

Processus de concertation sur le bilan de la réforme Morel et sur les possibles réformes de la LA et du Cdc

Thématiques transverses

Version mise en discussion lors de la réunion plénière du 4 mars 2021

Document de travail
CONFIDENTIEL
Ne pas diffuser



Sécurité sociale

Introduction

Ce document de travail constitue une **version de travail, confidentielle, de scénarios de réforme** qui s'appuient sur les contributions suivantes :

- **les échanges intervenus lors des 2 réunions plénières des 25 septembre, 2 octobre et 17 décembre 2020 ;**
- **les 17 entretiens bilatéraux réalisés entre le 10 novembre et le 9 décembre 2020** auprès des acteurs suivants :
 - SNFOCOS; SNADEOS ; SNPDOS CFDT ; SNPDOS CGE-CGC ; UNSA; SNADMSA ; CGC MSA ;
 - Ensemble : Assoc. des anciens élèves EN3S ; Assoc. des Directeurs des Caisses d'Assurance Maladie ; Assoc. des Directeurs des CARSAT ; Assoc. des Directeurs des CAF ; Assoc. Nationale des Dirigeants financiers, Agences Comptables des organismes de sécurité sociale; représentant des ADD des régimes spéciaux (*Assoc. des directeurs d'URSSAF non représentée*) ;
 - Directions ACOSS ; CCMSA ; CNAF ; CNAM ; CNAV ;
 - Représentant des Régimes spéciaux (directeur CPRPSNF) ;
 - Directeur EN3S ;
 - Secrétariat Général du Ministère des Affaires sociales ; Ministère de l'Agriculture ;
- **enrichis de contributions écrites par des parties prenantes à cette concertation et notamment suite aux notes remises à l'issue de la réunion plénière du 4 février, en réaction à la première version de ce document de travail.**

Sommaire

Le bilan critique de la réforme tirée du rapport Morel et de la gestion des carrières et des parcours des agents de direction ainsi que les pistes d'évolution évoquées lors des échanges intervenus lors réunions plénières et des entretiens bilatéraux permettent d'identifier **5 grands scénarios d'évolution** :

SCÉNARIO N°1 : Simple amélioration du dispositif actuel de LA et Cdc

SCÉNARIO N°2 : Réforme profonde de la LA et du Cdc *avec différentes variantes*

SCÉNARIO N°3 : Fusion de la LA et du Cdc

SCÉNARIO N°4 : Mise en place d'un vivier national inter-branches et inter-régimes avec une LA résultante du vivier et suppression du Cdc

SCÉNARIO N°5 : Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'EN3S

Premier examen des scénarios intervenu lors de la séance plénière du 4 février

OBJET DE LA REUNION PLENIERE DU 4 MARS 2021

Par ailleurs, des **thématiques transverses à ces différents scénarios** font l'objet de propositions d'évolution.

- A. Evaluation des ADD*
- B. Mesures incitatives pour accentuer de la mobilité inter-branche / inter-régime*
- C. Dispositions transitoires
- D. ADD en Caisses nationales
- E. ADD des Régimes spéciaux
- F. ADD et les ARS
- G. Ouverture vers l'extérieur et l'enjeu de la réciprocité
- H. Classement des organismes
- I. Agrément

* Ces deux sujets initialement intégrés dans les scénarios ont été repositionnés dans les thématiques transverses suite aux observations recueillies.

A

Thématique transversale

Evaluation des ADD [1/4]

Des propositions d'évolution de l'évaluation des ADD articulées autour de 3 axes :

1 Rationalisation des différents dispositifs d'évaluation des ADD

- 1.1 **Rationalisation des évaluations** selon leurs objectifs respectifs et leur périodicité, en lien avec l'évolution des carrières des agents de direction
- Evaluations par le Directeur de la Caisse locale
 - Entretiens de carrière conduits par les Caisses nationales
 - Evaluations de la liste d'aptitude, avec un objectif d'évaluation d'aptitudes aux fonctions d'ADD
 - Evaluations du comité des carrières / recrutement, avec un objectif d'évaluation d'adéquation à un poste

2 Evolution des méthodes d'évaluation des candidats

- 2.1 **Homogénéisation des pratiques entre les différentes Branches/Régimes** avec un meilleur partage des informations
- 2.2 **Mise en place d'un jury de "haut niveau" pour l'inscription en L1** : avec des pairs/directeurs de caisse et présidé par un tiers
- 2.3 **Généralisation du recours au 360 degrés** et son intégration en sous-ensemble dans le processus d'évaluation
- 2.4 **Evaluation par des pairs « aguerris » en L2 et L3**, sur la base d'un cahier des charges précis faisant l'objet d'une supervision

3 Refonte des critères d'évaluation des candidats

- 3.1 **Garantie de la prise en compte constante du contenu du référentiel LEADDERS** dans les processus d'évaluation
- 3.2 **Sur le Cdc, adaptation des critères aux enjeux actuels de la gouvernance, plus sélectifs, porteurs « d'audace »** (capacité d'innovation, d'animation partenariale, de transmission des savoirs, d'ouverture à l'international) **et permettant de mieux appréhender des profils/parcours atypiques de candidats**
- 3.3 **Meilleure prise en compte de la performance réelle des Directeurs dans les évaluations** (une évaluation distincte de celle de leur organisme)
- 3.4 **Mise en place de critères saisissant davantage les réalisations professionnelles des candidats** (au-delà du parcours, y compris dans des fonctions antérieures à la nomination en tant qu'ADD), **au sein comme en dehors de l'institution**

A

Thématique transversale

Evaluation des ADD [2/4]

1 Rationalisation des différents dispositifs d'évaluation des ADD

1.1 **Rationalisation des évaluations** selon leurs objectifs respectifs et leur périodicité, en lien avec l'évolution des carrières des agents de direction

- Evaluations par le Directeur de la Caisse locale
- Entretiens de carrière conduits par les Caisses nationales
- Evaluations de la liste d'aptitude, avec un objectif d'évaluation d'aptitudes aux fonctions d'ADD
- Evaluations du comité des carrières / recrutement, avec un objectif d'évaluation d'adéquation à un poste

Modalités de mise en œuvre

- **Chantier à instruire par les Caisses nationales avec l'Ucanss et la Fnemsa**, et le cas échéant :
 - en lien avec les autres Régimes (selon volonté d'harmonisation des pratiques)
 - en associant à la réflexion les représentants des ADD et l'EN3S

Avantages

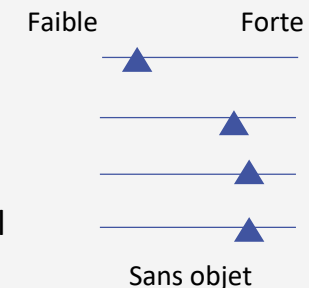
- **Simplifier la gestion tant du point de vue des candidats que des différents « évaluateurs » impliqués**

Inconvénients

- **Risque de perdre de vue les différences dans les objectifs poursuivis par les évaluations** (entretien carrière, entretien pour un poste,...) **et les spécificités propre à chaque réseau**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



A

Thématique transversale Evaluation des ADD [3/4]

2 Evolution des méthodes d'évaluation des candidats

- 2.1 **Homogénéisation des pratiques entre les différentes Branches/Régimes** avec un meilleur partage des informations
- 2.2 **Mise en place d'un jury de "haut niveau" pour l'inscription en L1** : avec des pairs/directeurs de caisse et présidé par un tiers
- 2.3 **Généralisation du recours au 360 degrés** et son intégration en sous-ensemble dans le processus d'évaluation
- 2.4 **Evaluation par des pairs « aguerris » en L2 et L3**, sur la base d'un cahier des charges précis faisant l'objet d'une supervision

Modalités de mise en œuvre

- **Chantier à instruire par les Caisses nationales avec l'Ucanss et la Fnemsa**, et le cas échéant :
 - en lien avec les autres Régimes
 - en associant à la réflexion les représentants des ADD et l'EN3S
- **Arrêtés RG – et RA - à modifier ?**

Avantages

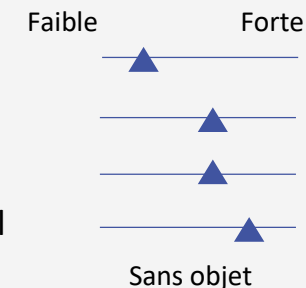
- 2.1 : **Levier pour faciliter la mobilité inter-branches/Régimes**
- 2.1/2.2/2.3 : **Renforcement de la capacité d'évaluation des candidats**

Inconvénients

- 2.2/2.3/2.4 : **Risque d'alourdissement du dispositif d'évaluation**
- 2.4 : **Risque de situation ambiguë liée à l'évaluation par des pairs**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



A

Thématique transversale

Evaluation des ADD [4/4]

3 Refonte des critères d'évaluation des candidats

3.1 **Garantie de la prise en compte constante du contenu du référentiel LEADDERS** dans les processus d'évaluation

3.2 **Sur le Cdc, adaptation des critères aux enjeux actuels de la gouvernance, plus sélectifs, porteurs « d'audace »** (capacité d'innovation, d'animation partenariale, de transmission des savoirs, d'ouverture à l'international) **et permettant de mieux appréhender des profils/parcours atypiques de candidats**

3.3 **Meilleure prise en compte de la performance réelle des Directeurs dans les évaluations** (une évaluation distincte de celle de leur organisme)

3.4 **Mise en place de critères saisissant davantage les réalisations professionnelles des candidats** (au-delà du parcours, y compris dans des fonctions antérieures à la nomination en tant qu'ADD), **au sein comme en dehors de l'institution**

Modalités de mise en œuvre

- **Chantier à instruire par les Caisses nationales avec l'Ucanss et la Fnemsa**, et le cas échéant :
 - en lien avec les autres Régimes (selon volonté d'harmonisation des pratiques)
 - en associant à la réflexion les représentants des ADD et l'EN3S
- **Arrêtés RG – et RA - à modifier ?**

Avantages

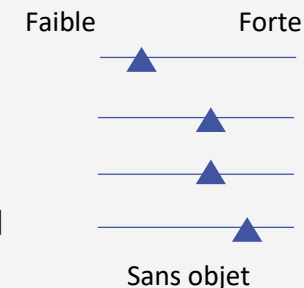
- **La prise en compte de critères d'évaluation plus en phase avec les exigences attendues aujourd'hui d'un ADD**

Inconvénients

- **Crainte de s'appuyer de manière trop importante sur des critères jugés potentiellement subjectifs**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

B Mesures incitatives à la mobilité inter-branches / inter-régimes [1/4]

Des propositions d'incitation à la mobilité professionnelle des ADD articulées autour de 3 axes :

1 Mesures RH

- 1.1 Développer une vision générale des parcours des ADD, y compris en caisse nationale
- 1.2 Valoriser plus nettement la mobilité professionnelle comme levier d'accélération de carrière
- 1.3 Elargir la chefferie de projet national confiée à des ADD d'organismes locaux
- 1.4 Renforcer le Corps de mission de l'Ucans comme un des leviers de diversification des parcours
- 1.5 Valoriser la mobilité à grade égal dans le cadre de règles transparentes
- 1.6 Améliorer l'attractivité du poste de directeur de plein exercice

2 Mesures juridiques

- 2.1 Introduire une condition de mobilité inter-branche plus stricte pour les cadres dirigeants, ou de mobilité entre local et national pour améliorer l'attractivité des caisses nationales
- 2.2 Poser des limites à la nomination d'ADD sur place pour tous les postes de direction (sauf pour les 1ers postes d'ADD ?)
- 2.3 Fixer des limites de progression de carrière dans un même organisme, en s'assurant d'offrir des parcours qui le permettent (GPEC dynamique)
- 2.4 Limiter la durée d'exercice des directeurs et DCF dans un poste, en l'accompagnant d'un processus RH adapté et en optant pour un seuil assez élevé permettant d'agir sur les situations extrêmes tout en étant acceptable pour le corps social (8 ou 10 ans ?)

3 Mesures incitatives notamment financières

- 3.1 Introduire des objectifs globaux de mobilité ou de nominations dans d'autres branches parmi les objectifs annuels des DG, fixés par le DSS et/ou comme disposition transverse des COG
- 3.2 Mettre en place un système de reconnaissance RH et de prime annuelle - non lié à l'emploi fonctionnel – pour désédimer les parcours en vue de rendre plus attractives des fonctions dans certains organismes ou territoires
- 3.3 Renforcer les mesures financières pour accompagner la mobilité géographique
- 3.4 Mettre en place des bonus/malus financiers pour inciter à la mobilité

Thématique transversale

B

Mesures incitatives à la mobilité inter-branches / inter-régimes [2/4]

1 Mesures RH

- 1.1 Développer une vision générale des parcours des ADD, y compris en caisse nationale
- 1.2 Valoriser plus nettement la mobilité professionnelle comme levier d'accélération de carrière
- 1.3 Elargir la chefferie de projet national confiée à des ADD d'organismes locaux
- 1.4 Renforcer le Corps de mission de l'Ucanss comme un des leviers de diversification des parcours
- 1.5 Valoriser la mobilité à grade égal dans le cadre de règles transparentes
- 1.6 Améliorer l'attractivité du poste de directeur de plein exercice

Modalités de mise en œuvre

- Chantiers à instruire par les Caisses nationales avec l'Ucanss en lien avec les autres Régimes (notamment CCMSA et FNEMSA)
 - en associant le cas échéant selon les sujets à la réflexion les représentants des ADD et l'EN3S

Avantages

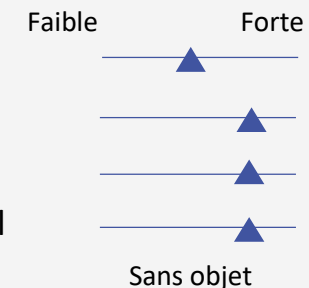
- Des mesures non « coercitives » pour encourager la mobilité professionnelle, sans besoin d'évolution des textes

Inconvénients

- Interrogation sur le fait que ces mesures soient suffisantes pour répondre à l'enjeu de mobilité des ADD

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

B

Mesures incitatives à la mobilité inter-branches / inter-régimes [3/4]

2

Mesures juridiques

- 2.1 **Introduire une condition de mobilité inter-brancher plus stricte pour les cadres dirigeants , ou de mobilité entre local et national pour améliorer l'attractivité des caisses nationales**
- 2.2 **Poser des limites à la nomination d'ADD sur place pour tous les postes de direction (sauf pour les 1ers postes d'ADD ?)**
- 2.3 **Fixer des limites de progression de carrière dans un même organisme, en s'assurant en contrepartie d'offrir des parcours qui le permettent**
- 2.4 **Limiter la durée d'exercice des directeurs et DCF dans un poste, en l'accompagnant d'un processus RH adapté et en optant pour un seuil assez élevé permettant d'agir sur les situations extrêmes tout en étant acceptable pour le corps social (8 ou 10 ans ?)**

Modalités de mise en œuvre

- Arrêtés RG et le cas échéant RA, selon le périmètre retenu
- Revue des doctrines Cdc et LA
- Mesures qui renforcent l'exigence du développement d'une GPEC dynamique, au sein des réseaux et plus globalement au niveau des régimes et entre les régimes

Avantages

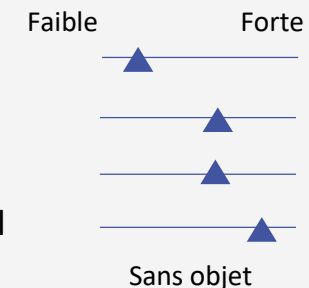
- Des mesures contraignantes avec un impact certain sur le développement de la mobilité des ADD

Inconvénients

- 2.2/2.3 : Traitement différencié par rapport aux autres catégories de personnels (cadres, praticiens conseils)
- 2.4 : **Mise en œuvre complexe en termes juridiques** (ADD = salariés de droit privé bénéficiaire d'un CDI ; nature juridique et impacts de cette limitation et de son non renouvellement) **et dont l'intérêt peut être contestable selon les situations** (notamment dans un contexte de diminution du nombre d'organismes d'une branche ou régime)

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

B

Mesures incitatives à la mobilité inter-branches / inter-régimes [4/4]

3 Mesures incitatives notamment financières

3.1 **Introduire des objectifs globaux de mobilité ou de nominations dans d'autres branches parmi les objectifs annuels des DG, fixés par le DSS et/ou comme disposition transverses des COG**

3.2 **Mettre en place un système de reconnaissance RH et de prime annuelle - non lié à l'emploi fonctionnel – pour dé-sédimer les parcours en vue de rendre plus attractives des fonctions dans certains organismes ou territoires**

3.3 **Renforcer les mesures financières pour accompagner la mobilité géographique**

3.4 **Mettre en place des bonus/malus financiers pour inciter à la mobilité**

Modalités de mise en œuvre

- **Des mesures qui relèvent en partie de la négociation conventionnelle** (surcoût du logement, déplacements, difficulté pour le(la) conjoint(e) de trouver un poste dans le nouveau lieu d'affectation, ...), avec des impacts financiers à évaluer précisément selon les conditions de mise en œuvre envisagées pour ces mesures
- Une interrogation sur les **conditions de réciprocité entre les Régimes**, selon le scénario de réforme retenu

Avantages

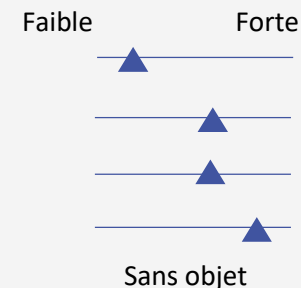
- **Des mesures incitatives avec un impact très probable sur le développement effectif de la mobilité des ADD**

Inconvénients

- 3.3 et 3.4 : **Risque de complexification de la gestion associée à la mise en œuvre de ces mesures financières**
- 3.4 : **Risque de créer un mécanisme contreproductif**, l'institution ayant besoin de DA et SD et beaucoup d'ADD se réalisant pleinement et personnellement dans ces postes

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

C Devenir des dispositions transitoires [1/4]

Un enjeu partagé sur la nécessité de traiter les situations transitoires prévues par l'article 31 de l'arrêté du 31 juillet 2013 (RG), qui expirent le 31/12/2023.

218 agents du RG étaient concernés au 6 /01/2021, dont **194 ADD**.

Répartition par âge	< 45 ans	De 45 à 54 ans	De 55 à 59 ans	> 60 ans
Nombre de personnes	11	62	72	84

3 OPTIONS
ENVISAGÉES

- 1 Mise au point d'un dispositif ad-hoc aligné sur les standards EN3S concours interne et *CapDir* conduisant à la sortie de la situation transitoire
- 2 Prolongement, à durée déterminée, du dispositif au-delà de 2023 pour tout ou partie des intéressés
- 3 Prolongement des mesures transitoires jusqu'au départ en retraite des ADD concernés ou jusqu'à leur formation CapDir

Possibilité d'une 4^{ème} option : revoir les critères de recevabilité et d'admission au CapDir ?
suggestion imprécise à ce stade

QUESTION EN SUSPENS :

Quid des dispositions transitoires prévues pour la liste B de la LA MSA par l'article 25 de l'arrêté du 10/10/2013 qui ne prévoient pas de date limite d'effet ? Nécessite d'en rechercher l'explication, d'identifier les intéressés et d'une analyse juridique sur la possibilité de donner un traitement identique à celui donné à la population concernée du RG

49 ADD de la MSA sont concernés
(Données février 2021)

Répartition par âge	moins de 45 ans	De 45 à 60 ans	Plus de 60 ans
Nombre de personnes	2	33	14

C

Thématique transversale

Devenir des dispositions transitoires [2/4]

1

Mise au point d'un dispositif ad-hoc aligné sur les standards EN3S concours interne et CapDir conduisant à la sortie de la situation transitoire

Modalités de mise en œuvre

Mise au point par l'EN3S d'un dispositif ad-hoc de formation (en validation des acquis de l'expérience / VAE ?) dans un juste équilibre entre d'une part, la nécessité d'imposer une équivalence de contraintes de formation entre les ADD pour évoluer dans leur carrière et, d'autre part, l'objectif visant à réduire au maximum le nombre d'ADD qui resteront au final exclus du dispositif

Arrêtés RG – et RA ? - à modifier

Mise en œuvre du nouveau dispositif au plus tard au cours de l'année 2023

Avantages

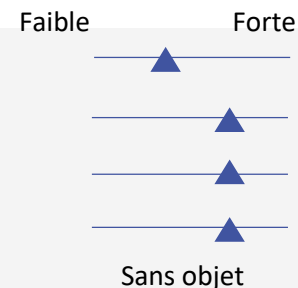
- **Maintien d'un niveau d'exigence** (notamment : la VAE est un dispositif sélectif permettant à un jury d'évaluer les acquis et de les compléter avec un panel de formation sur les champs identifiés comme à renforcer)
- **Normalisation de la situation des ADD** ayant répondu aux exigences du dispositif
- **Dans le cas d'une VAE : non stigmatisation de cette population par un dispositif de formation ad hoc**
- **Affirmation du rôle des standards EN3S** (concours interne et CapDir)

Inconvénients

- **Multiplicité des dispositifs de formation**
- **Mise hors champ de la mobilité des d'ADD n'ayant pas répondu aux exigences du dispositif ad-hoc de formation**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

C

Devenir des dispositions transitoires [3/4]

2

Prolongement, à durée déterminée, du dispositif au-delà de 2023 pour tout ou partie des intéressés

Modalités de mise en œuvre

- Arrêtés RG – et RA ? - à modifier

Avantages

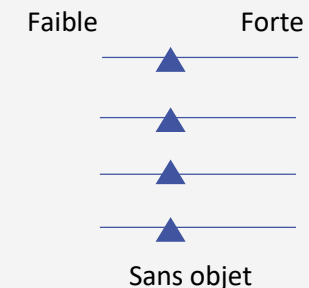
- Réouverture de la mobilité à grade égal pour ces ADD

Inconvénients

- Un prolongement qui ne ferait que reporter le traitement de la situation des ADD concernés sans **garantie de trouver plus tard une meilleure solution**
 - Confirme une dualité de traitement de moins en moins justifiable
 - Source de doute sur la capacité à réformer réellement le dispositif de la LA
- Une **prolongation du dispositif valable que si on escompte une diminution du nombre d'ADD concernés**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

C

Devenir des dispositions transitoires [4/4]

3

Prolongement des mesures transitoires jusqu'au départ en retraite des ADD concernés ou jusqu'à leur formation CapDir

Modalités de mise en œuvre

- Arrêtés RG – et RA ? - à modifier

Avantages

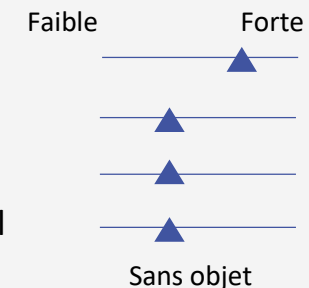
- Réouverture de la mobilité à grade égal pour ces ADD

Inconvénients

- Un prolongement qui institutionnalise la situation des ADD concernés sans garantie de trouver plus tard une meilleure solution
- Une prolongation du dispositif valable que si on escompte une diminution rapide du nombre d'ADD concernés

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transverse

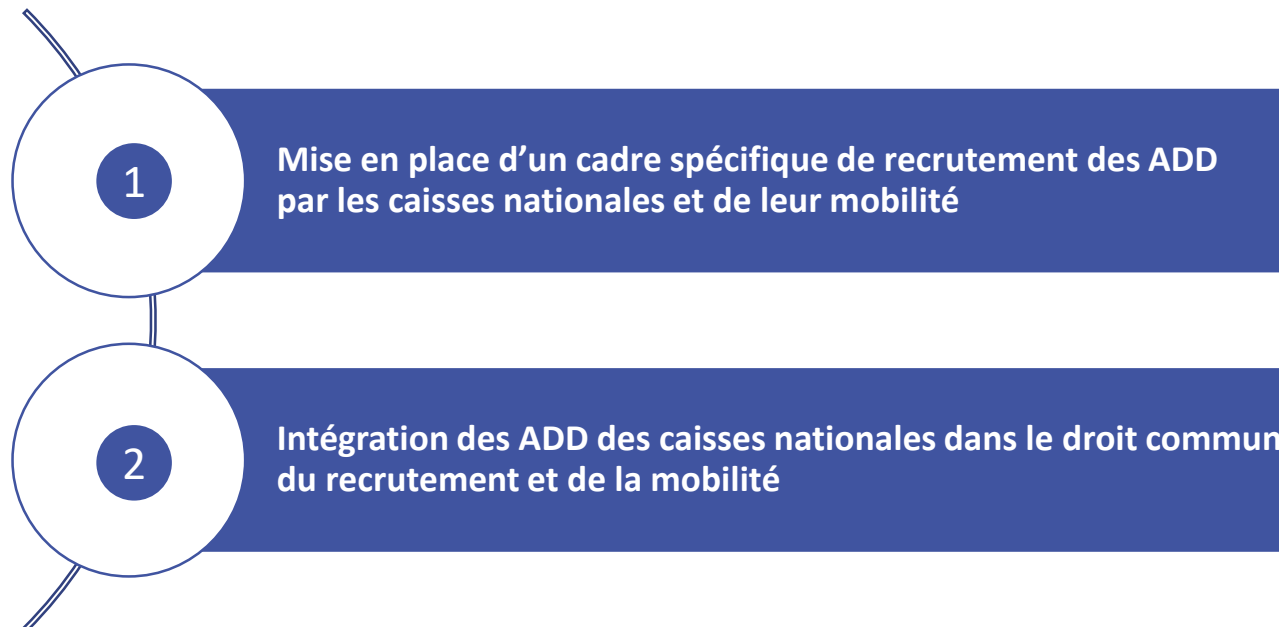
D ADD en Caisses nationales [1/3]

Au 31 octobre 2020 : 469 ADD dans les caisses nationales du RG et 34 à la CCMSA

Des modalités de recrutement et de mobilité des ADD « placés en dehors du dispositif commun » en Caisse nationale, qui constitue une dualité de traitement injustifiée et devant être davantage régulée, tout en faisant la part entre :

- les ADD recrutés par une caisse nationale comme experts n'ayant aucune vocation à travailler dans un réseau;
- les ADD recrutés ou créés par une caisse nationale auxquels il faut ouvrir la possibilité de travailler dans un réseau.

2 OPTIONS
ENVISAGÉES



Thématique transversale

D

ADD en Caisses nationales [2/3]

1

Mise en place d'un cadre spécifique de recrutement des ADD par les caisses nationales et de leur mobilité

Modalités de mise en œuvre

- **Pour le flux** : Mise au point de règles de recrutement et de création d'ADD au sein des caisses nationales propres à celles-ci, différenciant notamment les experts n'ayant aucune vocation à travailler dans un réseau
- **Pour le stock** : Passage de ces ADD dans un dispositif spécifique d'évaluation des acquis, avec une passerelle dédiée à l'entrée dans un réseau emportant de suivre une formation ad-hoc (qui pourrait être identique à celle créée pour la gestion de la sortie de l'article 31 ou offre spécifique de l'EN3S)
- De nouvelles règles à inscrire dans un texte pour assurer leur bonne mise en œuvre

Avantages

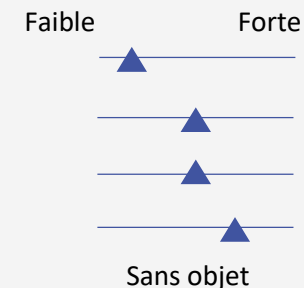
- Introduction de règles de régulation dans un domaine qui n'en connaît pas
- Intégration dans la capacité d'analyse globale des viviers : statistiques annuelles minimales

Inconvénients

- Pas d'homogénéisation du traitement des ADD dans toutes les caisses des régimes
- Affaiblissement du rôle de l'EN3S

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

D

ADD en Caisses nationales [3/3]

2

Intégration des ADD des caisses nationales dans le droit commun du recrutement et de la mobilité

Modalités de mise en œuvre

- **Pour le flux** : recrutement ou création d'ADD en leur sein par les caisses nationales dans le cadre des règles de droit commun ; les experts qui n'en remplissent pas les conditions ne peuvent être recrutés ou créés ADD
- **Pour le stock** : mobilité dans un réseau conditionnée au passage par le concours interne EN3S ou par le CAPDIRigeants
- Des règles à inscrire dans un texte pour assurer leur bonne mise en œuvre

Avantages

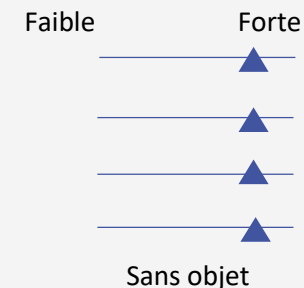
- Homogénéisation du traitement des ADD dans toutes les caisses des régimes (mêmes règles à tous les niveaux de l'Institution)
- Affirmation du rôle de l'EN3S

Inconvénients

- Trop grande rigidité des règles de droit commun au regard des contraintes de gestion des caisses nationales
- Risque de nuire à la qualité de recrutement des Caisses Nationales dans la recherche de profils experts

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



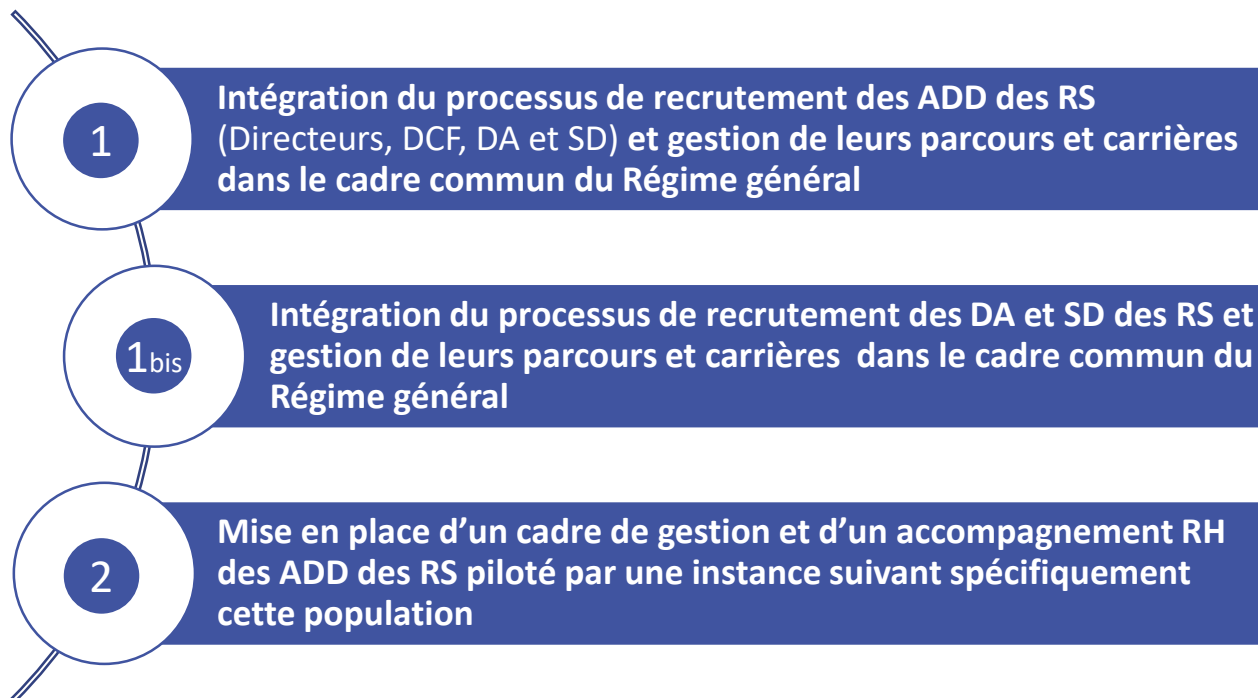
Thématique transversale

E

ADD des Régimes spéciaux [1/3]

S'il est partagé la nécessité de normaliser ou simplement d'améliorer la gestion des ADD des Régimes spéciaux...

3 OPTIONS
ENVISAGÉES



ADD des régimes spéciaux ou plus largement de l'ensemble des régimes de Sécurité sociale hors RG et MSA ?

Thématique transversale

E

ADD des Régimes spéciaux [2/3]

1

Intégration du processus de recrutement des ADD des RS (Directeurs, DCF, da et SD) et gestion de leurs parcours et carrières dans le cadre commun du Régime général

1bis

Intégration du processus de recrutement des DA et SD des RS et gestion de leurs parcours et carrières dans le cadre commun du Régime général

Modalités de mise en œuvre

- Processus de sélection et gestion de parcours et carrières *alignés* sur les pratiques en vigueur au RG
- Mise en place d'une grille et pesée des emplois et d'une grille de rémunération *identiques* avec celles du RG
- **Accompagnement RH de droit commun** : bilan, accompagnement, formation, visibilité sur les projets professionnels...
- **Modification des textes applicables aux régimes concernés, avec clauses de transition ou/et d'entrée en vigueur progressive**

Avantages

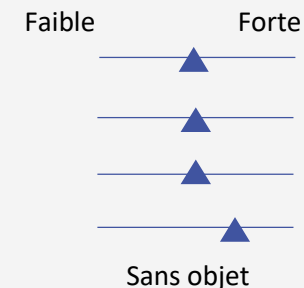
- Homogénéisation du traitement entre ADD d'organismes de Sécurité sociale
- Développement de la mobilité des ADD des RS dans les régimes RG et RA et vice-versa
- Elargissement du rôle de l'EN3S

Inconvénients

- S'agissant des Directeurs et des DCF, remise en cause partielle de la liberté de recrutement par les RS ou par leur tutelle

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

E

ADD des Régimes spéciaux [3/3]

Modalités de mise en œuvre

- **Processus de sélection et gestion de parcours et carrières *rapprochés* des pratiques en vigueur au RG**
- **Mise en place d'une grille et pesée des emplois et d'une grille de rémunération *en cohérence* avec celles du RG**
- **Accompagnement RH de droit commun : bilan, accompagnement, formation, visibilité sur les projets professionnels...**
- **Pilotage par une instance – adossée à l'UCANSS ? - suivant spécifiquement cette population**
- **Modification des textes applicables aux régimes concernés ?**

Avantages

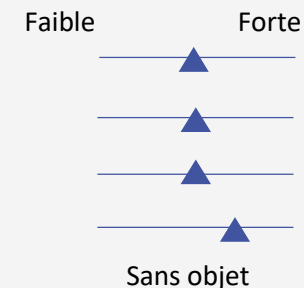
- **Facilite des mobilités des ADD des RS vers le RG ou la MSA**

Inconvénients

- **Ne dynamise pas la mobilité des ADD du RG ou de la MSA vers les RS (à moins qu'ils ne soient recrutés dans les RS sous leur convention collective d'origine)**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



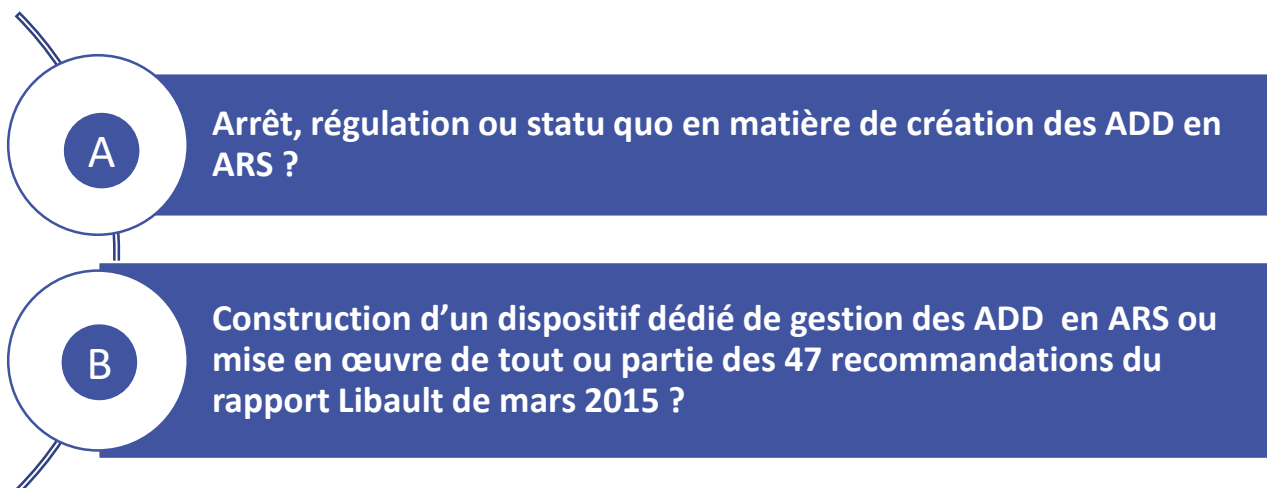
2
Mise en place d'un cadre de gestion et d'un accompagnement RH des ADD des RS piloté par une instance suivant spécifiquement cette population

Thématique transversale

F ADD et les ARS [1/3]

- Une attractivité des ARS pour les ADD de la Sécurité sociale aujourd'hui très fortement affaiblie, alors qu'au moins pour les ADD des UGECAM les allers-retours devraient être nombreux
- Une désaffection des ADD vers les ARS qui vient d'une difficile appréhension de cet univers et pour les postes de DG des conditions très différentes de l'exercice de la fonction de direction
- Des systèmes de rémunérations différents qui ne facilitent pas les passages entre les deux univers
- Un manque de suivi des ADD en ARS qui ne donne pas d'assurance de retour au sein de la Sécurité sociale
- Un nombre significatif d'ADD créés en ARS sous convention collective UCANSS
- Pour les fonctionnaires en ARS, les règles de mobilité ou d'intégration de la Sécurité sociale perçues comme strictes

DEUX
QUESTIONS ET
DONC DEUX
REPNSES A
APPORTER :



Diagnostic et
questionnement
à partager avant
de détailler les
réponses pages
suivantes

F

Thématique transversale ADD et les ARS [2/3]

A

Arrêt, régulation ou statu quo en matière de création des ADD en ARS ?

Modalités de mise en œuvre

-

Avantages

-

Inconvénients

-

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc

Faible	Forte	
	_____	▲
	_____	▲
	_____	▲
	_____	▲
	_____ Sans objet _____	

F

Thématique transversale **ADD et les ARS [3/3]**

1

B

Construction d'un dispositif dédié de gestion des ADD en ARS : suivi de ces ADD, mise en place de parcours, bilan... ?

2

Mise en œuvre de tout ou partie des 47 recommandations du rapport Libault de mars 2015 ?

Modalités de mise en œuvre

- 1 Mesures envisageables** (portées par UCANSS ou CNAM ?) :
 - Un dispositif de suivi des agents de direction en ARS au niveau général, par exemple des revues de vivier rassemblant le SG, l'Ucanss et la Cnam
 - Un dispositif de suivi individuel, par exemple des entretiens de carrière et l'identification d'un référent en sus du SG
 - Le portage des candidatures en comité des carrières par une caisse nationale...
- 2 Mesures à retenir et à mettre en œuvre par priorité ?**

Avantages

Inconvénients

Compatibilité avec les scénarios

	Faible	Forte	
▪ Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc	_____	_____	▲
▪ Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc	_____	_____	▲
▪ Scénario #3 fusion LA / Cdc	_____	_____	▲
▪ Scénario #4 mise en place d'un vivier national	_____	_____	▲
▪ Scénario #5 suppression LA/Cdc	_____	_____	
		Sans objet	

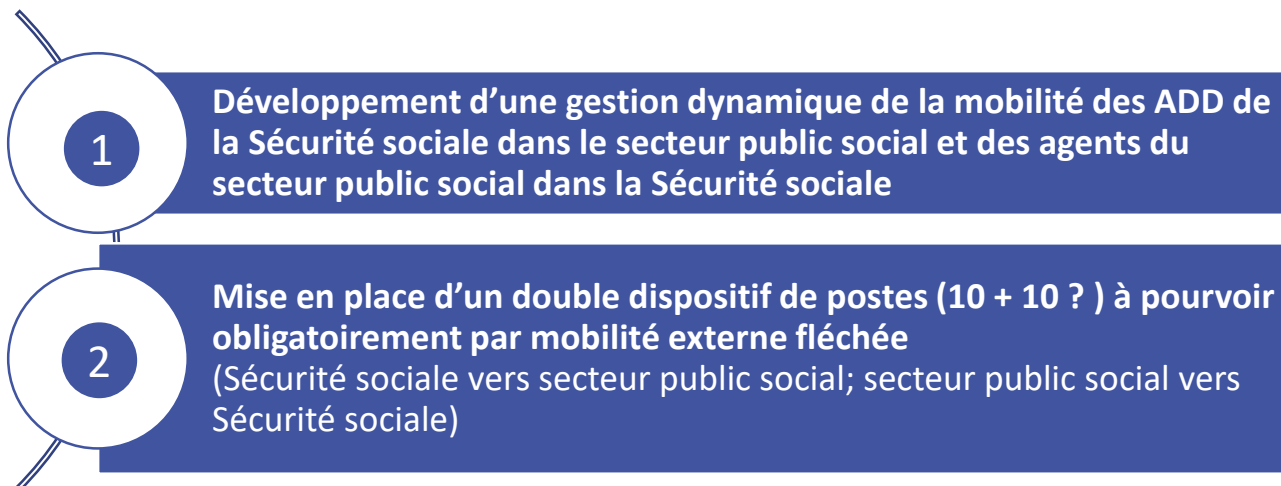
Thématique transversale

G Ouverture vers l'extérieur et réciprocité [1/3]

- **Pour certains, un cadre permettant l'ouverture d'ADD en provenance des fonctions publiques existe déjà dans la LA, n'apparaît pas comme exigeant et porte un enjeu d'ouverture accrue assez relatif.** En outre, le processus de recrutement et le parcours professionnel des agents de direction doivent se situer en adéquation avec ces missions de service public de la Sécurité sociale et une ouverture plus large vers l'extérieur seraient un risque fort de remise en cause des valeurs de la Sécurité Sociale et de la qualité du service rendu.
- **Pour d'autres, l'ouverture à des profils extérieurs doit être davantage facilitée, sous la condition d'une réelle réciprocité.**

Les 2 options ci-dessous répondent à cette seconde position.

DEUX OPTIONS



Thématique transversale

G

Ouverture vers l'extérieur et réciprocité [2/3]

1

Mise en place d'une gestion dynamique de la mobilité des ADD de la Sécurité sociale dans le secteur public social et des agents du secteur public social dans la Sécurité sociale

Modalités de mise en œuvre

L'activation d'une politique de mobilité reposerait sur :

- **La construction de passerelles et l'identification de postes et leur fléchage, dans les deux sens** entre Sécurité sociale (RG et MSA) et « Secteur public social » : ARS, directions d'hôpitaux, Pôle emploi (travaux déjà initiés sur l'identification de passerelles), Collectivités locales (conseils départementaux, CCAS...), directions d'administration centrale des politiques sociales, IGAS, 6^e chambre Cour des comptes...
- **La neutralisation des écarts de rémunération**
- **La mise en place d'un accompagnement et une gestion des candidatures externes** - sortantes ou entrantes dans la Sécurité sociale (au niveau de l'Ucanss ?)
- **Un pilotage de haut niveau** (instance présidée par un ministre ?)

Avantages

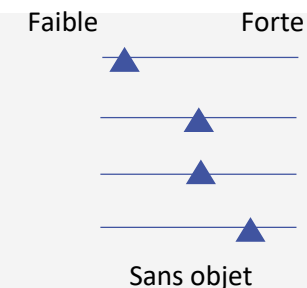
- **Ouverture vers une plus forte diversification externe des parcours des ADD, devenue encore plus nécessaire avec la création de la 5^{ème} Branche/risque de la Sécurité sociale**
- **Mouvements croisés devant enrichir la gestion de notre système de Sécurité sociale**

Inconvénients

- **Quid des garanties d'effectivité et de réciprocité portées par un tel mécanisme ?**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

G

Ouverture vers l'extérieur et réciprocité [3/3]

2

Mise en place d'un double dispositif de postes (10 + 10 ?) à pourvoir obligatoirement par mobilité externe fléchée (Sécurité sociale vers secteur public social; secteur public social vers Sécurité sociale)

Modalités de mise en œuvre

- Un nombre de postes d'ADD (10 ?) serait ouvert au sein de la Sécurité sociale (RG et MSA) pour être obligatoirement pourvus par des agents du « Secteur public social » de niveau équivalent
- Un même nombre de postes *équivalents* ADD serait ouvert au sein du « Secteur public social » pour être obligatoirement pourvus par des ADD de la Sécurité sociale (RG et MSA)
- Mise en place d'un mécanisme de pilotage, fixation du nombre et de la liste des postes ouverts ; neutralisation des écarts de rémunération, mise au point de mesures d'accompagnement ...)

Avantages

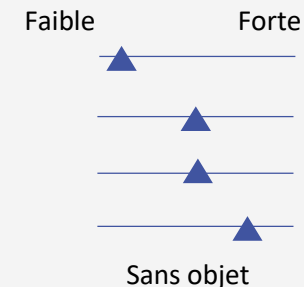
- Ouverture effective, maîtrisée et crédibilisée de la diversification des parcours des ADD

Inconvénients

- Capacité à gérer un tel dispositif sur le long terme interrogée

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

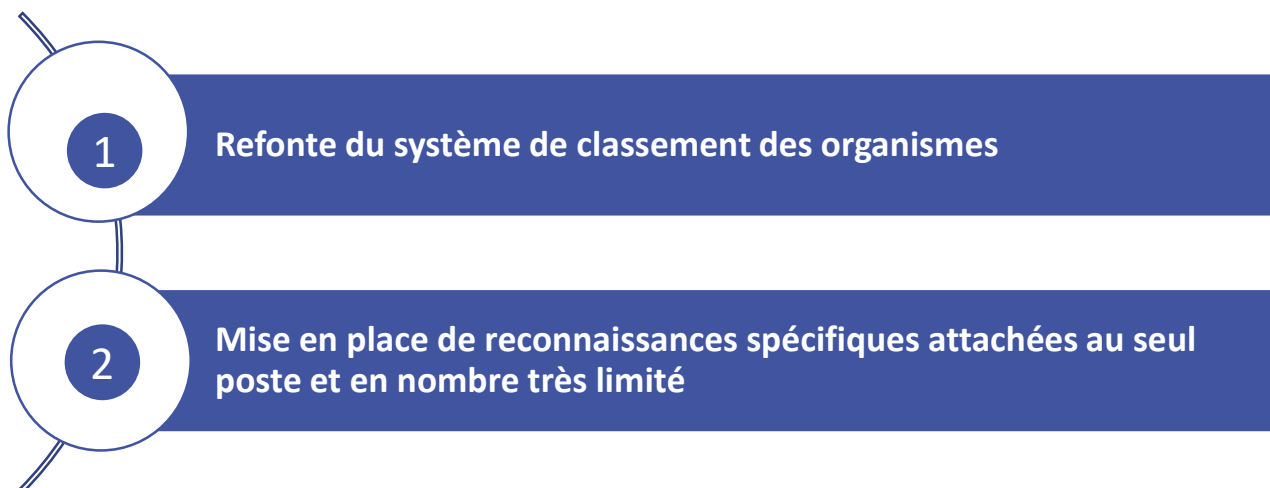
H Le classement des organismes [1/3]

Le classement des organismes du RG en A, B, C et D a comme intérêt de partager des repères homogènes entre Branches mais, en valorisant exclusivement la taille de l'organisme, ne traduit pas la difficulté réelle de l'exercice des fonctions de direction et représente un frein à la mobilité et aux évolutions professionnelles choisies et pertinentes.

- La **difficulté de gestion** d'un organisme n'est **pas nécessairement croissante avec sa taille**
- Le système de classement tend à créer des **strates de Directeurs, de DA et de SD** « dédiés » aux gros organismes, notamment en raison des écarts salariaux avec les autres organismes

Une difficulté toutefois à identifier des critères de classement trans-branches, voire trans-régimes pertinents

DEUX OPTIONS



Thématique transversale

H

Le classement des organismes [2/3]

1

Refonte du système de classement des organismes

Modalités de mise en œuvre

- **Refonte selon plusieurs pistes d'évolution :**
 - **Mise à plat des critères utilisés par les Caisses nationales sur la base du protocole de 2005**
 - Critères moins liés à la taille des organismes, dans le cadre d'analyses croisées - pesée des postes / données MNC / audit internes... - permettant d'établir objectivement les difficultés à manager un organisme et d'en tirer les conséquences
 - Avec par exemple une logique de « caisse à fort enjeu » qui pourrait temporairement repositionner une caisse dans le classement, comme une prime de complexité afin de la rendre plus attractive
 - **Définition de critères interbranche / inter-régime**
 - **Réduction du nombre de catégories de Caisses** (fusion des catégories B et C ou C et D)
 - **Sortie du classement des organismes du cadre conventionnel ?**

Avantages

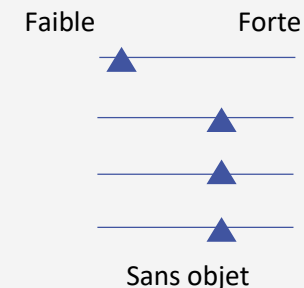
- **Rendre plus attractifs certains organismes**
- **Favoriser la mobilité et les parcours choisis**

Inconvénients

- **Difficulté de définition de critères interbranche, voire interrégime pertinents et partagés**, dans un cadre défini pour éviter toute subjectivité ou arbitraire

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

H

Le classement des organismes [3/3]

2

Mise en place de reconnaissances spécifiques attachées au seul poste et en nombre très limité

Modalités de mise en œuvre

- **Pour certaines situations d'organismes** : ceux des DOM et de la Corse, et lorsqu'un organisme « continental » est « sinistré »
- **Ouvrir des possibilités de suppléments personnels de rémunération exclusivement associés à la valorisation de la difficulté dans l'exercice d'une fonction** à un moment donné et à la durée du séjour demandée, et donc non transposables sur un autre poste

Avantages

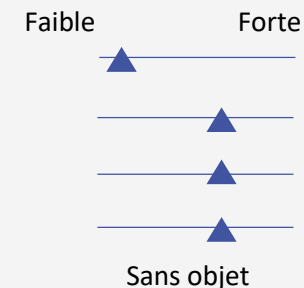
- **Faciliter le recrutement de candidats** en rendant plus attractifs certains organismes jugés « difficiles » et en valorisant ces expériences
- **Favoriser la mobilité et la fluidité des parcours choisis** (notamment en levant des freins à la mobilité liés au surcoût de la vie ou du logement).

Inconvénients

- **Risque que le caractère « non transposable » d'un supplément de rémunération donne lieu quasi systématiquement à des mesures de contournement pour réintégration dans le salaire**

Compatibilité avec les scénarios

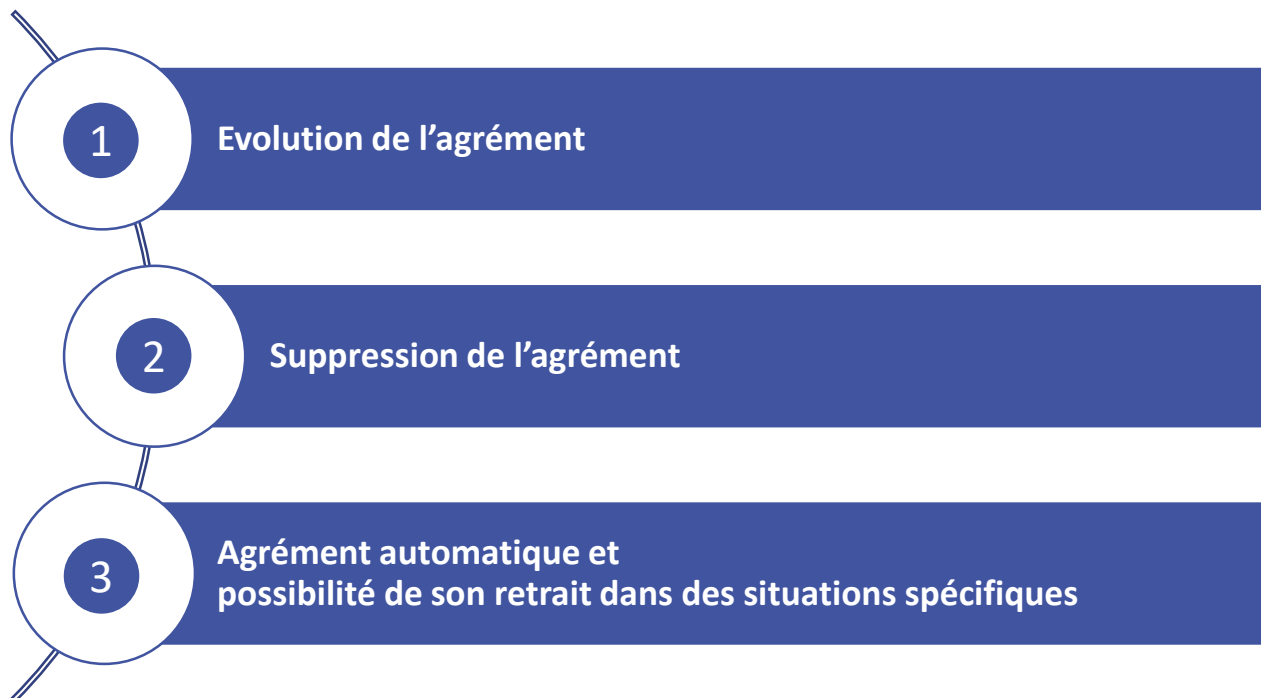
- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

I Agréments MNC [1/4]

Trop options possibles s'agissant du devenir du dispositif d'accrément géré par la Mission nationale de contrôle (MNC), service à compétence nationale placé auprès de la DSS :



Thématique transversale

I Agréments MNC [2/4]

1

Evolution de l'agrément

Modalités de mise en œuvre

- Harmonisation des pratiques des antennes de la MNC s'agissant du régime général comme de la MSA
- Amélioration de la transparence sur les critères d'évaluation conduisant à l'agrément et articulation de ces critères avec ceux mis en œuvre par les caisses nationales et locales
- Meilleure valorisation de l'agrément en notifiant systématiquement celui-ci auprès de tous les ADD concernés
- Redéfinition des dispositions conventionnelles qui permettent d'accompagner le refus d'agrément

Avantages

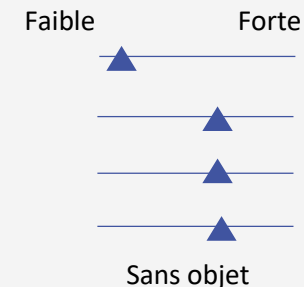
- Maintien d'un regard extérieur sur le recrutement
- Permet à la MNC d'exercer sa tutelle par des liens humains au-delà du contrôle de légalité

Inconvénients

- Interrogations sur la capacité de la MNC à évaluer aussi efficacement les premiers mois d'activité d'un ADD dans sa nouvelle fonction que peut le faire une caisse nationale ou une caisse locale

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

I Agréments MNC [3/4]

2

Suppression de l'agrément

Modalités de mise en œuvre

- **Un dispositif conventionnel** de période d'essai (recrutement) et de stage probatoire (changement de poste) à mettre en place
- **Texte de suppression de la procédure d'agrément**
- **Prise de relai par les caisses nationales ou locales**

Avantages

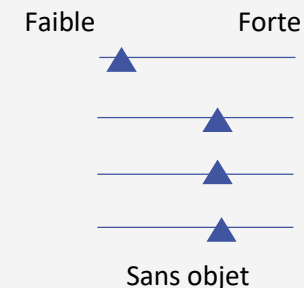
- **Renforce la responsabilité de l'autorité de nomination ou de l'employeur** (caisses nationales, caisses locales)
- **Simplification des démarches en supprimant ce qui peut paraître comme en redondance avec l'action du Comité des carrières et plus généralement l'autorité de nomination ou l'employeur**

Inconvénients

- **Absence de « filet de sécurité » ou « corde de rappel » géré en dehors des caisses nationales ou locales en cas d'inaction ou « d'impossibilité » d'agir de celles-ci**

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Thématique transversale

I Agréments MNC [4/4]

Modalités de mise en œuvre

- Absence d'évaluation dans la démarche d'agrément suivant le recrutement : agrément automatique
- Intervention de la MNC uniquement sur les situations problématiques pouvant conduire au retrait de l'agrément
- Modification du texte régissant la procédure d'agrément

Avantages

- Simplification des démarches en supprimant ce qui peut paraître comme redondant avec l'action du Comité des carrières et surtout de l'autorité de nomination ou de l'employeur
- Maintien d'un « filet de sécurité » ou « corde de rappel » géré en dehors des caisses nationales ou locales en cas d'inaction ou « d'impossibilité » d'agir de celles-ci

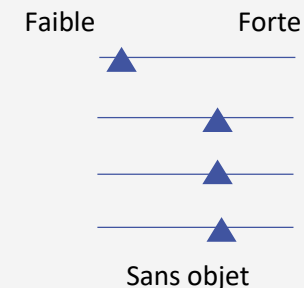
Inconvénients

- Capacité sur le long terme à identifier effectivement les situations pouvant conduire au retrait de l'agrément interrogée

3 Agrément automatique et possibilité de son retrait dans des situations spécifiques

Compatibilité avec les scénarios

- Scénario #1 simple amélioration LA/Cdc
- Scénario #2 réforme profonde de la LA/Cdc
- Scénario #3 fusion LA / Cdc
- Scénario #4 mise en place d'un vivier national
- Scénario #5 suppression LA/Cdc



Processus de concertation sur le bilan de la
réforme Morel et sur les possibles réformes de
la LA et du Cdc

Scénarios d'évolution et thématiques transverses