



la sécurité  
sociale

*Agir avec vous*

23 SEPTEMBRE 2022

## Présentation du bilan de la gestion des cadres dirigeants

Branche Famille – Année 2022



**l'Assurance  
Maladie**



**l'Assurance  
Retraite**

**Urssaf**  
Au service de notre protection sociale



**UCANSS**  
UNION DES CAISSES NATIONALES  
DE SÉCURITÉ SOCIALE

# PREAMBULE

La gestion de la carrière des cadres dirigeants du régime général de la Sécurité Sociale, longtemps laissée à la seule initiative des agents de direction eux-mêmes est aujourd'hui considérée par la caisse nationale comme un levier essentiel du pilotage du réseau des Caf.

Le Décret du 15 juillet 2013 prévoit l'établissement chaque année d'un rapport annuel permettant de retracer les actions menées pour la mise en œuvre de la réforme et de décrire les caractéristiques des agents de direction qui accèdent aux fonctions de directeurs et de directeurs comptables et financiers.

Le présent rapport est structuré en deux parties :

- Partie 1 : 2021 : des projets ciblés sur le processus Comité des Carrières et sur la mission d'accompagnement RH des agents de direction et cadres inscrits sur L3.
- Partie 2 : les postes examinés au Comité des carrières

# INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2021, la Cnaf a bien sûr continué à déployer la mise en œuvre de sa politique de gestion des cadres dirigeants telle que définie dans le cadre de la Cog 2018-2022 et visant à :

- Anticiper l'évolution des métiers et des emplois par la prospective métiers : contribution aux réflexions interbranches sur les attendus de la fonction d'agent de direction ;
- Renforcer l'attractivité de la branche et la parité dans les recrutements de dirigeants ;
- Renforcer la gestion de la ressource dirigeante dans un contexte de forte transformation des conditions d'exercice du métier.

Plus particulièrement, la mission gestion des dirigeants de la Cnaf s'est attachée en 2021 :

- à améliorer l'expérience candidat dans le cadre du processus comité des carrières
- à déployer de nouvelles offres d'accompagnement à destination des agents de direction et cadres inscrits sur L3.
- à travailler à la question du maintien d'un vivier de candidats quantitativement et qualitativement satisfaisant.

## 2021 : DES PROJETS CIBLÉS SUR LE PROCESSUS DU COMITÉ DES CARRIÈRES ET SUR LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT RH DES ADD ET CADRES INSCRITS SUR L3

En 2020, la mission gestion des dirigeants a consolidé ses processus sur les thématiques de l'évaluation et de la rémunération mais elle a aussi enrichi le champ du développement des compétences managériales par le lancement de plusieurs projets, tout en s'adaptant à un contexte contraint par la crise sanitaire dans une logique de continuité d'activité.

Après cette année de consolidation, l'année 2021 a été l'opportunité de travailler sur le processus comité des carrières en vue d'améliorer l'expérience candidat (point 1) tout en développant de nouveaux projets sur le champ de l'accompagnement de l'ensemble de la population cliente de la MGD (point 2). Le contexte post-crise sanitaire a été également une opportunité de participer à de nouveaux chantiers autour de la question des viviers (point 3).

# 2021 : DES PROJETS CIBLÉS SUR LE PROCESSUS DU COMITÉ DES CARRIÈRES ET SUR LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT RH DES ADD ET CADRES INSCRITS SUR L3

## Amélioration de l'expérience candidat dans le cadre du processus Comité des carrières

- ➔ *Première enquête de satisfaction à destination des candidats aux postes de directeurs et de DCF*
- ➔ *Désignation d'un nouveau cabinet d'assessment pour accompagner la MGD dans l'évaluation des candidats au Comité des Carrières*

## Elargissement de l'offre de service d'accompagnement à destination des ADD et cadres inscrits sur L3

- ➔ *Campagne d'entretiens de carrière 2021-2022 : déploiement région par région, à distance*
- ➔ *Déploiement d'une nouvelle offre d'accompagnement RH : accompagnement au projet professionnel et tout au long de la carrière (coaching, mentorat, codéveloppement, découverte de la Process Communication™)*

## Projets, expérimentations et événements marquants autour de la question des viviers

- ➔ *Marque employeur : LinkedIn et My Job Glasses*
- ➔ *Dynamisation du vivier de DCF*
- ➔ *Organisation d'un webinaire de promotion de la CSS Mayotte*
- ➔ *Expérimentation de l'outil Milo 3D*

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille

Nombre de postes vacants de directeurs et de directeurs comptables et financiers (DCF) :

	2017	2018	2019	2020	2021
Directeurs	13	21	21 (20+1*)	10	11 (9+2*)
DCF	11	14	15	17	14 (13+1**)
Total	24	35	36	27	25

\* Poste Multibranche : CCSS de la Lozère et CSS de Mayotte

\*\* Poste Multibranche : CSS de Mayotte



Les postes vacants sont comptés une seule fois même s'ils ont fait l'objet de plusieurs appels pendant l'année considérée.  
En 2021, le nombre de postes à pourvoir est stable et notamment sur les postes de directeurs, avec une petite baisse sur les postes de DCF.

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Caractéristiques des postes à pourvoir dans la branche Famille

#### Répartition par catégorie d'organisme des postes vacants :

##### Directeurs :

	2017	2018	2019	2020	2021
Catégorie A	0	1	3	1	0
Catégorie B	5	7	7	3	2
Catégorie C	2	5	6	3	5
Catégorie D	6	8	4	3	4
<b>Totaux</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>21</b> (20+1*)	<b>10</b>	<b>11</b>

##### Directeurs comptables et financiers :

	2017	2018	2019	2020	2021
Catégorie A	0	0	1	1	0
Catégorie B	4	3	4	6	3
Catégorie C	3	7	3	6	5
Catégorie D	4	4	7	4	6
<b>Totaux</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>14</b>

Poste multibranches non catégorisé : \* CPS Saint Pierre et Miquelon



Pour l'année 2021, les catégories C et D sont celles qui montrent le renouvellement le plus important.

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Candidatures sur les postes dans la branche Famille

Selon la branche d'appartenance des candidats :

#### Directeurs :

BRANCHE	2017	2018	2019	2020	2021
FAMILLE	45	64	46	30	24
MALADIE	12	21	20	12	16
RECOUVREMENT	4	4	5	6	8
VIEILLESSE	5	8	5	1	1
INDEPENDANTS	0	6	7	0	0
AUTRES	5	3	8	6	5 (2+3*)
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>106</b>	<b>91</b>	<b>55</b>	<b>54</b>

\* Candidatures multibranches



L'année 2021 est marquée par un nombre stable de candidats sur les postes de directeurs, avec une baisse de candidats issus de la branche Famille et une part plus importante de candidats issus des autres branches du RG.

#### Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2017	2018	2019	2020	2021
FAMILLE	18	18	21	35	20
MALADIE	12	18	18	18	12
RECOUVREMENT	5	6	7	10	7
VIEILLESSE	7	3	3	8	6
INDEPENDANTS	7	1	3	0	0
AUTRES	4	4	8 (4+4*)	9	10 (8+2*)
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>55</b>

\* Candidatures multibranches



Les candidatures aux postes de directeurs comptables et financiers retrouvent une tendance normale après avoir connue une nette augmentation en 2020. Les candidatures en provenance des autres branches et régimes représentent toutefois toujours une large majorité depuis plusieurs années.



# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Candidatures sur les postes dans la branche Famille

Selon le genre des candidats :

#### Directeurs :

SEXE	2017	2018	2019	2020	2021
FEMME	33	49	36	25	31
HOMME	38	57	55	30	23
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>106</b>	<b>91</b>	<b>55</b>	<b>54</b>



L'année 2021 est marquée par un nombre en hausse de candidatures féminines sur les postes de directeurs, avec un écart significatif avec le nombre de candidatures masculines, en baisse par rapport à 2020.

#### Directeurs comptables et financiers :

SEXE	2017	2018	2019	2020	2021
FEMME	23	18	34	35	32
HOMME	30	32	26	45	23
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>55</b>



En 2021, le pourcentage de candidatures féminines sur les postes de directeurs comptables et financiers est en hausse, et retrouve un niveau semblable à 2019.

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Les candidatures sur les postes dans la branche Famille

Selon la fonction des candidats :

#### Directeurs :

FONCTION	2017	2018	2019	2020	2021
Directeur	14	35	37	11	9
Directeur adjoint	35	35	31	20	31
DCF	16	26	18	15	5
Sous-directeur	5	9	5	9	9
Autres	1	1	0	0	0
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>106</b>	<b>91</b>	<b>55</b>	<b>54</b>



La proportion de candidats directeurs sur les postes de directeurs, dont la hausse était notable sur les dernières années, reste stable sur 2021. En revanche, on observe la reprise des candidatures des directeurs adjoints, avec une forte baisse des candidats DCF.

#### Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2017	2018	2019	2020	2021
Directeur	0	0	0	1	0
Directeur adjoint	6	2	8	14	10
DCF	16	14	22	24	9
Sous-directeur	13	9	11	24	17
Cadres	17	25	19	17	18
Autres	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>55</b>



Sur les postes de directeurs comptables et financiers, à la différence des années précédentes, ce sont les cadres et les SD qui candidaient le plus en 2021.

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Les candidatures issues de la branche Famille

Selon la branche dans laquelle le poste est ouvert :

#### Directeurs :

BRANCHE	2017	2018	2019	2020	2021
FAMILLE	46	64	46	30	26 (23+3*)
MALADIE	17	5	8	5	17
RECOUVREMENT	0	1	1	0	0
VIEILLESSE	3	1	1	2	3
AUTRES	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>56</b>	<b>37</b>	<b>46</b>

\* Candidatures multi-branche

#### Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2017	2018	2019	2020	2021
FAMILLE	16	18	21	35	21 (19+2*)
MALADIE	7	13	9	15	12 (11+1*)
RECOUVREMENT	5	0	4	1	2
VIEILLESSE	5	4	3	0	2
AUTRES	2	0	1	0	2
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>51</b>	<b>39</b>

\* Candidatures multi-branche



En 2021, l'intérêt pour une mobilité interbranches est en hausse puisque sur les 85 (46+39) candidatures de la branche Famille, 45% d'entre elles concernaient une autre branche (contre 26% en 2020 et 28% en 2019).

Ces souhaits de mobilité dans une autre branche concernent toujours essentiellement la branche Maladie.

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des carrières

Selon la branche d'appartenance (ouverture de la branche Famille) :

#### Directeurs :

BRANCHE	2017	2018	2019	2020	2021
FAMILLE	10	18	11	8	6
MALADIE	0	1	3	2	2
RECouvreMENT	1	0	0	0	1
VIEILLESSE	0	1	0	0	0
INDEPENDANTS	0	0	1	0	0
AUTRES	1	0	2	0	2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>11 (9+2*)</b>

#### Directeurs comptables et financiers :

BRANCHE	2017	2018	2019	2020	2021
FAMILLE	3	3	6	11	7
MALADIE	3	4	4	2	3
RECouvreMENT	1	4	1	1	1
VIEILLESSE	1	0	0	1	1
INDEPENDANTS	1	0	1	0	0
AUTRES	1	1	3	1	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>13</b>

\* Postes multi-branches



En 2021, la branche Famille a augmenté son taux d'ouverture sur les postes de directeurs et de DCF. Au total, cette année, la branche Famille maintient un taux d'ouverture aux autres branches à hauteur de 46%, bien au-dessus des objectifs qu'elle s'est fixée (25%) et supérieur au taux de l'année passée (27%).

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des carrières

**Selon le genre (parité dans la branche Famille) :**  
Répartition par catégorie et par genre au cours des cinq dernières années

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
<b>Nombre de directeurs et directrices</b>										
Catégorie A	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Catégorie B	2	2	4	1	1	2	1	2	1	1
Catégorie C	2	0	1	1	1	3	1	2	2	3
Catégorie D	2	4	4	3	3	2	3	0	2	2
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b> (8+1)*	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Poste multibranches non catégorisé : \* CPS Saint Pierre et Miquelon

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
<b>Nombre de directeurs et directrice comptables et financiers(ères)</b>										
Catégorie A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Catégorie B	3	1	1	1	2	2	3	3	1	2
Catégorie C	0	2	2	5	1	2	5	0	2	2
Catégorie D	2	2	3	0	5	2	3	1	1	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

2021 est marquée par une majorité de nominations de femmes sur les postes de pleine direction.

Concernant les postes de directeurs comptables et financiers, une large majorité de nominations de femmes, en lien avec la hausse du nombre de candidatures féminines sur ces postes.

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS QUANTITATIFS

## LES POSTES EXAMINÉS AU COMITÉ DES CARRIÈRES

### Les nominations sur les postes de la branche Famille passés au Comité des carrières

Selon la fonction (les parcours professionnels) :

#### Directeurs :

FONCTION	2017	2018	2019	2020	2021
Directeur	4	10	9	4	3
Directeur adjoint	8	6	7	3	7
DCF	0	4	0	2	1
Sous-directeur	0	0	1	1	0
Cadre	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>11</b>



En 2021, les directeurs adjoints constituent la majorité des personnes nommées aux postes de directeurs, en lien avec les catégories de caisses concernées par ces postes, majoritairement de C ou de D.

#### Directeurs comptables et financiers :

FONCTION	2017	2018	2019	2020	2021
Directeur	0	0	0	0	0
Directeur adjoint	1	0	1	2	3
DCF	2	4	8	7	4
Sous-directeur	2	4	1	7	2
Cadres	5	4	5	0	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>13</b>



En 2021, la répartition des fonctions des candidats nommés sur les postes de directeurs comptables et financiers est homogène. A noter une augmentation des cadres nommés sur la fonction, en lien avec les catégories de caisses concernées par ces postes, majoritairement de C ou de D.

[www.ucanss.fr](http://www.ucanss.fr)



Tous les jours, au service  
des acteurs de la Sécurité sociale.