

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES

Séance plénière du 23 mai 2012 à 9 h 30

« Coopération et coordination en matière de retraite entre la France et l'étranger »

<b>Document N°8</b>
---------------------

<i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i>
---

## **Les coopérations bilatérales de l'EN3S**

*EN3S*



ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE SÉCURITÉ SOCIALE

Direction des relations internationales



---

## Les activités de coopération internationale - Présentation destinée au Conseil d'Orientation des Retraites

---

Version n°1 du 11/05/2012



## Sommaire

<b>1</b>	<b>La place de la coopération internationale dans les missions de l'EN3S .....</b>	<b>2</b>
1.1	Les missions de l'EN3S sont définies dans l'art. R123.9 du code de la sécurité sociale.....	2
1.2	La place de l'international dans ces missions :.....	3
1.2.1	Ouvrir la culture des cadres des organismes français aux approches internationales ..	3
1.2.2	Contribuer, dans son champ de compétences, au renforcement des capacités de la protection sociale dans le monde .....	5
<b>2</b>	<b>Les modalités d'action de l'EN3S en matière de coopération.....</b>	<b>6</b>
2.1	Les partenaires :.....	6
2.1.1	Les acteurs du développement de la protection sociale :.....	6
2.1.2	Les organismes demandeurs : .....	7
2.2	Les publics cibles :.....	8
2.3	Les types d'activités :.....	8
2.3.1	Des partenariats bilatéraux : .....	8
2.3.2	Des cycles qualifiants « multilatéraux » .....	9
2.3.3	Des projets et partenariats avec des structures de formation dédiées aux personnes en charge de la protection sociale.....	10
2.4	Les intervenants et experts : .....	11
<b>3</b>	<b>Les principaux domaines d'intervention .....</b>	<b>12</b>
3.1	Les politiques sociales :.....	12
3.2	La gestion des organismes sociaux .....	12
3.3	La formation des personnels des organismes sociaux .....	12
<b>4</b>	<b>La place des retraites dans les activités de l'EN3S.....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Les réflexions en cours :.....</b>	<b>13</b>
5.1	Investir sur des domaines liés à l'extension de la couverture sociale.....	13
5.2	La recherche de partenariats avec une ou des université(s).....	14



## 1 La place de la coopération internationale dans les missions de l'EN3S

L'Ecole Nationale Supérieure a fêté, en 2011, son cinquantième anniversaire. Elle est installée à Saint Etienne (Loire) depuis 30 ans. Les textes qui la régissent figurent dans le Code de la Sécurité Sociale.

Elle se caractérise par un positionnement transversal aux différents régimes et risques qui constituent la sécurité sociale française et par son volontarisme pour une ouverture à l'ensemble de la sphère de la protection sociale.

### 1.1 Les missions de l'EN3S sont définies dans le code de la sécurité sociale

L'art. R123.9 du Code de la Sécurité Sociale prévoit que :

L'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale contribue au recrutement des agents des régimes de sécurité sociale dans les conditions prévues à l'article R. 123-28 et assure à ces agents une formation leur permettant d'exercer ultérieurement les fonctions d'agent de direction et d'agent comptable des organismes de sécurité sociale.

Elle participe, en liaison avec les administrations ou les organismes de sécurité sociale intéressés, à la formation continue en cours de carrière :

1. des personnels supérieurs d'encadrement des organismes, unions ou fédérations d'organismes de sécurité sociale et des organismes qui apportent leur concours au fonctionnement de l'institution ;
2. des praticiens conseils, des ingénieurs conseils, des informaticiens et des autres cadres supérieurs techniques des organismes ou services de sécurité sociale, de leurs unions ou fédérations ;
3. éventuellement, des personnels supérieurs des administrations chargées de la tutelle des organismes de sécurité sociale.

Elle organise également des sessions de formation continue auxquelles peuvent participer des cadres des secteurs public et privé ainsi que des membres des organisations professionnelles et syndicales.

Elle peut entreprendre, à la demande des ministres intéressés ou des organismes de sécurité sociale, des études et des recherches concernant des questions de sécurité sociale.

Elle peut mettre en œuvre, dans le cadre des orientations fixées par son conseil d'administration, **des actions de coopération à caractère international en matière d'enseignement et de recherche.**

L'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale délivre des diplômes définis par arrêté des ministres concernés et sanctionnant les formations qu'elle dispense conformément aux alinéas ci-dessus.



## 1.2 La place de l'international dans ces missions :

Les activités internationales de l'EN3S visent un double objectif :

### *1.2.1 Ouvrir la culture des cadres des organismes français aux approches internationales*

#### *1.2.1.1 La formation initiale*

Il s'agit de la scolarité suivie par les candidats externes et internes déclarés admis au concours. Elle dure actuellement 18 mois et est sanctionnée par le titre d'ancien élève de l'EN3S d'une part et par le Master en Ingénierie de la protection sociale de l'Université de Marne la Vallée d'autre part. Dans l'objectif de sensibiliser les futurs cadres de la sécurité sociale, le programme prévoit :


- **Le cycle international de sécurité sociale**

Le Cycle International de Sécurité Sociale constitue un moment privilégié de la formation initiale des élèves de l'EN3S où sont abordées les politiques sociales comparées à l'échelle européenne et internationale. Il permet, à travers la combinaison d'enseignements théoriques et d'un stage international, de découvrir les systèmes de protection sociale de différents pays et de réfléchir aux évolutions possibles du Service Public de Sécurité Sociale français au regard des réformes entreprises ailleurs. Chaque année, les élèves sont ainsi accueillis dans différents organismes principalement en Europe et au Maghreb et au sein d'organisations européennes et internationales.

En 2011, les élèves stagiaires de la 50<sup>e</sup> promotion se sont ainsi répartis au sein de 10 pays et de 20 organismes et institutions :

- **Allemagne** : Caisse fédérale d'assurance retraite allemande, Caisse d'assurance retraite de l'état de Bavière du Sud
- **Belgique** : Office national de Sécurité sociale, Office national des pensions, REIF, DSV, ESIP
- **Bulgarie** : Caisse Nationale d'assurance maladie
- **Espagne** : Ministère du travail et des affaires sociales
- **Italie** : Institut national de prévoyance pour les employés de la fonction publique et Institut national de prévoyance sociale
- **Lituanie** : Ministère de la Sécurité sociale et du Travail
- **Maroc** : Caisse Marocaine des retraites, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Caisse Nationale de Sécurité sociale.
- **Portugal** : Institut de Sécurité sociale
- **Suisse** : AISS et BIT
- **Tunisie** : Caisse Nationale de Sécurité sociale, Ministère des Affaires sociales, de la Solidarité et des Tunisiens à l'étranger

Par ailleurs, les élèves bénéficient, en fonction des possibilités du programme des activités de coopération, de présentations de systèmes étrangers. Ainsi, les stagiaires étrangers présents



dans les locaux de l'école sont invités à présenter le système de leur pays<sup>1</sup> devant les élèves de la Formation Initiale.

#### **1.2.1.2 La formation continue des cadres et agents de direction**

En 2011, L'EN3S a proposé aux cadres et agents de direction plusieurs actions visant une ouverture internationale :

- **Formation « ANGLAIS ET PROTECTION SOCIALE »** : L'EN3S organise des séminaires de formation de 14 jours centrés sur la pratique de l'anglais et l'apprentissage du vocabulaire propre à la protection sociale destiné aux cadres et agents de direction de l'institution avec pour objectif de perfectionner leurs compétences en anglais usuel et professionnel.
- **Formation « ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL ET PROTECTION SOCIALE FRANCAISE »** : L'EN3S a organisée en 2011 une journée d'étude sur les : « Atouts et limites du modèle français de Protection sociale dans un environnement international » dans le cadre des "Les Rencontres du Jeudi", en partenariat avec l'ENASS-IFPASS (École nationale d'assurances - Institut de Formation de la Profession de l'Assurance). Après un état des lieux de la Protection sociale dans le monde, les experts ont interrogé le modèle français, ses types de solidarité, ses acteurs, les risques existants et la question de son exportabilité.
- En janvier 2011, l'EN3S a organisé une journée de formation sur le thème « **Les réformes des systèmes de santé : Europe mais aussi, Chine, USA...Quels enseignements pour la France ?** » avec pour objectifs de mettre à jour ses connaissances dans un domaine complexe et évolutif, tout en donnant l'occasion de s'interroger sur les points de blocage du système français et sur les transpositions possibles dans la perspective d'inéluctables réformes.
- **Séminaire « DIMENSION EUROPEENNE ET PROTECTION SOCIALE »** : En octobre 2011, l'EN3S a organisé un séminaire de formation de 3 jours à Strasbourg destiné aux cadres et agents de direction de l'institution avec pour objectifs de découvrir et de comprendre, in situ, les missions et le fonctionnement du Parlement européen et du Conseil de l'Europe et d'appréhender les grands dossiers d'actualité et les évolutions européennes dans le champ de la protection sociale.
- **Séminaire d'étude « LA PROTECTION SOCIALE CHINOISE : LES DEFIS DU DEVELOPPEMENT ET DE LA PERFORMANCE »** : dans le cadre de son partenariat avec le SSCBC, l'EN3S organise un séminaire d'étude en Chine. Ses objectifs étaient de découvrir les réformes en cours et les développements de la sécurité sociale chinoise et de comprendre les défis de la politique chinoise et des organisations gestionnaires qui la mettent en œuvre. Au programme : rencontres au Ministère des Ressources Humaines et de la Sécurité sociale, présentations des différents risques, échanges avec les gestionnaires et visites d'organismes.

#### **1.2.1.3 La recherche et le développement**

La DRD s'est fortement impliquée dans la conception et la réalisation du baromètre de la sécurité sociale porté par L'AISS. A noter que le premier risque couvert par ce Baromètre a été la retraite et qu'il doit progressivement être étendu aux autres risques.

---

<sup>1</sup> En 2012, les pays présentés lors de ces séances : Algérie, Burundi, Chine, Comores, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Tchad, Togo



## **1.2.2 Contribuer par des actions de coopération au renforcement des capacités de la protection sociale dans le monde**

### **1.2.2.1 La direction des relations internationales :**

L'EN3S conduit, depuis de nombreuses années, des projets de coopération ; ainsi, à ce jour, on peut compter environ 3.000 cadres dans 450 organismes étrangers qui ont bénéficié, d'une façon ou d'une autre, d'une formation délivrée par l'EN3S. Après avoir été directement pilotée par le Directeur de l'École, une Direction des Relations Internationales a été créée en 2010 pour renforcer ses capacités d'action. Elle est composée de :

- une directrice des relations internationales (Françoise MOUGIN),
- 3 responsables de projets (Julie Kamal, Sophie Verlet et Zhiquan Li)
- une assistante (Fathia Benaini).

La mission de cette direction est de piloter l'ensemble des activités, de représenter l'école dans un certain nombre d'instances investies dans la coopération)<sup>2</sup> de développer de nouveaux partenariats et projets<sup>3</sup>. Par ailleurs, elle développe et anime un vivier de personnes en capacité de contribuer aux actions de formation ou d'accompagnement qui concrétisent ces partenariats et projets.

A ce jour, son champ d'intervention est essentiellement celui de la coopération dans le champ extensif de la formation au service de la protection sociale.

### **1.2.2.2 L'inscription de ses activités dans le renforcement des capacités des institutions dans le champ de la protection sociale**

La position de l'école est de contribuer au renforcement des capacités des organismes en charge de la sécurité sociale et le développement des compétences des personnels en charge du développement la protection sociale, en particulier dans la recherche d'une efficience accrue.

Cette orientation est congruente avec la logique du renforcement des capacités portées par l'ensemble des organisations internationales (Ex ; OIT, AISS et les autres agences onusiennes) qui identifie, de façon générale, 3 niveaux d'intervention : Les politiques, les institutions et les personnes. On retrouve cette approche dans le champ de la protection sociale, en particulier dans le cadre de l'Initiative des Socles de Protection Sociale portée par les institutions internationales et françaises<sup>4</sup>.

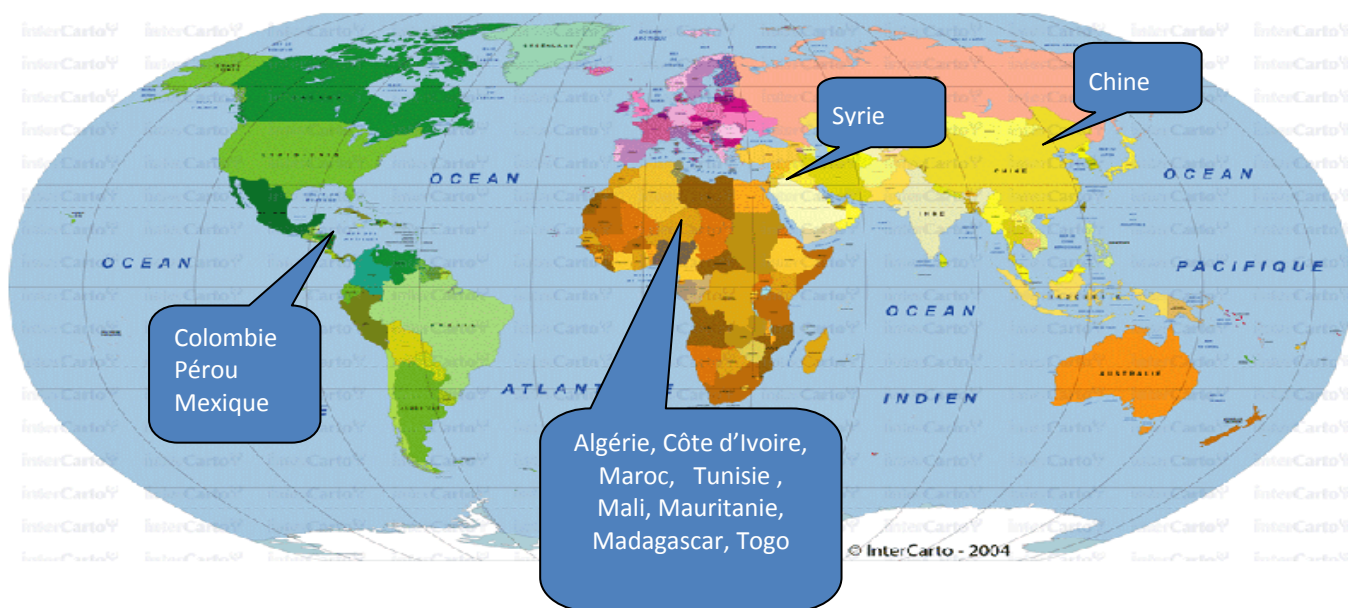
---

<sup>2</sup> Le GIP SPSI et l'ADECRI, mais aussi groupe « international » du réseau des Ecoles de Service Public,

<sup>3</sup> On peut citer, à titre d'exemple, l'accompagnement de la réforme du centre de formation rattaché à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale de Côte d'Ivoire ou le renforcement des capacités de formation interne de plusieurs organismes d'Afrique de l'Ouest (Mali, Togo, Burkina Faso) ou le développement d'un partenariat avec le Centre Interaméricain d'Etudes en Sécurité Sociale.

<sup>4</sup> L'implication des autorités françaises au plus haut niveau avec l'investissement actif du Ministère des Affaires Etrangères, de la Direction des Affaires Européennes et Internationales des ministères sociaux, de la Division des Affaires Communautaires et Internationales de la Direction de la Sécurité Sociale et le GIP SPSI a permis que cette Initiative principalement portée par l'OIT et l'OMS mais aussi par l'ensemble des agences onusiennes et un certain nombre de grandes ONG soit inscrite dans les priorités du G20 lors du Sommet de novembre 2011 à Cannes





### Les pays (hors Europe) partenaires de l'EN3S (activités en cours)

## 2 Les modalités d'action de l'EN3S en matière de coopération

### 2.1 Les partenaires :

#### 2.1.1 Les acteurs du développement de la protection sociale :


L'Ecole inscrit, aussi souvent que possible, ses activités en cohérence et en complémentarité avec celles menées par les acteurs français et internationaux du développement de la protection sociale.

##### 2.1.1.1 Les organisations françaises :

Tout d'abord, il convient de rappeler que l'EN3S est membre du Conseil d'Administration :

- du **GIP SPSI** avec lequel elle collabore à l'occasion de travaux et de réflexions spécifiques et qu'elle sollicite régulièrement pour des interventions
- de l'**ADECRI** avec laquelle des partenariats sont créés pour répondre à des appels d'offre portant sur des projets de formation des personnels de la sécurité sociale (ex : création d'une Ecole Nationale de la Protection Sociale au Maroc, réforme et relance de l'Institut des Métiers de la Sécurité Sociale à Abidjan)

L'EN3S collabore de façon régulière avec les **missions internationales des caisses nationales françaises** (ex : accueil de stagiaires étrangers dans le cadre de notre formation de 6 mois par la CNRSI ou accueil par la CCMSA d'un groupe de cadres chinois pour présenter le régime agricole dans le cadre d'un programme d'un voyage d'étude de 2 semaines en France) notamment dans le cadre de l'organisation de visites techniques portant sur des questions de pilotage de régime ou de risque.



Enfin, les **organismes locaux ou régionaux** sont sollicités régulièrement notamment pour l'accueil de visites techniques ou de stagiaires

Sur ces 2 points, on peut citer, à titre d'exemple :

- l'accueil pendant 1 mois 1/2 tant dans les caisses nationales du RSI et de la MSA que dans des organismes locaux de différentes branches et régimes des stagiaires du cycle d'Etudes Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux,
- l'accueil de groupes de cadres chinois lors des 2 voyages d'études organisés dans le cadre du partenariat conclu entre l'EN3S et le centre de formation national chinois
- l'accueil pendant 1 semaine par une caisse primaire d'assurance maladie d'un petit groupe de cadres de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie de Mauritanie pour appréhender les pratiques en matière de gestion du risque et de lutte contre les fraudes en matière d'assurance maladie

#### **2.1.1.2 Les organisations internationales :**

L'EN3S s'est engagée dans une démarche de développement de partenariats avec des organisations internationales en particulier :

- L'AISS avec laquelle elle a, notamment, activement collaboré pour concevoir et faire vivre le « baromètre de la sécurité sociale » et elle échange des intervenants<sup>5</sup>;
- L'OIT, en particulier son bureau de la sécurité sociale, dont elle associe certains des experts à ses activités de formation ;
- Le Centre International de Formation de l'OIT (Turin) pour assurer des actions de formation en partenariat (ex : Académie de la Sécurité Sociale du 23/4 au 04/05 2012 organisée à Turin à destination d'un public francophone).
- La Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES) pour renforcer la qualité des actions de formation à l'attention des organismes des pays membres du Traité<sup>6</sup>.

#### **2.1.2 Les organismes demandeurs :**


Il s'agit essentiellement d'organismes en charge de la sécurité sociale. Le plus souvent, les demandes sont adressées de diverses manières (courrier, téléphone, courriel). A noter que la plupart des organismes, à quelques exceptions près, gèrent plusieurs risques (retraite, famille, risques professionnels, action sociale) et le recouvrement des cotisations. A noter également que l'assurance maladie est assez peu représentée, sauf dans une phase de démarrage de sa mise en œuvre.

---

<sup>5</sup> Avec la collaboration de l'EN3S, l'AISS a mis en place un baromètre de la sécurité sociale qui permet de collecter les informations émanant de ses membres. A noter que la retraite est le premier risque couvert par cette étude. Ce baromètre est présenté sur le site de l'AISS.

<sup>6</sup> Les pays membres de la CIPRES sont les pays de la zone franc CFA :

- pour l'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo
- pour l'Afrique Centrale : Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale, République Centrafricaine et Tchad



Nous n'avons encore que peu de contacts avec les ministères en charge de définir les politiques sociales et leurs conditions de mise en œuvre.

## 2.2 Les publics cibles :

De façon habituelle, les institutions internationales identifient 3 publics cibles pour contribuer au développement de la protection sociale :

- **Les personnes qui définissent et décident des politiques sociales :** les actions de plaidoyer, formation, ... qui leur sont destinées sont essentiellement portées par les organisations internationales et/ou des cabinets de consultants dans le cadre de l'accompagnement des projets de développement
- **Les populations visées par ces politiques :** les actions de sensibilisation et/ou d'éducation sont essentiellement portées par les organisations internationales et/ou des ONG qui travaillent au plus près des populations.
- **Les gestionnaires des institutions et organismes** en charge de la mise en œuvre des politiques.

C'est cette 3<sup>ème</sup> cible qui est celle de l'EN3S. En effet, les séminaires, colloques,... organisés par les organisations internationales, les consultants, les ONG... sont utiles pour impulser des dynamiques. Cependant, ces manifestations présentent deux limites pour contribuer au renforcement des capacités indispensables pour garantir la pérennité d'un système de sécurité sociale efficient :

- En général, leur public est constitué des responsables et cadres dirigeants et les effets de démultiplication auprès de l'ensemble des personnels sont très limités. En effet, la participation à ce genre de manifestation conserve un caractère de « prestige » et reste l'apanage des plus hauts niveaux ; de plus, on constate très souvent un réel déficit de communication ou de formation internes au sein de ces organismes ;
- Le plus souvent, ils ont un caractère « évènementiel » qui ne répond pas à l'impératif d'un développement des compétences permanent.

L'EN3S s'attache donc à viser l'ensemble des professionnels de la gestion des organismes pour contribuer à renforcer la qualité et l'efficacité de gestion de la sécurité sociale au bénéfice des populations.

Enfin, nous ne donnons pas suite aux demandes qui nous sont adressées à titre individuel par des personnes que nous « renvoyons » vers leur employeur.

## 2.3 Les types d'activités :

### 2.3.1 Des partenariats bilatéraux :

L'EN3S entretient des relations régulières avec un certain nombre d'organismes de sécurité sociale dans le cadre de conventions de partenariats :

- Conventions conclues : Côte d'Ivoire (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale), Mali (Caisse Malienne de Sécurité Sociale et Institut National de Prévoyance Sociale), Maroc (Caisse Nationale de Sécurité Sociale et Caisse Marocaine de Retraites), Mauritanie (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) ;
- Conventions en cours de préparation : Gabon, Madagascar, Togo



Ces partenariats visent à mettre en place une logique d'accompagnement dans la durée des organismes face à des nécessités d'adaptation. Après un travail préalable de compréhension de la situation et de définition des objectifs de ce partenariat, une convention est signée par les 2 parties et est complétée par des plans de travail annuels ou pluriannuels. (cf. note sur la préparation des partenariats en annexe n°1)

La mise en œuvre de l'accompagnement peut se traduire par divers types d'action

- **Des actions sur place** : cela peut être des missions pour affiner la compréhension de la situation et des objectifs pour en déterminer des besoins de formation précis et/ou l'animation, par un de nos intervenants, d'actions de formation, en général de courte durée (de 1 à 5 jours),
- **Des actions en France** : ce peut être soit des visites techniques dans un ou plusieurs organismes pour un petit nombre de personnes, soit des formations pour un petit nombre de personnes sur une expertise plutôt pointue (à noter la situation sécuritaire nous a amenés à favoriser cette approche, notamment la Mauritanie et le Maroc).
- Nous initiions également **l'expérimentation de modalités d'intervention à distance** basées en particulier sur le recours à la visioconférence. Toutefois, cette solution se heurte au faible équipement de la plupart de nos interlocuteurs.

Les conventions définissent également les modalités de co-financement des actions. En règle générale, l'organisme partenaire finance ses déplacements et frais d'hébergement en France ainsi que ceux des intervenants qui se rendent sur place.

### **2.3.2 Des cycles qualifiants « multilatéraux »**

#### **2.3.2.1 Le cycle d'Études Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux (CESGOS)**

Ce cycle de perfectionnement de 6 mois comporte 16 semaines d'enseignements théoriques (le cadre de la Protection sociale au niveau international, la mise en œuvre des politiques nationales au niveau local, la gestion des organismes sociaux et le management). Suivent 6 semaines de stage pratique, au sein d'un organisme de Sécurité sociale français consacrées à l'étude d'une thématique, mettant en lumière les enseignements à tirer et les éventuelles conditions d'adaptabilité pour l'organisme d'origine du stagiaire. En effet, il est rare que les solutions vues durant le stage soient directement transposables et ce, pour diverses raisons qui peuvent être réglementaires, techniques, culturelles... . Ce cycle s'achève par 2 semaines à l'EN3S consacrées à la valorisation des acquis du stage, à des évaluations pédagogiques et à la soutenance du rapport réalisé pendant le stage, permettant l'attribution du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux. (cf. présentation et programme en annexe n°2)

La sélection des candidats est effectuée sur dossier et suite à un entretien téléphonique avec chaque candidat par la Direction de l'École Nationale.

A ce jour, plus de 300 stagiaires originaires de différents pays ont suivi cette formation : Afrique francophone (180), Afrique non francophone (9), Afrique du Nord (75), Amérique du Sud (2), Antilles (3), Chine (5), Union Européenne (6), Océan Indien (2), Proche Orient (19), Russie et P.E.C.O. (20).



### ***2.3.2.2 Le cycle interafricain de formation des cadres supérieurs de la sécurité sociale***

En 1984, l'EN3S a créé, en coopération avec la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale de Côte d'Ivoire, le Centre Ivoirien de Formation des Cadres de la Sécurité Sociale (CIFOCCS) dont le siège se situe à Abidjan.

La formation initiale dispensée par le CIFOCCS s'adresse aux futurs cadres supérieurs des caisses de Sécurité Sociale des pays d'Afrique francophone. Le recrutement est organisé par concours interne et externe. La scolarité se déroule sur 18 mois dont les quatre derniers mois en France, à l'École Nationale et en stage dans les organismes français de Sécurité sociale. Cette formation est sanctionnée par un diplôme.

A ce jour, 243 élèves ont suivi cette formation : Côte d'Ivoire (106), Bénin (11), Burkina Faso (14), Burundi (5), Cameroun (2), Centrafrique (8), Comores (1), Congo (20), Djibouti (1), Gabon (10), Guinée (4), Mali (17), Niger (17), Rwanda (2), Sénégal (4), Tchad (11), Togo (10).

Soulignons que, compte tenu de la situation politique en Côte d'Ivoire, cette formation n'a pas été organisée depuis 7 ans et qu'elle doit être relancée cette année.

### ***2.3.2.3 La sélection internationale***

L'EN3S a instauré, depuis 2009, un dispositif de "sélection internationale" permettant à des candidats salariés de Ministères et d'organismes sociaux étrangers partenaires d'intégrer la formation initiale de l'EN3S.

L'admission de ces candidats est soumise à la réussite aux épreuves de sélection internationale et à la signature d'une convention entre l'EN3S, l'organisme employeur et le candidat, établissant les modalités d'organisation et les engagements de chaque partie. Dans le cadre de cette convention tripartite, l'EN3S s'engage à intégrer les candidats reçus à la formation initiale et à leur dispenser une formation identique à celle des lauréats issus du concours national. Les stagiaires intégrés, soumis aux mêmes épreuves de contrôle continu et d'examen de sortie, se voient attribuer, en cas de réussite, le titre d'Ancien Élève avec une mention "Sélection internationale" ainsi qu'un Master en Ingénierie de la Protection sociale, co-délivré avec l'Université de Paris-Est Marne-La-Vallée. L'organisme employeur s'engage, pour sa part, à réintégrer le stagiaire à l'issue de la formation.

La deuxième sélection qui s'est déroulée en 2010 pour la rentrée 2011, a concerné les organismes des 3 pays du Maghreb central. Deux candidats de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de Tunisie et un candidat de la Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale marocain ont été admis.

### ***2.3.3 Des projets et partenariats avec des structures de formation dédiées aux personnes en charge de la protection sociale.***

- Le **National Social Security Capacity Building Center** de Beijing en Chine vise à la formation de l'ensemble des cadres des services et administrations en charge de la sécurité sociale aux niveaux national, provincial et municipal. Ce partenariat vise à l'accueil respectif de voyages d'études de cadres issus des institutions de chacun des pays pour la découverte, la compréhension et l'échange d'expériences propres à chacun des systèmes.



- **L'Ecole Nationale de Protection Sociale** à Rabat au Maroc : structure nouvellement créée suite à un projet mené avec l'ADECRI. Il s'adresse aux cadres de l'ensemble des organismes de protection sociale marocains. Ce partenariat prévoit principalement l'échange de programmes et d'intervenants et l'accueil de stagiaires.
- **L'Institut des Métiers de la Sécurité Sociale d'Abidjan** : il a vocation à s'adresser aux cadres des organismes de sécurité sociale d'Afrique francophone. L'EN3S va mener, avec l'ADECRI, une mission d'expertise auprès la direction de la CNPS de Côte d'Ivoire et de l'Institut des Métiers de la Sécurité Sociale d'Abidjan (IM2S) pour proposer les réformes de structure, de gouvernance, de financement et de fonctionnement pour mieux répondre aux exigences fixées par la Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale en matière de formation des organismes des Etats membres mais aussi pour sa remise sur les rails après les dégradations qu'il a subies lors des derniers événements.
- Les **services de formation interne** formation et accompagnement de cadres pour renforcer la capacité de formation des techniciens et cadres de 1<sup>er</sup> niveau au sein des organismes de sécurité sociale d'Afrique francophone ; un dispositif de formation doit être mis en œuvre à titre expérimental d'ici fin 2012 avec les organismes du Mali, de Mauritanie et du Togo avec l'appui de l'IM2S – il abordera l'élaboration d'une politique et d'un plan de formation pour le personnel des organismes, les conditions de fonctionnement d'un service de formation ainsi que la formation de formateurs
- Le **Centre Interaméricain d'Etudes en Sécurité Sociale** avec lequel nous nous engageons dans une collaboration visant à des échanges d'intervenants et de contenus de formation pour enrichir nos activités respectives. De même avec le **Centre d'Etudes en Sécurité Sociale de Tunisie**.

#### 2.4 Les intervenants et experts :

L'EN3S s'appuie pour mener à bien ses activités, essentiellement, sur le réseau des cadres supérieurs des organismes de sécurité sociale français, étrangers et internationaux. Outre leur disponibilité, nos principaux critères pour retenir tel ou tel intervenant :

- l'expertise et l'expérience dans tel ou tel domaine (professionnalisme)
- la capacité à faire partager cette expertise et expérience (pédagogie)
- l'ouverture et la curiosité pour des situations différentes de celles connues en France
- la capacité d'adaptation à des situations qui peuvent être parfois déstabilisantes
- éventuellement, la maîtrise d'une ou plusieurs langue(s) étrangère(s).

Actuellement, notre réseau d'intervenants comporte une soixantaine de personnes, essentiellement des cadres supérieurs ou dirigeants en poste dans des organismes.

L'EN3S recherche et met en place des solutions pour renforcer les capacités d'intervention de ses experts, notamment au regard des initiatives pour l'extension de la couverture sociale. Il s'agit là d'un enjeu important pour renforcer la crédibilité de nos intervenants.



### **3 Les principaux domaines d'intervention**

#### **3.1 Les politiques sociales :**

Le rôle principal de l'EN3S est de former les cadres gestionnaires des organismes sociaux, pour autant il est indispensable de situer cette responsabilité de gestion dans la perspective d'une responsabilité dans la mise en œuvre des politiques sociales (selon les risques considérés) définies au niveau national.

L'EN3S aborde ces thèmes en complémentarité avec des intervenants locaux qui sont plus en capacité et en position d'expliquer les politiques adoptées. Cette complémentarité se fait en apportant des éclairages comparatifs internationaux et sur les réflexions et initiatives en cours au niveau international, notamment concernant les Socles de Protection Sociale. A titre d'exemple, la récente réforme du programme du CESGOS a permis d'introduire des enseignements sur ces approches internationales assurés par des représentants de l'AISS et du BIT.

Nous travaillons également sur les conséquences des politiques sur les missions et activités des organismes, notamment au regard des populations couvertes (ou non couvertes)

#### **3.2 La gestion des organismes sociaux**

La qualité et l'efficacité des organismes sont une des conditions premières des résultats des politiques sociales. C'est en partant de ce postulat que nous proposons des actions qui visent, en fonction des besoins exprimés par les organismes demandeurs, à renforcer leurs capacités dans ce domaine.


Un travail important de précisions des programmes les mieux adaptés aux publics visés par ces actions et aux situations rencontrés nous permettent d'aborder les sujets suivants :

- Le pilotage d'un organisme de sécurité sociale
- L'organisation et la gestion de l'offre de service aux usagers
- La lutte contre la fraude, le contrôle et le contentieux
- Les systèmes d'information et le recours aux nouvelles technologies
- La gestion financière, le contrôle de gestion et le contrôle interne
- la gestion des ressources humaines
- La gestion des moyens généraux
- Le management et le positionnement du manager

Quel que soit le risque considéré et/ou le champ de gestion envisagé, les interventions intègrent systématiquement les valeurs de solidarité, d'efficacité, d'engagement et d'éthique, ce qui permet d'aborder l'obligation d'optimiser les coûts de gestion (ex : plusieurs organismes africains ont des coûts de gestion supérieurs à 20%), mais aussi les sujets délicats tels que la corruption, le clientélisme... Cela se fait essentiellement sur l'ouverture de discussions à partir des questions posées par les participants.

#### **3.3 La formation des personnels des organismes sociaux**

L'EN3S constate, avec un certain nombre d'acteurs internationaux, les difficultés fréquemment rencontrées dans la gestion et l'adaptation des compétences des personnels qui travaillent dans les organismes. Ce qui se traduit très souvent par une méconnaissance par les agents de leurs missions à remplir et des tâches qu'ils ont à réaliser.



La problématique de la formation des personnels, des modalités et des moyens à mettre en œuvre constitue un axe particulier de nos interventions.

Cela se traduit par des actions qui portent sur :

- La gestion des emplois et des compétences
- L'élaboration de plans de formation
- L'organisation d'une structure en charge de la formation (externe ou interne à l'organisme)
- Les démarches et méthodes d'ingénierie de formation et pédagogique (concepteurs des formations)
- La formation de formateurs (animateurs des formations)

Les modalités de nos actions sont adaptées à la situation et au projet porté par notre interlocuteur. Nous intervenons depuis l'idée de création, à l'accompagnement à la mise en œuvre et en partenariat dans un fonctionnement courant.

## 4 La place des retraites dans les activités de l'EN3S

A ce stade, on ne peut que faire le constat, que l'EN3S n'a pas développé, dans le cadre de ses activités de coopération, de programmes ciblés sur tel ou tel risque. Il est difficile de parler de coopération spécifique dans le champ des retraites.

Nous travaillons plus particulièrement avec la Caisse Marocaine des Retraites et la Caisse des Retraites Maliennes (qui est devenue en 2010 la Caisse Malienne de Sécurité Sociale car s'est vue confier également le risque maladie). Ces 2 organismes s'adressent principalement aux fonctionnaires. Mais comme cela a été dit plus haut pour la plupart des organismes partenaires, la retraite n'est qu'un des risques qu'elles gèrent (à titre d'exemple, la plupart des organismes africains, gèrent également les prestations familiales, les risques professionnels et, de façon plus rare, l'assurance maladie encore embryonnaire dans ces pays).

Par ailleurs, ces organismes sont plus en position d'appliquer des mesures qui ont été prises par l'Etat et interviennent peu dans la définition des textes qu'elles doivent appliquer. Dans ce cadre, nos actions visent donc plutôt à les accompagner dans la mise en œuvre des conséquences techniques des mesures prises.

Par ailleurs, nous pouvons être amenés, dans le cadre de nos activités, à assurer des interventions « généralistes » sur les problématiques liées aux retraites et réformes qui y sont liées : présentation du système des retraites français et de ses évolutions devant les groupes de cadres chinois lors des voyages d'étude ou dans le cadre du CESGOS notamment.

## 5 Les réflexions en cours :

### 5.1 Investir sur des domaines liés à l'extension de la couverture sociale

Jusqu'à présent les activités de formation assurées par l'EN3S et ses intervenants s'appuyaient très fortement sur le modèle construit au fil des ans et l'expérience du système français de sécurité sociale, notamment en matière de gestion des organismes. Ce modèle fait face à des difficultés multiples et est actuellement fortement remis en cause.





Pour contribuer aux initiatives de Socle de Protection sociale qui vise à l'extension de la couverture sociale, l'Ecole doit renforcer sa capacité de proposer des formations en prenant en compte des contextes dans lesquels l'expérience française ne peut être purement et simplement transposée.

Pour ce faire, l'EN3S doit d'une part, définir ses lignes directrices et investir dans la conception de corpus sur ces différents sujets et, d'autre part, enrichir les champs d'intervention de ses experts autour des problématiques suivantes:


- **Les places et rôles des secteurs informels, cibles prioritaires de l'extension de la protection sociale** : l'approche développée en France basée sur l'illégalité du travail informel ne peut être reprise pour construire une approche efficace lorsque ce secteur regroupe une grande majorité des populations et que l'objectif du salariat réglementé semble être abandonné. Ce qui implique de bien connaître les populations de ce secteur qui recouvre des situations très diverses (commerçants et artisans, population rurale, personnes dans l'extrême pauvreté...) mais aussi de trouver des mécanismes de financement autres que celles basées sur des cotisations liées aux salaires versés dans le cadre d'un contrat de travail.
- **Les différentes sources de financement et l'équilibre financier d'un régime de sécurité sociale** : si la France s'est engagée dans une logique de diversification progressive des sources de financement de la sécurité sociale, elle le fait dans un contexte où sa longue culture administrative lui permet une bonne connaissance et une maîtrise des revenus de la population et des acteurs économiques pour des financements socialisés. Or, dans la plupart des pays émergents ou en développement ces mécanismes restent rudimentaires rendant difficile le processus de socialisation des financements dans des pays qui se caractérisent par la grande pauvreté de leur population.
- **La mise en œuvre d'une couverture santé** : cet objectif vise essentiellement à permettre à une population d'accéder aux soins et permettre d'améliorer son état de santé. A ce point, on se heurte à l'état des systèmes de soins, le plus souvent défaillants voire quasi inexistants, dans les pays ciblés par cet objectif. Il y a donc un impératif à réfléchir, en même temps, à l'organisation et aux conditions d'accès aux soins, à leur financement en y intégrant des mécanismes de socialisation qui garantiront la possibilité de mettre en place et de développer un réel système de santé.

Il s'agit là d'un chantier qui s'ouvre et pour lequel les collaborations engagées et à venir avec les institutions françaises et étrangères investies dans ces sujets est primordiale.

## 5.2 La recherche de partenariats avec une ou des université(s)

Les efforts déployés par l'EN3S pour la coopération sont loin d'être suffisants pour répondre aux enjeux du développement et de l'extension de la protection sociale dans le monde et ne pourront que difficilement s'accroître de façon substantielle au regard des moyens financiers et humains mobilisables.

Par ailleurs, de par ses statuts, l'EN3S s'adresse en absolue priorité aux professionnels déjà en exercice. Or, une des difficultés majeures auxquelles les organismes de sécurité sociale sont confrontés est la difficulté de trouver, sur le marché du travail, les personnes disposant des connaissances et des compétences indispensables. En effet, il n'y a que très peu de cursus



universitaires qui préparent les étudiants à occuper des postes à responsabilité dans les organismes sociaux.

Une réflexion est donc en cours pour d'une part, faire évoluer l'organisation et le programme des formations longues dispensées par l'EN3S et l'IM2S vers des programmes qui répondraient aux exigences universitaires et, d'autre part, de conclure des partenariats avec des universités du Nord et/ou du Sud ce qui permettrait à la fois une reconnaissance académique de la formation dispensée et que ces universités partenaires puissent les proposer à leurs étudiants au cours de leur parcours initial.



**Liste des conventions de partenariat en cours**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE SÉCURITÉ SOCIALE

DIRECTION DES RELATIONS INTERNATIONALES



---

## Partenariat entre l'EN3S et une institution de protection sociale étrangère

### Démarche d'initialisation d'un projet

---

*Version de travail du 11/05/2012*



## Sommaire

<b>Introduction :</b> .....	<b>3</b>
<b>Les préalables à la convention de partenariat et au plan de travail :</b> .....	<b>3</b>
1.1 Une demande formalisée de l'institution : .....	3
1.2 L'échange des informations nécessaires pour engager le projet : .....	3
<b>La convention et le plan de travail .....</b>	<b>4</b>
1.3 Une phase de précision des besoins et des possibilités d'y répondre : .....	4
1.4 La rédaction et la signature de la convention de partenariat : .....	4
1.5 L'organisation et la planification des activités : .....	5
<b>La mise en œuvre des actions : .....</b>	<b>5</b>
<b>Annexe 1 : Grille pour une première identification des besoins de formation .....</b>	<b>6</b>
<b>Annexe 2 : Modèle de convention de partenariat .....</b>	<b>8</b>
<b>Annexe 3 : Modèle de plan de travail.....</b>	<b>11</b>



## **Introduction :**

Les actions de coopération internationale constituent une des missions de l'EN3S. Les coopérations bilatérales avec une institution de protection sociale pour accompagner le développement des compétences de ses personnels au service des objectifs et de ses projets, en sont une des modalités.

Ces coopérations bilatérales sont formalisées par une convention de partenariat complétées par des plans de travail dès lors que la demande dépasse le cadre d'une simple intervention ponctuelle.

Pour l'institution demandeuse et pour l'EN3S, s'engager dans un tel un projet signifie s'engager dans une démarche de long terme basée sur une bonne compréhension des besoins et des potentiels des 2 partenaires, mais aussi et surtout sur leur implication active.

La démarche proposée vise à garantir la réussite de ces projets par la recherche des solutions les plus pertinentes et adaptées. Pour ce faire, un certain nombre de préalables doivent être remplis avant la signature de la convention.

## **Les préalables à la convention de partenariat et au plan de travail :**

### **Une demande formalisée de l'institution :**

Un courrier de l'institution, signé de son directeur, formalise la demande d'engager cette démarche. Il précise les principaux objectifs attendus de ce partenariat.

Une personne, interlocutrice privilégiée de l'EN3S pour ce projet, est identifiée dans ce courrier avec mention de ses coordonnées.

### **L'échange des informations nécessaires pour engager le projet :**

Partager une bonne compréhension du cadre, du contexte du partenariat et de ses objectifs est la condition indispensable pour sa réussite. La précision des informations transmises à ce stade est donc déterminante.

Pour faciliter cette étape l'EN3S a élaboré, à partir de son expérience et de ses domaines habituels d'intervention, des fiches méthodologiques qui pourront vous guider cette première étape.

Ces informations portent sur :

#### **Le contexte :**

Il s'agit de présenter :

- La protection sociale dans le pays et les institutions qui interviennent dans son champ (situation actuelle, projets et perspectives)
- L'institution demandeuse (situation actuelle, projets, perspectives)
- Ses ressources humaines (cadre actuel de gestion et de formation)

Bien sûr, les études et/ou rapports concernant ces sujets peuvent être transmis.



### **Un premier repérage des besoins de formation**

Il s'agit pour l'institution d'indiquer :

- les domaines dans lesquels des besoins de renforcement des capacités et de développement de nouvelles compétences ;
- les personnels ou catégories de personnel concernées par ces besoins.

Cf. fiche annexe 2 qui propose une trame d'identification des besoins.

## **La convention et le plan de travail**

A réception de ces éléments, l'EN3S réalise une première analyse pour la démarche la mieux appropriée et identifier l'interlocuteur de l'institution.

La démarche est alors organisée en 3 phases :

### **Une phase de précision des besoins et des possibilités d'y répondre :**

Il s'agit d'une phase d'échanges et de discussion entre l'institution et l'EN3S qui permettent, conjointement, de :

- Partager une compréhension de la situation de l'institution et de ses besoins de développement des compétences. Cette phase est essentielle pour la qualité des actions qui seront menées dans le cadre du partenariat.
- Envisager les différents types d'activité (actions sur place ou en France, visites techniques, formation de formateurs..) qui pourront répondre à ces besoins.
- Identifier les éventuels partenariats qui pourraient être intéressants pour le projet, soit à l'initiative de l'EN3S soit sur celle de l'institution.

Ces échanges impliquent en priorité les personnes identifiées par l'institution et l'EN3S comme porteurs du projet. Ils se font selon des modalités qui seront déterminées conjointement (échanges de courriels, téléphoniques... des rencontres et visites peuvent s'avérer nécessaires). Un climat d'ouverture et de confiance et une réelle réactivité aux idées émises de part et d'autre sont des facteurs facilitant.

Cette phase est essentielle puisque c'est elle qui garantit la pertinence des termes de la convention.

Dans cette phase, l'EN3S apporte son soutien basé sur :

- Son champ d'intervention qui couvre l'ensemble des composantes de la protection sociale ;
- Son expertise en matière de formation et de renforcement des capacités auprès des cadres et dirigeants des organismes français de sécurité sociale pour faire face aux enjeux actuels
- Son expérience de collaboration avec des organismes étrangers mais aussi avec des institutions à internationales du champ de la protection sociale.

### **La rédaction et la signature de la convention de partenariat :**

La convention reprend, en termes généraux,

- les axes de collaboration entre les 2 organismes



- les rôles de chacun des partenaires
- les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la convention.

Lorsque les 2 parties sont d'accord sur les termes de la convention, la signature par leurs représentants légaux est organisée.

Cf. trame d'une convention type en annexe 2.

### **L'organisation et la planification des activités :**

A partir des objectifs et pistes dégagées lors des échanges et en conformité avec les termes de la convention, il est alors possible d'établir un calendrier de réalisation des différentes activités. Ce calendrier devra tenir compte des objectifs, des possibilités et des contraintes des 2 institutions. Ce calendrier prend, en général, la forme d'un plan de travail annuel.

La réalisation du plan de travail donne lieu à une évaluation partagée entre les 2 institutions à partir des évaluations de chacune des actions

Cf. trame d'un plan annuel de travail type en annexe 3.

### **La mise en œuvre des actions :**

Chaque activité prévue au calendrier donne lieu :

- Avant sa réalisation : à la rédaction d'un cahier des charges qui précisera ses objectifs de formation, les intervenants sollicités, son lieu de déroulement, ses modalités pratiques, le calendrier de réalisation. Ce cahier des charges est élaboré et validé conjointement.
- Après sa réalisation : à une triple évaluation (par les participants, par l'institution demandeuse et par les intervenants).





## Annexe 1 : Grille pour une première identification des besoins de formation

Cette approche permettra de déterminer un premier ciblage des besoins de formation auxquels le partenariat pourra répondre.

Il s'agit de passer en revue, chaque domaine et public cible, au regard des orientations et objectifs d'évolution de l'organisme, et de déterminer les besoins de formation pour les différentes catégories de personnes.

Elle donnera un ordre d'idée sur les types et le volume des activités à envisager. Nb : si un plan de formation existe dans l'institution, il est souhaitable de le communiquer à l'EN3S.

Les domaines - 1 : Les dimensions « politiques »	Les publics cibles			
	Dirigeants	Cadres opérationnels	Cadres experts ou fonctionnels	Techniciens
Politiques sociales et sanitaires portées (préciser lesquelles)				
Les cadres et conditions de mise en œuvre des politiques sociales et sanitaires				
Financement des politiques sociales et sanitaires				
Nature et niveau des prestations servies et conditions d'attribution				
Equilibre financier du système				
Population couverte (assurés et bénéficiaires)				
Partage des responsabilités pilotage et mise en œuvre du régime – gouvernance				



Les domaines - 2 : Les enjeux de gestion	Les publics cibles			
	Dirigeants	Cadres opérationnels	Cadres experts ou fonctionnels	Techniciens
Gouvernance de l'organisme et pilotage de ses activités				
Gestion du risque				
Identification, immatriculation et gestion des assurés et des bénéficiaires				
Gestion des droits à prestations				
Liquidation et contrôle des prestations				
Relations avec les prestataires de santé				
Recouvrement				
Gestion de la trésorerie				
Garantie de la performance				
Systèmes d'information				
Management de l'organisme et du personnel				

Plus de précision peut être apportant en indiquant le niveau de maîtrise attendu à l'issue des actions. Exemple :

- 1 : information / sensibilisation : permet d'avoir une compréhension générale du sujet
- 2 : formation / maîtrise : permet d'utiliser les connaissances, méthodes... dans les activités
- 3 : approfondissement / expertise : permet de faire évoluer les connaissances, méthodes, ... en fonction des besoins



## Annexe 2 : Modèle de convention de partenariat

Logo de  
l'institution



# CONVENTION DE PARTENARIAT

### ENTRE

#### Nom de l'institution

Adresse de l'institution

Représentée par son « titre de son représentant », « nom de son représentant » et ci-après désignée par le terme « sigle retenu dans le texte »

**D'une part**

### ET

#### L'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale

27, Rue des Docteurs Charcot, 42031 – Saint Etienne - France

Représentée par son Président, « nouveau président en cours de nomination » et ci-après désignée par le terme « EN3S »

**D'autre part**

## IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

### ARTICLE 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de développer une coopération entre l'institution et l'EN3S dans le domaine de la formation et du transfert de compétences et d'expertises.

### ARTICLE 2 : Domaines de coopération

Trois axes majeurs constituent l'ossature du domaine de coopération entre l'institution et l'EN3S que sont :

- ❖ La formation du personnel de la « institution partenaire » ;
- ❖ Le transfert de connaissance et d'expertise ;
- ❖ L'appui technique dans le domaine de la formation et de l'expertise.



## **ARTICLE 3 : Modalités de coopération et engagement respectifs**

### **I – Engagements de l'EN3S :**

*Les engagements qui figurent dans la convention résultent de la phase d'échanges préalables.*

*Ci-dessous quelques exemples :*

- Réaliser des missions d'audit de formation, organisationnel et financier ;
- Participer à l'élaboration des programmes des sessions de formation envisagées par « institution » ;
- Accompagner « institution » dans le déploiement de son programme de formation dans ses aspects pédagogiques et organisationnels ;
- Assurer la formation du personnel de « institution » sur place et à l'EN3S ;
- Participer à l'évaluation et à la validation des formations dispensées ;
- Accueillir chaque année dans le cadre du Cycle d'Etudes Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux (Cycle de Perfectionnement de 6 mois), des cadres de l'institution, répondant aux critères de sélection de cette formation diplômante ;
- Organiser à l'intention des cadres de l'institution, des voyages d'études et de stages au sein des organismes de protection sociale française dans le cadre d'échanges et de partages d'expériences ;
- Mettre à la disposition de l'institution les compétences techniques du système d'assurance maladie français dans le cadre de missions de transfert de connaissance et d'expertise ;
- Participer à la création d'un fonds documentaire au sein de l'institution ;
- Jouer le rôle d'interface entre l'institution de Mauritanie et les organismes français de sécurité sociale.

### **II – Engagements de l'institution :**

*Les engagements qui figurent dans la convention résultent de la phase d'échanges préalables.*

*Ci-dessous quelques exemples :*

- Elaborer un plan de formation de son personnel sur la base des résultats de l'audit de formation et organisationnel ;
- Mettre à la disposition des experts de l'EN3S chargés de la formation à l'institution, les équipements et le matériel de formation souhaité.

## **ARTICLE 4 : Mise en œuvre**

Un plan de travail annuel sera déterminé d'un commun accord entre les parties. Il conditionne et formalise la mise en œuvre du cadre de coopération. Ce plan fixe pour une année, les actions de coopération à mener, les modalités techniques et financières de leur réalisation ainsi que les engagements spécifiques des parties.

## **ARTICLE 5 : Financement**

Les modalités de financement des actions de coopération sont déterminées dans le cadre des plans annuels de travail conclus d'un commun accord.



L'institution et l'EN3S s'engagent à rechercher des financements bilatéraux pour la réalisation de programmes particuliers. En revanche, en ce qui concerne les financements multilatéraux, seule l'institution est habilitée à engager officiellement les demandes, l'EN3S pouvant apporter son assistance technique à la constitution des dossiers correspondants.

#### **Article 6 : Evaluation**

Une évaluation conjointe du plan de travail sera réalisée à la fin de chaque année. Un rapport sera établi et remis aux parties concernées.

Un bilan de réalisation sera élaboré par les deux partenaires au terme du présent accord.

#### **Article 7 : Avenants**

Les deux parties recourront, en cas de besoin, à des avenants précisant la réalisation de cet accord ou des avenants fixant de nouveaux axes de coopération.

#### **Article 9 : Durée**

La présente convention est signée pour une durée de trois ans renouvelable par tacite reconduction. Il pourra être mis fin à cet accord par l'une ou l'autre des parties à tout moment, sous réserve d'un préavis de 6 mois, transmis par lettre recommandée avec accusé de réception.

Fait à Paris, le 16 décembre 2009

**Pour L'INSITUTION,  
Son représentant légal**

**Pour l'EN3S,  
Le Président**



## Annexe 3 : Modèle de plan de travail

### PLAN ANNUEL DE TRAVAIL 2010

Entre

« l'institution »

Et

L'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale, France

#### 1° Objet

Ce plan a pour objet de mettre en œuvre l'accord de partenariat signé entre « l'institution » et l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S) le « date de signature ». Il est défini selon les modalités de l'article 4 de l'accord.

#### 2° Validité

Le plan annuel de travail est défini pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre N.

#### 3° Définition et évaluation du plan de travail

Le plan de travail annuel est proposé par « l'institution » et défini en collaboration directe avec l'EN3S. Seuls les Directeurs des deux parties peuvent engager leurs organismes respectifs sur les actions de coopération à mener.

A la fin de la période de validité du plan de travail, les parties évaluent le travail réalisé et formalisent si besoin un plan de travail pour l'année suivante. Dans un souci de rationalisation des coûts, l'organisation des réunions de travail à distance, par visio et audio conférences, est privilégiée.

#### 4° Organisation des échanges

Les parties désignent un correspondant pour les échanges d'informations:

**Pour « l'institution » :**

M. XXX

titre

N° Tel.: XXX, Adresse courriel

**Pour l'EN3S:**

M. XXX

Responsable de projets

N° Tel.: XXX, Adresse courriel



## 5° Actions de coopération

En « année de référence », les parties prévoient de développer les actions de coopération suivantes, pour lesquelles l'EN3S apportera son concours:

Activités	Actions programmées	Nombre de personnes concernées	Période	Lieu
Déléguer des experts ou intervenants par l'EN3S pour des missions sur place	Nature de la mission			<b>Pays de l'institution</b>
	Intitulé d'une action de formation animée sur place			
	Intitulé d'une action de formation			
Organiser en France des visites techniques, formations ou stages dédiés à des personnes désignées par l'organisme	problématique retenue			<b>France</b>

## 6° Modalités d'organisation et de financement des actions

### 6.1 Organisation

Toutes ces actions de coopération seront réalisées dans la mesure du possible. Leur réalisation est soumise à des conditions financières et organisationnelles favorables. Pour chaque action, « l'institution » transmet le contexte du projet, le détail de sa demande, les objectifs et les conditions d'organisation (lieu, délai, durée, nombre de personnes concernées). Le développement d'activités spécifiques comme des formations nécessitent un délai suffisant pour être organisées. Ce délai est convenu entre les parties.



## 6.2 Financement

Les parties conviennent de manière générale le cadre de financement suivant, selon le type d'activités:

Activités	A la charge de l'EN3S	A la charge de « l'institution »
<p><b>Organiser en France des visites techniques, formations ou stages dédiés à des personnes désignées par « l'institution »</b></p>	<p>Frais liés à l'organisation de la mission en France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération des intervenants, frais de déplacement et de séjour des intervenants.</li> <li>- Organisation logistique : recherche d'hébergements pour les stagiaires, de locaux pour la formation, organisation des visites techniques et stages.</li> </ul>	<p>Billets d'avion aller retour pays d'origine-France, de la ville de départ jusqu'à la ville d'arrivée convenue entre les parties ; taxes d'aéroport et frais de visa.</p> <p>Frais de séjour en France.</p> <p>En cas de longs séjours, dotation d'une bourse minimum, convenue entre les parties, en fonction du coût de la vie en France.</p> <p>Frais d'assurance santé et d'assurance rapatriement des personnes.</p> <p>Autres frais exceptionnels ou non prévus dans ce plan.</p>





Activités	A la charge de l'EN3S	A la charge de « l'institution »
<p><b>Déléguer des experts ou intervenants par l'EN3S pour des missions de formation auprès de « l'institution »</b></p>	<p>Billets d'avion aller retour France-ville de l'institution et taxes d'aéroport et frais de visa.</p> <p>Frais d'assurance tous risques, dont le rapatriement des personnes.</p> <p>Rémunération éventuelle des intervenants extérieurs au réseau de la sécurité sociale française.</p>	<p>Frais liés à l'organisation de la mission en Mauritanie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais de séjour des intervenants (hébergement, repas, déplacements hôtels-lieux de mission)</li> <li>- Organisation logistique: recherche d'hébergement, de lieux de formation, déplacements professionnels prévus pendant la mission.</li> </ul>
<p><b>Organiser des réunions de travail</b></p>	<p><u>A distance</u></p> <p>Frais de réservation d'un site équipé pour réaliser des visioconférences et frais de connexion.</p> <p>Alternativement, frais de communication des visioconférences.</p> <p><u>Dans les locaux de l'institution</u></p> <p>Prise en charge des billets aller retour France - ville de l'institution</p> <p>Frais de séjour</p>	<p><u>A distance</u></p> <p>Frais de réservation d'un site équipé pour réaliser des visioconférences et frais de connexion.</p> <p>Alternativement, frais de communication des visioconférences.</p> <p><u>En France</u></p> <p>Prise en charge des billets aller retour ville de l'institution - France</p> <p>Frais de séjour</p>



En cas d'obtention de fonds internationaux sur un ou plusieurs champs d'action de coopération, les modalités financières sont revues par les parties.

Les parties, d'un commun accord, détermineront les aspects financiers non prévus dans ce plan.

Ce plan est signé en deux exemplaires, le \_\_\_\_\_ 2010.

**« l'institution »**

**L'EN3S**

## Modalités pratiques

### Inscription

Les participants doivent être présentés par leur gouvernement ou institution de Protection sociale qui les emploie.

Les candidatures sont sélectionnées par l'EN3S après examen du dossier et entretien téléphonique. Une attention particulière est apportée à leur motivation et à leur capacité à suivre un enseignement exigeant et de haut niveau.

Les dossiers d'inscription doivent être envoyés à l'EN3S par l'autorité compétente **avant le 31 août** précédant l'ouverture du cycle.

### Conditions financières

L'employeur qui présente des stagiaires finance le coût des voyages et octroie aux intéressés une bourse leur permettant de couvrir leurs frais de séjour et de déplacement pendant le stage.

L'EN3S ne facture aucun droit d'inscription et prend intégralement à sa charge les frais pédagogiques.

### Hébergement

Durant les enseignements à Saint-Etienne, les stagiaires ont la possibilité de loger dans des résidences hôtelières partenaires de l'EN3S, situées à proximité de l'Ecole.

### Pour de plus amples informations :

EN3S, Direction des Relations Internationales  
27 rue des Docteurs Charcot  
42031 Saint-Etienne cedex 2 / FRANCE  
[international@en3s.fr](mailto:international@en3s.fr)

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE SÉCURITÉ SOCIALE

*Nouveau programme*

## Cycle d'Études Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux (CESGOS)

en3s

L'avenir de la Protection sociale  
se dessine avec vous.

[www.en3s.fr](http://www.en3s.fr)

RELATIONS  
INTERNATIONALES

Face aux défis de l'extension de la couverture sociale

et de l'efficacité de gestion des organismes sociaux, la qualité de leurs ressources humaines constitue un enjeu fondamental.

Ecole de référence dans la formation des cadres supérieurs et dirigeants de la Protection sociale, l'EN3S contribue au renforcement des capacités des organismes français et étrangers, en s'adaptant aux contextes et évolutions des politiques sociales et des impératifs de gestion.

C'est dans cette perspective que depuis près de 20 ans, l'Ecole propose un cycle de perfectionnement de six mois en gestion des organismes sociaux, destiné à des professionnels francophones qui assument des responsabilités dans des institutions de Protection sociale d'autres pays.

## Objectifs

Dans ce contexte, la formation proposée a pour ambition de renforcer les capacités des participants à :

- Analyser et comprendre les enjeux des politiques sociales et leurs évolutions au niveau national et international
- Contribuer à la mise en œuvre et au développement des politiques sociales

- Garantir la performance de gestion de son organisme ou de son institution

- Participer à la conduite des changements en cours et à venir

Ce cycle est sanctionné par la délivrance d'un **Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux**.

Les Directions des organismes sont impliquées dans le projet de formation de leur collaborateur par l'indication d'une problématique correspondant à ses enjeux et qui sera approfondie lors du stage pratique.

## Public concerné

La formation s'adresse à des personnes qui :

- Assument des responsabilités hiérarchiques et/ou fonctionnelles dans un organisme de Protection sociale et se préparent à exercer des fonctions d'un niveau supérieur
- Disposent d'une formation de base validée par un titre universitaire, font preuve de bonnes capacités d'analyse et de synthèse et justifient d'une réelle expérience professionnelle dans le champ de la Protection sociale
- Ont une excellente maîtrise du français

## Formation

Le cycle se déroule chaque année de **janvier à juin** et se structure autour de :

*4 modules correspondant aux connaissances et compétences attendues pour un cadre dans un organisme de Protection sociale :*

- La Protection sociale : courants, tendances et initiatives au niveau international
- La mise en œuvre du système de Protection sociale au niveau national
- La gestion des organismes sociaux (relations aux usagers, production, gestion financière, ressources humaines et formation...)
- Les démarches et méthodes de management

*4 valeurs constituant le fil conducteur :*

- La solidarité comme fondement de la Protection sociale
- L'engagement dans le service aux usagers
- La recherche d'efficacité dans la gestion
- L'éthique dans les pratiques

*3 séquences chronologiques :*

**> 16 semaines d'enseignements à Saint-Etienne**

Les enseignements sont assurés par des intervenants de haut niveau: professionnels de la Protection sociale, hauts fonctionnaires et universitaires.

Les méthodes pédagogiques favorisent la participation des stagiaires, la valorisation de leur

expérience et la réflexion personnelle ou collective sur leur positionnement en tant que futur cadre dirigeant.

**> 6 semaines de stage pratique :**

Ce stage se déroule au sein d'un organisme de Protection sociale français sur une thématique définie par l'Ecole en tenant compte des souhaits exprimés par l'employeur et des opportunités offertes par l'organisme d'accueil.

Il a pour objectif d'associer le stagiaire au fonctionnement de l'organisme et de lui permettre d'étudier la thématique identifiée en mettant en lumière les enseignements à tirer et les éventuelles conditions d'adaptabilité. Il donne lieu à la rédaction d'un rapport, soutenu face à un jury de professionnels.

**> 2 semaines consacrées à la valorisation des acquis du stage** et à différentes évaluations pédagogiques et à l'examen de sortie, notamment l'entretien final d'évaluation.

## Modalités d'évaluation

L'attribution du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux se base sur :

- Un contrôle continu des connaissances
- L'évaluation de travaux individuels ou collectifs
- Le rapport réalisé pendant le stage et sa soutenance devant le jury
- L'appréciation de l'implication du stagiaire pendant la formation

## PROGRAMME PEDAGOGIQUE 2012

### *Cycle d'Etudes Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux*

---

Dans un souci d'adaptation permanent de la formation aux évolutions des connaissances et compétences attendues des cadres de la Protection sociale, le programme du CESGOS est réformé pour le prochain cycle. Il se structure autour de :

- **16 semaines d'enseignements à l'EN3S de janvier à avril**, où sont abordés le cadre de la Protection sociale au niveau international, la mise en œuvre des politiques nationales au niveau local, la gestion des organismes sociaux et le management, qui constitueront chacun quatre axes. Le nouveau programme vise à renforcer l'approche internationale des politiques sociales et la participation active des stagiaires, véritables acteurs de leur formation (cas pratiques, travaux individuels et collectifs, travail sur son positionnement de manager...).
- **6 semaines de stage pratique au sein d'un organisme de Protection sociale français**, de mai à mi-juin, consacrées à l'étude d'une thématique, mettant en lumière les enseignements à tirer et les éventuelles conditions d'adaptabilité. Cette thématique est définie préalablement par l'École en tenant compte des souhaits exprimés par l'employeur.
- **2 semaines à l'EN3S consacrées à la valorisation des acquis du stage**, à des évaluations pédagogiques et à la soutenance du rapport réalisé pendant le stage, permettant l'attribution du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion des Organismes Sociaux.

Le nouveau programme d'enseignements du CESGOS est structuré autour de 4 axes:

**Axe 1 : La protection sociale : courants, tendances et initiatives au niveau international** (48 heures d'enseignement)

Cet axe vise à assurer un socle de connaissances de base partagé par l'ensemble des participants et à identifier les problématiques partagées par les systèmes de protection sociale des pays des participants au cursus.

Ses modules constitutifs sont :

- Concepts fondamentaux et grands courants de la protection sociale
- Panorama de l'état de la Protection sociale dans le monde et évolutions actuelles
- Economie, marché du travail et Protection sociale
- Démographie et Protection sociale
- La lutte contre la pauvreté et la précarité : un enjeu mondial
- Protection sociale et circulation des personnes

**Axe 2 : La mise en œuvre d'un système de Protection sociale au niveau national** (106 heures d'enseignement)

Cet axe vise à permettre aux participants, à partir de l'exemple du système de protection sociale français, d'acquérir des clés d'analyse (politiques mises en œuvre, conditions de mise en œuvre, contraintes, enjeux...) d'un système de protection sociale.

Ses modules constitutifs sont :

- Les politiques sociales : déterminants, conception, mise en œuvre et pilotage
- L'organisation du système français de Protection sociale et les enjeux auxquels il est confronté
- La protection sociale de populations ciblées (travailleurs indépendants et agricoles pour l'exemple de la France)
- Les modes de financement et le recouvrement des cotisations
- La couverture maladie, l'offre de soins et les politiques de santé
- L'assurance retraite et la dépendance
- Les risques professionnels
- La politique familiale
- Le risque chômage
- Les minimas sociaux et l'action sociale, des instruments de la lutte contre la pauvreté

### **Axe 3 : La gestion des organismes sociaux** (120 heures d'enseignement)

Cet axe vise à permettre aux participants d'acquérir et d'expérimenter les démarches et outils qui contribuent à l'efficacité de gestion des organismes sociaux.

Ses modules constitutifs sont :

- Le pilotage d'un organisme local de Sécurité sociale
- L'organisation et la gestion de l'offre de service
- La lutte contre la fraude et le contrôle contentieux
- Les systèmes d'information
- La gestion financière, le contrôle de gestion et le contrôle interne
- La gestion des ressources humaines
- La gestion des moyens généraux

### **Axe 4 : Les missions, méthodes et outils du manager** (66 heures d'enseignement)

Cet axe vise à permettre aux participants de mieux appréhender et de s'approprier les responsabilités et les techniques d'un manager dans la conduite des activités et des équipes.

Ses modules constitutifs sont :

- Les fondements du management
- Etre manager
  - Analyser et organiser son activité
  - Développer son leadership
  - Piloter son équipe
  - Accompagner les personnes
- Communiquer avec ses collaborateurs et partenaires
  - Fondements de la communication
  - Prise de parole en public
  - Outils de la communication