

**Bilan de la gestion des cadres dirigeants
de l'Assurance Retraite
2019**

Rapport au Comité des carrières

Bilan de la gestion des cadres dirigeants de l'Assurance Retraite 2019

Rapport transmis au Comité des carrières
- article R 123-47-9 du code de la Sécurité sociale -

SOMMAIRE

I Eclairages sur la politique de gestion des carrières des agents de direction de la branche Retraite	3
1 Faits marquants de l'année 2019	3
1.1 Installation de la direction ARCAD	3
1.2 L'intégration des agents de direction de la sécurité sociale des indépendants	4
1.3 L'évolution de la gestion des cadres dirigeants de la branche retraite en lien avec les travaux de l'Ucanss	4
2 Préparer, accompagner et sécuriser les évolutions professionnelles des agents de direction.....	4
3 Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs et des directeurs comptables et financiers	5
4 Accompagner la prise de fonction des élèves de l'EN3S dans la branche retraite	6
5 Déployer l'entretien de carrière	6
6 Evaluer la maîtrise de la fonction des directeurs	6
II Gestion du processus de nomination en lien avec le Comité des Carrières	8
1 Observations sur l'année 2019	8
2 Répartition des postes vacants dans la branche retraite et dans les organismes multibranches.....	8
3 Les candidatures examinées dans le cadre du processus de nomination	9
4 Les évaluations des candidats de l'Assurance Retraite et des CGSS	10
5 Nominations de 2013 à 2019.....	12

I ECLAIRAGES SUR LA POLITIQUE DE GESTION DES CARRIERES DES AGENTS DE DIRECTION DE LA BRANCHE RETRAITE

Avec la volonté de poursuivre la réflexion engagée par le rapport Morel sur la gestion des carrières des agents de direction, les pouvoirs publics et les caisses nationales ont souhaité développer un cadre réglementaire et des dispositifs de gestion des carrières favorisant une dynamisation des trajectoires professionnelles.

Le décret n°2013-624 du 15 juillet 2013 relatif aux agents de direction et aux agents comptables des organismes de sécurité sociale introduit le principe d'un bilan annuel de la politique de gestion des directeurs et directeurs comptables et financiers de chacune des caisses nationales du régime général et du régime social des indépendants.

Dans le cadre de la COG 2014-2017, la Cnav a développé les dispositifs de gestion des carrières des agents de direction de la branche retraite visant à accompagner les grandes étapes de leur trajectoire professionnelle :

- Identifier les potentiels et compétences nécessaires à l'exercice de fonctions d'agents de direction
- Conduire le processus de nomination aux postes de directeurs et directeurs comptables et financiers
- Accompagner la prise de fonction des directeurs et directeurs comptables et financiers nouvellement nommés
- Veiller à organiser des dispositifs et des temps d'échange dédiés à l'évaluation de la maîtrise de la fonction des directeurs et de la valorisation des résultats atteints dans le cadre des parts variables déterminées pour chaque agent de direction de la branche retraite.

La COG 2018-2022 engage la branche retraite dans le portage des orientations stratégiques définies en matière de RSO et d'innovation pour accompagner les transformations. La Cnav a ainsi poursuivi sa démarche en créant la direction ARCAD, Avenir Responsable et Carrières Dirigeantes, pour réaffirmer l'impact des pratiques dirigeantes sur les enjeux sociétaux et sociaux de la branche retraite.

1. Faits marquant de l'année 2019

1.1 Installation de la direction ARCAD

Créée fin 2018, l'ambition de la nouvelle direction Avenir Responsable et Carrières Dirigeantes est de favoriser des pratiques dirigeantes responsables renouvelées dans le pilotage stratégique des évolutions. A ce titre, elle conduit les actions visant à :

- **Réinterroger les pratiques dirigeantes** : se donner les moyens d'expérimenter, de partager et diffuser de nouvelles approches innovantes et en assurant la prise en compte des nouvelles attentes en matière de pilotage stratégique dans les référentiels
- **Constituer un levier des dynamiques d'évolution** : contribuer aux évolutions de la branche par la mise à disposition des compétences dirigeantes attendues aujourd'hui et demain, accompagner les pratiques, en particulier de management responsable des hommes et des organisations
- **Développer les synergies** : coordonner la définition des engagements RSO de la branche et mettre à disposition des directions d'organismes, des méthodes et outils de conduite responsable des changements

L'élargissement du périmètre de la direction ARCAD à la gestion des carrières dirigeantes de l'établissement Cnav Ile de France permet d'inscrire la gestion des carrières de l'ensemble des équipes de direction dans une dimension branche, interbranche et inter régimes.

1.2 L'intégration des agents de direction de la sécurité sociale des indépendants

L'année 2019 fut particulièrement consacrée à la préparation de l'intégration du personnel de direction de la sécurité sociale des indépendants au sein des Carsat et de la Cnav. Ces travaux réalisés dans le respect de la lettre de cadrage du Comex du 12 septembre 2018 relatif à l'accompagnement des salariés dans le cadre de la transformation du RSI et de l'accord de transition, ont porté sur :

- La recherche de la meilleure adéquation possible entre les profils à intégrer et les missions proposées
- La transposition des rémunérations dans la classification du personnel de direction du régime général pour les repositionnements prévus à la Cnav
- La conduite des entretiens de repositionnement
- L'émission des notifications de repositionnement et de rémunération, la prise en compte des situations particulières
- La coordination des intégrations en partenariat avec les directions internes de la Cnav ou directeurs des Carsat.

Depuis la fin 2019, la direction ARCAD met en œuvre pour ces agents de direction, un programme d'accompagnement RH combinant des actions individuelles et collectives. Elles ont vocation à se réaliser sur les différents temps de cette intégration, depuis la prise de fonction jusqu'au bilan d'intégration prévu à la fin de l'année 2020. Au titre des premières réalisations, la direction a élaboré une e-news d'intégration complétée par un fonds documentaire, ce kit d'accueil cible les informations d'organisation et d'activité de la Cnav les plus pertinentes pour leur prise de fonction.

1.3 L'évolution de la gestion des cadres dirigeants de la branche retraite en lien avec les travaux de l'Ucanss

En charge de la gestion des carrières des dirigeants d'aujourd'hui et de demain, la direction ARCAD accompagne les agents de direction dans le développement de leurs compétences, leur mobilité et carrière. Elle a également contribué aux travaux de refonte des outils de gestion des carrières inter régimes et branches, pilotés par l'Ucanss (nouveau référentiel des attendus de compétences de la ressource dirigeante, rénovation des grilles d'évaluation...).

En 2019, le référentiel Leadders a été progressivement introduit dans les outils de la gestion des carrières des agents de direction de la branche retraite et a fait l'objet d'une communication dédiée pour sensibiliser les agents de direction aux nouveaux attendus de la fonction. Les actions réalisées :

- Présentation du référentiel Leadders aux différentes instances de pilotage internes (CODIR, Conseil de réseau, CRH) et son articulation avec les processus de la gestion des carrières des cadres dirigeants de la branche.
- La prise en compte du référentiel Leadders dans le support d'entretien annuel des agents de direction de l'établissement Cnav et la sensibilisation des personnes évaluées aux nouveaux attendus par la proposition d'une grille d'autodiagnostic de la pratique dirigeante.

2. Préparer, accompagner et sécuriser les évolutions professionnelles des agents de direction

Favoriser les dynamiques professionnelles implique un accompagnement carrière proposant notamment des temps d'échange dédiés (entretien carrière), des appuis personnalisés (accompagnement prise de fonction ...) ... et des outils institutionnels permettant la convergence des pratiques et la fluidité des

mobilités entre branches et régimes (commission liste d'aptitude, référentiels communs, centre d'évaluation, socle de pratiques partagées, construction et expérimentation de revues de viviers interbranches, observatoire de la ressource dirigeante, SI ADD...). La Cnav a poursuivi sa participation à l'ensemble des chantiers et aux instances interbranches favorisant une plus grande fluidité des parcours professionnels. Elle a ainsi participé aux groupes de travail réunis sur ces thématiques avec la Dss, l'UCANSS, l'EN3S, la CNAM, la CNAF, L'ACOSS, le RSI et la CCMSA.

La branche retraite s'appuie ainsi sur le dispositif rénové d'élaboration de la liste d'aptitude pour compléter sa connaissance des potentialités et des souhaits des agents de direction. En complément, la Cnav accompagne les agents de direction de l'Assurance Retraite dans la préparation de leur inscription sur la liste d'aptitude avec une communication régulière auprès des Directeurs et Directeurs des Ressources Humaines.

La caisse nationale est également attentive à l'intégration d'agents de direction de la branche aux cycles Stratégie Nationale des Réseaux et à leur suivi. Ce dispositif de rencontres, proposé par l'EN3S et l'ensemble des caisses nationales, a pour objectif d'apporter aux agents de direction une vision globale et stratégique des grands enjeux de la protection sociale, tout en intégrant le développement d'une posture de dirigeant. De par sa nature, ce cycle s'inscrit dans les accompagnements de la caisse nationale aux dynamiques professionnelles des agents de direction de la branche.

3. Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des Directeurs et des Directeurs comptables et Financiers

En aval du processus de nomination des directeurs et des agents comptables lié au Comité des Carrières, le dispositif d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs et agents comptables s'inscrit dans une logique d'appui individualisé, en articulation avec les actions engagées au plan local.

Depuis 2017, la Cnav met en œuvre, en articulation avec la Cnam, un processus étoffé d'accompagnement à la prise de fonction des directeurs :

- Visite de la Carsat pour prendre connaissance de son fonctionnement ;
- Désignation d'un pair référent. Ce référent sera, pendant la période d'adaptation au poste, un interlocuteur privilégié pour le nouveau dirigeant pour favoriser l'intégration dans le réseau des directeurs de Carsat ;
- Communication d'un fond documentaire synthétique permettant de disposer des éléments essentiels sur la branche (COG, gouvernance...) et des coordonnées des principaux interlocuteurs de la Cnav ;
- Cycle de rencontres avec la direction de la Cnav, le Directeur comptable et financier national et les directions métier nationales sur le fonctionnement et des performances de la Carsat ;
- Série d'échanges individuels structurés entre le directeur nommé et le directeur général pour partager le diagnostic de l'organisme et construire la feuille de route ;
- Accompagnements contributifs au développement optimal de l'action dirigeante du directeur nommé, notamment avec un appui par coaching ;
- Appui de formation participant en tant que de besoin à la prise de fonction, identifié avec le/la candidat(e) nommé(e).

En complément, les agents de direction nouvellement nommés dans la branche sont invités périodiquement à participer à un séminaire de branche organisé par la caisse nationale, d'une durée de 2 jours.

Ce séminaire est ainsi l'occasion pour les membres des équipes de direction de pouvoir partager avec les représentants de la caisse nationale, les orientations stratégiques de l'Assurance Retraite, les modes de fonctionnement et les attentes nationales. Il permet également de développer leur connaissance des

différents enjeux de la branche dans une perspective plus globale et transversale, et d'étendre leur réseau d'interlocuteurs.

4. Accompagner la prise de fonction des élèves de l'EN3S dans la branche Retraite

Depuis 2012, la Cnav organise un séminaire de spécialisation des élèves de l'En3s prenant leurs fonctions au sein de la branche Retraite. D'une durée d'une semaine, il est prolongé par une phase d'immersion en Carsat.

Positionné en amont de la première prise de fonction en Carsat à l'issue de la scolarité de l'En3s, l'objectif de cette semaine est double. En premier lieu, ce séminaire doit permettre aux futurs cadres de mieux s'approprier les enjeux, les orientations stratégiques et les modes de fonctionnement de la branche Retraite en rencontrant les principaux interlocuteurs de la caisse nationale. Il a également pour vocation à contribuer à la diffusion et à l'appropriation des principaux axes d'action de la caisse nationale en lien avec le réseau des Carsat. Une clarification des articulations étroites entre Carsat et caisse nationale est ainsi apportée, ainsi que le mode de construction du pilotage de la branche.

Ce dispositif se caractérise par une volonté de la caisse nationale de privilégier des rencontres avec les principaux interlocuteurs nationaux et avec des anciens élèves de l'En3s en poste depuis 1 à 5 ans. Les échanges et l'expression de témoignages permettent un dialogue sur ces premiers mois à venir.

Dans le prolongement de la création du dispositif Capdir en 2014, la direction ARCAD a également développé un suivi des stagiaires Capdir.

5. Déployer l'entretien de carrière

Le dispositif d'entretien de carrière a été construit avec un groupe de travail national. Ces travaux ont donné lieu à la formalisation d'un processus structuré, déployé pour la 1ère fois en 2016.

La Cnav propose aux agents de direction des Carsat un entretien d'accompagnement RH, organisé à l'initiative de la caisse nationale ou de l'agent de direction. Il repose sur un entretien avec un binôme directeur de Carsat référent carrière, missionné par la caisse nationale, et un représentant du département gestion des cadres dirigeants. Il se caractérise par sa dimension d'aide à la réflexion et d'accompagnement.

Cet entretien contribue à la dynamisation des parcours et la prise en compte des souhaits de mobilité en étroite articulation avec les besoins identifiés au sein de la branche, de l'interbranches et de l'inter-régimes. Il s'inscrit également dans une prise en compte plus large des besoins des équipes de direction et dirigeants en termes de formation et d'accompagnement professionnel dans l'exercice de leurs missions.

6. Evaluer la maîtrise de la fonction des directeurs

La Cnav a mis en œuvre un dispositif d'évaluation permettant d'aller au-delà de l'analyse des indicateurs de résultats utilisés lors des entretiens annuels. Il est conduit, au sein de l'organisme du directeur évalué, un diagnostic de la pratique dirigeante qui permet de collecter les faits et les constats précis sur lesquels peut s'appuyer l'appréciation du directeur de la caisse nationale. Ce diagnostic est réalisé par un prestataire externe chargé par la Cnav de conduire les entretiens et de rédiger la synthèse de l'évaluation. Un directeur évaluateur de la Cnam intervient également sur les dimensions Maladie/AT-MP, en coordination avec le prestataire externe.

Ce processus associant la Cnav et la Cnam a été amendé fin 2018 pour viser à une gestion et un partage d'informations optimisés pour toutes les parties prenantes.

Ce processus repose sur le déroulement de séquences complémentaires :

1. Des entretiens avec les directions de la caisse nationale pour préciser les constats nationaux permettant d'approfondir le diagnostic à conduire
2. En lien avec les auditeurs de la Cnav et de la Cnam, le recueil et l'analyse de documents pouvant éclairer l'évaluation.
3. Une auto-évaluation par le directeur évalué
4. Un entretien avec le directeur évalué pour échanger sur son parcours et sur les informations recueillies préalablement
5. Des entretiens complémentaires avec certains interlocuteurs identifiés par la caisse nationale ou proposés par l'intéressé
6. Retour vers le directeur évalué pour un entretien de restitution.

L'évaluation comporte également un volet plus personnel centré sur l'identification de pistes de réflexion individuelle en termes de projet professionnel et/ou de développement de compétences.

II GESTION DU PROCESSUS DE NOMINATION EN LIEN AVEC LE COMITE DES CARRIERES

Les données statistiques présentées dans cette seconde partie retracent l'activité de la gestion des cadres dirigeants de la branche retraite sur l'année 2019 et sur une période pluriannuelle. Les principales observations sur l'année 2019 sont présentées dans la première partie, les suivantes présentent le détail des données.

1. Observations sur l'année 2019

- La branche a publié un poste de directeur (cat B) et un poste de directeur comptable et financier (cat. A). Celui-ci a été pourvu. Le renouvellement régulier des postes au cours de la période précédente explique le nombre limité de nouvelles nominations.
- Le nombre moyen des candidatures aux postes de directeur et directeur comptable et financier de Carsat et des organismes multibranches se situe dans une fourchette de 4 à 6 candidatures. A l'instar des années précédentes, l'attractivité des postes de directeur comptable et financier est plus prononcée.
- Les candidatures féminines au poste de directeur de Carsat ou directeurs d'organisme multibranche est cette année légèrement supérieure à celle des hommes (58%). Sur les postes de directeur comptable et financier, le taux des candidatures féminines se maintient à un niveau égal à celui du taux masculin, tant en 2019 que sur une période pluriannuelle.
- Avec la nomination d'une candidate hors branche en 2019 au poste de directeur comptable et financier de Carsat, la branche retraite poursuit sa politique en faveur de la diversité des parcours et de la parité des dirigeants. 44,4% des directeurs comptables et financiers des Carsat nommés depuis 2013, sont issus d'une autre branche de la sécurité sociale.
- Les candidatures issues des CGSS progressent en 2019, elles donnent lieu à une diversification des profils et fonctions présentés sur les postes de cadres dirigeants.

2. Répartition des postes vacants dans la branche retraite et dans les organismes multibranches

► Postes de directeur

Depuis 2012, 80% des CARSAT ont accueilli un nouveau directeur. Parmi elles, l'intégralité des CARSAT de catégorie A est concernée. Un poste de directeur de Carsat de catégorie B et deux postes de directions d'organismes multibranches ont été proposés en 2019.

Carsat	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cat. A		2	1			1	
Cat. B	2	1	1	3	2	3	1
Total	2	3	2	3	2	4	1

Organismes multibranches	2019
Sans catégorie, CPS	1
Cat. B CGSS	1
Total	2

► Postes de directeur comptable et financier

Deux postes de directeur comptable et financier ont été proposés en 2019, l'un dans un organisme de catégorie A, l'autre en CGSS.

Carsat	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cat. A	1						1
Cat. B	1	1	0	1	3	1	
Total	2	1	0	1	3	1	1

Organismes multibranches	2019
Cat. C CGSS	1

3. Les candidatures examinées dans le cadre du processus de nomination

► **Candidatures à un poste de directeur de Carsat ou d'organismes multibranches en 2019 et évolution pluriannuelle**

Sur les trois postes de directeur proposés, les candidatures étaient diversement issues des candidats des branches maladie, retraite, famille et recouvrement.

Le nombre moyen de candidatures sur une durée de 7 ans s'établit à 7,3 candidatures

Au cours de la période, le nombre des candidatures de la branche retraite et de la branche maladie se situe à un même niveau.

Branche d'origine de la candidature	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Bilan à 7 ans 2013-2019
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	2	3	4	5	6	11	4	35
Assurance Retraite	6	2	6	7	3	8	4	36
Famille	2	3	5	3	3	1	1	18
Recouvrement	3	3	4	5	1	2	2	20
Multi-branches (CGSS...)	2	1		1		1	1	6
SSTI ex RSI	1	1	1	1	3	6		13
Autres (MSA, ARS...)	1	1	5	2	2			11
Candidatures totales	17	14	25	24	18	29	12*	139
Nb de postes de DIR	2	3	2	3	2	4	3**	19
Nombre moyen de candidatures	8,5	4,7	12,5	8	9	7,3	4	7,3

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM, CPS

*Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois

**Le poste de Directeur de Carsat diffusé 2 fois, est comptabilisé pour 1 poste

En 2019, les candidatures féminines aux postes de directeur de Carsat ou d'organismes multibranches ont été légèrement supérieures à celles des hommes à 58%. Cet intérêt est à rapprocher des caractéristiques et contextes particuliers des postes diffusés en 2019.

Genre de la candidature	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Femme	5	1	8	9	7	9	7	46
Homme	12	11	17	15	11	20	5	91
Total	17	12	25	24	18	29	12	137
% des candidatures féminines	29%	8%	32%	38%	39%	31%	58%	34%

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM, CPS

► **Candidatures à un poste de directeur comptable et financier de Carsat ou de CGSS en 2019 et évolution pluriannuelle**

En 2019, les postes de directeur comptable et financier en Carsat et CGSS ont recueilli 9 candidatures en moyenne. Le nombre moyen de candidatures sur une durée de 7 ans s'établit à 8,1 candidatures. Il est supérieur de 0,8 point à celui des candidatures aux postes de directeurs.

On observe une dynamique des candidatures issues de la branche maladie et famille sur la période.

Branche d'origine de la candidature	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Période 2013-2019
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	10		2	3	5	4	5	29
Assurance Retraite	2			1	4	1		8
Famille	3	2	1		5	4	4	19
Recouvrement	4			2	2	1	1	10
Multi-branches (CGSS...)	1		2				1	4
SSTI ex RSI	3				3	2		8
Autres (MSA, ARS...)			1	1			1	3
Candidatures totales	23	2	6	7	19	12	12	81
Nb de postes de DCF	2	1	2*	1	3	1	2	10
Nombre moyen de candidatures	11,5	2	3	7	6,3	12	6	8,1

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM - Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois
*postes de DCF en CSS et CGSS

Les candidatures féminines en 2019 représentent 50% des candidatures totales reçues. Ce taux constant dans la durée, atteste de la diversité des recrutements effectués sur les postes de directeur comptable et financier favorisant une parité.

Genre de la candidature	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Période 2013-2019
Femme	11	1	4	2	10	7	6	41
Homme	12	1	2	5	9	5	6	40
Total	23	2	6	7	19	12	12	81
% des candidatures féminines	48%	50%	67%	29%	53%	58%	50%	51%

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM

4. Les évaluations des candidats de l'Assurance Retraite et des CGSS

Le processus d'examen des candidatures aux postes de directeur et directeur comptable et financier s'appuie sur l'évaluation des candidats par la caisse nationale de rattachement. La préparation du choix

du candidat s'appuie sur l'organisation d'entretiens des candidats ayant recueilli un avis favorable du Comité des carrières pour le poste examiné.

► **Evaluation des candidatures à un poste de cadre dirigeant, issues de la Branche Retraite et CGSS en 2019**

Fonction des candidats de l'Assurance Retraite et de CGSS	Poste de Directeur	Poste de Directeur comptable et financier	Total
Directeur			0
Directeur comptable et financier	3	2	5
Directeur adjoint	18	1	19
Sous-directeur	3	2	5
Cadre		5	5
Total des candidatures	24*	10**	34

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM - Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois

* dont 5 candidatures issues de CGSS sur des postes de Directeur

** dont 6 candidatures issues de CGSS sur des postes de DCF

Les candidats exercent principalement des fonctions de directeur adjoint (56%) et à parts égales (15%) de directeur comptable et financier, de sous-directeur et cadres.

Dans la globalité, les candidatures des agents de direction des Carsat et des Cgss se sont portées majoritairement vers des postes de directeur d'organisme à 71%, mais celles issues des Cgss ont davantage concerné les postes de directeur comptable et financier (60%).

Branche d'origine du poste de cadre dirigeant	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total 2014-2019	%
Assurance Maladie (CPAM, DRSM, UGECAM, CTI)	32	17	19	8	18	12	101	46%
Assurance Retraite	3	6	8	7	9	3	36	16%
Famille	15	7	4	12	11	12	61	27%
Recouvrement	4	1	4	4		4	17	7%
Multi-branches (CGSS...)		2	1	1		3	7	3%
SSTI ex RSI			2				2	1%
Autres (MSA, ARS...)							0	0%
Total	54	33	38	32	38	34	229	

Périmètre d'analyse : CARSAT, CGSS, CSSM - Un candidat peut avoir présenté sa candidature plusieurs fois

Les candidatures exprimées en 2019 se sont portées autant vers les postes de directeur ou directeur comptable et financier de la branches maladie que vers ceux de la branche famille (35%). Cet attrait se confirme sur la période 2014-2019, avec un intérêt plus marqué sur la durée, pour les postes de la branche maladie (46%), suivis de ceux de la branche famille (27%).

Les agents de direction de la branche retraite s'inscrivent principalement dans une dynamique de mobilité interbranche ou inter régime pour accéder à des fonctions de plein exercice. Cette démarche est notamment liée à la structure des réseaux et aux postes vacants.

5. Nominations de 2013 à 2019

► Pour des postes de l'Assurance Retraite

Le rythme des renouvellements de poste de cadre dirigeant, régulier de 2013 à 2018, marque un infléchissement en 2019 avec une nomination.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Directeur	2	1	3	3	1	4		14
Directeur comptable et financier	1	2	0	1	3	1	1	9
Total	3	3	3	3	5	5	1	23

Périmètre d'analyse : CARSAT

Les nominations dans la branche retraite sont assorties de la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement à la prise de fonction.

Dirigeants CARSAT	DIRECTEUR 2013 à 2019	DCF 2013 à 2019	Total	%
Maladie	4	1	5	21,7%
Famille	0	2	2	8,7%
Recouvrement	1	1	2	8,7%
Retraite	7	5	12	52,2%
SSTI RSI	0	0	0	0%
Multibranches	2	0	2	8,7%
Autres	0	0	0	0,0%
Total	14	9	23	

50 % des nominations aux fonctions de Directeur de Carsat et **44,4 %** de Directeur comptable et financier concernent des candidats issus d'une autre branche

Périmètre d'analyse : CARSAT

Fonction initiale des candidats nommés sur un poste de cadre dirigeant Carsat	2014	2015	2016	2017	2018	2019	%
Directeur		2		1	3		30%
Directeur comptable et financier	1						5%
Directeur adjoint	2	1	3		1		35%
Sous directeur			1	3	1	1	30%
Total	3	3	4	4	5	1	

Près de **65 %** des nominations ont permis à des directeur-adjoints et sous-directeurs d'accéder à un 1^{er} poste de Cadre dirigeant

Périmètre d'analyse : CARSAT

➤ **Focus sur la parité des fonctions de cadre dirigeant dans le réseau des Carsat**

Le choix des directeurs de Carsat repose sur l'exigence d'une adéquation des profils des candidats au regard des enjeux pluriels et des contextes d'organismes multibranches.

Les nominations de femmes aux postes de directeur comptable et financier se situent à un très bon niveau et reste stable.

Composition des équipes dirigeantes du réseau

Directeur	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Femme	33,3%	33,3%	33,3%	46,7%	40,0%	26,7%	26,7%
Homme	66,7%	66,7%	66,7%	53,3%	60,0%	73,3%	73,3%

Directeur comptable et financier	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Femme	40%	55,3%	53,3%	60%	73%	66,7%	66,7%
Homme	60%	46,7%	46,7%	40%	27%	33,3%	33,3%

◆◆◆◆