



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 2019

Document communiqué en vertu de l'article 15 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'accès à l'information.

PREAMBULE	3
INTRODUCTION	4
I. 2019 : VERS UNE GESTION DES DIRIGEANTS TOUJOURS PLUS COLLABORATIVE ET OUVERTE.....	5
1.1 Maintien et développement des grands dispositifs de l’offre de service MGD à destination des ADD.....	5
1.1.1 Un accompagnement toujours renforcé des directeurs en prise de fonction.....	5
1.1.2 Formation « Les leviers de la réussite »	5
1.1.3 Intégration dans les pratiques et outils d’évaluation du nouveau référentiel d’attendus de la fonction d’agent de direction « Leadders »	6
1.1.4 Préparation d’une nouvelle campagne d’entretiens de carrière.....	7
1.2 Communication et collaboration	7
1.2.1 Communication et réseau	7
1.2.2 Partage de réflexions sur la transformation managériale	7
1.2.3 L’ouverture vers l’extérieur : développement de la marque employeur	8
1.2.4 L’ouverture vers l’extérieur : inspirations croisées.....	8
II. LES POSTES EXAMINES AU COMITE DES CARRIERES	9
2.1 Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille.....	9
2.2 Les candidatures sur les postes de la branche Famille	10
2.2.1 Selon la branche d’appartenance des candidats	10
2.2.2 Selon le genre des candidats.....	10
2.2.3 Selon la fonction des candidats.....	11
2.3 Les candidatures issues de la branche Famille.....	12
2.3.1 Modalités d’évaluation	12
2.3.2 Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert.....	12
2.4 Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des Carrières.....	13
2.4.1 Selon la branche d’appartenance (ouverture de la branche Famille).....	13
2.4.2 Selon le genre (parité dans la branche Famille)	14
2.4.3 Selon la fonction (les parcours professionnels)	14

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 : 2019 : vers une gestion des dirigeants collaborative et ouverte ;
- Partie 2 : les postes examinés au Comité des carrières.

Au cours de l'exercice 2019, la Cnaf a bien sûr continué à déployer 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.

Plus particulièrement, la mission gestion des dirigeants de la Cnaf s'est attachée en 2019 à mieux outiller le réseau, à communiquer davantage et à mettre en réseau, dans la perspective d'une gestion des dirigeants collaborative et ouverte (partie 1). Le bilan des postes examinés au Comité des carrières est dressé en partie 2.

En 2018, la mission gestion des dirigeants avait 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 avait été également marquée par la création d'un nouvel intranet de branche, qui comprend un site dédié aux top managers. Cette nouveauté avait 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.

En 2019, la mission gestion des dirigeants a prolongé les travaux engagés à la fois sur le volet développement des compétences et sur le volet communication, amorçant un virage vers une gestion collaborative, reflet des nouvelles pratiques de travail promues et engagées dans le réseau.

1.1 Maintien et développement des grands dispositifs de l'offre de service MGD à destination des ADD

Au-delà du maintien de son offre de formation et d'accompagnement, la MGD s'est attachée à la faire évoluer en associant systématiquement le réseau aux réflexions.

1.1.1 Un accompagnement toujours renforcé des directeurs en prise de fonction

La MGD a continué à enrichir son accompagnement à la prise de fonction des directeurs, en mettant en œuvre les propositions issues d'un groupe de travail.

Le dispositif de parrainage mis en place depuis 2017 continue à vivre et suscite l'enthousiasme des participants, tant du côté des parrainé(e)s que des parrains et marraines. Le droit de tirage proposé en 2018 permettant de suivre la formation « prise de fonction de directeur » proposée par l'EN3S ou de bénéficier d'un coaching rencontre aussi un franc succès. De nombreux directeurs décident de suivre les deux dispositifs, des sessions de formation prise de fonction directeur étant organisées en intra branche famille.

En plus de ces offres, une lettre de prise de fonction rénovée a vu le jour. Centrée sur les enjeux et objectifs d'actualité au moment de la prise de poste, cette lettre est conçue comme un point de départ pour le nouveau directeur qui a vocation à enrichir ce point de vue dans le cadre d'un rapport d'étonnement.

Enfin, l'ensemble de l'offre d'accompagnement à la prise de fonction a été recensée dans un guide de prise de fonction transmis au nouveau directeur, permettant une vision panoramique.

1.1.2 Formation « Les leviers de la réussite »

La formation des leviers de la réussite a été développée par la branche Famille en partenariat avec l'EN3S, d'abord à titre expérimental en 2018. Sa vocation première est d'accompagner la dynamique de démarrage de la COG 2018-2022 ; elle 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.

Au total, 9 sessions ont été organisées, réunissant 59 directeurs. Le succès a été au rendez-vous. Le taux de participation a dépassé les 60% : cela dénote un réel engouement, d'autant que tous les directeurs intéressés n'ont pu s'inscrire, faute de disponibilité aux dates proposées. Par ailleurs, plusieurs participants ont écrit spontanément à la MGD pour faire part de leur satisfaction et de nombreux retours positifs informels sont parvenus via les directeurs évaluateurs. Parmi les motifs de satisfaction a notamment été citée la possibilité d'échanger entre pairs en sortant du cadre de la région. Le consultant en charge de l'animation des sessions a confirmé avoir perçu un climat positif dans tous les groupes.

Un bilan a été dressé en réunion des directeurs afin de leur transmettre une vue consolidée des réflexions et propositions issues des différentes sessions. Ce bilan a été l'occasion de co-construire les perspectives pour les années à venir : déploiement d'ateliers de partage de pratiques et de co-développement pour les directeurs, extension du dispositif à l'ensemble des agents de direction.

1.1.3 Intégration dans les pratiques et outils d'évaluation du nouveau référentiel d'attendus de la fonction d'agent de direction « Leadders »

La livraison du référentiel Leadders a fait l'objet d'importants travaux dans la branche famille. Ces travaux de mise à jour des outils et pratiques d'évaluation ont été co-pilotés par la MGD et le collège de directeurs évaluateurs, en étroite collaboration.

Les outils concernant l'évaluation des ADD ont fait l'objet d'un cadrage des travaux par les directeurs, suivi d'un travail de créativité avec un groupe d'ADD de l'ensemble du réseau (Caf + Cnaf) représentatifs de l'ensemble des fonctions et secteurs d'activité. L'ensemble des sujets liés à l'évaluation des ADD a été abordé et débattu : déroulé de l'entretien, évaluation des compétences, définition et évaluation des objectifs, temps et fréquence des EAEA, évaluation des compétences et fixation des objectifs.

De manière générale, l'ensemble des contributeurs au projet se sont accordés sur la nécessité d'une simplification du process et des supports. C'est ce souci de simplicité qui a guidé l'élaboration d'un guide d'EAEA ADD et la mise à jour du SI talents en conséquence, moyennant des ajustements liés à la faisabilité technique de l'outil. La mesure la plus emblématique concerne l'évaluation des compétences : une fois le référentiel décliné en compétences évaluables, un choix a été fait par sondage auprès des directeurs de quatre compétences. Seules ces quatre compétences, qui retiennent plus particulièrement l'attention des directeurs de la branche famille pour les années à venir, sont à évaluer dans le cadre de l'EAEA. Il s'agit des compétences suivantes, qui se rattachent selon les cas à une ou plusieurs familles d'attendus du référentiel Leadders :

- Faire preuve de hauteur de vue et d'une vision globale à court, moyen et long terme
- Accompagner ses équipes dans le changement
- Faire preuve d'intelligence émotionnelle : écoute, empathie, confiance, reconnaissance, intérêt pour les besoins et les motivations des collaborateurs, facilitation de la coopération...

- Résister aux tensions et aux pressions (gestion du stress)

Ce choix très ciblé permet à la fois d'alléger l'EAEA et de concentrer les efforts de la branche sur des compétences précises, l'objectif étant de dresser un état des lieux collectif de la maîtrise de ces compétences et de proposer le cas échéant les outils de développement adéquats. Chaque directeur restant bien sûr libre d'élargir le champ de son évaluation à tout ou partie du restant du référentiel.

1.1.4 Préparation d'une nouvelle campagne d'entretiens de carrière

Afin de relancer une nouvelle campagne d'entretiens de carrière, un bilan de la première campagne 2015-2017 a été réalisé. Ce bilan a associé les différentes parties prenantes afin de bénéficier d'un regard croisé sur la démarche et d'identifier, avec quelques mois de recul, les fruits qui ont pu en être tirés par les participants. Au bilan quantitatif et qualitatif réalisé par la Cnaf est donc venu s'ajouter un double questionnaire à destination des directeurs et de leurs agents de direction. Ces questionnaires ont également été l'occasion de faire part de propositions nouvelles susceptibles d'enrichir une nouvelle campagne et de recenser les souhaits et avis du réseau à ce sujet.

Les résultats ont été communiqués au réseau et seront pris en compte pour l'élaboration de la campagne d'entretiens de carrière dont le démarrage est prévu en 2020. Dans l'attente, des entretiens de carrière à la demande continuent à être organisés régulièrement.

1.2 Communication et collaboration

En 2019, la Cnaf et le réseau des Caf se sont appropriés les outils collaboratifs grâce à l'acquisition de la suite Office 365. Ces nouvelles pratiques se sont largement diffusées dans le réseau et ont facilité différentes expériences de collaboration, en interne et vis-à-vis de l'externe.

1.2.1 Communication et réseau

En 2019, la mission gestion des dirigeants a poursuivi son effort de communication à destination du réseau via l'intranet de branche Cafcom et notamment sa rubrique Top Managers dédiée aux cadres supérieurs et agents de direction. La parution d'une newsletter a continué à un rythme bimestriel, dans un format rénové.

La MGD a également investi les outils collaboratifs Teams et Yammer. Chaque projet, qu'il soit intrabranche (intégration du référentiel Leadders dans les outils et pratiques d'évaluation, My Job Glasses) ou piloté par l'Ucanss (mentorat) a été l'occasion de la création d'un groupe Teams ou Yammer. Ainsi, l'habituelle association du réseau aux projets a pris une nouvelle dimension, moins verticale, plus transversale.

1.2.2 Partage de réflexions sur la transformation managériale

La Cnaf s'est emparée de la thématique de la transformation managériale en missionnant notamment un directeur expérimenté pour la réalisation d'une étude sur le sujet. En cohérence avec les souhaits des directeurs de disposer de davantage d'espaces d'échanges de pratiques, et pour faire suite aux conclusions du rapport, un club de directeurs a émergé autour de cette thématique. Ce club s'est réuni

régulièrement et a bénéficié de l'appui d'un cabinet de conseil dans la perspective de l'essaimage dans le réseau des bonnes pratiques identifiées.

1.2.3 L'ouverture vers l'extérieur : développement de la marque employeur

En 2019, la présence des ADD branche famille sur le site My Job Glasses, plateforme de rencontre entre étudiants et professionnels, a connu un nouvel essor. Le nombre d'ambassadeurs a doublé, passant de 10 à 20. Les agents de direction qui se sont portés volontaires sont investis dans leur rôle et apprécient les échanges avec les étudiants.

Afin de valoriser la contribution des ADD à ce projet de promotion de la marque employeur, des vidéos ont été tournées avec deux d'entre eux, dans le but de faire la promotion de cette expérience dans le réseau mais aussi en externe.

Enfin, afin de capitaliser sur les rencontres de qualité, tous les étudiants ayant obtenu la note maximale de 5 étoiles (attribuée par l'ADD qui a conduit l'échange) ont été rappelés par la MGD. Le but de la démarche est double : d'une part signifier aux étudiants que la branche famille sait faire un suivi attentionné de ses potentiels, dans un objectif de valorisation de l'image de la Sécurité sociale, d'autre part repérer de potentiels stagiaires ou alternants prêts à rejoindre le réseau pour une première expérience. La promotion du concours en3s est assurée auprès des profils les plus remarquables.

1.2.4 L'ouverture vers l'extérieur : inspirations croisées

Plusieurs voyages apprenants ont été organisés avec la participation de la mission gestion des dirigeants. Là encore, l'objectif était d'enrichir le regard des agents de direction branche famille par des exemples extérieurs, mais aussi de donner une image positive de nos métiers et pratiques à un public extérieur.

Un voyage apprenant a été organisé autour de la thématique du numérique. Un groupe d'agents de direction de la Cnaf et des Caf a ainsi pu se rendre à l'ambassade d'Estonie, pays pionnier en matière d'administration numérique, puis échanger autour de la mise en place des outils collaboratifs avec la direction de la transformation numérique de la SNCF, entre autres.

De manière plus originale, un voyage apprenant a également été organisé en sens inverse, à destination d'une société privée agissant dans le domaine du recrutement. L'équipe de direction, en réflexion sur sa culture managériale, a benchmarké différents types d'organisations dans divers secteurs d'activité, dont la branche famille. Une présentation de la politique RH de la branche famille, incluant la gestion des dirigeants, illustrée d'exemples locaux, a été menée conjointement par la Caf de Paris et la Cnaf. Cette présentation très appréciée a permis de faire évoluer positivement les représentations des participants sur la gestion interne dans les organismes de Sécurité sociale.

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	2019
Directeurs	30	13	19	10	9	13	21	21 (20+1*)
DCF	24	15	13	13	11	11	14	15
Total	54	28	32	23	20	24	35	36

*Poste Multibranche : CPS Saint-Pierre et Miquelon

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 2019, le nombre de postes à pourvoir reste stable, à un niveau élevé.

Si le rallongement de durée de carrières chez les dirigeants et le cycle des COG expliquait la diminution jusqu'en 2017, on peut penser que ce phénomène a pris fin en 2018, 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	2019
Catégorie A	2	2	1	0	0	0	1	3
Catégorie B	15	3	7	1	2	5	7	7
Catégorie C	7	3	6	6	2	2	5	6
Catégorie D	6	5	5	3	5	6	8	4
Totaux	30	13	19	10	9	13	21	21 (20+1*)

*Poste Multibranche non catégorisé : CPS Saint-Pierre et Miquelon

✓ de directeurs comptables et financiers :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Catégorie A	3	1	1	1	1	0	0	1
Catégorie B	14	2	4	4	3	4	3	4
Catégorie C	3	5	5	5	3	3	7	3
Catégorie D	4	7	3	3	4	4	4	7
Totaux	24	15	13	13	11	11	14	15

L'année 2019 montre un renouvellement homogène des postes de directeurs dans toutes les catégories d'organismes. Le renouvellement en catégorie A est particulièrement marqué au regard du faible

nombre d'organismes dans cette catégorie (3 sur 6 soit 50%). Concernant les postes de directeurs comptables et financiers, la catégorie D est celle qui montre le renouvellement le plus 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	2019
FAMILLE	100	83	66	41	29	45	64	46
MALADIE	30	12	24	8	7	12	21	20
RECOUVREMENT	24	10	18	5	1	4	4	5
VIEILLESSE	5	7	6	2	1	5	8	5
INDEPENDANTS	0	3	4	1	2	0	6	7
AUTRES	8	11	5	11	1	5	3	8
Total	167	126	123	68	41	71	106	91

L'année 2019 est marquée par une baisse des candidats sur les postes de directeurs, qui trouve principalement son origine dans la baisse des candidatures branche famille. Celles-ci restent cependant majoritaires, représentant 50% environ des candidatures.

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FAMILLE	35	50	19	22	19	18	18	21
MALADIE	14	21	10	17	10	12	18	18
RECOUVREMENT	4	9	8	5	7	5	6	7
VIEILLESSE	6	6	3	4	1	7	3	3
INDEPENDANTS	1	1	3	2	3	7	1	3
AUTRES	6	19	9	2	5	4	4	8 (4+4*)
Total	66	106	52	52	45	53	50	60

* : candidature multi-branches

Les candidatures aux postes de directeurs comptables et financiers sont en nette progression, avec une légère hausse des candidatures en provenance de la branche Famille en valeur absolue. Celles en provenance des autres branches et régimes y représentent toutefois toujours la majorité (environ les deux tiers depuis 2017).

2.2.2 Selon le genre des candidats

- Directeurs :

SEXE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Femme	67	53	61	34	13	33	49	36
Homme	100	73	62	34	28	38	57	55
Total	167	126	123	68	41	71	106	91

L'année 2019 marque un recul significatif des candidatures féminines sur les postes de directeurs, ce qui engendre un écart plus fort entre les femmes et les hommes, alors que les chiffres se rapprochaient de la parité sur les deux années précédentes.

- Directeurs comptables et financiers :

SEXE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Femme	34	32	14	25	23	23	18	34
Homme	32	74	38	27	22	30	32	26
Total	66	106	52	52	45	53	50	60

En revanche, le pourcentage de candidatures féminines sur les postes de directeurs comptables et financiers a pratiquement doublé, dépassant même les candidatures masculines pour la première fois depuis 2016 et dans une proportion jamais atteinte.

2.2.3 Selon la fonction des candidats

- Directeurs :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	60	32	29	10	6	14	35	37
Directeur adjoint	66	55	56	34	24	35	35	31
DCF	26	29	16	11	9	16	26	18
Sous-directeur	15	10	18	13	2	5	9	5
Autres	0	0	4	0	0	1	1	0
Total	167	126	123	68	41	71	106	91

La hausse de la proportion de candidats directeurs sur les postes de directeurs est notable sur les dernières années : 20% en 2017, 33% en 2018, 41% en 2019.

- Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	1	2	2	1	0	0	0	0
Directeur adjoint	6	8	2	6	1	6	2	8
DCF	30	22	13	22	20	16	14	22
Sous-directeur	15	22	15	9	11	13	9	11
Cadre	14	52	20	14	13	17	25	19
Total	66	106	52	52	45	53	50	60

Sur les postes de directeurs comptables et financiers, contrairement à l'année précédente, ce sont les ADD déjà directeurs comptables et financiers qui candidatent le plus et non plus les cadres. Une certaine augmentation des candidatures de directeurs adjoints est également notable.

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

2019 a été l'année de la transition : l'analyse de la compétence a été réalisée jusqu'en novembre sur les grilles issues de la réforme Morel (stratégie – entrepreneuriat – management – partenariat – métier) et à partir des candidatures au comité de décembre sur les trois familles d'attendus figurant dans le nouveau référentiel d'attendus de la fonction d'agent de direction (performance, transformation, ouverture).

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	2019
FAMILLE	100	105	66	41	28	46	64	46
MALADIE	12	7	25	18	8	17	5	8
RECOUVREMENT	1	4	2	0	5	0	1	1
VIEILLESSE	0	3	1	2	2	3	1	1
INDEPENDANTS	0	1	1	0	0	0	0	0
AUTRES	0	0	0	0	1	0	0	0
Total	113	120	95	61	44	66	71	56

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FAMILLE	35	91	19	21	19	16	18	21
MALADIE	19	7	11	23	24	7	13	9
RECOUVREMENT	2	4	1	3	4	5	0	4
VIEILLESSE	2	3	2	0	0	5	4	3
INDEPENDANTS	1	1	0	0	0	0	0	0
AUTRES	0	0	0	0	0	2	0	1
Total	59	106	33	47	47	35	35	38

En 2019, l'intérêt pour une mobilité interbranches régresse une nouvelle fois puisque sur les 94 (56+38) candidatures de la branche Famille, 27 seulement concernaient une autre branche.

Ces souhaits de mobilité dans une autre branche concernent toujours essentiellement la branche Maladie. Il est à noter que la moitié des candidatures branche famille sur les postes de directeurs en branche maladie concerne des postes de direction de CTI.

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	2019
FAMILLE	27	9	16	9	7*	10	18	11
MALADIE	1	1	1	0	2	0	1	3
RECOUVREMENT	1	1	1	0	0	1	0	0
VIEILLESSE	0	0	1	0	0	0	1	0
INDEPENDANTS	0	0	0	1	0	0	0	1
AUTRES	1	0	0	0	0	1	0	2
Total	30	11	19	10	9	12	20	17

- Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FAMILLE	18	8	6	7	7	3	3	6
MALADIE	3	1	0	2	2	3	4	4
RECOUVREMENT	2	1	1	1	0	1	4	1
VIEILLESSE	0	0	1	2	0	1	0	0
INDEPENDANTS	0	0	2	1	0	1	0	1
AUTRES	1	3	0	0	0	1	1	3
Total	24	13	10	13	9	10	12	15

En 2019, la branche Famille a progressé dans l'ouverture de ses postes de directeurs aux candidats des autres branches. Le taux de nomination de candidats d'autres branches sur les postes de directeurs comptables et financiers est lui aussi une nouvelle fois en hausse. Au total, la branche Famille maintient un taux d'ouverture aux autres branches à hauteur de 38%, une augmentation par rapport à l'année précédente, dépassant également 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 :

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
Catégorie B	0	2	1	0	2	2	4	3	4	2
Catégorie C	1	1	1	5	2	0	1	4	3	3
Catégorie D	2	3	3	0	2	4	4	3	1	2
Total	3	6	5	5	6	6	9	11	10	9 (8+1*)

*Poste multibranche non catégorisé – CPS Saint-Pierre et Miquelon

✓ du nombre de directeurs et directrices comptables et financières :

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Catégorie B	0	2	0	3	3	1	1	1	2	2
Catégorie C	2	3	2	1	0	2	2	5	1	2
Catégorie D	2	2	2	2	2	2	3	0	5	2
Total	5	8	5	6	5	5	6	6	8	7

Alors que depuis 2015 les femmes étaient plus nommées sur des fonctions de pleine direction, cela n'a pas été le cas en 2019. Toutefois, l'écart est faible – deux nominations d'écart, voire une seule si la nomination d'une directrice à la tête de la CPS Saint-Pierre et Miquelon est prise en compte dans les organismes de la branche famille.

Concernant les postes de directeurs comptables et financiers, le même écart est observé.

2.4.3 Selon la fonction (les parcours professionnels)

- Directeurs :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	19	3	9	3	1	4	10	9
Directeur adjoint	7	4	9	5	5	8	6	7
DCF	3	3	1	2	2	0	4	0
Sous-directeur	1	1	0	0	1	0	0	1
Cadre	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	30	11	19	10	9	12	20	17

En 2019, les directeurs demeurent les candidats nommés en majorité. Les directeurs adjoints constituent, cette année encore des concurrents sérieux.

- Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	0	0	0	0	0	0	0	0
Directeur adjoint	1	2	1	3	1	1	0	1
DCF	17	2	4	5	6	2	4	8
Sous-directeur	5	3	2	3	1	2	4	1
Cadre	1	6	3	2	3	5	4	5
Total	24	13	10	13	11	10	12	15

En 2019, les DCF représentent plus de la moitié des candidats nommés sur les postes de directeurs comptables et financiers, ce qui est atypique en branche famille et présente une rupture par rapport à ce qui a été observé pendant les deux années précédentes. Les candidats cadres demeurent en revanche bien représentés dans les candidats nommés.