

Chapitre XIX

La gestion des personnels de direction des organismes de sécurité sociale : une stratégie à construire

PRESENTATION

Les agents de direction (ADD) des organismes de sécurité sociale en constituent l'encadrement supérieur. Aux termes de l'article R. 123-48 du code de la sécurité sociale (CSS), ils se définissent par la nature des fonctions qu'ils occupent : sous-directeur, directeur délégué, directeur adjoint, agent comptable ou directeur, ces deux derniers niveaux correspondant aux postes dits de « cadres dirigeants ».

En 2013, le régime général en comptait 1 885, la mutualité sociale agricole (MSA) 264 et le régime social des indépendants (RSI) 175, soit respectivement 1,2 %, 1,5 % et 2,9 % des effectifs globaux de ces régimes.

Les agents de direction sont des salariés de droit privé soumis au droit commun du travail. Cependant, en raison de la mission de service public qui leur est confiée, leur recrutement et leur carrière sont en partie régis par le code de la sécurité sociale (articles L. 123-2 et R. 123-1 et suivants) qui prévoit notamment leur formation par une école de service public, leur inscription sur une liste d'aptitude et un agrément par l'État⁶⁸⁷.

Dans le cadre d'une enquête plus large sur les personnels de la sécurité sociale dont le présent chapitre constitue un premier volet, la Cour a examiné, selon une approche comparative entre les trois principaux régimes, la gestion de cette catégorie de personnel⁶⁸⁸ et a cherché à en apprécier l'adéquation au regard des objectifs et enjeux des organismes de sécurité sociale.

Elle a constaté que l'évolution des effectifs et des rémunérations des agents de direction est insuffisamment maîtrisée (I) et que leurs parcours professionnels sont peu encadrés et peu diversifiés (II). Ces lacunes en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se doublent d'un éclatement des fonctions de l'employeur qui fait obstacle au pilotage par les caisses nationales de leur réseau et d'un cadre de gestion qui ne favorise pas le développement de carrières transversales (III).

687. Seuls échappent à l'une ou plusieurs de ces obligations les agents des organismes d'assurance vieillesse des professions libérales, de la Caisse des français à l'étranger, des organismes ayant le caractère d'établissement public et de la Caisse autonome nationale de la sécurité sociale dans les mines, qui n'entrent pas dans le périmètre de cette enquête.

688. Une précédente enquête sur ce sujet a été publiée en 2000 : Cour des comptes, *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale pour 2000*, chapitre X : la gestion des branches et des organismes, La Documentation française, septembre 2000, p. 408-438, disponible sur www.ccomptes.fr.

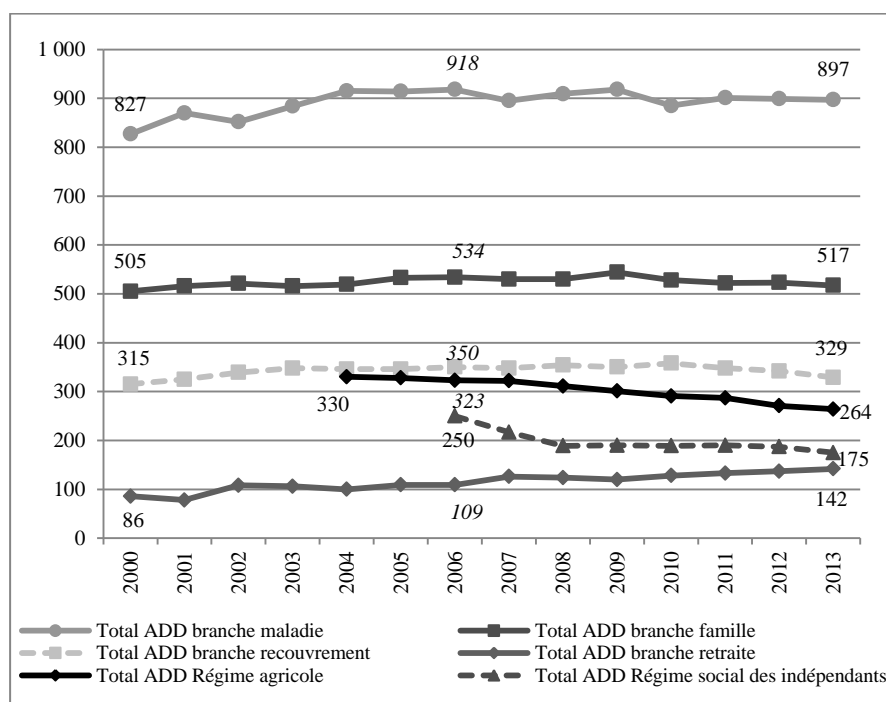
I - Des effectifs en décroissance récente, une politique salariale avantageuse

A - Un ajustement progressif des effectifs

1 - Des évolutions tardives et limitées

Après une hausse globale sur la période 2000-2006, correspondant principalement à une augmentation de 11,2 % au sein du régime général, l'effectif des agents de direction des trois principaux régimes de sécurité sociale est passé, entre 2006 et 2013, de 2 484 à 2 324⁶⁸⁹, soit une diminution de 6,4 %.

Graphique n° 35 : évolution des effectifs d'ADD (régime général, MSA,RSI)



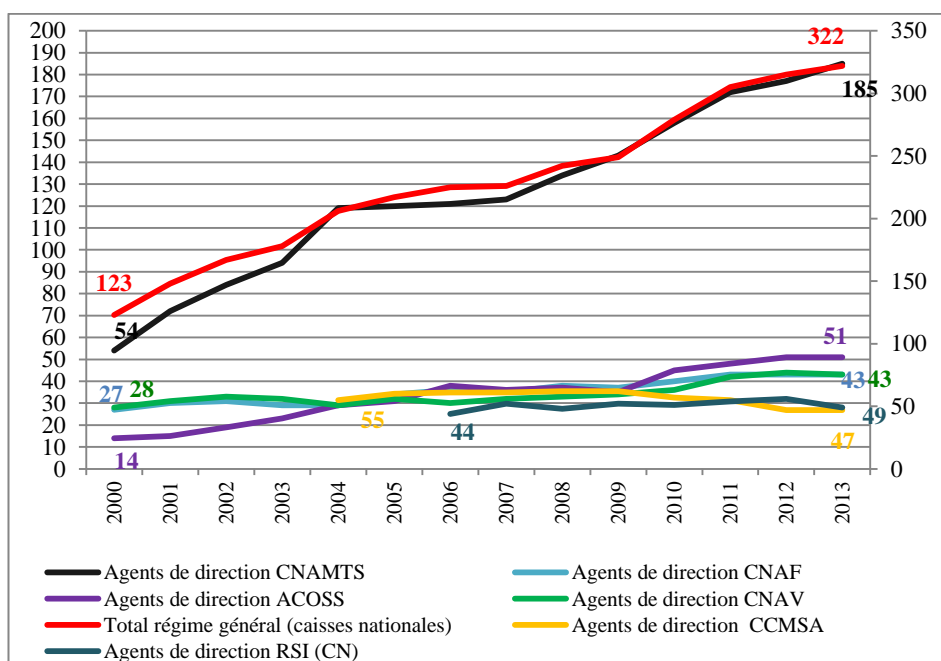
Source : Cour des comptes

689. 47,7 % des agents de direction sont des femmes. Pour les directeurs, cette part tombe à 28 % au régime général, 9 % à la MSA et 14 % au RSI, alors que les femmes représentent 76 % du personnel de la sécurité sociale.

Cette inflexion tardive traduit un défaut d'anticipation, alors que les restructurations des réseaux devenaient inévitables compte tenu des gains de productivité enregistrés. Les caisses du régime général sont de fait passées de 415 en 2005 à 316 en 2013, celles de la MSA de 74 à 35 entre 2001-2011. En 2006, le RSI a fusionné 90 caisses locales et trois caisses nationales en 30 organismes locaux.

Le caractère cependant limité de la diminution des effectifs d'ADD est dû au renforcement des compétences de pilotage et d'expertise des caisses nationales dans un contexte marqué par de fréquentes réformes, sans préjudice du reclassement au niveau central d'agents de direction issus des caisses de base ayant fusionné. Pour le seul régime général, le nombre d'agents de direction affectés en caisses nationales s'est accru de 160 %.

Graphique n° 36 : évolution des effectifs d'ADD des caisses nationales



Source : Cour des comptes

La diminution des effectifs est plus nette au niveau local, même si elle a été encadrée par des accords conventionnels protecteurs.

Les garanties conventionnelles négociées dans le cadre des restructurations

Au régime général, les protocoles d'accord des 5 septembre 2006 et 26 janvier 2010 ont interdit tout licenciement économique et toute mobilité géographique ou fonctionnelle imposée dans le cadre des restructurations. Le plan d'accompagnement social du RSI du 4 juillet 2006 prévoyait quant à lui l'absence de mobilité géographique contrainte. En plus d'un dispositif d'accompagnement individuel des changements d'emploi ou de qualification, ces accords comportaient des aides financières en cas de mobilité géographique : indemnité de deux à trois mois de salaire ; remboursement des frais de double résidence, de déménagement ; de recherche d'un logement ; indemnité compensatrice de réinstallation et assistance à la recherche d'emploi du conjoint. 24 ADD de la branche maladie ont bénéficié d'une aide pour un montant global de 328 753 €. Pour les ADD du RSI, ces mesures se sont élevées à 392 956 €, qui s'ajoutent aux 5,8 M€ versés dans le cadre des 49 départs négociés d'ADD.

L'accord de la MSA en date du 13 février 2008 visait à inciter financièrement les salariés à partir en retraite. Une indemnité de départ à la retraite, égale à deux mois de salaire brut mensuel, a été versée à 49 personnes, pour des montants individuels s'échelonnant de 8 467 € à 33 240 € (pour un montant global de 1,16 M€ entre 2008 et 2012), en complément de l'indemnité de 3 mois prévue par la convention collective. Une aide d'un montant différencié (de 2 000 à 3 000 € nets par trimestre racheté) a été accordée en fonction du nombre de trimestres rachetés, dans la limite de 12. Sept agents en ont bénéficié pour des montants allant de 8 970 à 72 900 €, pour un coût total de 231 000 €.

Les restructurations, qui ont conduit à la création d'organismes plus importants, ont eu pour conséquence une hausse des rémunérations des ADD, dans la mesure où celles-ci dépendent en partie de la taille des caisses et où des revalorisations de salaire ont été accordées en cas de cumul de fonctions au moment de la fusion et n'ont pas toujours été remises en cause une fois l'opération réalisée.

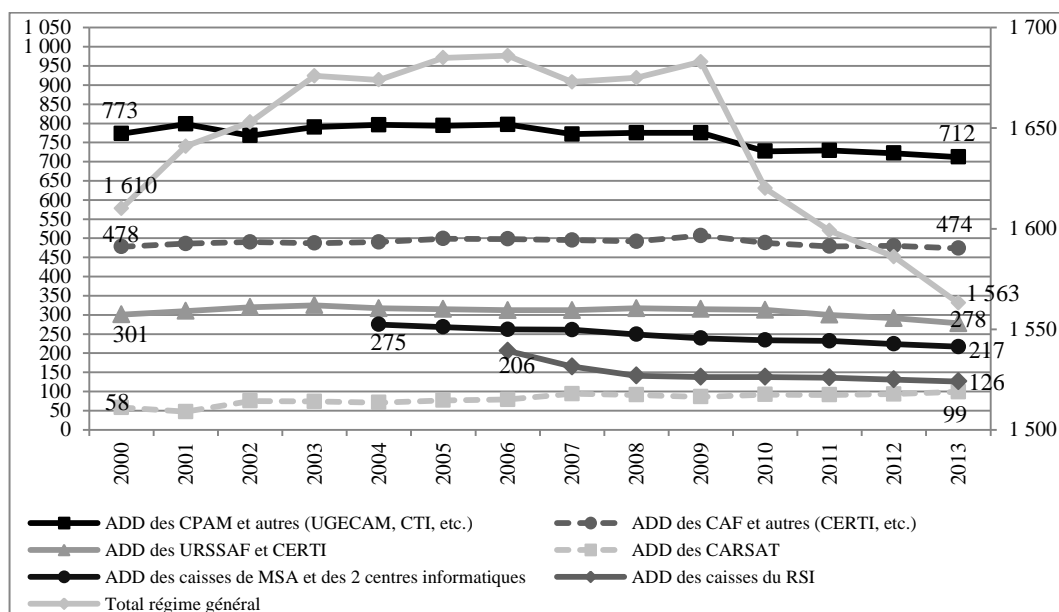
La diminution des effectifs a aussi été facilitée par les nombreux départs en retraite⁶⁹⁰, qui devraient se poursuivre dans les prochaines années compte tenu de la pyramide des âges⁶⁹¹.

690. Sur la période 2003 à 2013, 170 ADD de la MSA sont partis à la retraite ; 329 à la CNAMTS ; 234 à la CNAF. On dénombre 59 départs à la retraite d'ADD entre 2006 et 2013 au RSI et 22 dans la branche vieillesse. Entre 2010 et 2013, 48 ADD de l'activité recouvrement ont pris leur retraite.

691. Au régime général, la part des agents de direction de plus de 55 ans est passée de 18,3 % en 1998 à 40 % en 2012 ; au RSI de 40 % à 48 % entre 2006 et 2013 et à la MSA de 32 % à 50 % entre 2003 et 2013.

Cette rationalisation recouvre néanmoins des évolutions contrastées selon les branches et les régimes. Au régime général, à l'exception des ADD des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), qui ont crû de 70 % entre 2000 et 2013 tout en restant proportionnellement moins nombreux que dans les autres branches, le nombre d'ADD est resté globalement stable en caisses locales. Après avoir augmenté progressivement jusqu'en 2008-2009, les ADD des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM), des caisses d'allocations familiales (CAF) et des unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF) baissent depuis légèrement sous l'effet des restructurations (-5,7 %). Les effectifs d'ADD des autres organismes locaux (UGECAM, centres informatiques etc.) ont diminué de 30 %. Les fusions d'organismes de base au RSI et à la MSA se sont traduites par une réduction plus significative du nombre d'ADD qu'au sein du régime général : depuis sa création en 2006, le RSI a ainsi perdu 30 % d'ADD, tandis que le nombre de ceux de la MSA a baissé de 20 % depuis 2004.

Graphique n° 37 : évolution des effectifs d'ADD des organismes locaux



Source : Cour des comptes

2 - Des taux d'encadrement variables selon les réseaux

Les taux d'encadrement supérieur (défini comme le nombre d'employés, de cadres et d'informaticiens pour un agent de direction)

varient du simple au triple en fonction des réseaux, comme le fait apparaître le tableau suivant. Ces taux sont beaucoup plus élevés dans la branche recouvrement et au RSI que dans les branches maladie et vieillesse, ceux de la branche famille et de la MSA se situant entre ces deux extrêmes.

Tableau n° 105 : taux d'encadrement supérieur moyen en 2013 par réseau

1 ADD pour X agents	Maladie	Famille	Recouvrement	Vieillesse	MSA	RSI
Caisse nationale	1 pour 100	1 pour 8	1 pour 10	1 pour 84	1 pour 23	1 pour 20
Caisses locales	1 pour 100	1 pour 65	1 pour 46	1 pour 98	1 pour 66	1 pour 34
Ensemble	1 pour 98	1 pour 61	1 pour 41	1 pour 94	1 pour 61	1 pour 30

Source : *Cour des comptes*

Ces disparités apparaissent plus refléter l'histoire des différents régimes que liées à des facteurs objectifs, en particulier pour ce qui concerne les caisses nationales⁶⁹².

D'une manière générale cependant, les réorganisations, qui se sont traduites dans chaque réseau par une disparition nette de postes de direction, en particulier de pleine responsabilité, ont accentué les difficultés d'évolution de carrière des agents de direction. Les écarts très réduits entre l'âge moyen des différentes catégories (de l'ordre de quatre à sept ans selon les régimes) témoignent de ce que nombre de sous-directeurs et de directeurs adjoints n'accéderont jamais à des fonctions de cadres dirigeants. Cette situation appelle à la vigilance dans la détermination des recrutements à venir.

692. Le taux d'encadrement supérieur élevé de la CNAV s'explique cependant par le fait que celle-ci assure, pour la région Ile-de-France, les missions dévolues aux CARSAT.

Une estimation des besoins à fiabiliser

Ce n'est qu'en 2012 que l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)⁶⁹³ a conçu une méthode formalisée pour fixer la taille des promotions de l'École nationale supérieure de la Sécurité sociale (EN3S), qui forme les agents de direction et les cadres de la sécurité sociale (à l'exception de ceux des caisses des professions libérales). Celle-ci repose sur une évaluation des besoins en ADD à un horizon anticipé de cinq à six ans, à laquelle est appliqué un taux de renouvellement déterminé pour chaque réseau. Malgré ces progrès, les estimations réalisées dans ce cadre demeurent discutables. Outre la non prise en compte des anciens élèves de l'EN3S non nommés agents de direction après dix années d'exercice professionnel (soit environ 5 % des élèves d'une promotion qui en compte en moyenne 65) et une évaluation encore approximative des besoins des régimes spéciaux, les trois principaux régimes ne justifient pas de façon précise du taux de renouvellement qu'ils ont retenu, en particulier au regard des gains de productivité à réaliser dans les années à venir. De plus, les besoins du régime général tels que calculés par l'UCANSS apparaissent surévalués au regard des perspectives d'évolution des réseaux : alors que l'UCANSS estime la réduction du nombre d'ADD entre 2018 et 2022 à 67,4 ETP, celle-ci serait en réalité deux fois plus importante, en tenant compte des objectifs des branches maladie et recouvrement de diminuer leurs effectifs respectivement de 90 et 38 ADD. Par prudence, l'EN3S a retenu, pour l'année 2014, un taux global de renouvellement de 67 %, soit un recrutement de 87 ADD pour un besoin estimé de 130.

Ces ajustements restent limités. Quand bien même les caisses des professions libérales seraient soumises à l'obligation de recruter parmi les agents formés par l'EN3S⁶⁹⁴ et même si les mobilités hors de la sécurité sociale se développaient, un resserrement de la taille des promotions de l'école doit être envisagé.

B - Une politique salariale avantageuse

La rémunération principale brute annuelle des agents de direction s'élève en moyenne à 95 000 € (96 679 € au régime général ; 89 517 € au RSI ; 100 956 € à la MSA).

693. En application de l'article L. 224-5 du CSS, l'UCANSS est la fédération des employeurs du régime général chargée de la négociation des accords collectifs nationaux applicables aux employés et cadres et aux agents de direction et d'assurer « les tâches mutualisées de la gestion des ressources humaines ». Elle peut également se voir confier par l'État des missions inter-régimes dans ce domaine ou « sur tout sujet de fonctionnement des organismes d'intérêt commun, notamment pour les opérations immobilières ».

694. Elles comptent environ 24 cadres supérieurs.

Tableau n° 106 : grilles de rémunération des ADD⁶⁹⁵*(En €)*

	Régime général			MSA			RSI		
	Minimum	Maximum	Moyenne	Minimum	Maximum	Moyenne	Minimum	Maximum	Moyenne
Directeur	77 493	140 558	109 026	102 546	135 336	118 941	86 268	125 268	105 768
Agent comptable	65 990	121 386	93 688	85 966	113 476	99 721	65 988	102 648	84 318
Directeur adjoint	57 817	118 359	88 088	85 510	111 019	97 265	57 408	90 168	73 788
Sous-directeur	56 001	118 359	87 180	74 913	99 721	87 317	52 728	90 168	71 448

Source : Cour des comptes, données régime général, MSA, RSI.

Pour compléter la rémunération principale qui dépend du niveau de fonction et de la taille de l'organisme, des mécanismes d'individualisation des rémunérations et de rétribution de la performance ont été substitués dans les trois principaux régimes à l'avancement automatique à l'ancienneté.

La progression de la rémunération est pour le reste assurée par l'attribution de points de compétence reconnaissant les progrès dans la maîtrise des fonctions. Chaque année, environ un tiers des ADD bénéficient ainsi de points de compétence⁶⁹⁶, dont le nombre n'est limité au régime général et au RSI que par le plafond de la grille de rémunération. Leur attribution ainsi que la répartition et l'évolution entre les positions de sous-directeur et de directeur adjoint et les différents niveaux de qualification relèvent des directeurs des organismes locaux, sur les pratiques desquels les caisses nationales n'ont qu'une visibilité limitée. Dans le régime général, la mise en place d'une pesée des emplois de sous-directeur et de directeur adjoint afin de permettre une meilleure adaptation des rémunérations aux responsabilités effectivement assumées, constituait l'un des points de la négociation collective qui a échoué en décembre 2013.

Une augmentation minimale de 5 % est aussi garantie en cas de promotion. Des compléments de rémunérations peuvent également être

695. Ces montants ont été obtenus en multipliant les coefficients des grilles de rémunération (augmentés pour les cadres dirigeants des points de responsabilité supplémentaires) par la valeur du point, puis par 13 ou 14 mois en fonction des régimes. Ils ne comportent donc pas d'éléments d'individualisation de la rémunération (part variable, intéressement, points liés à l'exercice de fonctions supplémentaires).

696. Environ 30 % et 11 % des ADD de la MSA et du RSI n'ont perçu aucune rémunération rétribuant la maîtrise des fonctions entre 2011 et 2013. Seule une minorité d'ADD (2,9 %) du régime général n'ont bénéficié ni de part variable, ni de points d'évolution salariale en 2011 et 2012.

versés en cas de surcroît de responsabilités (fonctions de cadres dirigeants, cumul de fonctions dans plusieurs organismes, missions nationales etc.), dans la limite d'un plafond fixé par les conventions collectives. Celui-ci n'est cependant pas toujours respecté.

Des irrégularités de rémunération

Dans toutes les branches du régime général, la Cour a constaté que plusieurs directeurs d'organismes locaux ou nationaux bénéficient jusqu'à 160 à 200 points de cumul de fonctions, alors que le plafond est fixé à 80 points par la convention collective du 22 juillet 2005, quel que soit le nombre de situations y ouvrant droit et qu'ils n'assurent pas toujours une mission identifiée en contrepartie de cette rémunération complémentaire, qui peut aller de 1 729 € à 12 108 € par an.

Bien que plus incitative pour les ADD que les dispositifs d'intéressement⁶⁹⁷, la création d'une part variable de rémunération (en 2005 au régime général et en 2009 à la MSA et au RSI), qui peut représenter jusqu'à un mois et demi de salaire de base pour un directeur et un mois de salaire pour les autres ADD, ne s'est inscrite que de façon limitée dans une logique de résultat et de performance.

Certes, l'individualisation des rémunérations semble pratiquée dans la plupart des réseaux⁶⁹⁸, puisqu'en 2012, 41 %, 50 % et 38 % des ADD respectivement des branches recouvrement, maladie et vieillesse et 35 % de ceux des caisses du RSI n'ont pas atteint le taux de performance moyen.

Toutefois, une part variable a été attribuée à 95 % des ADD du régime général. Les taux moyens de réalisation des objectifs (en fonction desquels est calculée la part variable) apparaissent en outre très élevés (de l'ordre de 79 à 83 %). De plus, les parts variables se surajoutent aux rémunérations principales et ne représentaient en 2012 que 4,4 %, 4,0 % et 1 % des masses salariales globales des ADD du régime général, de la MSA et du RSI⁶⁹⁹. Depuis 2009, la part variable a d'ailleurs fortement augmenté (+20,3 % au régime général, +174 % à la MSA et +37 % au

697. Identique pour tous les agents d'un même organisme, le montant moyen de la prime d'intéressement s'est élevé à 816 € au régime général, 510 € au RSI et 532 € à la MSA en 2012.

698. Seule la CNAF n'a pas connaissance des parts variables attribuées par les directeurs des CAF à leurs ADD.

699. Les masses salariales des ADD du régime général (184,6 M€), de la MSA (29,5 M€) et du RSI (18,7 M€) correspondent à 3,9 % de la masse salariale globale, pour des effectifs qui représentent 1,3 % des effectifs totaux.

RSI), alors même que la masse salariale globale des ADD a progressé plus lentement ou diminué⁷⁰⁰.

La part variable des ADD du régime agricole

Les conditions de fixation de la part variable à la MSA apparaissent garantes d'une meilleure égalité de traitement des ADD qu'au régime général et au RSI. Contrairement à ces derniers où les objectifs sont fixés par le directeur de l'organisme de base pour ses ADD, les objectifs sont définis et mesurés par la caisse centrale de la MSA (CCMSA) pour tous les organismes de façon identique au travers de 35 indicateurs, fonction en grande partie des objectifs de la convention d'objectifs et de gestion. Lorsque les organismes ont atteint ou dépassé 50 % des objectifs, l'enveloppe de part variable à distribuer est égale au pourcentage d'atteinte des objectifs appliquée au total des rémunérations de base de l'équipe de direction et est répartie entre les ADD par le directeur et pour ce dernier, par le président du conseil d'administration après avis du directeur général de la CCMSA. En 2012, les taux de réussite des caisses ont varié entre 48,06 % et 86,44 % (avec une moyenne de 73,56 %), les caisses de Corse et d'Ile-de-France n'ayant pas été éligibles à la rémunération variable.

Enfin, d'autres avantages complètent la rémunération principale des ADD : régimes de prévoyance et complémentaires santé financés pour moitié au moins par des cotisations à la charge de l'employeur, plans d'épargne entreprise pouvant donner lieu, au régime agricole, à des abondements plafonnés de l'organisme, œuvres sociales, avantages en nature dont aucune caisse nationale n'assure toutefois le suivi, régime de retraite supplémentaire à la MSA.

Des indemnités de rupture conventionnelle parfois très généreuses

Dans la branche maladie, neuf des treize ruptures conventionnelles conclues par la CNAMTS depuis 2009 ont donné lieu à des indemnités supérieures à ce qui est prévu par la convention collective, soit une indemnité égale à un mois de traitement (calculée sur la base du dernier mois d'activité) par année d'ancienneté, avec un maximum de 18 mois de salaire. Un directeur adjoint a ainsi perçu une indemnité de 118 643 € égale à 11,8 années d'ancienneté, alors qu'il n'avait que cinq ans d'ancienneté effective. Un sous-directeur, avec 2,2 années d'ancienneté, a bénéficié d'une indemnité de 42 848 €, équivalente à 8,6 mois de rémunération. Dans la branche vieillesse, l'une des deux ruptures conventionnelles conclues depuis 2000 a conduit au versement d'une indemnité de 23,1 mois de salaire (137 841,17 €), pour un agent qui avait plus de 40 ans d'ancienneté. Dans la branche famille, les quatre

700. En euros constants, -3,3 % au régime général et -10,6 % à la MSA et +8,7 % au RSI en euros courants.

transactions conclues depuis 2000 et sept ruptures conventionnelles sur huit l'ont été pour des montants supérieurs à ceux prévus par les stipulations conventionnelles. Par exemple, un ADD de la CNAF et un directeur adjoint de CAF (qui avaient plus de 35 ans d'ancienneté) ont touché une indemnité respectivement de 324 522€ et de 210 000€, correspondant respectivement à 34,9 mois et 36,3 mois de salaire. Dans la branche recouvrement, une des quatre ruptures conventionnelles intervenues entre 2011 et 2013 s'est soldée par une indemnité de 126 365 € correspondant à 10,5 mois de rémunération pour un directeur qui n'avait que 4,2 ans d'ancienneté. Seules deux des neuf ruptures conventionnelles conclues par la MSA depuis 2008 l'ont été pour des montants supérieurs à ceux prévus par la convention collective. Le RSI n'a pas été pour sa part en mesure de fournir à la Cour l'intégralité des données permettant d'apprécier le montant des indemnités allouées dans le cadre des 49 départs négociés conclus lors de la restructuration de son réseau.

II - Des parcours professionnels peu encadrés et peu diversifiés

A - L'accès aux fonctions d'agent de direction : un processus lourd et jusqu'à récemment peu sélectif

Pour pouvoir postuler à des fonctions d'ADD, un candidat doit en principe être inscrit sur la liste d'aptitude prévue à l'article R. 123-45 du code de la sécurité sociale. Instituée en 1960 en même temps que l'agrément ministériel⁷⁰¹ pour mettre fin aux dérives constatées dans l'exercice par les conseils d'administration de leur pouvoir de nomination, cette liste devait permettre d'assurer le caractère transparent et équitable des conditions de recrutement. Elle n'a toutefois pas toujours garanti la qualification des personnes ainsi nommées. En effet, à côté des 1^{ère} et 3^{ème} sections de la liste ouvertes respectivement aux anciens élèves de l'EN3S après cinq ou six années d'exercice et aux agents publics justifiant d'une ancienneté de huit ans dans un poste de catégorie A et d'une expérience de six ans dans le secteur sanitaire et social, la 2^{ème} section permettait à des cadres d'accéder à un premier niveau de fonction

701. Délivré généralement de façon tacite, l'agrément prévu à l'article R. 123-48 du CSS atteste que les ADD remplissent les conditions administratives pour exercer ces fonctions et leur aptitude à assurer la gestion d'un service public.

de direction, sans formation ni sélection particulière⁷⁰². Environ 24 % des ADD du régime général et du RSI et 35 % des ADD de la MSA relèvent de cette catégorie. Seule la progression sur des postes de direction plus importants était subordonnée au suivi d'un cycle diplômante obligatoire.

En 2013, la « réforme Morel » (cf. encadré) a supprimé la 2^{ème} section et a conditionné, à compter de 2014, l'accès à la fonction d'ADD par promotion interne à une certification préalable des compétences assurée par l'EN3S dans le cadre d'une formation diplômante intitulée « CAP DIRigeant » (CAPDIR). Elle a aussi rénové les conditions de gestion de la liste d'aptitude qui était devenue un « tableau d'honneur » obéissant à des règles d'accès rigides et complexes, privilégiant l'ancienneté au détriment d'une recherche des compétences et des potentiels et de la fluidité des parcours. Malgré ces simplifications, ce dispositif, qui sera effectif en 2015, demeure lourd.

La liste d'aptitude depuis la « réforme Morel »

Fin 2009, le ministre chargé de la sécurité sociale a confié à Mme Annick Morel, inspectrice générale des affaires sociales, une mission visant à dynamiser la gestion des ADD du régime général et du RSI. Ses conclusions ont conduit, en 2013, à la refonte des conditions d'accès aux fonctions d'ADD, à la réforme de l'EN3S ainsi qu'à la préconisation d'outils destinés à favoriser l'accompagnement des parcours professionnels. La volonté de parvenir à des modifications consensuelles qui a présidé aux travaux de cette réforme n'a pas permis l'adoption de mesures plus ambitieuses, telles que la suppression de la liste d'aptitude ou l'institution d'une mobilité obligatoire.

La nouvelle liste d'aptitude a donc été uniquement simplifiée. Les emplois d'ADD ne sont plus classés qu'en trois catégories : la classe L1 regroupe les postes de directeurs de plein exercice des organismes les plus importants du régime général et les postes stratégiques des caisses nationales ; la classe L2 couvre les postes de directeurs d'organismes locaux moins importants du régime général, de directeurs du RSI et de directeurs de caisses de régime spécial ; la classe L3 porte sur tous les autres postes d'ADD, y compris les agents comptables.

702. Le nombre de candidats inscrits en 2^{ème} section ne pouvait toutefois excéder le cinquième du nombre total des candidats inscrits en 1^{ère} section l'année précédente.

Assurée par deux commissions ⁷⁰³ l'inscription sur la liste d'aptitude est précédée d'évaluations croisées réalisées, d'une part, par les caisses nationales ou par le directeur de la caisse locale et d'autre part, par la mission nationale de contrôle, rattachée au directeur de la sécurité sociale.

Pour l'accès aux classes L1 et L2, il est également prévu de recourir à un centre d'évaluation extérieur. L'obligation d'avoir effectué une mobilité inter-branches ou inter-régimes, en organisme national ou à l'extérieur de la sécurité sociale, en tant que cadre dirigeant, n'est requise que pour accéder à des postes relevant de la classe L1. Pour l'inscription dans la classe L2, la mobilité ne joue qu'un rôle d'accélérateur de carrière en permettant de réduire la condition d'ancienneté requise.

L'existence d'autres dispositifs d'évaluation (en particulier pour la nomination aux postes de cadres dirigeants du régime général et du RSI cf. *infra*) et leur professionnalisation, la mise en place du CAPDIR qui vise à garantir la qualification des agents qui accèdent à des fonctions de direction par promotion interne, ainsi que les outils préconisés par la « réforme Morel » (gestionnaire et entretiens de carrières, dispositifs de détection des hauts potentiels cf. *infra*) devraient permettre de constituer des viviers de profils susceptibles d'accéder à des emplois d'ADD, équivalents à ceux de la liste d'aptitude, tout en évitant la lourdeur de la procédure administrative actuelle. Dans ces conditions, la suppression de la liste d'aptitude apparaît souhaitable à terme rapproché.

B - Des carrières réalisées principalement au sein d'un même réseau

Les mobilités des agents de direction restent largement associées à des promotions successives, conduisant à occuper des fonctions de plus en plus élevées dans des organismes locaux de taille croissante au sein d'un même réseau. Chaque année, environ 6 à 7 % des agents de direction du régime général effectuent ainsi une mobilité inter-organismes et, en 2013, 45 % d'entre eux avaient réalisé une mobilité géographique. Au 1^{er} décembre 2013, 58 % de ceux de la MSA avaient déjà changé de caisse locale. Depuis la création du RSI en 2006, un peu plus de la moitié des 44 mobilités effectuées se sont traduites par un changement de caisse locale.

La proportion des agents de direction ayant accompli une mobilité entre branches du régime général s'élevait en moyenne à 28 % en 2013.

703. L'une pour le régime général et le RSI, l'autre pour la MSA qui conserve une liste d'aptitude distincte.

Les mobilités entre caisse nationale et caisses locales, qui permettent pourtant une meilleure appréhension des problématiques de fonctionnement propres à chacun de ces niveaux, sont encore plus minoritaires : seuls 11 % des agents du régime général et de la MSA avaient déjà effectué une telle mobilité en 2013 ; au RSI en revanche 48 % des mobilités depuis 2006 ont été constituées par des mouvements de cette nature.

Les mobilités inter-régimes sont encore plus rares, puisqu'au 1^{er} décembre 2013 elles n'avaient concerné que 7 % des ADD du régime général et de la MSA. Seuls 7 agents de direction du RSI ont rejoint le régime général depuis 2006⁷⁰⁴.

Enfin, les mobilités à l'extérieur de la sécurité sociale sont quasi-inexistantes. Outre la question des écarts de rémunération, les passerelles vers la fonction publique sont en effet récentes, limitées et imprécises et les passages en administration publique perçus comme une parenthèse plutôt que comme une étape qualifiante dans le cadre d'un parcours professionnel.

Les mobilités vers les trois fonctions publiques

En l'état actuel des textes, les agents de direction peuvent être détachés sur des emplois de directeur d'hôpital ou de rapporteur à la Cour de comptes et les cadres dirigeants intégrés à l'IGAS. La loi du 2 février 2007 autorise la mise à disposition de personnels de droit privé ayant « une qualification technique spécialisée » au bénéfice des administrations et établissements publics, sans toutefois viser expressément les ADD ni préciser à quels corps, ni cadre d'emplois ou grade de la fonction publique ils peuvent prétendre, ce qui la rend de fait difficilement applicable. Le développement de liens vers la fonction publique permettrait pourtant de renforcer l'attractivité des métiers de direction de la sécurité sociale, en garantissant des parcours professionnels plus diversifiés.

Malgré l'existence d'un accompagnement financier à la mobilité, plusieurs facteurs se combinent pour expliquer cette situation de cloisonnement préjudiciable à une vision transversale des enjeux de la gestion de la sécurité sociale.

Les ADD ne sont pas soumis à une durée maximale de fonction. À l'exception de la mobilité inter-organismes⁷⁰⁵, aucune obligation de

704. Au régime général, ces pourcentages progressent néanmoins avec l'ancienneté. Ainsi, la mobilité inter-branches, inter-régimes et en caisse nationale concernait respectivement 44 %, 11 % et 18 % des ADD avec une ancienneté de 15 à 19 ans.

705. Qui constitue une condition d'accès à une première fonction d'ADD à la MSA ou à un premier poste de cadre dirigeant au régime général et au RSI.

mobilité ne s'impose à eux, ce qui peut se traduire par le maintien dans un organisme pendant des durées parfois longues : en moyenne, 36 % des ADD présentent une ancienneté dans leur organisme supérieure à 10 ans et 14 % une ancienneté de plus de 20 ans. Les régimes font par ailleurs preuve d'un degré d'ouverture variable. Les directeurs des caisses peuvent en effet hésiter à prendre le risque de recruter un ADD qui n'a pas d'expérience professionnelle dans leur réseau. De même les caisses nationales tendent à réserver les postes les plus importants aux agents de leur réseau afin de les fidéliser. Les parcours présentant des mobilités diversifiées, considérés comme atypiques, ne sont pas valorisés.

C - Une gestion des compétences et des parcours à construire

Si toutes les caisses nationales évaluent les directeurs de leur réseau (à l'exception de la CCMSA qui ne met en place une telle procédure qu'en 2014), elles ont en revanche peu de visibilité sur la façon dont les directeurs locaux évaluent les agents de direction qui relèvent de leur autorité. Le niveau de profondeur de l'entretien ainsi que les méthodes de fixation des objectifs, de mesure de la performance (dont dépend pourtant le montant de la part variable) et d'appréciation de la maîtrise de la fonction peuvent de fait être très différents d'une caisse locale à une autre.

Comme les évaluations, la formation continue des ADD s'inscrit rarement dans une véritable démarche de gestion de carrière et de construction institutionnalisée d'un parcours professionnel. À l'exception de la « stratégie nationale et dynamique de réseau »⁷⁰⁶ et de quelques actions de formation spécifiques à leur branche⁷⁰⁷, les caisses nationales du régime général et du RSI se sont peu impliquées dans l'élaboration de parcours de formation obligatoire permettant d'accompagner l'évolution de leurs missions et de leurs compétences.

706. La SNDR est un cycle d'études de 25 jours destiné à apporter à une douzaine de stagiaires sélectionnés sur candidature par les caisses nationales et l'EN3S une vision globale et stratégique des enjeux nationaux de la sécurité sociale et une meilleure compréhension des mécanismes de construction des politiques publiques ainsi qu'une culture de réseau dans une logique inter-branches et inter-régimes.

707. En 2013, l'ACOSS a par exemple proposé à ses ADD une formation sur le thème du management et lancera en 2014 un plan de formation annuelle dédié aux ADD, en partenariat avec l'EN3S.

De même, à l'exception de l'ACOSS⁷⁰⁸ et de la MSA où le suivi de la carrière des ADD apparaît davantage structuré, n'ont pas encore été mis en place les outils préconisés par la « réforme Morel » pour gérer les parcours professionnels, tels que les gestionnaires et les entretiens de carrière ou encore les dispositifs d'accompagnement à la prise de fonction.

Le suivi des ADD à la MSA

Assurée depuis 2007 par un ancien cadre dirigeant, la mission des cadres dirigeants de la CCMSA a permis, en lien avec la direction des ressources humaines, un suivi individualisé plus étroit des ADD du régime reposant sur un référentiel des compétences managériales et sur l'organisation tous les trois ans d'entretiens de carrière.

La MSA a également mis en place un accompagnement à la première prise de fonction des directeurs et des agents de direction, afin de sécuriser les transitions professionnelles. Elle a aussi formalisé sa démarche de formation continue par l'organisation d'une université des cadres dirigeants et de formations spécifiques destinées aux directeurs ou ADD, en lien avec l'EN3S et Sciences-po.

À partir du vivier d'agents à haut potentiel identifiés, la mission réalise, avec le directeur général et le directeur délégué aux ressources institutionnelles, un point régulier sur les perspectives de départ à 5 ans et les profils susceptibles d'assurer la relève. Les directeurs d'organismes doivent par ailleurs favoriser la mobilité fonctionnelle ou géographique d'un agent à fort potentiel afin de construire un parcours lui permettant d'évoluer dans ses fonctions et accompagner les cadres prometteurs dans la préparation au concours de l'EN3S ou du CAPDIR.

La gestion prévisionnelle des compétences au niveau de l'ensemble des régimes reste à construire. Des outils permettant d'homogénéiser les pratiques du régime général et du RSI ont été récemment élaborés (grille d'évaluation et référentiels de compétences communs). Conformément aux recommandations du rapport Morel, un observatoire des ressources dirigeantes⁷⁰⁹ et des « revues de viviers » interbranches et inter-régimes pilotés par l'UCANSS afin d'identifier et

708. Depuis 2010, la régionalisation des URSSAF et l'organisation d'une nouvelle gouvernance ont conduit l'ACOSS à mener 310 entretiens de carrière et à mettre en place un système de gestion des informations sur le parcours de ses ADD, un accompagnement des mobilités et un parcours d'intégration au sein de son réseau.

709. Géré par l'UCANSS, l'observatoire de la gestion des carrières des ADD, prenant appui sur un système d'information rénové, permettra de disposer d'informations sur les trajectoires professionnelles et de mesurer l'impact des réformes mises en place. Il s'inscrit en cohérence avec l'enquête triennale que doit réaliser l'EN3S sur les parcours professionnels des anciens diplômés sur une longue période.

de suivre les agents les plus prometteurs doivent également être mis en place en 2014. Une expérimentation portant sur un examen conjoint des cadres à haut potentiel entre les organismes de sécurité sociale situés sur un même bassin d'emploi est également envisagée fin 2014. Elle pourrait favoriser le développement de parcours plus transversaux. Leurs modalités concrètes n'ont toutefois pas encore été arrêtées.

La définition d'une politique d'ensemble de recrutement, de formation et de définition de parcours professionnels, adaptée aux contraintes et aux choix stratégiques des organismes, demeure ainsi très largement à construire, que ce soit au niveau de chaque branche et de chaque régime ou de la sécurité sociale dans son ensemble.

III - Des caisses nationales aux pouvoirs incomplets, une gestion transversale inexistante

A - Un éclatement des fonctions de l'employeur

En dépit d'un renforcement de l'autorité des caisses nationales, les pouvoirs relatifs à la nomination des cadres dirigeants et à la cessation de leurs fonctions restent dispersés entre différentes autorités, affaiblissant ainsi l'effectivité de leur pilotage.

1 - Des nominations subordonnées par les textes à l'accord des conseils d'administration

Si les directeurs des caisses nationales du régime général nomment désormais leurs cadres dirigeants⁷¹⁰, après avis du comité des carrières (cf. encadré) et après avoir informé le conseil d'administration de l'organisme concerné, celui-ci peut s'opposer au candidat retenu à la majorité des deux tiers (article L. 217-3 du code de la sécurité sociale). Au RSI en application de l'article L. 611-14 du même code, le directeur général doit proposer une liste de trois candidats au conseil d'administration de la caisse de base, lequel émet un avis conforme sur le candidat qu'il souhaite retenir. Ce n'est que si le conseil ne retient aucun des trois noms que le directeur général peut nommer l'un des candidats de la liste. En vertu de la procédure fixée par le conseil d'administration de la CCMSA depuis 2011 dans le cadre de l'article R. 121-1 du code, la nomination des cadres dirigeants de la MSA, qui associe le directeur général de la CCMSA et le président du conseil d'administration de la

710. Depuis 2004 pour la branche maladie et 2009 pour les autres branches.

caisse locale, est encore plus décentralisée : la décision de nommer relève *in fine* de ce dernier, qui peut en théorie choisir un candidat n'ayant pas reçu l'avis favorable du premier⁷¹¹.

Le comité des carrières

Présidé par un inspecteur général des affaires sociales et composé des directeurs des caisses nationales du régime général, du RSI, de l'UCANSS, de l'EN3S et du chef de la mission nationale de contrôle (MNC), le comité des carrières est chargé d'émettre, tous les mois, un avis motivé sur l'adéquation du profil des candidats aux fonctions de directeurs et agents comptables du régime général et du RSI, à partir des évaluations réalisées par les caisses nationales, leur cabinet de conseil et la MNC. Cette procédure vise à assurer la transparence et l'égalité de traitement des candidats et à promouvoir la mobilité des cadres dirigeants entre les branches et les régimes. Elle devrait être étendue au régime agricole.

Le choix du directeur a pu servir à certains conseils d'administration pour contester la stratégie globale du réseau. Ainsi, en 2010 et 2012, dans les Alpes-Maritimes et l'Eure, l'opposition de ces instances aux candidats nommés par l'ACOSS a traduit leur rejet du projet de régionalisation des URSSAF. De même, la mise en œuvre de la disposition législative autorisant le conseil d'administration de la CCMSA à se substituer à ceux des caisses locales pour désigner les directeurs⁷¹² a été nécessaire pour parachever les fusions des caisses Ardèche-Drôme-Loire et Charente-Charente-Maritime.

2 - La cessation de fonction : des pouvoirs inefficaces

Faute de consensus lors de la « réforme Morel », la clarification du cadre juridique et la cohérence des différentes procédures existantes pour

711. A l'exception de la MSA où les sous-directeurs et directeurs adjoints continuent d'être nommés par le conseil d'administration sur proposition du directeur, les directeurs d'organismes locaux sont libres de choisir leurs collaborateurs directs.

712. Article 102 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2008.

mettre fin aux fonctions d'un ADD ne sont toujours pas assurées, malgré les recommandations réitérées de la Cour⁷¹³.

Aucune caisse nationale ne dispose du pouvoir de licencier ou de sanctionner disciplinairement les cadres dirigeants de son réseau, dans la mesure où ces derniers sont liés par contrat à une caisse locale et non à la caisse nationale. Ces pouvoirs continuent par conséquent de relever du conseil d'administration⁷¹⁴, ce qui est de nature à en limiter l'usage.

Si les directeurs des caisses nationales du régime général et du RSI peuvent en principe mettre fin aux fonctions d'un directeur ou d'un agent comptable local pour un motif autre que disciplinaire⁷¹⁵, cette faculté est dans les faits peu utilisée⁷¹⁶. La mise en œuvre de cette procédure apparaît au demeurant juridiquement risquée. Dans la mesure où la décision de cessation de fonctions emporte modification du contrat de travail et non rupture, elle nécessite l'accord exprès du salarié. En cas de refus de celui-ci, l'organisme local ne peut que poursuivre le contrat de travail en contradiction avec la décision nationale ou bien engager une procédure de licenciement, avec le risque que celui-ci soit jugé sans cause réelle et sérieuse par les juridictions prud'homales. Au demeurant les négociations sur les garanties conventionnelles auxquelles renvoie en principe le code de la sécurité sociale pour encadrer cette procédure n'ont pas abouti en 2013.

La procédure de retrait de l'agrément accordé par l'État aux ADD n'est pour sa part quasiment jamais employée (depuis 2000, seuls deux refus et non retraits, ont été prononcés), en raison notamment des conséquences juridiques incertaines attachées à cette prérogative ministérielle. En effet, si le retrait d'agrément entraîne de plein droit

713. Cour des comptes, *Référé, Contrôle de la caisse générale de sécurité sociale de la Réunion*. 27 mai 2003 ; Cour des comptes. *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale pour 2008*, chapitre XII : le suivi des précédentes recommandations, p. 405-410 ; La Documentation française, septembre 2008 ; *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale pour 2009*, chapitre IV : le réseau d'alerte, p. 108-109 ; La Documentation française, septembre 2009 ; *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale pour 2011*, chapitre XVII : les contrôles de caisses dans le cadre du réseau d'alerte, p. 494-497, La Documentation française, septembre 2011, disponibles sur www.ccomptes.fr.

714. Le directeur de l'organisme, en lien avec son conseil d'administration à la MSA, est compétent pour les directeurs adjoints et sous-directeurs placés sous son autorité.

715. Articles L. 217-3, R. 217-11 et L. 611-14 et R. 611-57 du CSS.

716. Elle a été employée trois fois par l'ACOSS et deux fois par la CNAMTS. Son caractère dissuasif a toutefois permis de résoudre des situations problématiques, la perspective d'en être l'objet incitant les ADD à accepter une solution de compromis.

cessation des fonctions pour lesquelles il a été accordé, il résulte de la jurisprudence qu'il n'implique pas automatiquement la rupture du contrat de travail. Le retrait d'agrément n'emporte à lui seul aucune conséquence sur la relation contractuelle et laisse donc perdurer les difficultés constatées, à défaut de licenciement ou de repositionnement des ADD concernés dans d'autres organismes.

En l'état des textes, les caisses nationales ne peuvent donc pas mettre fin aux fonctions d'un cadre dirigeant qui, sans avoir commis de faute professionnelle caractérisée, ne donne pas satisfaction. Il s'ensuit une quasi-inamovibilité des agents en cause, dès lors que ceux-ci ne sont par ailleurs soumis à aucune obligation légale de mobilité, ni aucune durée maximale de fonction.

B - Un cadre de gestion à clarifier

1 - Donner aux directeurs des caisses nationales la plénitude des pouvoirs de l'employeur

Afin d'améliorer la gouvernance des réseaux, la Cour a déjà recommandé de réunifier entre les mains des directeurs des caisses nationales l'ensemble des pouvoirs de nomination, d'évaluation et de cessation de fonctions des cadres dirigeants des organismes locaux⁷¹⁷. Une telle évolution implique l'instauration d'un lien contractuel entre ces derniers et la caisse nationale pour donner à celle-ci les moyens effectifs de piloter ses ressources dirigeantes. Parallèlement et par dérogation à apporter par la loi aux dispositions du droit du travail auxquelles sont soumis les ADD, les directeurs des caisses nationales devraient se voir reconnaître la capacité de fixer à leurs cadres dirigeants une durée maximale de fonctions, de manière à leur permettre d'assurer une rotation des équipes de direction.

Cette clarification des responsabilités et des procédures ne devrait toutefois pas aller jusqu'à la suppression du retrait ministériel d'agrément. Dans des situations complexes où le directeur de l'organisme local et la caisse nationale refuseraient d'engager les mesures qu'imposent la situation, cette procédure peut conserver sa justification, sous réserve d'en clarifier ses effets. La Cour avait recommandé en ce sens que soit

717. Cour des comptes. *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale pour 2008*, chapitre XII : le suivi des précédentes recommandations, p. 405-410, La Documentation française, septembre 2008, disponible sur www.ccomptes.fr.

explicitement prévu par la loi que le retrait d'agrément prononcé par l'État vaut licenciement⁷¹⁸.

2 - Développer une gestion plus transversale

Dans un contexte marqué par l'allongement des vies professionnelles, des mesures devraient permettre le développement de carrières plus évolutives, moins cloisonnées et davantage ouvertes sur l'extérieur.

Ainsi, l'obligation de mobilité imposée pour l'accès aux postes de la classe 1 devrait être étendue à ceux de la classe 2. De même, une durée maximale de fonctions devrait être fixée sur un même poste.

La création d'un centre de ressources dirigeantes, commun à l'ensemble des régimes de sécurité sociale, qui pourrait être confié à l'UCANSS par élargissement de ses compétences et de son périmètre constitutif, favoriserait la modernisation de la gestion des agents de direction. Ses attributions actuelles, même après la « réforme Morel », n'apparaissent pas suffisantes pour répondre au besoin de transversalité accrue. Tandis que la gestion de proximité des ADD (nomination, cessation de fonctions, évaluation, rémunération) serait assurée par les caisses nationales et locales, ce centre serait chargé, en lien avec les caisses nationales, de la gestion de leurs problématiques démographiques et statutaires. Afin de favoriser les mobilités et de sécuriser les transitions professionnelles, ce centre, aurait vocation à coordonner les « revues de viviers » inter-branches et inter-régimes aux niveaux local et national, à élaborer des objectifs cibles en termes de parcours professionnels et à accompagner les agents de direction en recherche d'affectation ou momentanément privés d'emploi. Ces derniers seraient rémunérés par ce centre et se verraient confier des missions d'études ou d'analyse, à l'image du corps de mission pour le régime général⁷¹⁹.

718. Cour des comptes, *Référé, Contrôle de la caisse générale de sécurité sociale de la Réunion*. 27 mai 2003, disponible sur www.ccomptes.fr.

719. Le corps de mission comprend au maximum dix postes par an attribués à des ADD en attente d'affectation, auxquels est confiée une mission d'une durée de six mois à deux ans en vue de répondre à des besoins d'intérêt commun au régime général ou d'accompagner un changement programmé par une caisse nationale.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les agents de direction doivent jouer, de par les fonctions qu'ils ont vocation à occuper, un rôle majeur pour la modernisation et l'efficacité des organismes de sécurité sociale.

Les modalités de leur gestion ne sont cependant pas à hauteur de cette exigence.

La rémunération des agents de direction, avantageuse, n'apparaît pas assez individualisée pour inciter à atteindre les objectifs ambitieux qui devraient leur être fixés personnellement par les caisses nationales.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est limitée, qu'il s'agisse de l'évolution des effectifs, trop tardivement ajustée avec pour conséquence des difficultés qui ne pourront que s'accroître d'accéder aux postes de responsabilité, de parcours de carrière linéaires, trop cloisonnés, très insuffisamment ouverts sur des mobilités interbranches et inter-régimes comme vers les fonctions publiques, ou de dispositifs d'évaluation et de formation continue qui ne s'inscrivent que rarement dans une perspective construite.

Les décisions prises dernièrement pour moderniser sur différents points la gestion des agents de direction, certes utiles, ne sont pas à la hauteur des objectifs que les pouvoirs publics ont assignés aux caisses nationales pour que les économies sur la gestion de la sécurité sociale contribuent beaucoup plus fortement au redressement des comptes sociaux.

Une approche plus stratégique et un pilotage plus ferme apparaissent indispensables à cet effet.

La Cour formule les recommandations suivantes :

89. moduler plus rigoureusement la rémunération des agents de direction en fonction de l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés ;

90. déterminer au niveau national un taux-cible d'encadrement supérieur pour les différentes branches et régimes en fonction de leurs spécificités organisationnelles et dimensionner en conséquence les flux de recrutement d'ADD, en y intégrant, comme déjà recommandé par la Cour, les caisses de retraite des professions libérales ;

91. donner aux directeurs des caisses nationales la pleine responsabilité d'employeur des cadres dirigeants de leur réseau, en modifiant, par la loi, les modalités de leur nomination et de cessation de fonction et en instituant une relation contractuelle de salariat entre ces personnels et la caisse nationale ;

92. favoriser une gestion plus transversale des ADD :

- *en créant un centre de ressources dirigeantes inter-régimes ;*
 - *en ouvrant les perspectives professionnelles des ADD par l'institution d'une mobilité obligatoire pour accéder à des postes de direction de classe 2 et par le développement de passerelles vers les trois fonctions publiques ;*
 - *en construisant une politique de formation continue, d'évaluation et de définition de parcours professionnels permettant de garantir l'adéquation des compétences et des qualifications aux besoins des régimes et d'envisager à terme rapproché la suppression de la liste d'aptitude.*
-