

D O S S I **E** R

LA MOBILITÉ EXTERNE

Les anciens élèves de l'EN3S qui quittent l'institution ne semblent pas très nombreux, mais nul ne connaît leur nombre exact, aucun recensement n'ayant à notre connaissance jamais été réalisé.

Elan social a rencontré quelques-uns de ces téméraires. Ce fut très facile en fait, nous en connaissons tous, ce qui laisse à penser que le phénomène n'est pas si rare que ça.

Ce qui est frappant c'est qu'ils disent tous la même chose : qu'il ne faut pas hésiter à sauter le pas, que nous n'avons pas à rougir de notre valeur, que notre expérience, notre savoir-faire sont exportables...

Evidemment, les collègues que nous avons rencontrés ont plutôt bien réussi et il serait hâtif dans conclure que cela est facile, d'autres se sont certainement cassés les dents que nous avons perdus de vue ou qui sont restés discrets sur leurs expériences malheureuses.

Leurs parcours cependant ouvrent des perspectives, comme le dit l'un d'eux « il y a une vie en dehors de l'institution ». Par les temps qui courent, c'est bon à savoir !

Pour ceux qui sont embauchés comme salariés dans de grandes entreprises ou institutions le plus dur, semble-t-il, est de sauter le pas. Les possibilités sont également nombreuses pour ce qui est du détachement, confortées pour le régime général par le Protocole de 2005.

Par contre, pour ceux qui souhaitent créer une entreprise, ils sont fortement contraints par la loi puisque les textes interdisent tout cumul d'activités.

L'article L324-1 du code du travail interdit en effet aux agents des services publics d'occuper un emploi privé rétribué ou d'effectuer à titre privé un travail moyennant rémunération, les personnels des organismes de Sécurité sociale sont expressément concernés.

Sont néanmoins exclus de l'interdit les travaux d'ordre scientifique, littéraire ou artistique, les travaux ménagers de peu d'importance effectués chez des particuliers (!), les travaux d'extrême

urgence et bien sûr les vendanges.

Tout cela n'avait jusqu'à présent guère fait l'objet de quelconques réflexions.

Le RSI a été le premier à se préoccuper de l'accompagnement social de la mobilité des agents de direction. On sait pourquoi ! Le dispositif prévoit un accompagnement à la mobilité interne, des procédures de détachement, mais également, et c'est ce qui nous intéresse ici, un accompagnement à la mobilité externe pour ceux dont le poste relève d'une situation « fragilisée » ou dont le départ sauvegarderait un emploi « fragilisé ».

Un « Espace mobilité » a été mis en place. Composé d'experts, il est chargé d'aider les personnels à faire le point sur leurs compétences et à les aider dans le montage de leurs projets.

Selon que les perspectives du projet sont à plus ou moins long terme, l'agent de direction peut bénéficier :

- d'un congé sans solde de 3 mois pour couvrir la durée de la période d'essai chez le nouvel employeur,
- de l'aide de l'espace mobilité pour la constitution d'un dossier de demande de CIF (congé individuel de formation),
- d'un congé de reclassement d'une durée maximum de 9 mois, durant lequel il perçoit sa rémunération habituelle tout en étant totalement dispensé d'activité professionnelle afin de pouvoir se consacrer à la réalisation de son projet avec l'aide de l'espace mobilité.

Dans tous les cas, lorsque le départ est concrétisé le contrat de travail est rompu d'un commun accord pour motif économique (ce qui ouvre vraisemblablement des droits à une indemnisation chômage).

Une indemnité de départ égale à 1 mois de salaire par année d'ancienneté avec un plafond de 21 mois est versée en cas de départ négocié.

Ceux qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise bénéficient de mesures d'accompa-

gnements personnalisés et d'une prime supplémentaire de 10 000 €.

Le régime général quant à lui ne s'est pas engagé sur cette voie. La convention collective prévoit depuis longtemps une indemnité de licenciement égale à un mois de traitement par année d'ancienneté avec un maximum de 18 mois mais dans les cas de licenciement disciplinaire ou de refus de reclassement si un poste a été supprimé. Le protocole d'accord relatif aux garanties conventionnelles apportées dans le cadre de l'évolution des réseaux précise simplement que « le salarié souhaitant développer un projet professionnel bénéfique de plein droit, sur sa demande, d'un bilan de compétences », quant à celui qui souhaite créer ou reprendre une entreprise il peut bénéficier d'un congé ou d'une période de travail à temps partiel. Mais précisons pour ceux qui seraient tentés qu'il n'est pas possible de travailler à mi-temps dans l'institution et le reste du temps ailleurs, car si une loi de 2001 autorise les agents des 3 fonctions publiques (Etat, territoriale et hospitalière) qui travaillent pour une durée inférieure à mi-temps à cumuler avec une activité privée lucrative, les organismes de Sécurité sociale ne sont pas concernés. Cela devrait changer prochainement puisque le projet de loi de modernisation de la fonction publique prévoit que les fonctionnaires pourront être autorisés à exercer à titre accessoire une activité lucrative et à détenir des parts sociales. Pour ceux qui créeraient ou reprendraient une entreprise, ils bénéficieraient d'une dérogation au principe de non cumul pour une durée maximale d'un an, soit en demeurant à temps plein soit en sollicitant un temps partiel alors accordé de plein droit. Le code de la Sécurité sociale sera modifié afin de préciser que ces dispositions s'appliqueront aux agents des organismes.

Alors, bon courage à ceux qui seraient tentés !

Brigitte Laloupe

TEMOIGNAGES

ANNE GASTINEAU : EN COURS DE SCOLARITÉ À L'ENM

« La vie professionnelle est suffisamment longue pour y mettre tous ses projets. »

E.S. : Quel parcours as-tu suivi au sortir de la Sécurité sociale ? Quel est ton nouveau job ?

Anne Gastineau : J'ai fait le CNESSS en 1996/97. Après plusieurs années en CAF, j'étais en 2005 sous directrice de l'Urssaf de Tours.

J'ai intégré l'école nationale de la magistrature le 31 janvier 2006 pour une formation de près de 31 mois. J'ai préparé le 3^{ème} concours (3^{ème} voie réservée à ceux ayant plus de 8 ans d'expérience professionnelle) au cours de l'année 2005 à l'aide d'une préparation par correspondance.

E.S. : Quelles sont les motivations qui t'ont incitée à faire autre chose ?

Anne Gastineau : J'ai toujours voulu être magistrat. J'avais fait des études de droit dans ce but, mais je n'avais pas réussi le concours de l'ENM la première fois que je l'ai tenté. Il s'avérait que je remplissais les conditions d'expérience professionnelle et je me suis dit que tant sur le plan personnel que professionnel, c'était le moment d'essayer de passer à nouveau le concours.

Il ne s'agissait pas pour moi de faire la même chose ailleurs, j'étais bien dans mon métier et à la Sécurité sociale. Il s'agissait de réaliser une ambition professionnelle qui avait été toujours présente en moi.

E.S. : As-tu trouvé ce que tu cherchais ?

Anne Gastineau : Pour l'instant, je suis en phase de formation, mais ce que j'entrevois de ma future fonction m'enthousiasme.

E.S. : La perte d'un certain confort, tant du point de vue financier que de celui du statut social n'est-elle pas trop difficile ?

Anne Gastineau : Ma réorientation professionnelle a entraîné une baisse de revenu non négligeable, mais j'en avais

pleinement conscience.

Ce qui me manque le plus, c'est l'indépendance de l'agent de direction, les responsabilités qu'il exerce, son rôle décisionnaire et d'impulsion ainsi que le travail en équipe, la conception et la mise en œuvre d'un projet. Mais ce manque est lié au fait que je suis actuellement en formation, et non en plein exercice de la fonction de magistrat. Cette situation est provisoire et prendra fin lorsque j'exercerai la fonction de magistrat en poste.

E.S. : Quelles ont été les réactions de ton entourage ?

Anne Gastineau : Elles ont été positives, d'autant plus que le métier de magistrat évoquait quelque chose à tous et ne laissait pas indifférent dans le contexte de « l'affaire Outreau ».

E.S. : Qu'apporte ton expérience au sein de l'institution dans ton nouveau métier ?

Anne Gastineau : Le sens des responsabilités principalement, l'animation de l'entretien et des réunions sont des expériences transposables à toute situation professionnelle. Et surtout, une grande faculté d'adaptation, indispensable à ce type de projet.

E.S. : Quels conseils donnerais-tu aux anciens élèves tentés par l'expérience ?

Anne Gastineau : D'être préparé à la remise en cause personnelle que cela implique, le changement de statut, la perte des repères professionnels, les impacts aussi sur sa vie personnelle. Bref, c'est une bonne façon de se remettre en question et de se créer de nouveaux défis, d'élargir son horizon et de s'enrichir, mais il est nécessaire de la préparer et d'avoir conscience de tous les changements que cela implique.

Si je n'avais qu'un conseil, ce serait celui-ci : ne pas avoir de regret, se dire que tout est toujours possible : aller voir en dehors de la sécu et pourquoi pas, y revenir. La vie professionnelle est suffisamment longue pour y mettre tous ses projets.

E LESUR, DIRECTEUR DE L'AUDIT NATIONAL À L'UNÉDIC

E.S. : Quel est ton nouveau job ? Quel parcours as-tu suivi au sortir de la Sécurité sociale ?

Emmanuel Lesur : Je suis directeur de l'audit national à l'Unédic. Au-delà des personnes et des activités, la nouveauté pour moi réside surtout dans le statut de l'Unédic (organisme de droit privé et non établissement public comme les caisses nationales), qui permet plus de réactivité et de flexibilité. Mon parcours depuis mon départ de la Sécurité sociale a été simple : intégration au poste de directeur de l'audit national, définition d'un plan d'action comprenant notamment l'élargissement des missions et le développement de la relation avec les services d'audit interne des Assédic, lancement d'un processus de certification professionnelle.

Cette intégration m'a paru beaucoup plus facile que je ne le redoutais, car l'assurance chômage est un monde très ouvert. La mobilité s'exprime par un fort recrutement externe (au comité de direction de l'Unédic on trouve des directeurs qui sont issus de l'Administration, d'organisations professionnelles, du secteur bancaire, de l'industrie, de sociétés de services, de la Sécurité sociale), et le fait qu'il n'y ait pas l'équivalent de l'EN3S conduit à cette multiplicité d'origines. La mobilité interne est également très importante, et elle est même un élément essentiel du contrat de travail.

E.S. : En contrepartie vous êtes mieux payés ?

Emmanuel Lesur : La mobilité interne fait l'objet d'un accompagnement particulier. Il peut être noté que dans l'assurance chômage il n'y a, pour les cadres dirigeants, ni catégorie d'organisme ni grille de rémunération. La notion de catégorie d'Institutions aurait peu de sens dans la mesure où la dispersion des Institutions du point de vue du volume d'activité est beaucoup plus faible que dans les branches de la Sécurité sociale. Surtout, les cadres dirigeants de l'assurance chômage (y compris les directeurs d'Institutions) sont des salariés de l'Unédic, et le principe même de la mobilité implique des fréquents aller/retour entre organismes de tailles différentes, entre l'Unédic et les Assédic, entre activités fonctionnelles et activités opérationnelles, ce qui est peu compatible avec la rigidité de grilles indiciaires.

E.S. : Quelles sont les motivations qui t'ont incité à faire autre chose ?

Emmanuel Lesur : J'ai sans doute pressenti un risque de chute de motivation... après 32 ans à la Sécurité sociale dont 24 dans la branche recouvrement (17 à l'Acoss), dans un environnement qui ne me semblait plus aussi porteur que je l'aurais souhaité, et dans un contexte général donnant plus de crédit aux « seniors ». Compte tenu de mon âge (56 ans à l'époque), ma crainte était de terminer ma carrière à l'Acoss



dans un poste que j'occupais déjà depuis 6 ans, avec le risque de me projeter uniquement dans la perspective du départ à la retraite, me conduisant à m'inscrire dans des projets de plus en plus à court, voire très court terme...

Il se trouve que, début 2005, une annonce publiée dans les Echos m'a amené à postuler pour la première fois à l'extérieur de la Sécurité sociale. L'Unédic n'y était pas citée, mais s'agissant d'un poste dans un « organisme de la sphère sociale », j'ai considéré que ma candidature pourrait présenter un certain intérêt.

E.S. : Qu'apporte ton expérience au sein de l'institution dans ton nouveau métier ?

Emmanuel Lesur : Pour l'essentiel mon activité est similaire, même si le champ est plus large et les conditions d'exercice différentes.

Je pense que la variété de mon expérience comme la proximité des missions par rapport à mon poste précédent ont été des atouts décisifs. Tout est affaire de contexte : sauf à être particulièrement créatif, on a après plus de 20 ans dans une branche des difficultés à se renouveler. En arrivant dans un autre secteur, l'expérience que tu apportes suscite la curiosité et alimente le débat, et la confrontation aide à la créativité qui permet alors d'envisager de nouveaux développements.

E.S. : Quels conseils donnerais tu aux anciens élèves tentés par l'expérience ?

Emmanuel Lesur : Quand on travaille dans un milieu relativement protecteur, et même s'il peut apparaître à un moment donné comme fermé du point de vue des opportu-

nités de développement personnel et professionnel, on n'envisage pas spontanément de le quitter. Je pense pour ma part n'avoir eu aucun autre mérite que celui du discernement, car les risques étaient en fait limités, la proximité de valeurs entre la Sécurité sociale et l'assurance chômage étant forte.

L'intérêt est que je ne ressens plus l'appréhension de la fin de carrière, car je suis encore un « nouveau » dans l'assurance chômage. D'ailleurs, la seule lecture de la condition d'obligation de mobilité prévue dans mon contrat de travail est un élément de stimulation.

Je conseille en toute modestie de ne pas rester, quand cela est possible, spectateur de sa propre carrière et, si l'impérieuse nécessité s'en fait ressentir, de sortir des voies envisagées initialement. L'importance des écarts et le niveau de la prise de risque sont affaire de personne, les plus audacieux

pouvant s'exposer dans le secteur concurrentiel, voire créer leur propre entreprise.

Il faut y aller ! Aujourd'hui je regrette de ne pas l'avoir fait plus tôt. Quand on travaille dans une Institution relativement fermée en termes de modes de recrutement, on ne peut pas s'évaluer par rapport au monde extérieur. Or, je pense qu'il n'y a pas de complexe à avoir. Nous côtoyons des personnes brillantes qui ont avec le temps été inhibées par une forme de conformisme, alors qu'elles auraient pu poursuivre de belles carrières ailleurs. Mais elles n'avaient pas le système d'étalonnage leur permettant d'envisager d'autres voies. C'est vrai qu'en travaillant à la Sécurité sociale on peut penser qu'on a la chance d'avoir un travail intéressant, bien payé, sans risque. Malheureusement cette sécurité peut parfois tétaniser certains collègues, que l'on voit vieillir et s'éteindre et on se dit " quel dommage ! " .

MARIE HÉLÈNE CABÉ, CONSULTANTE AYANT CRÉÉ SA PROPRE ENTREPRISE

E.S. : Quel cheminement as-tu suivi ?

Marie Hélène Cabé : Mon dernier poste dans l'institution était directrice du développement des ressources humaines à l'Ucanss. Ma direction travaillait avec et pour le compte des organismes sur des thématiques de gestion prévisionnelle des ressources humaines, le plus souvent innovantes du point de vue des sujets abordés ou du point de vue des modes d'intervention : par exemple, le vieillissement des personnels et la gestion des âges, les mobilités professionnelles et la performance, l'orientation professionnelle etc.

Il s'agissait d'expérimenter des approches nouvelles de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Je concevais des dispositifs d'intervention, je les animais et aidais à les mettre en œuvre, j'en assurais un suivi, et je développais des dispositifs de communication interne et externe.

Dans ce cadre là, je travaillais avec les organismes de toutes les branches et des intervenants extérieurs pour leurs expertises particulières. Cela m'a conduit à être en relation avec des consultants de grande qualité et des professionnels d'autres entreprises.

Ces modalités de travail transversales, interbranches, très ouvertes sur l'extérieur m'ont permis d'appréhender la similitude de nos préoccupations et la richesse induite par la

diversité des démarches et solutions apportées. Cela m'a permis de comparer, de faire des liens entre les contextes, les structures d'entreprises et politiques de GRH mises en œuvre, de réfléchir à la performance des approches et pratiques.

Et surtout, un enseignement majeur : il ne s'agit pas de plaquer des modèles, mais de réaliser un véritable travail d'appropriation d'expériences ou de modèles différents, afin que cela ait du sens dans le monde de la Sécurité Sociale.

Parallèlement, mes quelques années de pratiques auprès des organismes m'ont conduit à souhaiter améliorer l'efficacité de mes interventions, l'équation investissements/résultats étant de mon point de vue sujet à caution.

« Qu'est ce qui bloquait dans le développement concret, opérationnel de pratiques de GPRH ? »

Cherchant du côté de la formation professionnelle, j'ai été intéressée par une formation proposée par l'IEP de Paris sur la sociologie de l'entreprise. Elle abordait les pratiques de changement tant du point de vue du diagnostic que des stratégies à conduire.

J'ai suivi cette formation diplômante pendant deux années, avec une partie pratique et une partie théorique, des travaux de terrains conséquents et une soutenance de mémoire avec des sociologues professeurs d'université.

Cette formation a été pour moi un révélateur en termes de compréhension de ce qui se joue en matière d'intervention à visée de changement : par exemple, la diversité des niveaux de contraintes, la puissance ou l'impuissance de certains modèles organisationnels, les jeux et relations de pouvoir et l'importance de la culture et des identités professionnelles, l'insécurité et les bouleversements liés à l'innovation etc.

Cette formation terminée et nouvellement diplômée, j'ai eu inévitablement envie de mettre en pratique d'autres approches et d'autres modes d'intervention.

E.S. : Qu'est ce qui t'a décidé à quitter l'institution ?

Marie Hélène Cabé : Plus que jamais, je me suis positionnée clairement comme un expert. Or, comme tu le sais, les agents de direction ne sont pas reconnus et valorisés en tant que tels dans l'institution, sauf dans des domaines très particuliers comme la législation par exemple. Je n'avais donc plus guère de perspectives de carrières, et je ne parle pas là en termes d'échelons ou de salaires. Il me semblait que tout ce que je pouvais faire je l'avais déjà fait. De plus n'ayant travaillé qu'à l'Ucanss depuis le Cnesss j'avais un profil plus difficilement vendable dans les organismes. J'ai postulé quelques fois mais sans succès. Je devenais décidément très atypique.

L'idée s'est alors imposée : « puisque j'avais envie de développer certains types d'interventions, de développer d'autres approches en matière de développement, de changement, de performance, j'allais le faire ailleurs et je devais donc partir. Petit à petit, mon projet s'est dessiné. Mais, il m'a fallu deux ans pour me décider car, comme tu l'imagines, c'est un peu compliqué de quitter un univers dans lequel l'on est bien, que l'on connaît bien, avec les valeurs duquel l'on est d'accord. C'est aussi compliqué de quitter un poste bien payé et de façon certaine tous les mois. C'était en plus un saut important puisqu'il n'était pas question pour moi de repartir dans une entreprise ; j'avais vraiment envie de faire de l'intervention, de la recherche appliquée, de l'enseignement dans ma propre structure : question d'espace vital et de liberté d'entreprendre.

Des personnes m'ont aidée à mûrir cette décision, à réfléchir à mon parcours, à me réapproprier ce que j'avais fait d'intéressant à la Sécurité sociale, en bref à capitaliser et à formaliser. Car dans ce domaine, je peux dire que le regard que l'on porte sur soi est rarement charitable ! En plus, une idée encore largement répandue veut que l'expérience Sécurité sociale ne soit pas très prisée ailleurs... Aujourd'hui pour une partie de mes interventions, c'est clairement un atout !!! Alors, les obstacles à franchir sont au départ dans sa propre tête !

J'ai d'abord commencé à travailler en réseau avec d'autres consultants et avec des enseignants. J'ai fait de la formation et de l'enseignement en fac. J'ai travaillé pour le compte de cabinets de conseils. Puis je me suis lancée en créant ma propre entreprise de conseil, de formation et de recherche appliquée. Démarrage officiel le 21 mars 2005.

E.S. : As-tu trouvé ce que tu cherchais ?

Marie Hélène Cabé : Oui, sincèrement, oui même si cela n'est qu'un début et que beaucoup de choses sont encore à construire.

Je fais ce que j'aime faire, je construis petit à petit mon projet, avec les différents volets que je souhaitais : le conseil et l'intervention, l'enseignement et la formation, et enfin la recherche appliquée. J'ai retrouvé beaucoup de liberté de penser et d'action, j'ai retrouvé la possibilité d'expérimenter. Dans mes modalités de travail, je privilégie le partenariat (alors que je travaille dans un domaine très concurrentiel !) avec de petites structures comme la mienne mais aussi avec de plus gros cabinets et avec des universitaires. C'est un point particulièrement positif, très enrichissant : on cherche à avancer ensemble, alors que malheureusement, dans l'institution on raisonne encore parfois trop en logique de territoire en cherchant plutôt à préserver son pré-carré. C'est aussi une ouverture sur des mondes diversifiés ; actuellement, je travaille avec des entreprises industrielles ou des associations. Et puis je garde des contacts étroits avec des collègues ou des organismes de l'institution, l'EN3S par exemple.

Bien sur, il y a le stress ! Ne pas savoir si je vais avoir du travail dans les 3 mois qui viennent me donne temps en temps des sueurs froides ; ce qui est normal quand on vient d'un monde plus « certain » de ce point de vue ! Mais hormis cela, et on apprend finalement à vivre avec, c'est passionnant.

E.S. : Et d'un point de vue financier ?

Marie Hélène Cabé : Je n'ai pas retrouvé mon niveau de rémunération antérieur, mais mon entreprise est nouvelle et je suis prudente. Pour l'instant, j'ai un niveau de rémunération très correct. Mais surtout, j'accumule les expériences, les travaux, je commence à me faire connaître dans des milieux différents et c'est cela qui est important. Mon champ d'expertise s'accroît et... mon cahier de commandes s'enrichit !

E.S. : Quels conseils donnerais-tu aux anciens élèves tentés par l'expérience ?

Marie Hélène Cabé : Osez ! Surtout ne pas penser qu'ils ne peuvent rien faire ailleurs. Une expérience « Sécu » dont on sait tirer parti est pertinente dans d'autres milieux.

Garder aussi en tête que ce n'est pas une problématique manichéenne : ce n'est pas la Sécurité sociale ou rien. D'ailleurs des allers-retours entre la Sécurité sociale et d'autres milieux différents (pas seulement ceux visés par le détachement) seraient particulièrement enrichissants.

Quelques conditions toutefois : être à minima au clair sur soi professionnellement, préparer son projet même sans le boucler (et je dirais même surtout sans le boucler), le tester auprès d'autres personnes, d'autres milieux et agir, y aller car il est bon de redécouvrir les vertus de l'apprentissage.

PIERRE BERNABO, DIRECTEUR RÉGIONAL DE LA MUTUELLE GÉNÉRALE

En sortant de l'EN3S, il a choisi les organismes des Travailleurs Indépendants. En 2004, il était directeur de la CMR des Alpes à Grenoble. Sa famille étant restée à Marseille, sans possibilité de mobilité, il a fait le choix de quitter son poste pour vivre avec elle et voir grandir sa fille.

E.S. : Quel est ton nouveau job ? Quel parcours as tu suivi au sortir de la Sécurité sociale ?

Pierre Bernabo : Après mon départ de la CMR, j'ai occupé durant 2 années un poste de Responsable de Centre de Traitement à la MGEN (structure de back office d'une centaine d'agents). Je prendrai début septembre 2006 de nouvelles fonctions de directeur régional auprès de la Mutuelle Générale. Je suis globalement resté dans un domaine d'activité connu (l'assurance maladie).

E.S. : Quelles sont les motivations qui t'ont incité à faire autre chose ?

Pierre Bernabo : Avant tout le choix de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle dans le cadre d'un rapprochement familial. Mais aussi, ayant occupé un poste de pleine direction, l'envie au bout de 30 années d'institution « d'aller voir ailleurs » a pesé de tout son poids.

E.S. : Qu'apporte ton expérience au sein de l'institution dans ton nouveau métier ?

Pierre Bernabo : Je retrouve dans mes nouveaux emplois des problématiques que j'ai déjà connues au sein de l'institution : évolutions des missions, réorientation d'activités de production vers des services, démarches qualité, ...

Bien que mes nouvelles missions s'exercent dans un contexte nouveau (structures, organisation et règles de fonctionnement différentes) mon expérience professionnelle antérieure s'avère irremplaçable.

La seule (petite) difficulté est d'adapter cette expérience à des modes de fonctionnement différents.

E.S. : Comment trouves tu le « monde extérieur » ?

Pierre Bernabo : L'institution n'a pas à rougir de son évolution et de son fonctionnement. Au regard de structures « concurrentielles » son fonctionnement n'est pas aussi coupé des réalités que l'on peut le dire ou le penser.

Par contre, je trouve dans les structures dans lesquelles j'évo-lue un élément inconnu dans l'institution : le risque de « perte du client » au profit de la concurrence. Ce facteur est un moteur puissant d'adaptation et d'évolution.

E.S. : Quels conseils donnerais tu aux anciens élèves tentés par l'expérience ?

Pierre Bernabo : Ne pas hésiter, il y a une vie en dehors de l'institution...

E.S. : Si c'était à refaire... ?

Pierre Bernabo : Je prendrais la même décision.

SANDRINE FAURE : MON EXPÉRIENCE DE POSTE EN DÉTACHEMENT



E.S. : Depuis votre sortie de l'EN3S, quel a été votre parcours ?

Sandrine Faure : Je suis de la 42^{ème} promotion (élève externe). J'ai pris mes fonctions en juillet 2004 au Cetaf (Centre Technique d'Appui et de Formation des Centres d'examen de santé) en tant qu'Attachée de Direction. En fait, je suis mise à la disposition du Cetaf (association loi 1901) par la CPAM de Saint Etienne. Une convention de mise à disposition a été signée pour une

durée de trois ans renouvelable.

E.S. : A votre sortie de l'EN3S, qu'est-ce qui vous a motivé pour choisir un poste un peu atypique faisant l'objet d'un détachement ?

Sandrine Faure : Quatre « raisons » m'ont motivé pour m'orienter vers ce poste :

1. Le contenu du poste lui-même : je cherchais un poste fonctionnel pour une première expérience.

2. La branche : je souhaitais travailler dans l'Assurance Maladie.
3. Le secteur d'activité : la prévention.
4. Le lieu : je suis stéphanoise.

E.S. : *En quoi consiste plus précisément votre fonction et quelles sont vos missions ?*

Sandrine Faure : Ma mission consiste à assurer une fonction de support et d'aide à la direction concernant le pilotage et le management de l'organisme, mais aussi à être le relais de la direction auprès des autres services de l'organisme

Quant à mes activités, elles sont diversifiées :

- réaliser, à la demande des managers stratégiques, synthèses et notes concourant à la formalisation et à la réalisation d'objectifs ou de projets,
- jouer auprès des managers stratégiques un rôle d'aide et de conseil, et auprès des managers opérationnels un rôle de facilitateur,
- représenter ou assister les managers stratégiques dans les instances et dans les groupes, projets internes ou externes, ainsi que dans les relations avec les partenaires de l'organisme,
- assurer une veille prospective dans son domaine d'activité et de compétences.

Je travaille en étroite collaboration avec le directeur général du Cetaf et le directeur délégué sur des dossiers concernant les Centres d'Examens Santé et sur des dossiers internes. Depuis 2005, en tant que N+ 2, j'assure le management du secrétariat de l'entreprise.

E.S. : *Quelles étaient vos motivations pour prendre un poste un "peu atypique" via un détachement ?*

Sandrine Faure : Je l'avoue, j'ai longtemps hésité avant d'accepter ce poste, le fait qu'il soit atypique effraie un peu (surtout en terme d'évolution de carrière, de mobilité). Voici les réflexions que j'ai eues :

- Ce type de poste peut il être un obstacle à mon évolution de carrière (peu, mal reconnu, difficulté de retourner dans un organisme ensuite) ?
- Je risque d'être déconnectée de la réalité des CPAM (problématiques différentes).
- Le Cetaf est une petite structure (environ 50 personnes) jeune (installée à Saint Etienne en 2003, composée de jeunes salariés), le management n'est pas le même que dans une grosse structure.

Mais j'ai quand même accepté le poste pour les raisons suivantes :

Le Cetaf est financé par la Cnamts et travaille en collaboration avec les CPAM, je reste donc dans l'Assurance Maladie, j'ai connaissance des orientations du réseau et j'aurai l'occasion d'échanger avec des personnes du réseau (au cours de réunion par exemple).

Par ailleurs, le poste proposé me convenait tout à fait.

E.S. : *Et que vous apporte concrètement cette nouvelle expérience ? Professionnellement et humainement ?*

Sandrine Faure : Pour moi, ce n'est pas une nouvelle expérience mais ma première expérience dans l'Institution !

Connaissances acquises : relations avec la Cnamts, fonctionnement du réseau, compétences managériales.

E.S. : *Le mode de fonctionnement de la Sécurité sociale (management, organisation, etc...) vous apparaît maintenant vraiment différent ou au contraire, présente-t-il de nombreuses similitudes avec votre nouvel environnement institutionnel ?*

Sandrine Faure : Le Cetaf dépend de la Cnamts, son fonctionnement est donc soumis aux règles de la Caisse Nationale. Cependant, sa petite taille et son organisation favorisent la synergie des compétences tout en évitant les effets négatifs de la complexité des grandes structures. Cette structure est à mon sens plus souple qu'une caisse, plus réactive, plus efficiente.

L'activité du Cetaf en elle-même se distingue des autres organismes. En effet, des équipes de recherche travaillent sur des thématiques de santé publique (notamment dans le domaine de la prévention). Les scientifiques ne travaillent pas comme les administratifs ce qui nous conduit à un mode de fonctionnement particulier qui répond aux deux logiques.

E.S. : *Comment envisagez-vous votre déroulement de carrière à venir ? Un rapide retour dans le giron des organismes de Sécurité sociale ou au contraire une continuation en dehors de l'Institution ?*

Sandrine Faure : Je suis actuellement en train de me poser la question. Je resterai bien au Cetaf (avec une évolution de poste) mais je crains d'être un peu décalée le jour où je vais réintégrer un organisme.

E.S. : *Selon vous, quels sont les freins et quelles sont les contraintes à ce dispositif de détachement qui reste méconnu et marginal ? Comment pourrait-on favoriser ce type de mobilité ?*

Sandrine Faure : Mise à l'écart du reste du réseau (statut particulier), non reconnaissance par les pairs, tels sont les risques.

Ce qui me gêne dans ce dispositif, c'est le fait d'être éloigné de l'organisme de rattachement et de n'avoir avec celui-ci pratiquement que des échanges relatifs à l'administratif (chèques déjeuners...).

En ce qui concerne l'évaluation, je ne rencontre pas de difficultés (évaluation par mon directeur et transmission à la CPAM). Je n'ai pas encore fait ma demande d'inscription sur la liste d'aptitude.

E.S. : *Quels conseils pourriez-vous donner à des anciens élèves tentés par l'expérience ?*

Sandrine Faure : Si le poste leur semble intéressant, s'ils sont lassés du fonctionnement des Caisses, je pense que c'est une réelle opportunité à saisir.

JEAN-PIERRE PALLARÉA,

SOUS DIRECTEUR N2A DE LA CPCAM DE MARSEILLE,

MIS À DISPOSITION SUR LE POSTE DE DIRECTEUR ADJOINT
DU GROUPEMENT RÉGIONAL
DE SANTÉ PUBLIQUE DE LA RÉGION PACA.



E.S. : Depuis votre sortie de l'EN3S, quel a été votre parcours ?

Jean-Pierre Pallaréa : Après un premier poste de responsable de service dans mon organisme d'origine (j'étais interne) pendant deux ans, j'ai été sous directeur dans la même branche (et dans le département voisin) pendant 3 ans. Puis je suis revenu sous directeur dans mon organisme d'origine (organisme de catégorie A) au niveau 1 puis au niveau 2, pendant 10 ans au total. J'ai pris ce poste en « mise à disposition » au groupement régional de santé publique (dans la même ville) à l'âge de 50 ans.

E.S. : Quelles étaient vos motivations pour prendre un poste un "peu atypique" via un détachement ou une mise à disposition ?

Jean-Pierre Pallaréa : La première motivation est la perte d'intérêt, à mon sens, des fonctions de directeur d'organisme, la perte d'autonomie face au poids croissant des modes d'organisation et de fonctionnement imposés par les caisses nationales, même si je reconnais que cette perte d'autonomie est nécessaire pour une bonne gestion du service public. De ce fait, j'étais beaucoup moins intéressé par un poste de directeur d'organisme, ce qui m'a amené à m'interroger sur la suite de ma carrière.

La seconde motivation est l'intérêt de travailler dans un domaine, la santé publique, qui est passionnant, et de travailler à la création d'une structure nouvelle, à partir de rien, si ce n'est les textes législatifs et réglementaires.

La troisième est l'envie, après 31 ans de Sécurité sociale, de connaître une autre culture de travail.

E.S. : Comment avez vous pris ce nouveau poste ? De votre initiative, ou avez vous été sollicité, et si oui comment ?

Jean-Pierre Pallaréa : J'ai été sollicité par le DRASS, après la parution de la loi qui crée les groupements, mais avant la parution des textes réglementaires d'application, pour tra-

vailer avec lui à la mise en place du groupement dans la région, à temps partiel d'abord, puis à temps plein. J'étais, dans le cadre de ma fonction à la CPCAM, également chef de projet prévention pour le compte de l'Urcam, et donc tout à fait concerné par les évolutions du dispositif de gestion de la prévention en région.

J'ai accepté sans hésitation, sous réserve bien évidemment de l'accord de mon directeur général, accord qu'il a donné sans hésitation non plus.

E.S. : Et que vous apporte concrètement cette nouvelle expérience ? professionnellement et humainement ?

Jean-Pierre Pallaréa : Professionnellement, il y a, au delà du changement de culture professionnelle, l'intérêt de participer à la création d'un nouveau dispositif, à partir de sa conception même. Il y a aussi le fait de passer d'une très grosse structure à une structure légère de 10 personnes, dans laquelle il faut mettre la main à absolument tout. Ceux qui ont participé à la création des Urcam ont sans doute vécu la même chose.

Humainement, il y a la découverte des agents et de la culture des services déconcentrés de l'Etat, c'est à dire d'une conception du service public en théorie proche de la notre, mais en pratique très différente sur le terrain.

E.S. : Le mode de fonctionnement de la Sécurité sociale (management, organisation, etc...) vous apparaît maintenant vraiment différent ou au contraire, présente-t-il de nombreuses similitudes avec votre nouvel environnement institutionnel ?

Jean-Pierre Pallaréa : Le mode de fonctionnement des organismes est très différent de celui des services de l'Etat. Je dirais que les services de l'Etat ont une culture d'administration, et que nous avons une culture de production.

L'intérêt du groupement régional de santé publique étant de

réunir Etat, organismes et collectivités territoriales, et donc de prendre, en principe, le meilleur de chacune des cultures.

E.S. : En cas de mise à disposition, comment se règlent les questions d'évolution de la rémunération et d'appréciation pour la liste d'aptitude ?

Jean-Pierre Pallaréa : La convention signée entre la caisse et le groupement stipule (je précise qu'elle concerne également des cadres et des employés):

« Les agents concernés par la mise à disposition demeurent salariés de la CPCAM et continuent à relever de leurs conventions collectives nationales de travail respectives et de l'ensemble des dispositions conventionnelles qui y sont rattachées, notamment en ce qui concerne leur rémunération et leur protection sociale. Le directeur du GRSP ou son délégué donnera régulièrement ses appréciations sur les agents au directeur de la CPCAM, afin que ce dernier puisse disposer des éléments nécessaires à la gestion de leur carrière, et notamment dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement, qui sera effectué selon le cadre utilisé par la CPCAM. »

« Les agents mis à disposition bénéficient de l'ensemble des avantages, présents et à venir, du personnel de la CPCAM, dans les mêmes conditions que s'ils consacraient leur activité au profit de cet organisme, dans le cadre des moyens budgétaires de celui-ci ».

« Les appréciations nécessaires à l'inscription sur la liste d'aptitude aux emplois d'agent de direction des organismes de sécurité sociale du régime général, des régimes d'assurance vieillesse des travailleurs non salariés des professions artisanales, industrielles et commerciales, du régime d'assurance maladie et maternité des travailleurs non salariés des professions non agricoles, aux emplois de cadre supérieur des organismes de sécurité sociale dans les mines et aux emplois d'agent de direction des unions régionales des caisses d'assurance maladie seront portées par le directeur du GRSP ».

E.S. : Comment envisagez-vous votre déroulement de carrière à venir ? un rapide retour dans le giron des organismes de Sécurité sociale ou au contraire une poursuite en dehors de l'Institution ?

Jean-Pierre Pallaréa : J'envisage de rester au groupement au moins le temps nécessaire pour que celui-ci s'inscrive pleinement dans le « paysage administratif », au même titre que l'Urcam ou l'ARH, et donc quelques années.

E.S. : Selon vous, quels sont les freins et quelles sont les contraintes à ce dispositif de détachement ou de mise à disposition qui reste méconnu et marginal ? Comment pourrait-on favoriser ce type de mobilité ?

Jean-Pierre Pallaréa : En ce qui concerne mon cas, c'est à

dire une mise à disposition, aucune disposition de la CCNT des AD du régime général ne le prévoit.

La première mesure à prendre serait donc, dans cette CCNT, de compléter les dispositions relatives au détachement par des dispositions relatives à la mise à disposition, en insérant des garanties qui soient, a minima, celles qui figurent dans la convention précitée.

Au delà, il conviendrait que le texte conventionnel prévoit des garanties, voire des avantages, qui rendent détachement et mise à disposition plus attractifs. La mise à disposition pourrait constituer une étape intermédiaire avant le détachement, ce qui faciliterait celui-ci.

Parmi les mesures techniques, on pourrait envisager que les postes en détachement et en mise à disposition soient publiés par l'Ucanss, que les textes sur la liste d'aptitude intègrent détachement et mise à disposition pour permettre la progression sur la liste, etc...

Parmi les mesures financières, la mise à disposition continue à faire supporter à un organisme particulier la charge financière d'un poste qui s'exerce, le plus souvent, au profit de plusieurs organismes. Par exemple, je suis rémunéré par une CPAM, mais c'est l'Urcam et, à travers l'Urcam, toutes les caisses de base d'assurance maladie de tous les régimes, qui sont membres du groupement. Un dispositif de neutralisation des charges pour l'organisme payeur, vu dans une perspective de mutualisation, au moins dans le cadre du régime général, est nécessaire. Ce dispositif pourrait s'inspirer d'un autre système, qui est celui de la mise à disposition du personnel des TASS/TCI qui, bien que disposant d'un contrat de travail avec une CPAM, est parfaitement neutre pour celle-ci.

E.S. : Quels conseils pourrait-on donner à des anciens élèves tentés par l'expérience ?

Jean-Pierre Pallaréa : Le premier conseil est de ne pas hésiter à tenter cette expérience, mais seulement à partir de quelques années dans un premier poste d'agent de direction au sein de l'institution, et donc d'inscription sur la liste d'aptitude en catégorie supérieure.

Le second est de s'entourer de garanties, et donc, je le dirais presque à regret, d'attendre peut-être que la CCNT prévoie expressément les mises à disposition, et améliore encore les garanties en cas de détachement.

Ce que j'ai fait, avec une certaine sérénité, à 50 ans, doit être fait avec plus de précautions, à 35 ou 40 ans...

E.S. : Si c'était à refaire ?

Jean-Pierre Pallaréa : Aujourd'hui, et donc après un an de mise à disposition à plein temps, je le referais.

TABLE RONDE

« MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, ÉCHAPATOIRE OU OPPORTUNITÉ ? »

**Assemblée Générale de l'Association des Elèves et
Anciens Elèves de l'EN3S
à Paris, le 4 avril 2006**



Participants :

Dominique Libault, directeur de la Sécurité sociale

Claude Bigot, directeur de l'EN3S

Philippe Teulié, ancien élève, consultant

Gilles Huteau, président de l'AEN3S

Gilles Huteau souhaite la bienvenue à Dominique Libault, Claude Bigot, et Philippe Teulié, et les remercie de leur présence. Il excuse Philippe Renard, directeur de l'Ucanss, qui est retenu ce matin par des commissions paritaires nationales.

Gilles Huteau : « Mobilité professionnelle, échappatoire ou opportunité ? » Pourquoi ce sous titre ? Simplement parce que le contexte actuel de reconfiguration des réseaux d'organismes conduit à un certain nombre d'interrogations qui ne conduisent pas forcément à envisager les questions de mobilité sous l'angle le plus positif possible. Pourtant la mobilité professionnelle est avant tout l'occasion de valoriser les parcours professionnels dans l'intérêt des intéressés eux-mêmes mais aussi dans l'intérêt des organismes de la Sécurité sociale ou plus largement de protection sociale.

Il peut y avoir une conception de la mobilité qui soit une mobilité échappatoire pour échapper à des réorganisations qui pourraient être vécues de façon négative ; notre propos n'est pas en tant que tel la reconfiguration des réseaux, mais avant tout la mobilité des agents de direction. La mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, peut se décliner de plusieurs façons : mobilité au sein d'une branche du régime général, mobilité inter branche, mobilité entre les régimes, et mobilité extérieure ; extérieure à la Sécurité sociale vers d'autres champs de la protection sociale, vers le secteur public ou vers le secteur privé.

La mobilité est un sujet assez complexe, derrière lequel se profilent pas mal de questions. S'agissant des parcours de carrière professionnelle, c'est plutôt un sujet qui intéresse les caisses nationales. La mobilité suppose aussi un certain nombre d'adaptations législatives ou réglementaires qui sont notamment du ressort de la Direction de la Sécurité sociale qui a un rôle d'orientation plus large. La mobilité suppose, bien entendu, une formation initiale et surtout une formation continue adaptée en permanence à ses exigences.

La mobilité suppose aussi d'avoir, pour les intéressés eux-mêmes, le courage ou l'opportunité de franchir le pas, de faire autre chose que d'être sur un chemin linéaire largement tracé à l'avance. Quitter la Sécurité sociale, le cocon protecteur de la convention collective pour passer dans un autre monde, c'est déjà un acte qui suppose aussi discernement et lucidité sur ce que peut nous apporter notre expérience à la Sécurité sociale et voir aussi comment elle peut être vécue par des recruteurs potentiels.

Pour nous parler de ces questions, ont bien voulu répondre à notre invitation, Monsieur Dominique Libault, directeur de la Sécurité sociale, au Ministère qui est toujours très attentif aux questions qui concernent les anciens élèves ; Monsieur Claude Bigot, directeur de l'EN3S, et aussi un fidèle de nos assemblées générales, et Monsieur Philippe Teulié, consultant, qui a été directeur adjoint de l'Ucanss et qui nous livrera un témoignage précieux avec cette double vision d'ancien élève et de consultant en contact avec différentes entreprises. Cette table ronde permettra de croiser les points de vue et de renouveler le débat sur cette vaste question qui se pose aujourd'hui avec un peu plus d'acuité.

Dominique Libault : Je suis très heureux d'être là aujourd'hui, je remercie ceux qui ont fait l'effort de venir malgré les inconvénients liés aux mouvements sociaux qui animent cette journée.

Vous me demandez d'évoquer la mobilité, j'essaierai très rapidement d'évoquer 3 points : en quoi la mobilité est quelque chose d'intéressant pour le parcours professionnel des agents de direction de la Sécurité sociale ? Qu'a-t-on fait pour l'encourager ? et troisièmement, quels sont les réussites et obstacles qui subsistent actuellement ?

Nous sommes évidemment favorables à la mobilité voulue, choisie et non pas à une mobilité obligatoire. Nous avons eu l'occasion, depuis une dizaine d'années de refaire des textes, sur la carrière des agents de direction, avec beaucoup de sollicitations, de suggestions pour limiter la durée de fonction dans tel ou tel poste, etc... ce qui existe dans de nombreuses institutions. Jusqu'à présent nous n'avons jamais été sur ce chemin : une prise de poste n'est pas limitée dans le temps, nous restons bien sur l'idée de mobilité choisie, voulue mais néanmoins encouragée.

Encouragée pourquoi ? C'est tout d'abord une chance dans un parcours professionnel de d'avoir plusieurs expériences diverses, de changer de métiers, d'organismes, de fonction.

Il faut offrir à ceux qui le souhaitent un parcours professionnel le plus varié possible. Deuxième raison, cette mobilité est bonne pour l'institution car même s'il y a des gens qui font un excellent travail en étant 15 ans au même poste, toutes les expériences nous apprennent que le fait d'avoir un parcours varié est enrichissant. Pouvoir bouger et avoir plusieurs types de métiers, avoir vu plusieurs organisations, tout cela est plutôt favorable globalement au développement des capacités, cela aide l'institution à se régénérer. Troisième raison, en terme d'attractivité pour les jeunes, il est important de dire à ceux qui ont la possibilité de s'engager à la Sécurité sociale combien les parcours qui s'offrent à eux peuvent être variés. Plus on offrira de potentialités, plus l'attractivité des carrières de la Sécurité sociale sera forte. Voilà les trois raisons pour lesquelles nous souhaitons et nous favorisons la mobilité choisie, voulue.

Deuxième point : qu'avons-nous fait pour encourager la mobilité ? Un point essentiel a été de travailler sur les conditions de nomination des agents de direction. Quand j'ai commencé à travailler sur ces questions, il y a une quinzaine d'années, j'ai toujours jugé que le premier obstacle à la mobilité était les conditions de nomination qui, à l'époque, étaient complètement dans la main des caisses de base ; il suffisait de regarder les statistiques pour s'apercevoir qu'en atomisant ainsi le processus de nomination au sein des conseils de base, il y avait une préférence pour les gens en place dans les caisses, ce qui n'était pas très favorable à la mobilité, beaucoup de conseils préférant choisir des gens qu'ils connaissent à des gens qu'ils ne connaissent pas. Un point essentiel a été d'essayer de gérer le processus de nomination de façon différente avec l'instauration du comité des carrières pour l'ensemble des branches. Puis, dans la branche maladie en 2004, nous sommes allés un peu plus loin avec la nomination en direct par le directeur de la caisse nationale. Je n'ai jamais caché que sur ce point il me semblait qu'à terme, les autres réseaux devraient se rapprocher de la branche maladie. Pour gérer des mobilités, des parcours professionnels, il faut un centre pour gérer des parcours et pour pouvoir donner des garanties éventuellement à quelqu'un qui accepte de prendre tel poste. S'il n'y a pas de gestion un peu centralisée il n'y a tout simplement pas de gestion de carrière possible et très peu de parcours professionnels variés. J'ai quelques exemples en tête ou je suis intervenu sur tel ou tel parcours mais justement en essayant de donner des garanties à la personne qui prenait des risques, ce qui est normal car la personne s'interroge légitimement sur la suite de sa carrière.

La Direction de la Sécurité sociale intervient surtout sur les règles du jeu, très peu sur les nominations en tant que telles. Je ne souhaite d'ailleurs pas du tout intervenir sur les nominations en tant que tel. Il est arrivé que l'on soit intervenu sur des postes très atypiques (CGSS de la Réunion...). Si on veut pouvoir faire des parcours intéressants variés, il faut aussi pouvoir avoir un dialogue avec un gestionnaire qui ensuite peut apprécier ces prises de risques un peu atypiques. Un autre exemple, pour montrer qu'on essaie de toujours favo-



riser la prise de risques et de récompenser la prise de risques de gens qui essayent de faire des parcours variés. Nous venons de nommer Frédéric Buffin à la caisse RATP, il a été à l'EN3S, à la caisse nationale famille, et puis il a pris pendant 12 ans la caisse des cultes, voilà un parcours totalement atypique par rapport à une carrière d'agent de direction. Je trouve très bien ce type de parcours avec des acteurs qui prennent des risques et s'en trouvent récompensés. Voilà comment nous essayons de gérer des parcours professionnels et de récompenser la mobilité. C'est ce que nous voudrions multiplier dans toute la gestion de carrière de la Sécurité sociale.

Les processus de nomination sont donc extrêmement importants pour développer la mobilité.

Ensuite, pour favoriser la mobilité, il y a tout ce qui est accompagnement en terme d'indemnisation, de rémunération. L'Ucanss, dans le récent accord agent de direction a amélioré un certain nombre de choses qui me semblent intéressantes sur les aides financières à la mobilité, sur le fait qu'un agent de direction nommé sur une caisse de catégorie inférieure garde son ancienne rémunération. On a souhaité garantir à ces personnes qui aspirent à autre chose un maintien de leur rémunération antérieure. Voilà quelques exemples de ce qu'on essaie de faire. Nous travaillons aussi avec l'EN3S, sur les mobilités caisse de base / caisse nationale, quelque chose qui ne fonctionne pas assez bien dans l'institution. Les caisses nationales ont parfois du mal à recruter parmi les managers des caisses de base les cadres supérieurs qu'il leur faut pour manager les caisses nationales. Nous avons essayé de travailler sur deux éléments. Les questions de formation, parce qu'il est vrai que les métiers en caisses nationales sont par certains côtés, différents de ceux des caisses de base, notamment pour la branche maladie, avec l'aspect régulation qui est beaucoup plus fort en caisse nationale que dans une CPAM ou une Urcam. Nous avons voulu travailler avec l'EN3S sur la formation régulation pour donner les bases nécessaires aux élèves et anciens élèves pour passer d'un métier à l'autre plus facilement qu'aujourd'hui. Je souhaite vivement que demain, l'essentiel de l'armature et des forces vives sur la régulation vienne du réseau, ce qui n'est pas encore suffisamment le cas actuellement. Sur les parcours professionnels, j'ai lancé la réflexion un peu atypique actuellement : dès la sortie de l'EN3S, pourquoi n'y a-t-il pas plus d'élèves qui vont en caisse nationale. Cela se heurte à l'idée qu'il faut d'abord prendre un poste de manager, puis ensuite passer en caisse nationale. Sur la dernière promotion, sur 79 élèves, 2 avaient choisi une caisse nationale, ce n'est pas considérable, il faudrait faire évoluer ça. Dans la mobilité il n'y a pas de parcours imposé mais pourquoi ne pas commencer par une caisse nationale ? Cela doit être aussi légitime, aussi reconnu dans l'institution que débiter par une caisse de base, et que l'on puisse faire des allers retours.

Voilà donc des efforts pour favoriser les mobilités, les parcours

professionnels au sein de l'institution et aussi hors institution. Il y a des caisses nouvelles qui se créent, à l'exemple de la RATP, pouvant offrir des perspectives à des anciens élèves ; le décret n'est toujours pas paru mais on a ouvert l'IGAS aux anciens élèves pour aussi créer des possibilités vers les corps d'inspection au sein de l'état, il y a enfin les mobilités vers les complémentaires ARRCO, AGIRC, vers la prévoyance... qu'il s'agira de développer.

En conclusion : je pense que les choses s'améliorent et il y a beaucoup de mobilités dans l'institution fort heureusement. Quand je regarde tous les mouvements, tous les « turn over », je dirais que c'est une institution qui bouge, les gens ne restent pas si longtemps en poste surtout en début de carrière, évidemment un peu plus en fin de carrière. Nous ne sommes pas du tout dans une situation d'inertie, il ne faudrait surtout pas donner cette image de l'institution. En revanche, je ne suis encore pas totalement satisfait des mobilités inter branche suite à l'installation du comité des carrières, je regarde avec attention les statistiques en fin d'année : certaines branches privilégient encore des recrutements intra branche plutôt qu'extra branche. La branche famille reste assez fermée sur elle-même, je leur dis de faire des efforts pour accueillir plus les autres réseaux. La branche recouvrement est plus ouverte. Il y a encore des efforts à faire pour cette mobilité entre branche, qui est très utile. Je comprends très bien qu'un certain nombre d'anciens élèves aient certaines contraintes géographiques à cause du conjoint, à cause des enfants... la mobilité géographique est, dans certains cas plus difficile. Il est utile de pouvoir faire des mobilités entre branches en restant dans la même région. Il faut donc encore vivifier les mobilités inter branches, les mobilités hors institution, qui peuvent être réduites dans le temps, et ensuite avec un retour dans l'institution, ou mobilité plus longue : je crois que les agents de direction de la Sécurité sociale ont tout à fait la capacité d'occuper les plus hauts postes dans tout l'ensemble de la sphère sociale.

Voilà ce que je voulais dire très brièvement sur ce sujet et encore une fois je suis très à l'écoute de ce vous pourrez dire sur ces questions qui sont importantes pour la vie de l'institution. Les perspectives de départ à la retraite dans les années à venir des directeurs, permettront un fort renouvellement qui lui-même va favoriser aussi une très forte mobilité dans l'institution. Cela va permettre à tous ceux qui sont dans l'institution de pouvoir encore plus bouger et d'avoir des parcours professionnels variés.

Gilles Huteau : Merci monsieur Libault. Avant de passer la parole à monsieur Bigot, juste une petite question ; vous avez parlé de la mobilité externe au champ de la Sécurité sociale, je voudrais préciser que l'Ucanss, notamment Philippe Renard qui est également très intéressé par les questions de mobilité, a élaboré un nouveau protocole qui prévoit la possibilité pendant 7 ans d'exercer une activité extérieure à la Sécurité sociale avec billet de retour au bout des 7 ans. Je crois que c'est une disposition importante qui permet à des gens de mener des projets. Philippe Renard, actuellement en réunion avec les organisations syndicales, aurait aimé pou-

voir aborder avec nous ces sujets mais il est tout excusé. Par ailleurs, s'agissant de la mobilité vers la fonction publique, vous nous avez parlé du décret qui est en cours de préparation, puisque l'IGAS s'est déjà prononcé sur la question. C'est un décret qui est attendu, est ce que vous pouvez nous donner quelques informations sur son contenu et sur les modalités d'accès des directeurs ou des praticiens conseils au corps de l'IGAS ?

Dominique Libault : Ce décret est plus maîtrisé par l'IGAS que par nous même puisque c'est l'IGAS qui prépare tous les textes qui sont relatifs au corps de l'IGAS ; je n'ai pas refait le point avec le chef de l'IGAS sur le sujet donc je note la question et je vous répondrai mais en tout cas mon souci est qu'il aboutisse rapidement parce que ça fait un certain temps qu'il est en préparation. J'aimerais bien que l'IGAS aboutisse mais la question est liée aussi à d'autres corps qui peuvent intégrer l'IGAS, donc tout cela est pris dans une réflexion plus globale, ce qui ralentit le processus sur ce texte.

Gilles Huteau : Il y aurait donc une passerelle vers la fonction publique d'État sachant que les anciens élèves, comme d'ailleurs l'ensemble des agents de direction, ont la possibilité aussi d'exercer comme rapporteur à la Cour des comptes. Il y a aussi 2 passerelles qui pourraient être envisagées, l'une vers la fonction publique territoriale et l'autre vers la fonction publique hospitalière d'autant qu'un projet de décret en cours de préparation sur les conditions de nomination prévoit d'élargir la troisième section vers les fonctionnaires hospitaliers et vers les fonctionnaires territoriaux. Pour les administrateurs territoriaux, il y a une liste d'aptitude, il pourrait être intéressant que la réciprocité s'exerce également.

Dominique Libault : Quelquefois les directeurs, les anciens élèves de l'EN3S, ont manqué un peu de prise de risque ; au moment de la constitution des Agences Régionales de l'Hospitalisation où un appel large avait été fait aux candidatures aux postes de directeur d'ARH ; il n'y a eu quasiment aucune candidature, alors que c'était complètement offert, notamment aux personnes venant de l'assurance maladie. Cela leur aurait conféré une couleur moins étatique qu'aujourd'hui.

Gilles Huteau : Je rejoins complètement ce point de vue, à l'époque Gérard Rameix s'en est fort inquiété, il n'y avait qu'une candidature de directeur de Cram et quelqu'un qui était extrêmement proche de la retraite.

Monsieur Bigot, je vous laisse la parole sur le sujet, plus globalement des anciens élèves, la mobilité concerne aussi les questions de formation initiale et peut être plus encore les questions de formation continue.

Claude Bigot : Tout le monde parle effectivement de la mobilité, que ce soit l'État, les caisses nationales, les associations, l'École, tout le monde y est favorable dès lors que ça ne concerne pas forcément soi-même. La mobilité, c'est une philosophie, c'est une éthique qu'il faut savoir effectivement

mettre en œuvre. Je parlerai d'abord de la mobilité interne aux différents secteurs de la protection sociale et ensuite de la mobilité externe pour vous dire quelle est la position de l'École, ce à quoi on réfléchit, ce qu'on a en cours de préparation.

Il faut se mettre d'accord sur ce qu'on entend par mobilité interne. La mobilité interne au sein de la protection sociale ne doit pas à mon sens se réduire à une simple mobilité géographique, si on change de métier, si on change de caisse, on va changer sans doute de dimensions de l'organisme, de nature de problématique à gérer mais on ne changera pas spécifiquement de métiers sauf si on passe de la plus petite des caisses de 4^{ème} catégorie à la plus grande des caisses de catégorie exceptionnelle. On est alors effectivement dans deux mondes différents. Je pense que la mobilité professionnelle existe aussi à côté de la mobilité géographique, et c'est un de mes regrets que de constater que cette mobilité professionnelle n'est pas suffisamment prise en compte lorsqu'on ne considère pas comme mobilité le fait de passer de directeur adjoint à agent comptable. Je pense que même au sein d'un même organisme c'est une forme de mobilité professionnelle extrêmement forte, et ceux qui ont eu à le faire le savent et le reconnaissent. Je regrette que ça ne soit pas suffisamment pris en compte.

La mobilité à l'intérieur de l'institution se fait à différents niveaux : elle se fait entre les organismes et là je pense qu'il n'y a pas de problème particulier, la formation telle qu'elle est dispensée au sein de l'école y prépare, les différents domaines de la formation continue qui sont offerts aux anciens élèves ou aux agents de direction permettent effectivement d'assurer sans trop de problème cette mobilité inter organismes.

La mobilité inter branche, quant à elle, est déjà un peu plus difficile. L'École a essayé d'y répondre en développant les parcours dits de régulation. Les 7 dernières semaines de la formation initiale, lorsque chaque élève connaît son affectation, permettent maintenant de se former de manière beaucoup plus approfondie que ce n'était fait jusqu'à présent, sur tout l'environnement et les problématiques de la branche dans laquelle on travaille. Ces parcours de 7 semaines modulés, sont également offerts aux anciens élèves qui sont en cours d'activité professionnelle et qui souhaitent soit perfectionner leur connaissance du domaine dans lequel ils sont, soit se préparer à changer de branche, c'est-à-dire être capable à la fois de lire l'environnement de la branche dans laquelle ils envisagent de travailler, d'en comprendre les clés, d'en comprendre les ressorts. Donc là-dessus nous travaillons et c'est opérationnel, cette formation sera dispensée du 1^{er} mai 2006 au 23 juin 2006 et cela se renouvellera tous les ans. C'est ouvert aux anciens élèves, et déjà pour cette année, notamment dans un certain nombre de modules sur la régulation des dépenses de l'assurance maladie, des anciens élèves en poste dans la branche maladie ou dans d'autres branches, se sont déjà inscrits pour pouvoir suivre ces formations. C'est un effort de l'École pour faciliter la mobilité entre chacune des branches au sein des différents régimes. C'est extrême-



ment important car c'est la première action que l'école mène de manière aussi systématique pour mettre à niveau chacun des anciens élèves dans les problématiques d'une autre branche que la sienne.

S'agissant de la mobilité au sein de l'institution, on peut également la considérer entre les caisses de base et les caisses nationales. Nous avons élaboré un premier projet, que nous avons soumis aux directeurs des caisses nationales qui ont bien souhaité nous recevoir, notamment au sein du régime général, qui semble répondre à un besoin. L'idée est la suivante : actuellement lorsqu'un directeur de caisse nationale veut recruter quelqu'un dans une caisse nationale, il a spontanément tendance à s'adresser à des gens qui sortent de l'École Nationale de l'Administration, de Polytechnique, qui sortent de l'école des Ponts mais il ne pense pas à s'intéresser au vivier qui peut exister dans son réseau de caisses locales ou dans les autres réseaux de caisses locales. C'est en fait, relativement logique car les métiers des caisses de base sont des métiers de gestion et de régulation au niveau local, les métiers des caisses nationales sont des métiers de conception, d'accompagnement à la définition de politique et ce n'est forcément ce à quoi nous préparons au sein de l'école. Nous avons donc proposé de réfléchir et nous avons donc lancé cette opération, actuellement les derniers réglages sont faits avec les directeurs des ressources humaines des différents réseaux du régime général, l'idée étant de donner à ceux des agents de direction, qui ont déjà fait leurs preuves dans un organisme de base, la possibilité d'accéder à une culture qui leur permettra de connaître à la fois le fonctionnement de l'État, tout ce qui tourne autour de la réflexion, de la conception d'un texte éventuellement jusqu'à la rédaction, mais aussi tout ce qui va tourner autour de la maîtrise ou de la connaissance des différents leviers qui permettent à l'État de commencer à préparer une réflexion. Donc nous avons l'ambition de mettre la première session test dès la rentrée de septembre/octobre, l'idée étant de donner sur 6 modules d'une semaine chacun la culture nécessaire à pouvoir prétendre à un emploi dans une caisse nationale.

Le contenu est en train d'être mis au point et tourne principalement sur le fonctionnement de l'État, la gestion et l'animation des réseaux avec l'ambition de préparer une réflexion destinée à être « achetée » par les caisses nationales, qui consisterait à proposer un certain nombre de thèmes, d'orientations qui pourraient être inscrits dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité sociale.

Nous avons également en cours de réflexion la constitution d'un vivier en partenariat avec les caisses nationales, l'Ucanss, et la commission de la liste d'aptitude, qui permettrait d'identifier les potentiels à partir des différents items tels qu'ils sont aujourd'hui très classiquement partagés, issus de la réflexion sur les qualités et les savoirs nécessaires à un agent de direction. Il serait alimenté par les réflexions des uns et des autres pour permettre en permanence d'être en

mesure de dire que pour tel type de fonction, tel type d'emploi, nous avons dans l'ensemble de l'institution, X ou Y personnes qui sont susceptibles d'y répondre. Je pense que c'est un des premiers éléments de mobilité en tout cas en interne.

Deuxième élément de mobilité interne, il s'agit de réflexions en cours qui sont évoquées au niveau de la commission de la liste d'aptitude, sur les critères d'évaluation des agents de direction. Pour l'instant, l'ensemble des évaluateurs privilégie de manière quasi exclusive, tout ce qui tourne autour du management, et il est vrai que le discours que nous tenons à l'école, incite les élèves en cours de scolarité à privilégier, à la sortie, un poste de management à un poste de régulation, car ils seront évalués sur leurs capacités managériales ; s'ils n'ont pas managé un service technique, de production, ils auront plus de difficultés à se faire reconnaître comme étant capable de tenir un poste d'agent de direction. C'est en train de changer, nous en avons parlé avec les caisses nationales et la direction de la Sécurité sociale dans une réunion organisée par Dominique Libault, et je dois reconnaître que les premiers impacts sont positifs puisque pour la 44^{ème} promotion, la caisse nationale d'assurance maladie a proposé 19 postes.

19 postes autour de la gestion de projet, ou dans le domaine de la régulation, avec un premier impact fort qui va nous permettre à la fois de faire évoluer les mentalités au niveau des évaluateurs de la liste d'aptitude, pour dire que ceux qui n'ont pas de postes dans des secteurs de production, sont également des compétiteurs valables pour l'inscription sur la liste d'aptitude. C'est également une reconnaissance du rôle que peuvent jouer dans la régulation les anciens élèves, et cela me paraît particulièrement important.

En dehors de la sphère de la protection sociale, vous savez qu'en fonction de l'article R123-33, vous avez un engagement de 10 ans à servir les organismes de Sécurité sociale, en contrepartie du fait que la scolarité que vous avez suivie au sein de l'école, donne lieu à indemnités. Ce texte existe et nous devons l'appliquer, mais nous l'appliquons relativement mal puisqu'en fait aucun texte ne fait l'obligation à un employeur de nous informer du départ d'un ancien élève.

Je constate que, tous les ans, je reçois des élèves qui sont en scolarité déjà dans des IRA, dans des écoles de service public, au Trésor, aux Impôts, qui coupent leur scolarité en cours, et que ces gens ne sont absolument pas tenus de rembourser quoi que ce soit ; et donc, avec la validation de nos tutelles au mois de juin 2005, le conseil a décidé de mettre en œuvre le mécanisme de remboursement de la scolarité.

La promotion qui va sortir au 30 juin 2006, sera la première à bénéficier d'un diplôme universitaire en même temps que le diplôme d'ancien élève de l'école ; c'est la première promotion qui se verra délivrer un master professionnel en ingénierie de la protection sociale. Il y a donc nécessité pour l'école de faire un certain nombre d'actions pour faire reconnaître la formation qu'elle dispense. Nous avons donc déjà cette première approche, elle n'est pas suffisante mais c'est un premier pas relativement important par rapport à tout ce

qui s'était fait jusqu'à présent. Nous avons comme ambition également de développer 2 autres axes : mettre en place avec des structures qui seraient éventuellement communes avec la caisse nationale de l'assurance maladie des masters recherche et mettre en place, cette fois avec l'université, une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience. Pour l'instant, les partenariats avec l'université sont un peu décourageants, car l'université y voit surtout une éventuelle manne financière. Il est évident que si on met en place une VAE qui coûte plus de 1 000 €, aucun organisme ne prendra en charge car il n'y a aucun intérêt. Par contre, l'effet dissuasif à l'égard des élèves peut être fort. Donc nous sommes en négociation avec plusieurs universités pour mettre en place une validation des acquis de l'expérience professionnelle de manière à la fois utile et qui permette à ceux qui le souhaitent d'y accéder sans qu'il y ait de critère de sélection particulièrement. Pour les anciens élèves qui sont en poste, qui n'ont pas forcément de master, le remplacement d'une VAE par une reconnaissance de master peut faciliter certaines formes de placement professionnel à l'extérieur de l'institution. En revanche, il est certain que notre institution souffre d'un mal typiquement français : nous sommes incapables de gérer de manière cohérente et de manière décente les allers et retours entre l'institution et l'extérieur. Nous devons développer nos capacités à accueillir à nouveau éventuellement des gens qui auraient fait une expérience à l'extérieur et pas simplement sous forme de placard, éventuellement doré, dans une caisse nationale.

Gilles Huteau : Merci pour cette contribution. Deux réactions tout de même : - la première concernant la mobilité inter branches ou inter régimes, elle est largement prise en compte, il y a tout de même un point qui m'interpelle quelque fois, c'est la mobilité entre filières notamment agent comptable/ directeur. On a un petit peu l'impression aujourd'hui que les agents comptables qui antérieurement avaient l'occasion, assez fréquente d'ailleurs, de devenir directeur semblent de plus en plus « filiarisés » dans la fonction comptable ; - et la question de la VAE ; le master professionnel d'ingénierie de la protection sociale délivré en partenariat avec l'université de Marne la Vallée a recueilli l'assentiment de l'association évidemment pour la formation initiale mais il y a une forte demande de la part des anciens élèves qui avaient intégré l'EN3S sans diplôme de l'enseignement supérieur ou sans diplôme de 3^{ème} cycle, pour voir reconnaître aussi leur expérience professionnelle au sein des organismes. Toute la difficulté de la VAE réside dans la procédure à mettre en place pour reconnaître l'expérience.

Claude Bigot : Sur le premier point, je dirais que la situation a évolué de manière extrêmement positive pour les agents comptables et l'époque où certains directeurs de caisse nationale pouvaient dire que quelqu'un qui a été agent comptable plus de X années est « perdu » pour un poste de directeur, est révolue. Je crois que c'est à mettre au crédit du fonctionnement du comité des carrières où on cherche à évaluer les potentiels de chacun des candidats et non pas à

se restreindre à l'examen de son parcours professionnel. La réalité des faits montre que, d'une part au niveau de la mise en adéquation des candidats dans le cadre du comité des carrières, d'autre part de l'inscription de ces candidats sur la liste des 3 noms et enfin de leur désignation, il n'y a pas de mise à part de la filière comptable dans la filière des agents de direction. Je pense que c'est une certitude et les chiffres qui ressortent de l'activité du comité des carrières le montrent.

Sur la VAE, effectivement il y a possibilité de mettre en place des procédures relativement allégées compte tenu, d'une part du niveau du concours, d'autre part du niveau de la formation, avec les universités. Cela étant c'est une négociation avec chacune des universités qui cherche à tirer le maximum de « profits » de la mise en place d'une démarche de VAE. Actuellement nous en sommes à une « mise en concurrence » pour voir quelles sont celles qui souhaitent participer à une VAE qui tiendrait compte de la réalité de la situation des agents de direction. Cela étant il ne faut pas que ça conduise à une VAE qui serait automatique, qui ne nécessiterait pas de travail particulier et qui, sans être au rabais, serait une VAE un peu facilement accordée. Donc, il faut qu'il y ait malgré tout un véritable travail d'évaluation en lien avec les candidats, l'école et l'université.

Gilles Huteau : Merci pour ces précisions. Il était question de mobilité externe, Philippe Teulié est bien placé pour nous en parler, nous livrer un témoignage et nous parler aussi des conditions de réussite dans le secteur privé.

Philippe Teulié : Je ne vais pas uniquement parler de mobilité externe ni des conditions de la réussite. Je pense que la réussite de la mobilité externe, est très directement liée aux conditions de la réussite de la mobilité interne. Si on est capable de faire preuve de mobilité interne, on doit pouvoir faire preuve de mobilité externe.

Un des gros avantages de la mobilité externe, en tout cas tel que je la vis depuis maintenant 18 ans, c'est la liberté totale d'expression et de langage qu'elle permet ; donc je ne résisterai pas au plaisir de vous provoquer un petit peu sur le thème de la mobilité. Ce qui me dérange quand on parle mobilité dans l'institution, c'est qu'elle est le plus souvent envisagée sous l'angle de la satisfaction d'intérêts individuels de carrière. Je me demande dans quelle mesure il ne faudrait pas davantage envisager la mobilité sous l'angle des intérêts de l'institution, les deux n'étant pas forcément incompatibles. Monsieur Libault disait tout à l'heure qu'il refusait jusqu'à présent d'imposer des durées de fonction, mais pourquoi pas une mobilité forcée dès l'instant où c'est une mobilité organisée avec les compensations pour prise de risque, et avec les aides qu'on peut retrouver ? Cela contribuerait peut être à renforcer l'idée, quand on est dans l'institution, qu'on est locataire de son poste, pas propriétaire.

On vit encore dans la fiction de l'autonomie des caisses et on a parfois tendance à oublier que la Sécurité sociale est comme un grand groupe industriel, il y a en a une, il ne peut pas y en avoir 36. Il ne me paraît pas choquant que les déci-



sions soient prises au plan national, les décisions stratégiques, par branche, par régime, il ne paraît pas choquant que les nominations de directeurs soient faites par le directeur de la caisse nationale ; je vais même plus loin, je suis convaincu qu'il faudrait élargir le rôle du comité des carrières à l'avis sur la nomination des directeurs adjoints. Ça peut être dérangeant pour les directeurs en se disant qu'ils ne peuvent pas choisir leur équipe, oui mais pourquoi ? Parce que Claude Bigot évoquait tout à l'heure cette idée de vivier ; le comité des carrières doit donner un avis sur la nomination à un poste de directeur. Il peut avoir une idée de ceux qui ont déjà exercé la fonction de directeur mais à un moment donné, il faut bien se prononcer sur des personnes qui n'ont pas encore exercé cette fonction... on a tous une première fois ! Même si on a recours à des cabinets de conseil pour donner un avis sur la personnalité ou autre, quelques fois peut être le comité des carrières manque-t-il d'éléments tangibles au niveau des caisses nationales, et je ne suis pas sûr que les directeurs de caisse nationale aient une bonne connaissance des agents de direction, sauf ceux qui participent à des groupes de travail à l'échelon national.

Je rebondis aussi sur ce que disait monsieur Libault tout à l'heure, lorsqu'il déplorait le fait que très peu d'élèves fassent le choix d'une caisse nationale. C'est vrai, ça l'a été encore plus il y a une vingtaine d'années : ce n'est pas très vendeur. Ce qui manque peut être pour favoriser la mobilité, même si c'est contraignant, c'est une gestion des carrières au niveau de la Sécurité sociale, car il faut aussi avoir une vision inter régimes pas seulement inter branches. Vous me direz que si on commence par l'inter branches, et même par l'intra branches, ça serait déjà un gros progrès. Il faut que cette notion de vivier évoquée par Claude Bigot, devienne réalité et qu'il y ait une véritable gestion centralisée des carrières et pourquoi pas un parcours obligé de carrière, en tout cas parcours obligé pour devenir directeur ? Notamment, je ne sais si aujourd'hui on peut véritablement envisager d'exercer avec un talent complet la fonction de directeur sans être passé par un poste en caisse nationale pour être imprégné à la fois de la culture de la caisse nationale, des objectifs de la caisse nationale et avoir une véritable vision de l'ensemble de la politique de branche. Favoriser la mobilité par une gestion centralisée, pourquoi pas des parcours obligatoires et à coup sûr un passage obligé en caisse nationale ; je sais bien que la notion de spécificité, de particularité de la Sécurité sociale est très fortement ancrée en nous. Mais si on regarde un peu ce qui se passe à l'extérieur et dans des domaines qui sont assez comparables comme ce qu'a fait l'Unedic en matière de regroupement des Assedic... on est passé de pratiquement 100 organismes à une quinzaine aujourd'hui, avec nomination par l'Unedic des directeurs et des directeurs adjoints et donc début de gestion centralisée des carrières. Quand on regarde ce qui se passe aujourd'hui dans des groupes comme EDF, on retrouve les mêmes tendances : on passe de 100 centres de distribution à une quin-

zaine, mutualisation des fonctions qui sont déjà bien avancées, et là encore gestion centralisée des carrières, en tout cas pour les fonctions de direction. Si vous regardez les grands groupes industriels, c'est pareil. Ce sont des idées pour faciliter la mobilité, qui le sera d'autant plus qu'il y a une véritable gestion des carrières, ce qui est de mon point de vue un des gros manques de l'institution.

Juste sur la mobilité externe, j'ai le souvenir dans les années 80/81, à l'époque de Jean Blais, qui était le directeur de l'Ucanss, de l'article 19 bis de la convention collective des agents de direction qui prévoyait à l'origine le détachement pour 5 ans dans des organismes publics ou parapublics ; un article qui avait été inventé, pour Michel Thomas qui était un agent de direction de la caisse primaire centrale, et qui est parti exercer brillamment comme directeur général de la fédération de la mutualité parisienne. Ça a été un premier départ dans un secteur comparable, qui est celui de l'économie sociale. Il y a des départs dans ce cadre là, et des départs comme le mien, pas sur un coup de tête, plutôt un coup de cœur, l'envie de faire autre chose, l'envie de faire une deuxième carrière, de voir autre chose, de me tester. La formation du CESS - et Dieu sait si elle n'a rien à voir avec celle de l'EN3S -, m'a préparé à exercer d'autres fonctions à l'extérieur de l'institution. De ce côté là, il faut que vous vous sentiez plutôt à l'aise. Par contre, si je voulais revenir dans l'institution par choix de carrière, par exemple comme agent de direction, je ne le pourrai pas. Dans le meilleur des cas, je pourrais être cadre niveau 9 ou 10...

Intervention de la salle : « pas en caisse nationale... »

Philippe Teulié : Pas en caisse nationale effectivement, parce que je pourrais être nommé différemment mais en caisse locale, ce n'est pas possible. Ce qui peut être la force d'une institution et d'une grande école, c'est aussi son essaimage. A la fois, l'aura, la renommée d'écoles comme l'ENA, outre le niveau de formation, ce sont aussi bien les postes qui sont tenus dans la haute administration par ses anciens élèves que les postes qu'ils peuvent tenir honorablement et plus qu'honorablement dans le secteur privé. Cela peut être vrai aussi pour une institution comme la Sécurité sociale. Au passage, et je vais m'arrêter là, j'ai 10 ans d'expérience canadienne, autant quand j'ai démarré dans ce métier de consultant en France. Quand mes clients me demandaient ce que j'avais fait auparavant et que les premières fois je disais que j'étais agent de direction à la Sécurité sociale, ils souriaient gentiment, c'était « mon pauvre...d'où vous venez »... du coup je disais aux clients suivants que j'occupais des fonctions de management dans le grand secteur de l'économie sociale, ça passait. Quand je suis arrivé au Canada et que d'autres clients me demandaient ce que j'avais fait avant, et que je disais, en France j'étais dans la Sécurité sociale, pour eux ça avait la même valeur qu'un autre métier, ce qui comptait c'était les résultats. Ce que je veux dire c'est qu'on peut aussi donner une belle image de la Sécurité sociale et des anciens élèves en essaillant à l'extérieur, une fois les dix ans accomplis,

remboursés mais pourquoi pas aussi créer des possibilités d'allers retours, favoriser cette mobilité sans droit ? Ce n'est pas un droit mais une possibilité, ça supposerait de pouvoir se retrouver à un moment donné sur la liste d'aptitude.

Gilles Huteau : Voilà, maintenant la parole est à la salle, après ces contributions très riches et intéressantes.

Question de la salle : Au sujet des mobilités internationales, sujet que vous n'avez pas évoqué, ni les uns ni les autres. Il me semble qu'on ne fera pas l'économie d'avoir une réflexion sur la protection sociale en Europe, et au minimum des discussions approfondies avec les autres pays. Qu'y-a-t'il comme possibilités pour des gens comme nous, de travailler par exemple auprès de la Commission Européenne ? En quoi l'EN3S peut nous préparer à ça ? Parce qu'il y a quand même assez peu de formation.

Dominique Libault : C'est une très bonne question et je trouve qu'elle mériterait peut être même qu'il y ait au sein du corps de mission Ucanss, une mission qui regarde vraiment de façon très approfondie cette question ; c'est-à-dire, à la fois, aujourd'hui, quels sont les obstacles, quelles sont les possibilités, est ce que, par exemple, pour tel ou tel poste à la Commission il faut remplir telle condition... Il faudrait déjà faire le tour de ce qui est possible, et impossible et ensuite je continue à penser aujourd'hui qu'un des obstacles forts à ces mobilités internationales, c'est le risque et ce qui se passe au retour. Il nous manque aujourd'hui dans la convention collective et dans la liste d'aptitude, cette sécurisation du retour. Oui, il faudrait pouvoir favoriser ces parcours, faire connaître les possibilités, avoir une gestion un peu active, connaître les postes qui se libèrent, même pour la fonction publique ce n'est pas toujours évident de savoir quelles sont les opportunités à Bruxelles ou ailleurs, il est donc nécessaire effectivement d'avoir une vigilance, une veille... il y a tout un travail qu'il reste à faire.

Claude Bigot : Les possibilités de l'école sont assez limitées mais il y a un premier point qui est l'obstacle linguistique... Nous mettons en place à partir du mois de mai une formation systématique à l'anglais, c'est ce que nous essayons de bâtir pour essayer de donner un certain nombre de possibilités, soit dans le cadre de postulations éventuelles sur les postes européens, soit dans le cadre de missions à l'étranger. Nous avons également à la demande de l'Adecric regardé comment nous pourrions former les gens qui sont envoyés en mission de longue durée dans un pays, à la fois sur la culture de ce pays, sur un certain nombre de pré requis et de connaissances indispensables, mais nous en sommes à ces balbutiements. Je pense qu'il faut mener des possibilités d'action et de postulation des agents de direction ou des anciens élèves de l'EN3S en direction de ce type de mission pour voir quelle formation adapter, quel « coup de booster » on pourra donner pour que les gens soient effectivement de bons candidats.

Question de la salle : Sur l'avenir de la liste d'aptitude ; tous les intervenants autour de la table ont à un moment ou

un autre évoqué la liste d'aptitude. On a pu remarquer que dans les dernières nominations intervenues au RSI plusieurs directeurs ont été nommés alors qu'ils n'étaient pas dans la liste d'aptitude. On peut se poser la question sur l'avenir de cette liste et d'autre part, par rapport au débat sur la mobilité, est ce que le RSI a pris le premier pas d'une évolution qui va se généraliser aux autres régimes, auquel cas évidemment tout ce qu'on a pu dire ce matin sur la mobilité, l'optique change un petit peu. S'il n'y a plus cet obstacle de la liste d'aptitude, il est certain que la mobilité doit être beaucoup plus facile pour tout le monde.

Dominique Libault : J'ai toujours constaté que non seulement les syndicats mais l'association des anciens élèves restent tout à fait attachés à la liste d'aptitude, c'est une question que je leur pose régulièrement et il n'y a pas de volonté de la remettre en cause. Ce qui s'est passé au niveau du RSI, est très particulier, très lié à la création/fusion d'un régime. Il y a cinq personnes qui seront nommées à titre intérimaire, ce qui doit demeurer exceptionnel. En revanche, il ne faut pas que la liste d'aptitude soit exclusivement une espèce de garantie sécurité pour des gens qui se disent « j'ai une sorte de monopole » sur un ensemble de postes, ce qui serait un peu sclérosant. La liste d'aptitude a un rôle à jouer dans la sécurisation des parcours professionnels des uns et des autres, à condition régulièrement de réadapter son mode de fonctionnement par rapport aux exigences nouvelles. Une éventuelle réforme de la troisième section pour l'ouvrir à de nouvelles catégories est effectivement une bonne chose sous réserve de réciprocité. Effectivement ce serait tout à fait logique que des directeurs d'hôpitaux puissent éventuellement à moment donné se dire « pourquoi pas la Sécu ? », et que les gens de la Sécu puissent aller dans les hôpitaux. C'est le genre de choses que je trouve tout à fait saines. De même, des gens qui sont partis un long moment de l'institution devraient pouvoir revenir en tenant compte d'une certaine VAE et ne pas être pénalisés par les règles de la liste d'aptitude. Donc, oui, je crois que la liste d'aptitude continue à avoir un rôle utile, mais il faut de temps en temps la rénover pour qu'elle ne soit pas quelque chose de sclérosant.

Question de la salle : Ce n'est pas vraiment une question mais plutôt un constat par rapport à ce qui a été dit par Messieurs Libault et Bigot sur la mobilité ; on peut constater que pour les DRASS ou, en tout cas, pour certaines d'entre elles, la mobilité géographique est quasiment le seul critère pris en compte, la mobilité inter branche au sein d'une même ville est considérée comme quantité négligeable ; la mobilité est considérée selon un chemin pré établi où il faut avoir été agent de direction dans la production pour pouvoir prétendre à d'autres choses, ce qui remettrait en cause éventuellement la nomination de certains élèves dans les caisses nationales à la sortie de l'école. Si au plan local les mentalités n'ont pas évolué, ces jeunes élèves là vont se retrouver vite « coincés » par les évaluateurs chargés de proposer leur inscription sur la liste d'aptitude. Il y a toute une évolution des mentalités à faire acquérir par les DRASS.



Dominique Libault : Qu'on doive régulièrement travailler avec les DRASS pour leur activité sur la liste d'aptitude, c'est tout à fait exact, il y a eut un travail qui a été fait il y a quelques années avec Rémi Dhucque, premier président du comité des carrières, sur la formalisation des évaluations, etc... Effectivement, il faut veiller à l'homogénéité du regard des DRASS. C'est aussi le risque d'une évaluation qui est déconcentrée mais qui doit aussi tenir compte des nouvelles stratégies de mobilité. Qu'il y ait ici ou là des choses à améliorer, je n'en disconviens pas.

Question de la salle : L'année précédente vous avez diminué significativement le nombre d'élèves de l'EN3S, qu'est ce que vous pensez faire pour la prochaine promotion ? N'y-a-t'il pas un seuil de signifiante ? Peut-on diminuer chaque année et jusqu'où est-on vraiment crédible en tant que grande école nationale ?

Claude Bigot : Le volume d'une promotion doit tenir compte des possibilités de postes à la sortie ; et cette année, c'est vrai qu'il nous a fallu faire des efforts pour avoir un nombre de postes suffisant pour que les élèves aient une possibilité de choix réelle au moment de l'affectation. Je pense que pour cette année, nous avons « sauvé la mise » dans la mesure où nous avons à peu près 120 postes pour 81 élèves, donc on est à 1,5 postes par élève. Cela étant, et je l'avais dit l'année dernière à Toulouse et je le redis avec la même sérénité, il serait absurde de mettre sur le marché du travail un nombre d'élèves trop important : ce serait dévaluer l'École car ces gens là n'auraient pas de perspective de devenir agent de direction. Faire une école de cadres supérieurs et non pas de cadres dirigeants pourrait engendrer chez les anciens élèves le sentiment d'être floués. Il faut donc effectivement réduire la voilure. Actuellement, nous sommes à 70 pour la 45^{ème} promotion qui est rentrée en janvier 2006 et qui sortira au 1^{er} juillet 2007 ; le nombre de postes mis au concours cette année pour la 46^{ème} promotion qui rentrera au 1^{er} janvier 2007 pour sortir au 1^{er} juillet 2008 sera de 70 élèves, j'envisage de proposer au conseil d'administration de faire évoluer le nombre d'élève à 60, en aucun cas je ne prendrais la responsabilité de descendre en dessous de ce chiffre de 60, sinon la crédibilité de l'École en tant que Grande École serait atteinte. 60 me paraît un bon chiffre. Cela étant, si on regarde le nombre de personnes qui ont été mises sur le marché du travail depuis 6 ans, ainsi que les perspectives d'évolution, on se rend compte que le grand soir qui nous était annoncé de départ du papy boom, n'aura pas lieu car tout cela est lissé dans le temps.

Gilles Huteau : C'est un sujet que nous avons évoqué hier lors de notre conseil national. Effectivement la question de l'avenir de l'école se trouverait inéluctablement posée si on était amené à réduire les promotions en deçà d'un certain seuil, sachant tout de même que peuvent se poser des pro-

blèmes conjoncturels, c'est le cas certaines années au moment où les COG ne sont pas encore signées entre les caisses nationales et le Ministère, au moment où les organismes employeurs n'ont pas encore leur contrat pluriannuel de gestion. Il arrive quelques fois que l'on ait une conjonction défavorable, c'est d'ailleurs le cas en 2006 et l'association a saisi Dominique Libault de préoccupations concernant l'affectation des élèves cette année. Il semblerait qu'il y ait un déblocage de la situation suite à la sensibilisation des caisses nationales. Les tailles de promotion sont corrélées aux débouchés à offrir et pas simplement aux postes de cadres à la sortie, elles doivent permettre aux élèves d'avoir un parcours professionnel. On peut souhaiter également élargir les organismes où les élèves peuvent être affectés à la sortie, notamment dans tout ce qui est établissement public à caractère administratif où des élèves peuvent être affectés par la suite lorsqu'ils sont agents de direction.

Claude Bigot : Je souhaite revenir quand même sur la meilleure perception que nous avons des besoins en effectif. Le secrétariat de la liste d'aptitude a été transféré du Ministère vers l'Ucanss, or je sais que l'Ucanss travaille à la transformation de la base de données, pour une base de données « requérable » ce qui veut dire qu'on devrait pouvoir faire le même type de travail que celui qu'a fait l'Ucanss sur le profil des agents de direction par catégorie de caisse, par branche, par nature de fonction, directeur, directeur adjoint, etc... de façon à voir, au-delà des départs prévus par l'Ucanss, quel est le vivier qui existe au sein de la liste d'aptitude. Je me félicite de pouvoir bénéficier du soutien de l'association pour que ce travail d'analyse du contenu du fichier des gens qui sont inscrits sur la liste d'aptitude soit enfin réalisé. Nous aurons une plus grande lisibilité sur l'adéquation entre les départs, le vivier existant et les besoins d'alimentation de ce vivier.

Gilles Huteau : C'est un travail qui ne peut se réaliser qu'en partenariat avec les délégations régionales puisque justement, la force de l'association est aussi de pouvoir s'appuyer sur un réseau de proximité. Bien entendu, la position de l'association était claire sur le sujet, puisqu'au conseil d'administration, j'ai été amené à me prononcer favorablement pour la réduction de l'effectif des promotions, après avoir pris l'accord du représentant des élèves de la promotion en cours et après avoir recueilli, à l'occasion de nos rencontres, l'avis des élèves pour savoir s'il y avait un problème en la matière ; manifestement il y avait un consensus général sur cette réduction du nombre de poste. Pour autant, l'association a été aussi claire sur la vigilance qu'elle mettait à ce que cette réduction du nombre de poste qui est tout de même sensible, soit la plus argumentée possible. Il faut saluer les travaux qui ont été menés, qui méritent encore d'être affinés pour la connaissance des futurs besoins.

Les questions étant épuisées, Gilles Huteau remercie l'ensemble des participants à cette table ronde, et notamment les intervenants pour leur disponibilité et l'intérêt qu'ils veulent bien porter à notre Association.

INTERVIEW CLAUDE BIGOT

E.S. : Comment l'Ecole analyse-t-elle les évolutions du service public de Sécurité sociale (SPSS ci-après) ?

Claude Bigot : Le service public de Sécurité sociale doit analyser et comprendre son environnement, in fine comme tout acteur participant à un système doit le faire.

La difficulté, au sein de ce service public, est d'arriver à lire correctement les évolutions, et d'anticiper l'avenir sur la base de scénarii de développement crédibles.

Les évolutions du SPSS sont nombreuses mais j'en retiendrai deux qui me paraissent significatives :

- l'évolution du métier
- l'évolution de la forme de l'opérateur

L'évolution du métier

Elle paraît inéluctable. Le SPSS est historiquement un assureur, qui propose à une clientèle captive, un produit de nature particulière, fondé sur des valeurs au premier rang desquelles la solidarité.

Le premier enjeu de ce service public a donc été de répondre au défi de la « production », c'est-à-dire la traduction de droits des assurés sous la forme de prestations monétaires et la gestion des données correspondantes.

Cet enjeu, même s'il reste encore d'actualité ci ou là, est historiquement maîtrisé, grâce notamment aux technologies de l'information.



Le deuxième enjeu a été d'aller au-delà et d'envisager la question de la relation de service. Les Conventions d'Objectifs et de Gestion ont, sur ce point, été des aiguillons efficaces du changement. On peut là encore considérer que ce défi est relevé, même si des marges de progression perdurent ponctuellement.

La question se pose maintenant d'aller plus loin.

Je pense qu'il y va de la crédibilité et de la pérennité de notre service public. Plusieurs pistes d'évolution et finalement de différenciation sont possibles.

Le positionnement du SPSS comme acteur contribuant à la régulation financière du système, et donc à sa pérennité est indispensable mais insuffisant.

Il doit proposer d'autres « formes d'intervention », adaptées aux demandes des Français. Prenons par exemple l'enjeu représenté par le développement des prestations de service. Comment faire évoluer une offre de prestations essentiellement monétaire, qui correspond à l'histoire de l'assurance. Comment imaginer des formes innovantes de prestations de service ? Comment favoriser l'émergence de nouvelles formes de solidarité ? Comment faire évoluer, dans une logique de service-client, la frontière de la prise en charge des prestations non contributives, en améliorant la coordination des différents opérateurs ? Je pourrais également prendre l'exemple du positionnement dans le domaine de la prévention, pour lequel la Sécurité sociale doit légitimement investir dans la mesure où elle participe directement, mais à long terme, à l'état sanitaire du pays et à la soutenabilité financière du système. Il me paraît évident de rappeler que si notre service public a un devoir de performance immédiat, il a également une obligation de recherche et de développement à moyen/long terme. C'est cela aussi l'élan social...

L'évolution de l'Opérateur

Il s'agit sur ce point, et de façon parallèle, de mettre en perspective la réflexion et avoir en tête quelques comparaisons.

En premier lieu, la reconfiguration d'un opérateur au regard de l'évolution de l'environnement et de ses missions est toujours une nécessité. C'est plutôt l'incapacité à reconfigurer qui est problématique et révélatrice de blocages.

Historiquement, l'interrogation sur le nombre d'organismes adéquat aux missions à mener, et leur taille est parfaitement naturelle. Elle devient une interrogation biaisée et malicieuse dès lors qu'elle ne fait pas la preuve des économies de coûts de gestion qu'elle suppose et qu'elle n'est pas mise en regard du développement des missions futures que j'évoquais plus haut, qui contribuent à la pérennité du service public en le différenciant.

Dans tous les cas, il est utile de regarder autour de soi. L'Etat évolue lui-même dans son organisation, dans ses missions, dans l'apparition ou la confirmation de centres de décisions loco-régionaux.

Le secteur privé est engagé dans la dynamique depuis plus

longtemps, sous l'effet de contraintes concurrentielles et sous la pression financière de la rentabilité.

On peut, sans aucun doute, faire le pari que l'évolution de l'opérateur mettant en œuvre le SPSS peut être correctement gérée à la triple condition :

- qu'elle soit bien mise en regard des missions existantes et en développement,
- qu'elle soit bien étayée sur le plan économique,
- qu'elle soit accompagnée, et étalée sur moyenne période (5 ans).

E.S. : Comment l'Ecole s'adapte-t-elle elle-même à ces évolutions ?

Claude Bigot : A l'identique des réseaux d'organismes, l'Ecole réfléchit sur ses missions historiques, sur son développement, sur son organisation.

Le temps du cloisonnement étanche entre le concours d'entrée, la formation initiale, la formation continue est révolu.

Contribuer au déploiement des politiques publiques sociales et à la gestion du SPSS en recrutant et formant ses cadres dirigeants exige une approche plus harmonieuse.

Naturellement la formation des futurs cadres dirigeants est le cœur du métier. Celle-ci suppose la mise en œuvre d'une détection des potentiels efficace au niveau du concours d'entrée et de son jury, en lien direct avec les compétences attendues d'un agent de direction. Elle suppose également une identification précise des potentiels à transformer en compétences au moment de la formation initiale ou ultérieurement.

En un mot, cette approche induit un accompagnement du parcours de la personne, de sa sélection à son évolution professionnelle, en passant évidemment par des séquences obligées (formation initiale, affectation).

Pour illustrer le propos, je pourrais prendre l'exemple de la mise en place des filières d'enseignement relatives aux politiques de Sécurité sociale et à leur régulation.

Si l'on considère qu'un futur agent de direction doit posséder des connaissances précises dans le domaine de la régulation médico-économique ou de l'action sociale, alors il nous revient de proposer des actions de formation adéquates !

Si l'on considère que la gestion d'un réseau passe par un renforcement du dialogue national, alors il faut que l'Ecole propose un cycle de formation innovant, de type collaboratif et fondé sur la validation d'une première expérience de cadre de direction. C'est notamment le sens du cycle de formation expérimental proposé en 2006/2007 aux caisses nationales du régime général en réponse à leurs attentes.

(Elan social : Je vous propose d'y revenir en détail un peu plus loin...)

S'interroger sur le développement de l'Ecole, et son organisation, c'est apprendre à bâtir des partenariats au profit des cadres dirigeants du SPSS pour essayer de faciliter la diversité de leur parcours professionnel, de soutenir ceux qui souhaitent s'engager dans des démarches de recherche etc.

C'est également travailler différemment au sein de l'Ecole avec la mise en place d'une Direction de la Recherche et du Développement en 2007.

Finalement, c'est bien comprendre que la démarche de décryptage de son environnement et d'adaptation n'est jamais une réponse ponctuelle mais le fonctionnement naturel et permanent de toute organisation pérenne.

E.S. : Vous évoquiez le cycle de formation expérimental proposé aux caisses nationales du régime général ; pourriez-vous nous en dire un peu plus ?

Claude Bigot : A l'origine il y a l'analyse de deux caisses nationales du régime général de points d'amélioration du fonctionnement en réseau et de la relation national/local.

L'un des constats était que les compétences développées par les agents de direction au niveau local étaient correctement mobilisées par des groupes de travail liés à des chantiers de Branche mais très peu dans le cadre de la contribution à l'évolution de la politique publique à mettre en œuvre.

Le second constat visait les interrogations liées au fonctionnement en réseau, notamment la question de la compréhension des contextes et des contraintes des deux niveaux, national et local.

Pour répondre à la demande exprimée, l'Ecole a imaginé un type de formation particulier, qui ne peut être considéré ni comme une formation initiale, ni d'ailleurs comme de la formation continue traditionnelle.

Nous avons intitulé ce cycle « Politiques de Sécurité sociale : stratégie nationale et dynamique de réseaux » car il nous paraît conforme aux objectifs définis :

- renforcer les capacités de lecture d'un environnement et en déduire une stratégie nationale,
- identifier les différents modes d'animation d'un réseau d'entreprise, en comprendre les enjeux, mesurer la portée des actions collectives,
- maîtriser des méthodes et outils utiles dans un contexte national : conduite d'un projet national, techniques de communication écrites et orales.

Il est évident que ce cycle est l'occasion de lever un certain nombre d'idées reçues sur la relation national/local, dans les deux sens. Dans cette optique, l'Ecole a évidemment accepté la participation d'agents de direction des caisses nationales, aux côtés d'agents de direction d'organismes du réseau.

Enfin, je rappelle que ce cycle, qui sera déployé de novembre 2006 à mai 2007 est expérimental et qu'un bilan précis sera établi avant de décider de le reconduire et, naturellement, de

le proposer aux caisses nationales des autres régimes.

Au cours des journées de rencontre en région proposées par l'Ecole à tous les agents de direction de tous les régimes, j'ai mesuré l'intérêt porté à ce cycle et les interrogations qu'il suscitait !

Je profite de cet échange avec vous pour préciser à nouveau que le mode de sélection pour un cycle test a été celui de la désignation des stagiaires par la caisse nationale avec accord de l'Ecole. Cette procédure n'a de sens que si on la replace dans le contexte de l'expérimentation. Il va de soi, que l'Ecole définira en liaison avec les caisses nationales une procédure plus complète, si la pertinence du cycle est démontrée et celui-ci reconduit. Il n'y a donc pas à considérer cette expérimentation comme une « super-formation » mais bien comme un essai de form'action qui se développera fortement à l'avenir.

E.S. : Quels sont les principaux chantiers de l'Ecole pour l'année 2007 ?

Claude Bigot : Pour être complet, je reprendrais les grands axes de nos orientations triennales, qui permettent de comprendre la dynamique engagée par l'Ecole :

- Poursuivre et consolider les actions engagées avec les différents acteurs oeuvrant dans le champ de la protection sociale. Ce chantier est rendu indispensable par les échanges naturels que le SPSS entretient avec ces acteurs. De fait, il est inconcevable sur un plan pédagogique de ne retenir comme seule approche des questions de Sécurité sociale celle des régimes de base, sans envisager celle des assurances complémentaires, celle des prestations non contributives, celle de l'aide sociale, celle du développement des couvertures sociales en entreprise, etc. Cela veut dire aller encore un peu plus loin que les actions déjà engagées par l'Ecole, notamment l'organisation du colloque biennal ouvert à tous les acteurs de la protection sociale.

- Consolider nos relations européennes et internationales. Développer ces relations est une nécessité absolue nous permettant un accès aux meilleurs spécialistes des questions sociales européennes et internationales au profit des élèves et des stagiaires de formation continue. C'est aussi l'occasion pour nous de développer des analyses comparatives à l'image des travaux confiés cette année par le Centre d'Analyse Stratégique (ancien Commissariat général au plan) à trois groupes d'élèves de la 45^{ème} promotion dans le cadre des travaux préparatoires gouvernementaux à la présidence de l'Union Européenne par la France en 2008.

- Renforcer l'accompagnement individuel des anciens élèves issus du concours d'entrée et des stagiaires issus des cycles de formation « réglementaires » (2^{ème} section et CESCO) et parallèlement l'accompagnement des réseaux dans leurs évolutions. Sur le plan collectif, l'Ecole est sollicitée régulièrement pour favoriser le déploiement de telle ou telle politique sectorielle ou la diffusion de connaissance dans un

domaine donné (certification des comptes, gestion de la relation client, etc). Sur le plan individuel, il est évident que l'Ecole a une responsabilité dans l'accompagnement individuel des personnes qui l'ont fréquentée et dans l'organisation éventuelle d'actions de formations pour faire face à des moments clés du parcours professionnel.

- Développer et soutenir la recherche appliquée dans le domaine de la protection sociale. C'est le sens des bourses doctorales financées par l'Ecole mais également de la mise en place prochaine d'une direction en charge de cette question.

- Améliorer encore le fonctionnement interne de l'Ecole ; comme un organisme, l'Ecole organise son pilotage dans le cadre d'orientations pluriannuelles, déclinées annuellement et reliées à des objectifs mesurables, dont le suivi est trimestriel. Cette orientation doit se concrétiser par un décloisonnement des secteurs, déjà engagé dans le domaine de l'offre de formation comptable et financière par exemple.

E.S. : Un programme ambitieux !

Claude Bigot : Non ! Il est simplement à la hauteur des enjeux que nous avons évoqués. Mais dans tous les cas, l'Ecole Nationale ne réussira pas toute seule, depuis Saint-Etienne ! C'est parce que nous sommes connectés en permanence au réseau des organismes, que nous dialoguons avec les caisses nationales, que nous échangeons des points de vue avec l'association des anciens élèves que nous y arriverons.

Montesquieu disait que « pour faire de grandes choses, il ne faut pas être au dessus des hommes mais parmi eux ». Je pourrais facilement reprendre cette posture à mon compte en énonçant pour l'Ecole que « pour faire de grandes choses, il ne faut pas être au dessus des organismes et de leurs dirigeants mais parmi eux ».