

## EDITO

*Par Jean-Claude Barbot, Président de l'ADCAM*

Chers collègues,

A l'occasion de l'Assemblée Générale de l'ADCAM organisée à Reims, le 6 octobre 2011, vous m'avez désigné pour assumer la présidence de l'Association des Directeurs des Caisses d'Assurance Maladie. Je tenais à vous en remercier.

Je crois mesurer les responsabilités que cette fonction exige. Soyez assurés que je ne ménagerai pas mes efforts pour honorer votre confiance. Dans un contexte financier plutôt difficile, l'Assurance Maladie ne manque pas de défis à relever. Notre Association doit continuer à y apporter toute sa contribution.

Nous avons su le faire, par le passé, non sans succès. Certaines de nos propositions ont, pour partie, été retenues lors de réformes impactant l'Assurance Maladie comme la loi de 2004 et plus récemment la loi HPST de 2009.

Nous avons engagé une réflexion prospective dans des domaines variés comme l'évolution de la politique des ressources humaines en 2002, le développement durable en 2003, l'Europe des solidarités en 2004, Territoire et Santé en 2007 ou encore l'avenir des directeurs de Caisses d'Assurance Maladie en 2006 et le métier de directeur en 2010.

Cette réflexion collective est reconnue par notre Caisse Nationale et les Pouvoirs Publics. Elle a connu des traductions tangibles. En 2010, par exemple, notre opinion a pesé sur la définition des nouveaux critères d'appréciation de la performance et de l'efficacité mis en œuvre par la CNAMTS. Nous avons également été entendus, dans le cadre du «rapport Morel» diligenté par Monsieur le Ministre Xavier Darcos. Il militait pour un rattachement des directeurs aux Caisses Nationales. Cette perspective a été abandonnée devant notre forte opposition.

Il nous faut, demain, persévérer dans cette voie, en redoublant de vigilance sur l'évolution du contexte de l'Assurance Maladie et de ses missions tout en consolidant notre force de proposition, gage de l'intérêt de notre métier de cadre dirigeant.

Notre séminaire consacré à l'innovation, en constitue une illustration concrète. Les expertises de Michel Bauer et de Norbert Alter ont mis en perspective, avec brio, le cadre historique, économique et sociologique de l'innovation. Toutes aussi précieuses ont été les interventions du Directeur Général, Frédéric Van Roekeghem et de Olivier de Cadeville, qui ont éclairé la vision stratégique de l'Assurance Maladie et le rôle du réseau dans le processus d'innovation.

Sans oublier la richesse des ateliers qui ont associé près de 80 participants, directeurs et directeurs adjoints. Une nouvelle fois, l'Association des directeurs a démontré sa capacité à être une véritable force de proposition.

Pas moins de 20 actions ont été proposées, pour stimuler l'innovation au sein du « groupe Assurance Maladie » !.. Il nous faut désormais prolonger ces travaux pour leur conférer un caractère encore plus opérationnel.

### ***Quelles seront les autres priorités de l'ADCAM au cours des prochains mois ?***

Ainsi que je l'ai suggéré lors de la dernière Assemblée Générale de l'ADCAM, trois axes de réflexion mériteraient d'être engagés au sein de notre Association.

Le premier concerne la **clarification de nos champs d'intervention** au cours des 4 prochaines années. L'actualité est riche, qu'il s'agisse de la modification de la gestion des cadres dirigeants découlant du rapport Morel, des modalités de poursuite de la mutualisation, de la dimension collaborative et de l'innovation au sein du réseau, de la collaboration médico-administrative... Prioriser nos actions, les étalonner dans le temps, c'est se donner les moyens de renforcer notre force collective.

**Les modalités de fonctionnement de l'ADCAM** constituent un autre enjeu important. L'objectif recherché est de conforter le dynamisme et la vie de l'Association. Communiquer régulièrement sur nos positions et les résultats obtenus, s'appuyer sur de nouveaux outils comme un site internet et une lettre d'information, organiser des séminaires de réflexion thématiques, nourrir des débats dans chaque région, contacter les collègues promus directeur pour la première fois constituent autant de pistes sur lesquelles il nous faudra échanger.

Le troisième axe d'orientation touche au **périmètre d'ouverture de l'Association**. Notre Association doit-elle s'ouvrir aux directeurs adjoints de grands organismes, à des directeurs de projets de la Caisse Nationale, voire au Service Médical et selon quelles modalités ? En effet, les frontières et niveaux de responsabilité entre les postes de directeurs d'organismes locaux et d'autres postes de direction ont été fortement impactés par les opérations de fusion et de mutualisation ou encore l'affermissement de la fonction de coordination de la gestion du risque. De même, le développement des allers retours dans les parcours de directeurs entre la Caisse Nationale et les Caisses locales doit être pris en compte. Cette question nécessite un approfondissement.

C'est autour de ces 3 questions clés que je vous propose d'organiser une journée de débats, ouverte à tous les adhérents de l'Association, tout début janvier. Je ne manquerai pas de vous en préciser les modalités pratiques très prochainement.

Pour finir, permettez-moi de saluer notre nouveau Président Honoraire, Victor Pérez qui, pendant près de 10 ans, a animé avec détermination et abnégation l'ADCAM. Au nom de tous les adhérents, Victor, je te transmets tous nos sincères remerciements pour avoir su préserver l'intérêt et la reconnaissance de notre Association.

Très cordialement,

Jean-Claude Barbot,  
Président de l'ADCAM



## COLLOQUE DE L'ADCAM

*Des propositions innovantes !*

Les travaux des 5 ateliers ont été particulièrement fructueux avec pas moins de 20 propositions innovantes. Ces dernières seront l'objet d'une restitution dans les actes du colloque en cours d'élaboration et qui vous seront diffusés. Dans l'attente, nous vous proposons un extrait des suggestions émanant des différents ateliers.

### **Atelier 1 – Comment rendre un organisme encore plus innovateur ?**

Animateur : Marie-Cécile Saulais

- 1) Chaque directeur doit créer des conditions propices à l'innovation au sein de son organisme (écoute, accompagnement, suivi...).
- 2) Afin de mieux impliquer tout le personnel des organismes, le concept d'innovation doit à la fois recouvrir et dissocier les micro et macro processus.
- 3) Une plus grande visibilité est attendue de la part de la Caisse Nationale sur les champs prioritaires d'innovation.
- 4) Organiser un véritable soutien par la Caisse Nationale en faveur des organismes novateurs.

### **Atelier 2 – Comment rendre les directeurs encore plus innovateurs ?**

Animateur : Angalo Castelletta

- 5) Oser s'engager et prendre des risques dans le domaine de l'innovation est un défi que doivent relever les directeurs.
- 6) Les missions nationales déléguées gagneraient à s'ouvrir aux propositions innovantes des directeurs du réseau.
- 7) La préservation d'un degré d'autonomie locale entre les médecins chefs et les directeurs est un levier utile pour faciliter l'innovation.
- 8) L'importance trop grande aujourd'hui accordée aux démarches « normatives » (PMS, démarche ISO, certification des comptes) constitue un frein à l'innovation. (On suggère même de suspendre la démarche ISO 9001 dès lors qu'un organisme obtient un trophée de l'innovation !)
- 9) Intégrer un objectif sur l'innovation dans le cadre de la part variable.

### **Atelier 3 – Comment davantage innover dans le cadre régional ?**

Animateur : Philippe Trotabas

- 10) Préserver au sein de la coordination régionale la capacité d'innovation et l'autonomie du binôme directeur - médecin chef local pour faciliter la souplesse et la réactivité.
- 11) Une logique d'appel d'offre régionale pour éviter de se mettre en compétition tout en renforçant la dynamique en région, par exemple, pour déployer rapidement les innovations.
- 12) Il faut organiser un trophée de l'innovation au sein de l'Assurance Maladie intégrant les différentes composantes des réseaux (locale, régionale, médico-administrative...).

### **Atelier 4 – Comment rendre la CNAMTS encore plus innovatrice ?**

Animateur : Jean-Claude Barbot

- 13) La création d'une cellule innovation « réseau » dans le cadre d'une délégation nationale est suggérée. Outre une fonction de benchmark et de veille sur les projets innovants au sein du réseau, elle aurait vocation à valider l'opportunité des projets proposés par le réseau en lien avec le Directeur Général.
- 14) Ouvrir une procédure d'appel à projets pour tous les organismes du réseau.
- 15) Création au sein de la CNAMTS d'un pôle chargé de la communication sur tous les projets innovants (cartographie, groupes de travail en cours).
- 16) Infléchir le mode de fonctionnement de la Caisse Nationale afin de privilégier la co-construction de nouveaux services.

### **Atelier 5 – Comment « nationaliser » rapidement les bonnes innovations ?**

Animateur : Cécile Alfocéa

- 17) Créer un lieu d'écoute et d'accueil facilitant le repérage et l'identification des projets innovants.
- 18) Revisiter les modalités d'évaluation et d'appréciation des projets proposés par le réseau.
- 19) Dépasser le risque zéro en osant expérimenter sans demander l'autorisation préalable systématique dès lors que le sujet est conforme aux orientations stratégiques de la branche.
- 20) Progresser sur le plan local dans la formalisation des projets pour faciliter leur généralisation ultérieure.

## De nombreuses interventions !



Norbert Alter, professeur de sociologie à l'université Paris Dauphine  
**3 caractéristiques d'un innovateur : l'absence de congruence (liberté d'esprit), être un «étranger» (venir d'ailleurs) et disposer d'un réseau.**



Michel Bauer, consultant MBC  
**Ne pas confondre innovations et nouveautés. Des nouveautés qui ne confortent pas la position stratégique ne sont pas des innovations.**



Frédéric Van Roekeghem, Directeur Général  
**Aujourd'hui, l'Assurance Maladie est encore peu perçue comme innovante. Le développement des téléservices devrait faire évoluer cette image. Mais, dans un contexte économique de plus en plus contraint, il nous faut consolider nos positions en accentuant l'effort d'innovation.**

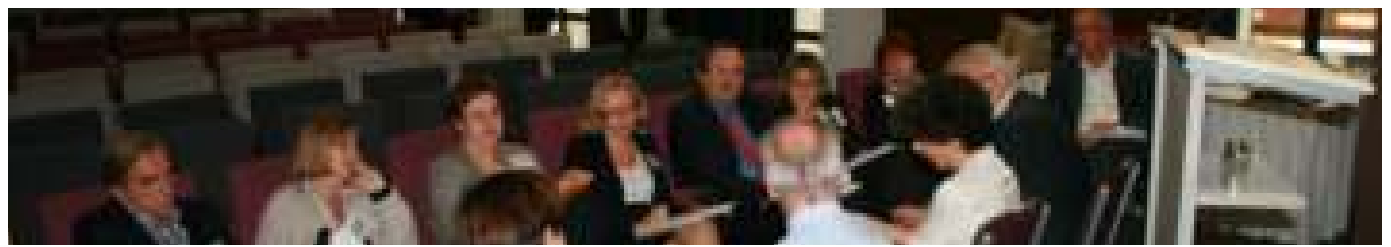


Jean-Claude Barbot, nouveau Président de l'ADCAM  
**Pour innover, il faut une capacité d'étonnement, dans un groupe de 80 000 salariés, cela existe ! Mais l'innovation, c'est avant tout, une affaire de collaboration et d'accompagnement.**



Olivier de Cadeville, Directeur Délégué aux opérations  
**On est d'accord sur le fond, par exemple : on pourrait imaginer que le CNG soit un point d'accueil pour examiner les propositions du réseau en matière d'innovation. Propositions qui pourraient déboucher sur des missions déléguées.**

*Des ateliers innovants !*



*Un accueil de très grande qualité !*



# LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 6 OCTOBRE 2011

*Le rapport d'activité et moral 2010/2011 de l'Association*

*Par Victor Perez, Président Honoraire*

Lors de notre Assemblée Générale de l'année dernière à Brest, nous avons débattu autour des réflexions posées dans deux rapports élaborés par des collègues et qui traitaient l'un des questions de gestion des ressources dirigeantes des organismes et l'autre des questions de gestion de nos organismes.

Depuis, et forts de l'accueil favorable que vous aviez réservé aux propositions faites, nous nous sommes investis pour les présenter et les défendre auprès de nos différents interlocuteurs à la CNAMTS, bien sûr, mais aussi auprès du Ministère, de l'UCANSS et lors de nos auditions par la mission Morel.

Nous vous avons régulièrement informés des résultats de ces contacts au moyen d'une Lettre traitant des actualités de L'ADCAM.

Par ailleurs, le Colloque de l'année dernière durant lequel nous avons débattu entre nous et avec notamment la Direction de la CNAMTS sur le thème de l'avenir du contenu de nos métiers de Cadres Dirigeants avait produit un certain nombre de pistes de réflexions et de propositions que nous avons également repris auprès de nos interlocuteurs. Parmi celles-ci, nous pouvons noter qu'il y avait un certain consensus autour du fait que pour maintenir un haut niveau de professionnalisme, la CNAMTS, comme nous-mêmes, avons intérêt à, d'une part, converger vers une responsabilité partagée dans la direction du Réseau et, d'autre part, à instaurer un véritable dialogue de gestion.

Nous pouvons constater que la Direction de la CNAMTS s'est engagée dans cette double voie en renouvelant les modalités de gouvernance avec un nouveau CNG qui s'appuie plus sur les Directeurs du Réseau en nous confiant l'animation de véritables missions de réformes des modalités relationnelles et des groupes de travail thématiques.

Certes tout n'est pas parfait, et bien d'autres chantiers doivent être ouverts et bien d'autres améliorations apportées.

Il faut mettre au crédit de ces évolutions positives, la réforme du BAP que nous réclamions depuis de nombreuses années et à propos de laquelle, l'ADCAM a été associée et bon nombre de nos propositions retenues. Le BCP n'est pas encore dans son contenu le résultat que nous aurions totalement souhaité, mais c'est un premier pas important et nous avons l'engagement de la Direction de la CNAMTS de le faire encore évoluer pour les prochains CPG.

Au titre des conclusions du colloque de l'année dernière, le thème de l'Innovation apparaissait comme riche d'intérêt et une source importante d'évolution du contenu de nos métiers. Dès lors, le thème du colloque de cette année était trouvé.

Nous l'avons préparé avec l'aide, comme l'année dernière, de Michel Bauer. Celui-ci a produit un rapport à partir d'interviews de collègues. Nous vous l'avons transmis. Il va servir de canevas aux travaux que nous allons mener dans les différents ateliers.

J'espère que nous produirons des conclusions que nous pourrons traduire en perspectives concrètes.

Par ailleurs, le Rapport de la Mission Morel a été rendu public et les conclusions validées par le Ministère. Annick Morel est maintenant chargée de mettre en œuvre ses conclusions en animant plusieurs groupes de travail sur les thèmes suivants :

- > l'organisation de la liste d'aptitude, les procédures de nomination, d'agrément, de fin de fonction ;
- > l'élaboration des outils de dynamisation de la gestion des RH des Caisses Nationales ;
- > l'élaboration des outils d'évaluation communs pour la liste d'aptitude et pour le Comité des Carrières ;
- > la mise en place de l'observatoire des ressources dirigeantes à l'UCANSS ;
- > la réforme de l'EN3S ;
- > la mise en œuvre conventionnelle des orientations du rapport.

Annick Morel nous invite à la rencontrer le 13 octobre prochain. Nous irons à sa rencontre pour défendre nos positions et nos intérêts car si ses propositions présentent des avancées intéressantes, elles revêtent encore des aspects sur lesquels nous devons être très vigilants.

Je pense, par exemple, à certains aspects concernant le passage aux différentes strates de direction qui paraissent très flous et ayant des incidences sur les modalités de mobilité.

Les suites aux décisions éventuelles de fin de fonction, et le tuilage des rémunérations sont à préciser.

Il faudra utiliser toute notre force de conviction pour convaincre et éviter les conséquences que nous ne souhaitons pas comme nous l'avons fait pour rejeter la volonté affichée que nous soyons des salariés de la CNAMTS.

Voilà, après une décennie à la Présidence de notre Association, je passe la main à une nouvelle équipe.

Je suis partagé entre deux sentiments, le sentiment d'avoir maintenu l'esprit initial de notre Association, qui est reconnue par nos interlocuteurs comme une boîte à idées et une force de propositions, et le regret de n'avoir pas accompli toutes les tâches que j'aurai dû mener pour faire progresser notre Association.

Il me reste à vous remercier pour la confiance et le soutien que vous m'avez accordés pendant toutes ces années.

C'est avec confiance que je passe la main, conscient que la nouvelle équipe autour de Jean-Claude saura poursuivre l'œuvre dans cet esprit et leurs talents faire que notre Association soit toujours consultée sur toutes les problématiques qui font le sel de notre métier.



Je leur souhaite bonne chance et beaucoup de force de conviction pour faire aboutir nos idées.

Le Président Honoraire,  
Victor Pérez

## MODIFICATION DES STATUTS

Lors de l'Assemblée Générale extraordinaire du 6 octobre 2011, de nouveaux statuts ont été votés en intégrant les incidences de la réorganisation du réseau (disparition des URCAM, par exemple). Par ailleurs, le règlement intérieur prévoit désormais « la possibilité pour le conseil d'administration, sur proposition de l'un de ses membres, de conférer le titre de Président Honoraire à un ancien Président de l'ADCAM ».

Sur proposition du Conseil, Victor Pérez a été désigné Président Honoraire.

Enfin, le montant de la cotisation des adhérents a été fixé à 60 euros contre 40 euros antérieurement.

*Concernant la composition du bureau de l'Association, les membres suivants ont été désignés :*

- Jean-Claude Barbot, Président
- Philippe Trotabas, Vice-Président
- Philippe Decaen, Secrétaire
- François Ardisson, Trésorier
- Vincent Verlhac, Trésorier adjoint

## ACTUALITÉS

*La réunion de travail avec Madame Morel, le 13 octobre 2011, dans les locaux de l'UCANSS*

Rapport Morel : Acte 2 !

Angelo Castellata, Victor Perez et Jean-Claude Barbot ont participé à la réunion de concertation proposée par la mission Morel, le 13 octobre dernier. Les représentants des autres associations de directeurs étaient également présents. Au cours de cette rencontre, l'ADCAM a rappelé que si notre Association partageait pour partie le diagnostic réalisé par la mission, il n'en était pas de même pour les options retenues :

- Ainsi le poids croissant des Caisses Nationales sur les procédures d'évaluation des agents de direction, voire leur recrutement dans les organismes locaux pose problème. Nous considérons, au contraire, qu'il faut maintenir le rôle majeur des directeurs dans ce domaine sensible. Chaque directeur doit, avant tout être jugé sur la performance de son organisme. Pour ce faire, il lui appartient de recruter les compétences nécessaires et de trouver les moyens de les consolider à tous les niveaux de l'entreprise. Par ailleurs, notre Caisse Nationale dispose déjà de nombreux dispositifs d'évaluation du management des directeurs, en particulier à travers les directeurs évaluateurs.

- La mission a retenu comme principe une nomination des directeurs avec une durée déterminée. Dans ce cadre, et à l'instar des modes de rémunération observés ailleurs, nous avons demandé que soit institué un deuxième principe directeur prévoyant une rémunération supplémentaire liée à la mobilité imposée.

- La problématique des fins de fonction reste un sujet sensible sur lequel le rapport reste, pour le moins, discret.

- Enfin, nous avons souligné que nous resterons très vigilants sur la poursuite des travaux de la mission. La mise en œuvre de la réforme va se traduire en effet par l'ouverture de 6 chantiers sur lesquels nous ne manquerons pas d'exprimer notre position (cf. encadré).

Sur ce dernier point, Madame Morel a confirmé que nous serons bien, à nouveau consultés dans les mois à venir.

A suivre !

### Les 6 chantiers

- 1 - Elaboration des textes sur la liste d'aptitude, les nominations, les fins de fonction
- 2 - Outils de dynamisation de la gestion des ressources humaines des Caisses Nationales
- 3 - Outils d'évaluation communs pour la liste d'aptitude et le comité des carrières
- 4 - Mise en place de l'observatoire des ressources dirigeantes à l'UCANSS
- 5 - Réforme de l'EN3S
- 6 - Mise en œuvre conventionnelle des orientations du rapport

### Rapport Morel : faites connaître vos réactions !

Les propositions du rapport Morel viennent d'être diffusées. Nous recommandons à tous les adhérents de l'Association d'en prendre connaissance au plus vite et de faire part de toutes leurs observations, sous forme d'une contribution. Vos réactions sont à transmettre à Angelo Castellata, en charge de ce dossier pour le compte de l'ADCAM, avant le 4 novembre 2011 (e-mail : [angelo.castelletta@cpam-perpignan.cnamts.fr](mailto:angelo.castelletta@cpam-perpignan.cnamts.fr)).



## LE RAPPORT MOREL EN RÉSUMÉ

Les orientations du rapport Morel s'articulent autour de 3 axes.

### *Le premier vise à dynamiser et simplifier le cadre de gestion des agents de direction.*

Il repose sur la simplification de la liste d'aptitude structurée autour de 3 « fonctions clés » : les agents de direction (dont les agents comptables et les responsables informatiques, les directeurs d'organisme et de projet (directeurs des organismes locaux, directeurs adjoints dans les organismes les plus importants, certains postes de directeur de projet) et les directeurs « à fort impact pour l'Institution » (directeurs des grands organismes, directeurs de projets stratégiques pour l'Institution). Pour la sélection aux classes de directeurs, un centre d'évaluation commun à l'ensemble des branches et des régimes devra compléter les évaluations de l'Etat, de l'employeur (et des Caisses Nationales).

Il comprend également une singulière modification des critères d'accès aux différentes fonctions en incitant à une forte mobilité. Ainsi pour accéder à un poste de directeur d'organisme ou de projet, il faudra :

- 6 ans d'ancienneté comme agent de direction dès lors qu'une mobilité interbranche ou interrégime ou encore entre le niveau local et national aura été constatée ;
- 8 ans si une mobilité interorganisme dans la même branche aura été réalisée ;
- 10 ans si une mobilité fonctionnelle dans un même organisme aura été exécutée.

Un renforcement de la professionnalisation de l'évaluation est envisagé avec le concours des Caisses Nationales « il est proposé que l'évaluation pour l'inscription soit réalisée par la Caisse Nationale sur la base d'une évaluation approfondie de l'employeur qui intervient tous les 3 ans » !!!

L'ouverture de la liste d'aptitude à des « surdiplômés » est confirmée sans que le contenu de ces diplômes soit à ce stade explicité.

Parmi les préalables requis par la mission, on relève en particulier :

- une importante refonte de l'accès et de la scolarité à l'EN3S, gage d'un recrutement avec des profils plus diversifiés et d'un suivi des agents de direction tout au long de leur carrière professionnelle (accompagnement lors de prise de nouveaux postes, par exemple) ;
- la rénovation des outils d'évaluation des candidats à la liste d'aptitude.

### *Le deuxième axe consiste à optimiser la gestion du vivier des agents de direction et des directeurs par des outils nationaux et interbranches et interrégimes renforcés.*

Les directeurs auraient le devoir d'évaluer au bout de 5 mois les nouveaux agents de direction recrutés. Leur rapport, envoyé à la Caisse Nationale et à la MNC, déclencherait un plan d'action si l'évaluation n'est pas probante.

« Tous les 3 ans, les Caisses Nationales pourraient déclencher des entretiens de carrière avec les agents de direction à leur initiative mais aussi à celle des agents de direction ». Afin de conforter les directeurs dans leur choix, les Caisses Nationales pourraient également leur proposer une offre de service (participation éventuelle aux entretiens de recrutement, méthodes d'évaluation des compétences...).

Néanmoins, pour le moment, la mission Morel ne va pas jusqu'à proposer le rattachement des directeurs aux Caisses Nationales compte tenu de « la forte hostilité des associations de directeurs ».

La mise en place de nouveaux contrats de travail intégrant un principe de mobilité pour les directeurs est confirmée.

### *Le troisième axe trace 4 pistes de travail pour une future négociation conventionnelle.*

- Simplifier le classement des organismes (passage de 4 à 3 catégories d'organismes) et modifier les plages salariales des agents de direction.
- Mettre en place une pesée des emplois pour les agents de direction à partir de critères classants tout en maintenant le classement des directeurs et agents comptables en référence à la catégorie des organismes.
- Réduire les obstacles à la mobilité (prime de 4 mois de salaire contre 3 mois aujourd'hui, aide au logement sur 3 ou 4 ans).
- Améliorer la parité homme/femme avec notamment la mise en place d'indicateurs de performance au niveau interbranche en matière de parité.