



ECOLE DES DIRIGEANTS  
DE LA PROTECTION SOCIALE  
Formation continue

[Soumettre la requête](#)

[Facebook](#) [Viedo](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Youtube](#)

[Formation continue](#) > [Actualités](#) > [Entretiens avec Elisabeth Bastid \(ADCAF\) et Jean-Claude Barbot \(ADCAM\)](#)

## Entretiens avec Elisabeth Bastid (ADCAF) et Jean-Claude Barbot (ADCAM)

Pour être le plus pertinent possible dans les formations proposées tant dans les thématiques que les intervenants, l'EN3S est en dialogue constant avec les acteurs qui font la protection sociale au quotidien de la conception des politiques publiques à leur mise en œuvre.

Parmi les interlocuteurs incontournables et réguliers de l'Ecole figurent les associations de directeurs. Nous donnons aujourd'hui la parole à Elisabeth Bastid, Présidente de l'Association des directeurs de CAF (ADCAF) et Jean-Claude Barbot, Président de l'Association des directeurs de CPAM (ADCAM).

**Quel est d'après vous, le contexte actuel pour les ADD de votre branche en termes d'évolutions professionnelles et de perspectives métiers ?**



**Jean-Claude Barbot :** Comme dans les autres branches, le contexte des Agents de Direction de l'Assurance Maladie est en profonde mutation. Avec un paradoxe, celui de la rarefaction tendancielle des postes d'Agents de Direction alors même que la réforme des listes d'aptitude favorise une plus grande fluidité dans les parcours professionnels. Une contradiction qui devrait s'amplifier au fur et à mesure de la réorganisation des réseaux et réduire d'autant les opportunités de trajectoires professionnelles.

Autre inflexion importante, celle de la spécialisation des métiers d'Agents de Direction et de Directeurs autour de blocs d'activités. L'attribution récente d'activités nationales à certains organismes en témoigne. Il en est de même avec les schémas régionaux de mutualisation en cours qui conduisent de facto à une spécialisation des Caisses autour d'activités métiers ou de fonctions supports. Dit autrement, le périmètre de responsabilité des équipes de direction et le nombre d'Agents de Direction devraient, là encore, se rétrécir dans les années à venir.

Enfin, pour ne rester que sur l'essentiel, le renforcement des modalités de pilotage de la Caisse Nationale tend à modifier les conditions d'exercice du métier de Directeur ou d'Agent de direction.

Avec comme point positif, l'implication de Directeurs du réseau à la définition de priorités de l'Assurance Maladie à travers des missions nationales déléguées et l'instance de concertation du Comité National de Gestion (CNG).

Avec comme point d'incertitude, le devenir de la dimension entrepreneuriale attendu des Agents de Direction. A cet égard, la nouvelle démarche de gestion par processus au sein de l'Assurance Maladie peut susciter certaines interrogations. Mal maîtrisée, elle pourrait décapiter les liaisons directes entre référents processus du réseau et directions métiers de la CNAMTS. Avec pour corollaire, un affaiblissement progressif de la posture managériale des équipes de direction. « On attend le différentiel pour agir, la lettre réseau, les directives... ». Ce n'est pas ce que souhaite la Caisse Nationale mais c'est un risque !

Dans un contexte de fortes contraintes financières, d'évolution des usages sociaux, de la progression du digital, c'est, me semble-t-il, l'inverse qu'il nous faut conforter. Un réseau performant, c'est un réseau composé d'Agents de Direction et de Directeurs en responsabilité. C'est-à-dire en capacité d'anticiper de nouveaux services, de faire prévaloir de nouveaux modèles organisationnels et managériaux, d'apporter une contribution active aux travaux régionaux et nationaux. Autant de points sur lesquels il nous faut rester vigilants dans les prochaines années !

Soulignons, par ailleurs, l'émergence d'une dimension régionale au sein de l'Assurance Maladie, depuis quelques années. Elle porte principalement sur le champ de la gestion du risque et des fraudes. Elle a introduit des responsabilités nouvelles pour les Directeurs concernés qu'ils s'agissent d'animation de la vie régionale ou d'optimisation des synergies médicaux-administratives. Un nouveau métier de Directeur coordonnateur qui requiert des compétences spécifiques et dont le rôle est progressivement renforcé.

Reste une question centrale qui nous singularise des autres branches, celle du devenir de notre cœur de métier, la gestion du risque.

Avec la perspective des élections présidentielles, nul doute que vont fleurir à nouveau, les articles ou positions en faveur d'un pilotage unique par l'Etat ou d'un repositionnement de l'Assurance Maladie sur le « gros risque ». Une épée de Damoclès que l'on ne doit pas négliger et qui pourrait sensiblement réduire les perspectives métiers de la Branche.

Elisabeth Bastié : Les ADD de la branche famille sont aujourd'hui confrontés à des évolutions fondamentales de leur environnement :

- impacts de la Loi Notre et modifications de nos territoire d'interventions : redéfinition du rôle de l'Etat, des conseils départementaux et interrogation qui subsiste à terme sur la régionalisation de nos missions
- redéfinition de nos missions elles-mêmes en investissant de nouveaux champs d'intervention (la jeunesse par exemple)
- pression sur les moyens avec une obligation d'économies posée par l'Etat
- redéfinition du réseau des Cafs qui contribue à une modification des liens entre les caisses et des liens entre les caisses et la caisse nationale
- conséquences des mutualisations en intra branche et en inter branches
- transformations des relations avec les usagers induites par le numérique qui doit rester cependant un facteur d'accès aux droits
- évolutions des modes de travail (ex. le télétravail)....

Ces évolutions entraînent nécessairement des évolutions du rôle et des missions des ADD (autres formes de management : management à distance par exemple, autres formes de partenariats...). Concernant de manière plus spécifique le Directeur, une réflexion conduite il y a quelques années par un groupe de travail animé par la Cnaf avait conduit à identifier les 3 têtes de la fonction. Le directeur se devait d'être le gestionnaire d'un organisme local mais avait également une fonction de contributeur au schéma régional de mutualisation et une fonction de contributeur au réseau. Même si nous traversons parfois aujourd'hui quelques périodes de turbulence, si la pression sur les moyens s'accroît et le rythme des réformes s'accroît, il semble indispensable de conserver ces 3 contributions en préservant la capacité d'innovation de la branche et celle des Directeurs, qui doivent conserver localement des marges de manœuvre.



### Quels sont les autres enjeux par rapport aux futures COG et années à venir ?

Jean-Claude Barbot : La contrainte de gestion va perdurer et le niveau d'exigence va progresser, il n'est pas permis d'en douter. Avec des leviers puissants que sont l'optimisation de l'informatisation et les dispositifs de simplification. Cela interroge nos modèles organisationnels et managériaux. Cela nécessite de plus en plus d'anticipation et d'accompagnement de nos personnels. En deux mots, plus d'agilité et d'implication au sein du réseau et dans chaque organisme. Des compétences de plus en plus indispensables pour les Agents de Direction !

Elisabeth Bastié : Au delà des formations qui doivent accompagner les agents de direction à vivre ces changements et à parfois faire évoluer leur posture, il semble aussi important que L'EN3S reste un lieu ressources qui favorise la réflexion, l'ouverture et les échanges de pratiques.

Le cycle "Cercle des directeurs" initié par l'école semble en ce sens tout à fait adapté.

### Comment concevez-vous le partenariat avec l'Ecole, les actions mises en place, les apports attendus ?

Jean-Claude Barbot : Pour l'ADCAM, le partenariat avec l'EN3S est utile. Je dois reconnaître que ce partenariat a été engagé à l'initiative de l'école, il y a 2 ans. Elle a eu pleinement raison ! Nous avons ainsi eu le plaisir d'être impliqués comme les autres associations de Directeurs à la conception de modules de formation pour les cadres dirigeants. Nous avons plaidé pour des modules d'échanges entre pairs sur des formats courts. Nous avons été entendus comme en témoignent les modules intitulés « cercles dirigeants ». Un partenariat qui, incontestablement, gagnerait à être enrichi.

Quelles perspectives complémentaires vous paraîtraient opportunes à mettre en place dans le cadre de ces partenariats pour renforcer les services offerts aux directeurs ?

Jean-Claude Barbot : L'EN3S dispose de plusieurs atouts. Elle revêt une dimension interbranches qui peut faciliter les échanges entre Directeurs de la Sécurité Sociale et même au-delà. Dans ce cadre, pourraient être explorées des réunions d'échanges entre Directeurs des différents réseaux, dans chaque région, autour de thématiques de cadres dirigeants en partenariat avec l'ADCAM et les autres associations de Directeurs intéressées.

Autre piste de partenariat, une collaboration autour de thèmes de réflexion engagée par l'ADCAM comme ce fut le cas sur des thématiques comme « la place des femmes chez les cadres dirigeants », « le référentiel de performance des organismes d'Assurance Maladie » ou encore plus récemment sur « les partenariats CPAM/CAJF » ou sur la « chirurgie ambulatoire ».

Réflexion qui pourrait être confortée par les travaux de recherche/action impulsée par l'EN3S dans le cadre de la formation initiale des élèves.

Enfin, la dimension internationale de l'école pourrait offrir des opportunités d'enrichir le contenu des colloques organisés par notre association.

Naturellement, en retour, nous sommes prêts à examiner toutes les contributions utiles que nous pourrions apporter à l'école (présentation de l'ADCAM auprès des élèves, retour sur des réflexions et positions de notre association...)

Interview réalisée par Florence Beneventi, responsable de projets EN3S

JE SOUHAITE M'INSCRIRE  
AUX INFOS DE LA DFC

[Mentions légales](#)

[Nous contacter](#)

Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale -  
27 rue des Docteurs Charcot CS 13132 - 42031  
Saint-Etienne cedex 2 • Tel : +33 (0)4 77 81 15  
15 - Fax : +33 (0)4 77 81 15 00.

ACTUALITÉS

ACTUALITÉ :  
PROTECTION  
SOCIALE

[Découvrez le cycle APS 2016-  
2017](#)

---

[Entretiens avec Elisabeth Bastid  
\(ADCAF\) et Jean-Claude Barbot  
\(ADCAM\)](#)

---

[Les formations "sur mesure" :  
l'EN3S est là pour vous](#)

accompagner, au plus près de vos besoins

---

LES DERNIÈRES ACTUS  
FORMATION CONTINUE

CALENDRIER

15/06/16 Optimiser sa posture de cadre supérieur

---

16/06/16 CPRP SNCF - Manager autrement - Management de proximité

---

16/06/16 CNAMTS - Relations sociales et dialogue syndical

---

16/06/16 Cycle RH - Engagement et motivation

---

17/06/16 Cycle GDR - Module 4 Elaborer et analyser un diagnostic d'un établissement hospitalier

---

NOUS CONTACTER