# 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

Version mise en discussion lors de la réunion plénière du 11 mars 2021

Sécurité sociale

**- Ne pas diffuser -**

**Confidentiel**

# 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 3 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** *Page 4*

**SCÉNARIO N°2 : Réforme profonde de la LA et du Cdc** *avec différentes variantes* *Page 7*

**SCÉNARIO N°3 : Fusion de la LA et du Cdc** *Page 12*

**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** *Page 15*

**SCÉNARIO N°5 : Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'EN3S** *Page 18*

**Présentation synthétique des 5 scénarios** *Page 21*


Par ailleurs, **9 thématiques transverses à ces différents scénarios** font l'objet de propositions d'évolution.


A. **Evaluation des ADD** *Page 23*

B. **Mesures relatives à la mobilité inter-branche / inter-régime** *Page 27*

C. **Dispositions transitoires** *Page 31*

D. **ADD en Caisses nationales** *Page 35*

E. **ADD des Régimes spéciaux** *Page 38*

F. **ADD et les ARS** *Page 41*

G. **Ouverture vers l'extérieur et l'enjeu de la réciprocité** *Page 43*

H. **Classement des organismes** *Page 46*

I. **Agrément** *Page 49*

# Scénario n°1 **Simple amélioration du dispositif actuel de LA et Cdc**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

**Descriptif du scénario**

**5 mesures amélioratrices du dispositif de LA**

1. **Périodicité revue pour être plus réactive par rapport aux besoins** : processus glissant par exception dans le cadre d'une analyse allégée de la recevabilité pour des candidats proposés par les Caisses nationales *(en utilisant si nécessaire la visio-conférence ou la consultation électronique pour les réunions les moins importantes)*
2. **Recevabilité des candidats CAPDirigeants gérée par l'EN3S et rationalisation de l'articulation avec le calendrier de la préparation aux épreuves CAPDirigeants** (gérées par l'I4.10), en vue de simplifier le processus pour les candidats
3. **Transparence de la doctrine de la Commission** par sa publication sur le site Ucanss et de la FNEMSA
4. **Substitution d'une publication directe sur le site Ucanss et de la FNEMSA**, sous l'autorité du Président à la parution JO
5. **Accès pour tous à la liste intégrale des personnes inscrites dans une des trois classes de la LA** (c.a.d. ajout de la liste des relevants)

**6 mesures amélioratrices du dispositif de Cdc**

1. **Gestion et fréquence du Comité s'attachant si nécessaire à réduire les périodes d'intérim** *(en utilisant la visio/audio conférence)*
2. **Attendus des postes offerts affinés**
3. **Doctrine précisée** sur plusieurs points
4. **Information sur le mode de fonctionnement du Comité et publication de sa doctrine** sur le site Ucanss et de la FNEMSA
5. **Réception systématique par les Caisses nationales des candidats**, non vus lors des deux dernières années écoulées, en amont de la décision , et en aval retour systématique sur la décision prise
6. **Présentation des candidats non issus des organismes hors RG et MSA par les CN**

*Par ailleurs, implication des OSN dans le Cdc à titre consultatif ?*

**2 mesures amélioratrices communes à la LA et au Cdc**

1. **Articulation afin de diminuer éventuellement le nombre d'évaluations successives des ADD**
2. **Bilan annuel commun portant des messages forts**, élaboré dans le cadre d'un échanges contradictoires en amont avec les Organisations syndicales, et publié sur le site Ucanss et de la FNEMSA

Dans ce scénario, le positionnement des régimes agricole et des autres régimes obligatoires de Sécurité sociale par rapport au cadre de gestion LA et Cdc demeure inchangé.

# Scénario n°1 **Simple amélioration du dispositif actuel de LA et Cdc**

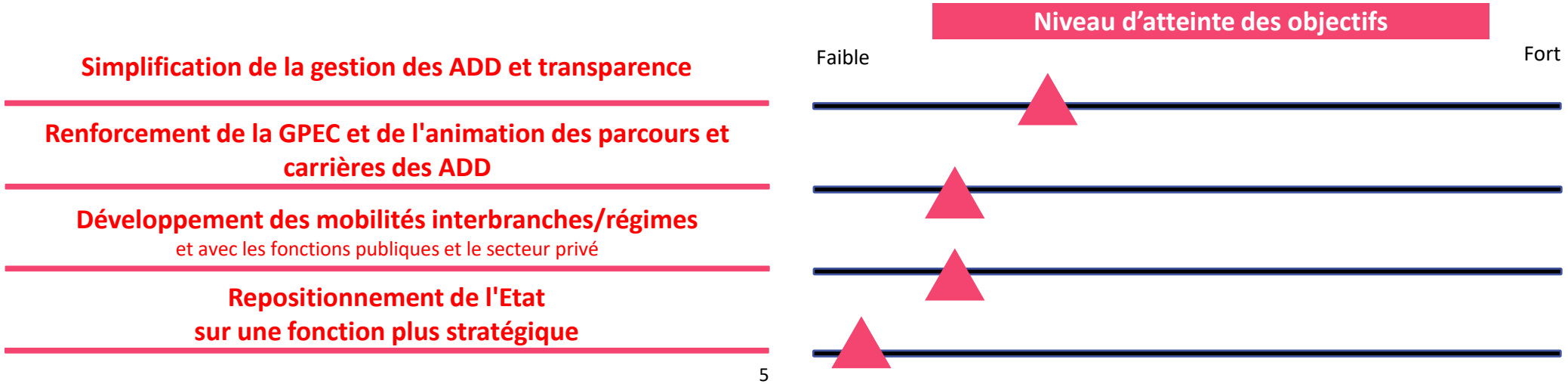
***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

## Avantages

- **Le maintien d'un dispositif qui n'a pas démérité**,
  - permettant d'assurer une objectivité, une transparence et une connaissance partagée des règles sur l'éligibilité des candidats
  - offrant un processus et des critères d'inscription clairs, un espace d'échanges inter-branche / inter-régime
- **Maintien d'une vision commune des délégataires du service public Sécurité sociale**

## Inconvénients

- **Des évolutions qui répondent faiblement au bilan critique** et aux enjeux :
  - de simplification de gestion
  - de développement d'une véritable GPEC et d'une animation dynamique des parcours et carrières des agents de direction
  - d'identification des potentiels et de fluidité des parcours
- *Une participation des OSN au Cdc qui donnerait lieu à des pratiques de contournement*



# Scénario n°1 **Simple amélioration du dispositif actuel de LA et Cdc**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

## Véhicule juridique

**Cadre législatif et réglementaire**

- **Modification des arrêtés Régime Général ?**

**Cadre conventionnel**

- ***A priori* aucun impact**

## Acteurs en charge de la mise en oeuvre

- **Tutelles** (évolutions juridiques) **le cas échéant**
- **UCANSS en lien avec les Caisses nationales** (évolutions des dispositifs et outils)
- **EN3S** (notamment sur le sujet de la rationalisation de l'articulation avec le calendrier de la préparation aux épreuves CAPDirigeants)

## Impacts de gestion et délai de mise en œuvre

- **Impacts faibles**, notamment en termes de charge et de délai

## Acceptabilité sociale

- **Très faible au regard des positions et attentes exprimées par les participants au processus de concertation**

# Scénario n°2 **Réforme profonde de la LA et du Cdc selon différentes variantes**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

**Descriptif du scénario 1/3**

**En plus des mesures parties du Scénario n°1** - à moins qu'elles ne deviennent incompatibles avec le choix de mesures ci-après - , **des évolutions regroupées en 3 catégories pouvant faire l'objet de combinaison entre elles :**

## 1. SUR LE CADRE DE GESTION DE LA LA ET SUR LE CDC

**1.1 Redéfinition de l'articulation L1 et L2** avec deux schémas possibles :

***Option 1 : Redéfinition des critères d'éligibilité à la L1 et la L2***

- Assouplissement des critères de recevabilité de la L1 (notamment sur les exigences en termes de mobilités interbranche et/ou professionnelle) pour élargir le vivier L1 et description plus fine du poste ouvert en Cdc
- Mise en cohérence du classement des organismes en A,B, C et D avec les attendus respectifs des L1 et L2

***Option 2 : Fusion de la L1 et de la L2*** afin de donner de la souplesse dans la gestion pour les postes de pleine direction (indépendamment des enjeux ou de la taille de l'organisme) et d'augmenter le nombre potentiel de candidats

**1.2 Réforme de la L3**, avec comme pistes possibles (non nécessairement exclusives) :

- **Création d'une liste dédiée aux DCF** afin de mieux les reconnaître, avec un dispositif de reconnaissance des diplômes comptables non « EN3S » et une évolution de la formation à l'EN3S sur cette filière
- **Suppression de la L3 pour les diplômés EN3S**, en contrepartie de la vérification du diplôme lors du recrutement sur un poste d'ADD par l'organisme local
- **L3 maintenue aux seuls agents publics**

**1.3 Inscription en L2** (voire L1) **conditionnée à une mobilité interbranche et élargir la mobilité au période antérieure à l'accès à la fonction ADD**

**1.4 Réduction d'ancienneté davantage valorisante** que les règles actuelles applicables aux mobilités interbranches ou entre organisme local et national **quand les candidats ont fait preuve de mobilité en dehors de la Sécurité sociale** (ARS, collectivités territoriales, administrations centrales etc.)

**1.5 Reconduction de la validité de l'inscription LA au bout de 6 ans conditionnée à des candidatures effectives ou associée à un projet professionnel solide**, ou avec justifications probantes de l'impossibilité d'avoir pu présenter des candidatures

**1.6 Création d'une LA dédiée aux candidats extérieurs** à l'institution Sécurité sociale

- Un processus d'inscription allégé et adapté à ces candidats "extérieurs"
- Sous réserve d'une réciprocité équitable et contrôlée dans l'accès aux postes de la fonction publique(cf. thématique transverse)

**1.7 Sélection par le Cdc d'une short list de 3 candidats parmi lesquels la CN devra choisir le candidat proposé au Conseil / CA**

# Scénario n°2 **Réforme profonde de la LA et du Cdc selon différentes variantes**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

**Descriptif du scénario 2/3**

*En plus des mesures parties du Scénario n°1 (à moins qu'elles ne deviennent incompatibles avec le choix de mesures ci-après)*

## 2. SUR LE PERIMETRE RG *VS* AUTRES REGIMES ET ORGANISMES

**2.1 Intégration complète de la MSA dans les dispositifs LA et Cdc voire plus généralement aux dispositifs de gestion des ADD mis en place au sein du Régime général** *avec ou sans préalable d'une réciprocité effective dans la nomination de candidats issus du Régime agricole*

- Commission unique de LA (alignement des critères, dispositifs d'évaluation) : fusion des listes directeurs L1 et L2 du régime général et de la liste A du régime agricole
- Intégration des ADD de la MSA dans le SIADD
- Postes ouverts de D et de DCF de la MSA présentés en Cdc, présence du DG au comité
- Maintien du processus de nomination des D. et DCF propre à la MSA
- Administration de BSI communs à l'ensemble des ADD RG et MSA
- Bilans et analyses établis dans une logique inter-régime
- Développement de formations communes
- Extension du dispositif de médiation (ou en substitution de conciliation) à la MSA
- Ouverture du Corps de mission UCANSS à la MSA

**2.2 Intégration des autres régimes de Sécurité sociale et des autres organismes de la Sécurité sociale dans les dispositifs LA et Cdc** dans une logique similaire à celle développée pour la MSA

- une composition du Cdc élargie à un représentant des autres régimes afin de présenter les candidats de ces régimes,
- les autres régimes et non les seuls Régimes spéciaux seraient représentés dans la commission LA

**2.3 Porter une attention beaucoup plus forte aux besoins de recrutement et de mobilité d'ADD des Ugecam**

# Scénario n°2 **Réforme profonde de la LA et du Cdc selon différentes variantes**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

**Descriptif du scénario 3/3**

*En plus des mesures parties du Scénario n°1 (à moins qu'elles ne deviennent incompatibles avec le choix de mesures ci-après)*

## 3. LA PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION DES CARRIÈRES ET DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS DES ADD PAR LES CAISSES NATIONALES

**3.1 Approfondissement de la connaissance des ADD et de leurs attentes**

**3.2 Meilleure connaissance et « exploitation » des viviers d'ADD en région**

**3.3 Amélioration de la visibilité des postes susceptibles de se libérer à court ou moyen terme dans une région**, ce qui permettrait aux ADD de se situer dans une démarche pro-active

**3.4 Amélioration de la transparence sur les trajectoires prévues pour certains ADD**

**3.5 Développement d'une offre de services pour accompagner individuellement les ADD dans la gestion de leur carrière**, tout au long de la vie

- Mise en place d'une capacité d'accompagnement de chaque ADD pour lui donner de la visibilité sur la ou les possibles trajectoires « honnêtes et réalistes » ou sur les voies d'excellence professionnelle
- Mise en place d'accompagnement particulier aux ADD en difficulté ou isolés dans l'évolution de leur carrière ; des Caisses nationales se positionnant dans certains cas dans une posture « d'agence de placement »
- Accompagnement renforcé aux premières inscriptions (notamment Concours interne et CAPDirigeants)
- Accompagnement spécifique de l'accès des DCF à une fonction de directeur

**3.6 Retour sur le cadre de gestion des revues de vivier inter-branches / inter-régimes, exclusivement nationales ou nationales et locales,** en redéfinissant les objectifs, les contenus, les fréquences, les modes de gestion pour qu'elles puissent prouver davantage leur efficacité

# Scénario n°2 **Réforme profonde de la LA et du Cdc selon différentes variantes**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

## Avantages

- **Des évolutions qui répondent de manière significative au bilan critique et aux enjeux identifiés, tout en préservant l'architecture générale du dispositif LA et Cdc** (instances et parties prenantes notamment)
- **Un maintien d'une vision commune des délégataires du service public Sécurité sociale**

## Inconvénients

- **Un cadre de gestion à dominante administrative qui demeure toujours présent**, malgré les évolutions envisagées
- **1.1 / Elargissement du vivier L1 par assouplissement des règles de recevabilité** : en le maîtrisant pour éviter le risque de frustration du fait du nombre de postes et de la diminution du nombre d'organismes
- **1. 1 / Fusion L1 et L2 :** Disparition d'une logique de parcours + risque qu'un postulant à la direction d'un grand organisme n'ait pas déjà acquis, au sein d'un organisme plus petit, l'expérience de la direction de plein exercice.
- **1.2 / Suppression L3** : Risque de perte de visibilité sur ces ADD
- **Dispositifs dédiés 1.2 / liste DCF 1.6 liste candidats extérieurs** : facteurs potentiels de complexité et rigidité, d'absence de visibilité et de freins à la mobilité
- **1.5 / Reconduction de la validité de l'inscription LA conditionnée** : risque d'aboutir à des candidatures fictives
- **2.1 / Intégration MSA dans le Cdc** : alourdissement du process et possible allongement des délais pour les nominations en caisse locales de MSA
- **2. / Intégration complète des autres Régimes** : induirait un important alignement des textes et statuts

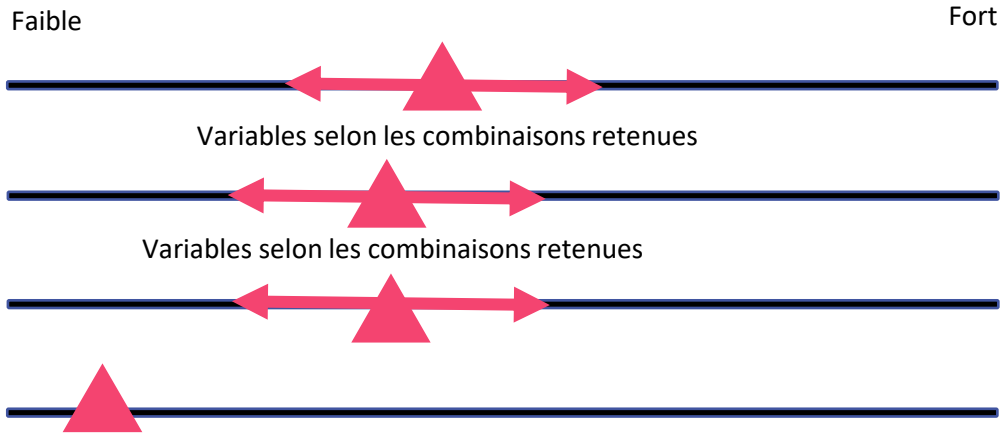
**Simplification de la gestion des ADD et transparence**

**Renforcement de la GPEC et de l'animation des parcours et carrières des ADD**

**Développement des mobilités interbranches/régimes**
et avec les fonctions publiques et le secteur privé

**Repositionnement de l'Etat sur une fonction plus stratégique**

**Niveau d'atteinte des objectifs**



# Scénario n°2 **Réforme profonde de la LA et du Cdc selon différentes variantes**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

## Véhicule juridique

**Cadre législatif et réglementaire**

- **A définir selon les mesures, notamment concernant les mesures du 1. et 2**

**Cadre conventionnel**

- ***A priori* aucun impact**

## Acteurs en charge de la mise en oeuvre

- **Tutelles** (évolutions juridiques)
- **UCANSS** (évolutions des dispositifs et outils), et le cas échéant la **FNEMSA**
- **Caisses nationales** (évolutions des dispositifs et pratiques)
- **EN3S** : selon les mesures retenus, en regard des impacts sur les dispositifs de formation (DCF et plus largement filière comptable par exemple

## Impacts de gestion et délai de mise en œuvre

- **Sur le cadre de gestion liste d'aptitudes et le comite des carrières** : impacts de moyen à fort selon les combinaisons de variantes retenues
- **Sur le périmètre RG vs Autres régimes** : impacts très forts et délais de mise en œuvre longs
- **Sur la professionnalisation de la gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par les caisses nationales** : De moyenne à forte selon les combinaisons de variantes retenues

## Acceptabilité sociale

- **Dans la globalité du scénario : moyenne à forte selon les combinaisons de variantes retenues**

# Scénario n°3 **Fusion de la LA et du Cdc**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

**Descriptif du scénario**

- **Fusion de la Liste d'aptitude et du Comité des carrières en une seule instance concentrée sur l'évaluation et la gestion d'un vivier couvrant tous les ADD**

**Deux variantes principales :**

***Variante 1 / Dans une logique orientée « LA »***

- Vérification de l'aptitude des candidats dans une logique de vivier avec une liste unique, dans un cadre rénové d'évaluation des candidats

***Variante 2 / Dans une logique orientée « Cdc »***

- Instruction de la recevabilité dans l'instance fusionnée au moment de la candidature sur L1/L2, avec le maintien de critères de d'accès à la fonction de direction
- L3 sur diplôme + Processus de certification pour les autres profils

**Des évolutions présentées dans le scénario n°2 pouvant également être reprises dans ce scénario n°3, notamment** :

- Intégration complète de la MSA et/ou des autres Régimes obligatoires dans le nouveau dispositif
- Poursuite de la professionnalisation de la gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par les Caisses nationales

# Scénario n°3 **Fusion de la LA et du Cdc**

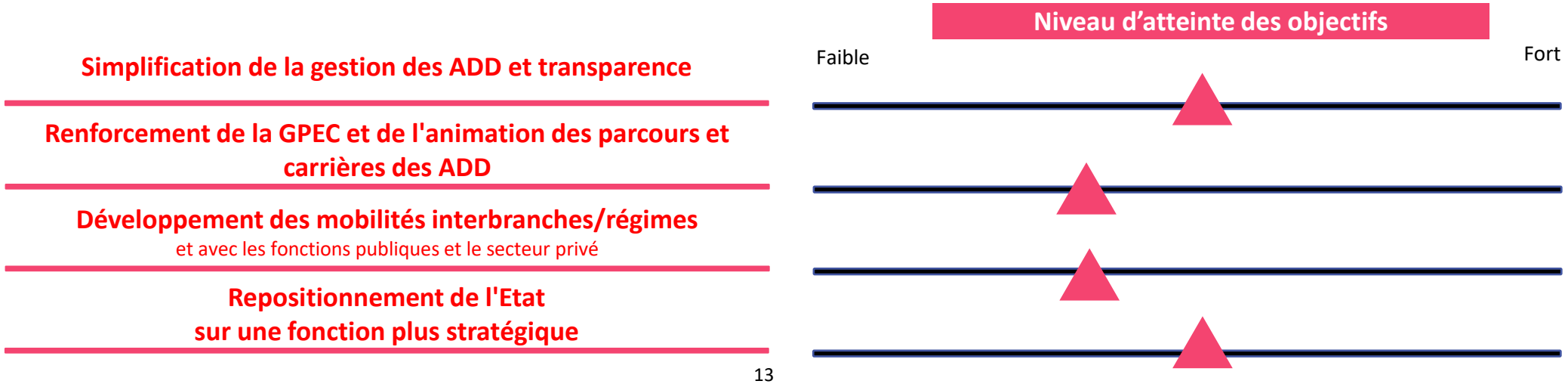
*Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL*

## Avantages

- **Simplification administrative significative en faveur d'une plus grande responsabilisation des caisses nationales dans le recrutement et la gestion des carrières des ADD**
- **Simplification des dispositifs d'évaluation**
- **Nouvelle expression d'un cadre commun des délégataires du service public Sécurité sociale**

## Inconvénients

- **Un scénario ne permettant pas maintenir un bon équilibre entre participation des organisations syndicales représentatives au dispositif global, d'un côté, et marge de manœuvre de gestion, de l'autre :**
  - Scénario avec orientation plutôt LA : les CN auront totalement la main sur le processus de nomination, sans garantie de dispositifs favorisant les mobilités
  - Scénario avec orientation plutôt CDC **:** la forte présence des OSN dans le dispositif de nomination donnerait lieu à des contournements de l'instance
- **Un risque d'hétérogénéité des pratiques dans la gestion des carrières des ADD**
- **Un dispositif qui n'offre pas de garantie particulière en matière de mobilité inter-branche / inter-régime, sans mesures incitatives fortes**



# Scénario n°3 **Fusion de la LA et du Cdc**

***Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL***

## Véhicule juridique

**Cadre législatif et réglementaire**

- **Modification des arrêtés RG voire RA**

**Cadre conventionnel**

- ***A priori* aucun impact**

## Acteurs en charge de la mise en oeuvre

- **Tutelles** (évolutions juridiques)
- **UCANSS** (évolutions des dispositifs et outils), et le cas échéant la **FNEMSA, en lien avec les Caisses nationales** (évolutions des dispositifs et pratiques)

## Impacts de gestion et délai de mise en œuvre

- **Un renforcement de la professionnalisation de la gestion des ADD au sein des Caisses nationales**
- **Un allègement de la charge de gestion pour l'inter-branche / l'inter-régime** (une seule instance)

## Acceptabilité sociale

- **Variable, sous réserve des modalités opérationnelles de leur mise en œuvre**, surtout au regard de la présence ou non des OSN dans le dispositif

# 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

**Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL**

## Descriptif du scénario

- **Animation d'une GPEC Inter-branches/inter-régimes portée par l'Ucanss** – investit cette mission par la loi - **en lien étroit avec les Caisses nationales**, dans une logique orientée *Parcours* plus que *Candidatures*, en mobilisant tout le contenu du référentiel LEADDERS, **avec 2 objectifs majeurs** :
  - **détecter les ADD à potentiels et les accompagner** pour développer et concrétiser ce potentiel
  - **anticiper et accompagner les nominations sur les postes clés**

  Parmi les dispositions envisageables pour le vivier :
  - Peu de critères administratifs pour intégrer les viviers et pour être nommé dans un emploi de direction
  - La suppression de procédures destinées à vérifier le respect des règles de promotion ou d'éligibilité
  - Des critères d'intégration dans le vivier national à définir (selon 2 variantes)
  - Une entrée dans le vivier comme chemin de développement proposé aux ADD avec des engagements réciproques (dispositifs d'accompagnement et de développement *vs* volonté de mobilité professionnelle de l'ADD)
  - Une appartenance à un vivier qui ne constitue pas une condition nécessaire pour obtenir un poste
  - Une sortie du vivier notamment en cas d'absence de candidature ou de changement de poste
  - Des dispositifs de détection précoce des personnes à potentiel, avant proposition d'intégration au vivier
  - Une démarche dynamique de suivi et d'actualisation du vivier
  - Une volonté marquée de développement de la diversité des profils
  - Une intégration dans le vivier qui s'appuie sur des dispositifs d'assessment et d'évaluations croisées
  - Des procédures parfois distinctes pour les emplois de pleine direction par rapport aux postes de cadres
  - Des procédures de gestion de vivier qui cohabite avec le maintien d'une gestion statutaire de la carrière

- **Mise en adéquation les capacités de gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par l'Ucanss** (voire la FNEMSA selon le périmètre retenu) **et les Caisses nationales**
  - Définition de moyens qui permettront le suivi individuel des ADD
  - Responsabilisation de la ligne managériale pour initier l'entrée dans le vivier et contribuer à animer le vivier
  - Une structuration souple via des comités de gestion ou de carrière

**L'intégration dans le vivier national peut s'organiser selon deux principales variantes :**

***Variante 1***
- **Par le seul critère d'un diplôme** (EN3S externe et interne ou Capdirigeants) **<u>ou</u> avec le maintien de critères administratifs**
- … complété par un dispositif de validation de l'aptitude et la motivation pour les autres profils (ADD en Caisses nationales, en ARS, en RS, agents publics …)

***Variante 2***
- **Par un dispositif de mises en situation et d'évaluations croisées** sur la base de critères d'évaluation privilégiant la compétence et la motivation

Les viviers régionaux n'ont *a priori* plus lieu d'être dans ce cadre.

Des évolutions présentées dans le scénario n°2 peuvent également être reprises dans ce scénario n°4, notamment l'**intégration complète de la MSA et/ou des Régimes spéciaux dans le nouveau dispositif**

# 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

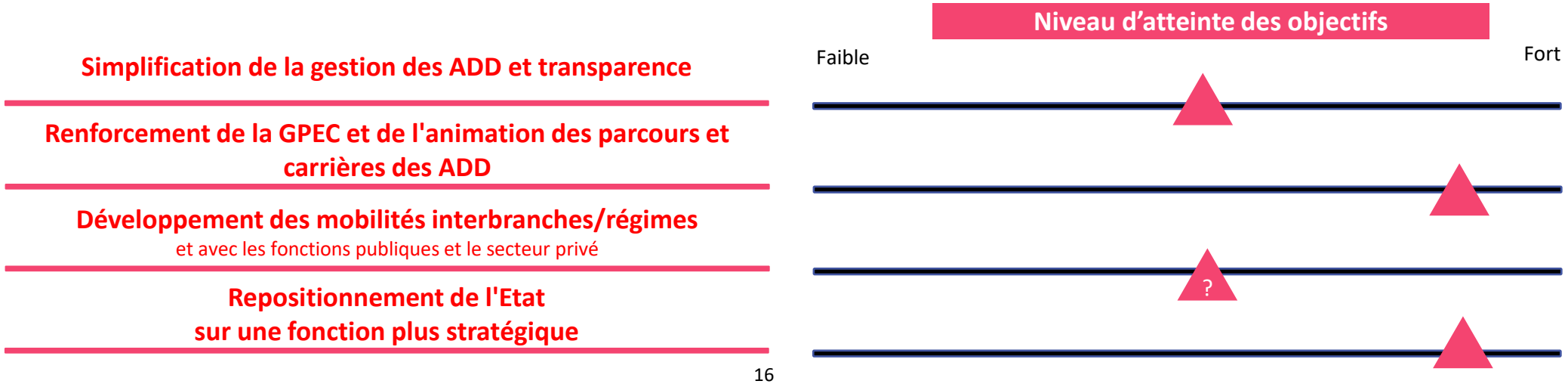
*Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL*

## Avantages

- **Une simplification administrative forte en faveur d'une plus grande responsabilisation des caisses nationales**
- **Une concentration de l'évaluation à la fonction lors de la l'intégration à la fonction, couplée aux dispositifs existants dans chaque réseau**
- **Une réponse à un enjeu de partage des potentiels, permettant à chaque réseau de maintenir ses processus de nomination adaptés à ses besoins et spécificités et d'ouvrir le métier à de nouveaux profils**
- **Une réduction des contraintes de délais d'instruction**
- **Un vivier qui répond à l'évolution de besoins identifiés en amont** (GPEC) **et à une ambition managériale affirmée** (référentiel Leadders)
- **Un recentrage de l'Etat sur son rôle de stratège** (fixation d'un cadre général de règles et contrôle *a posteriori* des résultats)

## Inconvénients

- **Un risque d'une gestion de vivier très « territorialisée » par chaque réseau**
- **Un risque d'hétérogénéité des pratiques dans la gestion des carrières des ADD**
- **Un dispositif qui n'offre pas en lui-même de garantie particulière en matière de mobilité inter-branche / inter-régime, voire de mobilité géographique**
- **La disparition possible d'un espace d'intervention et de contrôle des OS, selon l'option retenue pour l'intégration dans le vivier**



# 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

*Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL*

## Véhicule juridique

**Cadre législatif et réglementaire**

- **Modification de la loi**
- **Écriture d'un cadre général de règles spécifiques** (impact juridique fort si intégration de la MSA / Code rural)
- **Abrogation des actuels arrêtés RG et RA**

**Cadre conventionnel**

- **Pas nécessairement d'impact**

## Acteurs en charge de la mise en oeuvre

- **Tutelles** (évolutions juridiques)
- **Ucanss en lien avec les Caisses nationales** (définition du nouveau cadre de gestion)
- **EN3S : programme à (re)définir en termes de formation pour les potentiels**

## Impacts de gestion et délai de mise en œuvre

- **Investissement important pour mettre en place le dispositif de développement d'une gestion professionnelle, responsable et engagée de la gestion des ADD par l'Ucanss et les Caisses nationales**
- **Passage d'un SIADD à un SIRHADD**

## Acceptabilité sociale

- **Variable selon les parties prenantes**

# Scénario n°5 Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'EN3S

*Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL*

## Descriptif du scénario

- **Liberté est donnée aux Caisses nationales RG et MSA et aux organismes locaux de recruter les profils souhaités**, parmi les anciens élèves de l'EN3S, les diplômés CAPDirigeants ou tous autres profils du secteur privé ou des fonctions publiques
  - **Un jeu minimal de critères de recrutement est fixé pour les postes d'ADD**
  - **Ils sont vérifiés par les organismes recruteurs, sous la supervision des caisses nationales s'agissant des organismes locaux**
  - **LA et Cdc sont supprimés**

Des évolutions présentées dans le scénario n°2 et nécessairement la poursuite de la professionnalisation de la gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par les Caisses nationales

# Scénario n°5 Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'EN3S

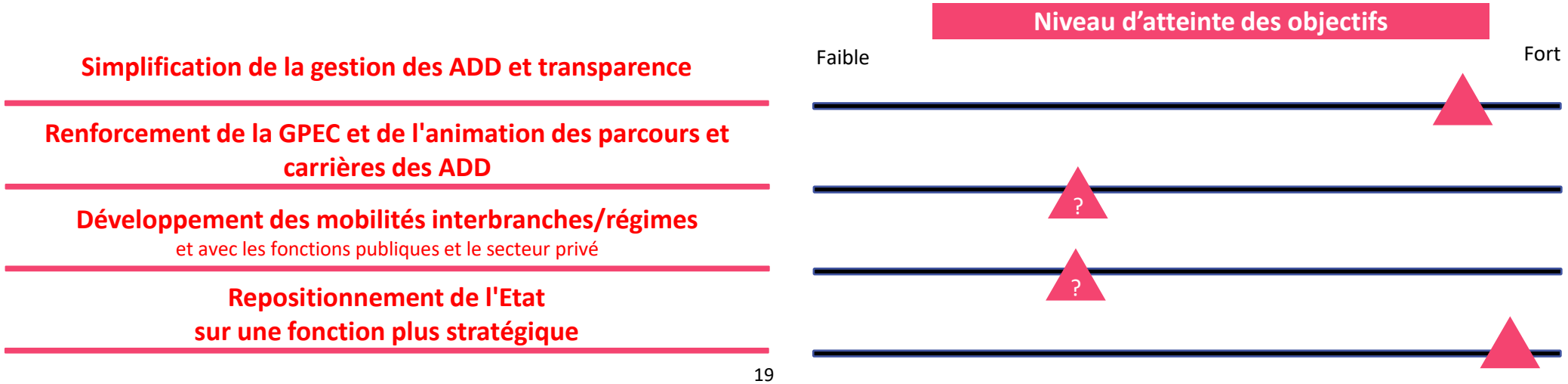
*Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL*

## Avantages

- **Une simplification administrative drastique en faveur d'une responsabilisation totale des caisses nationales et large des organismes locaux**
- **Un espace libre pour des recrutements / candidatures potentiellement intéressants au-delà du cadre institutionnel**
- **Un recentrage de l'Etat sur son rôle de stratège** (fixation d'un cadre général de règles et contrôle *a posteriori* des résultats)

## Inconvénients

- **Un fort risque d'hétérogénéité des pratiques dans la gestion des carrières des ADD**
- **La disparition d'une gestion commune de délégataires de service public de la Sécurité sociale**
- **Un dispositif qui n'offre pas en lui-même de garantie particulière en matière de mobilité inter-branches /inter-régimes** (et de réciprocité d'ouverture) **ainsi que sur la mobilité géographique**
- **Une absence de regard externe *a priori*** des aptitudes des candidats aux postes d'ADD
- **Une diminution potentielle de l'attractivité de l'EN3S**



# Scénario n°5 Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'EN3S

*Document de travail - NE PAS DIFFUSER - CONFIDENTIEL*

## Véhicule juridique

**Cadre législatif et réglementaire**

- **Modification de dispositions législatives et règlementaires** (dont abrogation des arrêtés RG et RA)

**Cadre conventionnel**

- **Pas d'impact ?**

## Acteurs en charge de la mise en oeuvre

- **Tutelles** (évolutions juridiques)
- **Caisses nationales** (définition du nouveau cadre de gestion)
- **Ucanss, dans un rôle d'observation renforcé dans le domaine de la RH ADD**

## Impacts de gestion et délai de mise en œuvre

- **Le développement d'une gestion professionnelle, responsable et engagée de la gestion des ADD par les Caisses nationales**
- **Des délais de mise en œuvre conditionnés par les modifications législatives et réglementaires**

## Acceptabilité sociale

- **Très faible**
- **Une ouverture vers l'extérieur sans réciprocité ferait l'objet d'une opposition du corps social des ADD et des OS**

# Présentation synthétique des scénarios

Descriptif

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

**5 mesures amélioratrices du dispositif de LA :**

1. Périodicité revue pour être plus réactive par rapport aux besoins
2. Recevabilité des candidats CAPDirigeants gérée par l'EN3S et rationalisation de l'articulation avec le calendrier de la préparation aux épreuves CAPDirigeants
3. Transparence de la doctrine de la Commission par sa publication sur le site Ucanss et FNEMSA
4. Substitution d'une publication directe sur le site Ucanss et FNEMSA, sous l'autorité du Président à la parution JO
5. Accès pour tous à la liste intégrale des personnes inscrites dans une des 3 classes LA

**6 mesures amélioratrices du dispositif Cdc :**

1. Gestion et fréquence du Comité s'attachant si nécessaire à réduire les périodes d'intérim (en utilisant la visio/audio conférence)
2. Attendus des postes offerts affinés
3. Doctrine précisée sur plusieurs points
4. Information sur le mode de fonctionnement du Comité et publication de sa doctrine sur le site Ucanss et FNEMSA
5. Réception systématique par les Caisses nationales des candidats, non vus lors des deux dernières années écoulées, en amont de la décision , et en aval retour systématique sur la décision prise
6. Présentation des candidats non issus des organismes hors RG et MSA par les CN

**2 mesures amélioratrices communes LA/Cdc :**

1. Articulation afin de diminuer éventuellement le nombre d'évaluations successives des ADD
2. Bilan annuel commun portant des messages forts publié sur le site Ucanss

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

**En plus des mesures parties du Scénario n°1** (à moins qu'elles ne deviennent incompatibles avec le choix de mesures ci-après), **des évolutions pouvant faire l'objet de combinaison entre elles :**

1. Redéfinition de l'articulation L1 et L2 : Redéfinition des critères d'éligibilité entre L1 et L2 ou Fusion L1 et de la L2
2. Réforme de la L3 : Création d'une liste dédiée aux DCF, Suppression de la L3 pour les diplômés EN3S, L3 maintenue aux seuls agents publics, Inscription en L2 (voire L1) conditionnée à une mobilité interbranche
3. Réduction de critères d'ancienneté davantage valorisante que les règles actuelles applicables
4. Reconduction de la validité de l'inscription LA au bout de 6 ans conditionnée à des candidatures effectives ou associée à un projet professionnel
5. Création d'une LA dédiée aux candidats extérieurs à l'institution Sécurité sociale
6. Sélection par le Cdc d'une short list de 3 candidats parmi lesquels la CN devra choisir
7. Intégration complète de la MSA dans les dispositifs LA et Cdc voire plus généralement aux dispositifs de gestion des ADD mis en place au sein du RG
8. Intégration des autres régimes et organismes dans les dispositifs LA et Cdc dans une logique similaire à la MSA
9. Porter une attention plus forte aux besoins de recrutement et de mobilité d'ADD des Ugecam
10. Approfondissement de la connaissance des ADD et de leurs attentes
11. Meilleure connaissance et « exploitation » des viviers d'ADD en région
12. Amélioration de la visibilité des postes susceptibles de se libérer
13. Amélioration de la transparence sur les trajectoires prévues pour certains ADD
14. Développement d'une offre de services pour accompagner individuellement les ADD dans la gestion de leur carrière, tout au long de la vie
15. Retour sur le cadre de gestion des revues de vivier inter-branches / inter-régimes

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

**Fusion de la Liste d'aptitude et du Comité des carrières en seule instance concentrée sur l'évaluation et la gestion d'un vivier couvrant tous les ADD**

**Deux variantes principales :**

*Variante 1 / Dans une logique orientée « LA »*

- Vérification de l'aptitude des candidats dans une logique de vivier avec une liste unique, dans un cadre rénové d'évaluation des candidats

*Variante 2 / Dans une logique orientée « Cdc »*

- Instruction de la recevabilité dans l'instance fusionnée au moment de la candidature sur L1/L2, avec le maintien de critères de d'accès à la fonction de direction
- L3 sur diplôme + Processus de certification pour les autres profils

Des évolutions présentées dans le scénario n°2 pouvant également être reprises dans ce scénario n°3, notamment :

- Intégration complète de la MSA et/ou des autres Régimes obligatoires dans le nouveau dispositif
- Poursuite de la professionnalisation de la gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par les Caisses nationales

## 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

- **Animation d'une GPEC Inter-branches/inter-régimes portée par l'Ucanss** – investit cette mission par la loi - **en lien étroit avec les Caisses nationales**, dans une logique orientée *Parcours* plus que *Candidatures*, en mobilisant tout le contenu du référentiel LEADDERS, **avec 2 objectifs majeurs** :
  - **détecter les ADD à potentiels et les accompagner** pour développer et concrétiser ce potentiel
  - **anticiper et accompagner les nominations sur les postes clés**
- **Mise en adéquation les capacités de gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par l'Ucanss** (voire la FNEMSA) **et les Caisses nationales**

**L'intégration dans le vivier national peut s'organiser selon 2 principales variantes :**

***Variante 1***

- **Par le seul critère d'un diplôme** (EN3S externe et interne ou Capdirigeants) **<u>ou</u> avec le maintien de critères administratifs?** complété par un dispositif de validation de l'aptitude et la motivation pour les autres profils (ADD en Caisses nationales, autres Rgéimes, en ARS, agents publics …)

***Variante 2***

- **Par un dispositif de mises en situation et d'évaluations croisées** sur la base de critères d'évaluation privilégiant la compétence et la motivation

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

- **Liberté est donnée aux Caisses nationales RG et MSA et aux organismes locaux de recruter les profils souhaités**, parmi les anciens élèves de l'EN3S, les diplômés CAPDirigeants ou toutes autres profils du secteur privé ou des fonctions publiques
  - Un jeu minimal de critères de recrutement est fixé pour les postes d'ADD
  - Ils sont vérifiés par les organismes recruteurs, sous la supervision des caisses nationales s'agissant des organismes locaux
  - LA et Cdc sont supprimés

Des évolutions présentées dans le scénario n°2 et nécessairement la poursuite de la professionnalisation de la gestion des carrières et de l'accompagnement des parcours des ADD par les Caisses nationales

# Présentation synthétique des scénarios

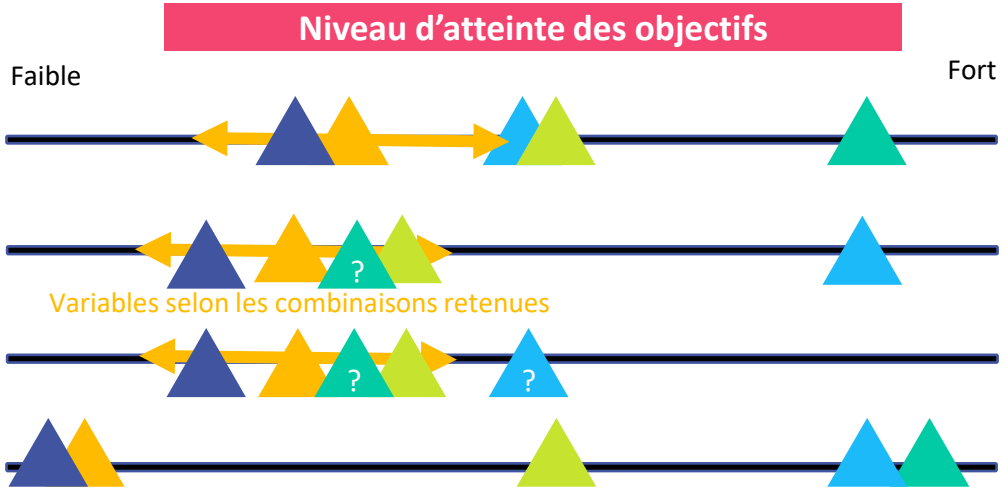
| SCÉNARIO N°1 : Simple amélioration du dispositif actuel de LA et Cdc | SCÉNARIO N°2 : Réforme profonde de la LA et du Cdc avec différentes variantes | SCÉNARIO N°3 : Fusion de la LA et du Cdc | SCÉNARIO N° 4 : Mise en place d'un vivier national inter-branches et inter-régimes avec une LA résultante du vivier et suppression du Cdc | SCÉNARIO N°5 : Suppression de la LA et du Cdc ainsi que du monopole de l'EN3S |
|---|---|---|---|---|

**Simplification de la gestion des ADD et transparence**

**Renforcement de la GPEC et de l'animation des parcours et carrières des ADD**

**Développement des mobilités interbranches/régimes**
et avec les fonctions publiques et le secteur privé

**Repositionnement de l'Etat sur une fonction plus stratégique**




## Impacts sur le cadre législatif et réglementaire

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ▪ **Modification des arrêtés Régime Général ?** | ▪ **A définir selon les mesures, notamment concernant les mesures du 1. et 2** | ▪ **Modification des arrêtés RG voire RA** | ▪ **Modification de la loi**<br>▪ **Écriture d'un cadre général de règles spécifiques** (impact juridique fort si intégration MSA<br>▪ **Abrogation des actuels arrêtés RG et RA** | ▪ **Modification de dispositions législatives et règlementaires** (dont abrogation des arrêtés RG et RA) |

## Impacts sur le cadre conventionnel

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ▪ ***A priori* aucun impact** | ▪ ***A priori* aucun impact** | ▪ ***A priori* aucun impact** | ▪ Pas nécessairement d'impact | ▪ Pas d'impact ? |

Thématiques transverses

# A 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 de leur périodicité, en lien avec l'évolution des carrières des agents de direction

*Rappel des différentes natures d'évaluation :*

- *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 **Généralisation du recours au 360 degrés** et son intégration en sous-ensemble dans le processus d'évaluation

*En substitution partielle au processus d'évaluation préalable à la LA* :

2.3 **Evaluation par des pairs « aguerris » en L2 et L3,** sur la base d'un cahier des charges précis faisant l'objet d'une supervision

2.4 **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

## 3 Refonte des critères d'évaluation des candidats

3.1 **Garantir 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 et DCF 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

Thématiques transverses

# Evaluation des ADD [2/4]

## 1 Rationalisation des différents dispositifs d'évaluation des ADD

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

*Rappel des différentes natures d'évaluation :*

- *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

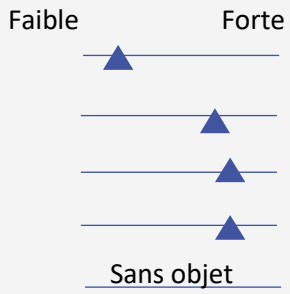
- **Simplifier la gestion tant du point de vue des candidats que des différents « évaluateurs » impliqués**

### 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

Thématiques transverses

# 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 **Généralisation du recours au 360 degrés** et son intégration en sous-ensemble dans le processus d'évaluation

*En substitution partielle du processus d'évaluation préalable à la LA :*

2.3 **Evaluation par des pairs « aguerris » en L2 et L3,** sur la base d'un cahier des charges précis faisant l'objet d'une supervision

2.4 **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

## 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

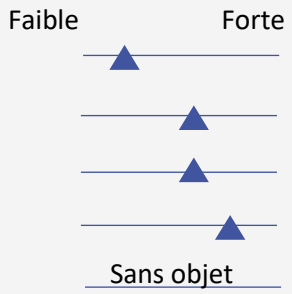
- 2.1 : **Levier pour faciliter mobilité inter-branches/Régimes**
- 2.1/2.2/2.3 : **Renforcement de la capacité d'évaluation des candidats**

## Inconvénients

- 2.2/2.3/2.4 : **Risque d'alourdissement du dispositif d'évaluation**
- 2.2 : **Coût important de la généralisation du 360°** sans garantie de poste
- 2.3 : **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

Thématiques transverses

# Evaluation des ADD [4/4]

## 3 Refonte des critères d'évaluation des candidats

3.1 **Garantir 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 et DCF 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

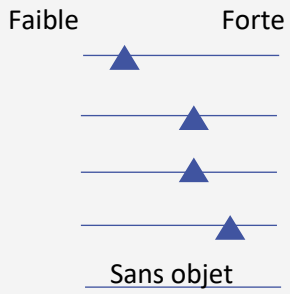
- **La prise en compte de critères d'évaluation plus en phase avec les exigences attendues aujourd'hui d'un ADD**

### 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



Thématiques transverses

# B Mesures relatives 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 (Dispositif d'observatoire ?)

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 loca**ux**

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 et de DCF** (sous réserve pour ces derniers d'un bilan des 2ères années de la réforme de leur statut)

## 2 Mesures juridiques

2.1 **Introduire une condition de mobilité inter-branche plus stricte pour les ADD, 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 poste 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 de candidats issus d'autres branches parmi les objectifs annuels des DG**, fixés par le DSS et/ou comme disposition transverse des COG et des CPG

3.2 **Mettre en place un système de reconnaissance RH et de prime annuelle** - non lié à l'emploi fonctionnel – pour dé-sédimenter 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 **Vérifier que les mesures financières mises en place en 2018 ont un impact sur l'incitation sur la mobilité des ADD**

Thématiques transverses

# B Mesures relatives 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 (Dispositif d'observatoire ?)

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 loca**ux**

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 et de DCF** (sous réserve pour ces derniers d'un bilan des 2ères années de la réforme de leur statut)

### 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

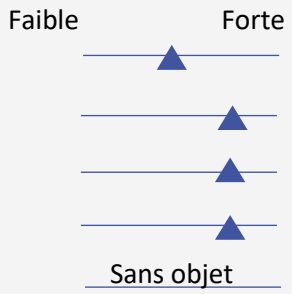
- **Des mesures non « coercitives » pour encourager la mobilité professionnelle, sans besoin d'évolution des textes**

### Inconvénients

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

- **<u>Point d'attention</u> : veiller que le choix des mesures ne soit pas une source de rigidification**

### 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

Thématiques transverses

# B Mesures relatives à la mobilité inter-branches / inter-régimes [3/4]

## 2 Mesures juridiques

**2.1 Introduire une condition de mobilité inter-branche plus stricte pour les ADD, 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 poste 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 ?)

### 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

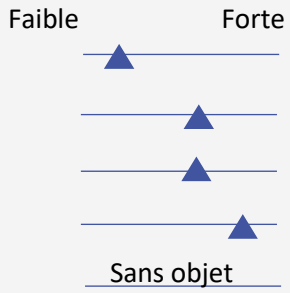
- **Des mesures contraignantes avec un impact certain sur le développement de la mobilité des ADD**

### 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)

- **<u>Point d'attention</u> : veiller que le choix des mesures ne soit pas une source de rigidification**

### 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

Thématiques transverses

# B Mesures relatives 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 de candidats issus d'autres branches parmi les objectifs annuels des DG**, fixés par le DSS et/ou comme disposition transverse des COG et des CPG

3.2 **Mettre en place un système de reconnaissance RH et de prime annuelle** - non lié à l'emploi fonctionnel – pour dé-sédimenter 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 **Vérifier que les mesures financières mises en place en 2018 ont un impact sur l'incitation sur la mobilité des ADD**

### 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 envisagée pour ces mesures
- Une interrogation sur les **conditions de réciprocité entre les Régimes**, selon le scénario de réforme retenu

### Avantages

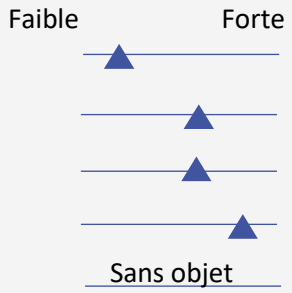
- **Des mesures incitatives avec un impact très probable sur le développement effectif de la mobilité des ADD**

### Inconvénients

- 3.3 et 3.4 : **Risque de complexification de la gestion associée à la mise en œuvre de ces mesures financières**

- **Point d'attention : veiller que le choix des mesures ne soit pas une source de rigidification**

### 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

Thématiques transverses

# C Devenir des dispositions transitoires [1/4]

**Un enjeu partagé sur la nécessité de traiter les situations transitoires prévues pour la L3 par l'article 31 de l'arrêté du 31/07/2013 (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**, en offrant des possibilités de parcours à grade égal
3. **Prolongement des mesures transitoires jusqu'au départ en retraite des ADD concernés ou jusqu'à leur formation CapDir**, en offrant des possibilités de parcours à grade égal

**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 celle donnée 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 |

Thématiques transverses

# 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 au sein de CapDir ?) 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
  - Fixer une date limite de régularisation pour les ADD concernés
- **Arrêtés RG – et RA ? - à modifier**
- **Mise en œuvre du nouveau dispositif au plus tard au cours de l'année 2023**

## Avantages

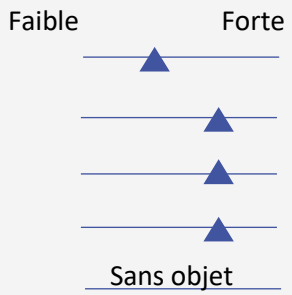
- **Maintien d'un niveau d'exigence** (notamment : la VAE est un dispositif sélectif permettant à un jury d'évaluer les acquis et de les compléter avec un panel de formation sur les champs identifiés comme à renforcer)
- **Normalisation de la situation des ADD** ayant répondu aux exigences du dispositif
- **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

- **Risque de multiplicité des dispositifs de formation** (notamment si VAE pas intégrée à CapDir)
- **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



# C Devenir des dispositions transitoires [3/4]



## 2 Prolongement, à durée déterminée, du dispositif au-delà de 2023 pour tout ou partie des intéressés, en offrant des possibilités de parcours à grade égal

### Modalités de mise en œuvre

- **Arrêtés RG – et RA ? - à modifier**
- **Offrir des parcours à grade égal**

### Avantages

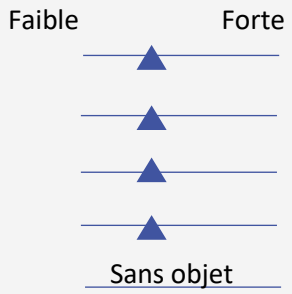
- **Réouverture de la mobilité à grade égal pour ces ADD**

### 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



# 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**, en offrant des possibilités de parcours à grade égal

## Modalités de mise en œuvre

- **Arrêtés RG – et RA ? - à modifier**

## Avantages

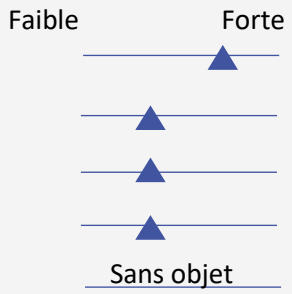
- **Réouverture de la mobilité à grade égal pour ces ADD**

## 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



Thématiques transverses

# 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 régulées**, 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**

1. **Mise en place d'un cadre spécifique de recrutement des ADD par les caisses nationales et de leur mobilité**
2. **Intégration des ADD des caisses nationales dans le droit commun du recrutement et de la mobilité**

# 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

- **<u>Pour le flux</u> : Mise au point de règles de recrutement et de création d'ADD au sein des caisses nationales propres à celles-ci, différentiant notamment les experts n'ayant aucune vocation à travailler dans un réseau**
- **<u>Pour le stock</u> : 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

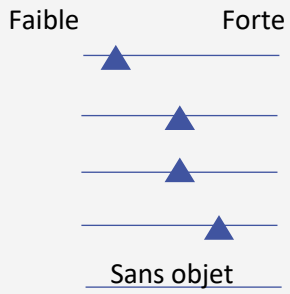
- **Introduction de règles de régulation dans un domaine qui n'en connait pas**
- **Intégration dans la capacité d'analyse globale des viviers** : statistiques annuelles minimales

### 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



Thématiques transverses

# 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

- **<u>Pour le flux</u> : 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**
- **<u>Pour le stock</u> : 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**

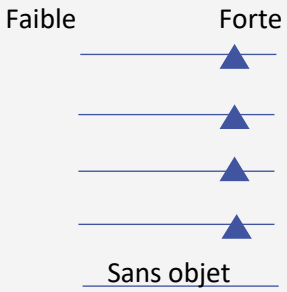
### Avantages

- **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 Nationale 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

Thématiques transverses

# E ADD des autres Régimes obligatoires et autres organismes de la Sécurité sociale* [1/3]

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

**3 OPTIONS ENVISAGÉES**

1. **Intégration du processus de recrutement des ADD des Régimes obligatoires et autres** (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 Régimes obligatoires et autres et gestion de leurs parcours et carrières dans le cadre commun du Régime général**

2. **Mise en place d'un cadre de gestion et d'un accompagnement RH des ADD des Régimes obligatoires et autres piloté par une instance suivant spécifiquement cette population**

* Notamment UCANSS, EN3S, Institut 4.10. Voire FIVA, ONIAM, …

Document de travail
CONFIDENTIEL

# E ADD des autres Régimes obligatoires et autres organismes de la Sécurité sociale* [2/3]

**1** **Intégration du processus de recrutement des ADD des Régimes obligatoires et autres** (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 Régimes obligatoires et autres 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**
- **Intégration dans le classement des Caisses RG et mise en place d'une harmonisation d'une grille des emplois et d'une grille de rémunération articulée avec celles du RG**
- **Accompagnement RH de droit commun** : bilan, accompagnement, formation, visibilité sur les projets professionnels…
- **Modification des textes et statuts des régimes concernés, avec clauses de transition ou/et d'entrée en vigueur progressive**

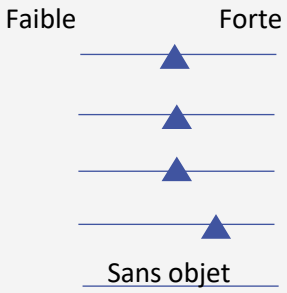
## Avantages

- **Homogénéisation du traitement entre ADD d'organismes de Sécurité sociale**
- **Développement de la mobilité des ADD des Régimes obligatoires et autres 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 Régimes obligatoires et autres 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

Document de travail
CONFIDENTIEL

# E ADD des autres Régimes obligatoires et autres organismes de la Sécurité sociale* [3/3]

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

## 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 régime concernés ?**

## Avantages

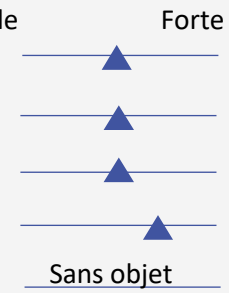
- **Facilite des mobilités des ADD des Régimes obligatoires et autres organismes, vers le RG ou la MSA**

## Inconvénients

- **Ne dynamise pas la mobilité des ADD du RG ou de la MSA vers les autres Régimes obligatoires et autres organismes** (à moins qu'ils ne soient recrutés dans ces derniers 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



Thématiques transverses

# F ADD et les ARS [1/2]

- **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 par 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 <u>créés en ARS</u> sous convention collective UCANSS**
- **Pour les fonctionnaires en ARS, les règles de mobilité ou d'intégration de la Sécurité sociale perçues comme stricte**

**UNE SEULE ORIENTATION**

1

**Régulation des ADD en ARS :** construction d'un dispositif dédié de gestion des ADD en ARS et mettre en œuvre une majeure parrtie des 47 recommandations du rapport de D. Libault et autres de mars 2015

F

Thématiques transverses

# ADD et les ARS [2/2]

1

**Régulation des ADD en ARS,** construction d'un dispositif dédié de gestion des ADD en ARS et mettre en œuvre une majeure partie des 47 recommandations du rapport de D. Libault et autres de mars 2015

## Modalités de mise en œuvre

- **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…**

- **Arrêter la liste des mesures du rapport de D. Libault et autres à retenir et à mettre en œuvre par priorité**

## Avantages

- **Relancer fortement la gestion des ADD en ARS**

## 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 |

Thématiques transverses

# 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**

1. **Développement 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**

2. **<u>Au sein du scénario 1</u>, mise en place d'un double dispositif de postes de qualité** (10 + 10 ? ) **à pourvoir obligatoirement par mobilité externe fléchée** (Sécurité sociale vers secteur public social; secteur public social vers Sécurité sociale)

# 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, 6e chambre Cour des comptes…
- **La neutralisation des écarts de rémunération**
- **La valorisation de la mobilité externe lors du retour organisé**
- **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 ?)*
- **La mise en place au sein de l'Ucanss d'un comité de suivi paritaire, avec un pilotage de haut niveau** (instance présidée par un ministre ?)

### Avantages

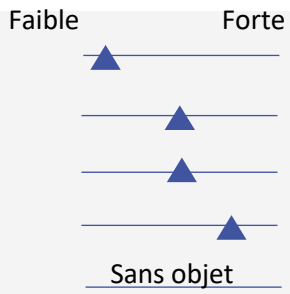
- **Ouverture vers une plus forte diversification externe des parcours des ADD, devenu encore plus nécessaire avec la création de la 5ème Branche de la Sécurité sociale**
- **Mouvements croisés devant enrichir la gestion de notre système de Sécurité sociale**

### 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



Thématiques transverses

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

**2**

**<u>Au sein du scénario 1</u>, mise en place d'un double dispositif de postes de qualité (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 … )

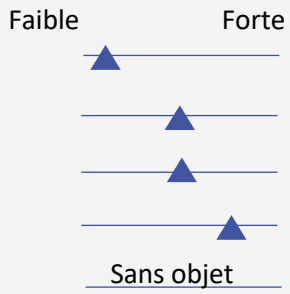
## Avantages

- **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

Thématiques transverses

# H Le classement des organismes [1/3]

**Le classement des organismes du RG en A, B, C et D, inscrit dans le protocole de 2005, 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**

1. **Refonte du système de classement des organismes**
2. **Mise en place de reconnaissances spécifiques attachées au seul poste et en nombre très limité**

# 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 ; tenir compte des rôles de plus en plus différenciés d'un organisme au sein d'un même réseau (par ex : mutualisation, centres nationaux, …)
    - 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 ?***

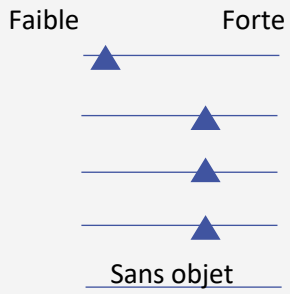
### Avantages

- **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

# 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 porteur temporairement d'un ou de forts enjeux (management, production, gouvernance, partenariat)
- **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

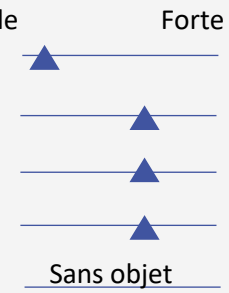
- **Faciliter le recrutement de candidats** en rendant plus attractifs certains organismes jugés « difficiles » et en valorisant ces expériences
- **Favoriser la mobilité et la fluidité des parcours choisis** (notamment en levant des freins à la mobilité liés au surcoût de la vie ou du logement.

### 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



Thématiques transverses

# I Agréments MNC [1/4]

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

1. **Evolution de l'agrément**
2. **Suppression de l'agrément**
3. **Agrément automatique et possibilité de son retrait dans des situations spécifiques**

# 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**

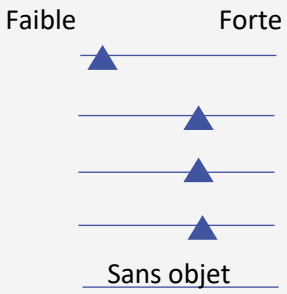
### Avantages

- **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

# 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**

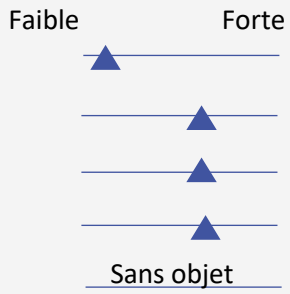
### Avantages

- **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

Thématiques transverses

# I Agréments MNC [4/4]

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

### 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

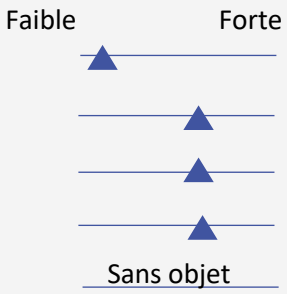
- **Simplification des démarches en supprimant ce qui peut paraître comme redondant avec l'action du Comité des carrières et surtout de l'autorité de nomination ou de l'employeur**
- **Maintien d'un « filet de sécurité» ou « corde de rappel » géré en dehors des caisses nationales ou locales en cas d'inaction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

### 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