

La gestion des cadres dirigeants de l'Assurance Maladie

Rapport 2019

Sommaire

Précisions méthodologiques	p4
Synthèse des faits marquants pour l'année 2019	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 & Directeurs comptables et financiers	
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	p12
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	p17
1. Le système de gestion des cadres dirigeants	p17
2. La contribution aux travaux interbranches et inter-réseaux	p18
3. L'accompagnement à la prise de fonction	p19
3.1. Pour les Directeurs	
3.1.1. L'accompagnement individualisé	
3.1.2. Le séminaire collectif d'accompagnement	
3.2. Pour les Directeurs comptables et financiers	
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. Les détachements

p23

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 2019** (ex : la nomination d'un Directeur est comptabilisée en 2019 dans la mesure où elle a été examinée lors d'un comité réuni en 2019) ;
- 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 2019

- Une diminution significative du nombre global de postes au niveau de la branche (35 postes en 2019 v/ 42 en 2018), liée surtout à la baisse des postes de directeur (-6 par rapport à 2018). En regard, une diminution du nombre de candidats et une globale 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 (49) provenant d'autres réseaux.
- Des nominations caractérisées par :
 - La relative stabilité de la part de candidats hors branche nommés : 18% pour les Directeurs, 31% pour les Directeurs comptables et financiers (v/ 15% et 36% en 2018)
 - une mobilité géographique hors région des candidats Directeurs et Directeurs comptables et financiers nommés, qui demeure élevée (près de 60%)
 - une proportion de femmes qui tend encore à se renforcer sur les postes de Directeur comptable et financier (69% v/ 64% en 2018) et à augmenter sur les postes de Directeur (35% v/ 19% en 2018), sachant que le taux de féminisation pour ces deux catégories sur l'ensemble des organismes de la branche demeure stable (42%).
- La délocalisation de la Mission de gestion des cadres dirigeants sur les 9 premiers mois de l'année 2019, suite à un sinistre au siège de la Cnam.
- Une implication forte de la MGCD dans les modalités de mise en œuvre du nouveau référentiel des attendus de la fonction d'agent de direction et des dispositions de la convention collective des agents de direction publiée en janvier 2019.

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 & Directeurs comptables et financiers

Type de poste	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	25	15	21	27	21
Directeur comptable et financier	15	44	22	15	14

Le volume global des postes est en diminution (35 postes) par rapport à 2018 (42 postes). On enregistre -6 postes de Directeur et -1 poste de Directeur comptable et financier 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 vacants	Dont nb de postes avec plusieurs appels	Catégorie de l'organisme			
			A	B	C	D
CPAM	13	2	1	4	2	6
UGECCAM	3			2	1	
CTI	2					
CARSAT	1	1		1		
CGSS	1			1		
Autre (CPS SPM)	1					
TOTAL	21	3	1	8	3	6

Postes de Directeurs comptables et financiers

Type d'organisme	Nb de postes	Dont nb de postes avec plusieurs appels	Catégorie de l'organisme			
			A	B	C	D
CPAM	12	3	2	3	4	3
CARSAT	1		1			
CGSS	1				1	
TOTAL	14	3	3	3	5	3

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	42	49	1,2	38	43	1,1
UGECAM	12	13	1	-	-	-
CTI	9	10	1	-	-	-
CARSAT	7	7	1,0	9	9	1,0
CGSS	1	1	1,0	3	3	1
Autre (CPS SPM)	4	4	1,0	-	-	-
TOTAL	75	84	1,12	50	55	1,1

125 candidats ont postulé en 2019 sur un poste de cadre dirigeant dans la branche Maladie (v/ 178 en 2018). La diminution du nombre de candidats est constatée sur les postes de Directeur et d'Directeur comptable et financier, qui enregistrent respectivement 75 et 50 candidats, contre 107 et 71 en 2018.

Le ratio du nombre de candidatures par candidat diminue pour les postes de Directeur (1,1) et est stable pour les Directeurs comptables et financiers (1,1).

2.2. Selon la branche d'appartenance des candidats

Postes vacants / Origine des candidatures	2015		2016		2017		2018		2019	
	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF
Assurance maladie	124	38	66	72	92	41	119	41	58	32
Hors Assurance maladie	87	30	62	58	37	25	47	37	26	23
Total AM + Hors AM	211	68	128	130	129	66	166	78	84	55

L'année 2019 enregistre un taux de candidatures hors branche en augmentation par rapport à 2018 sur les postes de Directeur (31% en 2019 v/ 28% en 2018). Ce taux demeure cependant bien inférieur à celui des années 2014-2016 (entre 35 et 48% en 2014-2016).

S'agissant des postes de Directeur comptable et financier, le taux est en diminution par rapport à 2018 (42% en 2019 v/ 47% en 2018). Ce taux est globalement stable avec celui des années 2014-2016 (45%).

Zoom sur les candidatures hors Assurance maladie										
Postes vacants / Origine des candidatures	2015		2016		2017		2018		2019	
	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF
Famille	22	22	22	12	20	7	6	16	9	13
Recouvrement	13	1	14	19	6	7	5	8	4	3
CNAV	23		14	9		1	18	2	1	1
SSTI	8	2	4	7	5	5	11	9	5	
MSA	1				4	1	1		2	4
ARS	5	3		8		2	4	2		
Autre (CNIÉG, CFE, I4.10,...)	15	2	8	3	2	2	2		5	2
Total	87	30	62	58	37	25	47	37	26	23

En 2019, les candidatures de la branche Famille représentent une part majoritaire (11%) pour les postes de Directeur. Viennent ensuite presque à parité (5%), les candidatures du recouvrement, de la Sécurité sociale des travailleurs indépendants et des autres origines.

S'agissant des postes de Directeur comptable et financier, la majorité des candidatures émane de la branche Famille (24%) et, presque à parité, de la branche Recouvrement et du régime agricole (5% et 7%).

2.3. Selon la fonction occupée par les candidats

Postes de Directeur

Fonction occupée par les candidats	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	39	20	34	62	16
Directeur comptable et financier	15	14	18	31	15
Directeur adjoint	46	34	48	56	44
Sous-directeur	11	4	9	17	9
Cadre	2	0	0	0	0
Total	113	72	109	166	84

En rupture avec les années précédentes, plus de la moitié des candidats au poste de directeur occupent un poste de Directeur adjoint (52%). Viennent ensuite presque à parité, des candidats exerçant en tant que Directeur (19%) et Directeur comptable et financier (17%).

A noter, le lien de causalité entre la faible proportion de candidatures de directeurs déjà en poste et la catégorie des postes ouverts (similaire à celle rencontrée en 2018) n'est pas établi.

Postes de Directeur comptable et financier

Fonction occupée par les candidats	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	0	1	0	1	1
Directeur comptable et financier	17	31	12	34	30
Directeur adjoint	10	8	13	9	6
Sous-directeur	14	24	21	16	11
Cadre	18	22	16	18	7
Total	59	86	62	78	55

2019 enregistre une tendance similaire à celle observée en 2018.

La majorité (54%) des candidatures émanent de Directeurs comptables et financiers déjà en poste.

Viennent suite les candidatures de sous-directeurs (20%) et, presque à parité, de cadres (13%) et de Directeurs adjoints (11%).

2.4. Selon le genre des candidats

Type d'organisme	DIRECTEURS			DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS		
	Hommes	Femmes	% de femmes	Hommes	Femmes	% de femmes
CPAM	30	19	39%	23	20	47%
UGECCAM	8	5	38%			
CTI	8	2	20%			
CARSAT	3	4	57%	5	4	44%
CGSS	1	0	0%	1	2	67%
Autre (CPS SPM)	3	1	25%			
TOTAL	53	31	37%	29	26	47%

Les femmes candidatent davantage sur les postes de Directeur comptable et financier (47%) que sur les postes de Directeur (39%). En-regard, les femmes représentent 59,8% des inscrits sur la liste d'aptitude L3 et 42,45% sur L1-L2 cumulées¹.

Sur les postes de Directeur, ce sont les CARSAT et, à parité les CPAM et UGECCAM, qui recueillent une part plus élevée de candidatures féminines.

2.5. Selon l'origine géographique des candidats

Type d'organisme	DIRECTEURS			DIRECTEURS COMPTABLES ET FINANCIERS		
	En région	Hors région du poste	% hors région	En région	Hors région du poste	% hors région
CPAM	17	32	65%	17	26	60%
UGECCAM	2	11	85%			
CTI	1	9	90%			

¹ Rapport LA 2020 Ucanss

CARSAT	4	3	43%	5	4	44%
CGSS	0	1	100%	1	2	67%
Autre (CPS SPM)	0	4	100%			
TOTAL	24	60	71%	23	32	58%

Près de 60% des candidatures sont extérieures à la région du poste vacant pour les postes de Directeur comptable et financier. La proportion est encore supérieure (71%) pour les postes de Directeur.

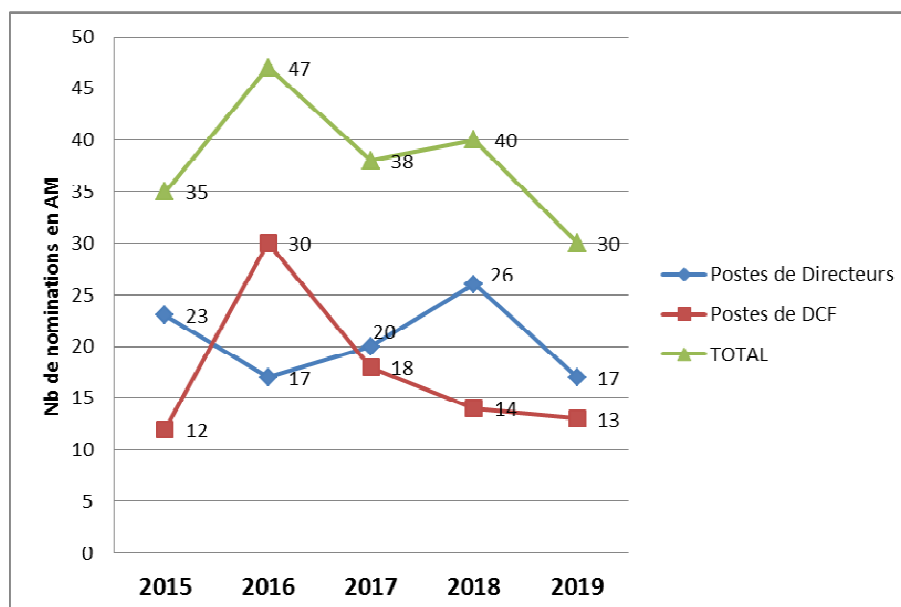
3. Les candidatures de l'Assurance maladie sur les postes de cadres dirigeants en dehors de la branche

Branche dans laquelle les postes sont vacants	2015		2016		2017		2018		2019	
	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF	DIR	DCF
Famille	10	22	9	12	17	13	20	20	21	18
Recouvrement		2	3	9		8	-	1	4	3
Retraite									2	5
SSTI	2		2	2		1				
Autre (CFE,...)	3			1						
TOTAL	15	24	14	24	17	22	20	21	27	26
	39		38		39		39		53	

Le nombre global de candidatures issues de l'Assurance maladie pour des postes de cadres dirigeants ouverts dans les autres réseaux est en augmentation par rapport aux années précédentes.

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

4.1. Le plus faible nombre de nominations depuis 2015, et en baisse par rapport à 2018



30 nominations ont été enregistrées au titre de l'année 2019, soit -10 par rapport à 2018. A noter cependant, une stabilité des nominations de Directeurs comptables et financiers (13 en 2019 v/ 14 en 2018).

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	13	12	10	2	17%
UGEAM	3	3	2	1	33%
CTI	2	1	1	0	0%
CARSAT	1	0	-	-	-
CGSS	1	1	1*	0	0%
TOTAL	21	17	14	3	18%

*Issue de CGSS

Le nombre de nominations de candidats extérieurs à l'Assurance maladie est en légère augmentation (18%) par rapport à 2018 (15%). Ce taux est inférieur à celui observé sur les années 2015-2017 (20% à 33%).

Postes de Directeur comptable et financier

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	36%
CARSAT	1	1	1	0	0%
CGSS	1	1	1	0	0%
TOTAL	14	13	9	4	31%

Le nombre de nominations de candidats extérieurs à l'Assurance maladie est en diminution (31%) par rapport à 2018 (36%) mais demeure supérieur 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	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur	6	4	9	13	5
Directeur comptable et financier	2	3	2	1	2
Directeur adjoint	7	6	8	11	8
Sous-directeur		1	1	1	2
Total	15	14	20	26	17

Contrairement aux années précédentes (marquées par la nomination de candidats en majorité déjà directeurs d'organisme), la majorité des candidats (47%) nommés aux postes de directeur exercent en tant que Directeur adjoint.

Postes de Directeur comptable et financier

Fonction occupée par les candidats	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur		1			
Directeur comptable et financier	4	11	5	3	4
Directeur adjoint	1		3	3	2
Sous-directeur	2	5	6	6	5
Cadre	2	5	4	2	2
Total	9	22	18	14	13

Comme en 2018, près de la moitié des candidats nommés au poste de Directeur comptable et financier exerçaient des fonctions de sous-directeur.

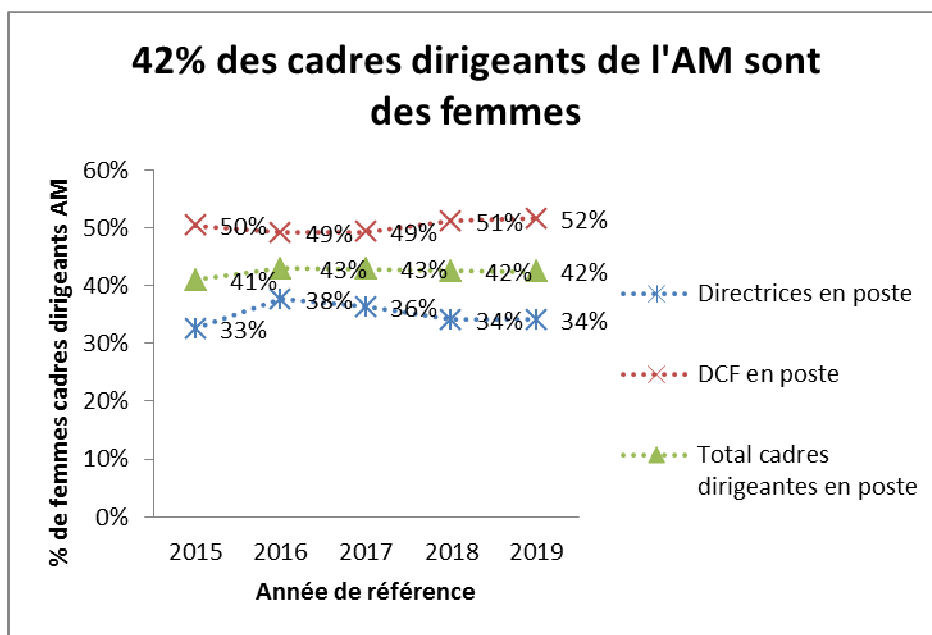
Viennent ensuite des candidats déjà Directeurs comptables et financiers.

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

Poste concerné	% de femmes nommées	2015	2016	2017	2018	2019
		48%	24%	40%	19%	35%
Directeur comptable et financier		75%	47%	61%	64%	69%
Total		57%	38%	50%	35%	50%

L'année 2019 marque une évolution à la hausse du nombre de femmes nommées aux postes de directeur (35% v/19% en 2018). La proportion nommée sur les fonctions de Directeur comptable et financier est quant à elle encore en progression par rapport aux deux années précédentes (69% v/ 64% et 61% en 2018 et 2017).

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



La part des femmes cadres dirigeantes est globalement stable depuis 2015.

La parité demeure assurée en 2019 sur les postes de Directeur comptable et financier (52%, soit +1 point par rapport à 2018). Sur les fonctions de Directeur, la parité n'est pas atteinte (34%) mais le taux de femmes reste stable par rapport à 2018 (34%).

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
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%
2019	5	12	71%	7	6	46%

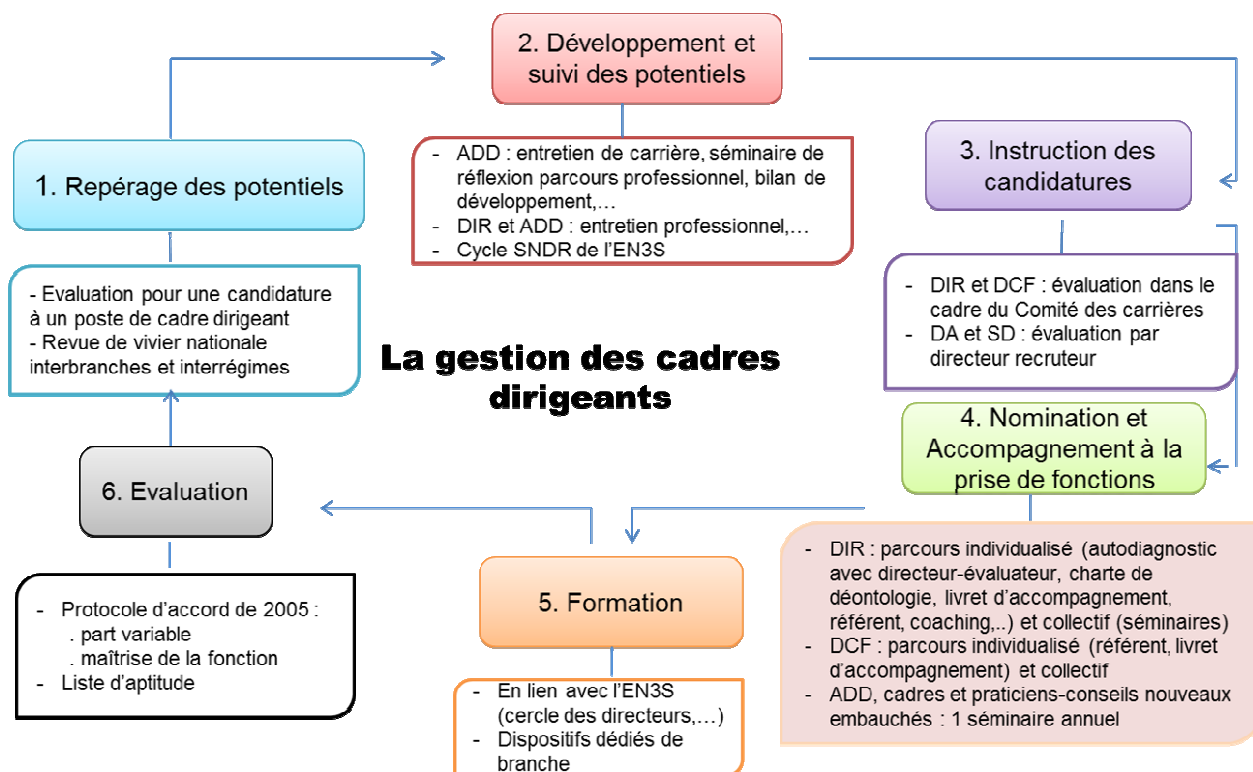
Régions prises en compte : nouvelles grandes régions

Les candidats nommés sur les postes de directeur réalisent dans leur grande majorité (71%) une mobilité géographique hors de leur région d'origine. Soit -7 points par rapport à 2018, mais +6 à 11 points par rapport aux années 2015-2017.

Sur les postes de Directeur comptable et financier, cette proportion diminue un peu (46% de mobilité hors région, soit -11 points par rapport à 2018).

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** (11 en 2019) et le **Comité veille et prospective** (4 en 2019) 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 et/ou initiés en 2018 :

- l'intégration des personnels agents de direction de la Sécurité sociale des travailleurs indépendants ;
- le déploiement du nouveau référentiel des attendus de la fonction d'agent de direction, qui a notamment nécessité la refonte des grilles d'évaluation à la liste d'aptitude et aux postes du Comité des carrières ;
- la mise en oeuvre de la convention collective des agents de direction du 18 septembre 2018, applicable à compter du 20 décembre 2018 : des éléments de cadrage destinés à préciser l'offre d'accompagnement à la mobilité ont ainsi été formalisés dans un cahier des charges en vue de la passation d'un marché fin 2019 ; les modalités de protection juridique des agents de direction ont également été précisées et articulées avec le protocole national d'assurance interbranches entrant en vigueur au 1^{er} janvier 2020 ;
- l'expérimentation d'une démarche de mentorat.

Les travaux relatifs à la classification des organismes et aux dispositifs de rémunération ont été reportés à 2020.

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 poursuivi en 2019 la réflexion initiée l'année précédente sur les modalités de mise en oeuvre du **3ème concours d'entrée** et la **refonte du cycle de formation Capdir**, qui seront effectives en 2020.

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 2019 :

- Le 14 février et le 11 juin, à la Commission liste d'aptitude ;
- Le 17 octobre 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 depuis 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 18 directeurs en 2019, dont 8 nommés pour la première fois sur ce type de poste et 2 nommés en intérim.

Un bilan qualitatif des points d'attention a été réalisé à l'été 2019, qui met en évidence la plus-value de la démarche pour la prise de fonctions.

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 2019, 5 séminaires ont été organisés. Ils ont réuni 21 directeurs qui prenaient nouvellement leurs fonctions.

3.2. Pour les Directeurs comptables et financiers

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 du Directeur comptable et financier, 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.

14 Directeurs comptables et financiers en 1^{ère} prise de fonctions ou venant d'une autre branche ont bénéficié de ce dispositif en 2019.

3.2.2. Un volet collectif

Un séminaire de 3 jours est dédié aux Directeurs comptables et financiers 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 Directeurs comptables et financiers de la branche
- rencontrer les référents de la Caisse nationale en charge des sujets métiers liés à la fonction de Directeur comptable et financier
- disposer des éléments techniques et organisationnels qui faciliteront la prise de poste et l'opérationnalité dans les organismes.

En 2019, un séminaire organisé en mai a réuni 12 Directeurs comptables et financiers 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 habituellement 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 2019, ce séminaire n'a pas été organisé, dans un contexte exceptionnel de plan de continuité d'activité à la Cnam mis en place à l'été 2018 jusqu'à l'automne 2019, qui a conduit à délocaliser une

partie significative des équipes, dont celle de la MGCD, et à neutraliser l'amphithéâtre habituellement dédié à ces séminaires.

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

3.4.1. Un 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. Associant déjà les branches maladie, retraite et famille, le séminaire s'est étendu à la branche recouvrement en 2019.

En 2019, 2 séminaires de réflexion sur l'accès à une première fonction de directeur ont été organisés. Parmi les 17 participants inscrits ou éligibles L2, 9 agents de direction étaient issus de la branche maladie.

Pour mémoire, 259 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 2019, 3 agents de direction - 1 Directeur comptable et financier et 2 Sous-Directeurs- de la branche Maladie- ont participé au cycle SNDR, sur les 14 participants inter-branches et inter régimes de cette promotion.

Pour la première fois en 2019, le nombre de candidats (14) a été égal au nombre de places du cycle. Seules 3 personnes de la branche maladie (contre 8 à 10 les années précédentes) ont déposé leur candidature à l'inscription.

Parmi les facteurs explicatifs potentiels, les enjeux forts de l'année relatifs à l'intégration des régimes partenaires, qui ont recentré la mobilisation des agents de direction sur la gestion interne.

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 (57% de réponse aux invitations). Les refus d'entretiens demeurent faibles (4) et sont tous liés à un changement de poste récent ou imminent, ou une absence de longue durée. Le taux de non réponse demeure élevé (39%).

65 entretiens de carrière ont ainsi été conduits par la MGCD en 2019 au bénéfice de directeurs adjoints (22), Directeurs comptables et financiers (13) et sous-directeurs (30).

A noter, 47% des entretiens ont été réalisés par téléphone ou skype, pour les agents de direction n'ayant pas l'occasion de se déplacer à Paris. L'entretien à distance a été favorisé en 2019, dans le contexte de Plan de continuité d'activité connu par la Cnam.

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 2019, première année du nouveau marché, 9 agents de direction ont bénéficié d'un bilan de développement. Pour rappel, plus d'une centaine d'agents de direction a bénéficié de ce dispositif depuis son lancement en 2010.

3.4.5. Les entretiens professionnels

En 2019, parmi les directeurs en poste depuis plus de deux ans, 23 ont bénéficié d'un entretien professionnel dans l'année, 13 ont leur entretien planifié sur le début de l'année 2020, 8 n'ont finalement pas eu d'entretien en raison d'une mutation ou d'un départ en retraite.

Le bilan a permis de faire un point assez exhaustif sur le sujet de la formation et sur les souhaits de mobilité.

Le thème de l'accompagnement des transformations managériales ressort cette année très majoritairement dans les besoins exprimés (management de l'innovation, management agile / intelligence collective, management à l'ère numérique, méthodes d'animation innovante).

3.5. Les détachements

Au 31 décembre 2019, 14 agents de direction bénéficient d'un accord de détachement dans le cadre de l'article 7 de la convention collective des agents de direction, en majorité au sein d'organismes de protection sociale, les autres dans des institutions publiques diverses.