



MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

Secrétariat Général

Direction des Ressources Humaines

**Direction de projet et mission des réseaux
d'administration centrale et déconcentrés, des ARS
et des opérateurs**

Affaire suivie par :

Murielle MONROSE, Chargée de mission

Courriel : murielle.monrose@sg.social.gouv.fr

Tél. : 01 40 56 52 15

La ministre des solidarités et de la santé

à

Mesdames et Messieurs les directeurs
généraux des agences régionales de
santé

NOTE D'INFORMATION N° DRH/DPMR/2018/129 du 27 avril 2018 relative aux agents de direction exerçant en ARS

Classement thématique : autorités administratives indépendantes, établissements et organismes

Inscrit pour information à l'ordre du jour du CNP du 27 avril 2018 – N ° 47

Résumé :

Cette note fait le point sur les travaux actuellement en cours sur le devenir des agents de direction tant par l'UCANSS que par l'EN3S, ainsi que par les ARS. Elle présente également le guide issu du groupe de travail « *déterminer les types de poste en ARS justifiant du statut d'agent de direction* » qui répond à une des recommandations du rapport Libault sur « *Les parcours professionnels des agents de droit privé au sein des agences régionales de santé : pour une action partenariale renforcée des ARS et des organismes de sécurité sociale* ».

Mots-clés : Agent de direction, liste d'aptitude, CapDirigeants, ARS

Textes de référence :

- Arrêté du 31 juillet 2013 relatif aux conditions d'inscription sur la liste d'aptitude aux emplois d'agent de direction des organismes de sécurité sociale du régime général, du régime social des indépendants et de certains régimes spéciaux
- Arrêté du 31 juillet 2013 fixant les conditions de formation des personnels régis par les conventions collectives nationales des organismes de sécurité sociale en application du 2o de l'article R. 123-9 du code de la sécurité sociale

Annexe :

-Guide : Agents de direction exerçant en ARS et modalités d'accès aux postes d'agent de direction dans les organismes de sécurité sociale

Le rapport Libault¹ met en lumière un risque de décalage entre les niveaux de rémunération offerts et les postes occupés dans les ARS et dans les organismes de sécurité sociale. Il recommande :

- de conduire un travail spécifique pour renforcer la coordination entre les types d'emplois et les niveaux de rémunération offerts notamment en assurant l'articulation entre les référentiels d'emplois types applicables dans les ARS et les organismes de sécurité sociale ;
- de porter une attention particulière aux agents de direction en déterminant les types de postes en ARS justifiant ce statut ;
- et de renforcer et rappeler le lien entre l'inscription sur la liste et l'exercice de fonctions d'agent de direction.

Ces recommandations ont été intégrées au plan d'action RH des ARS que les DG d'ARS ont décidé de traduire dans leur propre feuille de route, en s'appuyant sur le dialogue social au sein de chaque agence et en y intégrant les actions déjà en cours de mise en œuvre.

Un groupe de travail réunissant les ARS, la CNAMT, l'UCANSS, l'EN3S piloté par la DRH des ministères sociaux a travaillé à préciser les contours des postes pouvant convenir aux agents de direction en ARS, les compétences attendues d'un agent de direction en ARS et enfin, les conditions d'accès à la liste d'aptitude selon les statuts d'origine des candidats (fonctionnaires ou personnel sous conventions collectives UCANSS ou RSI). Ce travail a procédé d'une démarche empirique et ne repose pas sur une analyse précise tenant compte du contenu des postes et de la rémunération. Ce travail a donné lieu à un document de synthèse présenté sous forme de guide accessible sur l'espace partagé dédié aux professionnels RH des ARS (<https://reseauudrh.sante.gouv.fr/arsrh/default.aspx>).

L'objectif d'une meilleure identification des postes pouvant convenir aux agents de direction en ARS devra donc être poursuivi et affiné en 2018. Cet approfondissement devra tenir compte des travaux actuellement en cours à l'UCANSS et à l'EN3S.

Dans la perspective de mieux intégrer les évolutions qui touchent la fonction d'agent de direction, l'UCANSS mène depuis mi-décembre 2017 des travaux sur la rénovation des attendus de la fonction d'agent de direction dans lesquels les ARS sont intégrés.

Trois enjeux sont identifiés :

- dynamiser la gestion de carrière des ADD notamment en diversifiant et professionnalisant le recrutement, en développant une logique de parcours de carrière valorisant la mobilité, et en professionnalisant l'accompagnement tout au long de la carrière d'un ADD.
- Poser le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de s'assurer que l'Institution disposera des compétences nécessaires aujourd'hui et demain.
- Partager et se réappropriier une culture managériale commune en clarifiant et en faisant connaître les attendus de la fonction d'ADD en termes de posture managériale

¹ « *Les parcours professionnels des agents de droit privé au sein des agences régionales de santé : pour une action partenariale renforcée des ARS et des organismes de sécurité sociale* », Rapport établi par Dominique Libault, Président du groupe de travail, avec Sylvie Mansion et Pierre Rousseau, vice-présidents, 20 mai 2015.

Les conclusions de ce travail devraient être communiquées en juin 2018.

Dans le même temps, l'EN3S pilote une réflexion sur la mise en œuvre du 3e concours, la VAE et l'évolution de CapDir, en vue d'arrêter une orientation en la matière au cours du premier semestre 2018.

Pour la ministre et par délégation,

Le directeur des ressources humaines

Signé

Joël BLONDEL



Annexe à la NOTE D'INFORMATION N° DRH/DPMR/2018/129 du 27 avril 2018
relative aux agents de direction exerçant en ARS

GUIDE

Agents de direction exerçant en
ARS et modalités d'accès aux
postes d'agent de direction dans
les organismes de sécurité sociale



DRH- Mission des réseaux

Mai 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1 • PRÉCISER LES CONTOURS DES POSTES DESTINÉS AUX AGENTS DE DIRECTION EN ARS

- 1.1 Le positionnement des agents de direction en organisme de sécurité sociale
- 1.2 La nature des postes d'agent de direction en ARS

2 • LES COMPÉTENCES ATTENDUES D'UN AGENT DE DIRECTION EN ARS

- 2.1 Les compétences stratégiques attendues d'un agent de direction en ARS ou en organisme de sécurité sociale
- 2.2 Les compétences relatives à l'entrepreneuriat et à l'innovation
- 2.3 Les compétences liées à la maîtrise de l'environnement du système de santé
- 2.4 Les compétences managériales attendues
- 2.5 Les compétences relatives aux synergies partenariales et institutionnelles

3 • L'INSCRIPTION SUR LA LISTE D'APTITUDE DES AGENTS DE DIRECTION

- 3.1 Accès à l'inscription sur la liste d'aptitude
- 3.2 La liste d'aptitude est divisée en trois classes d'emplois
 - i. La classe L1
 - ii. La classe L2
 - iii. La classe L3

4 • LES ANNEXES

ANNEXE 1 - Postes à responsabilité occupés par les agents de direction en ARS

ANNEXE 2 - Référentiel de compétences des agents de direction en ARS

ANNEXE 3 - Cycle de formation CapDirigeants

ANNEXE 4 – L'accès à l'EN3S : texte de référence ; conditions d'accès ; programmes des épreuves

INTRODUCTION

Les agences régionales de santé, en tant qu'établissement public administratif, peuvent recruter des agents de direction soit directement sur le marché du travail soit issus du réseau de la sécurité sociale.

Le rapport Libault met en lumière un risque de décalage entre les niveaux de rémunération offerts et les postes occupés dans les ARS et dans les organismes de sécurité sociale. Il recommande :

- de conduire un travail spécifique pour renforcer la coordination entre les types d'emplois et les niveaux de rémunération offerts notamment en assurant l'articulation entre les référentiels d'emplois types applicables dans les ARS et les organismes de sécurité sociale ;
- de porter une attention particulière aux agents de direction en déterminant les types de postes en ARS justifiant ce statut ;
- -et de renforcer et rappeler le lien entre l'inscription sur la liste et l'exercice de fonctions d'agent de direction.

Ces recommandations ont été intégrées au plan d'action RH des ARS que les DG d'ARS ont décidé de traduire dans leur propre feuille de route, en s'appuyant sur le dialogue social au sein de chaque agence et en y intégrant les actions déjà en cours de mise en œuvre.

Le présent guide présente les résultats du groupe de travail « déterminer les types de poste en ARS justifiant du statut d'agent de direction ». Elle a pour objet de préciser les contours des postes pouvant convenir aux agents de direction en ARS, de présenter les compétences attendues d'un agent de direction en ARS et enfin, de rappeler les conditions d'accès à la liste d'aptitude selon les statuts d'origine des candidats (fonctionnaires ou personnel sous conventions collectives UCANSS ou RSI). Ce travail procède d'une démarche empirique et ne repose pas sur une analyse précise tenant compte du contenu des postes et de la rémunération. L'objectif d'une meilleure identification des postes pouvant convenir aux agents de direction en ARS devra donc être poursuivi et affiné en 2018.

1 • PRÉCISER LES CONTOURS DES POSTES DESTINÉS AUX AGENTS DE DIRECTION EN ARS

1.1 Le positionnement des agents de direction en organisme de sécurité sociale

Selon la convention collective du 25 juin 1968 des agents de direction et des agents comptables, les agents de direction (ADD) constituent le personnel de direction (article 1). « *On entend (...) par personnel de direction, les agents qui occupent les emplois définis par l'article R. 123-48 du code de la sécurité sociale et les agents comptables* » (article 2), c'est-à-dire ceux de directeur, directeur adjoint, sous-directeur et agent comptable.

Conformément aux dispositions du protocole d'accord du 22 juillet 2005 relatif à la classification des emplois et au dispositif de rémunération des personnels de direction, les emplois de direction sont classés en quatre niveaux hiérarchiques établis sur la base de deux critères : la fonction occupée et le lieu d'exercice.

Emplois de direction	Niveau hiérarchique
Directeur	4
Agent comptable	3
Directeur adjoint	2 ou 3
Sous-directeur	1 à 3

Les organismes de sécurité sociale sont classés en 4 catégories (A, B, C, D) sur la base de critères d'activité quantitatifs donnant lieu à 4 grilles de rémunération pour les emplois de direction.

1.2 La nature des postes d'agent de direction en ARS

En tenant compte des éléments conventionnels et des postes dévolus aux agents de direction dans les organismes de sécurité sociale, il existe certains points de repère pour qualifier un agent de direction en organisme de sécurité sociale :

- L'agent de direction est membre du comité de direction ou du Comex ;
- Il bénéficie d'une délégation de signature, y compris pour engager des dépenses ;
- Il est, par essence, habilité à représenter l'organisme / son directeur dans toute réunion partenariale ou instance externe à l'organisme ;
- Il est, en général (sauf caisses nationales), positionné dans l'organigramme en N-1 ou maximum N-2 (s'il est rattaché à un directeur général adjoint, directeur adjoint ou directeur délégué) du directeur général.

Dans les ARS, le contexte local, la taille, la nature des missions et l'organisation des agences ne permettent pas de dresser un organigramme type, ni, a fortiori, de lister les postes susceptibles de relever de la catégorie des agents de direction. Néanmoins, les postes qui semblent correspondre aux critères ci-dessus sont :

- par essence, les postes de « directeurs » participant au COMEX ou au CODIR de l'agence ;
- et les postes de délégués départementaux qui participent au CODIR ou COMEX de l'Agence, représentent le directeur général dans les territoires, et exercent, par délégation du directeur général, l'autorité hiérarchique sur les agents situés dans sa délégation départementale.

Il convient par ailleurs de distinguer les notions suivantes : l'intitulé du poste tel qu'il apparaît dans l'organigramme (ex : directeur de l'offre de soins) de l'emploi au sens du répertoire des emplois de l'UCANSS (qui dans notre exemple sera vraisemblablement sous-directeur ou directeur adjoint), l'emploi induisant un certain nombre d'avantages conventionnels. Il faut garder à l'esprit que l'emploi de directeur au sens du répertoire des emplois de l'UCANSS correspond au poste de directeur général en ARS.

Emploi UCANSS	Correspondance en ARS
Directeur	Directeur général
Agent comptable	Agent comptable
Directeur adjoint	N-1 par rapport au DG
Sous-directeur	N-2 ou N-1 par rapport au DG

En 2015, deux tiers des agents de direction exerçant en ARS occupaient des postes de directeurs ou de délégués départementaux. Le tiers restant occupaient le poste de chef de pôle / département, chef de projet (fonction sans responsabilité managériale) ou encore d'autres fonctions managériales (voir annexe 1).

Il apparaît donc que les agents de direction travaillant en ARS n'occupent pas tous des postes répondant aux critères définis supra. Le décalage existant entre les fonctions occupées par les agents de direction en ARS (relatif à la nature différente des missions) et celles occupées par les ADD en organismes de sécurité sociale couplé à une différence en terme de rémunération ne sont pas de nature à permettre une fluidité des parcours entre ARS et organismes de sécurité sociale. Par ailleurs, les agents de direction issus d'organismes de sécurité sociale qui acceptent une mobilité en ARS peuvent être déconcertés par ces différences de responsabilité.

Il est à noter que :

- Ces correspondances entre postes proposés aux agents de direction en ARS par rapport à ceux de la sécurité sociale ont pour objet de fixer un cadre de référence. Rappelons que ce travail est le fruit d'une démarche empirique et qu'il ne s'agit pas d'une analyse précise tenant compte du contenu des postes et de la rémunération.

Les postes d'agent de direction offerts en organisme de sécurité sociale (OSS), sont occupés soit par des anciens élèves de l'EN3S, soit par des salariés ayant obtenu le diplôme CAPDIR. Il est important de ne pas oublier que pour exercer les fonctions d'ADD en OSS, il faut aussi au préalable avoir suivi le processus d'inscription sur la liste d'aptitude aux fonctions d'Agent de Direction dans un organisme de sécurité sociale, qui valide les compétences attendues pour ce type de d'emplois. Le statut d'agent de direction offert aux salariés des ARS en dehors de ces deux voies, doit être mis en perspective d'un parcours professionnel à venir de l'agent concerné, soit en ARS, soit en organisme de sécurité sociale.

2 • LES COMPÉTENCES ATTENDUES D'UN AGENT DE DIRECTION EN ARS

Dans les organismes de sécurité sociale du régime général, il existe quatre référentiels de compétences :

- le référentiel « *directeur L1* » qui concerne les postes de directeurs des organismes les plus importants du régime général ou les postes stratégiques des caisses nationales ;
- le référentiel « *directeur* » concerne les postes de directeur d'organismes locaux moins importants du régime général, de directeurs du RSI et de directeurs de caisses de régime spécial ;
- le référentiel « *agent-comptable* »,
- et le référentiel « *agent de direction* » qui concerne les autres postes de direction.

Chacun de ces référentiels se déclinent suivant cinq catégories de compétences que l'on retrouve également dans la grille d'évaluation pour l'inscription sur les listes d'aptitude (L1, L2 et L3) ou dans les supports d'évaluation annuelle : les compétences stratégiques, l'entrepreneuriat et l'innovation, la maîtrise de l'environnement de la sécurité sociale, le management et la synergie partenariale et institutionnelle (compétences relationnelles, ...).

Pour les ARS, c'est essentiellement le référentiel « *agent de direction* » qui trouve à s'appliquer. De manière plus ponctuelle, le référentiel « *agent comptable* » peut également être mobilisé.

Pour faciliter la gestion, le référentiel « *agent de direction* » a fait l'objet d'une contextualisation en fonction des missions des ARS (voir ce référentiel ARS détaillé en annexe 2).

2.1 Les compétences stratégiques d'un agent de direction en ARS ou en organisme de sécurité sociale

- Concevoir et proposer à sa hiérarchie une stratégie de mise en œuvre dans son périmètre d'activités des orientations définies au sein de l'agence ;
- Développer une vision prospective des évolutions de son domaine d'activité et savoir la partager avec ses supérieurs, ses pairs, ses collaborateurs ;
- Disposer d'une vue d'ensemble des enjeux de son domaine d'activité, des politiques et du système de santé ;
- Savoir analyser un contexte institutionnel local en vue de promouvoir une orientation nouvelle.

2.2 Les compétences relatives à l'entrepreneuriat et à l'innovation

- Concevoir pour son domaine d'activité une mise en œuvre adaptée au terrain de la politique de l'agence ;
- Promouvoir les objectifs de politiques publiques de santé dans la conduite d'un changement organisationnel (continuité et qualité du service) ;
- Convaincre ses collaborateurs de la nécessité d'une évolution interne en lui donnant du sens ;
- Savoir agir sur un contexte institutionnel local en vue de promouvoir une orientation nouvelle ;
- Gérer la complexité dans la conduite du changement (anticipation, adaptation aux évolutions de l'environnement, ouverture aux points de vue des autres) ;
- Savoir prendre en compte les contraintes budgétaires dans la réalisation de ses objectifs et projets

2.3 Les compétences liées à la maîtrise de l'environnement du système de santé

- Atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs assignés à ses domaines d'activité (supports ou métiers), notamment par référence au CPOM, PRS ou projet d'agence ;
- Être acteur et force de proposition dans le domaine du contrôle de gestion et de la maîtrise des risques ;
- Déployer une offre de soins et de services en santé adaptée aux attentes et besoins de la population, tout en améliorant la qualité et la performance du système de santé et dans le respect de la démocratie sanitaire ;
- Maîtriser les aspects juridiques ou technologiques de ses domaines d'activité pour dialoguer avec des experts ;
- Dans ses domaines d'activité, disposer d'une vision des évolutions juridiques, socio-économiques et techniques en cours, des pratiques professionnelles et formuler des propositions dans une logique d'amélioration du fonctionnement et de la performance.

2.4 Les compétences managériales

- Adapter ses méthodes de management aux priorités de ses domaines d'activité et aux caractéristiques de ses équipes de collaborateurs (pratique de la délégation) ;
- Traduire collectivement et individuellement ses objectifs personnels à ses équipes et ses collaborateurs en renforçant leur motivation ;
- Établir un climat de confiance favorisant la performance collective et prévenant les risques psychosociaux ;
- Identifier les talents internes et aider à la promotion du développement individuel des collaborateurs ;
- Être en capacité de décider, en associant ses collaborateurs au bon niveau, puis accompagner ses décisions auprès de ses équipes Ou Favoriser l'intelligence collective et mobiliser les outils d'aide à la décision ;
- Gérer des situations conflictuelles impliquant plusieurs niveaux d'une ligne hiérarchique ;
- Appliquer la politique de ressources humaines de l'agence ;
- Être capable d'atteindre et de respecter des objectifs financiers en favorisant la coopération.

2.5 Les compétences relatives aux synergies partenariales et institutionnelles

- Contribuer à la réussite des projets/réalisations impliquant des partenaires dans le respect des valeurs et objectifs de son agence ;
- Contribuer au bon fonctionnement de l'agence et à l'avancée des projets de celui-ci en s'appuyant sur ses réalisations personnelles ;
- Saisir les opportunités de synergie avec des partenaires internes (autres services) ;
- Contribuer au décloisonnement et à la transversalité nécessaire au déploiement de démarches territorialisées (CLS, parcours) et au développement de la démocratie en santé ;
- Contribuer à renforcer le positionnement de l'agence auprès des partenaires extérieurs.

3 • L'INSCRIPTION SUR LA LISTE D'APTITUDE DES AGENTS DE DIRECTION

L'inscription sur la liste d'aptitude ¹ n'est pas obligatoire pour les emplois d'agent de direction des caisses nationales du régime général et du RSI, des établissements publics notamment des ARS. En revanche, l'inscription sur la liste d'aptitude est obligatoire pour tout candidat souhaitant occuper un emploi d'agent de direction dans les autres organismes de sécurité sociale du régime général, du régime social des indépendants, et de certains régimes spéciaux.

¹ Pour en savoir plus consulter sur le site de l'UCANSS, la circulaire n°030-16 du 22 décembre 2016 sur les conditions d'inscription sur la liste d'aptitude aux emplois d'agent de direction des organismes de sécurité sociale du régime général, du régime social des indépendants et de certains régimes spéciaux – pour l'année 2018.

3.1 Accès à l'inscription sur la liste d'aptitude

- De droit pour les anciens élèves de l'EN3S (voir les conditions d'accès en annexe 4) ;
- Ouverte aux salariés des organismes de sécurité sociale, des établissements assimilés, des ARS sous réserve de l'obtention du CAPDIR (voir le détail du cycle de formation en annexe 3);
- Ouverte aux agents publics de catégorie A disposant d'une expérience de 8 ans dans des postes en lien avec la protection sociale, la santé et l'action sociale.

La liste d'aptitude est établie chaque année par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale. Elle fait l'objet d'une publication au Journal officiel de la République française. Elle est valable 6 ans.

3.2 La liste d'aptitude est divisée en trois classes d'emplois

i. La classe L1

Outre les emplois de directeur d'organisme de catégorie A, l'article 2 de l'arrêté de la liste d'aptitude du 31 juillet 2013 modifié (en annexe 5) dispose que la classe L1 comprend pour le régime général les emplois stratégiques correspondant à une mission nationale ou exercée pour le compte d'un organisme national, dont la liste est établie par le comité exécutif (Comex) des directeurs placé auprès de l'Ucanss. La liste figurant en annexe 1 de l'arrêté a été définie lors du Comex du 18 novembre 2015 : elle est révisable selon les mêmes modalités.

ii. La classe L2

Elle comprend les emplois de directeur d'organisme de catégories B, C et D du régime général, les emplois de directeur d'organisme autres que ceux visés dans la classe L1 du régime social des indépendants, les emplois de directeur de service territorial de la Caisse autonome des mines chargé de la gestion d'une caisse régionale, les emplois de directeur d'organisme des régimes spéciaux autres que les mines et l'emploi de directeur général adjoint pour la CNSA.

iii. La classe L3

Elle comprend, pour l'ensemble des régimes, tous les autres emplois d'agent de direction (directeur adjoint, agent comptable et sous-directeur) et ce, quelle que soit la taille de l'organisme.

Les modalités d'inscription sont les suivantes :

- Les agents de direction peuvent accéder, sous réserve du respect des conditions de recevabilité et d'inscription, aux classes L1, L2 ou L3;
- Les cadres peuvent accéder uniquement à la classe L3, sous réserve des conditions de recevabilité, de l'obtention du certificat qualifiant CapDirigeant ou détenteur du titre de l'EN3S (pour en savoir plus voir annexe 3);
- Les agents publics peuvent accéder, sous réserve du respect des conditions de recevabilité et d'inscription, aux classes L1, L2 ou L3.

Le détail des modalités d'inscription est présenté dans l'arrêté relatif aux conditions d'inscription sur la liste d'aptitude aux emplois d'agent de direction des organismes de sécurité sociale du régime général, du régime social des indépendants et de certains régimes spéciaux du 31 juillet 2013 modifié.

[Retour au sommaire](#)

ANNEXE 1

Postes à responsabilité occupés par les agents de direction en ARS

	2012	2013	2014	2015
Directeur		28	29	30
Chef de pôle/département	35	17	15	13
Autres postes managériaux		1	4	5
Directeur départemental	10	12	16	15
Chef de projet	3	3	3	5
(Chefs de projet n'ont pas de responsabilités managériales)				
TOTAL	48	61	67	68
Nombre TOTAL d'ADD exerçant en ARS	63	70	73	72

Source: Bilan présenté à la commission de suivi des protocoles concernant les personnels sous CC UCANSS

[Retour au sommaire](#)

ANNEXE 2

Référentiel de compétences des agents de direction en ARS

COMPETENCES ATTENDUES	DÉCLINAISONS OPERATIONNELLES OBSERVABLES (exemples)
STRATÉGIE	
Concevoir et proposer à sa hiérarchie une stratégie de mise en œuvre dans son périmètre d'activités des orientations définies au sein de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un ou des projets de service /feuilles de route en application des orientations stratégiques (CPOM Etat-ARS, PRS, PRSE, lettre de mission du DG) • Elaborer, mettre en œuvre et évaluer les CPOM/ PRS • Participer à la rédaction du projet d'agence • Participer à la préparation de la négociation du CPOM • Etre force de proposition pour innover dans la modernisation du système de santé
Développer une vision prospective des évolutions de son domaine d'activité et savoir la partager avec ses supérieurs, ses pairs, ses collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre à la commande de son directeur pour décrire et présenter les évolutions de ses activités au sein de l'agence • Préparer et/ou assurer la présentation de notes prospectives sur ses activités pour le COMEX, le Comité de direction, les IRP, l'encadrement, ou ses collaborateurs
Disposer d'une vue d'ensemble des enjeux de son domaine d'activité, des politiques et du système de santé	Contribuer en qualité d'intervenant à travers des réunions d'information ou des formations à un partage des connaissances des enjeux des champs de compétences de l'agence et du système de santé de santé
Savoir analyser un contexte institutionnel local en vue de promouvoir une orientation nouvelle	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer à sa hiérarchie les modalités de mise en œuvre d'une nouvelle mesure réglementaire impactant ses domaines d'activité • Participer à la définition du positionnement de l'agence pour la mise en place d'un nouveau partenariat
ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION	
Concevoir pour son domaine d'activité une mise en œuvre adaptée au terrain de la politique de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer pour ses domaines d'activité des plans d'action à court ou moyen terme (6 mois à 1 an) • Suivre l'exécution et évaluer les résultats des plans d'action élaborés • Respecter les délais et livrables personnels et de service
Promouvoir les objectifs de politiques publiques de santé dans la conduite d'un changement organisationnel (continuité et qualité du service)	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les objectifs de service public de manière explicite dans ses réalisations managériales : projets de service, plans d'action, interventions écrites et orales auprès de ses pairs et collaborateurs. • Evaluer systématiquement ses résultats personnels et de service au regard des objectifs de service public
Convaincre ses collaborateurs de la nécessité d'une évolution interne en lui donnant du sens	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire une situation récente de changement organisationnel gérée dans ses domaines d'activité • Mettre en évidence pour cette situation les points clés du changement et les éléments de compréhension apportés aux collaborateurs
Savoir agir sur un contexte institutionnel local en vue de promouvoir une orientation nouvelle	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les modalités de transformation d'une activité impactée par une nouvelle orientation • Arrêter un plan détaillé des actions à conduire • Mettre en œuvre la communication et l'accompagnement nécessaires pour les collaborateurs
Gérer la complexité dans la conduite du changement (anticipation, adaptation aux évolutions de l'environnement, ouverture aux points de vue des autres)	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la gestion d'une situation de changement complexe au sein de l'agence • Décrire précisément sa contribution personnelle

Savoir prendre en compte les contraintes budgétaires dans la réalisation de ses objectifs et projets	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte du facteur économique dans l'élaboration des projets de service/feuilles de route et plans d'action définis pour ses activités • Intégrer la contrainte budgétaire globale de l'agence pour formuler ses demandes en termes de moyens et de ressources
MAITRISE DE L'ENVIRONNEMENT DU SYSTÈME DE SANTÉ	
Atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs assignés à ses domaines d'activité (supports ou métiers), notamment par référence au CPOM, PRS ou projet d'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir ou participer à la conception des tableaux de bord de pilotage de ses activités • Agir de manière appropriée (réactivité, gestion des priorités) en présence d'indicateurs dégradés
Être acteur et force de proposition dans le domaine du contrôle de gestion et de la maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à l'analyse des risques dans ses domaines d'activité • Sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de la maîtrise des risques • Assurer le suivi pour ses activités des indicateurs d'action définis dans les plans de maîtrise des risques
Déployer une offre de soins et de services en santé adaptée aux attentes et besoins de la population, tout en améliorant la qualité et la performance du système de santé et dans le respect de la démocratie sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir le lien entre l'organisation de son service et les missions • Organiser l'équipe pour atteindre les objectifs
Maîtriser les aspects juridiques ou technologiques de ses domaines d'activité pour dialoguer avec des experts	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir organiser au sein de son (ses) service(s) la réponse technique aux collaborateurs • Savoir formuler auprès des intervenants extérieurs les besoins du service dans les différents domaines techniques • Comprendre les enjeux et maîtriser les étapes des évolutions technologiques impactant ses domaines d'activité
Dans ses domaines d'activité, disposer d'une vision des évolutions juridiques, socio-économiques et techniques en cours, des pratiques professionnelles et formuler des propositions dans une logique d'amélioration du fonctionnement et de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une vue générale des évolutions juridiques, socio-économiques et techniques à moyen terme dans son secteur d'activités (veille) • Anticiper les impacts des changements juridiques, socio-économiques et techniques sur ses domaines d'activité
MANAGEMENT	
Adapter ses méthodes de management aux priorités de ses domaines d'activité et aux caractéristiques de ses équipes de collaborateurs (pratique de la délégation)	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire ses attentes vis-à-vis de ses collaborateurs directs et l'ensemble du (des) service(s) • Définir clairement les modalités de collaboration avec les collaborateurs n-1 : formaliser les échanges (rencontres, réunions, etc.), s'engager sur sa disponibilité, définir les conditions d'arbitrage • Faire annuellement un bilan personnel sur ses méthodes de management et leur adaptation aux activités et aux profils des collaborateurs
Traduire collectivement et individuellement ses objectifs personnels à ses équipes et ses collaborateurs en renforçant leur motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les objectifs collectifs par unité de travail cohérente • Exposer les objectifs collectifs aux intéressés • Conduire avec régularité et de manière approfondie les campagnes annuelles d'entretiens d'évaluation
Établir un climat de confiance favorisant la performance collective et prévenant les risques psychosociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Être exemplaire dans son comportement professionnel : respect des engagements pris, assiduité, ponctualité. • Fixer des règles de fonctionnement pour les réunions garantissant ordre du jour précis, expression de tous et traçabilité • Être à l'écoute des difficultés individuelles

Identifier les talents internes et aider à la promotion du développement individuel des collaborateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur les entretiens d'évaluation pour objectiver les propositions de promotion, de progression individuelle ou d'avancement • Participer au repérage des compétences non utilisées (potentiel > niveau ou liste d'aptitude, domaine de connaissance ou de savoir-faire non valorisé)
Favoriser l'intelligence collective et mobiliser les outils d'aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les processus de décision selon les critères suivants <ul style="list-style-type: none"> ○ les thématiques techniques, ○ l'urgence, ○ l'impact organisationnel ○ l'impact individuel • Décrire pour chaque processus de décision, les acteurs associés, et les délégataires.
Gérer des situations conflictuelles impliquant plusieurs niveaux d'une ligne hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier tous les acteurs en présence • Distinguer les faits et leur interprétation • Expliciter les conditions de la « sortie de crise » • Arbitrer ou proposer un arbitrage à sa hiérarchie
Appliquer la politique de ressources humaines de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier pour son secteur d'activité les impacts de la politique RH de l'agence • Définir les impacts en matière de formation • Définir les impacts en matière de gestion des carrières • Porter le discours de la direction auprès des collaborateurs
Être capable d'atteindre et de respecter des objectifs financiers en favorisant la coopération.	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler les besoins matériels de ses services en fonction des réalités budgétaires en fixant des priorités • Formuler les besoins en ressources humaines de ses services en fonctions des réalités budgétaires
SYNERGIES PARTENARIALES ET INSTITUTIONNELLES	
Contribuer à la réussite des projets/réalisations impliquant des partenaires dans le respect des valeurs et objectifs de son agence	Participer à une ou des réalisations impliquant des partenaires externes et identifier clairement sa contribution au respect des valeurs et objectifs dans ce cadre
Contribuer au bon fonctionnement de l'agence et à l'avancée des projets de celui-ci en s'appuyant sur ses réalisations personnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire ses contributions personnelles aux travaux collectifs de l'agence • Identifier les situations de participation à des groupes de travail, les situations d'animation de groupe de travail, les situations de pilotage ou de co-pilotage de projets locaux, régionaux ou nationaux
Saisir les opportunités de synergie avec des partenaires internes (autres services)	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en charge la conduite de projet visant la mutualisation ou le renforcement des collaborations et de la transversalité au sein de l'agence • Animer des instances partenariales internes en promouvant des réalisations communes
Contribuer au décloisonnement et à la transversalité nécessaire au déploiement de démarches territorialisées (CLS, parcours) et au développement de la démocratie en santé	Porter ou participer à des réalisations visant la mobilisation des acteurs en santé et l'implication des usagers et mettre en évidence la plus-value apportée à et par l'agence
Contribuer à renforcer le positionnement de l'agence auprès des partenaires extérieurs	Agir dans les instances appropriées et dans ses relations extérieures en général pour promouvoir l'organisme, ses réalisations et ses performances en cohérence avec la politique de l'agence

[Retour au sommaire](#)

ANNEXE 3

Cycle de formation CapDirigeants

I. Qu'est-ce que le CapDIRigeants

Le programme « CapDirigeants » est le cycle de formation, créé en cohérence avec la réforme des listes d'aptitude et déployé par l'EN3S pour sa première édition en octobre 2014.

L'obtention du diplôme « CapDirigeants » permet d'accéder à des postes d'agents de direction en délivrant les mêmes droits que le titre d'ancien élève, à savoir une inscription automatique pendant 6 années sur la liste d'aptitude en classe L3.

Les enseignements comptables et financiers du cycle CapDirigeants peuvent valider une mention comptable (identique à celle de la formation initiale) qui permet l'accès à un premier poste d'agent-comptable (Article R 123-47-1 du code de la sécurité sociale).

En 2014, les cycles de formation de l'EN3S liés au système précédent de listes d'aptitude ont disparu :

- Certificat d'études spécialisées des métiers de Direction (CESDIR)
- Cycle de formation des Agents de Direction des Centres Informatiques (ADCI)
- Certificat d'études spécialisées en comptabilité et analyse financière (CESCAF).

II. À qui s'adresse CapDirigeants ?

1. aux cadres, relevant d'une convention collective nationale des OSS ou exerçant dans un OSS, non titulaires du titre d'ancien élève et satisfaisant aux conditions administratives suivantes : 15 ans d'expérience professionnelle dont 5 ans dans l'institution et 6 ans d'expérience significative de management.

2. aux agents de direction déjà en fonction, non titulaires du titre d'ancien élève de l'Ecole ou du CESDIR, sans inscription préalable sur la liste d'aptitude et satisfaisant aux conditions administratives suivantes : 5 ans de fonctions d'agent de direction, dont 2 ans sur l'emploi occupé.

3. aux agents titulaires de l'attestation de réussite aux cycles de formation ADCI ou CESCAF organisés par l'EN3S jusqu'en 2014 qui souhaitent pouvoir postuler sur l'ensemble des postes de la liste d'aptitude L3.

4. aux agents de direction déjà en fonction, non titulaires du titre d'ancien élève de l'Ecole ou du CESDIR, inscrits préalablement sur la liste d'aptitude.

La Mention Comptable de CapDirigeants s'adresse aux anciens élèves de l'EN3S ou titulaires du CESDIR et aux titulaires du cycle CapDirigeants n'ayant pas obtenu la mention comptable à l'occasion de leur formation.

III. Conditions de recevabilité et modalités d'accès

Candidats	Quota de places*	Conditions de recevabilité	Epreuves de sélection
Cadres Art 7 de l'arrêté du 31/07/13 relatif aux conditions d'inscription sur liste d'aptitude	oui	15 ans d'expérience professionnelle dont 5 ans dans l'institution et 6 ans en management	Épreuves classantes et tests
ADD (AD3 des OSS, AD1 et AD2 des EP) en fonction non ancien élève de l'EN3S, sans CESDIR, inscrit sur LA Art 31 de l'arrêté du 31/07/13 relatif aux conditions d'inscription sur la liste d'aptitude	non	non	Épreuves et tests
Poste d'ADD non ancien élève de l'EN3S, sans CESDIR, non inscrit sur LA Art 7 (AD3 des EP-CN-EN3S-UCANSS-ARS) de l'arrêté du 31/07/13 relatif aux conditions d'inscription sur liste d'aptitude	non	5 ans de fonctions d'AD dont 2 ans au poste occupé	Épreuves et tests
AD3 ou cadre CESCAF ou ADCI	non	non	Entrée directe
Redoublement ou report	non	non	Entrée directe

IV. Comment accéder au cycle ?

Les modalités relatives au dépôt du dossier d'inscription de la Liste d'Aptitude et du CapDirigeants, selon le profil du candidat, sont accessibles sur les sites internet de l'UCANSS. Les candidats qui souhaitent suivre uniquement la Mention comptable doivent s'inscrire directement auprès de l'En3s.

1. Les candidats doivent solliciter une inscription sur liste d'aptitude L3 conformément aux règles de dépôt. Le dossier d'inscription sur liste d'aptitude vaut demande d'inscription au CapDirigeants et s'effectue selon le même calendrier que la liste d'aptitude.

L'inscription au CapDirigeants est soumise à l'accord de l'employeur.

2. Si le dossier est complet, la Commission Nationale de la Liste d'Aptitude examine la recevabilité des dossiers pour les candidats concernés et communique la liste des recevables à l'EN3S.

3. L'EN3S convoque les candidats concernés aux épreuves de sélection.

4. Les candidats doivent réussir à être classés en rang utile, sur la base des résultats aux deux épreuves d'accès :

- pour les candidats cadres concernés et comptabilisés dans le quota 26 places proposées en 2017,
- pour les candidats hors quota, réussissant à obtenir la note d'accès déterminée par le jury (seuil d'admission).

L'épreuve écrite sous la forme d'étude de cas portant sur des questions managériales incluant notamment des aspects de stratégie, d'organisation et de ressources humaines.

Durée : **5 heures** - Coefficient : 1

L'épreuve orale sous la forme d'un entretien professionnel.

Durée : 30 minutes - Coefficient : 2

NB : une évaluation obligatoire des potentiels de chaque candidat, sous la forme de tests et d'entretiens, est réalisée par une équipe de consultants spécialisée, sélectionnée par l'Ecole. Dans l'appréciation globale du candidat, il est tenu compte des notes obtenues aux deux épreuves et de l'évaluation des aptitudes professionnelles et du potentiel d'évolution aux fins d'établir le classement.

En outre, nul ne peut se présenter plus de trois fois à l'accès au CapDirigeants (sont prises en compte pour le décompte des trois tentatives, les candidatures au cycle de perfectionnement deuxième section au CESDIR et au CapDIR).

V. Quel contenu de formation ?

Le contenu de formation est adapté à chaque profil de stagiaire pour tenir compte des compétences déjà maîtrisées en entrée de cycle. Des modules de formation peuvent ainsi être neutralisés.

A l'identique de la formation initiale, le cycle de formation est construit autour de trois enjeux majeurs :

- la posture de dirigeant d'un organisme de protection sociale
- le pilotage de la performance de gestion d'un organisme, au sein d'une Branche ou d'un Régime, et en interface partenariale avec des organismes extérieurs
- le déploiement des politiques publiques sanitaires et sociales

Au maximum (aucun module neutralisé et souhait de valider la mention comptable du cycle), l'intégralité du parcours représente :

- 75 jours d'enseignements en « part-time », une ou deux semaines par mois
- 40 jours de stage de direction, organisé en continu, en fin de parcours formatif.

Pour ceux (ancien élève ou titulaire du Cesdir) souhaitant valider uniquement la mention comptable du cycle CapDirigeants, les enseignements totalisent 30 jours et sont organisés en « part-time » de décembre à juin avec pour règle générale une semaine par mois de formation.

VI S'informer et se préparer ?

1. Formulaire de candidature et recevabilité

Pour toute question vous permettant de préparer votre candidature, une boîte aux lettres dédiée est à votre disposition à compter du 1er janvier 2017 :
conseil.listeaptitude@ucanss.fr
Projet professionnel et voies d'accès

2. Toutes les réponses sur le site de l'Ecole en3s.fr

Une adresse courriel est dédiée aux questions sur le cycle : capdirigeants@en3s.fr

3. Préparation

Une préparation aux épreuves d'accès au cycle sera proposée par l'UCANSS en 2017 en partenariat avec l'institut 4.10. La présentation de cette préparation ainsi que les modalités d'inscription sont disponibles sur le site internet de l'Ucanss.

4. Référence règlementaire

Arrêté du 31 juillet 2013 modifié au 18 juin 2014 et au 17 décembre 2014, fixant les conditions de formation des personnels régis par les conventions collectives nationales des organismes de sécurité sociale en application du 2° de l'article R 123-9 du code de la sécurité sociale.

[Retour au sommaire](#)

ANNEXE 4

L'accès à l'EN3S

I. Texte de référence

Arrêté du 31/07/2013 portant organisation des concours

II. Conditions d'accès



III. Les programmes des épreuves

1. Épreuves écrites d'admissibilité

i. Première épreuve

Une matière à choisir au moment de l'inscription parmi :

- Composition de Droit Public *
- Composition de Sciences économiques *
- Composition portant sur un sujet relatif à l'évolution des idées et des faits politiques, économiques, sociologiques et culturels en France ou dans le monde
- Étude de cas portant sur des questions managériales incluant notamment des aspects de stratégie, d'organisation et de ressources humaines.

Durée 5 heures - Coefficient 5 - Note éliminatoire <6/20

ii. Deuxième épreuve

Note de synthèse à partir d'un texte ou d'un dossier de caractère administratif

Durée 4 heures - Coefficient 4 - Note éliminatoire <6/20

iii. Troisième épreuve

Composition sur un sujet relatif aux grandes questions sanitaires et de protection sociale

Durée 4 heures - Coefficient 6 - Note éliminatoire <6/20

2. Épreuves orales d'admission

3 épreuves obligatoires communes aux deux concours.

a. Première épreuve

Conversation avec le jury à partir d'un curriculum-vitae détaillé, avec photo d'identité et d'une lettre de motivation.

Le candidat se présente en dix minutes puis converse avec le jury.

Durée 30 mn - Coefficient 6 - Note éliminatoire <6/20

b. Deuxième et troisième épreuves

Deux épreuves techniques orales à choisir au moment de l'inscription parmi :

Sujet tiré au sort par le candidat et préparé pendant 20 mn.

Durée 30 mn - Coefficient 3 (chacune)

- Droit du travail
- Droit public*
- Économie*
- Gestion comptable et financière
- Questions sanitaires et de protection sociale
- Science politique
- Santé publique
- Statistiques.

** le choix de cette épreuve à l'écrit, interdit de la choisir à l'oral*

c. À savoir

Une préparation au concours est possible. Pour le concours interne, cette formation est dispensée par l'institut 4.10.

d. Pour en savoir plus

Consulter la brochure « Devenez dirigeant de la protection sociale » sur le site de l'EN3S.

[Retour au sommaire](#)

Vous pourrez consulter de nombreuses informations sur la gestion RH pour les personnels UCANSS sur le site dédié, au lien URL suivant :

<http://extranet.ucanss.fr/portail/portal/default/PUcanssNC>

Contact : webmaster@ucanss.fr

[Retour au sommaire](#)