 2 à des départs en mission spécifique.

Pour les Agents Comptables, le pic de 2014 est également dû à la 3^{ème} vague de régionalisation.

La forte vague de renouvellement entre 2014 et 2016 explique le nombre de postes vacants peu élevé en 2017 et 2018 sur les postes de Directeurs et d'Agents Comptables.

2. REPARTITION PAR CATEGORIES D'ORGANISMES DES POSTES VACANTS

2-1) DE DIRECTEURS

Catégorie	2014	2015	2016	2017	2018
Catégorie A	2	1	-	-	1
Catégorie B	1	2	3	1	0
Catégorie C	3	-	2	-	0
Catégorie D	1	-	1	-	1
Total	7	3	6	1	2

2-2) D'AGENTS COMPTABLES

Catégorie	2014	2015	2016	2017	2018
Catégorie A	3	-	1	-	0
Catégorie B	2	3	1	3	1
Catégorie C	2	-	2	1	0
Catégorie D	1	-	-	1	0
Total	8	3	4	5	1

3. LES CANDIDATS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

3-1) SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE DES CANDIDATS

DIRECTEURS

Branche/ Régime	2014	2015	2016	2017	2018
Recouvrement	10	9	12	1	4
Maladie	-	-	2	-	0
Famille	2	-	4	-	1
Vieillesse	-	1	1	-	0
RSI	-	2	4	1	0
Autres	-	-	1	-	2
TOTAL	12	12	24	2	7

AGENTS COMPTABLES

Branche/ Régime	2014	2015	2016	2017	2018
Recouvrement	8	3	7	7	1
Maladie	6	2	5	2	1
Famille	1	3	3	5	0
Vieillesse	-	-	2	4	0
RSI	-	1	3	1	1
Autres	-	-	3	2	2
TOTAL	15	9	23	21	5

Commentaire :

Le faible nombre de candidatures sur les postes de Directeurs et d'Agents Comptables en 2018 est corrélé à la proportion réduite de vacances de postes publiées (12 candidatures pour 3 postes ouverts).

3-2) SELON LE GENRE ET LA FONCTION DES CANDIDATS

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Directeur	5	7	4	8	9	15	1	1	2	5
Agent Comptable	5	10	4	5	8	15	5	16	3	2
TOTAL	10	17	8	13	17	30	6	17	5	7
Taux de féminisation Directeur	41,7%		33,3%		37,5%		50%		40%	
Taux de féminisation Agent comptable	33,3%		44,4%		34,8%		23,8%		150%	

Commentaire :

Sur les 12 candidatures enregistrées en 2018, 5 ont été déposées par des femmes. Le taux de féminisation est notamment en forte hausse sur l'unique poste d'Agent Comptable qui était à pourvoir et sur lequel 3 femmes ont candidaté.

3-3) SELON LA FONCTION DES CANDIDATS

DIRECTEURS

Fonction	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	6	1	4	-	2
Directeur Adjoint	4	6	12	2	2
Agent Comptable	-	2	7	-	1
Sous-Directeur	2	3	1	-	2
TOTAL	12	12	24	2	7

AGENTS COMPTABLES

Fonction	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	-	-	-	-	0
Directeur Adjoint	-	1	-	2	0
Agent Comptable	13	6	11	7	2
Sous-Directeur	2	2	12	5	1
Cadres	-	-	-	5	2
TOTAL	15	9	23	19	5

Commentaire : Cf supra § « Selon la branche d'appartenance »

4. LES CANDIDATURES ISSUES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT

4.1) MODALITES D'EVALUATION

Les candidats aux postes de directeurs et d'agents comptables sont reçus préalablement au Comité des carrières par la Sous-Directrice des Ressources Humaines (SDRH) de la Direction de la Gestion du Réseau et des Moyens (DGRM) avec l'appui d'un Consultant Ressources Humaines du Département Gestion des Carrières des ADD et Managers. Parallèlement, un entretien est programmé avec le cabinet Sénanque (titulaire du marché national relatif à l'évaluation des candidats notamment aux postes de directeur et d'agent comptable), sous réserve que le précédent – le cas échéant – date de plus de 18 mois ou 2 ans, en fonction de la situation.

Ces entretiens ont pour but :

- D'accompagner les candidats dans leur démarche de mobilité,
- D'écouter et recevoir la présentation de leur candidature et de valoriser leur parcours et leurs éléments de motivation,
- Le cas échéant, d'accompagner, d'apporter des conseils et de répondre aux questions que peuvent se poser les candidats,
- De rédiger une évaluation à l'attention du Comité des Carrières pour éclairer le processus de décision. Cette évaluation tient compte du potentiel de compétences développées par les candidats au cours de leurs diverses expériences et de la cohérence de leur parcours professionnel par rapport au poste visé, ce au regard de la doctrine du Comité des Carrières.

4.2) SELON LA BRANCHE DANS LAQUELLE LE POSTE EST OUVERT

CANDIDATURES DES DIRECTEURS

Branche/ Régime	2014	2015	2016	2017	2018
Recouvrement	11	9	15	1	4
Maladie	29	10	9	4	2
Famille	23	6	2	5	4
Retraite	4	3	5	-	2
RSI	1	-	-	-	0
Autres	-	2	-	1	1
TOTAL	68	30	34	11	13

CANDIDATURES DES AGENTS COMPTABLES

Branche/ Régime	2014	2015	2016	2017	2018
Recouvrement	12	3	9	7	1
Maladie	8	7	18	4	7
Famille	9	6	5	4	6
Retraite	-	-	1	2	1
RSI	-	-	-	-	0
Autres	-	2	1	-	0
TOTAL	29	18	34	17	15

Commentaire :

Les nombreuses candidatures entre 2014 et 2016 sont liées au contexte post-régionalisation du réseau.

5. LES NOMINATIONS SUR LES POSTES DE LA BRANCHE RECOUVREMENT PASSEES AU COMITE DES CARRIERES

5.1) REPARTITION SELON LA BRANCHE D'APPARTENANCE

DIRECTEURS

Branche/ Régime	2014	2015	2016	2017	2018
Recouvrement	7	3	6	1	1
Maladie	-	-	-	-	-
Famille	-	-	-	-	-
Retraite	-	-	-	-	-
RSI	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	1
TOTAL	7	3	6	1	2

AGENTS COMPTABLES

Branche/ Régime	2014	2015	2016	2017	2018
Recouvrement	8	3	3	3	1
Maladie	-	-	-	-	-
Famille	-	-	1	1	-
Retraite	-	-	-	-	-
RSI	-	-	-	1	-
Autres	-	-	-	-	-
TOTAL	8	3	4	5	1

Commentaire :

L'absence de mobilité interbranche concernant les postes de directeurs Régionaux des Urssaf peut s'expliquer notamment par le contexte de régionalisation en 2014 (directeurs préfigurateurs désignés dans le cadre de la restructuration du réseau), et les enjeux spécifiques des postes proposés.

5.2) REPARTITION SELON LE GENRE

	2014	2015	2016	2017	2018
Femmes	4	3	2	1	1
Hommes	11	3	8	5	2
Total	15	6	10	6	3
Taux de féminisation	26,7%	50%	20%	16,7%	33.3%

5.3) REPARTITION SELON LA FONCTION

DIRECTEURS

Fonction	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	6	1	1	-	1
Directeur Adjoint	-	2	4	1	1
Agent Comptable	-	-	1	-	0
Sous-Directeur	1	-	-	-	0
TOTAL	7	3	6	1	2

AGENTS COMPTABLES

Fonction	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur	-	-	-	-	0
Directeur Adjoint	1	-	-	2	0
Agent Comptable	7	2	2	1	0
Sous-Directeur	-	1	2	1	1
Cadres	-	-	-	1	0
TOTAL	8	3	4	5	1

Commentaire :

Les postes de Directeurs sont pourvus en majorité par des Directeurs et Directeurs Adjoints.

Cependant, contrairement aux années précédentes durant lesquelles les postes d'Agents Comptables étaient majoritairement pourvus par des Agents Comptables, les années 2017 et 2018 marquent un tournant avec la nomination progressive de collaborateurs issus d'autres fonctions.