

LES PARCOURS DE CARRIÈRE : L'ÉVALUATION ET LA MOBILITÉ

LES DRH DES CAISSES NATIONALES

TABLE RONDE DE L'EN3S : MORCEAUX CHOISIS

Cette table ronde s'est tenue à l'occasion de l'Assemblée générale de l'Association des anciens élèves de l'En3s (à l'époque Cnesss) de 2004. Ont accepté d'y participer : Marie-Renée Babel (CNAM-TS), Jean-Claude Issindou (CNAF), Jean-Jacques Jammet (ORGANIC), Philippe Renard (ACOSS). L'animation était assurée par le Président de l'Association.

Les propos tenus sont toujours d'actualité. Extraits : (1)

Marie-Renée Babel : il n'y a pas de bon ou mauvais parcours. Toute la difficulté est d'arriver à construire un parcours intéressant pour une personne et surtout intéressant pour la Branche.

Pour être directeur d'une caisse importante, mieux vaut avoir été directeur d'une caisse inférieure. A cet effet, il paraît plus pertinent d'être nommé le plus tôt possible directeur d'un petit organisme. Cependant, elle n'est pas certaine que ce soit forcément le meilleur parcours, car la direction d'un petit organisme peut donner un sentiment « d'indépendance » dans la prise de position.

Marie-Renée BABEL : A partir de 2006, 60 % des cadres dirigeants partiront en retraite. Si la branche maladie souhaite conserver un potentiel de cadres dirigeants compétents, il faudra arriver à trouver l'articulation entre la connaissance de potentiel et la capacité à construire des parcours professionnels. Il faudra réfléchir sur une logique de resserrement des équipes de direction dans certains organismes.

(1) L'intégralité de la table ronde est consultable sur le site de l'Association, Aen3s.org



Les participants au débat

Dans une plus grande structure où les enjeux et les intercroisements sont plus compliqués dans les modes de gestion, un ancien directeur est obligé de passer à un rang de « second » ce qui peut être vécu, sur le plan personnel comme difficilement acceptable.

Il est clair que la bonne trajectoire d'un poste à l'autre permet d'acquérir des compétences personnelles sur des champs d'activités et à des niveaux de responsabilité différents.

Le poste d'agent comptable est particulièrement intéressant pour une personne qui veut devenir agent de direction.

Prendre un nouveau poste est déjà un métier en soi. Gérer une structure importante avec un environnement complexe ajoute en difficultés. Ainsi, gérer l'interne en structure complexe et l'externe en prise de décision relèvent d'une res-

ponsabilité forte du directeur d'un organisme.

Ce point de vue n'est cependant pas figé. Il y a, dans la prise de décision au niveau de la Caisse nationale, effectivement des interférences sur ce sujet. Il ne faut pas oublier aussi, que trois noms sont proposés parmi un certain nombre de postulants. Cela ne veut pas dire qu'il faille avoir obligatoirement été directeur pour être directeur. Mais lorsque les postulants ont déjà démontré leur capacité à assumer un poste de directeur, la Caisse nationale souhaite donner aux caisses le maximum de chances de continuer à fonctionner en toute sérénité.

Jean Claude Issindou (CNAF) : Sans qu'il y ait de règle définie, l'idée centrale consiste à demander aux postulants d'avoir exercé plusieurs expériences, occupé des postes à responsabilité et mené avec succès des projets d'évolution d'organisme.

Il y a intérêt à devenir très vite directeur d'un petit organisme afin de se faire connaître de l'ensemble du réseau. Il reste qu'aujourd'hui il y a bien un problème clé pour les adjoints et les agents comptables des caisses importantes.

L'organisme national essaie de s'orienter sur un système qui mette fin à l'idée que la rémunération est toujours liée à la taille de la caisse.

Philippe Renard (ACOSS) : Pour la branche recouvrement, il n'y a pas de doctrine ou de parcours type.

Il faut concilier à la fois l'intérêt individuel des agents de direction – enrichissement souhaitable d'un parcours professionnel, réponse à une attente d'évolution - et les besoins de la branche et des organismes. L'expérience et les compé-



Jean Claude Issindou

Philippe RENARD : Les enjeux résident autour de la connaissance de la population des agents de direction, les modalités et conditions de l'évaluation et l'impact de cette évaluation sur la rémunération.



Marie Renée Babel

tences acquises grâce à une mobilité fonctionnelle – y compris au sein d'un organisme – sont prises en compte comme la mobilité géographique. La pluralité des critères rend cependant difficile une totale transparence et les explications qu'attendent –légitimement – les candidats écartés.

Jean-Jacques Jammot (ORGANIC) : ORGANIC et la CANCAVA émettent un avis sur toutes les nominations qui s'opèrent dans les caisses locales ou professionnelles. Les incertitudes qui pèsent sur tous les agents par rapport au futur Régime Social des Indépendants, posent le problème de la situation professionnelle de certains agents de direction.

Aujourd'hui, la problématique type se pose pour les directeurs en place, depuis longtemps, qui souhaiteraient évoluer. Cela peut passer par l'entrée des régimes de travailleurs indépendants dans le Comité des carrières avec une ouverture réciproque des autres régimes.

Marie-Renée BABEL : La CNAM-TS revendique un toilettage sérieux de l'ensemble des dispositifs de gestion de carrière (liste d'aptitude, Comité des carrières, évaluation DRASS, IGASS) et ce pour deux raisons : la responsabilité de la gestion des carrières des cadres dirigeants relève de la CNAM-TS



Jean Jacques Jammet

et non de l'Etat. Il faut ensuite donner au service public la garantie que ses dirigeants sont des dirigeants du service public avec une obligation de résultat devant la collectivité qu'est l'Etat.

Jean Claude ISSENDU : En ce qui concerne la mobilité inter branche, force est de constater que ce sont les directeurs des Caisses nationales, et il faut les comprendre, qui conservent la décision et au final, ont une tendance naturelle à privilégier le réseau de leur branche. Sinon, ce sont les Conseils d'administration qui arbitrent in fine. Lorsque l'on regarde les statistiques d'activités 2003 de la branche famille, le pourcentage d'ouverture à l'externe est significatif, mais au regard des nominations, ce pourcentage chute fortement parce que les Conseils d'administration ont préféré nommer des personnes connues dans leur branche.

L'idée d'avoir de plus en plus régulièrement des temps d'évaluation avec des Directeurs partie prenante a été clairement affichée. Il a été ainsi indiqué que le système de rémunération devrait intégrer une part variable liée à la performance.

Dans le contexte juridique actuel, ces idées lui paraissent être des points de convergence des Caisses nationales. Il pense que ces points n'ont pas évolué en partie parce que les représentants syndicaux considèrent que ce n'est pas le sujet prioritaire, ces derniers préférant se référer au système de classification et de rémunération en vigueur.

Pour avoir une bonne connaissance du vivier des différentes branches et des potentiels d'évolution des agents, il conviendra de mettre en place une évaluation régulière et harmonisée de l'ensemble des agents de direction.

Gérard ARCEGA : Les dirigeants peuvent être soumis à des pressions politiques, et il est nécessaire de leur assurer une certaine indépendance dans la fonction, compte tenu des prérogatives de service public qu'ils doivent exercer.



Gérard Arcéga



Phillipe Renard



LES CAF

REVUE RECHERCHES ET PREVISIONS CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES

N°74 – DECEMBRE 2003
LES DIRIGEANTS DE LA BRANCHE
FAMILLE DE LA SECURITE SOCIALE
(Extraits)

Concernant 527 agents de direction en exercice dans les 123 CAF, une montée en puissance d'un « nouveau management public » apparaît, plus attentif aux publics cibles des politiques publiques et plus sensible aux contraintes budgétaires et gestionnaires.

Parallèlement, à partir de 2005 et jusqu'en 2012 dans la branche famille, 60% des agents de direction pourront faire valoir leurs droits à la retraite.

Les CAF disposent d'une légitimité principalement tirée du pouvoir de décider de l'allocation de ressources importantes. Cependant, une remarquable hétérogénéité caractérise le positionnement des CAF dans le système partenarial local. Un danger largement évoqué, est la possible relégation ou pire, l'« instrumentalisation » de la CAF dans les instances et les processus d'élaboration des politiques sociales locales, alors qu'il y aurait possibilité pour elles, dans un système aujourd'hui en recomposition, de s'installer dans un véritable co-leadership de l'action publique territoriale.

Du côté des dirigeants de CAF, le développement social local ou territorial pourrait donner des opportunités de consolider leur rôle dans l'environnement de l'institution, et de renforcer, grâce aux moyens financiers des CAF, leur pouvoir d'inflexion des logiques et des stratégies des acteurs présents sur le territoire. Ceci dépend de la capacité des dirigeants et du personnel d'animation sociale sur le terrain de se saisir des opportunités et modifier le positionnement de la CAF dans le partenariat.

LE DEFI DES CAF : CONSTRUIRE UN RESEAU D'ACTEURS DANS UNE BUREAUCRATIE

Les CAF se heurtent à un dilemme fondamental. Les orien-

tations de la convention d'objectifs et de gestion signée entre l'Etat et la Caisse Nationale des Allocations Familiales, notamment l'amélioration du service rendu à l'allocataire, appellent des démarches transversales et plutôt participatives qui devraient se superposer à la structure bureaucratique. Cependant, tous les facteurs de contingence tels que l'âge de l'institution, la taille de la CAF, le contrôle externe exercé par les tutelles et les organismes de contrôle, et le système technique de gestion des prestations, induisent une structure bureaucratique peu propice aux démarches transversales.

Durant les dernières décennies, les CAF ont profondément changé leurs méthodes de travail : la polyvalence, l'accueil du public, l'intégration des nouvelles technologies. D'autres discontinuités seront nécessaires pour opérer le passage d'une logique technocratique à une organisation du service public autour des usagers.

LES OUTILS D'EVALUATION

Contrepartie d'une forte autonomie, d'une large délégation, qui caractérise souvent l'exercice de cette fonction, l'évaluation de l'activité des directeurs a valeur d'exemple. Elle est de nature à faciliter une gestion de carrière lors du parcours professionnel d'un agent de direction.

L'évaluation d'un agent de direction doit s'effectuer sur la base de critères transparents : référentiel de compétences, dont les plus importantes sont l'éthique professionnelle du service public, la maîtrise des grands équilibres de fonctionnement (partenaires, usager, personnel, conseil d'administration, tutelles...), la conduite des stratégies de changement. En tout état de cause, la contribution de l'agent de direction n'est pas réductible aux résultats de l'organisme.

Pouvant intervenir à intervalles réguliers, et suffisamment espacés, l'évaluation n'est jamais une démarche scientifique et reste un acte de management : objectivité et équité, contrat passé avec l'agent de direction, légitimité de l'évaluateur, caractère contradictoire de l'évaluation, qualité des informations sont des garants d'une démarche qui n'a jamais un caractère totalement incontestable.

LE BILAN DU COMITE DES CARRIERES



Le Comité des carrières

Bilan de l'activité 2001/2003 : des candidats mobiles

Environ 1/5ème des postes de Directeur ont été renouvelés sur 5 ans. 50 % des candidatures proviennent d'une autre branche. Sur 549 candidats, 350 ont postulé au moins une fois hors de la région où ils exercent. Les candidats sont très mobiles, tant d'un point de vue géographique que fonctionnel.

Par contre, si 27 candidats provenaient d'autres régimes, un seul a été nommé. L'accès au régime général est donc difficile pour les Agents de Direction.

Contrairement à une idée reçue, il y a autant de directeurs adjoints et d'agents comptables qui sont nommés direc-

teurs, que de directeurs déjà en fonction de pleine direction.

Les Directeurs des Caisses Nationales reconnaissent qu'ils ne connaissent bien que les membres de leur réseau, et davantage les Directeurs que les Agents Comptables, ce qu'ils regrettent unanimement car dans la conjoncture démographique actuelle, il est essentiel d'avoir une meilleure connaissance des viviers. Une réflexion est en cours pour que soit réalisée une évaluation partagée qui permettrait au Directeur de la Branche à laquelle appartient le poste, d'avoir connaissance du dossier complet de tous les candidats.

Un marché pourrait être lancé en commun par les Caisses Nationales pour le choix d'un cabinet d'aide à l'évaluation. S'agissant de la Branche maladie, désormais la structuration du réseau est une prérogative du Directeur de la CNAMTS, qui a commencé à travailler sur ce projet avec les représentants du réseau. La Caisse nationale prévoit d'optimiser l'évaluation des Agents de Direction lors des candidatures mais aussi après la prise de fonctions, qu'elle souhaite mieux accompagner. Le souhait a été formulé auprès des pouvoirs publics de voir modifier les conditions d'inscription sur la liste d'aptitude, et celle de l'agrément afin que l'avis de la Caisse Nationale soit pris en compte prioritairement. La CNAMTS tient à préserver la mobilité interbranche.

Seront aménagés différents dispositifs permettant de personnaliser la gestion des carrières et de mieux prendre en compte les souhaits des personnes, permettant des cessations de fonctions réalisées dans la transparence et apportant des garanties quant au salaire et au contrat de travail.



Les collègues directeurs retraités

LE POINT DE VUE DU COMEX

RENCONTRE AVEC L'INTERSYNDICALE EXTRAITS DU COMPTE RENDU DE LA CFDT

M. Hermange, actuel Président du COMEX et Mme Fontaine, actuel Directeur de l'UCANSS, ont rencontré une délégation intersyndicale représentée pour le SNPDS CFDT par Jean-Paul Audrier Secrétaire Général et Eric Chauvet, responsable de la section Agents de Direction.

M. Hermange indique que les sujets d'actualité (sans ordre préférentiel dans l'énumération qui suit) pour l'UCANSS sont :

- la formation professionnelle,
- le droit syndical et son exercice (le parcours professionnel des syndicalistes),
- les agents de direction.

M. Hermange rappelle, ce qui pour le COMEX doit constituer le fil directeur de la négociation :

« l'évaluation et la mobilité »

Ces 2 thèmes examinés en septembre 2003 sont pour lui encore d'actualité. A ceux-ci il convient d'ajouter certains éléments contenus en germe dans la classification des agents et cadres récemment signée : la performance et la compétence.

La toile de fond de ces négociations est le grand « renouvellement démographique » prévisible d'ici 5 à 10 ans.

Le Président ajoute que les éléments salariaux, (éventuellement le classement des caisses) seront des points de dis-

cussion à intégrer à la négociation. Le tuilage, né de la nouvelle classification doit entraîner un réexamen de la grille des coefficients des ADD.

« L'accord de méthode » conclu récemment devrait permettre de redonner du poids à la valeur du point. La question de la persistance des points de qualité, ou de leur éventuelle intégration dans les coefficients doit être posée.

Le dossier ARTT devra, en outre trouver une solution définitive concernant les catégories des sous-directeurs et des adjoints. Ceux-ci ont fait l'objet d'un traitement différencié, ce qui est anormal par rapport aux agents comptables et directeurs. L'orientation du COMEX en ce domaine ira plutôt vers une ouverture de la catégorie des cadres dirigeants à d'autres agents de direction.

Concernant la nomination des directeurs et agents comptables, l'adaptation et l'homogénéisation des règles entre les différentes branches de la Sécurité Sociale, devra être abordée.

Quel type d'évaluation ?

CNAMTS : L'ETRE-RÉSEAU LR-DAR-29/2003 24/02/2003 (extraits)

Le dispositif envisagé vise à évaluer la valeur ajoutée du dirigeant au plan de la stratégie, en tenant compte des données qui lui sont imposées et des marges de manoeuvre qu'il aura su se donner. Il s'agit donc de réaliser une évaluation de pilotage, tenant compte du contexte et orientée vers le changement stratégique. Il est important de noter que ce type d'évaluation est à l'opposé d'une évaluation de type normatif et ne vise pas à promouvoir « une bonne manière de faire ».

En terme d'apports, le dispositif visera à :

- fixer des repères, préciser les responsabilités, produire de la sécurité, notamment dans les périodes difficiles
- permettre au Directeur de progresser dans sa pratique professionnelle, en constituant pour lui une aide au pilotage - favoriser l'échange, la diffusion et la valorisation des bonnes pratiques
- permettre le développement de la gestion des carrières.



Patrick Hermange et Pierre Louis Viossat

LE POINT DE VUE DES ACTEURS

L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS DES CAISSES D'ASSURANCE MALADIE :

QUELQUES IDÉES POUR LES NÉGOCIATEURS :

L'Association des directeurs des caisses d'assurance maladie n'a pas vocation à négocier les avantages sociaux de sa profession. Elle estime toutefois ne lui interdire de soumettre quelques idées aux négociateurs.

Des garanties nécessaires : Employeur, Convention collective, Comité des carrières, Liste d'aptitude.

- l'employeur du directeur est la caisse locale (une étude juridique effectuée par un expert indépendant devra préciser ce point),
- le directeur dépend de la convention collective unique actuelle,
- la liste d'aptitude et le comité des carrières sont maintenus.

La rémunération des directeurs : pour une « indemnité de sujétion »

- le coefficient minimum d'un agent de direction doit être supérieur à la rémunération maximum du cadre le plus élevé, soit une revalorisation générale de 135 points,
- le classement des agents de direction et des organismes sur 4 niveaux doit être conservé,
- la dichotomie au sein des équipes de direction sur la question des 30 points/8 jours doit être supprimée,
- le niveau 4 A est parfois attribué à des agents de direction non directeurs (notamment en caisse nationale), il est proposé de créer un 4A' réservé exclusivement à cette catégorie,
- les sujétions de fonction doivent être indemnisées : celle de l'agent comptable l'est par son indemnité de responsabilité, celle du directeur doit l'être par un indemnité de sujétion calculée selon la méthode de l'indemnité de responsabilité de l'agent comptable,
- le principe de « pas de compétences » doit être maintenu pour rémunérer la performance au long cours (il est proposé 5 pas de 20 points),
- les missions nationales doivent être rémunérées de façon officielle selon un barème connu,
- il est créé une prime de résultats pouvant atteindre 10% de la rémunération annuelle.

Une mobilité favorisée et négociée :

- la mobilité est favorisée et négociée, mais n'est pas imposée,



Eric Le Boulaire, directeur évaluateur

- pour ce faire, la règle des 105% doit être effective, de même que les compensations en cas de mobilité géographique : indemnité égale à 1/3 du salaire, frais de double résidence, recherche d'un nouveau logement, recherche d'emploi du conjoint,
- en cas de mobilité à coefficient égal vers un poste de directeur, versement pendant 2 ans d'une majoration transitoire de rémunération égale au différentiel entre le coefficient de rémunération du poste et le coefficient supérieur, ceci dans le but de favoriser la mobilité des directeurs adjoints ou agents comptables d'organismes importants vers des postes de pleine responsabilité,
- en cas de mobilité demandée par l'organisme national, voire malgré tout imposée, possibilité pour le directeur de négocier une indemnité supplémentaire particulière, le cas échéant dans une fourchette de rémunération prévue à l'avance.

I- Une évaluation encadrée :

- définition à la prise de fonctions d'une lettre de mission
- entretien annuel avec le directeur général de la CNAMTS, de l'UNCAM ou l'un de ses directeurs délégués (dans ce dernier

cas, le résultat de l'entretien est porté à la connaissance du directeur général),
 - définition à l'occasion de cet entretien des objectifs de l'année qui s'ouvre, révision des résultats de la période qui s'achève et, en fonction des résultats obtenus, fixation de la prime annuelle de rémunération pouvant atteindre 10 % de la rémunération et/ou attribution d'un pas de compétence,
 - possibilité de bénéficier d'une évaluation par un consultant extérieur, sur demande de l'intéressé.

Au-delà, l'ADCAM demande des garanties de transparence au sein de la Branche : la réorganisation du réseau doit faire l'objet de règles claires et connues par les directeurs. La création d'une instance de concertation consultative propre à l'assurance maladie permettrait d'échanger sur l'ensemble des projets impactant le fonctionnement de la Branche, y compris la situation des cadres dirigeants. Cette instance sera élue par les directeurs à l'occasion d'un

scrutin universel direct.

La situation des cadres dirigeants en cas de fin de fonction doit être entourée de garanties : le contrat de travail du directeur « dénommé » est transféré à la caisse nationale, les avantages que celui-ci percevait lui sont intégralement versés, le cas échéant, les règles concernant la mobilité sont appliquées. En cas d'impossibilité de trouver, pour le directeur concerné, un poste équivalent à sa fonction antérieure, le contrat de travail avec la CNAMTS se poursuit au-delà de la période de 6 mois prévue par les textes et cela jusqu'à son reclassement. Au moment de sa « dénomination » ou à tout moment pendant la période de mise à disposition, le directeur peut demander une aide spécifique (bilan professionnel, coaching...) pour l'aider dans son reclassement. Outre l'entretien à l'occasion de la procédure de « dénomination », le directeur général de la CNAMTS ou un de ses directeurs délégués (avec informa-



Pierre Rousseau, directeur évaluateur

tion du directeur général dans ce dernier cas) procède à un entretien avec l'intéressé pendant la période initiale de 6 mois et, ensuite, au moins une fois tous les 6 mois, et enfin, il est fait au minimum 2 propositions de reclassement à l'intéressé.

ceifa Evaluation des directeurs d'organismes
 n° 1748/1994

évaluation systématique
 à partir de la 2^e évaluation pour un même directeur

évaluation effectuée le : _____ par le Directeur de Caisse Nationale

date : _____

Informations de base

nom : _____ ID (Procédure) : _____
 adresse : _____

résumé de l'évaluation du Directeur

SPÉCIFIQUES (Obligatoires)			SYNTHÈSE (Libre de l'évaluateur)		ÉVALUATION DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES	
état cognitif	1 à 5	évaluation	synthèse	1 à 5	évaluation	1 à 5
raison et compréhension	1 à 5	évaluation	esprit et énergie	1 à 5	évaluation	1 à 5
communication	1 à 5	évaluation	attitude	1 à 5	évaluation	1 à 5
aptitudes professionnelles	1 à 5	évaluation	de travail, posture	1 à 5	évaluation	1 à 5
rigueur professionnelle et méthode	1 à 5	évaluation	éthique, honnêteté	1 à 5	évaluation	1 à 5
polyvalence	1 à 5	évaluation	respect de la confidentialité du corps	1 à 5	évaluation	1 à 5
esprit d'équipe	1 à 5	évaluation	de faire le prolonger sa tâche	1 à 5	évaluation	1 à 5
autonomie	1 à 5	évaluation	éviter les conflits	1 à 5	évaluation	1 à 5
capacité d'adaptation	1 à 5	évaluation	collaborer avec ses collègues	1 à 5	évaluation	1 à 5
esprit d'initiative	1 à 5	évaluation	agir selon ses convictions et ses valeurs	1 à 5	évaluation	1 à 5
qualité de son travail	1 à 5	évaluation	respecter strictement la confidentialité	1 à 5	évaluation	1 à 5
qualité de son comportement	1 à 5	évaluation	de l'emploi	1 à 5	évaluation	1 à 5
qualité de son attitude	1 à 5	évaluation	approvis	1 à 5	évaluation	1 à 5

planification

objectifs retenus	évaluation	responsabilités assignées	évaluation des réalisations	évaluation des réalisations
1				
2				
3				
4				
5				

autres copies :

modalités de l'évaluation

évaluation : _____
 évaluation : _____
 évaluation : _____
 évaluation : _____
 évaluation : _____
 évaluation : _____

notes qualitative et quantitative de la performance

évaluation de votre performance (2004) : _____
 évaluation de votre performance (2005) : _____
 évaluation de votre performance (2006) : _____
 évaluation de votre performance (2007) : _____
 évaluation de votre performance (2008) : _____
 évaluation de votre performance (2009) : _____
 évaluation de votre performance (2010) : _____
 évaluation de votre performance (2011) : _____
 évaluation de votre performance (2012) : _____
 évaluation de votre performance (2013) : _____
 évaluation de votre performance (2014) : _____
 évaluation de votre performance (2015) : _____
 évaluation de votre performance (2016) : _____
 évaluation de votre performance (2017) : _____
 évaluation de votre performance (2018) : _____
 évaluation de votre performance (2019) : _____
 évaluation de votre performance (2020) : _____
 évaluation de votre performance (2021) : _____
 évaluation de votre performance (2022) : _____
 évaluation de votre performance (2023) : _____
 évaluation de votre performance (2024) : _____
 évaluation de votre performance (2025) : _____
 évaluation de votre performance (2026) : _____
 évaluation de votre performance (2027) : _____
 évaluation de votre performance (2028) : _____
 évaluation de votre performance (2029) : _____
 évaluation de votre performance (2030) : _____

date : _____
 signature : _____

LES PROPOSITIONS DU SNPDOSS-CFECGC

(OCTOBRE 2004)

Des règles de désignation clairement définies et clairement appliquées.

La publication de tous les postes vacants par l'UCANSS doit demeurer la règle. Le maintien de la liste d'aptitude unique et du Comité des carrières constituent des éléments permettant d'assurer les règles de transparence dans le processus de nomination. Le contexte nouveau créé dans la branche Maladie doit conduire à revoir les règles de fonctionnement du Comité des carrières et lui faire jouer un rôle similaire à celui qu'occupent, dans la fonction publique, les commissions paritaires, et de ce qui existe aujourd'hui pour les praticiens conseils du régime général.

Une évaluation objective des agents de direction.

Afin de préserver les perspectives de carrières, les principes sur lesquels repose l'évaluation des agents de direction – cadres dirigeants ou non – doivent être cohérents, voire identiques, au sein de chacune des différentes branches.

Aujourd'hui, chaque branche développe sa propre stratégie : le COMEX doit s'emparer de cette problématique et exercer à cet égard les responsabilités qui sont les siennes dans le but de maintenir la cohérence d'ensemble. Dans le même état d'esprit, l'évaluation par les Caisses nationales doit s'inscrire en cohérence avec celle qui est faite dans le cadre de la liste d'aptitude.

Une rémunération motivante et qui corresponde aux responsabilités qui sont les nôtres, une progression régulière de la valeur du point, une nouvelle grille de rémunération.

Compte tenu des effets de tuilage qui se sont amplifiés, cette évolution ne peut résulter que d'une revalorisation des coefficients (nouvelle grille) accompagnée d'une revalorisation de la valeur du point.

Maintien d'une classification en 4 catégories d'organismes et en 4 coefficients d'agents de direction pour chaque catégorie. Refonte de la grille des coefficients des agents de direction afin que, dans tous les cas, le directeur-adjoint ou le sous-directeur d'un organisme important trouve un intérêt financier évident et immédiat à occuper un poste de cadre dirigeant, directeur ou agent-comptable, dans un organisme de catégorie inférieure.

Les coefficients de directeur-adjoint (de niveau 3) et d'agent-

comptable ne doivent pas être dévalorisés.

Le premier niveau d'agent de direction, soit le niveau 1D, doit être supérieur au niveau maximum de cadre.

L'écart des coefficients de même niveau entre les catégories d'organismes doit être identique.

Un classement des organismes complet et équitable, des éléments de rémunération complémentaires, comparables à ceux des autres cadres supérieurs.

Pour l'ensemble des agents de direction, doit être remise en perspective l'augmentation des avantages sociaux et fiscaux en sus des éléments de rémunération directe, ainsi que la reconnaissance des résultats et des missions particulières assumées au sein de l'Organisme.

Cette reconnaissance doit intervenir en complément de l'intéressement collectif actuel. Au-delà de la grille de rémunération de base, il apparaît nécessaire de prendre en compte les situations particulières par des éléments de rémunération complémentaires :

Il faut introduire pour les directeurs une indemnité de fonction et de responsabilité comparable à celle perçue dans la fonction publique.

Un dispositif d'individualisation de la rémunération doit remplacer celui des échelons de carrière et de qualité, sur la base d'une évaluation objective des résultats de chaque agent de direction, le dispositif devant faire l'objet d'un accord conventionnel.

Un dispositif doit permettre obligatoirement qu'une promotion quelle qu'elle soit s'accompagne d'une augmentation de la rémunération d'au moins 5% (disposition connue sous le nom de « règle des 105% »). La rémunération prise en compte devra être entendue « toutes primes comprises », y compris la prime de responsabilité de l'agent-comptable.

La classification peut prévoir d'autres avantages annexes, comme voiture de fonction.

La classification doit prévoir dans les avantages annexes (à défaut d'un logement de fonction) une indemnité de résidence en relation directe avec les coûts immobiliers constatés dans l'agglomération où se situe l'organisme.

Et, indépendamment des aspects financiers :

L'amélioration du dispositif d'épargne-temps et son abondement par l'employeur.

Un dispositif de retraite « sur-complémentaire », avec son abondement par l'employeur.

Un dispositif de prévoyance, abondé par l'employeur, s'étendant à la couverture complémentaire du risque maladie.

Des règles conventionnelles précises pour rémunérer les cumuls de fonctions et activités particulières.

La « nouvelle gouvernance » va étendre les cumuls de fonction et les missions particulières des agents de direction. Tout cumul de fonction, toute mission particulière qui dépasse le cadre de l'organisme doit faire l'objet d'une rémunération pendant la durée du cumul ou de la mission.

Cette rémunération ne saurait être laissée à une négociation de gré à gré entre le directeur général de la caisse nationale et l'agent de direction concerné. Les textes conventionnels doivent prévoir les rémunérations dues dans ces cas.

Un intéressement plus motivant pour les agents de direction.

Le dispositif actuel d'intéressement attribue en montant identique, à l'intérieur de l'organisme, à tous les agents, indépendamment de leur coefficient. Nous demandons une évolution de ce dispositif, afin de rendre calcul de l'intéressement proportionnel au coefficient.

Le maintien de la rémunération dans certains cas.

Tous les éléments de rémunération, à l'exception de ceux qui



sont liés au cumul de fonctions ou aux activités particulières, doivent être maintenus en cas de mission ou de détachement dans l'Institution, comme ils doivent être maintenus lorsque le directeur général de la Caisse nationale met fin aux fonctions d'un directeur ou d'un agent comptable.

Favoriser la mobilité des agents de direction par des mesures concrètes.

Les agents de direction ne sont pas en essence, hostiles à la mobilité, ils la pratiquent largement, ou aspirent à le faire (Cf. rapport annuel 2003 du Comité des carrières). Encore faut-il les inciter à être mobile : la mobilité doit être souhaitée et non imposée, a fortiori à partir de critères de durée maximum dans la fonction ou tout autre mécanisme technocratique.

Différencier la mobilité voulue et la mobilité imposée.

La mobilité volontaire doit être privilégiée :

Elle peut se faire dans le cadre d'une évolution de carrière, et donc avec accès à des responsabilités plus grandes et à un coefficient plus important. C'est la mobilité traditionnelle.

Elle peut se faire dans le cadre d'une mobilité à responsabilités et coefficient identiques, mais cependant voulue par l'agent de direction. C'est un type de mobilité à développer. Trois situations peuvent être envisagées :

La vacance d'un poste, manière classique et déjà existante.

Le détachement d'un organisme à un autre, ou le détachement au corps de mission, qui existe, et qui pourrait être développé et valorisé.

La permutation volontaire de deux agents de direction entre organismes à grade égal, nouvelle forme de mobilité qui reste à construire. Il est nécessaire d'intégrer, dans la CCNT et dans les textes réglementaires si nécessaire, des solutions pour faciliter ce type d'échanges.

La mobilité imposée doit être :



Strictement limitée dans ses cas d'application.

Largement compensée par des éléments de défraiement supérieurs à ceux qui sont accordés en cas de mobilité volontaire.

Favoriser toute mobilité par des avantages financiers directs et pérennes.

La mobilité, même sans conséquence géographique doit, sauf exception dûment prévue, apporter des avantages financiers aux agents de direction. Le premier de ces avantages est le maintien intégral de la rémunération dans tous les cas, la rémunération devant être entendue comme l'ensemble des éléments perçus directement par l'agent de direction, et donc inclure notamment :

Les échelons de carrière et de qualité

Les points supplémentaires de cumul de fonction.

Les primes, y compris la prime de responsabilité de l'agent-comptable.

Le deuxième avantage est la majoration pérenne de la rémunération, cet élément constituant la traduction objective de l'accroissement de l'expérience – et de la compétence – découlant de la mobilité effective. Deux manières pour rémunérer définitivement cette mobilité :

La transposition de la règle dite « des 105% », existant dans la CCNT des employés et cadres, dans la CCNT des agents de

direction. La rémunération prise en compte devra être entendue « toutes primes comprises », y compris la prime de responsabilité de l'agent-comptable.

L'attribution d'un nombre de points forfaitaire, mais suffisamment élevé (25 ou 30 points) pour que, même à coefficient identique, la mobilité soit favorisée.

Favoriser la mobilité géographique par des avantages complémentaires automatiques.

La mobilité doit être valorisée, et de manière substantielle lorsqu'elle entraîne un changement de domicile ou de résidence. Les conséquences de la mobilité géographique doivent être prises en compte de manière plus significative, plus pragmatique et rendues moins rigides.

Ainsi, le libre choix doit être préservé entre le déménagement familial (qui n'est pas toujours une option réaliste) et la double résidence qui doit être une option également reconnue.

Nous demandons la compensation financière de la mobilité géographique par les avantages suivants :

Une prime de mobilité, versée dans tous les cas, qu'il y ait ou non déménagement familial, double résidence, ou toute autre organisation du déplacement de l'agent de direction.

Le déménagement, ou la double résidence, doit être indemnisé par des mesures spécifiques

Compenser largement la mobilité imposée.

Bien évidemment, sur tous les points ci-dessus, la mobilité forcée doit être indemnisée de façon plus avantageuse que la mobilité volontaire.

Faciliter les détachements.

Enfin, il ne peut y avoir de mobilité par voie de détachement sans garanties de retour en fin de détachement.

Une extension des administrations, collectivités territoriales, organismes, associations, entreprises pour lesquelles il est possible de demander un détachement.

L'allongement de la durée possible du détachement, de 5 ans à 7 ans.

Une amélioration des garanties de retour dans l'organisme d'origine.

Les sujétions particulières des directeurs et agents comptable, résultant de la « nouvelle gouvernance », doivent être prises en compte.

Compte tenu des pouvoirs du directeur général de la CNAM-TS à leur égard (et des extensions prévisibles aux autres branches), il faut la reconnaissance de sujétions et de risques spécifiques inhérents aux fonctions de directeur et d'agent-comptable. Ces risques et sujétions particulières doivent faire l'objet d'une prise en compte au niveau financier.

Nous demandons pour cela que soient attentivement exami-



