

# **LA MISSION MOREL**

## **Les orientations**

# Sommaire

## Chapitre 1 : La mission Morel

- 11. L'origine de la réflexion : 2009
- 12. Le cadre de la mission
- 13. Le temps de l'analyse et du diagnostic : 2010
- 14. Les constats de la mission
- 15. Les 3 voies d'amélioration
- 16. L'approfondissement des réflexions de la mission : 2012

## Chapitre 2 : Les propositions de la mission Morel

- 21. Renover la liste d'aptitude et améliorer la gestion des carrières
- 22. Adapter les voies d'accès à l'EN3S (recrutement) et les formations diplômantes
- 23. Améliorer la gestion des carrières par les têtes de réseau au niveau interbranche et inter régime

## Chapitre 3 : L'agenda 2013

- 31. La campagne de la liste d'aptitude 2014.
- 32. Dans l'attente du volet réglementaire

## Chapitre 1 : « La mission Morel »

### 11. L'origine de la réflexion : 2009

En 2009, le constat a été posé par les pouvoirs publics d'une gestion des agents de direction des organismes de Sécurité sociale qui ne correspond plus ni aux attentes de l'institution ni des individus eux-mêmes.

Par lettre du 26 novembre 2009, Annick Morel s'est vue confier, par le Ministre chargé de la sécurité sociale, une mission de réflexion visant à dynamiser la gestion des carrières des agents de direction des organismes de Sécurité sociale du régime général et du régime social des indépendants.

Le choix s'est porté sur la présidente du Comité des carrières qu'est Annick Morel depuis juillet 2009. Inspectrice générale des affaires sociales, elle a été par ailleurs directrice générale de la CNAF de 1999 à 2003.

### 12. Le cadre de la mission

Dans sa lettre de mission, le Ministre observe que d'importantes mutations sont en cours à la Sécurité sociale : resserrement du réseau (fusions de caisses et mutualisations de certaines activités), nouveaux processus de production, nomination des directeurs et agents comptables par les caisses nationales, nouvelles modalités d'exercice de la tutelle.

Estimant que les agents de direction (ADD) ont une responsabilité pour faire face à ces défis, le Ministre ouvre deux pistes de réflexion : l'une, visant à développer la dimension stratégique du management des compétences pour permettre à la Sécurité sociale de trouver et de conserver les talents dont elle a besoin ; l'autre, visant à moderniser les règles juridiques et conventionnelles qui encadrent l'évolution de carrière des ADD.

### 13. Le temps de l'analyse et du diagnostic : 2010

La demande du Ministre insistait en particulier sur la gouvernance de la démarche. Eu égard à l'importance mais aussi à la sensibilité du sujet traité, il était indispensable que la mission pilotée par Annick Morel s'effectue en lien très étroit avec l'ensemble des acteurs de la

gestion des ressources dirigeantes : les caisses nationales (régime général / RSI), l'Ucanss, l'EN3S, l'Etat par le biais de la direction de la Sécurité Sociale (DSS).

Démarrée en 2009, cette mission de grande ampleur s'est donc appuyée sur la création de 3 groupes thématiques, pilotés par des représentants des caisses nationales, avec l'appui de l'Ucanss. Un comité de pilotage s'est réuni aux étapes-clés de la réflexion, composé du directeur de la Sécurité sociale, des directeurs des caisses nationales du régime général et du RSI, de l'Ucanss, de l'EN3S, des pilotes des groupes et d'Annick Morel.

Les travaux ont fait l'objet, aux étapes-clés de la mission, d'une concertation avec les représentants des agents de direction, tant les partenaires sociaux que les associations de directeurs et d'agents de direction ou d'anciens élèves, afin de présenter les travaux réalisés et recueillir leurs contributions.

Un rapport a été remis par Annick Morel au Ministre début 2011.

## **14. Les constats de la mission**

Le rapport souligne une gestion peu dynamique et insuffisamment organisée d'une population comptant un peu moins de 2.000 agents de direction. Une population qui a augmenté de 15% ces dernières années, mais qui est exposée à une évolution démographique importante puisque près de 40% des agents de direction ont plus de 55 ans.

Le fonctionnement de la liste d'aptitude entraîne des contraintes importantes sur la promotion des agents de direction car il s'appuie sur des règles administratives complexes fondées sur des durées d'exercice, au détriment des compétences, des parcours et des potentiels ralentissant ainsi le déroulement des carrières.

Le système de recrutement et de gestion ne favorise par ailleurs pas la diversité des profils et conduit à «un système relativement clos». D'autre part, les statuts ainsi que les systèmes de rémunération n'encouragent pas suffisamment la mobilité.

Enfin, malgré des progrès, les caisses nationales ont une gestion insuffisamment active des agents de direction (hors directeurs et agents comptables), et des instruments de gestion communs à l'ensemble des branches ainsi que des outils d'observation inter-branches et inter-régimes des viviers sont à construire pour dynamiser les carrières des ADD.

En résumé, le cadre de gestion devient inadapté aux besoins de l'Institution et des agents. Dans ce contexte de mutations importantes du paysage institutionnel, les agents de direction ont de leur côté besoin de visibilité sur les attentes à leur égard et sur les critères de choix pour les postes et plus largement sur les perspectives de carrière.

## **15. Les 3 voies d'amélioration**

Face à ces constats objectivés, le rapport rendu public en septembre 2011 formule 3 grandes orientations :

1. Dynamiser et simplifier le cadre de gestion des agents de direction, qui regroupe la refonte de la liste d'aptitude annuelle mais aussi la modification de l'accès et de la scolarité de l'EN3S
2. Développer une gestion plus active de la carrière des directeurs et des agents de direction aux niveaux inter-branches et inter-régimes, qui relève d'une dimension managériale, en particulier par les caisses nationales
3. Favoriser les mobilités et améliorer la parité homme-femme, qui renvoie à une dimension essentiellement conventionnelle.

Ces propositions ont comme objectif d'apporter du dynamisme, du sens, de la transparence au système, dans un équilibre maintenu entre une gestion managériale et une gestion tripartite (Etat, partenaires sociaux, employeurs), entre les pouvoirs renforcés des directeurs de caisse nationale et la responsabilité des directeurs locaux, entre le rôle des caisses nationales et celui de l'Ucanss.

## **16. L'approfondissement des réflexions de la mission : 2012**

Le 28 juillet 2011, Annick Morel se voit confier par le Ministre chargé de la sécurité sociale, la mise en œuvre des propositions de son rapport, ainsi que la présidence du comité de pilotage chargé de la coordination des chantiers opérationnels.

Le comité de pilotage est composé du directeur de la Sécurité sociale, des directeurs de caisses nationales du régime général, du directeur de l'Ucanss, du directeur de l'EN3S, du directeur général du RSI et des responsables de chacun des 6 chantiers. Il est par ailleurs élargi au régime agricole.

Annick Morel présente en octobre 2011 le contenu du rapport et la suite de la démarche aux partenaires sociaux et aux associations de directeurs, d'agents de directions et d'anciens élèves.

Conformément à la demande du Ministre, 6 chantiers ont permis, de janvier à septembre 2012, d'associer très largement des représentants des caisses nationales, de l'EN3S, de l'Ucanss, de la DSS, de l'IGAS, du Ministère de l'Agriculture, mais aussi des directeurs et agents de direction (lettres de mission des 6 chantiers en page 21).

Chantier 1. l'élaboration des textes réglementaires nécessaires à l'organisation de la liste d'aptitude, aux procédures de nominations, d'agrément, de fins de fonctions

Chantier 2. L'élaboration des outils de dynamisation de la gestion des ressources humaines des caisses nationales

Chantier 3. L'élaboration des outils d'évaluation communs pour la liste d'aptitude et pour le Comité des carrières

Chantier 4. La détermination du cahier des charges et mise en place de l'observatoire des ressources dirigeantes à l'Ucanss prenant appui sur un système d'information renouvelé relatif aux agents de direction

Chantier 5. La réforme de l'EN3S

Chantier 6. La mise en œuvre conventionnelle au régime général des orientations du rapport.

Un focus est porté plus particulièrement sur deux propositions prioritaires car elles nécessitent une évolution des textes réglementaires :

- redonner du sens à la liste d'aptitude en la simplifiant,
- réformer les modalités d'accès aux concours et la formation délivrée par l'EN3S.

Au cours du dernier trimestre 2012, de façon à prendre le temps des échanges avec les représentants des agents de direction, le calendrier initial est reporté pour une mise en œuvre en 2014 (liste d'aptitude 2015), conformément à la demande du Ministère.

Plus de 20 réunions de concertation avec les différents représentants des agents de direction ont été nécessaires pour aboutir à un ensemble équilibré, en dépit d'enjeux et de positions parfois différents : place des organisations syndicales au sein du dispositif rénové,

organisation de la future liste d'aptitude, appréciation de la mobilité, gestion de la période transitoire, conditions d'accès au CESDIR.

Le 14 décembre 2012 s'est achevée cette seconde phase de la mission, par une dernière réunion du Comité de pilotage, suivie par une rencontre avec les représentants des agents de direction.

La réforme des listes d'aptitude et des voies d'accès aux fonctions d'agent de direction nécessitera l'adoption de décret en conseil d'Etat , ainsi que la parution au Journal officiel de plusieurs arrêtés.

## Chapitre 2 : Les propositions de la « mission Morel »

A l'issue de cette concertation, 4 pistes d'évolution ont été proposées à l'issue d'un comité de pilotage tenu le 14 décembre 2012, en présence de la DSS, des caisses nationales, et des représentants des agents de direction :

### **21. Rénover la liste d'aptitude pour améliorer la gestion des carrières :**

- en simplifiant le dispositif
- en renforçant la fluidité des parcours professionnels
- en valorisant l'expérience et la mobilité professionnelle
- en professionnalisant l'évaluation des candidatures

### **22. Adapter les voies d'accès à l'EN3S et les formations diplômantes**

- en rendant le plus attractif concours externe
- en rendant le concours interne plus accessible
- en faisant du CESDIR une voie de promotion interne
- en rénovant les conditions d'accès au CESDIR
- en diversifiant les profils des candidats

### **23. Améliorer la gestion des carrières par les caisses nationales au niveau interbranche et interrégime**

- en créant de nouveaux outils d'évaluation
- en renforçant le rôle des caisses nationales



## 21. **Rénover la liste d'aptitude pour améliorer la gestion des carrières**

### **Simplifier le dispositif de la liste d'aptitude**

**La future liste du régime agricole serait composée de deux listes :**

- **La liste B regroupera les emplois d'agents de direction autres que ceux relevant de la liste A : sous-directeur, directeur adjoint, agent comptable.**
- **La liste A regroupera les emplois de directeur d'organisme.**

***Les catégories A, B et C qui structurent les listes d'aptitude actuelles sont supprimées.***

Pour le régime général /RSI , la future liste pourrait être composée de 3 classes, correspondant aux moments clés du parcours d'un agent de direction :

- La classe L3, qui regrouperait les emplois d'agents de direction autres que ceux relevant des classes L1 et L2 : sous-directeur, directeur adjoint et agent comptable,
- La classe L2 contiendrait la plupart des emplois de directeurs d'organisme, à l'exception de ceux relevant de la liste L1
- La classe L1 regrouperait les emplois de directeurs d'organisme de catégorie A et des emplois qualifiés de « stratégiques ».

### **Renforcer la fluidité des parcours par l'accès à un panel de postes plus large**

Pour faciliter la fluidité des parcours, l'inscription, quelle que soit la liste serait valable pour une durée de 6 ans.

Dans la même logique qu'actuellement, les candidats inscrits dans une liste auraient accès à l'ensemble des postes couverts par la liste concernée. Ainsi, les agents de direction inscrits ou relevant de la liste A pourraient prétendre à l'ensemble des postes de directeurs relevant de cette classe.

En outre, pour faciliter une diversification des parcours, un agent de direction garderait toujours le bénéfice de la classe la plus haute dont il a pu relever. Un agent de direction qui a occupé un poste de directeur pourrait toujours, quel que soit son parcours ultérieur, occuper un poste de directeur relevant de la même liste

Il est enfin proposé que l'inscription dans les listes adaptées permette la postulation aux postes proposés par le régime général/ RSI sans effectuer une demande d'inscription sur la liste d'aptitude du RG/RSI et réciproquement.

## **Valoriser l'expérience et la mobilité professionnelle par le biais des critères d'inscription**

Les conditions de recevabilité des demandes dépendraient de la liste demandée par le candidat, avec des exigences croissantes en termes d'expérience et de mobilité.

### **Pour la liste B :**

La première inscription dans la liste B serait automatique pour les anciens élèves de l'EN3S, l'année d'obtention du diplôme, pour 6 ans.

Les cadres non diplômés de l'EN3S pourraient demander leur inscription à condition d'avoir une expérience significative à la fois dans l'institution et en matière de management. Leur inscription sur la liste serait conditionnée par l'obtention du Cesdir « rénové ».

### **Pour la liste A:**

Pourraient demander leur inscription sur la liste A celles et ceux qui respecteraient des conditions cumulatives d'ancienneté et de mobilité, que ce soit au sein de l'institution, entre les branches du régime général ou entre les régimes.

Plus la mobilité serait significative, moins la durée exigée en poste serait importante. Suite à la concertation, il est proposé que les conditions d'ancienneté soient réduites lorsque le candidat a exercé des fonctions d'agent comptable.

## Professionnaliser l'évaluation des candidatures

Pour les candidats à l'inscription sur la liste A , il serait mis en place une triple évaluation. Une fois les candidatures déclarées recevables par la commission, le candidat ferait l'objet d'évaluations :

- ↪ par l'employeur
- ↪ par l'Etat (la MNC)
- ↪ par un centre d'évaluation inter branches et inter régimes

## 22. Adapter les voies d'accès à l'EN3S (recrutement) et les formations diplômantes (CESDIR)

Sous réserve d'évolutions réglementaires à venir, l'EN3S serait chargée de former tous les futurs agents de direction, qu'ils soient issus du concours externe ou de la promotion interne. Le double objectif est de dynamiser les viviers, tant en externe qu'en interne, tout en maintenant un haut niveau d'exigence

### Rendre le concours externe plus attractif

L'attractivité repose sur un double enjeu :

- l'évolution des épreuves et programmes du concours d'entrée pour faciliter la préparation par les candidats et les centres de préparation.
- une communication plus soutenue de l'EN3S sur la diversité et la richesse des métiers auxquels elle prépare en lien avec l'Ucanss.

Ainsi, les programmes des épreuves présentes au concours de l'En3s et dans d'autres concours (droit public, économie, etc...) seraient harmonisés.

Les épreuves du concours devraient évoluer pour attirer de nouveaux profils :

- l'épreuve de mathématiques serait supprimée à l'écrit comme à l'oral,
- l'épreuve de langue écrite obligatoire serait supprimée,

- l'épreuve de méthodologie évoluerait vers une étude de cas de stratégie et management, comparable à celle des écoles de management.

## **Rendre le concours interne plus accessible**

Il est proposé d'appliquer les mêmes principes de simplification et de diversification que pour le concours externe, car il est apparu important de conserver une identité des épreuves entre les deux concours.

L'accessibilité géographique de la préparation Ucanss pourrait par ailleurs être améliorée. La question du financement des préparations pourrait être étudiée afin qu'il ne pèse plus sur l'employeur. L'institution pourrait offrir des préparations sur 2 ans pour les moins diplômés.

## **Faire du CESDIR une voie de promotion à destination des cadres à haut potentiel**

Le CESDIR deviendrait dans ce but une voie de promotion interne pour les cadres. Sous réserve d'une demande d'inscription, cette formation à l'EN3S entraînerait une inscription automatique sur la liste d'aptitude B en MSA ( et L3 au RG) pour 6 ans, à l'instar des titulaires du titre d'ancien élève. Corollairement, la deuxième section de la liste d'aptitude serait supprimée.

Une telle réforme offrirait aux salariés aspirant à des fonctions d'agent de direction une formation effective avant leur prise de fonction, et leur garantirait un réel parcours professionnel.

Un cadre qui souhaitera s'engager sur un tel parcours professionnel pour devenir agent de direction pourra, en fonction de son expérience professionnelle et de ses choix personnels, passer le concours interne, ou bien tenter les épreuves de sélection du CESDIR. Aucune limite d'âge n'est imposée.

Le CESDIR ainsi rénové intégrerait le CESCO de façon à permettre à ceux qui le souhaitent d'accéder à des fonctions d'agent comptable.

Ce « Cesdir rénové » serait organisé de façon à permettre une modularité du parcours pour ceux qui n'ont besoin de ne valider que des compétences particulières (par exemple, une validation des compétences comptables et financières pour un ancien élève qui n'aurait pas obtenu la mention comptable lors de sa formation initiale)

## **Rénover les conditions d'accès au CESDIR**

Le CESDIR deviendrait réellement une voie complémentaire et non concurrente du concours interne. Le candidat ne pourrait en effet opter pour cette voie que s'il justifie de 15 ans d'expérience professionnelle antérieure dont au moins 5 ans dans l'Institution, et 6 ans en tant que manager. Les cadres sélectionnés pourraient bénéficier d'une préparation aux épreuves de sélection du CESDIR

## **Diversifier les profils des candidats par la création d'un 3ème concours**

C'est déjà ce qui se passe dans d'autres grands concours du secteur public. Cette 3<sup>ème</sup> voie d'accès à l'EN3S serait accessible aux personnes ayant une expérience professionnelle antérieure. Après passage par l'école, elle offrirait une inscription automatique sur la liste d'aptitude B( L3 ) valant pour plusieurs années et ce dès l'obtention du diplôme.

## **23. Améliorer la gestion des carrières par les caisses nationales au niveau interbranche et interrégime**

La « mission Morel » préconise un meilleur accompagnement à la gestion des carrières par la création de nouveaux outils d'évaluation, par un rôle accru des têtes de réseau dans la dynamisation des carrières des agents de direction au niveau interbranche et inter régime, et enfin par la mise en place d'une fonction d'observation des ressources dirigeantes au sein de l'Ucanss.

### **La création de nouveaux outils d'évaluation**

Les grilles de compétences et d'évaluation existantes utilisées dans le cadre de la liste d'aptitude seraient adaptées aux nouvelles exigences des métiers d'agents de direction.

#### **↳ L'adaptation des référentiels de compétences à ces évolutions**

Compte tenu des évolutions de l'activité des agents de direction et des directeurs d'organismes ainsi que des nouvelles classes de la liste d'aptitude, il paraît essentiel d'adapter les référentiels de compétences des métiers d'agents de direction ainsi que les référentiels d'évaluation communs aux évaluateurs pour la liste d'aptitude.

#### **↳ La mise en cohérence des grilles d'évaluation de la future liste d'aptitude**

Ces grilles d'évaluation des futurs agents de direction, agents comptables et directeurs, seraient communes aux évaluateurs (directeurs des organismes et Mission Nationale de Contrôle). L'objectif serait de jouer la complémentarité entre ces deux niveaux d'évaluation.

Ainsi, trois grilles ont été envisagées, sur la base d'un socle commun comprenant 5 domaines de compétences et le projet professionnel du candidat.

Ces grilles seraient spécifiques aux nouvelles listes d'aptitude

- A et B pour la MSA
- L1, L2 L3 pour le régime général .

#### **↳ L'évaluation des candidats sur la base de domaines de compétences**

Ces domaines seraient repris dans les référentiels de compétences opérationnels pour toutes les branches et régimes. Ils pourraient être listés comme suit :

- La stratégie

- L'entrepreneuriat et l'innovation
- La maîtrise de l'environnement de la protection sociale
- Le management
- La synergie partenariale et institutionnelle

Dans chacun des domaines de compétences, des « objets » d'évaluation seraient identifiés pour correspondre aux compétences attendues telles qu'elles seront établies dans le référentiel de compétences de chaque classe de la liste d'aptitude.

Ces objets d'évaluation devront décrire une action ou un ensemble d'actions essentielles à la reconnaissance de la compétence du candidat dans le domaine. Ils seront évalués à partir de situations et d'actions concrètes observées en situation de travail.

A défaut, si la fonction occupée par le candidat ne lui a pas permis de mettre en œuvre certaines compétences attendues, l'évaluation se fera sur le potentiel estimé.

### ↳ **La création d'un centre d'évaluation**

Par ailleurs, pour la liste A de directeurs (et les classes L1 et L2), il est proposé la création d'un centre d'évaluation, qui apporterait un 3<sup>ème</sup> regard. Il évaluerait les candidats sur les mêmes dimensions que l'employeur et la MNC.

Il aurait comme objectif d'apporter un éclairage sur le potentiel des candidats, de fiabiliser et de compléter les autres évaluations.

Il permettrait également de contribuer à la construction du parcours professionnel des candidats (par ex. identification d'un besoin de formation, ...).

### ↳ **Un nouveau dispositif plus transparent**

Un avis motivé serait rédigé par chaque évaluateur et ferait l'objet d'une synthèse en fin de grille d'évaluation. Il permettrait à la commission de la liste d'aptitude de se prononcer sur la demande d'inscription.

Une restitution de l'évaluation réalisée par le centre, et comprenant des axes de progrès, serait transmise aux candidats.

## **Le renforcement du rôle des têtes de réseau**

La mission Morel propose de généraliser les actions dans le sens d'une dynamisation des carrières des agents de direction, qui constituent un vivier important de l'institution, tout en respectant le rôle des directeurs locaux chargés du recrutement et du management direct de leurs équipes. Il est en particulier préconisé d'étendre à l'ensemble des branches et régimes le dispositif d'entretiens de carrière.

### **↳ La mise en place de gestionnaires de carrières au sein des têtes de réseau ;**

Pour dynamiser les carrières des agents de direction en favorisant les mobilités inter-branches et inter-régimes, les têtes de réseau doivent pouvoir s'appuyer sur des gestionnaires de carrières.

Ils seraient chargés de suivre les parcours des agents de direction de leur branche, en leur proposant des entretiens de carrières au moins tous les trois ans et sur leur demande, facilitant ainsi leur trajectoire professionnel en les orientant, s'ils le souhaitent.

Ces entretiens pourraient être une occasion privilégiée de dialogue entre l'agent de direction et la caisse nationale, permettant de réaliser un bilan du parcours professionnel, d'échanger sur les souhaits de mobilité et d'élaborer un projet professionnel.

Ces rencontres permettraient également à la tête de réseau de mieux connaître les agents de direction de sa branche. Un guide de préparation de l'entretien de carrière serait proposé aux agents de direction de façon à présenter les objectifs et faciliter la préparation et l'échange.

Les gestionnaires de carrière pourraient également avoir comme mission de veiller et contribuer à la réflexion collective concernant la dynamisation des carrières des agents de direction, et accompagner ou assister les directeurs qui le souhaitent, pour une aide au recrutement de leurs agents de direction.

L'organisation de l'accompagnement à la mobilité (logement, conjoint) pourrait également être une mission dévolue au gestionnaire de carrière de la caisse nationale concernée.

Pour la MSA, les entretiens de carrière sont en place et sont poursuivis. Ils sont proposés tous les 3 ans aux agents de direction.

### **↳ Le développement de modules de prise de fonction**

Il est proposé que les agents de direction nouvellement nommés soient accompagnés à leur prise de fonction à travers une formation dispensée par l'EN3S et en lien avec la caisse nationale concernée.



Cet accompagnement serait organisé par le gestionnaire de carrière. Il comporterait des modules « socles » gérés par l'EN3S permettant d'aborder les questions liées à la posture, aux exigences liées à la fonction (ex. : la responsabilité) et aux aspects managériaux (ex. la délégation).

Un module « intégration » pourrait être organisé avec la tête de réseau concernée par la nomination (connaissance du réseau, de ses objectifs, des principaux interlocuteurs, désignation d'un référent, ...), tout en impliquant les organismes locaux.

Enfin, des modules optionnels et plus techniques, à déterminer en fonction du parcours professionnel (par exemple le budget, les relations sociales, ...) pourront être suivis par l'agent de direction nouvellement nommé.

### ↳ **La mise en place d'une revue des viviers**

Afin de favoriser les parcours et les mobilités inter-branches et inter-régimes au sein de l'Institution, une revue des viviers au niveau national pourrait être mise en place à l'Ucanss environ deux fois par an, à laquelle participeraient les gestionnaires de carrière des caisses nationales.

Il s'agirait de mettre en regard les souhaits de mobilité exprimés par les individus (sous réserve de l'accord des intéressés) et les ouvertures de postes imminentes ou futures, toutes branches et régimes confondus.

La revue des viviers pourrait également être l'occasion d'échanger sur les problématiques communes aux branches et régimes (par exemple la difficulté de recrutement dans certains postes, la gestion des retours des personnes en détachement, ...), et de définir des plans d'actions pour y remédier.

Enfin, elle pourrait permettre de créer un lieu d'échanges et de partage des pratiques entre les gestionnaires de carrière.

### ↳ **Un système d'information dédié aux agents de direction**

La mise en œuvre de ces préconisations nécessite de s'appuyer sur un nouveau système d'information concernant les agents de direction (SIADD) à l'Ucanss

Il est proposé que le nouveau SIADD permette de centraliser les informations utiles à la gestion de carrière des agents de direction et les mette à disposition des différents acteurs concernés (par exemple, les gestionnaires de carrière) en prenant en compte leurs attentes et leurs besoins.

Le renforcement de la fiabilisation des données constituera un objectif majeur et nécessitera la structuration de référentiels et l'implication des différents acteurs dans la transmission des informations utiles à la mise à jour des bases de données et au suivi des carrières.

En vue d'optimiser les activités de gestion et de faciliter les demandes aux agents de direction, la simplification du traitement des informations sera poursuivie avec le développement de la dématérialisation et de l'interopérabilité des outils.

Enfin, ce SIADD pourrait servir de base à la mise en place d'une fonction d'observation des ressources dirigeantes à l'Ucanss au service des différentes instances (commission de la liste d'aptitude...).

### **La mise en place d'une fonction d'observation des ressources dirigeantes**

Pour contribuer à développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des agents de direction et dynamiser les parcours professionnels, l'Ucanss devra développer une fonction d'observation des ressources dirigeantes au service des différentes instances en réalisant les études et analyses nécessaires à l'amélioration de la connaissance qualitative et quantitative de la population ciblée.

L'observation aura comme premier objectif d'évaluer les effets de la réforme sur les parcours professionnels, l'évolution de la parité et d'éclairer les différents acteurs sur les actions éventuelles à mener.

Des rapports annuels complétés d'études thématiques seront réalisés dans le cadre notamment de la nouvelle mission d'observation de la commission de la liste d'aptitude.

Il s'agira également d'anticiper l'évolution des métiers des dirigeants, leurs parcours et les besoins éventuels de formation en articulation étroite avec les caisses nationales et l'En3s.

Dans le cadre de la mission de dynamisation de la gestion des agents de direction, l'Ucanss a défini et mis en œuvre une méthode de détermination des besoins prévisionnels quantitatifs d'agents de direction. Cette démarche d'anticipation des besoins quantitatifs continuera à être réalisée pour le régime général, le RSI et le régime agricole en partenariat avec les caisses nationales, l'EN3S et la DSS.

## Chapitre 3 : L'agenda 2013

### 31. La campagne de la liste d'aptitude 2014

Le processus d'inscription sur la liste d'aptitude 2014 n'est aucunement modifié à l'issue de la mission Morel.

La campagne d'inscription sur la liste d'aptitude 2014 des emplois d'agents de direction des organismes du régime agricole se déroule jusqu'au 31 mai 2013. Les documents ont été mis en ligne sur le site msa.fr le 25 avril.

La liste d'aptitude 2014 n'est pas modifiée et comprend les listes et catégories habituelles.

### 32. Dans l'attente du volet réglementaire

Les propositions de la mission Morel sont conditionnées en partie par une évolution de la réglementation en vigueur.

Celle-ci nécessite la publication d'un décret en Conseil d'Etat et de plusieurs arrêtés.

**Ces textes, devraient produire leur effet sur la campagne organisée en 2014 au titre de la liste d'aptitude 2015.**

## ANNEXE : Les 6 chantiers

**Chantier n°1 :** Elaboration des textes réglementaires nécessaires à l'organisation de la liste d'aptitude, aux procédures de nominations, d'agrément, de fins de fonctions.

**Pilotage :** Direction de la Sécurité sociale.

### **Axes de travail :**

- définir le nouveau dispositif de la liste d'aptitude et notamment des trois classes qui la composeront (ADD, deux classes de directeurs), des modalités d'accès (parcours, formation) à la liste selon ces classes, des conditions d'ancienneté requises pour le passage de l'une à l'autre des classes, des règles de la mobilité fonctionnelle et de leur valorisation.
- préciser le fonctionnement de la commission de la liste d'aptitude en veillant, dans le respect des principes posés du rapport, à garantir le regard des partenaires sociaux dans l'établissement de la liste d'aptitude.
- porter les modifications législatives et réglementaires nécessaires à la clarification du dispositif des fins de fonction et de tirer les conséquences juridiques sur le dispositif d'agrément des propositions de mise en place de périodes probatoires lors d'une prise de poste.
- définir les nouvelles missions du Comité des carrières
- veiller à déterminer les modalités de mise en place des dispositions transitoires afin que les évolutions professionnelles des salariés actuels ne soient pas déstabilisées notamment pour ce qui concerne les cadres issus de la promotion interne.
- rédiger les dispositions permettant l'harmonisation des conditions de nomination des directeurs entre le Régime général et les régimes partenaires, notamment le régime agricole

**Chantier n°2 :** Elaboration des outils de dynamisation de la gestion des ressources humaines des caisses nationales.

**Pilotage :** CNAF et CNAMTS

### **Axes de travail :**

- proposer des dispositifs opérationnels pour que chaque branche organise le suivi des viviers des agents de direction, notamment par la mise en place des gestionnaires de carrière.
- faire les propositions nécessaires à la mise en place d'un accompagnement obligatoire des agents de direction à la prise de fonction en collaboration avec l'EN3S et au suivi de leur carrière.

- déterminer les conditions communes d'une évaluation approfondie des directeurs dans le cadre de la maîtrise de la fonction ainsi que les conditions d'une harmonisation des processus de recrutement des agents de direction par les directeurs d'organismes locaux.

**Chantier n°3 : Elaboration des outils d'évaluation communs pour la liste d'aptitude et pour le Comité des carrières.**

Pilotage : ACOSS et CNAV, avec l'appui de l'Ucanss.

Axes de travail :

- formaliser les conditions d'une évaluation exigeante, reconnue entre les branches et les régimes dans le cadre d'une demande d'inscription sur la liste d'aptitude : définition et mise au point des référentiels et des outils d'évaluation adaptés aux différents postes : agents de direction, directeurs d'organismes, directeurs de projets, directeurs d'organismes à fort impact, directeurs de projets stratégiques.
- rédiger le cahier des charges du centre d'évaluation chargé de compléter les évaluations de l'employeur et de l'Etat pour les candidats aux listes d'aptitude des directeurs, en étroite collaboration avec l'Ucanss.
- Définir les mesures d'accompagnement pour l'appropriation des évaluations par les différents acteurs. Il procède à la définition des modalités d'évaluation des candidats à la liste d'aptitude des ADD, issus de la promotion interne, qui organisées à l'EN3S compléteront les appréciations de l'employeur et de l'Etat.

**Chantier n°4 : Détermination du cahier des charges et mise en place de l'observatoire des ressources dirigeantes à l'Ucanss prenant appui sur un système d'information renouvelé relatif aux agents de direction.**

Pilotage : Ucanss

Axes de travail :

- construire un observatoire qui devra produire des analyses pour la commission de la liste d'aptitude et pour le Comité des carrières, contribuer à définir les besoins de l'Institution en agents de direction formés par l'EN3S, animer une revue annuelle des viviers inter branches et inter régimes des agents de direction et directeurs. Il élabore le cahier des charges de cet observatoire : acteurs, ressources, moyens techniques, circuit de transmission des informations.
- participer à la conception d'un nouveau système d'information concernant les agents de direction qui doit servir d'outil de connaissance partagée, au niveau inter branches et inter régimes, à l'observatoire des ressources dirigeantes.

## **Chantier n°5 : Réforme de l'EN3S.**

**Pilotage** : une personnalité désignée par le directeur de la Sécurité sociale.

### **Axes de travail :**

- mettre en œuvre les orientations du rapport en ce qui concerne l'EN3S afin d'accompagner l'inscription automatique sur la liste d'aptitude des anciens élèves de l'école : ouverture du recrutement de l'école à des profils plus diversifiés ; promotion d'une scolarité davantage tournée vers l'apprentissage de situations professionnelles, renforcement du suivi individuel et de l'évaluation des élèves, personnalisation de la scolarité et des formations.
- renforcer le rôle de l'EN3S comme une école de formation tout au long de la vie professionnelle offrant un accompagnement individualisé et formalisé lors des prises de fonction, mais aussi d'ouvrir l'école à des partenariats extérieurs avec des universités ou d'autres grandes écoles.
- faire les propositions juridiques de mise en œuvre des réflexions déjà entamées par l'école telles que son ouverture sur l'ensemble du champ de la protection sociale ou celles relatives à la promotion de l'égalité des chances entre les candidats aux concours.

## **Chantier n°6 : Mise en œuvre conventionnelle des orientations du rapport.**

**Pilotage** : Ucanss.

### **Axes de travail :**

- Préciser avec la collaboration des caisses nationales les orientations du rapport de nature à être discutées en tenant compte de l'impératif budgétaire
- proposer une évaluation de l'impact financier.
- organiser un retour régulier au comité de pilotage de l'avancée des négociations.
- définir et mettre en œuvre une méthode de pesée des emplois des postes d'ADD.