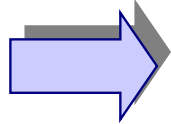
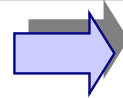


# **POINT DE SITUATION SUR LA DEMARCHE MUTUALISATION**

**INC du 5 décembre 2007**



## Point d'avancement de la démarche mutualisation dans la branche maladie



La démarche adoptée

Les projets 2007 retenus pour un suivi national

Les travaux des groupes de travail pré requis

## Poursuite du planning des opérations

La mise en place de l'observatoire mutualisation

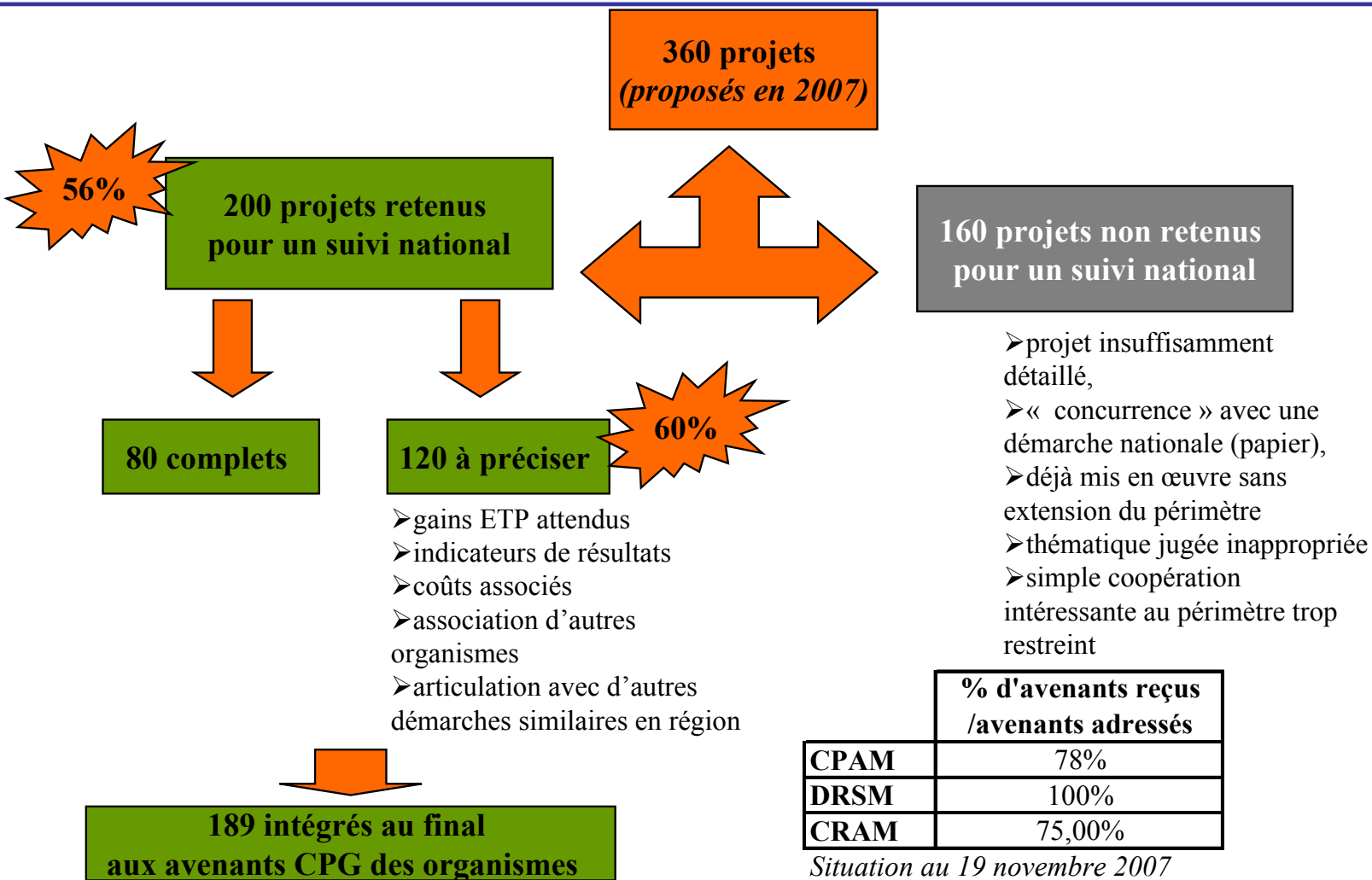
La notion de taille utile

Le rapprochement équipes de direction/organismes

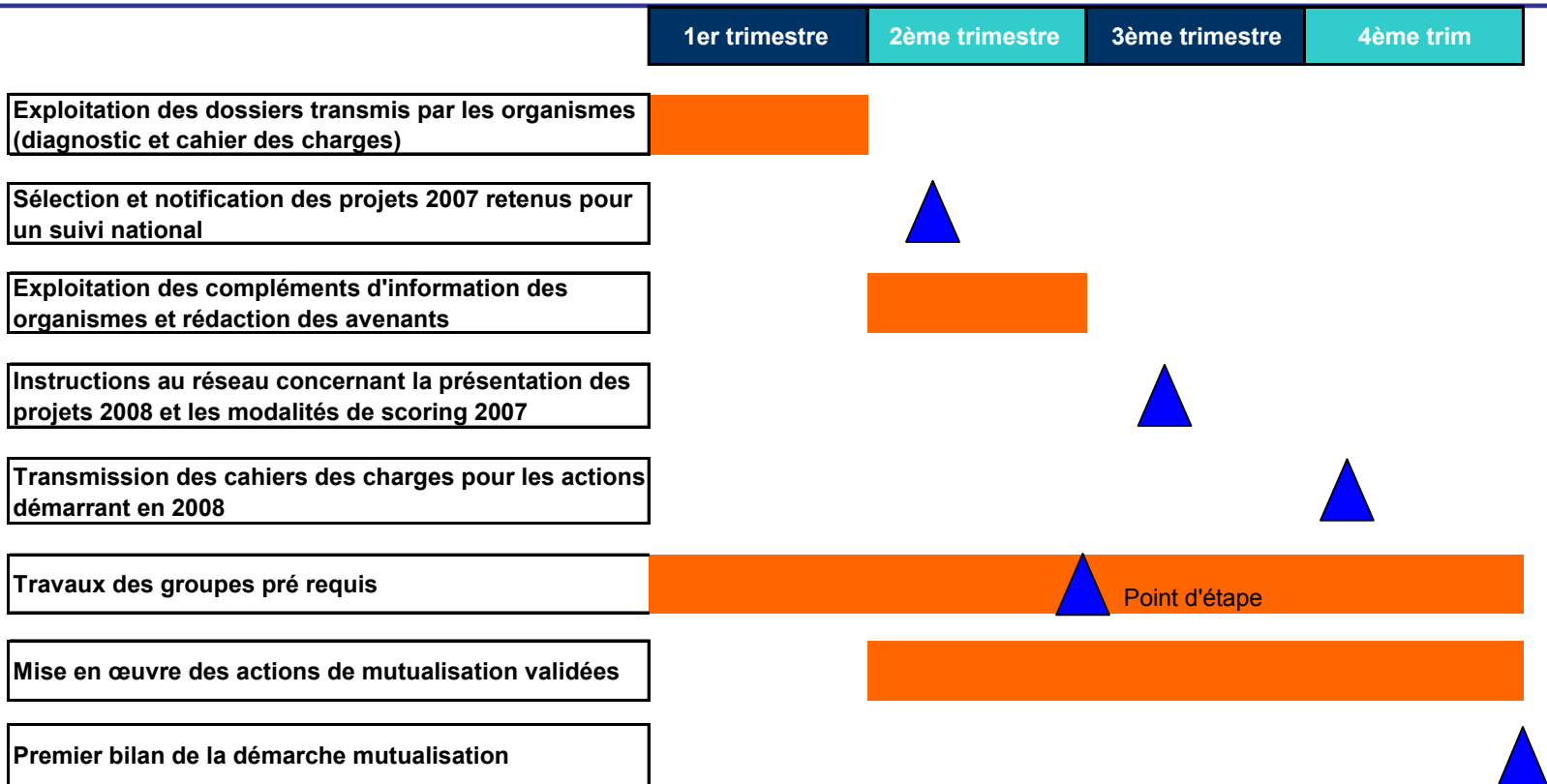
## Démarche de travail

- **Sollicitation des organismes fin 2006 pour transmission de projets de mutualisation selon les modalités de mises en œuvre « co-produites avec le réseau**
  - Définition des critères de diagnostic préalables à la mutualisation
  - Détermination des domaines prioritaires de mutualisation
  - Identification des pré requis incontournables de la démarche
  - Cadrage d'un cahier des charges type de la mutualisation
  
- **Réunions de travail Cnamts pour étudier les propositions de chaque région et déterminer les projets respectant les critères indispensables pour un suivi national en 2007**
  - Progression du niveau de qualité et de continuité des activités
  - Amélioration de la performance attendue
  - Renforcement de l'expertise et prise en compte de l'évolution des effectifs
  - Volumétrie de l'activité mutualisée et retour sur investissement associé
  
- **Notification aux organismes de cette appréciation en distinguant les projets**
  - Pouvant être validés d'emblée par la Cnamts
  - Nécessitant des compléments d'information
  - Non retenus dans un premier temps
  
- **Intégration dans les avenants CPG 2007 des organismes des projets retenus pour mise en œuvre**

## Les projets de mutualisation 2007

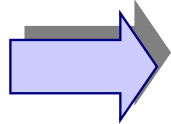


## Le planning des opérations



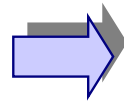
■ Au 30 novembre 2007 les organismes devaient transmettre les cahiers des charges présentant leurs projets de mutualisation en 2008

■ Pour la fin janvier 2008 un bilan des actions mises en œuvre en 2007 doit être remonté à la Cnamts



## Point d'avancement de la démarche mutualisation dans la branche maladie

La démarche adoptée



Les projets 2007 retenus pour un suivi national

Les travaux des groupes de travail pré requis

## Poursuite du planning des opérations

La mise en place de l'observatoire mutualisation

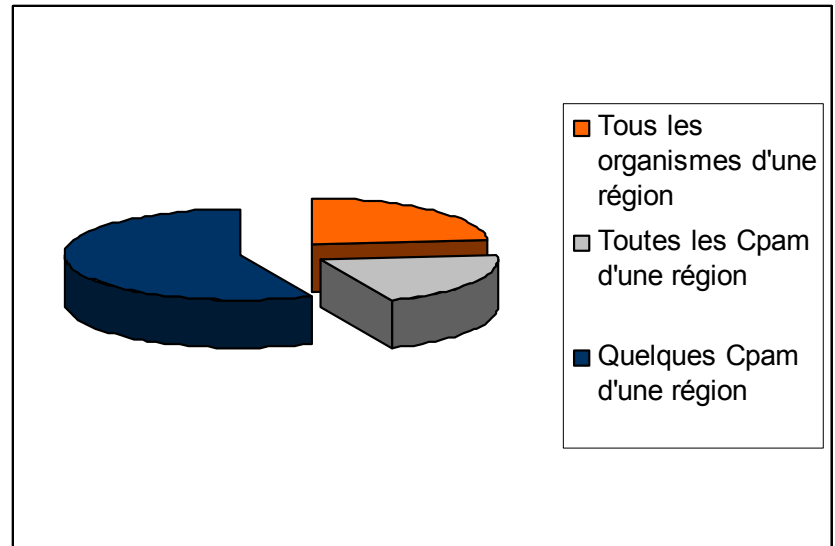
La notion de taille utile

Le rapprochement équipes de direction/organismes

## Le périmètre des projets proposés

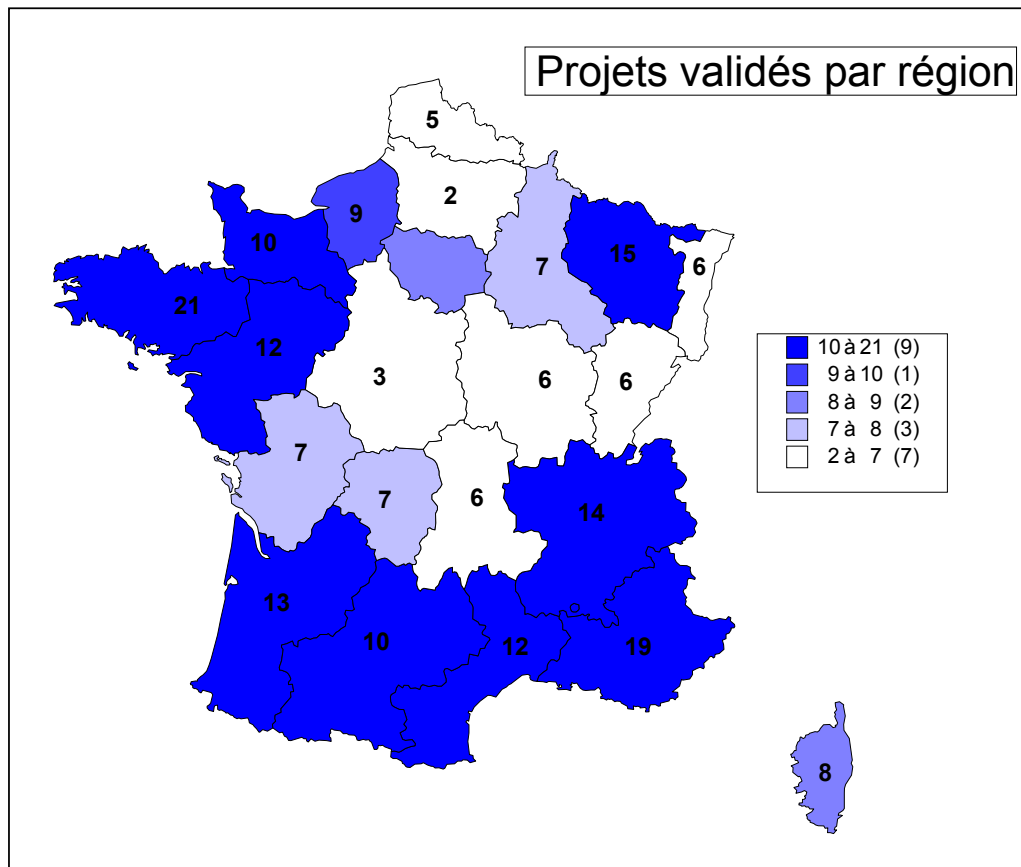
### ■ Parmi les 189 projets retenus pour un suivi national

- ✓ 44 mobilisent l'ensemble des organismes d'une région (23%)
- ✓ 36 réunissent toutes les Cpm d'une région (19%)
- ✓ 109 concernent une partie des organismes de la région (58%)



## Les projets retenus par région pour 2007

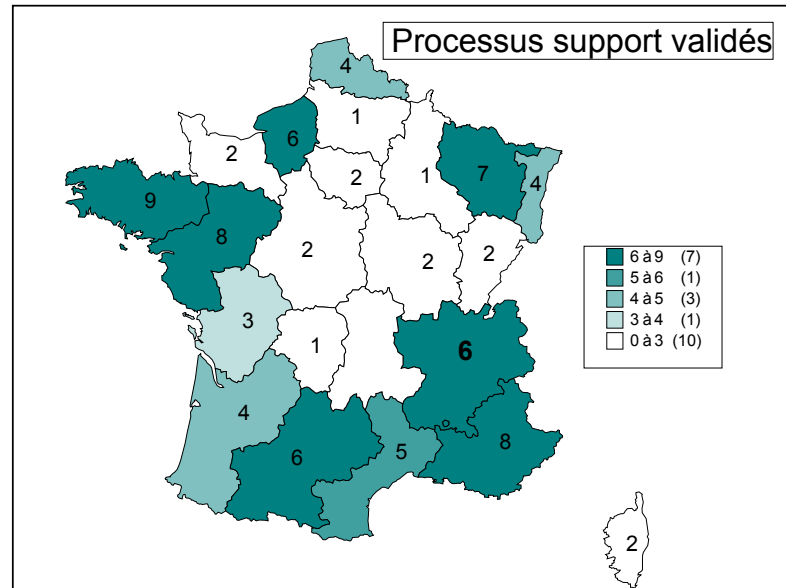
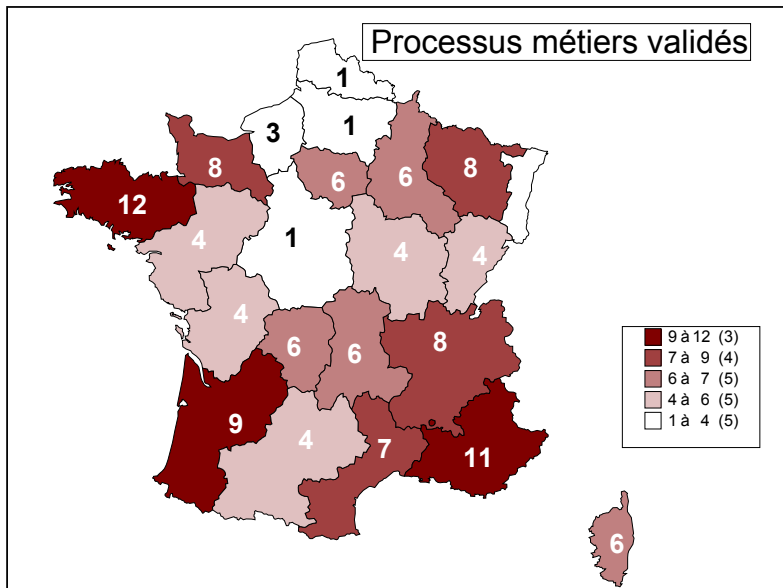
Tous processus confondus (métier et support)



■ A noter que la quantité des projets retenus ne présume pas automatiquement de la qualité de la démarche régionale :

- ✓ L'unité d'œuvre est le cahier des charges transmis or certains concernent des projets d'envergure limitée
- ✓ Multiplication de cahiers des charges dans certaines régions pour détailler un projet global (rapprochement de différents services, poursuite APR)
- ✓ Les régions sont de taille différentes (entre 3 et 13 Cnam) avec des projets mobilisant tout ou partie des organismes

## La répartition des projets retenus



### ■ Les projets retenus se répartissent ainsi :

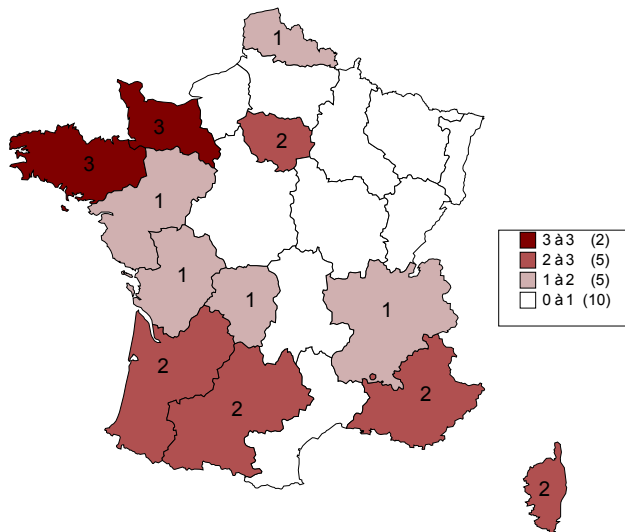
- ✓ 114 projets (60 %) concernent des processus métiers
- ✓ 75 projets (40 %) concernent des processus supports

### ■ Selon les régions l'investissement est plus ou moins fort sur l'un ou l'autre des deux axes

### ■ Certaines régions pour 2007 ont peu investi certains processus ou alors sur des périmètres qui n'ont pas été retenus pour un suivi national

## Répartition des projets processus métier (1/5)

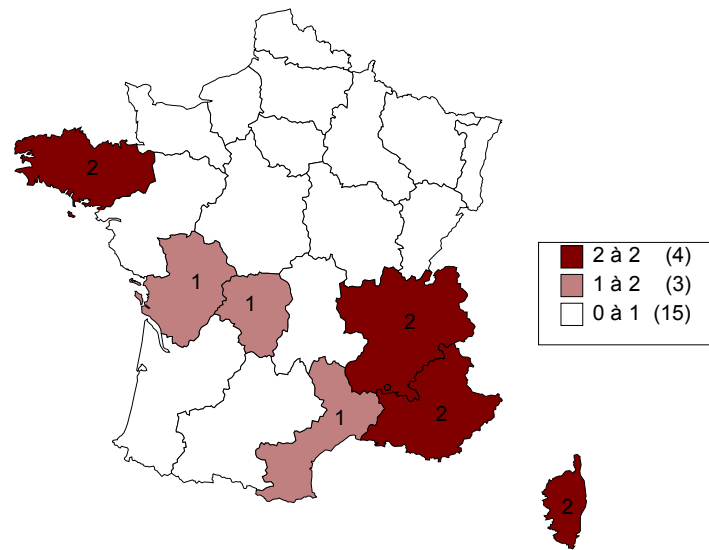
Projets remboursement PN Progrès et Scanner



- Certaines régions ont plusieurs projets de mutualisation de scanner concomitants que la Cnamts préconise d'articuler entre eux
- Certaines mutualisent sur le processus relations internationales

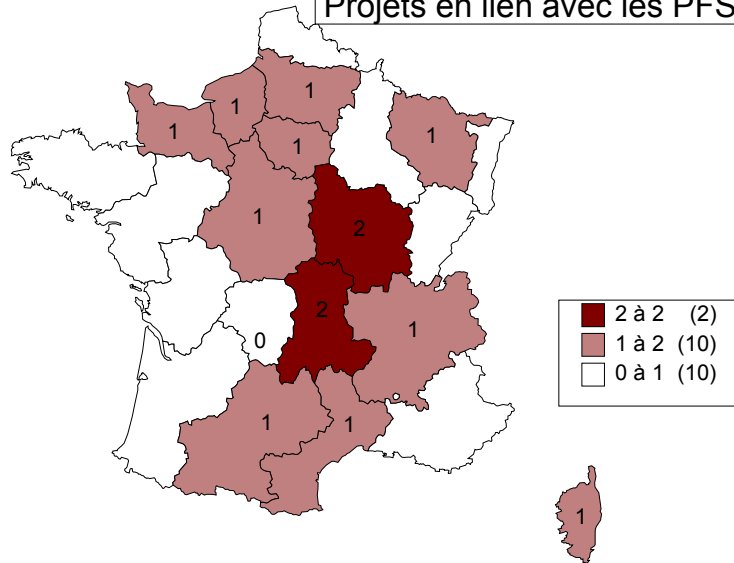
- Les projets retenus concernent essentiellement le regroupement de compétences statistiques et la constitution de cellules médico administratives d'analyse

Projets de surveillance et suivi du système de santé



## Répartition des projets processus métier (2/5)

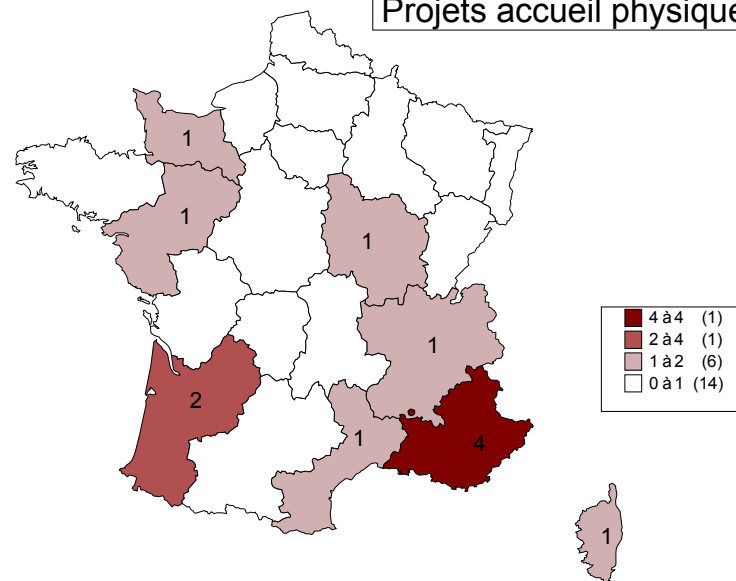
Projets en lien avec les PFS



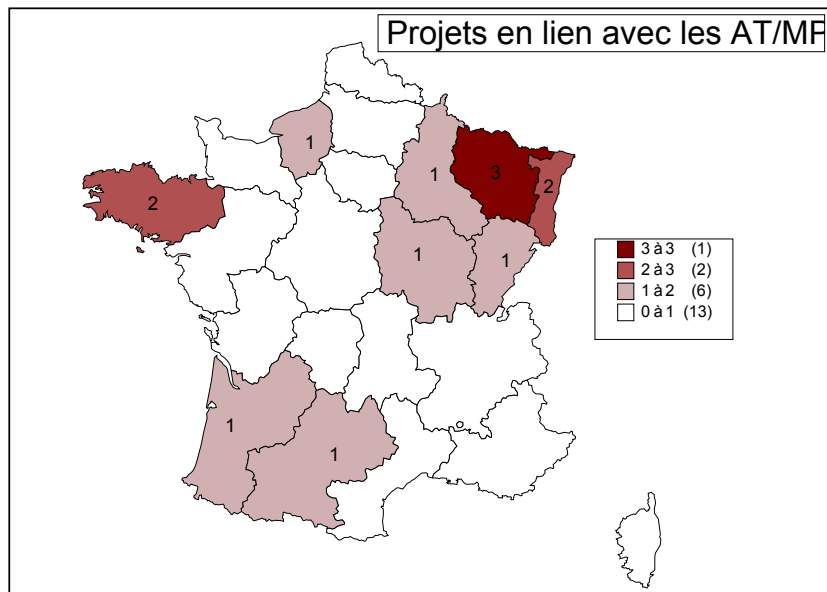
- Les projets PFS retenus sont axés avant tout sur la gestion de l'accueil téléphonique (regroupement de plateaux, enrichissement du service)
- Quelques expérimentations de démarche d'appels sortants ont été validées avant de généraliser des orientations en la matière au réseau

- Quelques projets de mutualisation d'accueil entre Cnam ou sur des zones limitrophes sont à dénombrer

Projets accueil physique

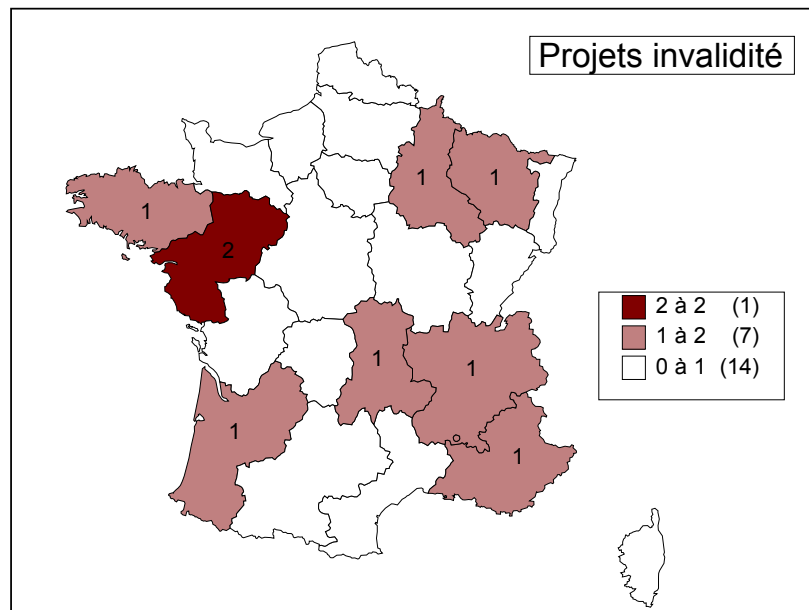


## Répartition des projets processus métier (3/5)



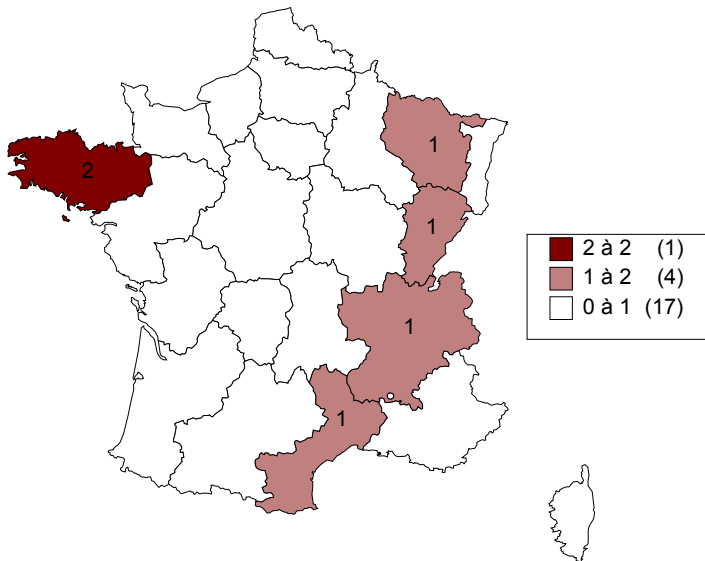
- On dénombre 8 projets sur la gestion des rentes AT
- La lorraine a présenté des cahiers des charges inspirés de la poursuite de l'APR Risques Professionnelles

- 9 projets relatifs à la mutualisation de l'invalidité ont été retenus pour un suivi national
- Le démarrage de nombre d'entre eux est lié au développement du nouvel applicatif Scapin



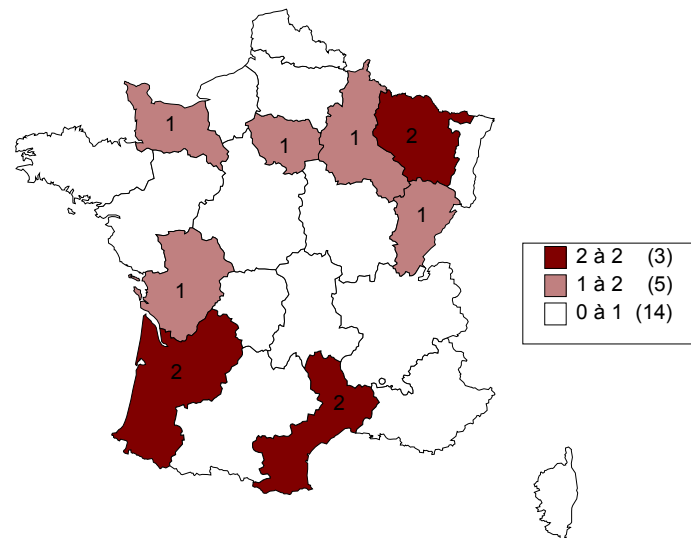
## Répartition des projets processus métier (4/5)

Projets règlements aux établissements



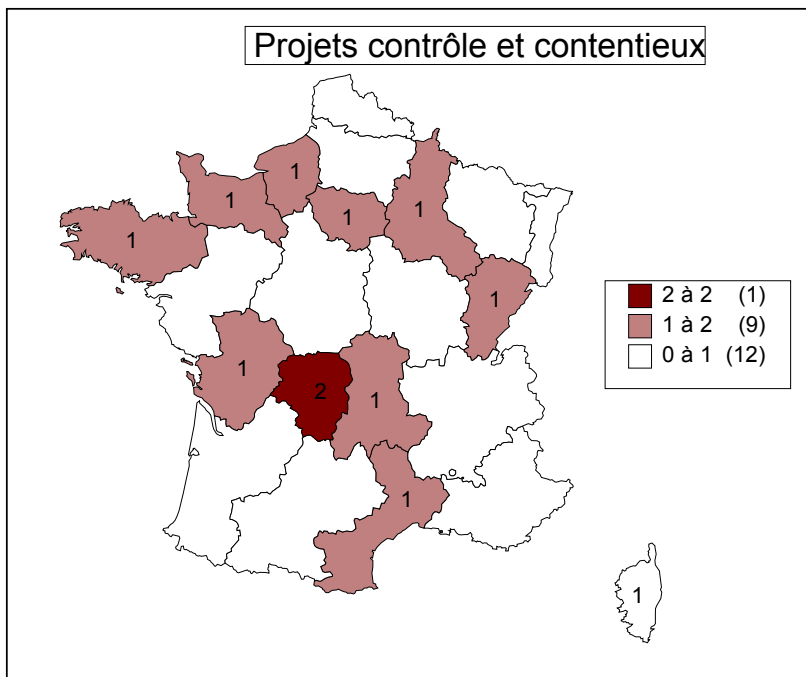
■ L'ensemble des CC proposés a été accepté

Projets gestion des relations OC



- Seules 2 projets n'ont pas été retenus pour l'instant faute de CC détaillé
- Ce domaine intègre les audits des SLM proposés par 2 régions

## Répartition des projets processus métier (5/5)

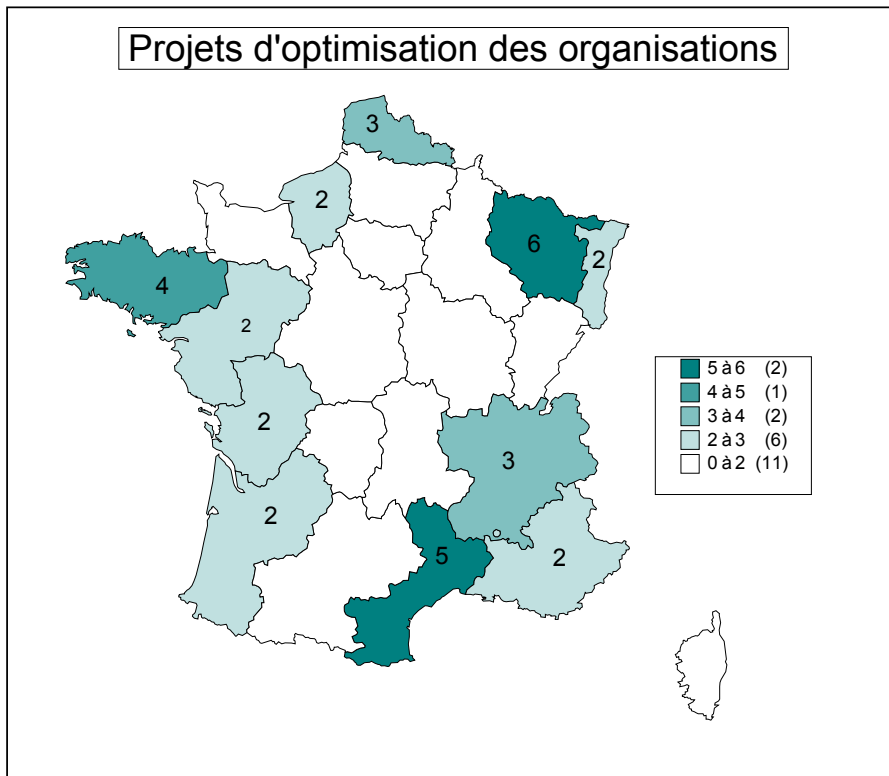


- Les pôles d'expertise proposés concernent généralement le contentieux PS et établissements : ils ont été retenus pour un suivi national lorsque la démarche va au-delà d'une simple coopération
- Le développement des actions et l'amélioration des résultats obtenus font partie des objectifs poursuivis
- La représentation par une Cnam de celles de la région devant les juridictions a également été proposée

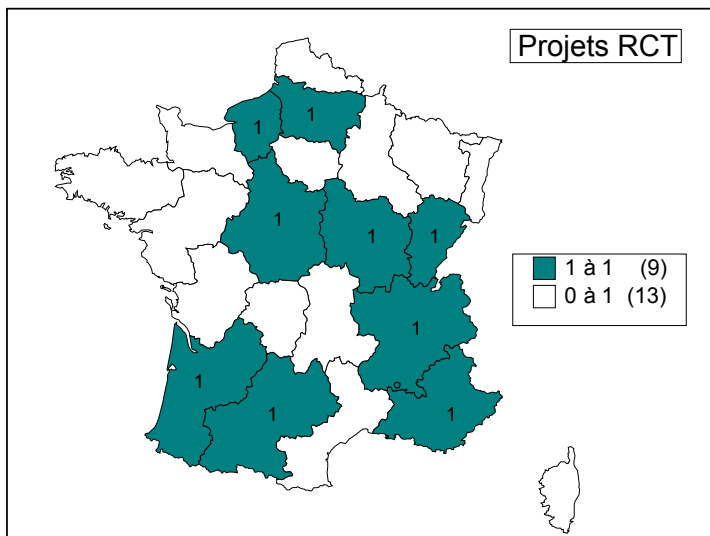
## Répartition des projets processus support (1/3)

### ■ Ce domaine intègre les projets relatifs à

- ✓ la documentation (13 projets)
  - La majorité des projets a trait à l'analyse et la diffusion de la documentation réglementaire
  - La gestion de la documentation (abonnements, prêts...) est plus rarement reprise
  - Certaines régions présentaient plusieurs projets documentaires pour lesquels la Cnamts a sollicité une approche commune
  
- ✓ la communication (11 projets)
  - La consigne faite aux organismes a été de privilégier les supports dématérialisés
  - Certains projets qui n'étaient pas en cohérence avec les orientations nationales de communication n'ont pas été retenus
  
- ✓ l'audit (4 projets)
  - Ont été retenus les projets prévoyant un management régional partagé ou une structure centralisée



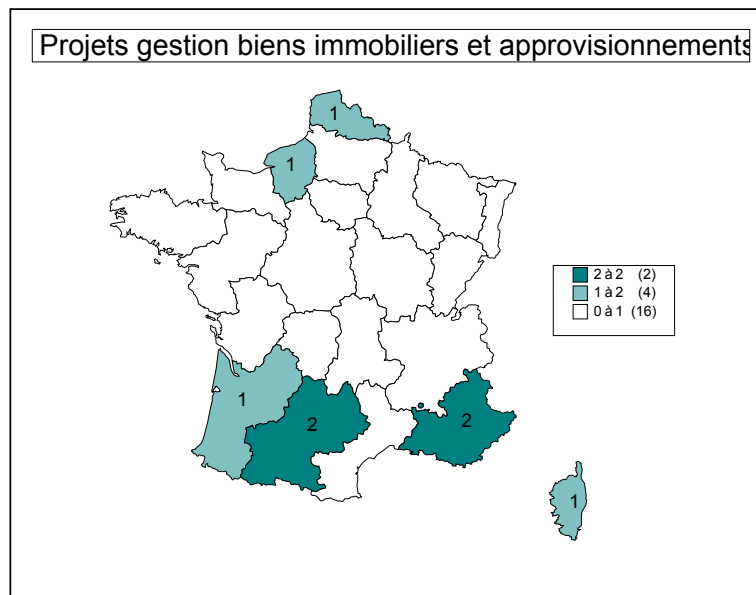
## Répartition des projets processus support (2/3)



- L'ensemble des projets RCT proposés a été retenu pour un suivi national
- Ils concernent soit 2 Cnam soit l'ensemble d'une région

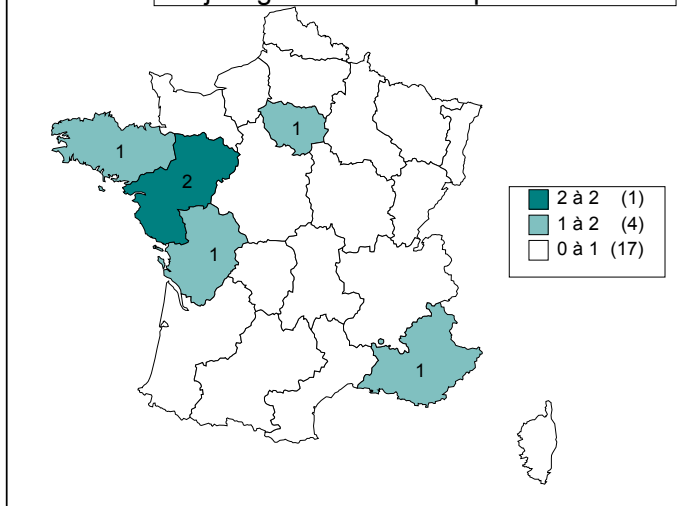
■ 4 projets imprimerie/PAO ont été retenus pour un suivi national; d'autres projets engagés depuis plusieurs années ou au périmètre trop étroit n'ont pas été retenus

- Par ailleurs de nombreux CC concernant les achats ne feront pas l'objet d'un suivi national
- ✓ car redondants avec les projets de marchés nationaux (papier et fournitures)
  - ✓ du fait d'un périmètre trop restreint (assurances, prestations bancaires)



## Répartition des projets processus support (3/3)

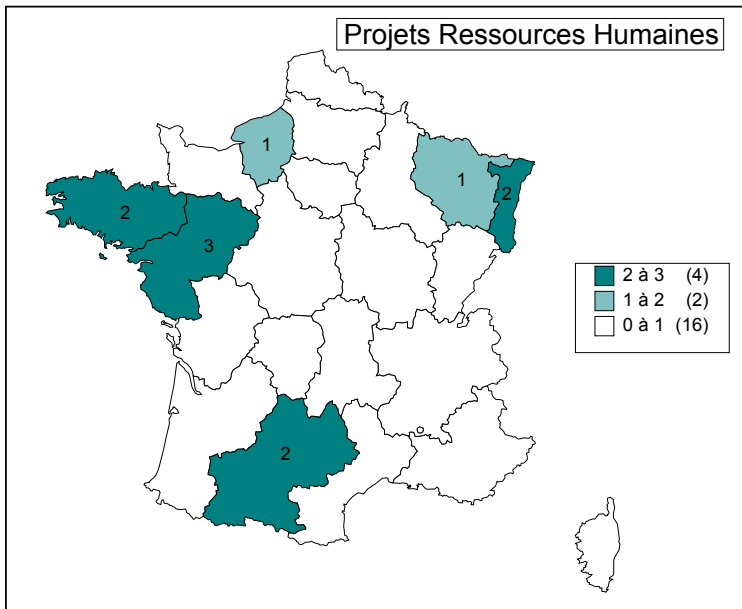
Projets gestion informatique et sécurité S



- 4 projets relatifs à la gestion mutualisée de la paye ont été retenus, les autres au périmètre trop étroit (Urcam) ne feront pas l'objet d'un suivi national
- 3 projets de formation continue ont été retenus dont 1 concernant les risques professionnels
- La mutualisation en Bretagne d'un logiciel permettant la gestion des compétences et de l'évaluation sera expérimentée
- Les projets d'accompagnement de la détection des potentiels seront suivis par le Département des Cadres dirigeants

- Les projets retenus pour un suivi national intègrent
  - ✓ la gestion du parc informatique des Elsm par les Cpm
  - ✓ Les pôles de compétences partagés entre caisses
  - ✓ L'accompagnement de la mise en place des applications nationales
- Les projets relatifs au développement des applications locales ont plus rarement été retenus afin d'éviter la dispersion en la matière et les difficultés ultérieures de validation et de généralisation d'applicatifs locaux

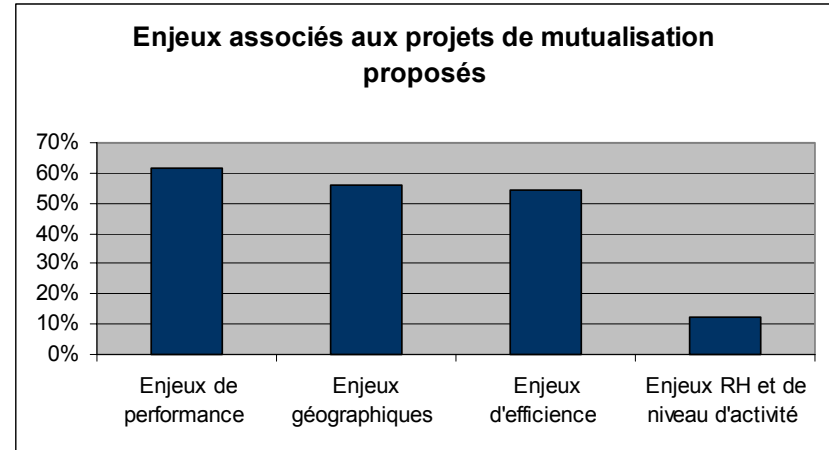
Projets Ressources Humaines

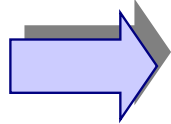


## Enjeux associés aux dossiers réceptionnés

■ Pour mémoire sur 2007 les enjeux identifiés sur les projets proposés se répartissaient ainsi :

- ✓ Les enjeux de performance
  - Amélioration du service rendu
  - Continuité du service ou de l'activité
  - Optimisation des actions de GDR
- ✓ Les enjeux d'efficience
  - Réduction des coûts de gestion
  - Optimisation de l'allocation des ressources
- ✓ Les enjeux géographiques
  - Proximité d'activités de même nature
  - Émergence de pôles d'excellence
  - Niveau et modalités de coopération engagées
- ✓ Les enjeux RH et de niveau d'efficacité
  - Évolution des compétences détenues à CT et MT
  - Disparition de certaines activités et avènement de nouveaux métiers

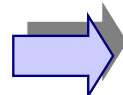




## Point d'avancement de la démarche mutualisation dans la branche maladie

La démarche adoptée

Les projets 2007 retenus pour un suivi national



Les travaux des groupes de travail pré requis

## Poursuite du planning des opérations

La mise en place de l'observatoire mutualisation

La notion de taille utile

Le rapprochement équipes de direction/organismes

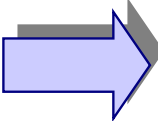
Groupe de travail pré requis	PRINCIPALES INFORMATIONS DIFFUSEES AU RESEAU
<b>JURIDIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Présentation du Cadre juridique existant <i>Distinction entre la mutualisation activités de service public et activités de gestion</i></li> <li>✓ Clarification du rôle de l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre des actions de mutualisation</li> </ul> <p><b><u>OUTILS :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modèles de conventions types et de délégations</li> <li>■ Exemples d'outils de pilotage des actions de mutualisation</li> </ul>
<b>BUDGETAIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comptabilisation des opérations de mutualisation</li> <li>✓ Indicateurs de suivi des activités mutualisées</li> </ul> <p><b><u>OUTILS :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Règles de prise en compte de l'incidence des opérations de mutualisation</li> </ul>
<b>TECHNIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse par processus des freins informatique à la mutualisation</li> <li>✓ identification des solutions provisoires et des évolutions à demander</li> </ul> <p><b><u>OUTILS :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fiches techniques par processus incluant un mode opératoire des solutions à mettre en œuvre provisoirement</li> </ul>

## Point d'avancement de la démarche mutualisation dans la branche maladie

La démarche adoptée

Les projets 2007 retenus pour un suivi national

Les travaux des groupes de travail pré requis



## Poursuite du planning des opérations



La mise en place de l'observatoire mutualisation

La notion de taille utile

Le rapprochement équipes de direction/organismes

### ■ Ses objectifs :

- ✓ recenser les opérations de coopération en cours par organisme, par région et par processus (inclus actualisation)
- ✓ mettre à disposition des réseaux des livrables documentés sur des opérations probantes de mutualisation par catégorie de processus (via Mediam) en lien avec l'observatoire des organisations
- ✓ évaluer les meilleures pratiques de mutualisation dans la perspective de généralisation de la mutualisation de certains processus
- ✓ compléter un tableau de bord du suivi de la mutualisation pour mesurer les impacts positifs de la démarche de mutualisation
- ✓ gérer la communication en direction du réseau (rubrique « mutualisation » sur Mediam)

### ■ Sa composition :

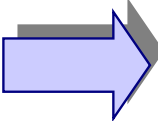
- ✓ un binôme (Cnamts/Réseau) par processus
  - 1 représentant Cnamts expert du processus en charge de la coordination avec les différents secteurs nationaux impliqués
  - 1 représentant du réseau impliqué opérationnellement dans une opération de mutualisation (chaque région devant être représentée au final)
- ✓ des experts nationaux de l'analyse du retour sur investissement des projets
  - un représentant du département contrôle de gestion
  - un représentant du département des CPG
- ✓ les directeurs évaluateurs
- ✓ les représentants des groupes de travail pré requis

## Point d'avancement de la démarche mutualisation dans la branche maladie

La démarche adoptée

Les projets 2007 retenus pour un suivi national

Les travaux des groupes de travail pré requis



## Poursuite du planning des opérations

La mise en place de l'observatoire mutualisation



La notion de taille utile

Le rapprochement équipes de direction/organismes

## Les orientations retenues par le Conseil de la Cnamts pour l'évolution de l'organisation du réseau (mars 2006)

- La démarche adoptée dans ce domaine se veut pragmatique.
  - ✓ Le changement de l'organisation des structures de notre réseau n'est pas une fin en soi ni un axe stratégique majeur.
  - ✓ Son évolution doit néanmoins être prise en considération dans la mesure où elle peut faciliter la réalisation de nos ambitions dans les domaines d'action prioritaires :
    - la gestion du risque
    - le développement des services
    - l'efficience
- La mise en œuvre de nos priorités suppose en premier lieu d'accroître la coopération entre les réseaux administratif et médical pour favoriser l'efficacité de nos actions de gestion du risque et le développement des services dédiés dans le domaine de la santé.
- L'accroissement de notre efficience repose en second lieu sur une meilleure utilisation de nos moyens via des actions de mutualisation, au sein des réseaux administratif et médical et entre les réseaux.
- ***« Par ailleurs le regroupement d'équipes de direction peut s'imposer pour donner de la cohérence à l'action dans des organismes très proches géographiquement. »***
- ***« De même des projets de rapprochement entre organismes pourront être accueillis favorablement par la Cnamts, après avis motivé de la CARM, dans la mesure où ils apporteront une réponse originale et pertinente à une situation locale ou régionale. »***

## Principes retenus pour mener les opérations de rapprochement

- Ces projets sont mis en œuvre lorsqu'ils apportent une réponse originale et pertinente à une situation locale ou régionale.
- L'implantation des moyens est définie autour d'un cadre territorial qui préserve et facilite la proximité et l'unité de notre action.
- La répartition des moyens doit respecter une taille utile d'organisme.
- Les opérations de rapprochement peuvent également être entreprises entre directions d'organismes dont les champs d'actions sont proches et les missions complémentaires (Cpam/Urcam ; Drsm/Urcam)

## La notion de cadre territorial de référence

- Une action locale de proximité, positionnée au plus près des acteurs de terrain ne peut être garantie sans une présence sur un espace territorial de taille humaine.
- Pour autant la garantie de la qualité de service conforme aux attentes fortes de notre public n'est pas compatible avec la multiplication de centres de décision sur un territoire trop limité.
  - ✓ **Cette double exigence de proximité et d'unité conduit à privilégier l'échelon départemental comme espace territorial de référence pour organiser notre positionnement sur le territoire.**
  - ✓ **Des exceptions peuvent néanmoins être justifiées par la prise en compte de l'importance des populations locales.**

## La notion de taille utile

- Pour satisfaire nos publics, le service doit être réalisé de manière constante et homogène, sur tout le territoire et tout au long de l'année.
- Cela suppose un ajustement permanent du niveau quantitatif et qualitatif des ressources aux fluctuations du volume d'activité.
- Ce point d'équilibre apparaît plus difficile à garantir lorsque l'unité de gestion (organisme/service) est réduite et que, corrélativement, les marges d'aménagement de l'organisation sont faibles.
- Dans ce cadre, la mutualisation des activités et/ou le rapprochement des moyens offrent des opportunités pour garantir la continuité des activités et le niveau d'homogénéité du service tout en maîtrisant les coûts

- L'importance des moyens des organismes conditionne leur capacité à agir
- Une taille utile correspondant à un fichier d'une taille de 200 000 bénéficiaires environ (équivalent à des organismes d'un effectif d'au moins 200 agents) pour
  - ✓ Garantir une régularité dans la gestion des activités avec un effectif minimum
    - sur certains processus supports (paie, documentation, gestion des biens, RCT, contentieux)
    - sur certains métiers (traitement des rentes, des capitaux décès, reconnaissance de la matérialité des AT, règlement aux établissements)
  - ✓ Développer les nouvelles expériences
    - aller plus loin sur le champ de la réparation AT/MP
    - homogénéiser les pratiques
    - professionnaliser les acteurs
  - ✓ Permettre l'ajustement des ressources pour optimiser le fonctionnement et éviter :
    - le traitement en différé ou partiel des opérations
    - le retard dans les délais de traitement
    - la dégradation de la maîtrise des processus budgétaires (contrôle dégradé des opérations financières, retard dans le paiement des fournisseurs...)
    - l'amointrissement dans l'efficacité des actions nécessitant une certaine expertise (RCT, suivi des dépenses de santé)
    - la réduction de la qualité d'information des assurés en l'absence des agents en charge du dossier (accueil physique, service des prestations)

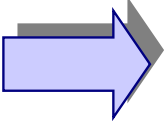
- ✓ Avoir des marges de manœuvres pour gérer les fluctuations de niveau d'activité
  - opérations nationales ponctuelles et supplémentaires (épuration des fichiers RNIAM, envoi et suivi des cartes Vitale...)
  - intégration de nouvelles activités (CMU, DAM...)
  - rattrapage du retard lié à des difficultés conjoncturelles de fonctionnement
  
- ✓ Maîtriser les coûts de gestion
  - le poids des fonctions supports est d'autant plus fort que les effectifs sont faibles
  - Une majorité d'organismes de moins de 200 salariés est au-delà du 80ème rang en terme de coûts de gestion
  
- ✓ S'adapter aux modèles organisationnels et enjeux de demain
  - l'émergence de services dédiés aux pôles de clientèle (plate forme de service, service réclamation...)
  - les nouveaux défis dans le domaine de la GDR (T2A, GDR en milieu hospitalier...) qui impliquent un niveau d'expertise dans de nombreux domaines (contentieux, informatique, statistiques, communication...) et la possibilité de recrutement externe

## Point d'avancement de la démarche mutualisation dans la branche maladie

La démarche adoptée

Les projets 2007 retenus pour un suivi national

Les travaux des groupes de travail pré requis



## Poursuite du planning des opérations

La mise en place de l'observatoire mutualisation

La notion de taille utile



Le rapprochement équipes de direction/organismes

## Rapprochement des équipes de direction

- La Cnamts a initié un travail d'analyse de la mise en œuvre des rapprochements d'équipe de direction de CPAM:
  - ✓ avec les présidents et les directeurs concernés par ce type de situation
  - ✓ en étudiant les expériences conduites par chacun
  - ✓ en essayant de regrouper les enseignements à en retirer sur
    - les éléments de contexte importants
    - les éléments facilitateurs
    - les points de difficulté
  
- Le travail du groupe a pour objectif de dégager :
  - ✓ les bonnes pratiques en la matière
  - ✓ de préciser l'enchaînement des opérations à privilégier
  - ✓ d'indiquer les analyses à conduire pour faciliter la réussite des projets.
  
- Les livrables attendus sont :
  - ✓ une check list des points à examiner préalablement à une opération de rapprochement (pré requis, points de vigilance, conditions de réussite)
  - ✓ la chronologie des opérations permettant d'aboutir à un rapprochement
  - ✓ La proposition d'éventuels outils facilitateurs,
    - de diagnostic et d'analyse (outils d'autoévaluation de la performance)
    - de pilotage (construction d'outils et de démarche de pilotage commun)
    - d'organisation des opérations de rapprochement de moyens informatiques, comptables, juridiques...

Année 2007

Fin 2007

## Rapprochement d'organismes

- Le rapprochement d'organismes constitue une autre étape de la démarche d'évolution de l'organisation du réseau
- Il ne peut être que l'aboutissement d'un processus d'évolution progressif et gradué dans le temps
- Il permet de pérenniser notre maillage du territoire
  
- Il doit d'abord viser la situation de caisses infra départementales certains éléments pouvant néanmoins justifier le maintien de plusieurs structures à un niveau infra départementale
  - ✓ l'étendue du territoire
  - ✓ l'importance de la population résidente
  
- Il doit réunir un certain nombre de conditions :
  - ✓ absence de spécificités locales fortes justifiant le maintien d'entités distinctes
  - ✓ proximité géographique des organismes
  - ✓ niveau d'intégration entre caisses (démarche de mutualisation, regroupement d'équipes de direction déjà réalisés)
  - ✓ taille des structures
    - Nombre de bénéficiaires couverts (environ un million de bénéficiaires gérés)
    - Nombre de salariés employés (autour de 1000 salariés)
  
- La volonté des acteurs locaux est également un élément déterminant à prendre en compte et les modalités de rapprochement sont à définir localement :
  - ✓ dans le respect des instances de concertation, conseils et IRP
  - ✓ conformément aux dispositifs d'accompagnement du changement négociés dans le cadre de l'Ucanss
    - aucun licenciement
    - pas de mobilité géographique imposée