



La mutualisation des fonctions supports

Rappel des objectifs des expérimentations de mutualisation

Expérimenter un traitement mutualisé de l'assistance technique à la gestion du SNV2, des achats, de la DUE et de la paye, pour :

- **consolider le schéma cible de mutualisation** à partir de l'analyse des forces et faiblesses diagnostiquées dans le cadre expérimental,
- **mesurer l'efficience** de la mutualisation,
- **définir les conditions de la généralisation** en distinguant les pré-requis pour le déploiement et les pistes d'évolution pour une mutualisation plus efficiente.

Le bilan des expérimentations du socle prioritaire

La méthode

- **Disposer d'une durée suffisante d'observation**

- la phase expérimentale a démarré en janvier 2007 en vue d'une évaluation au bout de 6 mois.
- compte tenu du délai de montée en charge, le délai d'observation a été prolongé jusqu'à la fin du mois d'août et le bilan effectué en septembre 2007.

- **Mesurer les ressources mobilisées à la gestion du périmètre mutualisé**

La méthode de recueil des temps

- un outil de suivi des temps a été diffusé pour chacune des fonctions support.
- les temps d'activité ont été consolidés par organisme puis convertis en ETP (1 ETP = 151,67h) sur la base d'un salaire annuel moyen de 45k€ (coût moyen d'un ETP retenu dans le cadre de la réforme de l'allocation budgétaire)

la mesure de l'impact de la mutualisation sur les ETP a été réalisée en comparant les données des activités issues de la comptabilité analytique 2006 à celles provenant de l'outil de suivi des temps.

**assistance technique à la gestion locale
du SNV2**



Mutualisation de l'assistance technique à la gestion locale du SNV2 : bilan

Le cadre de la mutualisation

- **Une phase expérimentale conduite dans 8 centres mutualisés** couvrant 8 régions et 37 organismes clients
- **Un périmètre constitué de 3 activités :**
 - la documentation liée à la mise en place des lots
 - la production de la planification théorique mensuelle
 - le traitement des anomalies liées à la mise en place des lots
- **Un champ de mise en œuvre effective** limité aux deux premières activités à défaut de situation de traitement d'anomalies

Mutualisation de l'assistance technique à la gestion locale du SNV2 : bilan

Les résultats de l'expérimentation

- **Un bilan qui confirme l'intérêt de la mutualisation au plan de la qualité**
 - harmonisation des pratiques en matière de planification, sécurisation accrue du process
- **Des gains faibles au plan des moyens**
 - un constat très corrélé à l'étroitesse du périmètre mutualisé, qui représente tout au plus 12% de la fonction assistance V2 de la nomenclature de la comptabilité analytique de la branche
- **Des gains de productivité possibles**
 - par la généralisation de l'utilisation de l'outil SYNAPSE (nouvel outil de planification des traitements informatiques).
 - par une extension du périmètre mutualisé à la planification mensuelle et, à terme, la planification quotidienne.

Mutualisation de l'assistance technique à la gestion locale du SNV2

Le schéma de généralisation

- **Le périmètre**

Il est proposé de confirmer, dans la phase de généralisation, le périmètre de mutualisation testé dans le cadre de l'expérimentation, à savoir :

- la documentation liée à la mise en place des lots
- la production de la planification théorique mensuelle

et de l'élargir à la production de la planification mensuelle

- **Les pré-requis organisationnels et techniques**

- accès à toutes les bases d'information concernant le SNV2 par le centre mutualisé
- mise à disposition du centre mutualisé d'une base test
- utilisation par le centre mutualisé et les organismes clients de l'outil de planification SYNAPSE
- harmonisation des pratiques en matière de planification autour d'un socle de traitement (220 recensés dans le cadre de l'expérimentation)

La fonction achats



Mutualisation des achats : bilan

Le cadre de la mutualisation

- **Une expérimentation conduite dans 9 centres mutualisés** couvrant 13 régions et 62 organismes clients
- La réalisation d'une **cartographie des achats** pour disposer d'une vision homogène et cohérente des politiques d'achats
- **Une durée d'expérimentation insuffisante pour mesurer tous les effets possibles de la mutualisation** : compte tenu des délais inhérents aux procédures de marchés, plusieurs d'entre eux, lancés durant la phase expérimentale, n'étaient pas encore attribués lors de la réalisation du bilan.

Mutualisation des achats : bilan

Les résultats de l'expérimentation

- **Des gains qualitatifs** liés à une professionnalisation de la fonction achat et à un renforcement de la sécurisation juridique des procédures
- **Des économies mesurables au travers des prix obtenus dans le cadre de procédures mutualisées**
 - constat sur des expériences antérieures : des prix inférieurs en moyenne de 27% par rapport aux prix avant mutualisation
 - constat sur les 6 mois d'expérimentation : des prix en diminution de 20,67% en moyenne
- **une projection nationale qui permet d'escompter des gains substantiels**
 - hors URSSAF de Paris, et sur la seule base des prestations acquises dans le cadre des expérimentations, une économie de plus de 2 M € pour la branche peut être envisagée dans le cadre de la généralisation

Mutualisation des achats : généralisation

Le schéma de généralisation

Le périmètre :

- Le périmètre fonctionnel défini dans le cahier des charges peut être confirmé
- Une liste de domaines d'achats à prendre en charge par le centre mutualisé : fournitures informatiques, de bureau, d'entretien, mobilier, photocopieurs, machines de traitement du courrier, traitements à façon (dont la sous-traitance de la saisie des DUE), nettoyage des locaux, contrats de maintenance réglementaire (ascenseurs, contrôle réglementaire).

Standards organisationnels :

- Au plan des moyens : 1 acheteur permet de couvrir les besoins de 6 URSSAF, au-delà, un assistant paraît nécessaire
- Un centre national d'appui (URSSAF d'Evreux)
- Des centres régionaux ou inter-régionaux compétents pour la conduite de toutes les procédures concernant les organismes de leur circonscription

Mutualisation des achats: généralisation

Les pré-requis et les pistes d'évolution

Les pré-requis

- L'élaboration dans chaque région ou inter-région, d'un programme prévisionnel d'achats dans un cadre pluriannuel de 3 ans
- Une formalisation des modalités de gestion des achats mutualisés dans le cadre d'une convention de service entre le centre mutualisé et les organismes clients.

Les pistes d'évolution

- Maintenir une pleine compétence des centres mutualisés dans la conduite des procédures de leur(s) région(s) mais développer des pôles de références par domaine d'achats entre les centres et un fonctionnement en réseau
- L'intégration des objectifs de développement durable dans la démarche de mutualisation des achats.

Le traitement de la DUE



Mutualisation de la DUE : bilan

Le cadre de la mutualisation

- **Une expérimentation conduite dans 4 centres mutualisés** couvrant 5 régions et 21 organismes clients
- **Deux types d'organisation testés**
 - deux centres saisissent les DUE avec des ressources internes
 - deux centres ont externalisé la saisie vers un prestataire privé (aucun prestataire répondant à la définition d'entreprise adaptée ou secteur protégé n'a soumissionné).
- **Le périmètre fonctionnel du cahier des charges a été respecté** : toutes les activités liées au traitement DUE ont été traitées dans le cadre de l'expérimentation sauf la promotion de la dématérialisation, qui a été maintenue au niveau local.

Mutualisation de la DUE : bilan

Les résultats de l'expérimentation

Les données de productivité enregistrées dans les centres mutualisés expérimentaux sont plus élevées que celles mesurées en cas de traitement local non mutualisé

- Le nombre moyen de DUE traitées mensuellement par ETP, hors opérations de saisie et tous supports confondus, s'inscrit dans une fourchette allant de 31 350 à 51 100 DUE. La productivité moyenne sur ce même champ d'activité pour les DUE papier de l'ordre de 7 500 DUE par ETP dans le cas de traitements locaux non mutualisés. L'expérimentation permet de fixer une moyenne de l'ordre de 11 000 DUE/ETP.
- Le nombre moyen de DUE (papier) saisies mensuellement par ETP s'établit entre 8 400 et 12 600. Les données relevées avant mutualisation faisaient ressortir une productivité moyenne mensuelle de 6 905 DUE par ETP.

Les gains en ETP observés au cours de la période, nonobstant la montée en charge du dispositif, excèdent 10% :

- Afin de mener des comparaisons sur un champ homogène, ont été mesurées, avant et après mutualisation, les ressources affectées aux activités suivantes : vérification de la complétude, saisie, traitement des anomalies, édition, tri et diffusion aux partenaires.
- Pour 3 centres mutualisés, le gain en ETP est compris entre 30 et 45%. Pour un centre, le gain est plus modeste mais néanmoins conforme à l'objectif de 10%.

Mutualisation de la DUE : bilan

Les résultats de l'expérimentation

Le coût de traitement unitaire moyen de traitement d'une DUE est compris entre 0.13€ et 0.23€

☒ dans le cas d'une saisie internalisée, le coût de traitement de la DUE est compris entre 0.13€ et 0.23€.

☒ dans le cas d'une saisie externalisée, le coût de traitement de la DUE est compris entre 0.17€ et 0.20€

☒ sur le seul champ de traitement des DUE papier, par comparaison avec les données relevées en cas de traitement local non mutualisé les résultats sont les suivants:

coût unitaire de traitement local : 1,20€

coût unitaire de traitement mutualisé avec externalisation : entre 0,40 et 0,51€

coût unitaire de traitement mutualisé avec internalisation : entre 0,45 et à 0,74€

Une économie substantielle

Pour 3 centres mutualisés, l'économie est comprise entre 36 et 48%. Pour le 4ème, elle est de 13%.

Mutualisation de la DUE : généralisation

Le schéma de généralisation

• **Les résultats constatés conduisent à valider les 2 schémas d'organisation (saisie internalisée ou externalisée), en fonction des situations locales (ressources internes mobilisables sur cette fonction).** Compte tenu de l'engagement de la branche en faveur de l'emploi des personnes handicapées, une recommandation sera néanmoins formulée visant à favoriser, dans la mesure du possible, le recours à des prestataires du secteur protégé ou à des entreprises aidées, en cas d'externalisation de la saisie.

• Des pré-requis juridiques

- Signature d'une convention de service régissant les relations entre le centre mutualisé et les organismes clients
- En cas d'externalisation de la saisie, signature d'une convention constitutive de groupement de commandes préalablement au lancement de la procédure de marché *
- Dans cette même hypothèse, intégration dans la convention avec le tiers prestataire de clauses visant à garantir la confidentialité des données, leur inaccessibilité et leur destruction

* A noter que lorsque le centre mutualisé est mandaté uniquement pour coordonner la passation de marché, chaque organisme signataire de la convention bénéficie de la contribution AGEFIPH

La fonction PAYE



Mutualisation de la paye: bilan

Le cadre de la mutualisation

Un champ d 'expérimentation diversifié

- un effet taille sensiblement différent d'une région à l 'autre
- l 'expérimentation s'est déroulée sur la base de 2 scenarii : périmètre limité au processus paye ou étendu à la gestion du dossier agent
- la définition des périmètres de mutualisation varie en fonction des réalités locales
- un rythme de montée en charge progressif

Mais un cadre suffisamment uniforme pour garantir la robustesse des conclusions

- les comparaisons sont réalisées sur l 'intégralité de la fonction paie avant et après la mutualisation
- l 'enregistrement des temps a fait l'objet de précisions méthodologiques communes
- une comparaison établie sur la base du mois de mai 2007 qui permet de disposer à la fois d 'une profondeur historique suffisante et de données fiables

Mutualisation de la paye: bilan

Les résultats de l'expérimentation

Un bilan qui confirme l'intérêt de la mutualisation

- des résultats variables, mais qui globalement pointent une augmentation de la productivité de bulletins de salaire par agent : 100 à 112 bulletins de salaire moyens par salarié sur le scénario B (norme de référence : 78 à 95 BP/agent)
- les gains en ETP escomptés dans la COG sont confirmés pour le scénario cible de la généralisation : 19 % de réduction des effectifs affectés à la fonction
- le coût d'un bulletin de salaire est assez homogène : de 33 € à 55 €

Un bilan qui met en lumière une différence entre les deux scénarii

- Une réduction moyenne des ETP de 4 % pour le scénario A et de 19 % pour le scénario B
- Le nombre de bulletins de paye moyen traité par salarié est supérieur dans le scénario B alors même qu'est mutualisée une part plus importante du process (fourchette de 69 à 80 bulletins de salaire/agent pour le scénario A et de 100 à 112 pour le scénario B)

Mutualisation de la paye: généralisation

Schéma de généralisation

Le périmètre

- le périmètre de mutualisation du cahier des charges d'expérimentation est ciblé vers le scénario B, soit le traitement de la paie et l'ensemble des activités de gestion administrative, à l'exception de la gestion des temps de travail
- l'ensemble des processus doit faire l'objet d'une mutualisation

Des standards organisationnels

- Le dimensionnement des ressources dédiées à la fonction paie doit être calibré :
 - selon une cible de productivité de 100 à 120 bulletins de salaire par ETP
 - selon l'objectif de gains en ETP de 10 % à l'échelle de la région.

mutualisation de la paye: généralisation

Le schéma de généralisation

Des pistes d'évolution

➤ sur le plan juridique :

- la délégation du contrôle comptable de la paie

➤ sur le plan des outils :

- l'implantation du logiciel de paie GRH : un plan de déploiement progressif sur 2008
- les outils de workflow pour faciliter les échanges de données entre organismes : un objectif pour juin 2008
- la dématérialisation des IJ : l'objectif d'une contractualisation avec la Cnamts

Mutualisation du socle prioritaire

La suite des opérations

- Un bilan globalement positif qui fait apparaître:
 - des gains qualitatifs
 - une diminution des moyens nécessaires
- Une généralisation sur la base des répartitions prévues dans les plans d'action régionaux présentés aux CCR à compter de janvier 2008.